



20-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos
TRANSPORTO INŽINERIJA IR VADYBA,
vykusios 2017 m. gegužės 12 d. Vilniuje, straipsnių rinkinys

Proceedings of the 20th Conference for Junior Researchers 'Science – Future of Lithuania'
TRANSPORT ENGINEERING AND MANAGEMENT, 12 May 2017, Vilnius, Lithuania

Сборник статей 20-й конференции молодых ученых «Наука – будущее Литвы»
ИНЖЕНЕРИЯ ТРАНСПОРТА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕВОЗОК, 12 мая 2017 г., Вильнюс, Литва

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ DIEGIMO PATIRTIES IR NAUDOS VEIKLOS REZULTATAMS TYRIMAS TARPTAUTINIŲ PERVEŽIMŲ ĮMONĖSE LIETUVOJE

Karolina Ramanauskaitė

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Logistikos ir transporto vadybos katedra
El. paštas: Karolina.Ramanauskaite@stud.vgtu.lt

Santrauka. Dinamiški pokyčiai pasaulyje, globalizacija, didėjanti vartojimo paklausa kokybiškai produkcijai ar paslaugoms stipriai veikia ir iškelia nemažus iššūkius šių dienų įmonėms (Bitici *et al.* 2011; Ronnback, Witell 2008; Yeung 2008). Šiuolaikinės organizacijos, norėdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones ir užtikrinti savo prekių ar paslaugų kokybę vartotojui – renka savo įmonėje kokybės vadybos sistemos diegimo būdą. Kokybės valdymas per kokybės vadybos sistemas yra viena veiksmingiausių priemonių, kuri padeda užtikrinti teisingą organizacijos veiklos valdymą, kurio rezultatas – kokybiškas produktas ar paslauga. Tarptautinių pervežimo įmonėms Lietuvoje tai yra labai svarbu, norint išsilaikyti šių dienų milžiniškoje konkurencinėje rinkoje.

Raktiniai žodžiai: kokybės vadybos sistema, kiekybinė nauda, kokybinė nauda, transportas.

Įvadas

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje, kuriame dideliu tempu keičiasi technologijos, klientai tampa vis išrankesni ir nepalaujamai kelia vis didesnius reikalavimus įsigyjamos prekės ar gaunamos paslaugoms. Tokia klientų elgsena – augantys jų poreikiai ir lūkesčiai iššaukia verslo subjektų reakciją, skatinančią gamybinių ar paslaugas teikiančių įmonių tarpusavio konkurenciją. Įmonės norėdamos išlaikyti konkurenciją prieš savo konkurentus imasi įvairiausių veiklos paieškų alternatyvų, galimybių, peržiūri savo veiklos procesus, bando kiek įmanoma mažinti kaštus. Kiekvienai organizacijai tampa gyvybiškai svarbu išsikelti tikslus, kurie padėtų siekti visiško klientų poreikio patenkinimo. Organizacijoms yra svarbu turėti gerą, sutvarkytą materialinę bazę, žmogiškuosius išteklius, tinkamą organizacijos valdymą, reikalavimų užtikrinimą, sutvarkytus procesus, nuolat sekamą kliento pasitenkinimo indeksą. Visiems šiems veiksniams būtina turėti gerai funkcionuojančią kokybės vadybos sistemą – tik tuomet galima kalbėti apie gerą ir veiksmingą organizacijos valdymo tvarką (Adomėnas 2011).

Pervežimus vykdančioms įmonėms ir ekspeditoriams tai svarbu lygiai tiek pat kiek gamybą užsiimančioms įmonėms. Klientams labai svarbu, kad jų perduotas krovinyb būtų tinkamai ir laiku paimtas ir nugabentas į reikiamą vietą. Transporto paslaugas teikiančioms įmonėms labai svarbu nuolatos gerinti savo veiklą, optimi-

zuoti procesus, kad būtų galima klientams pasiūlyti prieinamą – konkurencingą kainą ir gerą servisą, kiek įmanoma mažinti transportuojamų krovinių pažeidimų skaičių, taip sumažinant gaunamų pretenzijų, dėl žalos atlyginimo, iš klientų.

