

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

JURGITA PILIONYTĖ

STRATEGINIS VALDYMAS UAB „LIMEDIKA“

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. Dr. Malvina Arimavičiūtė

VILNIUS  
2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

STRATEGINIS VALDYMAS UAB „LIMEDIKA“

Logistikos vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N20025

Vadovas

\_\_\_\_\_ doc.dr. M.Arimavičiūtė

2016-04-07

Rencenzentas

\_\_\_\_\_  
2016

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. J.Pilionytė  
2016-04-07

VILNIUS

2016

## Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto  
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN-10

### PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2016-04-07

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

---

*(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)*

studentas (-ė) Jurgita Pilionytė

*(vardas, pavardė)*

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Strateginis valdymas UAB Limedika“:

---

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

---

*(parašas)*

---

*(vardas, pavardė)*

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	5
ĮVADAS.....	6
1 STRATEGINIO VALDYMO PRINCIPŲ APIBŪDINIMAS .....	10
1.1 Strateginio valdymo koncepcijos ir definicijos .....	10
1.2 Strateginio valdymo metodologijos ir modeliai .....	14
1.3 Strateginio valdymo ypatumai farmacijos produktų logistikos verslo įmonėse.....	19
2 UAB „LIMEDIKA“ APIBŪDINIMAS.....	29
3 STRATEGINIO VALDYMO LOGISTIKOS ĮMONĖJE TYRIMO METODIKA.....	34
4 STRATEGINIO VALDYMO UAB „LIMEDIKA“ VERTINIMAS .....	38
4.1 UAB „Limedika“ verslo aplinkos vertinimas .....	38
4.2 Išorinės ir vidinės aplinkos vertinimas UAB „Limedika“ .....	42
4.3 Strateginio valdymo principų taikymo logistikos įmonėje UAB „Limedika“ vertinimas	53
IŠVADOS.....	72
REKOMENDACIJOS.....	75
LITERATŪRA.....	76
SANTRAUKA / .....	79
SUMMARY .....	80
PRIEDAI.....	81

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginio valdymo proceso stadijos .....	15
2 pav. Strateginio valdymo sąsaja su verslo rizika .....	16
3 pav. Pasaulinėje globalioje prekybos sistemoje veikiančių rinkų sąsaja .....	19
4 pav. Logistikos reikšmė pasaulinėje žaliavų- galutinių produktų virsmo schemeje .....	20
5 pav. Logistikos verslo lankstumą užtikrinantys veiksniai .....	21
8 pav. Tiekimo logistinės grandinės įskaitant logistikos ir gamybos verslo įmonės strategijos formavimas .....	24
9 pav. Strateginio valdymo modelio formavimo proceso lygmenys farmacijos produktų gamybos ir logistikos versle .....	26
10 pav. Hierarchiniai potencialios logistinio verslo sėkmės lygiai kompetencinio pranašumo požiūriu.....	27
11 pav. Logistikos procesų strateginio valdymo proceso sąsaja su išorine aplinka .....	28
12 pav. UAB „Limedika“ vieta bendroje tarptautinės korporatyvinės įmonių grupės struktūroje .	29
13 pav. UAB „Limedika“ veiklos kryptys .....	30
16 pav. Darbuotojų skaičiaus dinamika NFG įmonių grupėje.....	32
17 pav. Bendrasis tyrimo atlikimo modelis .....	34
18 pav. Lietuvoje metų pradžioje veikiančių verslo subjektų skaičiaus dinamika .....	38
19 pav. Lietuvoje užregistruotų licenciją turinčių didmeninės prekybos vaistais įmonių dalis farmacinės veiklos sektoriuje .....	39
20 pav. Lietuvoje užregistruotų licenciją turinčių vaistų gamybos įmonių dalis farmacinės veiklos sektoriuje.....	39
21 pav. Lietuvoje užregistruotų licenciją turinčių vaistų gamybos įmonių dalis farmacinės veiklos sektoriuje.....	40
22 pav. Didmenine farmacijos produktų prekyba (G4646) Lietuvoje užsiimančių įmonių apyvartos dinamika.....	41

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strateginio valdymo sampratos raida .....	12
2 lentelė. Strateginio valdymo metodologijos .....	17
3 lentelė. Logistinės grandinės strateginio valdymo problemos.....	23
4 lentelė. Interviu klausimų struktūra .....	37
5 lentelė. Politinių- teisinių bei ekonominių veiksnių vertinimas ekspertų nuomone .....	42
6 lentelė. Socialinių bei technologinių- aplinkosauginių veiksnių vertinimas ekspertų nuomone	45
7 lentelė. UAB „Limedika“ išorinės aplinkos vertinimas.....	47
8 lentelė. UAB „Limedika“ stiprybių ir silpnybių vertinimas ekspertų nuomone.....	48
9 lentelė. UAB „Limedika“ verslo galimybių ir grėsmių vertinimas ekspertų nuomone.....	51
10 lentelė. UAB „Limedika“ verslo stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė.....	52
11 lentelė. UAB „Limedika“ strateginių tikslų ir uždavinių vertinimas ekspertų nuomone .....	53
12 lentelė. UAB „Limedika“ vartotojų ir rinkos vertinimas ekspertų požiūriu.....	55
13 lentelė. UAB „Limedika“ konkurencijos rinkoje vertinimas ekspertų požiūriu.....	58
14 lentelė. UAB „Limedika“ verslo strategijos transformavimo į logistikos operacijas vertinimas ekspertų požiūriu .....	59
15 lentelė. UAB „Limedika“ produkto ir rinkos strategijos vertinimas ekspertų požiūriu .....	61
16 lentelė. UAB „Limedika“ finansų ir personalo strategijos vertinimas ekspertų požiūriu. ....	62
18 lentelė. UAB „Limedika“ inovacijų strategijos vertinimas ekspertų požiūriu. ....	64
19 lentelė. UAB „Limedika“ strateginio valdymo problemų identifikavimas .....	65
20 lentelė. UAB „Limedika“ išspręstų strateginio valdymo problemų apibūdinimas.....	67

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

- 1 priedas. Logistikos verslo Lietuvoje ekspertinio vertinimo interviu klausimai.....82
- 2 priedas. Logistikos verslo Lietuvoje ekspertinio vertinimo interviu atsakymų suvestinė .....92

## IVADAS

### **Aktualumas ir problema. Mokslinis naujumas.**

XX amžiaus pabaigoje sparčiai vykstantys ekonomikos vystymosi procesai, nuolat vykstantys globalizacijos procesai, įtakoja organizacijų vidinius veiklos pokyčius. Šiuolaikinių organizacijų veiklos organizavimo procesai vykdomi nuolat stebint ir analizuojant rinkos pokyčius, diegiant naujas pažangias technologijas, telkiant kompetentingus darbuotojus, atsakingus už veiklos procesų organizavimą bei veiklos kaštų valdymą (Bilton, 2010). Verslo aplinka pasaulyje darosi vis sudėtingesnė, sparti technologijų plėtra sumažina produktų gyvavimo ciklą ir didina reikalavimus naujiems produktams bei paslaugoms. Tokioje nuolat besikeičiančioje aplinkoje organizacijų vadovams būtina nuolat kurti strategijas ir planuoti savo žingsnius į ateitį, nes ne visos organizacijos yra pajėgios išsilaikyti rinkoje. Nesėkmės priežasčių reikėtų ieškoti organizacijos veiklos pradžioje - veiklos idėjų, strateginių planų kūrime ir valdyme. Pakankamai neištirta rinka, neįvertintos organizacijos galimybės gali virsti organizacijos nesėkme (Melnikas ir Smaliukienė, 2007). Norėdamos vystyti ilgalaikę sėkmingą veiklą, organizacijos privalo labai aiškiai žinoti savo veiklos tikslą, teisingai jausti pagrindinę raidos kryptį, disponuoti adekvačiais resursais arba turėti jų įsigijimo viziją. Todėl vadovai privalo suprasti strateginės veiklos esmę, mokėti valdyti strateginius procesus, sugebėti parengti kokybiškus strateginius planus, kuriuos būtų nesunku adaptuoti keičiantis situacijoms bei aplinkybėms.

Šiandieną jau niekam nekylo abejonių, kad gerus veiklos rezultatus pasiekti ir nuolat juos gerinti gali tik tos organizacijos, kuriose kiekvienas darbuotojas atiduoda visas savo jėgas prioritetinių organizacijos tikslų siekimui ir verslo strategijos įgyvendinimui. Daugelio Lietuvos organizacijų vadovai jau puikiai supranta strateginio valdymo svarbą ilgalaikiai veiklos sėkmei, nes tik laiku išsiaiškinus problemas ir sutelkus visų organizacijos padalinių pastangas jų sprendimui, galima siekti kryptingos verslo plėtos. Organizacijų veiklos procesų įgyvendinimo sėkmė didžiąją dalimi priklauso savalaikių priimamų organizavimo ir strateginių sprendimų, veiklos vystymosi ir plėtos strateginiu planavimu. Strateginis planavimas ir veiklos procesų valdymas suteikia organizacijoms žinių, siekiant besikeičiančioje aplinkoje ir koncentruoti išteklius pagrindiniam tikslui pasiekti, kaip numatyti veiklos kryptis, atspindinčias jos aplinkoje vykstančius procesus. Strateginio planavimo procesas organizacijos vadovams leidžia analitiškiau mąstyti apie organizaciją, jos aplinką ir įvairias naudingo veikimo galimybes (Valentinavičius, 2009).

Kiekviena organizacija, nesvarbu, kokios veiklos sferoje ji dirba ar kokios yra apimties, siekia išlikti konkurencinga ir patraukli vartotojams. O šių dienų sąlygomis, kuomet rinka smarkiai vystosi ir kinta, bene pagrindinė organizacijų problema yra spartūs ir dažnai net neprognozuojami aplinkos pokyčiai, įtakojami tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių. Todėl organizacijos turi nuolat palaikyti tokį



potencialą, kad galėtų kuo greičiau adaptuotis bei ugdyti naujus įgūdžius ir sugebėjimus, kokių reikalauja susidariusi situacija (Edward, 2010). Sprendžiant minėtus klausimus, puikus pagalbinis instrumentas organizacijai galėtų tapti strateginis planavimas, kadangi strateginiai planai atspindi supančios aplinkos pokyčius ir padeda prisitaikyti prie jos bei numato, kokių priemonių derėtų imtis, atsakant į kitų rinkos dalyvių veiksmus. Be to, strateginiai planai apima santykius tarp žmonių organizacijoje ir padeda sukurti sąmoningą visų organizacijos narių susitelkimą, siekiant užsibrėžtų tikslų. Strateginio planavimo problemoms verslo aplinkoje didelį dėmesį skiria ir vadybos mokslas. Egzistuoja visa kompleksinė sistema sudaranti palankias prielaidas strateginio valdymo teoriniams modeliams pritaikyti praktikoje, verslo bendrovės jas taiko, tačiau itin svarbu nuolat vertinti, kaip strateginiai uždaviniai yra įgyvendinami, ir priimti tinkamus sprendimus dėl strateginio valdymo tobulinimo perspektyvos, siekiant išlikti ir vystyti verslą perspektyvoje kintančios dinamiškos rinkos sąlygomis.

**Problema.** Siekiant išlaikyti stabilią konkurencinę poziciją rinkoje arba planuojant veiklos plėtrą yra būtina nuolat peržiūrėti strateginius planus, stebėti rezultatų įgyvendinimą, koreguoti priemonių planą, tobulinti strateginio valdymo modelį.

**Tyrimo objektas:** farmacijos produktų gamybos ir logistikos įmonės UAB „LIMEDIKA“ strateginis valdymas.

**Tyrimo tikslas:** įvertinti UAB „LIMEDIKA“ strateginio valdymo tobulinimo galimybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

- 1) apibrėžti pagrindines strateginio valdymo koncepcijas ir definicijas;
- 2) apibūdinti strateginio valdymo principų taikymo galimybes farmacijos produktų logistikos veikloje;
- 3) ištirti farmacijos produktų logistikos rinką Lietuvoje;
- 4) remiantis tyrimo rezultatais įvertinti UAB „LIMEDIKA“ išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius;
- 5) įvertinti strateginio valdymo principų taikymą UAB „LIMEDIKA“.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė buvo taikoma siekiant apibūdinti strateginio valdymo sampratą, nustatyti egzistuojančius strateginio valdymo modelius ir taikomus principus, išsirinkti tinkamą farmacinių produktų logistikos verslui strateginį valdymo modelį bei pagrįsti jį strateginio valdymo teorijomis, Statistinės analizės metodas buvo taikomas siekiant identifikuoti įmonės veiklos rinką Lietuvoje, nustatyti pagrindines rinkos raidos tendencijas, sudaryti preliminarias tendencijų prognozes. Kokybinio tyrimo metodas- interviu – buvo panaudotas siekiant atlikti įmonės išorinės ir vidinės aplinkos analizę, įvertinti produkto ir paslaugų plėtros galimybes rinkoje, atlikti įmonės konkurencinę analizę, o taip pat siekiant įvertinti taikomo strateginio valdymo modelio efektyvumą bei nustatyti galimas strateginio valdymo tobulinimo perspektyvas.

