

# MANAGEMENTUL ÎNTRINDERILOR DE TRANSPORT

**Autor: Victor MÎȚU**

**Conducător științific: conf.univ., dr. Tudor ALCAZ**

Universitatea tehnică a Moldovei

***Abstract:** În lucrarea dată se comunică despre importanța transporturilor, rolul lor în societate, organizarea lor, planificarea în întreprindere și tipurile de management aplicate în întreprindere.*

***Cuvinte cheie:** management, transport, analiză, organizare, planificare, logistică, întreprindere.*

## **I. Generalități**

Transport din latină „transporto” – deplasare în spațiu. Transportul este o ramură de producere, ce are un caracter comercial ce asigură necesitatea vitală a societății în transportul de mărfuri și călători. Procesul de transport reprezintă totalitatea operațiilor efectuate de mijloacele de transport la deplasarea în spațiu și timp a bunurilor materiale și a pasagerilor.

Obiectul transportului rutier constituie bunurile materiale (marfa) și pasagerii.

Orice marfă din momentul amplasării în caroserie până la descărcarea ei în punctul de destinație reprezintă sarcina sau încărcătura.

Prin activitatea de transport nu se creează bunuri materiale, ci se efectuează prestații la deplasarea mărfurilor, cheltuielile pentru transportare fiind incluse în valoarea lor. De aceea în economia națională, transportul rutier ocupă un sector terțar.

Transportul unește toate ramurile economiei naționale într-un organism ce asigură funcționarea sistemului bani – marfă – bani ce stă la baza dezvoltării economiei oricărei țări.

Evoluția civilizației umane este strâns legată de posibilitățile de transport ale produselor activităților economice și pentru realizarea relațiilor tot mai strânse între diferite grupuri de oameni, s-a născut necesitatea perfecționării continue a mijloacelor de transport și crearea unor rețele rutiere vaste de transport. Odată cu inventarea automobilului

și trecerea la producția de masă a diverselor tipuri de autovehicule, s-a realizat dezvoltarea rețelelor rutiere, care asigură posibilitatea deplasării între marile aglomerații urbane și practic toate localitățile unei țării.

*Circulația rutieră* reprezintă mișcarea generală de vehicule și persoane, concentrată pe suprafețe de teren amenajate special în acest scop, respectiv drumurile. Fenomenul *circulației rutiere* sau a *traficului rutier* se manifestă tot atât de clar pe distanțe mari, în teritorii largi, cât și în zone restrânse (orașe și alte tipuri de așezări). Ca urmare a perfecționării continue a autovehiculelor, s-a ajuns astăzi la ritmuri ridicate și proporții foarte mari de evoluție a circulației rutiere, practic are loc o „explozie rutieră”.

Parcul mondial de autovehicule a ajuns la cifre impresionante. În întreaga lume circulă în prezent peste 700 milioane de autovehicule de toate tipurile și categoriile și an de an sunt produse din ce în ce mai multe astfel de mijloace de transport. Această situație a adus la atingerea limitei de saturație a gradului de motorizare, în special în țările puternic industrializate. Gradul de motorizare are tendința continuă de creștere și în Republica Moldova la finele anului 2006 erau înregistrate aproximativ 0,5 mln. de autovehicule de toate tipurile (autoturisme, autocamioane, autobuze, microbuze, motorete, motociclete), tendința de creștere a parcului se menține și în prezent. Nu există indici ca acest proces să se oprească. Este cunoscut faptul că limita de saturație a gradului de motorizare a unei țări este în jur de 2,5...3 persoane la un autoturism convențional. La noi în țară, mai sunt multe de făcut în acest domeniu. În primul rând este necesară dezvoltarea puternică a infrastructurii rutiere și modernizarea celei existente.

Managementul general al transporturilor în Republica Moldova îl deține Ministerul Transporturilor și Gospodăriei Drumurilor, în baza legislației Republicii Moldova. Ministerul Transporturilor este organul central de specialitate al administrației publice, care se subordonează Guvernului.

Ministerul elaborează, promovează și realizează în limitele competențelor sale, strategia și politica de dezvoltare și armonizare a ramurii în asigurarea dezvoltării economiei naționale conform legilor, decretelor președintelui, hotărârilor și ordonanțelor Guvernului.