Šio straipsnio tikslas – nustatyti kokią naudą gali suteikti tinkamas kokybės sistemų diegimas ir valdymas transporto pervežimų įmonėse Lietuvoje.

Kokybės vadybos sistemos samprata

Įmonių išsikelti tikslai ir veikiantys išoriniai motyvai vertė ieškoti būdų, kaip užtikrinti organizacijos veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą. XX a. septintajame ir aštuntajame dešimtmečiuose dalyje pasaulio valstybių (Anglija, Skandinavijos šalyse ir kt.) pasirodo apibendrinti organizacijų valdymo modeliai, akcentuojantys kokybės vadybą. Šie modeliai tampa populiarūs ir kitose šalyse. Paskutiniu metu vis daugiau, organizacijų, siekiančių įgyvendinti savo tikslus ir iššūkius, pradeda naudoti valdymo priemonę, sutelkiančią galimybę laiku ir sistemingai reaguoti į aplinkos pokyčius ir padedančią gerinti organizacijos veiklos rezultatus – ta priemonė tai kokybės vadybos sistema arba KVS (Adomėnas 2011). Pasak Oakland (2003) kokybės vadybos sistema gali būti apibrėžiama, kaip kelių sudedamųjų dalių veikimas organizacijoje vienu metu. Autorius taip pat išskiria, kokie komponentai veikdami kaip viena bendra sistema, padeda

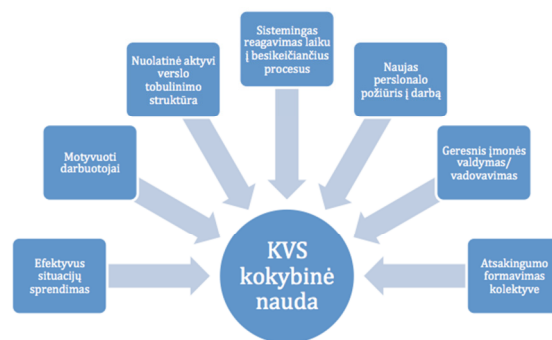
užtikrinti kokybės sistemos egzistavimą organizacijoje tai: valdymo struktūra, atsakomybės pasiskirstymas, procesai ir ištekliai. Kokybės vadybos sistema įmonėje užtikrina ne tik efektyvumą, bet ir darbuotojų pasitenkinimą. Pasak kokybės ideologo Demingo, kad viską apimantis kokybės vadybos tikslas ir turi būti sistemos, kuri gali teikti naudą ir pasitenkinimą. Pagrindinis kokybės vadybos sistemos tikslas būtent ir yra užtikrinti organizacijos veiklos procesus, kurie padeda valdyti ir siekti užsibrėžtų įmonės tikslų (Sousa 2012). Norint apibrėžti kokybės vadybos sampratą, svarbu išanalizuoti pagrindinius kokybės vadybos sistemos apibrėžimus (1 lentelė).

Iš pateiktų mokslinių teorijų, galime apibrėžti, kad kokybės vadybos sistema yra išties labai plati sąvoka ir ši sistema gali būti bendrai įvardinama kaip sisteminis rinkinys vadybos procesų, skirtų stebėti, tikrinti, tobulinti organizacijos veiklą, siekiant sukurti geriausią (kokybišką) produktą ar paslaugą kuo mažesniais kaštais.