**Temos ištirtumas.** Siekiant teoriškai pagrįsti strateginio valdymo modelius bei taikomus principus, buvo analizuojami bazinės strateginio valdymo teorijos moksliniai leidiniai tokių autorių teoretikų kaip I. Ansoff (1965), K. R. Andrews (1969), H. Mintzberg (1978), C. H. Hofer ir D. E. Shendel (1979), M. E. Porter (1980), A. Thompson ir A. Strickland (1992), H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (1998) bei šiuolaikinių užsienio mokslininkų J. D. Hunger ir T. L. Wheelan (2007, 2011), Edward (2010), T. Hawkins (2014). Taip pat buvo vadovaujama lietuvių autorių strateginio valdymo moksliniais tyrimais: G. T. Palubinsko (1997), R. Jucevičiaus (1998), A. Vasiliausko (2002, 2004, 2007), M. Arimavičiūtės (2005), E. Laumenksytės ir A. Vasiliausko (2006), B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007), J. Andriuščenkos (2007), S. Valentinavičiaus (2009), M. Išoraitės (2009, 2012) moksliniais darbais. Nors mokslinis farmacinių produktų logistikos strateginio valdymo pagrindimas yra mažai nagrinėtas ir tirtas, lietuvių autorių darbų šia tema itin mažai, todėl rengiant tyrimą buvo analizuojami mokslinės literatūros šaltiniai, kuriuose buvo tiriami strateginiai tiekimo grandinės pokyčiai, kuriuos tyrė tokie užsienio autoriai, kaip M. Carrasqueira ir V. C. Machado (2008), B. K. Bahinipati (2009), Ch. H. Chang (2009), J. Dlugosz (2010), R. David (2010), E. Hofmann (2010), Ch. Bilton (2011), G. Soni ir R. A. Codali (2011), M. Ciesielski (2012), R. Matwiejczuk (2013), H. Jafari (2015), E. S. Lee ir D. W. Song (2015), G. Lichocik ir A. Sadowski (2015), Ch. Limoubpratum (2015), E. Revilla ir D. Knopen (2015). Tyrimo metodologija buvo sudaryta vadovaujantis J. Bivainio ir Ž. Tunčikienės (2005), B. Bitino (2008), A. Balaženčio ir M. Žalimaitės (2011), A. Balaženčio ir T. Balaženčio (2011) taikytų metodų pagrindu, o taip pat bei metodologiniais moksliniais šaltiniais tokiais kaip K. Kardelio (2002) ir I. Luobikienės (2007) tyrimo metodologijų moksliniai leidiniai.

**Struktūra.** Pirmojoje darbo dalyje yra analizuojamos strateginio valdymo koncepcijos ir definicijos, apibūdinami pagrindiniai strateginio valdymo modeliai, pagrįsti strateginio valdymo metodologijų teorijomis, analizuojami pagrindiniai strateginio valdymo principai. Taip pat pirmojoje darbo dalyje didelis dėmesys skiriamas strateginio valdymo modelių farmacinių produktų logistikos verslo procesams taikymo galimybėms ir strateginio valdymo šiame sektoriuje tinkamiems principams. Antrojoje dalyje apibūdinama UAB „LIMEDIKA“ organizacinė struktūra, pristatomas bendradarbiavimo ir partnerystės tinklas, kuriam įmonė ir priklauso, apibūdinama įmonės veiklos misija ir vizija. Trečiojoje darbo dalyje yra apibūdinama tyrimui atlikti pasirinkta metodika, trumpai apžvelgiami taikomi statistiniai ir kokybiniai tyrimų metodai. Ketvirtojoje darbo dalyje didelis dėmesys skiriamas rinkos apžvalgai, pokyčių identifikavimui ir UAB „LIMEDIKA“ konkurencinės pozicijos rinkoje nustatymui. Taip pat šioje dalyje yra pateikiami atlikto kokybinio tyrimo rezultatai, išskirstyti į dvi svarbias dalis: pirmoji tyrimo dalis yra susijusi su išorinės ir vidinės aplinkos įvertinimu, o antroji tyrimo dalis yra skirta UAB „LIMEDIKA“ taikomų strateginio valdymo principų

įvertinimui, probleminių strateginio valdymo sričių identifikavimui bei strateginio valdymo tobulinimo sričių nustatymui.

# 1 STRATEGINIO VALDYMO PRINCIPŲ APIBŪDINIMAS

Šioje dalyje yra analizuojamos pagrindinės strateginio valdymo koncepcijos ir definicijos, apibūdinamos pagrindinės strateginio valdymo metodologinės nuostatos bei taikomi strateginio valdymo modeliai, detalizuojamas strateginio valdymo procesas. Taip pat šioje dalyje analizuojama strateginio verslo svarba farmacijos produktų logistikos bei gamybos rinkoje, išskiriamos pagrindinės strateginio valdymo kryptys, apibūdinamas šio sektoriaus įmonių strateginio valdymo modelis, išskiriamos pagrindinės problemos, susidarancios dėl neefektyviai taikomų valdymo sprendimų.

## 1.1 Strateginio valdymo koncepcijos ir definicijos

Analizuojant strateginio valdymo sampratos apibūdinimą skirtinguose literatūros šaltiniuose, galima pastebėti, kad strateginis valdymas ir jo samprata mokslo raidos perspektyvoje vis pasipildydavo papildomomis nuostatomis, priklausomomis nuo verslo aplinkos raidos. Jau XX a. IV dešimtmečio pradžioje atsirado šiuolaikinis požiūris į strateginį valdymą, šiuo laikotarpiu buvo sukurta daug įvairių strateginio valdymo procesų ir procedūrų, įgalinusių panaudoti įvairius naujus analizės būdus, metodologijų taikymus. Pirmasis įmonės prognozavimo ir modeliavimo perspektyvas strateginio valdymo požiūriu pradėjo analizuoti H. I. Anshoff (1965). Jis įvertino įmonės valdymo strategiją kaip giją (1 lentelė), turinčią jungti visas organizacijos veiklos sritis su organizacijos rinkomis, todėl strateginio planavimo požiūriu organizacija buvo tapatinama su ekonomine sistema, kurios veiklos efektyvumą žymia dalimi lemia procesai, vykstantys už organizacijos ribų, tai yra jos aplinkoje (Anshoff, 1965). Vėliau strateginio valdymo problematiką plėtojo K. R. Andrews (1969), kuris strateginį planavimą suprato kaip organizacijos tikslų bei uždavinių iškėlimo, pagrindinių planų bei jų įgyvendinimo politikos numatymo visumą (1 lentelė). Šiuo metu didelis dėmesys skiriamas įmonėje vidinei aplinkai. Pasak K. R. Andrews (1969), strateginis planavimas yra tiesiogiai susijęs su organizacijos elgsena, struktūra bei kultūra, į kuriuos itin būtina atsižvelgti (Andrews, 1969).

Vėlesnėse strateginio valdymo sampratos interpretacijose, 1980-1982 m. laikotarpiu, buvo integruota ir efektyvumo samprata. Šis laikotarpis pasižymėjo ekonominiu nuosmukiu pasaulio rinkose, todėl daugelis organizacijų patyrė įvairių probleminių situacijų rinkoje sprendimo poreikį, todėl atsisakė planavimo procedūros, o strateginio valdymo funkcijos buvo perduotos linijinių vadovų atsakomybei, kurių funkcijoms buvo priskirtas ir veiklos efektyvumo klausimų sprendimas. Pirmieji mokslininkai, savo moksliniuose darbuose ir tyrimuose strateginį valdymą susieję su veiklos efektyvumo rodikliais, buvo C. W. Hofer ir D. Schender (1978). Jie, analizavę ekonominio nuosmukio rinkas ir organizacijų veiklos efektyvumo sumažėjimą bei dėl to patirtus nuostolius, strateginį valdymą įvardino kaip priemonę sprendžiant veiklos efektyvumo problemas, atsirandančią kai

organizacijos tikslai ir uždaviniai nepakankamai operatyviai reaguoja į besikeičiančias išorinės aplinkos sąlygas (1 lentelė).

Nuo XX a. VIII dešimtmečio antrosios pusės buvo pradėti pristinti sudėtingi analitiniai procesai, o strateginio valdymo atsakomybė buvo perduota organizacijų administracijos valdymo komandoms. Šiuo metu itin strateginio valdymo mokslą pastūmėjo teoretikas M. Porter (1980). Jo nuomone, strateginį planavimą galima apibūdinti kaip įmonės valdymo alternatyvių strategijų formavimo procesą (1 lentelė), užtikrinantį įmonės tikslų siekimą priklausomai nuo rinkos reikalavimų ir organizacijos galimybių (Porter, 1980).

1990 m. pradžioje jau buvo pradėtas analizuoti kompleksinis kokybės valdymas ir to laikmečio mokslinėje literatūroje galima išvelti nuostatas, kad universalus visų išskylančių verslo problemų būdo, kuris tikrų bet kuriai situacijai valdyti, nėra ir negali būti, todėl vis labiau buvo pripažįstama, kad verslo projektavimo procesuose turi būti vis labiau vertinamas žmoniškųjų išteklių potencialas. Ši nuostata pastebima ir A. A. Thompson bei A. J. Strickland (1992) moksliniuose darbuose. Jie strateginį planavimą apibūdino kaip vadybinio veiksmų plano sudarymą, kad būtų pasiekti užsibrėžti organizaciniai tikslai, o verslo strategija buvo traktuojama kaip veiksmų, metodų ir kitokių priemonių, kurias naudoja vadybininkai, siekdami numatyto tikslo, kad pagamintas nustatytas kiekis produktų ar suteikta paslaugų, veidrodinis atspindys (1 lentelė).

Nuo 1996 m. prasidėjo tas laikmetis, kai strateginio valdymo metodologijos perėjo į praktinės veiklos sferą, o jau 2001 m. atliktas tyrimas parodė, kad 76% pasaulio verslo organizacijų iš galimų alternatyvų išsirinko ir panaudojo strateginio valdymo metodiką. Itin didelę reikšmę šiuo laikotarpiu didelis dėmesys buvo pradėtas skirti planavimui, kuris suprantamas kaip nesibaigiantis evoliucinis procesas, orientuotas į artimesniąją perspektyvą. Būtent šiuo laikotarpiu atsiranda reikšmingas posūkis strateginio valdymo srityje- tai didelis dėmesys organizacijos pokyčių valdymui, kaip pagrindinei sąsajai su išorine aplinka. Cole (1997) strateginį valdymą traktuoja kaip įmonės pokyčių valdymą, kaip svarbiausią veiksnį tiems pokyčiams valdyti jis iškelia išorinės aplinkos stebėjimą, sumenkindamas įmonės viduje vykstančius procesus. Išorinės aplinkos svarbą patvirtina ir P. A. Christensen ir J. L. Hansen (1996) strateginio valdymo sampratos apibūdinimas, kuriame yra matoma, kad strateginio valdymo sąvoka apima tiek strateginio valdymo dokumentų, tiek strateginės plėtros tiek ir strategijos įgyvendinimo sampratas. Be to šių mokslininkų darbuose itin yra akcentuojama nuostata, kad svarbiausia organizacijos veiklos yra organizacijos veiklos įvaizdžio formavimas.

Šį laikotarpį strateginio valdymo požiūriu tyrę mokslininkai H. Mintzberg, B. Ahlstrand ir J. Lampel (1998) pateikė netgi keletą galimų skirtingų požiūrių į strateginį planavimą - vadinamąsias 5P:

1) strategija kaip planas (Plan) – veiksmų krypties nustatymas, numatomas atstumas tarp esamo ir siekiamo organizacijos būvio;

2) strategija kaip palikimas (Pattern) – laikui bėgant organizacijoje susiformuoja ir kristalizuojasi svarbiausios ir labiausiai priimtinos vertybės, normos, elgsenos;

3) strategija kaip pozicija (Position) – kai nebėra klausimo, kur ir kam organizacija turėtų pateikti savo produktus, bet jau iš anksto žinoma, kad tam tikri produktai bus pasiūlyti tam tikrai auditorijai;

4) strategija kaip požiūris, perspektyva (Perspective) – tokiu atveju strategija suvokiama kaip tam tikra verslo filosofija, kurios laikosi organizacija, išreiškiama per santykius su klientais, būdus, kuriais produkcija pateikiama rinkai;

5) strategija kaip manevras, veiksmas (Ploy) – šiuo atveju strategija vertinama kaip veikslių ar manevrų rinkinys, kuriuos nuosekliai teisingai atlikus, bus pasiektas tikslas – nukreiptas konkurentų dėmesys, užkariauta tam tikra vartotojų grupė, užimta didesnė nei anksčiau rinkos dalis (Jucevičius, 1998).