Ministerul este persoană juridică, dispune de ștampilă de stat și cont trezorerial. Execută atribuțiile în următoarele domenii:

- transporturilor;
- transportul feroviar;

- transportul rutier;
- transportul naval;
- în domeniul gospodăriei rutiere;

Ministerul în calitate de organ de specialitate al administrației publice centrale:

- elaborează și promovează politica Guvernului în domeniul transporturilor și gospodăriei rutiere.
- reprezintă interesele statului în cadrul organismelor internaționale pe baza convențiilor, acordurilor și strategiilor stabilite.

Exercită și următoarele funcții:

1. Autorizează intrarea în țară și ieșirea din țară a mijloacelor de transport, precum și traficul de tranzit pe teritoriul republicii.
2. Promovează politica tehnică în vederea creării parcului național.

Managementul întreprinderilor de transport este următorul:

Managementul de vârf:

- managerul principal;
- managerul financiar;
- managerul comercial;
- managerul tehnic.

Managementul operațional:

- managerii pe exploatație;
- managerii pe deservirea tehnică și reparații;
- managerii în finanțe și contabilitate.

Managementul executiv:

- conducătorii de vehicule;
- lăcătușii;
- etc.

În condițiile economice: transporturilor auto li se acordă o mare importanță, dezvoltarea lor fiind privită ca una dintre cele mai însemnate sarcini de stat.

Transporturile auto au rolul ca, împreună și în colaborare cu celelalte categorii de transporturi (cale ferată, transportul pe apă și aerian), să asigure deplasările de persoane și materiale necesare deservirii populației.

Trebuie menționat că transporturile auto se dezvoltă în mod armonios și în deplină colaborare cu celelalte categorii de transporturi, pe baza planului de stat, în scopul asigurării la timp, în condițiile cele mai adecvate și mai economice a deplasărilor de persoane și materiale.

Transporturile auto au o deosebită importanță pentru economia națională pentru că aduc o contribuție însemnată la satisfacerea nevoilor economiei naționale și ale populației.

Suplețea transporturilor auto concretizată în posibilitatea de manevrare, viteza apreciabilă de circulație și aptitudinea de a circula pe drumuri mai puțin amenajate, fac ca transportul auto să fie aplicabil pe întreg cuprinsul țării și îndeosebi indicat pentru distanțe scurte.

**Transporturile reprezintă un domeniu important al activității economico-sociale pentru ca prin intermediul lor se efectuează deplasarea în spațiu a bunurilor și oamenilor în scopul satisfacerii necesităților materiale și spirituale ale societății omenești.**

Dezvoltarea, diversificarea și modernizarea transporturilor au fost determinate de extinderea și intensificarea producției și a circulației mărfurilor, de adâncirea diviziunii internaționale a muncii.

Avînd în vedere necesitatea realizării legăturilor dintre producție și consum, transporturile sunt acelea care deplasează bunurile obținute în celelalte ramuri ale producției materiale din locul în care au fost produse la cel în care urmează a fi consumate în cadrul pieței interne și internaționale.

**Obiectul activității de transport îl constituie deplasarea în spațiu a călătorilor și mărfurilor.**

Însă nu toate deplasările în spațiu constituie obiectul activității de transport supuse contractului de transport. Astfel, transportul informațional, transportul de lichide și gaze prin conducte și alte activități asemănătoare nu pot forma obiectul contractului de transport. Aceste activități se realizează prin instalații proprii și nu necesită operațiunile specifice pe care le presupune activitatea de transport, cum ar fi: preluarea de către transportator a mărfurilor, obligația de pază și preluare a lor la destinație.

Considerată sub aspectul conținutului sau economic, **activitatea de transport constituie mijlocul prin care se înlesnește schimbul de bunuri și deplasarea oamenilor.** Spre deosebire de deplasarea gândirii (transportul corespondentei, faxul, transmisiunile telefonice), transportul este supus altor reguli.

De asemenea, rămîne în afara sferei noastre de preocupare transportul poștal care, deși se realizează pe baza unor raporturi juridice între transportator și unitatea de poșta, nu se integrează în contractul de transport. Mai mult, nici expeditorul, nici destinatarul nu au legături juridice cu unitatea de transport care realizează activitatea de corespondență.

Astfel, *activitatea de transport* poate fi definita ca *acțiunile prin care se organizează și se realizează deplasarea calatorilor si mărfurilor în spațiu si timp.*

## II. Întreprinderea de transport

Întreprindere – un grup de persoane, organizate potrivit anumitor cerințe juridice, economice, tehnologice, care folosind anumite mijloace de muncă, desfășoară procese și servicii în scopul de a obține venit net sau profit mare.