Kokybės vadybos sistemos nauda

Efektyvi kokybės vadybos sistema, apimanti visus organizacijos valdymo ir veiklos elementus užtikrina ilgalaikę verslo sėkmę. Kiekvienos įmonės tikslas diegiant šią sistemą yra suvaldyti visus įmonėje vykstančius procesus, kad bendras rezultatas būtų kuo geresnis, o galutinis produktas lemtų kuo geresnį pelną įmonei ir klientų lūkesčių atitikimą. Daugelio kokybės vadybos sistemų pagrindas yra nuolatinis procesų tobulinimas, taigi dėl to kokybės vadybos sistema turi remtis procesų valdymu, kuris apima materialiuųjų, nematerialiuųjų išteklių bei žmonių elgesio vadybą. Tik procesų valdymas užtikrina vairotojų reikalavimus atitinkantį produktą ir pa-

slaugas, prisideda prie konkurencingumo didinimo, verslo sėkmės ir naudos (Ledauskaitė, Janušauskienė 2010). Taikant kokybės vadybos sistemą organizacijoje, jos nauda gali pasireikšti per įvairius aspektus, dažniausiai ją galima įvardinti kaip kokybinę ir kiekybinę. Kokybinę naudą galime išvelgti į tinkamai sutvarkytus organizacijos procedūrų dokumentus, tinkamai organizuotą personalo ir veiklos valdymą, nes tik tinkamai įdegtos kokybės vadybos sistemos užtikrina tobulą verslo struktūrą (Banaitis, Banaitienė 2012). Kokybinę KVS naudą galime pastebėti ir per darbuotojų motyvaciją. Pasak Šaulinsko ir kitų bendraautorių (2013) kokybės vadybos sistema yra naudinga motyvacinė priemonė jeigu darbuotojai žino savo bendrą tikslą, jie stengiasi jį pasiekti kuo efektyviau. Efektyvus darbuotojų veikimas užtikrina organizacijai kokybiškus rezultatus ir atveria kelius konkurencingumui stiprinti. Pagrindiniai aspektai, per kuriuos pasireiškia KVS kokybinė nauda pateikiami 1 pav.



1 pav. „KVS Kokybinė nauda“. Sudarytas autorės

1 lentelė. KVS teorijos. Sudaryta autorės.

Autorius (metai)	Filosofija	Išreiškiamas požiūris į kokybės vadybos sistemą
Kenneth A. Potocki and Richard C. (1995)	Kokybės vadybos sistema – strateginio pobūdžio, atvira aplinkai, siekianti pusiausvyros, procesų optimizavimo įmonėje taikoma vadybos sistema.	Apibrėžimas nukreiptas į organizacijoje vykstančių procesų optimizavimą.
Ramanauskienė J., Vanagienė V. (2009)	Kokybės vadybos sistema - dėmesio perkėlimas iš funkcijos į procesą integruojant visus veiksmus (operacijas).	Apibrėžimas nukreiptas į organizacijoje vykstančių veiksmų procesinį požiūrį.
Barrie G. Dale, Ton van der Wiele, Jos van Iwaarden (2007)	Kokybės vadybos sistemos tikslas yra nustatyti atskaitos taškų sistemą, siekiančią užtikrinti, kad kiekvieną kartą, kai procesas yra atliekamas būtų taikoma nuosekliai tapati informacija, metodai, įgūdžiai ir kontrolė.	Apibrėžimas nukreiptas į organizacijos procesinio požiūrio taikymą į organizacijoje vykstančius veiksmus ir tu procesų dokumentavimą.
Nanda V. (2005)	Kokybės vadybos sistema – procesų vykdymas įmonėse, laikantis iš anksto sudaryto plano.	Apibrėžimas nukreiptas į įmonės veiklos planavimą.
Banaitis A., Banaitienė N. (2012)	Kokybės vadybos sistema yra plati sąvoka ir ši sistema gali būti apibrėžta, kaip sisteminis rinkinys vadybos procesų, skirtų stebėti, tikrinti ir tobulinti organizacijos darbinės ir finansinės veiklas, siekiant pasiūlyti geriausią produktą (paslaugą) mažiausiomis sąnaudomis.	Apibrėžimas nukreiptas į organizacijos vadybinių procesų optimizavimą, siekiant sąnaudų mažinimo.
Čereška A. (2012)	Kokybės vadybos sistema – tai veikla pagrįsta tam tikrais principais, kurių praktiniame darbe būtina laikytis.	Apibrėžimas nukreiptas į griežtų vadybinių principų laikymąsi organizacijoje.
Pabedinskaitė A., Vitkauskas R. (2009)	Kokybės vadybos sistema – tai vadyba, koordinuojanti veiksmus, kreipiančius įmonės veiklą kokybei siekti.	Apibrėžimas nukreiptas į veiksmų koordinaciją organizacijoje.