*1 lentelė. Strateginio valdymo sampratos raida*

<b>Šaltinis</b>	<b>Strateginio valdymo sampratos interpretavimas</b>
H. I. Ansoff, 1965, p. 241	Organizacijos valdymo koncepcija, kurios pagrindu sukuriamas organizacijos sąsaja su išorine aplinka.
K. R. Andrews, 1969, p. 46-60	Organizacijos valdymo modelis, neatsiejamas nuo organizacijos elgsenos, struktūros, kultūros.
C. W. Hofer, D. Schender, 1979, p. 538	Organizacijos reakcijos į aplinką ir maksimaliai greito prisitaikymo, vertinimo ir tobulinimo modelis.
M. E. Porter, 1980, p. 396	Procesas, kurio metu formuojamos alternatyvios įmonės valdymo strategijos sudarančios galimybes įmonėms prisitaikyti prie aplinkos sąlygų. Konkurencinio pranašumo siekimo priemonė.
A. A. Thompson, A. J. Strickland (1992) p. 754	Vadybinis veikslių planas.
P. A. Christensen, J. L. Hansen, 1996	Veiklos įvaizdžio kūrimo priemonė.
Cole, 1997, p. 51, 247	Pokyčių valdymo procesas vertinant išorės veiksniais, kurie yra pagrindinė organizacijos egzistavimo sąlyga Sumenkinama vidinės aplinkos svarba.
H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (1998), p.406	5P modelis: planas, palikimas, pozicija, perspektyva, veiksmas.
R. Jucevičius, 1998, p. 456	Prognozavimo priemonė, prielaida sistemiskai planuoti organizacijos veiklą.
Pranulis V., Pajuodis, A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. 1999, p. 334-363 Andriuščenka, 2007, p.15	Suplanuoto proceso kontrolės ir koregavimo priemonė.
Arimavičiūtė, 2006, p. 15	Dinaminis procesas, kurio metu organizacija prisitaiko prie išorinės aplinkos sąlygų ir efektyviau naudoja išteklius.
Hunger and Wheelan, 2007, p.9, 272	Valdymo sprendimų ir veikslių kompleksas, lemiantis organizacijos ilgalaikiškumą.
Vasiliauskas A., 2007	Procesas, kurio metu organizacija prisitaiko prie aplinkos ir efektyviau naudoja išteklius.
Edward T, 2010, p.5	Procesas, kuris apima aplinkos, kurioje siekdamas strateginių tikslų organizacija vykdo veiklą, valdymo analizę, pokyčių planavimą bei kontrolę.
David, F., R.2011, p.11	Daugiafunkcinio sprendimo, įgalinančio organizaciją siekti jos tikslų, priėmimo formulavimo, įgyvendinimo bei vertinimo menas ir mokslas.

*Sudaryta autorės*

Strateginio valdymo koncepcija Lietuvos mokslininkų intensyviai buvo pradėta plėtoti XXI a. pradžioje (1 lentelė). Galima pastebėti, kad autorių siūlomose strateginio valdymo formuluotėse kaip

pagrindas dominuoja bazinis teorinis strateginio valdymo apibūdinimas, suformuluotas dar XX a., tačiau pasipildantis pokyčių vertinimu, kompleksiniu požiūriu, efektyviu išteklių panaudojimu ir pan. (1 lentelė). R. Jucevičius (1998) strateginį valdymą analizuoja kaip organizacijos veiklos prognozavimo priemonę, sudarančią pakankamas prielaidas sistemiskai planuoti organizacijos veiklą, priimti sprendimus dėl organizacijos plėtros bei išteklių planavimo. V. Pranulis ir kt. (1999) strateginį valdymą apibrėžia kaip sprendimo priėmimo dėl taikytinų metodų organizacijos tikslams siekti planavimą, įgyvendinimą, kontrolę bei nuolatinį koregavimą. J. Andriuščenka (2003) suformulavo keletą strateginio valdymo sėkmingo įgyvendinimo prielaidų, kurios grindžiamos tuo, kad strateginio plano rengimas turi būti vienkartinis procesas, dėmesys turi būti suteiktas į kūrybinį mąstymą, strateginių galimybių paiešką, utopinių idėjų atmetimą ir realistinį požiūrį į rinką ir jos pokyčius.

Toliau plėtojant strateginio valdymo sąvokų traktavimą įvairiuose lietuvių autorių literatūros šaltiniuose (Arimavičiūtė, 2006; Vasiliauskas, 2007), galima matyti, kad stipriai jaučiama užsienio strateginio valdymo mokslininkų įtaka. Abiejų minėtų autorių pateikiamos strateginio valdymo sąvokos skamba labai panašiai Ansoff (1984) pateikiamai sąvokai, tačiau joje papildomai išskiriama tai, kad strateginis valdymas yra nuoseklus, dinaminis ir nuolatinis procesas, pasižymintis periodiškumo būtinumu, atskleidžiantis naują požiūrį į strateginį valdymą (1 lentelė). Tuo būdu strateginis valdymas apibūdinamas kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą (Arimavičiūtė, 2006; Vasiliauskas, 2007). Pasak A. Vasiliausko (2007), strateginis planavimas yra intelektinis procesas, kuris leidžia sukurti veiksmų planą, o taip pat jis strateginį planavimą traktuoja kaip formalią planavimo sistemą parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais bei mano, jog strateginis planavimas nepakeičia strateginio valdymo, o tik formalizuoja jį.

Šiuolaikinių autorių (David, 2011; Edward, 2010) moksliniuose darbuose strateginio valdymo samprata jau yra apibūdinama daugiafunkciškumo terminu, kuris leidžia pamatyti ankstesnių mokslininkų sampratų integraciją. Taip pat strateginio valdymo sampratoje esminiu elementu tampa strateginis pokyčių valdymas, kas leidžia teigti, kad strateginio valdymo sampratoje yra atvaizduojamas globalizacijos procesų poveikis verslo aplinkos dinamiškumui, tačiau iš esmės samprata nekinta. F. R. David (2011) į strateginio valdymo sampratą įtraukia ir kūrybiškumo sampratą, paminėdamas, kad strateginis valdymas- tai menas ir mokslas kartu.

Apibendrinant įvairių autorių strateginio valdymo sampratas, galima matyti, kad skirtingi autoriai strateginį valdymą apibrėžia savitai. Užsienio autorių darbuose strateginio valdymo sampratos aiškinime atsispindi individualus požiūris, o lietuvių autorių darbuose daugiau remiamasi užsienio mokslininkų literatūroje pateikiamu apibūdinimu, papildant juos išteklių valdymo efektyvumo svarba, todėl tokiu būdu strateginio valdymo samprata tampa kompleksine, pakankamai tiksliai apibūdinančia

bendras strateginio valdymo nuostatas. Strateginio valdymo sampratoje vienareikšmiškai yra akcentuojamas išorinės aplinkos aspektas, kuris laikomas svarbiausiu veiksniu, lemiančiu įmonių strateginį valdymą, todėl galima teigti, kad strateginis valdymas sudaro sąlygas sėkmingam įmonės egzistavimui rinkoje.

Apibendrinant strateginio valdymo sampratą kompleksiniu požiūriu, galima teigti, kad strateginis valdymas yra orientuotas į perspektyvą, tai mąstymo ir veiklos būdas, reikalaujantis pakankamų kompetencijų ir pastangų procesas, kuris yra būtinas sprendimo priėmimo procesuose. Strateginio valdymo sampratos analizėje išryškėjo ir pagrindinės strateginio valdymo metodologinės nuostatos, apimančios išorinės aplinkos analizę, išteklių paiešką, strateginę kontrolę, struktūros vertinimą, kas apibrėžia pagrindines strateginio planavimo kryptis, tokias kaip organizacijos stiprybių bei silpnybių įvertinimą, grėsmių ir galimybių identifikavimą, atkreipiant didelį dėmesį į konkurencinę rinkos analizę, rinkos klimato vertinimą, išorinės aplinkos pokyčių vertinimą technologiniu, socialiniu, ekonominiu bei politiniu požiūriu, veiklos rezultatų stebėseną, personalo valymą, organizacinę elgseną bei organizacinę kultūrą. Tačiau pats svarbiausias strateginio valdymo svarbą pagrindžiantis veiksnys - tai **organizacijos aplinka bei vykstantys joje pokyčiai**, formuojantys būtinybę organizacijai pasirinkti, kokią strateginio valdymo metodologiją taikyti, koki strateginio valymo modelį pasirinkti kaip dažnai planuoti strateginio planavimo pokyčius.

## 1.2 Strateginio valdymo metodologijos ir modeliai

Nustatant strategiją būtina atsižvelgti į rinkos reikalavimus. Todėl rengiama organizacijų veiklos strategija koreguojama pagal pasikeitusias ekonomines, politines sąlygas. Absoliučiai teisingai ir laiku įvertinti šiuos pasikeitimus ir siekiamus tikslus - neįmanoma, todėl strategija turi bent užtikrinti minimalius nuostolius, o laiku neįvertinus įvykių, organizacija gali turėti didelių nuostolių.

Pagal B. Melniką ir R. Smaliukienę (2007), strateginio planavimo procesas apima veiksmus ir sprendimus, priimamus siekiant parengti specifinius planus (strategijas), kurie turi padėti pasiekti organizacijos išsikeltų tikslų., S. Valentinavičius (2009) išskiria reikalingus strateginės analizės etapus, siekiant veiksmingai organizacijos strategijai kurti:

1. Aplinkos analizė ir įvertinimas. Aplinkos analizė apima aplinkos pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, svarbiausių sėkmės veiksnių ir konkurencinių jėgų identifikavimą, rinkos sąlygų, konkurentų ir klientų analizę. Aplinkos analizės rezultatai leidžia identifikuoti naujas galimybes ir galimas grėsmes organizacijai.

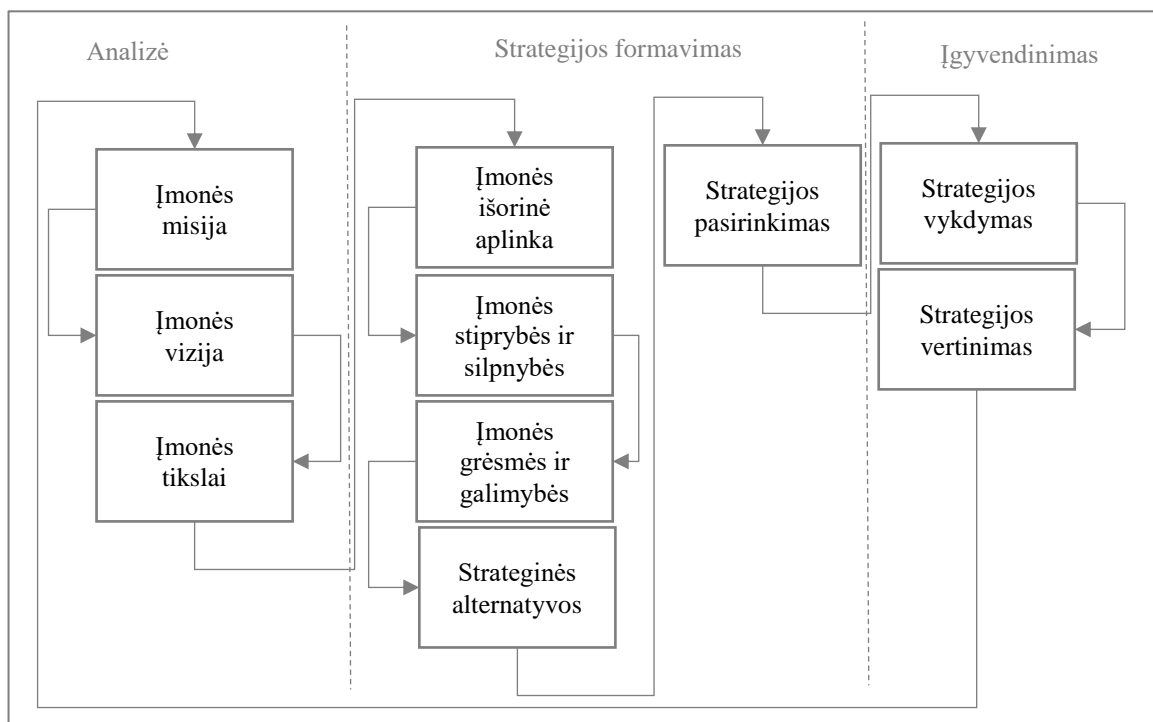
2. Verslo įmonės pajėgumo arba išteklių analizė - tai svarbiausių organizacijos išteklių potencialo - žmogiškųjų, finansinių ir operacinių išteklių nustatymas. Išteklių analizės rezultatai leidžia identifikuoti organizacijos silpnąsias ir stipriąsias puses.



3. Misijos apibrėžimas. Šiame žingsnyje apibrėžiama organizacijos tikslinė perspektyvos kryptis. Vizija yra verslo įmonės ateities paveikslas ilgalaikiai perspektyvai, apibūdinantis, kodėl ir kaip įmonė konkuruos rinkoje. Misija ir tikslai jau konkrečiau nusako vaidmenį ir užduotis, kurias organizacija pasirenka vidutinės trukmės perspektyvai, remdamasi dabartine situacija.

4. Svarbiausių (strateginių) tikslų suformulavimas. Šis žingsnis apima strateginių sprendimų, kurių visuma sudaro organizacijos strategiją, galimų alternatyvų, užtikrinančių misijos ir tikslų įgyvendinimą, parengimą. Išskiriamos ištekliais ir rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos, kurios susidėlioja analizuojant organizacijos išteklių potencialą ir jos išorinę aplinką (Valentinavičius, 2009).

Remiantis strateginio valdymo samprata, patį strateginio valdymo procesą, jo struktūrą galima suskaidyti į tris pagrindinius etapus (1 pav.): strategijos formavimas, strategijos įgyvendinimas ir strategijos kontrolė. Strateginio valdymo procesas yra kartu ir dinamiškas, ir nenutrūkstantis. Vieno kurio nors etapo pasikeitimas galėtų pakeisti vieną ar visus modelio komponentus. Tai įrodo, jog strateginio valdymo procesas niekada nenutrūksta.