ÎTA efectuează transporturi și prestează servicii de transport al călătorilor și mărfurilor pe bază de contracte și comenzi.

Transportul de mărfuri cu autovehicule din cadrul organizațiilor, în care stau la evidență, este determinat ca transport departamental, de exemplu:

- Ministerul de exploatare și reparație a drumurilor;
- Ministerul alimentației;
- Ministerul industriei ușoare;
- etc.

Toate mijloacele de transport din aceste subdiviziuni sunt exploatare numai în transportarea mărfurilor, necesare în cadrul acestor departamente și instituții.

Transportul de utilizare publică este determinat ca acel parc de autovehicule, ce se utilizează în toate sferile economiei naționale și la îndeplinirea cerințelor populației. Efectuarea transportului de mărfuri departamental și de utilizare publică poate fi organizat pe sectoare sau regiuni, în cantități ce pot fi transportate cu mijloace de transport aflate pe teritoriul acestui sector sau cu implicarea mijloacelor de transport deplasate din alte localități.

Domeniul de activitate este determinat prin licență, eliberată pentru genurile de activitate de către MTC a RM (aprobat prin Ordinul nr. 162 din 24.XI. 2000). Relațiile dintre ÎTA și agenții economici, care apar la transportare, se bazează pe principiile economiei de piață (avantajul reciproc, eficiența maximă, răspundere egală și deplină etc.).

În Republica Moldova, potrivit legislației în vigoare, există:

1. Regii autonome – care se organizează și funcționează în ramurile strategice ale economiei naționale (poșta, transportul urban electric, etc.). Regia autonomă este proprietara bunurilor din patrimoniul său, trebuind

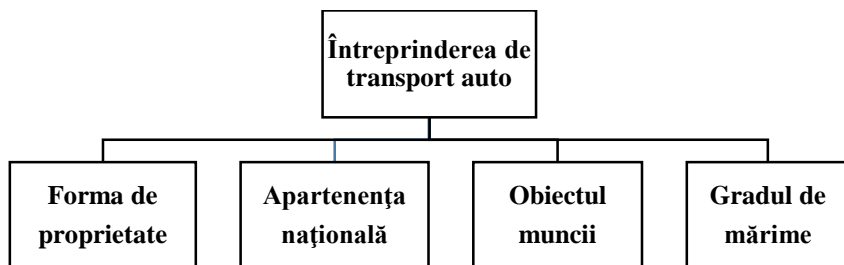
să-și acopere integral, prin activitățile desfășurate, cheltuielile și să obțină profit.

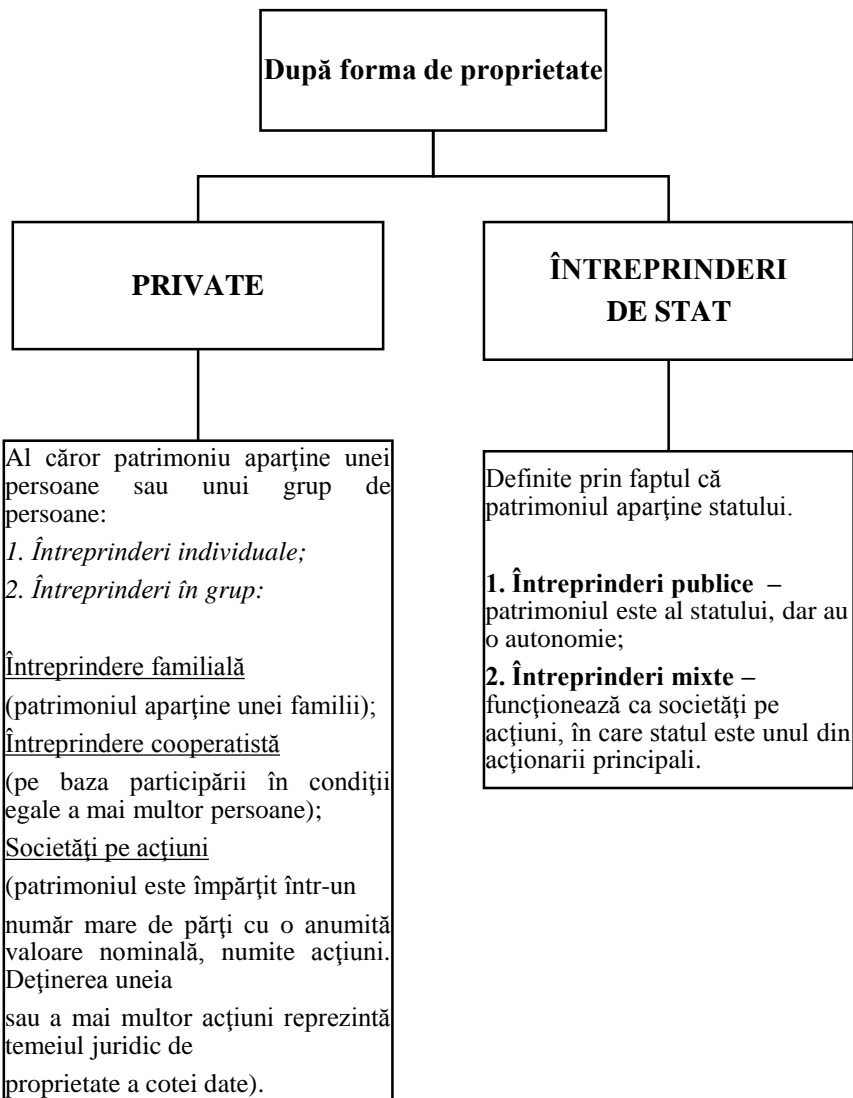
2. Societăți comerciale – care se pot constitui de către persoane fizice sau juridice în următoarele forme:

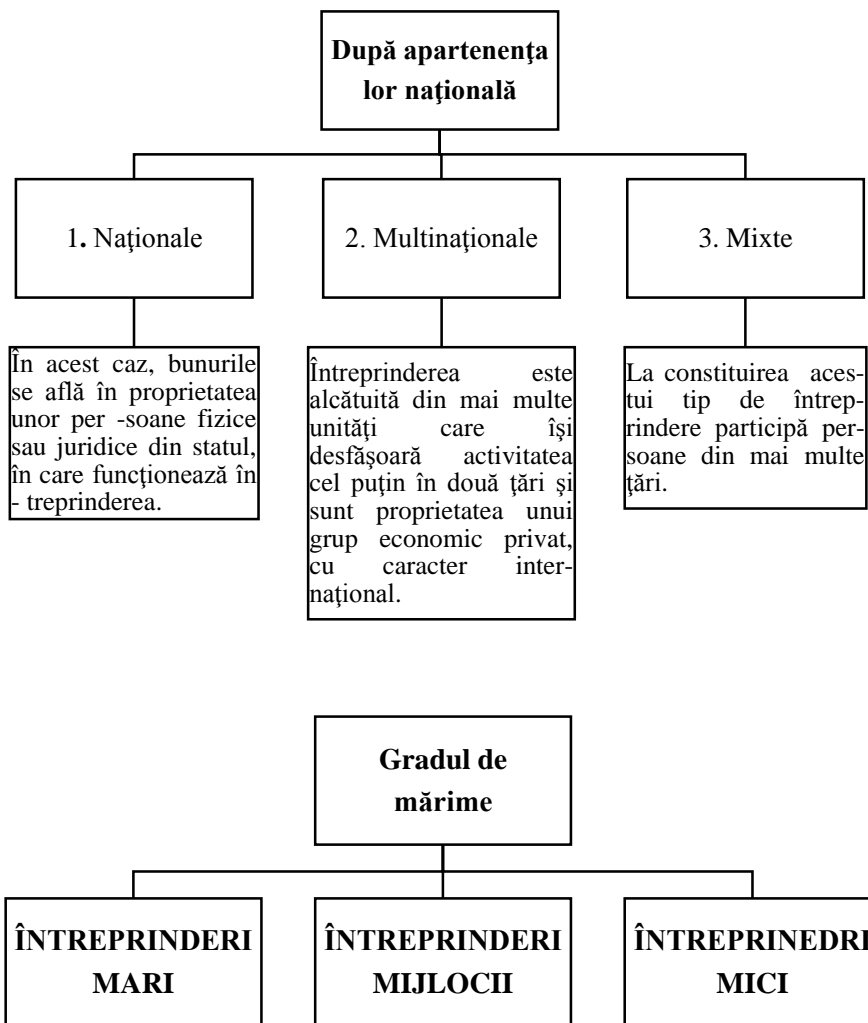
- *Societăți în nume colectiv*;
- *Societăți pe acțiuni* – la care obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, acționarii fiind obligați numai la plata acțiunilor lor;
- *Societăți cu răspundere limitată* – obligațiile sunt garantate cu patrimoniul social, iar asociații sunt obligați numai la plată părților sociale.