Iš pateikto grafinio vaizdavimo, matome, kad idiepus kokybės vadybos sistemą, jos kokybinę naudą galime gauti, kai nestandartinės situacijos yra sprendžiamos efektyviai ir greitai, dėl turimų iš anksto paruoštų instrukcijų, darbuotojai veikia efektyviai, nes žino savo tikslą, jie taip pat įgyja naują požiūrį į darbą, neleidžiama atsilikti nuo verslo struktūros tobulėjimo, nuolatos veikia sistemingas reagavimas, geresnis įmonės valdymas ir atsakingumo formavimas visame kolektyve.

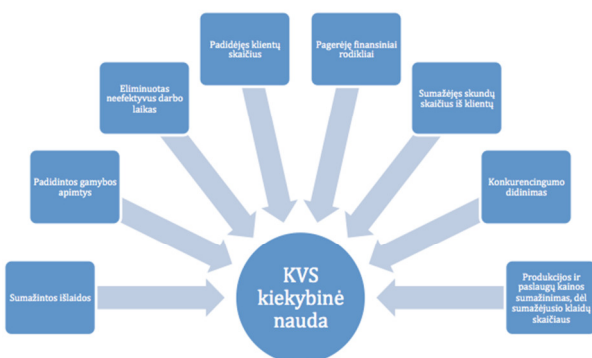
Kita nauda, kokią gali sukurti KVS diegimas įmonėje yra kiekybinė nauda. Kiekybinė nauda, juntama per finansinę naudą, kuomet efektyvi KVS padeda sumažinti išlaidas ir padidina gamybos apimtį (Carmignani 2010). Kiti mokslo teoretikai kaip Luning, Marcelis *et al.* (2002) dar teigia, kad kokybės sistemos įgyvendinimas padeda sumažinti neatsitiktinių produktų kieki, klientų skundų skaičių – tai tik dar kartą pagrindžia KVS gaunamą kiekybinę naudą. Demingas pateikia apibendrinantį kokybės vadybos sistemos naudingumo modelį, šis modelis jungia esminius organizacijos veiklos gerinimo elementus, kuriuos sudaro:

- Produkcijos ir paslaugų kainos mažinimas dėl mažesnio klaidų skaičiaus;
- Darbo našumo didinimas;
- Didesnės rinkos dalies užėmimas;
- Išlikimas versle.

Adomaitis (2011) kokybės vadybos sistemos naudą išskirsto pagal suinteresuotąsias šalių grupes, kokia nauda yra gaunama kiekvienai iš jų atskirai, autorius pateikia pagrindines interesų grupes:

- Organizacijos darbuotojai;
- Savininkai ir investuotojai;
- Tiekėjai ir partneriai;
- Visuomenė.

Organizacijos darbuotojai po sėkmingo KVS diegimo pastebi, kad savininkams ir investuotojams sumažėja atsipirkimo laikas, gerėja veiklos rezultatai, atsiranda galimybė išplėsti rinką, dėl suaktyvėjusios paklausos – padidėja pelnas. Savininkai ir investuotojai labiau tikisi ir nori gauti iš KVS dažniausiai kiekybinės naudos, kuri galėtų pasiekti per tokius aspektus, kurie pavaizduoti (2 pav.).