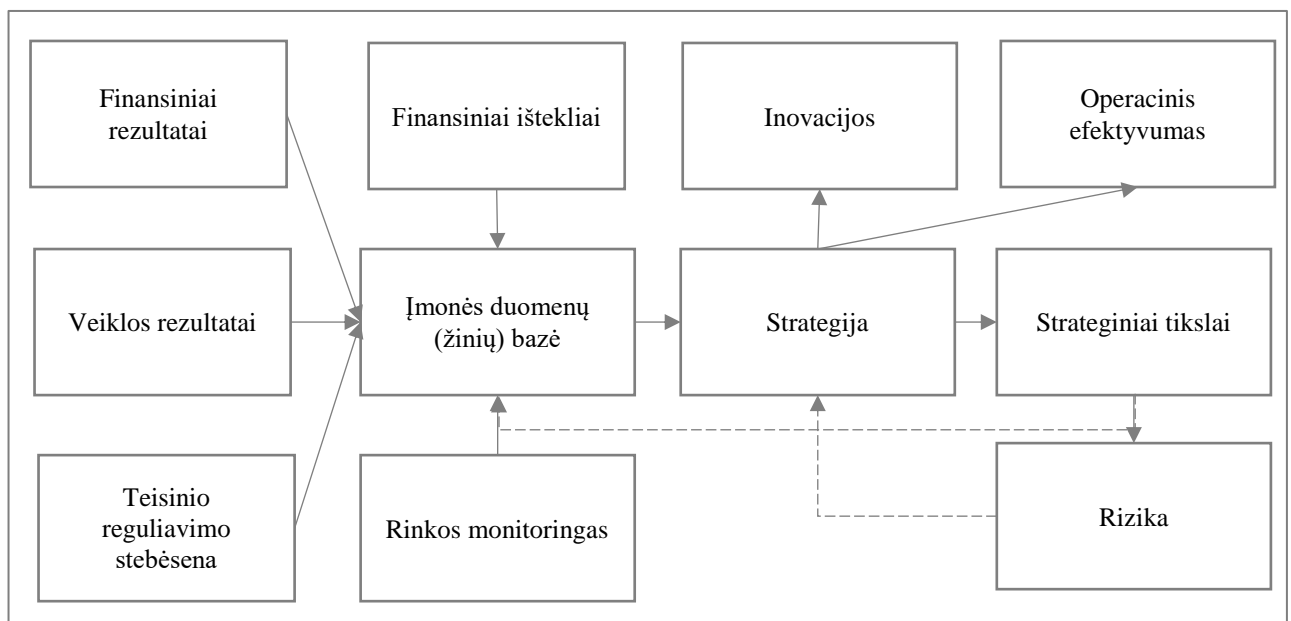


1 pav. Strateginio valdymo proceso stadijos  
Sudaryta darbo autorės pagal Melnikas, Smaliukienė, 2007.

Organizacija, siekdama produktyvumo, stengiasi laikytis anksčiau išvardintų strateginio valdymo proceso etapų, nes kurio nors vieno etapo eiliškumo nesilaikymas neišvengiamai veikia kitus etapus, kas sudaro prielaidas neteisingam organizacijos strategijos pasirinkimui, jos įgyvendinimui ir pan. (gali visiškai pakeisti organizacijos kryptį).

Strateginis valdymas - tai fundamentalių pasikeitimų valdymas, daugiau orientuotas ne į organizacijos viduje vykstančius procesus, bet ir pokyčius, lemiančius patį organizacijos egzistavimą.

Pasak M. Išoraitės (2012), pokyčiai organizacijose vyksta nuolat, o tai lemia organizacinės elgsenos bei lankstumo pokyčių požiūriu požymius. Kadangi išorinėje aplinkoje globalizacijos pasekoje pokyčiai tapo itin dinamiški, reikalinga, kad organizacijoje strateginio valdymo modelis taip pat būtų lankstus ir jo pagalba galima būtų operatyviai reaguoti į pokyčius rinkoje, nebūtų sudėtinga numatyti tendencijas ir perspektyvas organizacijos veiklos srityje. Pokyčiai gali būti lėti ir greiti, tačiau priimant strateginio valdymo sprendimus itin svarbu yra žinoti, kad lėtiems pokyčiams organizacijoje yra priešinamasi mažiau personalo požiūriu, o greiti pokyčiai, kurie dažniausiai būna strateginės iniciatyvos pasekmė, sukelia didžiulį pasipriešinimą organizacijos viduje net ir tais atvejais, kai vyksta kryptingas įgyvendinimas (Išoraitė, 2012). Tuo būdu strateginio valdymo metodologijos bei modelio pasirinkimas organizacijas įstumia į nevienareikšmišką padėtį iš vienos pusės dinaminės rinkos požiūriu reikalinga, kad strateginio valdymo modelis būtų lankstus, leistų operatyviai reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas, o iš kitos pusės organizacinės elgsenos bei personalo adaptaciniu požiūriu, strateginio valdymo modelis turi sudaryti sąlygas palapsniui įgyvendinti naujus sprendimus, kad organizacijoje nebūtų didelio pasipriešinimo, kas dažniausiai sukelia organizacijos viduje sumaištį ir sumažina veiklos produktyvumo rodiklius. Tokiais atvejais į strateginio valdymo modelį yra įtraukiamas nuolatinis rizikų valdymo modulis, sudarantis prielaidas numatyti strateginio valdymo pokyčių suformuotas tiek vidines, tiek ir išorines rizikas (2 pav.).



2 pav. Strateginio valdymo sąsaja su verslo rizika  
Sudaryta darbo autorės pagal Sefarinas, 2011.

Analizuojant strateginio valdymo proceso sąsajas su rizikos veiksniais (2 pav.), galima pastebėti, kad pasirenkant vieną ar kitą strategiją, organizacijos susiduria su strateginio valdymo metodologijos problema, kurios esmė yra ta, kad iš anksto reikalinga įvertinti, kuri strateginio valdymo metodologija yra tinkama organizacijai, siekiant įvertinti vidines ir išorines veiklos rizikas (Sefarinas, 2011). Analizuojant strateginio valdymo metodologijos problematiką, išėities tašku bet kuriam atvejui tampa

įmonės sukaupta duomenų ir žinių bazė, kurioje kaupiami tiek statistiniai duomenys kiekybiniu pavidalu, tiek ir kokybinės analizės rezultatai, o taip pat ir sukauptos organizacijos žinios, kurios dažniausiai interpretuojamos kaip personalo profesinės kompetencijos. Jeigu strateginio pokyčių valdymo rizikos yra vidinės ir išorinės, tai atitinkamai joms ir duomenys sukaupiti organizacijos veiklos periodu pasižymi tuo, kad jie yra tiek išorinių, tiek ir vidinių veiklos rezultatų pobūdžio: remiantis jais, juos lyginant bei analizuojant dažniausiai ir yra priimamas sprendimas dėl strateginio valdymo metodologijos pasirinkimo dar strateginio planavimo stadijoje.

Analizuojant strateginio valdymo problematiką nagrinėjančius literatūros šaltinius, galima teigti, kad dažniausiai mokslininkų yra išskiriamos dvi strateginio valdymo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė. Abi šios metodologijos apibrėžia, kad strateginio veiklos plano struktūra yra sudaryta iš analogiškų komponentų- misijos ir vertybių, vizijos, strateginių problemų, strateginių tikslų, strateginių sprendimų bei jų įgyvendinimo veiksmų plano (Cole, 1997).

2 lentelė. Strateginio valdymo metodologijos

	Nustatytinė	Plėtotinė
<b>Kon- ceptija</b>	strateginiai pokyčiai vyksta strategijos įgyvendinimo stadijoje ir yra iš anksto suplanuoti	strateginiai pokyčiai vyksta nuolat, ir strategijos formavimo procese, ir jos įgyvendinimo stadijoje
<b>Trakta- vimas</b>	Tiesioginis, nuoseklus, racionalus procesas Prasideda nuo fiksuoto laiko momento Iš anksto apibrėžiamas tikslas	Strategija- tai idėja Nėra pradinio laiko momento, iššęstinis procesas Tikslas nėra aiškus
<b>Seka</b>	Analizė → kūrimas → įgyvendinimas Nuoseklumas	Visos stadijos tarpusavyje susipynusios Sąlygiškai atskira tik analizės stadija Spontaniškumas
<b>Prana- šumai</b>	Masiškumas: apimama visa organizacija Logiškumas, formalumas, nuoseklumas Kompleksinė reakcija į išorinę aplinką Lengva taikyti kontrolę Didelė patirtis (daug sėkmės pavyzdžių)	Lankstumas Nedidelis detalumo laipsnis Neskiriami dideli išteklių plano sudarymui Trumpalaikiškumas Žmogiškųjų išteklių svarba Greitesnis rezultatų pasiekiamumas
<b>Trūku- mai</b>	Prognozuoti galima tiksliai, bet ne viskas pasitvirtina Dažni strategijos pokyčiai Dinaminė aplinka → neoptimalus sprendimas Ilgalaikiškumas	Nenuoseklumas Organizacinės rengimo ir įgyvendinimo problemos Sudėtinga taikyti kontrolę Nedidelis kiekis sėkmingo įgyvendinimo pavyzdžių
<b>Teorijos</b>	<i>Pelno didinimu pagrįstos strategijos teorijos</i> orientuojasi į didesnio pelno siekimą <i>Ištekliams pagrįstos strategijos teorijos</i> remiasi išteklių plėtojimu siekiant padidinti įmonių pelną <i>Socialinės ir kultūrinės strategijos teorijos</i> remiasi organizacijos socialinėmis kultūrinėmis vertybėmis Kantero ir Lewino modeliai <i>Derybomis pagrįsta teorija</i> : koalicijos ir grupės, derybos ir kompromisas, išoriniai dalyviai, socialiniai ir politiniai veiksniai.	<i>Išlikimu pagrįsta teorija</i> : orientacija į aplinką, konkurencinė kova, mechanizmas paremtas prisitaikymu arba atranka. <i>Neapibrėžtumu pagrįsta teorija</i> : aplinkos pokyčiai nėra prognozuojami, tikslai trumpalaikiai, inovatoriškumas, grįžtamasis ryšys, chaoso teorija. <i>Pažinimu pagrįsta teorija</i> : pažinimo procesai organizacijoje, personalas, protiniai organizacijos modeliai, diskusijos. Mokymusi pagrįsta teorija Strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija

Sudarė autorė pagal Vasiliauskas, 2007; Išoraitė, 2012.

Strateginis planavimo modelis yra labai konkretus strategijos formavimo modelis, nes siekiant suformuoti rezultatyvią strategiją ir ją valdyti, pats strategijos formavimo etapas yra išskaidomas į dar

smulkesnius, detalius ir labai aiškius žingsnius (Vasiliauskas, 2004). Neabejotina, kad toks strategijos formavimo būdas sudaro galimybę efektyviai kontroliuoti strategijos formavimo procesą, o pats procesas turi būti griežtai formalizuotas, turi būti užtikrinami pakankamai ištekliai ir darbo priemonės, o visą procesą inicijuoja ir valdo organizacijos vadovai, tačiau praktiškai strategijos formavimo procesus ir operacijas įgyvendina planavimo specialistai.

Strateginio projektavimo modelis neturi tokio konkretumo, kokį turi strateginio planavimo modelis, ir teigia, kad formuojant strategiją yra būtina pasirinkti ne proceso detalizavimą, o kryptį. Strateginio projektavimo modelio taikymas formuojant strategiją yra sudarytas ir keleto etapų: pirmiausia yra įvertinama įmonės vidinė ir išorinė aplinka, taikant SSGG analizę, vėliau yra įvertinami pagrindiniai sėkmės veiksniai, ypatingos organizacijos savybės, turinčios poveikį organizacijos konkurencingumui, paskiausiai išsiaiškinamos organizacijos vadovų socialinės atsakomybės (Vasiliauskas, 2004).

Pozicionavimo koncepcijos modelis yra pagrįstas penkių jėgų modeliu, dar vadinamu M. Porterio modeliu, kur pagrindiniai veiksniai- tai tiesioginiai konkurentai, potencialūs konkurentai, produktų ir paslaugų alternatyvos, tiekėjų bei vartotojų derybiniai sprendimai (Laumenskytė, 2006) Kultūros koncepcijos modelio pagrindas- tai veiklos filosofija, kuri yra suprantama, kaip dalykinis kredo, kurio peržengimas ar nepaisymas yra neįmanomas, tačiau konkrečių taisyklių ir apibrėžtumų čia nėra (Išoraitė, 2009). Interesų koncepcijos modelis yra visiškai priešingas kultūros įtakos modeliui, nes laikomasi pagrindinės nuostatos, kad strategija- tai konkrečių subjektų asmeninių bei politinių interesų atvaizdavimas organizacijos veikloje, o pati organizacija traktuojama tik kaip priemonė tikslams siekti (Vasiliauskas, 2004). Interesų koncepcijos modelio pagrindinės charakteristikos yra išreiškiamos per reikšmingumą kitiems darbuotojams arba struktūroms, per sugebėjimą generuoti finansinius išteklius, per poziciją visoje veiklos sistemoje, per neliečiamumo prizmę bei sugebėjimą veikti nenumatytų situacijų atvejais (Švelienė, 2005). Adaptyvumo koncepcijos modelis yra labiausiai lankstus iš visų anksčiau išvardintų modelių, kadangi yra laikomasi pozicijos, kad ne tik organizacija turi taikytis prie kintančių aplinkos sąlygų, tačiau ir visas strateginio valdymo procesas turi būti nagrinėjamas kaip vientisas, nenutrūkstamas procesas, kuriame aktyviai dalyvauja darbuotojai (Išoraitė, 2012). Adaptyvumo koncepcijos modelis yra charakteringas profesionalumu ir inovatoriškumu pasižyminčioms organizacijoms.