### ***Clasificarea întreprinderilor***

Structura și clasificarea întreprinderilor este reprezentată în fig. 1.1.







*Figura 1.1 Structura și clasificarea întreprinderilor*

**Criteriile care stau la baza acestei clasificări:**

- cifra de afaceri (lei);
- profitul (lei);
- numărul de salariați;
- valoarea capitalului social.



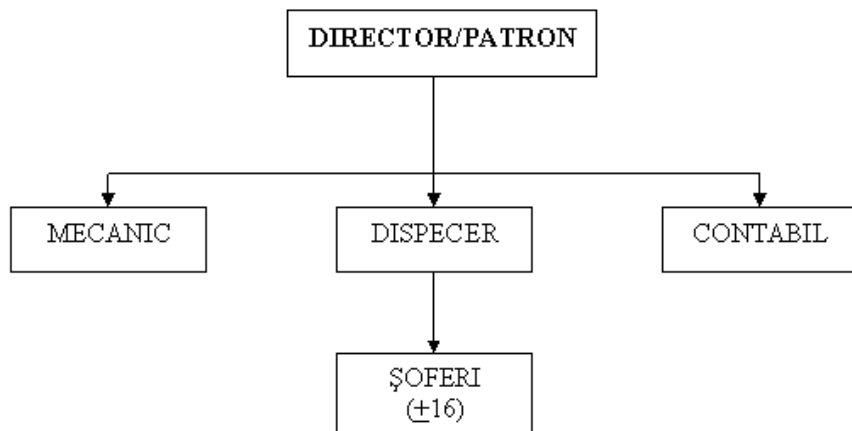
### III. Organizarea în cadrul companiilor mici (SRL.)

O companie mică are în general până la 15 autovehicule și un personal de aproximativ 24 persoane, într-o astfel de companie, directorul/patronul poate avea controlul asupra tuturor activităților. Liniile de comunicare sunt scurte, directorul are contact direct cu toți membrii echipei.

Fiecare angajat știe ce are de făcut, instrucțiunile sunt scurte și liniile de comunicare neformale. Existența unor linii de comunicare scurte nu exclude existența documentelor și a înregistrării. Controlul companiei constă în urmărirea costurilor, realizărilor și veniturilor.

Supraviețuirea companiei se bazează pe câștigarea unui loc în cadrul pieței. Acest lucru se poate face prin marketing activ, incluzând dezvoltarea pieței, îmbunătățirea calității serviciilor precum și extinderea lor.

Organizarea se face în funcție de tipul serviciilor de transport oferite, piețele deservite și numărul de clienți. Structura organizatorică a unei companii cu 15 autovehicule arată astfel:



Contabilul este practic întotdeauna prezent. Preferințele personale ale directorului și abilitatea contabilului (așa cum sunt recunoscute de către director) determină într-o mare măsură autoritatea contabilului, în multe firme contabilul este o persoană cheie, angajată direct sau ca și consilier al directorului. Ca o regulă, contabilul este secondat de către o firmă de contabilitate care încheie balanța contabilă și calculul profiturilor

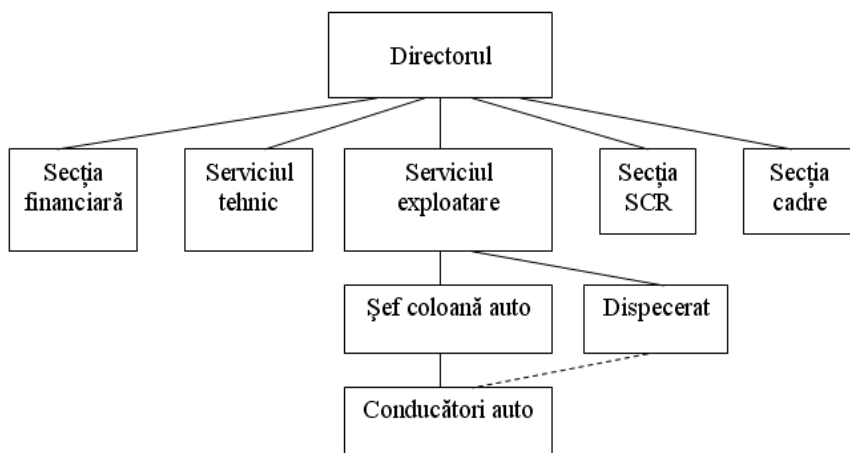
și pierderilor, controlează dosarele și consiliază în probleme de impozitare și administrare al afacerilor în general.