2 pav. KVS kiekybinė nauda. Sudaryta autorės

Kita dalis suinteresuotųjų grupės yra klientai ir partneriai ir visuomenė šiai pusei aktualesnė kokybės vadybos sistemos teikiama prieš tai jau aptarta kokybinė KVS

nauda, pavyzdžiui, visuomenei atsakingas organizacijos teisiųjų įsipareigojimų vykdymas, gamtos auginių reikalavimų laikymasis, poveikio aplinkai apsaugos reikalavimų užtikrinimas. Klientai gauna tiesioginę naudą – kuomet jiems suteikiamos kokybiškos prekės ar paslaugos, laiko taupymas kuomet nereikia laukti kol bus pakeistas defektas. Klientai ir partneriai įgauna stabilumą, abipusiškai naudingą bendradarbiavimą.

Kokybės vadybos sistemos nauda pervežimų įmonėse

Šiuo metu daugelis transporto įmonių, nors ir labai stengiasi, tačiau negali tinkamai užtikrinti aukštos transportavimo kokybės. Netolimoje ateityje yra manoma, kad dėl transporto paslaugų rinkos užpildymo ir didelių rezervinių pervežimų pajėgumų, esant didelei konkurencijai ir žemoms kainoms, geriausios transporto įmonės privalės kelti teikiamų paslaugų kokybę (Palšaitis 2011). Todėl šiandien įmonėms užsiimančiomis transporto veikla tampa labai svarbu užtikrinti savo teikiamų paslaugų kokybę, taip pasiekti gerus pelningumo rodiklius, kaip ir bet kuriai kita veikla užsiimančiai įmonei, norint tai pasiekti transporto įmonės savo veikloje diegia kokybės vadybos sistemas. Kontautaitė ir Zinkevičiūtė (2013) pateikia keletą pavyzdžių, kokias savanoriškas kokybės vadybos sistemas taiko transporto įmonės. Vieną iš populiariausių kokybės vadybos sistemų nurodo ISO standartų šeimą. Šią sistemą autorės įvardina, kaip universalią, pritaikomą kiekvienai veiklos sričiai, bet pažymi ir kitas labai svarbias, kokybės veiklos sritis transporto įmonėse, gerinti kokybės vadybos sistemas:

– „LEAN logistics“ – kokybės vadybos sistema, skirta valdyti logistikos tiekimo grandinei. Tai vadinamoji taupioji kokybės vadybos sistema. Pagrindiniai tiriami objektai šrautai ir pokyčiai, pagal Lean metodiką visus procesus galima suskirstyti į vertę kuriančius ir vertės nekuriančius, o pagrindinis tikslas yra vertės nekuriančių procesų atsisakymas.

– OHSAS – kokybės vadybos sistema, kuri nustato profesinės saugos ir sveikatos politikos tikslus. Transporto įmonėse ši sistema yra taikoma ne tik darbuotojų profesinei sugai gerinti, bet ir nustatant, kaip tinkamai tvirtinti ir saugiai gabenti krovinius, tai ypač svarbu vežant pavojingus krovinius (Coasterhire 2012).

– AENOR UNE 179002 – kokybės vadybos sistema, kurios tikslas nustatyti minimalius reikalavimus procesams parengti ir prižiūrėti. Standartas yra nukreiptas į nuolatinio ryšio su klientais palaikymą, klientų poreikių tenkinimą (Certification AENOR).

Transporto įmonės Lietuvoje daugiausiai taiko ISO standartus. ISO standarto diegimas įmonei kainuoja dideles išlaidas, bet pasak Augustyn ir Pheby (2000) Koc (2007) jeigu ISO sistema yra sėkmingai įgyvendinama, jos gaunama nauda yra daug didesnė už visas išlaidas, sukuriant įmonei našumą ir konkurencingumą rinkoje. Šio kokybės standarto pagrindiniai principai yra: orientacija į klientą, procesinis požiūris, nuolatinis tobulinimas, faktinis požiūris į sprendimų priėmimą, abipusių naudingų santykių puoselėjimas su tiekėjais ir klientais, didelis dėmesys įmonės valdymui ir visų dar-