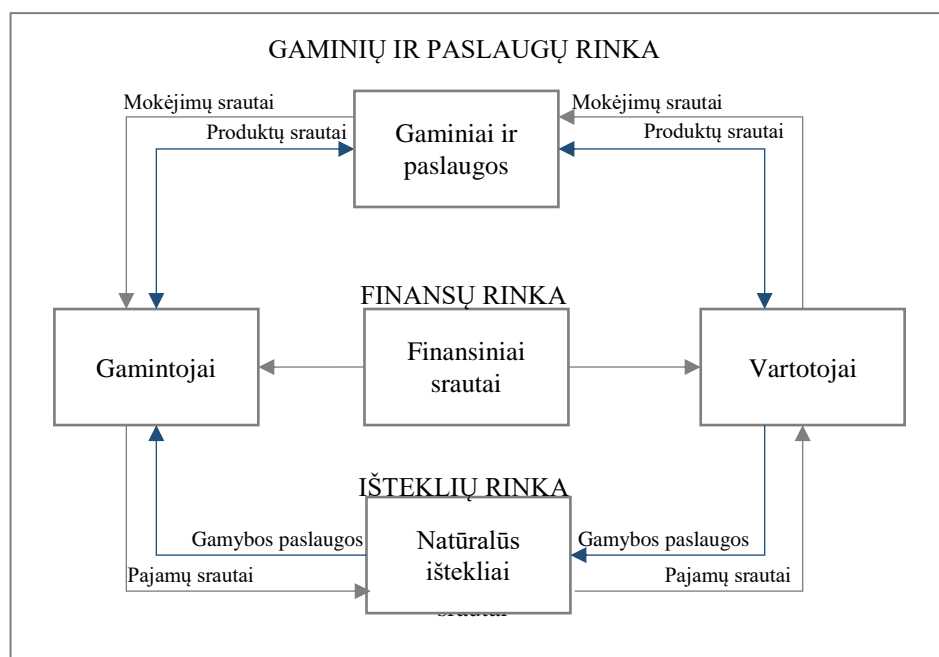
Apibendrinant strateginio valdymo modelių palyginimą galima teigti, kad nėra vienintelės labiausiai tinkančios organizacijai strateginio valdymo metodologijos. Kai kurie autoriai griežtai rekomenduoja taikyti konkrečius modelius priklausomai nuo veiklos specifikos, tačiau vyraujanti strateginio valdymo klausimais dirbančių mokslininkų nuostata yra kombinuoto metodologinio varianto naudojimas, siekiant pašalinti kiekvienos iš metodologijų sukurtus apribojimus bei trūkumus, nes būtent metodologijų derinio taikymas sudaro prielaidas efektyviai nustatyti politines,

teisines, ekonomines, socialines, technologines aplinkos charakteristikas ir galimą poveikio organizacijai spektrą.

### 1.3 Strateginio valdymo ypatumai farmacijos produktų logistikos verslo įmonėse

#### 1.3.1 Logistikos verslo pokyčiai pasaulinėje logistikos grandinėje

Aukštas pragyvenimo lygmuo, kurio šiuolaikiniame gyvenime siekia viso pasaulio valstybės ir jų gyventojai, daugiausia priklauso nuo nacionalinės ekonomikos galimybių. Tai įmanoma tik nepriekaištingai veikiant rinkų sistemai (žr. 3 pav.). Galima matyti, kad gaminių ir produktų judėjimas tarp vartotojų ir gamintojų gali būti užtikrintas tik veikiant subalansuotam finansinių išteklių srautui. Logistikos verslas užtikrina ne tik produktų judėjimą, tačiau ir žaliavų bei vartojimo procesuose susidarančių atliekų judėjimą sąlyginai uždaru cikliniu kanalu, tačiau lygiagrečiai šiam kanalui egzistuoja dar finansinių išteklių judėjimas ir logistikos bendrovių pajamos dažniausiai yra priklausomos nuo finansinių susitarimų tarp gamybos ir vartojimo bei paskirstymo vienetų, veikiančių ekonomikoje (Revilla, et. al., 2015).



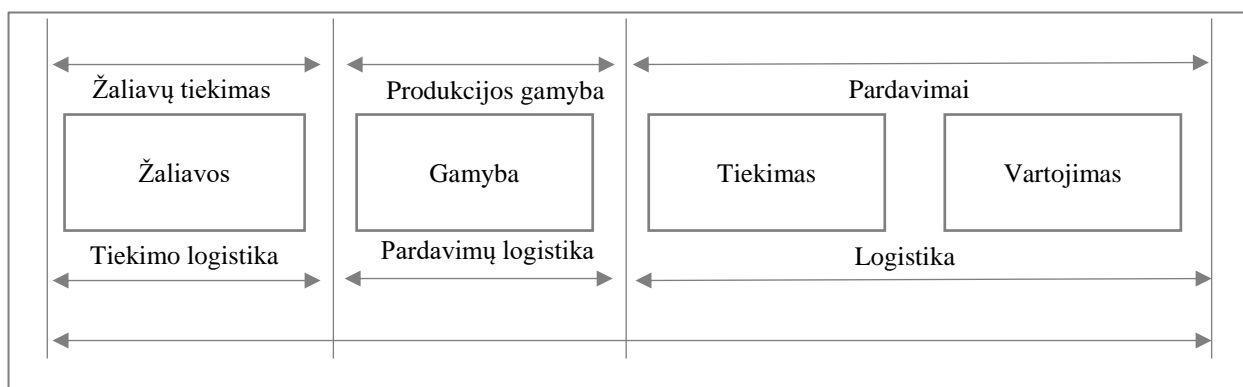
3 pav. Pasaulinėje globalioje prekybos sistemoje veikiančių rinkų sąsaja  
Sudarė autorė pagal Revilla, et. al., 2015

Logistikos paslaugos pasaulinėje logistinėje tiekimo grandinėje yra kompleksinė produktų kainos dalis, todėl logistikos paslaugas teikiančios bendrovės yra tiesiogiai priklausomos nuo rinkos vartotojų ir gamintojų tarpusavio santykių, nuo rinkos paklausos ir pasiūlos ir be minėtų elementų rinkoje negali veikti (Soni, Kodali, 2011). Atsižvelgiant į tai, kad galutinio vartotojo kaina pastaraisiais metais konkurencinėje kovoje yra mažinama, natūralu, kad logistikos paslaugoms tenkanti dalis taip pat mažėja (Chang, 2009). Tačiau, kita vertus, logistikos verslas yra pagrindinė skirtingas rinkas apjungianti ekonomikos dalis, todėl itin svarbu pažymėti, kad logistikos paslaugas teikiančioms

bendrovėms tenka svarbus uždavinys – integruotis į susiformavusius ekonominius- socialinius verslo partnerių tinklus ir užtikrinti ganėtinai aukštą logistikos paslaugų efektyvumą (Bahinipati, 2009).

Logistika yra paprasčiausias žaliavų bei galutinių produktų judėjimas tarp gamintojų ir vartotojų, tačiau šiuolaikinė logistikos reikšmė yra suvokiama plačiau, įtraukiant ne tik papildomas sandėliavimo bei ekspedijavimo, tačiau ir logistikos vadybos klausimus (Akdogan, Demirtas, 2014). Tokiu būdu susiformavo terminas verslo logistika, kas yra suprantama kaip tiekimo grandinės procesai, tokie kaip planavimas, įgyvendinimas bei monitoringas ir kontrolė siekiant įvertinti verslo procesų efektyvumą, užtikrinti teikiamų paslaugų lankstumą atitinkamai vartotojų poreikiams. O tai parodo, kad strateginis valdymas logistikos verslo procesuose yra kaip priemonė, leidžianti užtikrinti verslo logistikos susiformavimą (Chang, 2009).

Kaip parodyta 4 paveiksle bendrovės, kurios vyko ne tik logistikos, bet ir gamybinius procesus, verslo procesus įgyvendina taip, kad juose susiformuoja tiek tiekimo logistika, tiek pardavimų logistika, tiek galutinių vartojimo-tiekimo procesų logistika, užtikrinanti produktų pateikimą iki galutinio vartotojo. Būtent dėl to tarptautinėje rinkoje pagrindiniais logistikos verslo sėkmės veiksniais yra įvardijami tokie veiksniai, kaip paslaugų kokybė ir savalaikis pristatymas.



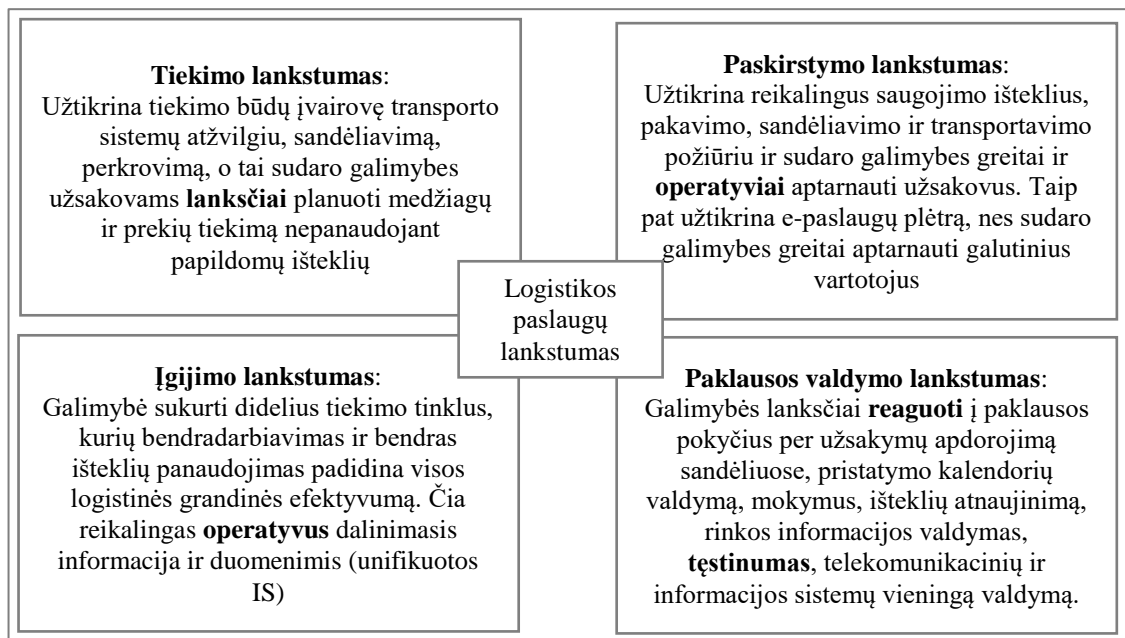
4 pav. Logistikos reikšmė pasaulinėje žaliavų- galutinių produktų virsmo schemeje  
Sudaryta darbo autorės pagal Chang, 2009

Atsižvelgiant į tai, kad logistikos verslo procesai yra jungiamoji skirtingų rinkų dalis, tai itin reikšmingais sėkmės veiksniais yra įvardijamas žinojimas, kokias ir kokios išliekamosios vertės paslaugas siūlyti regioninėms, tarptautinėms, pasaulinėms gamintojų ir vartotojų rinkoms. O tai leidžia teigti, kad strateginio valdymo sprendimai turi būti atliekami greitai, turi numatyti rinkos pokyčius bei dinamišką gamybinių taškų migraciją iš Vakarų Europos link Azijos šalių (Chang, 2009). Galima daryti tam tikrą prielaidą, kad logistikos verslas turi būti itin lankstus, o atitinkamai ir strategijos formavimo bei įgyvendinimo procesai turi pasižymėti operaciniu lankstumu, kad būtų efektyvūs ir sudarytų pakankamas prielaidas logistikos verslui gauti pajamas.

Kaip jau buvo išanalizuota (3, 4 pav.), logistikos samprata nebesutelpa į fizinio prekių paskirstymo, pervežimo ir sandėliavimo paslaugų sampratos rėmus, kur fiziniai elementai apibūdina srauto aptarnavimo efektyvumą. Logistikos sampratoje aptinkama dviejų tipų valdymo elementai:

tiekimu logistikos valdymas ir paskirstymo valdymas (Carrasqueira, 2008). Šios dvi koncepcijos apima tiekimą, paklausos ir pasiūlos pokyčių prognozavimą, išteklių planavimą, sandėliavimą, produktų perkrovimą tarp skirtingų transporto priemonių, pakavimą, markiravimą, žymėjimą (tiekimu valdymas) bei paskirstymo valdymas, užsakovų paieška, marketingas, užsakymų vykdymas, pervežimas (paskirstymo valdymas). Būtent dėl tokių pokyčių mokslininkai logistikos procesus nagrinėjo per lankstumo, ilgalaikiškumo ir operatyvumo prizmę, tačiau ilgainiui buvo apsisota ties lankstumo samprata, o ilgalaikiškumas ir operatyvumas buvo priskirti prie lankstumą užtikrinančių veiksmų grupės (Jafari, 2015).