Dispecerul este în cadrul companiilor mari, un fost șofer care are o viziune din interior a problemelor din transporturi, iar în cazul când volumul de muncă este mic, directorul este cel ce face dispecerizarea. Această funcțiune include stabilizarea zilnică a orarului șoferilor, stă în centrul operațiunilor zilnice ale firmei, necesită combinarea know-how-ului din practica transporturilor, este în contact direct cu activitatea de marketing și vânzări și ține evidența disponibilităților din punct de vedere al parcului auto și al șoferilor.

Mecanicul are drept sarcini - în Europa de vest - doar întreținerea autovehiculelor și mici reparații. De reparațiile mai complicate se ocupă atelierele din afara companiei, acestea fiind mai bine echipate pentru munca respectivă, în Europa de est, sarcinile mecanicului sunt mai importante, întrucât drumurile sunt foarte proaste, autovehiculele neadaptate condițiilor locale, iar disponibilitatea serviciilor oferite de firmele de reparații este redusă.

Șoferii sunt deseori închiriați pe anumite perioade de timp. Cu excepția curselor lungi care trebuie efectuate în cadrul unei perioade de timp stabilite (ex.: transportul de flori, fructe sau legume), autovehiculele sunt întotdeauna însoțite de un singur șofer. Co-șoferii sunt folosiți în general în activitățile de descărcare. Restricția referitoare la numărul de ore pe săptămână, concedii de odihnă și de boală, arată că numărul de ore disponibil pentru autovehicul > numărul de ore disponibil pentru șofer, ceea ce duce la angajarea mai multor șoferi decât autovehicule.

Serviciul de exploatare în Întreprinderile de Transport Auto  
Dirijarea dispecerială cu traficul. Sarcinile și metodele de realizare. Serviciul dispecerial liniar, mijloacele tehnice de legătură dispecerială (fig. 5.2).



*Figura 1.2 Structura serviciilor a ÎTA*

Seful serviciului exploatare reprezintă conducătorul secției de exploatare a întreprinderii auto, în funcția căruia intră organizarea și îndeplinirea transportării mărfurilor cu transportul auto conform planului și sarcinilor primite la întreprindere.

Dispozițiile lui sunt obligatorii pentru toți lucrătorii secției de exploatare și pot fi anulate numai de către director.

Responsabilitate:

1. de ieșire a transportului auto pentru îndeplinirea procesului de transport conform contractelor sau ofertei primite;
2. prezența și îndeplinirea corectă a orarului de ieșire a autovehiculelor la linie;
3. îndeplinirea corectă a foilor de parcurs și bonurilor de livrare date în secția exploatare.

Dispecerul:

1. îndeplinirea lucrului operativ cu autovehiculele – asigură îndeplinirea sarcinilor primite pentru transportarea mărfurilor;
2. sigură dirijarea conducătorilor auto în procesul de deplasare;
3. se supune șefului secției de exploatare și îndeplinește toate comenzile planificate în zi și alte perioade.

### Obligațiile:

- să primească de la șefii coloanelor informații despre ieșirea autovehiculelor la linie;
- să îndeplinească și să elibereze foile de parcurs și să le primească îndeplinite conform legislației stabilite la finisarea transportului;
- să instruiască șoferii despre condițiile sarcinii în cursă;
- să mențină legături operative cu clienții în îndeplinirea sarcinilor de încărcare – descărcare și transportare a mărfurilor;
- să primească telefonograme în privința defectării autocamioanelor la linie;
- să primească măsuri operative cu autovehiculele ce staționează la încărcare;
- corect și la timp să primească și să prelucreze foile de parcurs conform instrucțiunilor.

### Responsabilitate:

- a) de eliberat la timp actele normative la autocamioanele planificate la ieșire conform sarcinilor puse la transportarea mărfurilor;
- b) de a evidenția și de a păstra foile de parcurs;
- c) de trimitere a transportului la linie fără a controla existența mărfurilor la obiect;
- d) de primire a foilor de parcurs și celorlalte acte normative după întoarcerea șoferilor de pe rută în conformitate cu legislația în vigoare.