buotojų įtraukimas į įmonės valdymą (Casadesus, Karaperovic 2007). Transporto sektoriuje populiarus yra ir ISO 14000 serijos standartas, kuris nepriklausomai nuo organizacijos dydžio ir veiklos rūšies, padeda ugdyti ir tobulinti aplinkosauginius reikalavimų atitikimus, kuria įmonių socialinę atsakomybę prieš visuomenę (Hui, Chan, Pun 2001). Diegiant bet kurią kokybės sistemą, motyvacija tai įgyvendinti atsiranda, pasak, Saizarbitoria, Casadesus, Marimon (2011) iš vidinių ir išorinių motyvų, vidiniai tai gali būti noras optimizuoti darbo procesus įmonės viduje, aprašyti veiklą, pagerinti vidinę komunikaciją, išoriniai motyvai dažniausiai yra noras didinti konkurencingumą rinkoje, gerinti veiklos kokybę, klientų reikalavimas. Įmonėms pagrindinis uždavinys diegiant sistemą – tiksliai laikytis reikalavimų, o po diegimo, nesustoti nuolat stebėti, kontroliuoti ir tobulinti įmonės veiklos procesus. Tai pagrindinis KVS reikalavimas, norit gauti abipusę realią naudą tiekėjams ir klientams, bei veiksmingą kokybės sistemą, kuri atitinka visus keliamus kokybės reikalavimus (Yahya, Wee-Keat 2001).

KVS nauda pervežimus organizuojančioms įmonėms

Transporto operacijų organizavimas, prekių perkrovimas iš vienos transporto rūšies į kitą, sienų kirtimas, kuris reikalauja tam tikrų užduočių atlikimo arba krovinių aptarnavimas ar sandėliavimas – visos šios operacijos reikalauja tam tikrų ekonominių veikėjų, kurie vadinami skirtingai skirtingose šalyse ir kur skiriasi tradicijos bei skirtinga teisinė sistema juos apibrėžia įvairiai – transporto tarpininkais, ekspeditoriais, agentais (Bon-Garcin 2014). Ekspeditoriai yra tarpininkai tarp krovinių savininkų ir vežėjų. Ekspeditoriai vykdo ekspedicinę veiklą. Ekspeditoriaus (angl. *Freight forwarded*) sąvoka aiškinama Tarptautinės ekspeditorių asociacijų federacijos (FIATA) – įmonė, organizuojanti krovinių vežimą – išsiuntimą, priėmimą, prekių lydėjimą, prekių vežimo įforminimą t. y. krovinių ekspedijavimą, užsakovo lėšomis jo arba savo vardu. Kitas labai svarbus transporto pervežimo organizavimo subjektas yra vežėjas. Vežėjas plačiąja prasme pagal įvairių transporto rūšių pagrindinius krovinio vežimo teisės aktus ir konvencijas atlieka krovinio vežimo funkciją arba šią funkciją perduoda kitam vežėjui, tačiau atsako prieš krovinio savininką, kaip vežėjas. Siaurąja prasme vežėjas yra tas ūkio subjektas, kuris atlieka vežimą. Kelių transporto ekspedicinė kompanija, prisiėmusi vežėjo funkcijas, dažnai kroviniui vežti pasamdo kitą vežimo kompaniją, turinčią reikiamoje geografinėje vietoje reikiamu metu laisvą transporto priemonę (Jeržemskis, Jeržemskis 2013). Vežėjo pareigos: pateikti techniškai tvarkingą, švarią transporto priemonę nustatytu laiku, turėti reikiamą kiekį papildomos įrangos, dokumentus, vairuotojas turi dalyvauti pakrovime, prisiima visą atsakomybę už transportuojamo krovinio saugumą. Ekspeditorių funkcijos: užsakymų priėmimas, kainos ir pristatymo laikų suderinimas su klientais ir vežėjais, dokumentų įforminimas, muitinės procedūrų tvarkymas – tarpininkavimas, krovos vienetų pateikimas ir siuntų grupavimas.