Kaip parodyta 5 paveiksle logistikos paslaugų lankstumas gali būti užtikrinamas per tiekimo, paskirstymo, įsigijimo bei paklausos valdymo lankstumo prizmę (Carrasqueira, 2008). Tiekimo lankstumas suprantamas kaip logistikos verslo pasirengimas užtikrinti tiekimo būdų įvairovę skirtingų transporto sistemų (sausumos, jūrų, oro, vamzdynų) atžvilgiu, įskaitant sandėliavimui reikalingų išteklių pakankamumą bei sandėliavimo pajėgumą, krovos mechanizmų ir kitų technologinių sprendimų, reikalingų prekių (produktų) perkrovimo operacijoms užtikrinti, novatoriškumą (Jafari, 2015). Tiekimo lankstumas užtikrina lanksčias bendradarbiavimo formas tarp žaliavų tiekėjų ir gamintojų, t.y. didina gamybinių procesų efektyvumą (5 pav.). Kita vertus, tiekimo lankstumas gali sudaryti sąlygas paklausai rinkoje tenkinti, nes užtikrina reikalingus produktų ir žaliavų kiekius lokaliuose rinkose.



5 pav. Logistikos verslo lankstumą užtikrinantys veiksniai  
Sudaryta darbo autorės pagal Jafari, 2015

Paskirstymo lankstumas (5 pav.) – tai kita logistikos verslo pusė, kurios rinką sudaro galutinių vartotojų aptarnavimas, t.y. nuo paskirstymo paslaugų yra tiesiogiai priklausoma rinkos pasiūla (Jafari, 2015). Paskirstymo procesų lankstumo pagrindu yra užtikrinami reikalingi sandėliavimo ir su sandėliavimo procesu susijusių paslaugų, tokių kaip pakavimo, ženklinimo, pakrovimo/iškrovimo,

perkėlimo įrengimų išteklių. Didelę dalį paskirstymo paslaugų sudaro pervežimų paslaugos, pristatančios iš sandėlių prekes į galutinio vartojimo taškus. Pervežimo paslaugos yra tiesiogiai susijusios ne tik su ženkliai dideliais materialiais, bet ir su žmogiškais išteklių, todėl strateginių sprendimų pagrindu, naudojamų materialijų ir žmogiškųjų išteklių skaičius turi būti optimalus, nes priešingu atveju padidėja logistikos kaštai pačioms verslo įmonėms ir jos praranda paskirstymo lankstumą, nes teikiamų paslaugų savikaina padidėja ir įmonės gali patirti nuostolius (Carrasqueira, 2008).

Paklausos valdymo lankstumas (5 pav.) yra tiesiogiai priklausomas nuo strateginio valdymo metodų. Paklausos valdymo lankstumo užtikrinimas sudaro dideles galimybes maksimaliai greitai reaguoti į besikeičiančią išorinę aplinką ir užtikrinti reikalingų išteklių pakankamumą. Paklausos valdymo lankstumo užtikrinimui taip pat yra būtinas nuolatinis rinkos ir paklausos stebėjimas, jos pokyčių prognozavimas, alternatyvių paslaugų ar išteklių optimizavimo priemonių numatymas (Dlugosz, 2010). Tik tokiu atveju gali būti užtikrinamas paklausos valdymo lankstumas, o tai reiškia, kad reikalingi atitinkamai strateginio valdymo sprendimai ir nuolatinis išorinės aplinkos monitoringas, kas leidžia daryti prielaidą, kad strateginio valdymo plėtotinė metodologija logistikos procesams yra priimtina lankstumo didinimo požiūriu (Harrison, Hoek, 2008). Tuo tarpu įgijimo lankstumas (5 pav.) gali būti pasiekiamas tada ir tik tada, kai logistikos paslaugas teikianti bendrovė yra tam tikro organizacinio tinklo struktūros dalis, turi galimybę naudotis korporatyviniais bendraisiais išteklių ir įgijimo lankstumo pagrindu padidinti bendrą logistikos verslo lankstumą tiek rinkos požiūriu tiek ir įmonės pelno didinimo požiūriu (Harrison, Hoek, 2015).

Apibendrinant, galima sakyti, kad logistikos paslaugas teikiančių įmonių valdymas yra sudėtingas procesas, apimantis tiekimo ir paskirstymo procesus, išteklių valdymą bei planavimą, duomenų apdorojimą. Priimančios efektyvius strateginio valdymo sprendimus galima pasiekti pagrindinio logistikos verslo rodiklio- užtikrinti teikiamų paslaugų lankstumą ir padidinti patrauklumą rinkos jungiamosios grandies požiūriu. Būtent dėl to logistikos paslaugų, įskaitant ir gamybinius procesus, sektoriuje yra labai svarbu atkreipti dėmesį į aukščiau išvardintus veiksnius, sudarančius sąlygas paslaugas pavadinti lanksčiomis, pasirinkti tinkamą strateginio valdymo metodologiją ir ją teisingai taikyti, nes priešingu atveju įmonė gali susidurti tiek su trumpalaikėmis, tiek ir su ilgalaikėmis problemomis (3 lentelė).

Strateginio valdymo uždaviniais šiuolaikinės logistikos verslo įmonėse yra laikoma skirtingų rinkų integracinis rodiklis, o taip pat visų logistinės grandinės elementų įjungimas į globalias sistemas arba šiuolaikinius organizacijų tinklus, atitinkamai strateginio valdymo uždaviniais iškeliant kiekvienos tinklo organizacijos ekonominės naudos požymius per bendrą išteklių panaudojimo ir efektyvaus paskirstymo tinklo įmonės prizmę (Bahinipati, 2008). Kita labai svarbi logistikos verslo strateginio valdymo problema- tai vartotojų pertekliškumas, kas visada yra susiję su sumažėjusia



galutine kaina, kas logistikos verslui yra nepalanku, todėl tikslinių rinkų identifikavimas, vartotojų skaičiaus įvertinimas pasiūlos bei paklausos balanso suradimas per tiekėjų pakankamumo prizmę (Lee, Song, 2015). Kadangi logistikoje vis populiarėja organizacijų jungimosi į bendradarbiavimo tinklus tendencija, neretai dėl strateginio planavimo klaidų susidaro dviguba kainodara, kas sumažina paslaugų patrauklumą, o tai kartu su neteisingai įvertintais pokyčiais sudaro prielaidas rinkos ir joje esančios paklausos bei jos tendencijų iškreipimui (Parker, 2015).

3 lentelė. Logistinės grandinės strateginio valdymo problemos

Valdymo uždaviniai	Visos logistinės grandinės elementų integracija su skirtingais įmonės padaliniais
	Visų strateginių sprendimų orientacija į globalius sistemų tikslus ir į kiekvieno logistinės grandinės nario ekonominę naudą
	Vartotojų pertekliaus generacija
	Pasiūlos ir paklausos atitikimas
Nepakankamo strateginio valdymo efektai	Kainodara ir dviguba marža
	Moraliniai pavojai
	Lengvatų dalinimosi problema
	Neefektyvus išteklių panaudojimas
	Lokalus optimizavimas
	Paklausos iškreipymas
	Informacinių srautų netikslumai
Galimos neefektyvaus valdymo priežastys	Decentralizuotas sprendimo priėmimas
	Reikalingų išteklių ir informacijos neapibrėžtumas
	Tarpusavio nepriklausomybės lygmuo
	Prieštaringi logistinės grandinės narių veiklos tikslai
	Savanaudiškumas
	Išteklių atnaujinimo politika
	Paklausos svyravimai ir priklausomybė nuo išteklių
	Ribotas racionalumas

*Sudaryta darbo autorės pagal Bahinipati, et. al., 2009.*

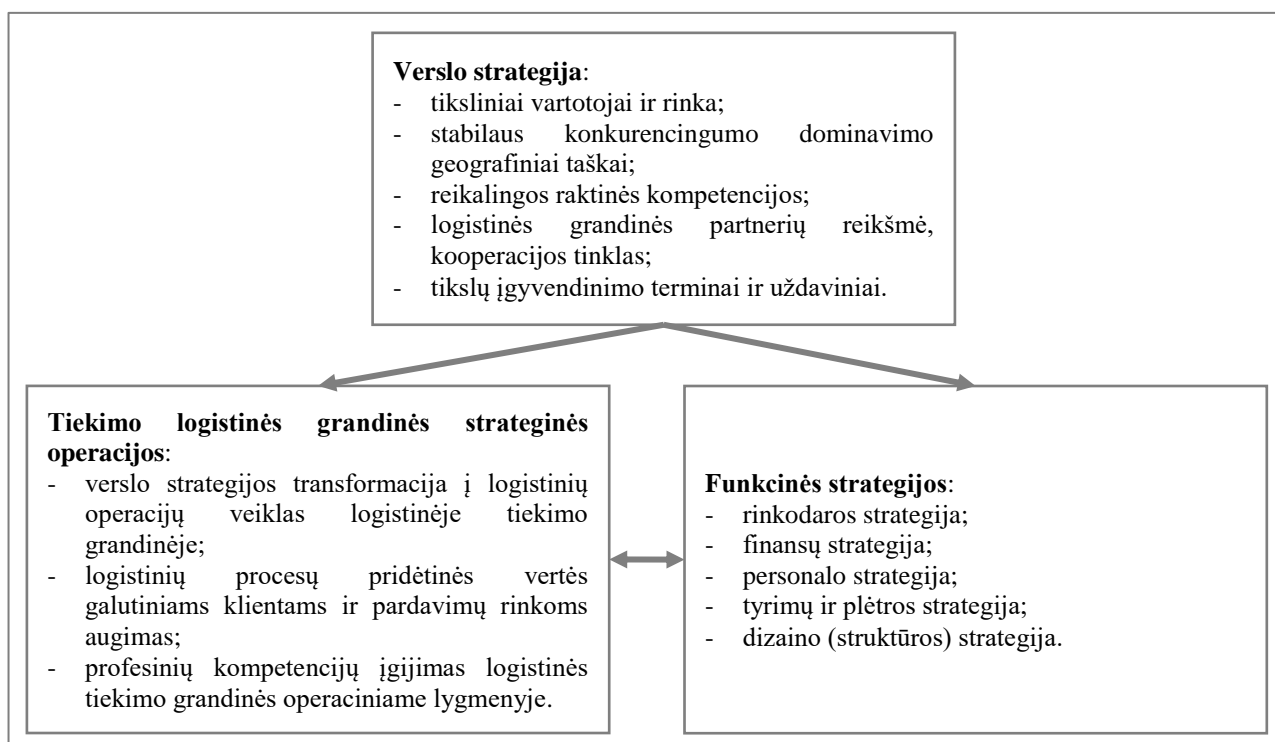
Kita strateginio planavimo metu priimtų neefektyvių sprendimų dalis- tai neefektyviai planuojami ir panaudojami ištekliai (3 lentelė). Priimant neefektyvius sprendimus suformuoja prieštaravimus tarp viename tinkle veikiančių organizacijų.

### 1.3.2 Farmacijos produktų gamybos ir logistikos verslo įmonės strategijos formavimas

Analizuojant strateginio valdymo svarbą farmacijos produktų gamybos ir logistikos versle buvo nustatyta, kad priklausomai nuo susiformavusios paklausos rinkoje daugeliu atvejų verslo sėkmė priklauso nuo to, kaip efektyviai yra įgyvendintas strateginio valdymo modelis. Kaip teigia Ciesielski (2012), strategijos formavimas yra sudarytas iš trijų skirtingų strateginio planavimo uždavinių grupių, priklausančių skirtingiems hierarchiniams lygmenims: aukščiausiame lygmenyje keliamas tikslas- sudaryti verslo strategiją, o žemesniame lygmenyje strategija papildoma tiekimo logistinės grandinės strateginėmis operacijomis ir funkcinėmis strategijomis, apimančiomis rinkodarą, finansus, personalą, tyrimų plėtrą bei struktūros ir dizaino sritis ir antrojo hierarchinio lygmens formuluojami operaciniai bei funkciniai uždaviniai turi būti tarpusavyje glaudžiai susiję (6 pav.).

Verslo strategijos rengimo metu apibrėžiami tiksliniai vartotojai ir rinka, jie yra aiškiai įvardijami, apibūdinami, numatomos poreikių, t.y. paklausos tendencijos. Taip pat labai svarbu yra

nustatyti verslo stabilaus konkurencingumo dominavimo geografinius taškus (Hofmann, 2010). Dažniausiai logistinių paslaugų įmonės įsikuria arčiau transporto sistemų mazgų, patogiose optimalių maršrutų vietose, priklausomai nuo teikiamų logistikos paslaugų, o jeigu įmonėje yra vykdomi ir gamybiniai procesai, tai lokalizacija yra tiesiogiai priklausoma ir nuo žaliavų tiekėjų išsidėstymo globalioje rinkoje (6 pav.). Šitas punktas yra galbūt mažiau svarbus organizacinio tinklo įmonėms, tačiau iš kitos pusės optimalus rinkos įmonių išsidėstymas taip pat vaidina strategiškai svarbų vaidmenį įgyvendinant organizacijų tarpusavio ryšių funkcionalumą, todėl strategijoje yra būtinas stabilaus konkurencingumo dominavimo geografiniai taškai (Matwiejczuk, 2013). Būtent todėl rengiant strategiją yra itin svarbu identifikuoti esamas organizacijų tinklo nares, nustatyti potencialius partnerius ir strategijoje privalu numatyti jų įtraukimo į organizacijos tinklą galimybes, perspektyvas bei galimą naudą farmacijos produktų gamybos ir logistikos verslo požiūriu (Limoubpratum, et. al, 2015).