La întreprinderi cu volum sporit se introduc dispeceri pe linie. În funcțiile dispecerului pe linie intră: să asigure și să dirijeze procesul de lucru, asigurând coordonarea lucrului conducătorului auto conform planului transportării, comenzile clienților și capacitatea mijloacelor de transport.

În activitatea sa dispeceratul utilizează următoarele sisteme de legătură:

- 1) telefonice pe linii continue unice între dispecerat și obiectele de transportare;
- 2) telefonice prin stații – telefonice automate;
- 3) radio, legătură mobilă.

Pentru planificarea activității de transport este necesar să se rezolve următoarele probleme:

- a) determinarea cantităților de marfă ce vor fi transportate între diferite puncte;
- b) determinarea distanțelor medii de transport;
- c) determinarea capacității medii de transport pe diferite grupe de transport;
- d) determinarea cantităților de produse care circulă.

#### **IV. Planificarea activității întreprinderii**

Deci dacă întreprinderea este societate pe acțiuni, planificarea activității se efectuează de către Consiliul Societății. Iar pentru elaborarea strategiilor manageriale, în cadrul întreprinderii a fost creată Secția Plan – Producție.

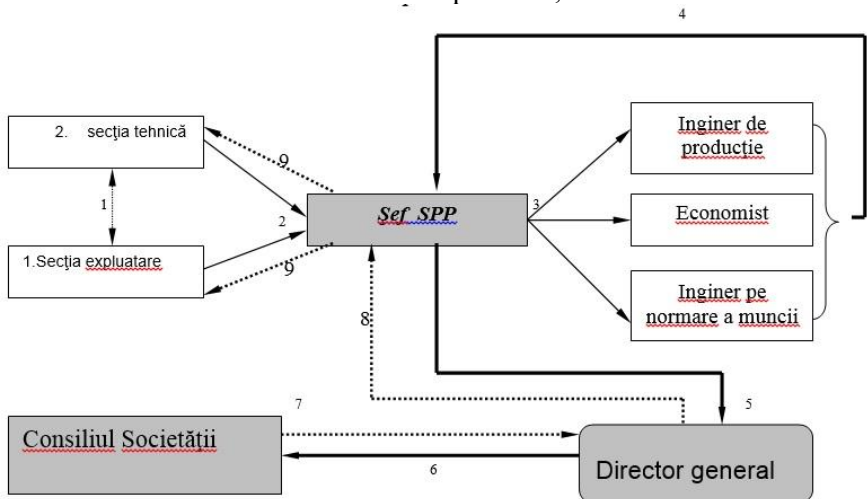
Secția plan-producție este o subdiviziune structurată de sine stătătoare a aparatului de conducere și se subordonează numai Directorului general al întreprinderii. Secția este condusă de șef de secție, în subordonarea căruia se află inginer pe organizare a muncii, inginer pe producție și economistul. Activitatea secției plan-producție este reglementată de deciziile și hotărârile Ministerului Muncii, legislația Republicii Moldova, instrucțiunile și alte acte normative a conducerii întreprinderii.

Sarcina principală a secției de planificare este organizarea și perfecționarea sistematică a activităților de planificare strategică la întreprindere, care asigură controlul succint asupra îndeplinirii planurilor și strategiilor curente și de perspectivă, pe bază de mobilizare a rezervelor creșterii productivității întreprinderii. Eficiența cât mai înaltă de folosire a mijloacelor fixe și circulante, tuturor resurse de care dispune întreprinderea; ridicarea nivelului de productivitate a muncii; introducerea noilor tehnologii avansate; mecanizarea și automatizarea proceselor de producere; specializarea secțiilor, luând în considerație majorarea volumului de producție; creșterea calității producției fabricate conform cerințelor consumatorilor deserviți – iată numai câte-va din strategii care sunt elaborate și vizate de secția plan-producție.