Išanalizavę transporto pervežimo subjektus ir jų pareigas bei atsakomybes, matome, kad transporto pervežimų organizavime procesų yra tikrai nemažai, norint, kad jie visi veiktų kaip bendra efektyvi sistema, reikalinga užtikrinti kiekvieno iš jų kokybišką funkcionavimą. Zinkevičiūtė ir Kontautaitė savo moksliniame straipsnyje siūlo remtis Edward Frazelle metodu (2002), kuris padeda koncentruotis į kelias pagrindines sritis: kokybę, reakcijos laiką, kainą, produktyvumą. Kokybės kriterijų, galime apibrėžti, kaip kliento poreikių atitikimą, transporte tai galime apibrėžti tikslumu. Reakcijos laikas – laikas per kurį yra atliekamas procesas, svarbiausia išanalizuoti šio kriterijaus laiko sąnaudas. Produktyvumas – kaip efektyviai išnaudojami turimi resursai, transporte tai dažniausiai pasireiškia, per transporto priemonių įkrovumą, pavyzdžiui – tinkamas krovinių komplektavimas. Kaina – tai pagrindinis kriterijus, kuris padeda stabilizuoti kainas klientams, įvertinus esamą situaciją ir galimybes.

Galime teigti, kad taikant KVS modelį transporto pervežimo įmonėse, atsižvelgiant į šių kriterijų analizę, gerinimą ir nuolatinę kontrolę bei tobulinimą, galime tikėtis, pagerėjusios įmonės veiklos, kurios rezultatas būtų – didesnis pelnas. Tinkamai organizuojant ekspeditorių ir vežėjų darbo laiką, eliminuojant nereikalingas procedūras, tinkamai peržiūrint turimus resursus, konkurentų veiklą ir siūlomas kainas.

Išvados

Išanalizavus kokybės vadybos sistemos teikiamus privalumus, gaunamą naudą, kuri pasireiškia kokybiniais ir kiekybiniais aspektais. Išsiaiškinus, kokia yra pagrindinė ekspeditoriaus ir vežėjo veikla, galime teigti, kad KVS diegimas tokio tipo įmonėse tikrai atneša nemažą naudą. Siūlomas KVS diegimo modelis, butų orientuojamas į vykdomų procesų kontrolę ekspeditoriaus ar vežėjo darbe. Siūloma įsitikinti ar darbo metu yra išnaudojamas laikas efektyviai, jeigu lieka laiko, kaip būtų galima jį panaudoti, jeigu jo mažai – tuomet nustatyti, kokia veikla yra vykdoma veltui ir ją eliminuoti. Kita siūlomo modelio dalis būtų – produktyvumo analizė, atliekant tyrimą išsiaiškinti ar viskas kas yra daroma – turi naudą ar įmonės turimi resursai yra išnaudojami, ar nėra veltui laikomi arba naudojami nenaudingai. Paskutinis siūlymas būtų – gera kainodara, tinkama rinkos analizė ir nustatytų kainų pateikimas klientams. Toks sprendimas padėtų įmonėms bendradarbiauti su klientais, išlaikyti jų lojalumą, stabilų bendradarbiavimą.

Vienareikšmiškai galime teigti, kad KVS tikrai gali būti labai naudinga kiekvienai transporto įmonei. Tai tinkamas sprendimas norint pagerinti savo teikiamų paslaugų kokybę, mažinant klaidų skaičių – mažėja laiko sąnaudos naudojamos tų klaidų taisymui, turint daugiau laiko įmonėje, galima kurti didesnę pridėtinę vertę. Pasak Ilkay ir Aslan (2012) įmonės, kurios turi kokybės sertifikatą, kaip ISO 9000 turi daug didesnes galimybes padidinti savo pardavimų apimtį ir pelningumą nei įmonės, kurios neturi kokybės sertifikato.