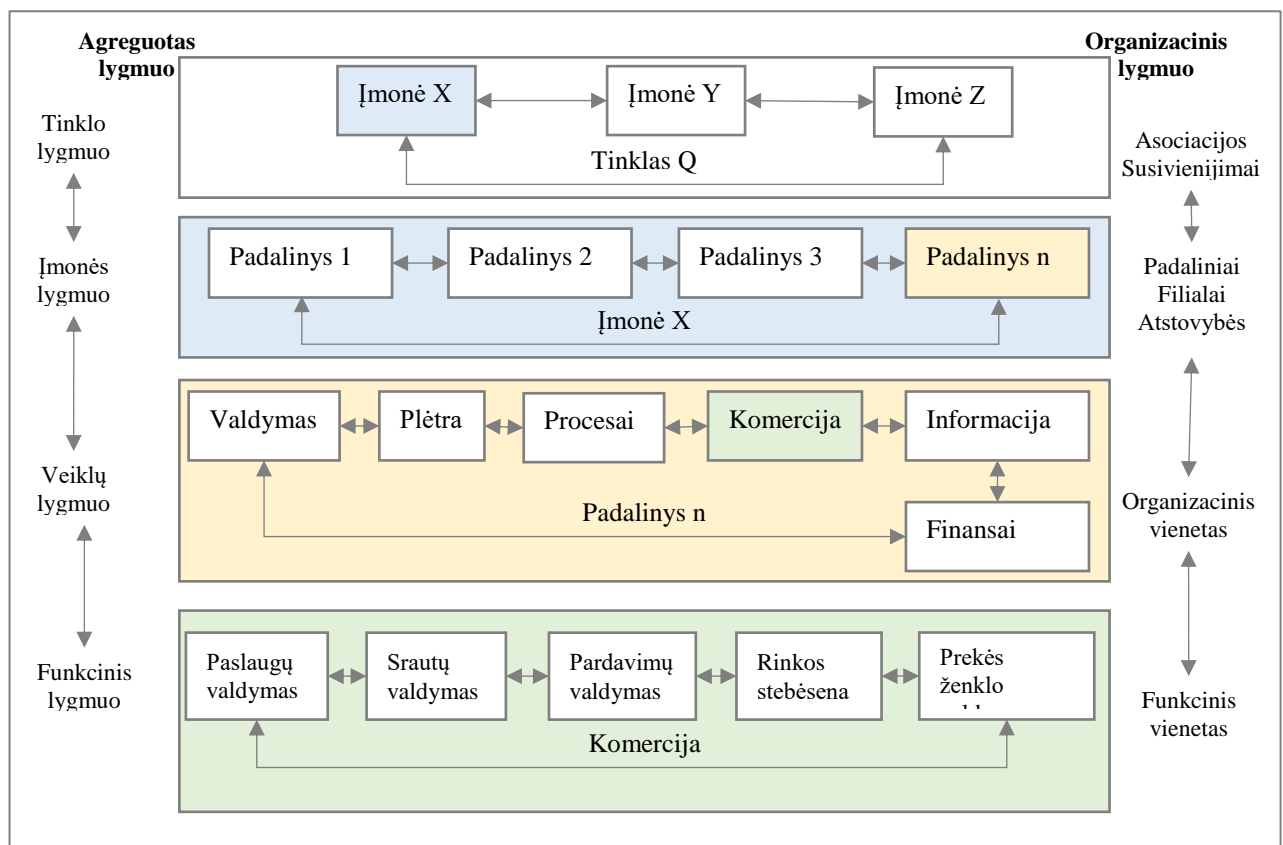
6 pav. Tiekimo logistinės grandinės įskaitant logistikos ir gamybos verslo įmonės strategijos formavimas

*Sudaryta darbo autorės pagal Ciesielski, 2012*

Farmacijos produktų gamybos ir logistikos veikla yra tiesiogiai priklausoma nuo produktų bei reikalingų žaliavų tiekėjų, todėl didžioji dalis šio specifinės rinkos verslo įmonių yra tinklo organizacijos, priklauso tarptautinėms farmacinė veikla užsiimančių įmonių grupėms, todėl strategijoje yra būtina numatyti korporatyvinio tinklo optimizavimo bei plėtros galimybes, tarpusavio ryšių ir funkcijų paskirstymą (6 pav.). Formuluojuant žemesnio hierarchinio lygmens strateginio valdymo uždavinius įvyksta verslo strategijos transformacija į konkrečias operacijas (6 pav.). Čia itin svarbūs operaciniai sektoriai- tai pridėtinės vertės auginimas operaciniame lygmenyje, yra vykdoma

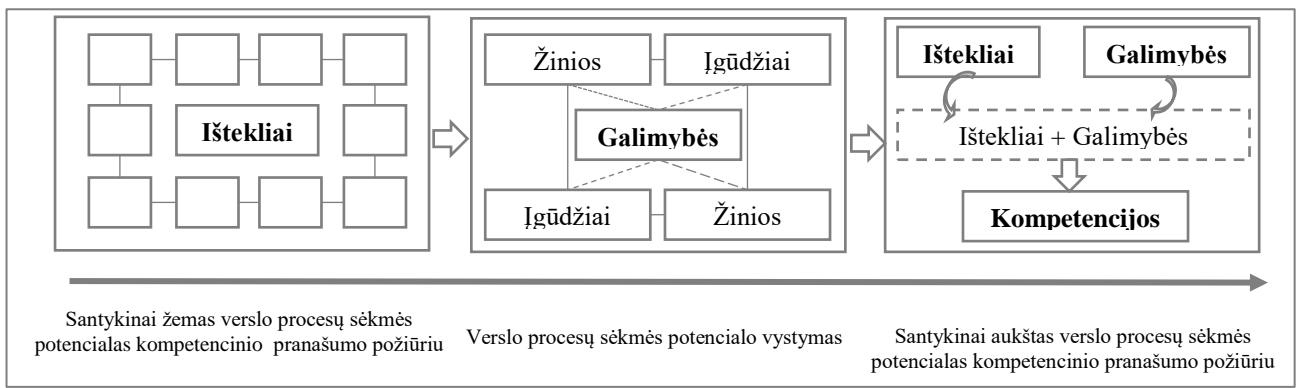
detalizacija į operacinį lygmenį, nes kiekviename operaciniame etape išryškėja tiek kompetencijų svarba, tiek tiekimo svarba (Ciesielski, 2012). Tuo tarpu funkciniam lygmenyje formuluojamos verslo funkcinės strategijos kiekvienai detalizuotų operacijų funkciniai grupei (6 pav.).

Formuojant strategiją ne mažiau svarbu ir organizacijų tinklinė struktūra, kurioje strategijos formavimo procesas turi būti suderintas su kitų organizacijų tikslais per tiesiogiai organizacijas siejančių interesų ir naudos prizmę (Hunger, Wheelan, 2007). Kadangi farmacijos sektorius pasižymi itin aukštu tinklinio organizacijų planavimo lygmeniu, iš vienos pusės farmacijos sektorius turi veikti efektyviai, operatyviai reaguoti į paklausos pokyčius, nes yra susijęs su gyvybiškai svarbių funkcijų užtikrinimu galutinių vartotojų imtyje, o iš kitos pusės turi būti technologiškai pažangus ir inovatyvus, nes farmacijos pramonė yra sparčiai besivystanti ekonomikos dalis, todėl itin svarbiu veiksnium čia tampa profesinė darbuotojų kompetencija bei kaupiama organizacinė žinių bazė (Hunger, Wheelan, 2011). Analizuojant strateginio valdymo principus tokio pobūdžio organizacijose yra svarbu pastebėti, kad tinklo lygmenyje keliami strateginiai tikslai ir uždaviniai yra formuluojami ir derinami su asociacijų, konsorciūmų bei susivienijimų strateginiais tikslais (7 pav.). Įmonės lygmenyje strateginiai uždaviniai orientuojami į regioninę politiką, plėtros galimybes, dominuojančius stabilios konkurencinius geografinius taškus, kuriuose gali sėkmingai veikti padaliniai, filialai atstovybės (Lichocik, Sadowski, 2015). Toks modelis itin būdingas kombinuotą paslaugų spektrą teikiančioms logistikos bendrovėms, nes egzistuoja atskiri padaliniai, atsakingi už konkrečią specifinę veiklą (Lee, Song, 2015). Farmacijos ir logistikos veiklos specifika yra ta, kad logistinėms reikmėms reikalinga tiek transporto priemonių įranga, tiek sandėliavimo technologijos, o farmacijos produktų gamyboje turi būti įrengti specializuoti laboratorinių tyrimų padaliniai, kurių strateginis planavimas turi savitą specifiką (7 pav.).



7 pav. Strateginio valdymo modelio formavimo proceso lygmenys farmacijos produktų gamybos ir logistikos versle  
Sudarė darbo autorė pagal Ciesielski, 2012.

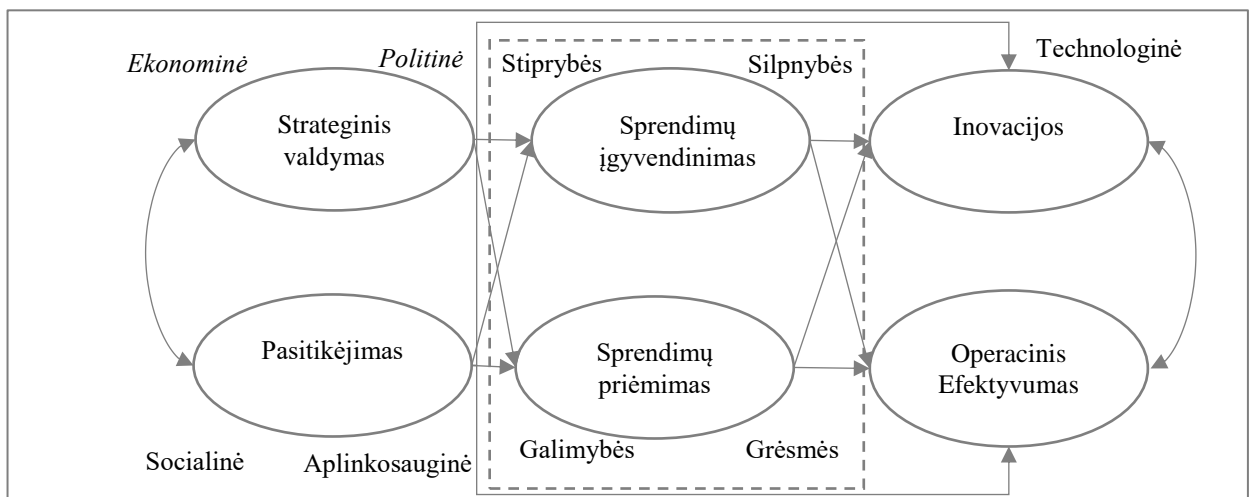
Veiklos lygmenyje strateginis valdymas orientuotas į tam tikrus organizacinius vienetus bei funkcinis vienetus. Tokiame modelyje, kaip pavaizduotas 9 paveiksle, strateginio valdymo principai taikomi labai sudėtingai, todėl strateginio valdymo modelis formuojamas narvelio principu, kuriame turi griežtai derėti metodologinės nuostatos vien tam, kad strateginio valdymo modelis tinklo lygmenyje būtų valdomas ir kontroliuojamas (Ciesielski, 2012), būtent todėl yra svarbu, kad strateginio planavimo metodais būtų siekiama santykinai aukšto verslo procesų sėkmės potencialo (10 pav.). Santykinai žemas verslo sėkmės potencialas yra fiksuojamas tada, kai strateginis planavimas remiasi išteklių optimizavimu ir paskirstymu. Itin kai analizuojami žmogiškieji ištekliai, nes daugiasluoksnė organizacinė struktūra strateginio valdymo požiūriu nesudaro pakankamų galimybių tiksliai įvertinti esamą kompetencinį darbuotojų, o tuo pačiu ir organizacijos, potencialą (Jafari, 2015). Stambiuose tinklo organizacijų lygmenyse išteklius optimizuoti ir paskirstyti, kaip jau buvo minėta anksčiau yra sudėtinga, todėl remtis vien tik išteklių paskirstymo teorija yra neefektyvu (Hawkins, 2014). Taip pat neefektyvu investuoti į personalo kompetencinį potencialą kai nėra pakankami materialieji ištekliai arba kai materialiujų išteklių technologinis inovacinis lygmuo yra sąlyginai žemas (Matwiejczuk, 2013).



8 pav. Hierarchiniai potencialios logistinio verslo sėkmės lygiai kompetencinio pranašumo požiūriu  
Sudaryta darbo autorės pagal Matwiejczuk, 2013.

Kaip teigia Matwiejczuk (2013), siekiant aukštesnio verslo sėkmės potencialo būtina strateginio valdymo metodais siekti plėtoti verslo procesų sėkmės potencialą lygiagrečiai įvertinant organizacijos ir jos padalinių žmogiškųjų išteklių įgūdžius bei žinias ir jų atitikimą išteklių pajėgumams ir galimybėms, tuo būdu orientuojantis į kompetencijų ugdymo modelį ir siekiant kompetencinės pažangos per strateginio valdymo modelio tobulinimą.