În competența secției plan-producție intră următoarele activități:

- Întocmirea planurilor de producție curente și de perspectivă, aprobarea prețului de cost producției fabricate, în conformitate cu indicațiile metodice organelor superioare de conducere;

- Coordonarea activităților subdiviziunilor structurate a întreprinderii în domeniile de planificare și organizare a muncii, salarizare și dirijare a proceselor de producție;
- Întocmirea planurilor de muncă anuale, semestriale, lunare și zilnice de muncă după specificul activităților și altor criterii tehnico-economice;
- Întocmirea planului financiar al societății pe acțiuni, elaborarea strategiei de micșorare a prețului de cost a producției fabricate;
- Analiza și controlul proceselor de producție cu scopul identificării posibilităților de majorare a volumului de producție și creșterii productivității;
- Analiza îndeplinirii tuturor indici economici lunare, semestriale și anuale;
- Elaborarea și îndeplinirea planului de cheltuieli pentru materii prime îndeplinirea controlului asupra normelor de consum a materiei prime și materialelor în secțiile de producere;
- Asigurarea consecutivității și ritmicității procesului de producție;
- Întocmirea schemei de state a întreprinderii;



Schema 1.3 Procesul de planificare a activității de transport

Ca să pătrundem mai adânc în esența procesului de planificare a activității întreprinderii, ne vom folosi de Schema 1.3. După cum am menționat mai sus, în centrul planificării strategice se află secția plan-producție. Procesul pornește de la colectarea informației de la secțiile de

producere (exploatare și tehnică) cu privire la folosirea resurselor economice, și materiale, datelor privind folosirea efectivă a timpului de muncă și propuneri de la muncitori. De asemenea se ia în considerație fluxul de călători, date statistice cu privire la deservirea rutelor, gradul de calificare a muncitorilor, numărul solicitărilor la deservirea tehnică și reparație, etc. Informația și datele colectate sunt transmise de către șeful secției la inginerul pe producție, inginerul pe normare a muncii și economist. Ei, la rândul său, folosind date din anul trecut și comparând cu cele primite elaborează proiectul de plan a activității întreprinderii de transport auto. Planul este adus la cunoștință Directorului general de către șef secției plan-producție (SPP). Directorul general analizează cu șefii de secție și introducând corectările necesare le transmite pentru aprobare Consiliului societății.. După aprobare proiectul este întors și prin intermediul șefului SPP este implementat și adus la cunoștință angajaților. Este necesar de menționat că, planificarea activității întreprinderii se elaborează pe un termen strict determinat – de obicei pe un an.

## **V. Organizarea lucrului conducătorilor de autovehicule**

Crearea condițiilor rutiere pentru asigurarea lucrului productiv al automobilelor la rută, organizarea lucrului conducătorului auto este o condiție importantă în asigurarea unei productivități înalte pentru satisfacerea necesităților în transportul de mărfuri și călători.

Organizarea are următoarea sarcină:

- a) Ridicarea eficienței utilizării mijlocului de transport.
- b) Utilizarea rațională a timpului de lucru al conducătorului auto conform legislației R.M. și A.E.T.R.
- c) Asigurarea perioadelor de odihnă și altor necesități, prevăzute de către legislația în vigoare.

Lucrul conducătorului auto este alcătuit din următoarele:

- 1) Timpul de deplasare la transportarea încărcăturilor.
- 2) Timpul necesar pentru efectuarea lucrărilor la ieșire și întoarcere.
- 3) Timpul pentru controlul medical la plecare și întoarcere.
- 4) Timpul de staționare la punctele de încărcare-descărcare.

- 5) Timpul staționărilor neprevăzute ale autovehiculului (care nu au contravenit din cauza șoferului).
- 6) Timpul lucrărilor la lichidarea defectelor apărute la autovehicule pe parcurs.
- 7) Timpul asigurării pazei încărcăturilor la locul de sosire.
- 8) Timpul aflării la lucru înainte de plecare în cursă sau la rută.
- 9) Alte cazuri prevăzute de legislația în vigoare.

Se permite admiterea la locul de lucru și plecarea la linie după susținerea instructajului securității muncii la întreprindere și la locul de muncă cu înregistrarea subsemnatului în registru. Pe parcursul activității conducătorul auto este obligat să îndeplinească obligațiile de lucru în conformitate cu contractul de muncă, ordinele și graficele emise la întreprindere.

### **Bibliografie:**

- 1 Dicționar de management. (coordonat general Ovidiu Nicolescu), -București: Edit. Universitas, 2011.
- 2 Ionescu Sorin Cristian. Glosar de management, - București: Edit. Economică, 2008
- 3 Gheorghe Caralani, Pricină Lucian, Marketingul și Managementul în Activitatea de Transport, LuminaLex București 2002.
- 4 Eugen Burduș, Ion Ciochină, Larisa Crîcciun, Amedeo Istocescu.Întreprinzătorul.-București: Edit Prouniversitaria, 2010.