Literatūra

- Adomėnas, V. 2011. *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo*. Kaunas, p. 115–120.
- Banaitis, A.; Banaitienė, N. 2012. *Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius, p. 118–120.
- Barrie G, Dale, Ton van der Wiele, Jos van Iwaarden. 2007. *Fifth edition managing quality*. Jungtinė Karalystė. 282 p.
- Barrie G. Dale, Ton van der Wiele, Jos van Iwaarden. 2007. *Managing quality*. United Kingdom, p. 280–281.
- Casadesus, M.; Karaperovic, S. 2007. *An empirical study of benefits and costs of ISO 9001:2000, Total Quality Management & Business Excellence*. [interaktyvus] Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1080/1478336042000309893>>.
- Čereška, A.; Pauža, V. 2005. *Kokybės analizė ir valdymas*. Vilnius. 70 p.
- Gotzamani, K.; Kafetzopoulos, D. P. 2014. Critical factors, food quality management and organizational performance. [interaktyvus] Prieiga per internetą: <http://ssu.ac.ir/cms/fileadmin/user_upload/Mtahghighat/tfood/asil-article/a-z/Critical-factors-food-quality-management-and-organizational-performance_2014_Food-Control.pdf>.
- Grinevičius, R.; Trishch, H.; Petraškevičius, V. 2015. *Quantitative assessment of quality management system's process*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2015.1087676>>.
- Heras-Saizaboria, I.; Casadesus, I.; Frederic, M. 2011. *The impact of ISO 9001 standard and EFQM model: The view of the assessors*. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14783360500450400?needAccess=true>>.
- Hui, I. K.; Chan, A. H. S.; Pun, K. F. 2001. *A study of Environmental Management System implementation practices*. [interaktyvus] prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652600000615>>.
- Iden, J. Investigating process management in firms with quality systems; *Management Journal* 18(1): 104–121. [interaktyvus] Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1108/14637151211215037>>.
- Ilkay, S. M.; Aslan, E. 2012. *The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1108/02656711211258517>>.
- Yahya, S.; Wee-Keat, G. 2012. The implementation of an ISO 9000 quality system, *International Journal of Quality and Reliability Management* 753 p.
- Kontautaitė, D.; Zinkevičiūtė, V. 2013. *Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės gerinimo poreikis ir galimybės*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/view/mla>>.
- Ledauskaitė, K.; Janušauskienė, V. M. *Kokybės valdymo sistema – konkurencinio pranašumo garantas transporto įmonėse globaliosios rinkos sąlygomis*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.vtdko.lt/images/VTDK/Karjeros_cetras/Tech_ir_menas/Technologijos%20ir%20menas%202010_1.pdf>.
- Nanda, V. 2005. *Quality management system handbook for development companies*. United Kingdom. 8 p.
- Pabedinskaitė, A.; Vitkauskas, R. 2009. Daugiakritis produkto kokybės vertinimas. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.btp.vgtu.lt/en doi: 10.3846/1648-0627.2009.10.214-222>>.
- Pabedinskaitė, A.; Vitkauskas, R. 2008. *Interrelationships between quality management and knowledge management*. Riga, Latvia, p. 120–121.
- Pociūtė, D.; Janušauskienė, V.; Vitkauskas, R. 2005. *Kokybės vadyba*. Vilnius, p. 60, 65.
- Ramanauskienė, J.; Vanagienė, J. 2009. *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas. 95 p.
- Ruževičius, J. 2006. *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius, p. 131–140.
- Saizarboria, I. H.; Casadesus, M.; Marimon, F. 2011. The impact of ISO 9000 standard and the EFQM model: the view of the assessors. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2010.532330>>.
- Serafinas, D. 2011. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius, p. 24–26.
- Šaulinskas, L.; Pauliulis, N. K.; Meidutė-Kavaliauskienė, I. 2013. *Theoretical and Practical Aspects of Logistic Quality Management System Documentation Development Process*. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.ce.vizja.pl/en/downloadpdf/volume/7/issue/4/id/325>>.
- Vanagas, P. 2004. *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas. 427 psl.