Kaip teigia Revilla, et. al. (2015) strateginio valdymo kontekste siekiant santykinai aukšto verslo procesų sėkmės potencialo per kompetencinį pranašumą, būtina įvesti ir verslo patikimumo sampratą (11 pav.), kuris tampa vienu pagrindinių socialinių veiksnių, sustiprinantis įmonės konkurencines pozicijas rinkoje. Atsižvelgiant į atliktą strateginio planavimo metodologiją farmacijos produktų gamybos ir logistikos įmonių sektoriuje yra svarbu pažymėti, kad apjungus visus strategijos rengimo metu įtraukiamus funkcinis, organizacinius, struktūrinius bei tinklo elementus, gaunamas kompleksinis strateginio valdymo situacijos vertinimo modelis, pavaizduotas 11 paveiksle. Strategiškai planuojant veiklą būtinas žinojimas, kokia ekonominė situacija, kokia rinka susiformavusi, dominuojantys krovinių srautai (E, 11 pav.). Taip pat sudarant strateginį veiklos planą reikia žinoti teisinę verslo aplinką, numatyti galimus pokyčius, aplinkiniuose regionuose planuojamus pokyčius, užsienio politikos pokyčius, atsižvelgti į regiono politinį stabilumą (P, 11 pav.).



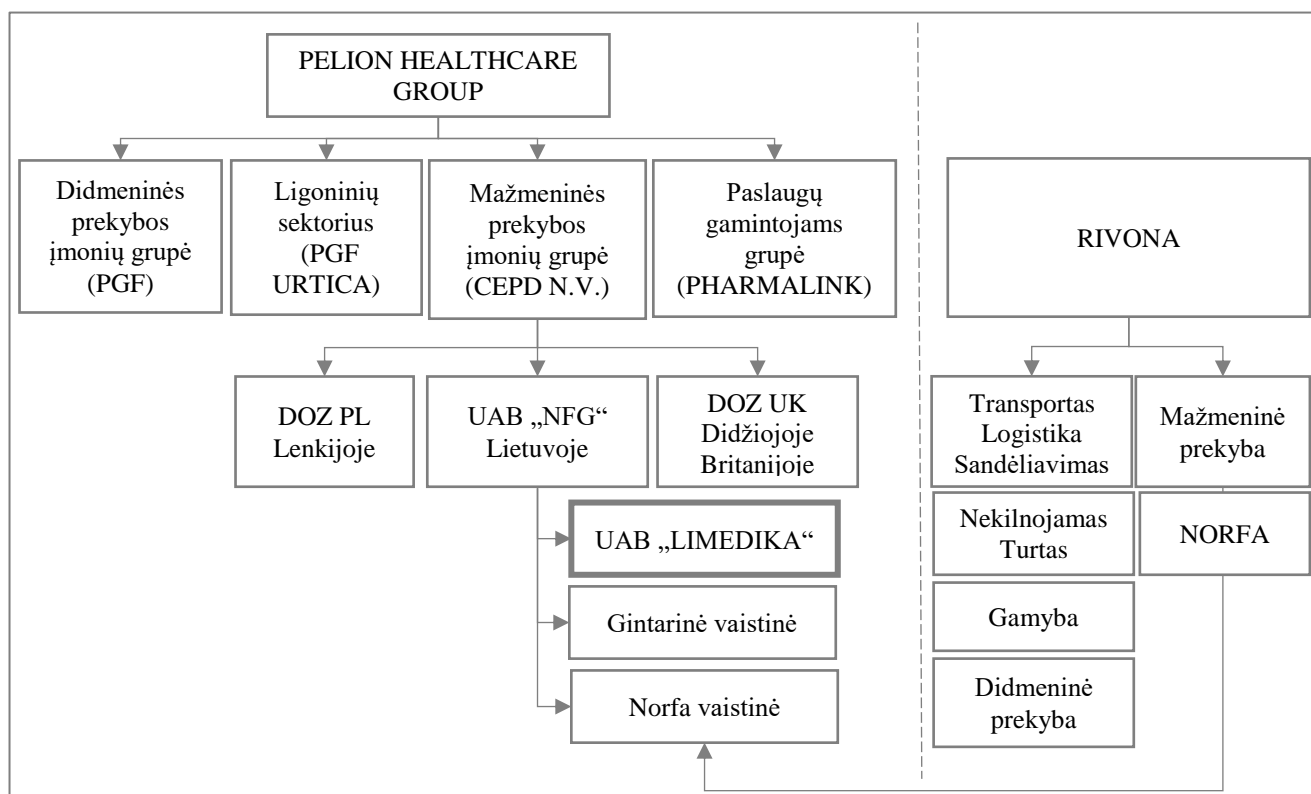
*9 pav. Logistikos procesų strateginio valdymo proceso sąsaja su išorine aplinka  
Sudaryta darbo autorės pagal Revilla, et. al., 2015.*

Strateginis valymas sukuria pagrindinius pasitikėjimo rodiklius, kadangi strateginiame plane numatomas ne tik pačios įmonės siektinas rezultatas, bet ir jos padėtis rinkoje, logistikos partnerių tinkle, o tai leidžia numatyti ir siekiamą pasitikėjimą partnerių, visuomenės imtyje (S, 11 pav.)

Strateginis valdymas įmonėje vykdomas per sprendimų priėmimą bei jų įgyvendinimą, nuo kurių priklauso tiek taikomų inovacijų lygmuo, tiek ir vidinis įmonės operacinis efektyvumas. Sudarant strategiją yra taip pat būtina atsižvelgti į esamą technologinę pažangą bei galimus jos pokyčius, galimybes pritaikyti naujas technologijas versle ir pradėti vykdyti technologiškai modernias, inovacines veiklos operacijas ar inovacinius veiklos procesus. Būtent todėl technologijų pritaikomumas yra priklausomas nuo technologinės aplinkos ir joje sudarytų technologinės pažangos galimybių, o vidiniuose procesuose pritaikomų technologijų naudojimas yra tiesiogiai priklausomas nuo priimamų sprendimų ir strateginio plano. Įgyvendinant strategiją yra įmanoma įvertinti pagrindines įmonės stiprybes ir silpnybes, o priimant atitinkamus sprendimus vadovaujamosi susidariusiomis galimybės ir grėsmėmis, kurios susiformuoja kintant išorinei aplinkai. Todėl apibendrinant galima teigti, kad farmacijos produktų gamybos ir logistikos verslo įmonėje yra būtina nuosekliai arba kryžmiškai integruoti egzistuojančias strateginio valdymo metodologijas siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų bei uždavinių, nuolat reaguojant į pokyčius supančioje ir vidinėje organizacijos aplinkoje, išlaikant strateginio lankstumo funkcionalumą, todėl strateginio valdymo modelis šio tipo įmonėse yra kompleksinis bei kombinuotas.

## 2 UAB „LIMEDIKA“ APIBŪDINIMAS

UAB „Limedika“ įkurta 1994 metais. 2007 m. pabaigoje kontrolinį UAB „Limedika“ akcijų paketą įsigijo didžiausia Lenkijos farmacijos bendrovė PGF („Polska Grupa Farmaceutyczna“), prekiaujanti vaistais, medicinos įranga, sveikatos apsaugos priemonėmis, homeopatiniais preparatais ir kosmetika, kurios farmacijos prekių pardavimas sudaro didžiausią apyvartos dalį (90 proc.). Ši Lenkijos farmacijos grupė yra viena pagrindinių vaistų, medicininės paskirties priemonių ir įrangos tiekėja ligoninėms Lenkijoje. Pagal apyvartą „Pelion health care group“ (toliau- PFG) bendrovė patenka į 100 didžiausių įmonių sąrašą Vidurio ir Rytų Europoje. PFG įtraukta į oficialų Varšuvos vertybinių popierių biržos sąrašą.



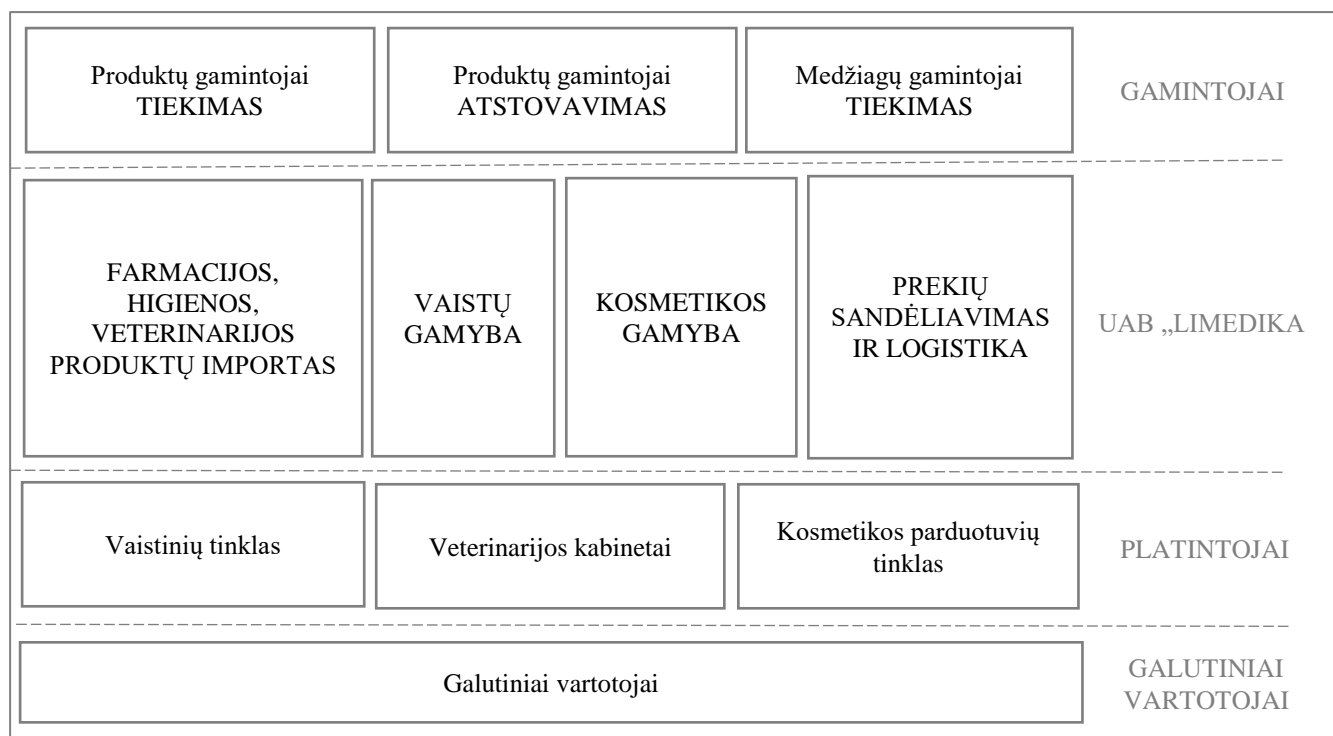
10 pav. UAB „Limedika“ vieta bendroje tarptautinės korporatyvinės įmonių grupės struktūroje  
Sudarė autorė pagal UAB „Limedika“ veiklos dokumentus

2007 m. UAB „Limedika“ pirmoji iš didmeninių farmacijos įmonių buvo įtraukta į oficialiai patvirtintų tiekėjų sąrašą, o jos veikla yra grindžiama geros vaistų platinimo praktikos taisyklių (GVPPT) reikalavimais ir ji yra vaistų didmeninės prekybos įmonių asociacijos narė. Įmonės augimą ir veiklos efektyvumą lemia aukštos kvalifikacijos specialistų darbas, racionalus valdymas ir nuolatinis dėmesys svarbiausioms plėtos kryptims: asortimento plėtrai, kokybiškam ir operatyviam aptarnavimui, lojaliesiems klientams ir konkurencingai kainai.

UAB „Limedika“ turi nuosavą logistikos centrą ir sandėlius, todėl gali vykdyti ir logistikos paskirstymo centro funkcijas, efektyviai aprūpindama vaistines, ligonines ir kitus partnerius reikalingais medikamentais. Bendrovė vaistais ir medicininės paskirties priemonėmis aprūpina daugiau

nei 1 500 Lietuvos vaistinių ir ligoninių, tiekia medicinos ir kosmetikos prekes parduotuvėms ir optikoms. UAB „Limedika“ bendradarbiauja su nepriklausomomis Lietuvos vaistinėmis ir vaistinių tinklais: UAB „Gintarinė vaistinė“ ir UAB „Norfos vaistinė“ (11 pav.). Vaistai ir medicininės paskirties prekės sandėliuojami užtikrinant vaistų saugumą, laikantis Lietuvoje galiojančių vaistų sandėliavimo taisyklių. Sandėliai šiuo metu užima 3345 m<sup>2</sup> plotą ir atitinka Europos Sąjungos patalpų įrengimo, higienos ir sanitarijos standartus. 2009 m. modernizuotas vaistų surinkimo procesas ir sandėlyje įrengtas konvejeris. Efektyvi logistikos sistema ir nuosavas transportas padeda užtikrinti, kad vaistai užsakovams būtų pristatyti operatyviai ir kokybiškai.

Bendrovė nuolat plečia savo partnerių – per 250 įmonių – tinklą, tarp jų yra vaistų ir maisto papildų gamintojų (11 pav.). UAB „Limedika“ asortimentą sudaro vaistai, maisto papildai, chirurgijos prekės, slaugos priemonės, vaistažolės, prekės, skirtos nėščiosioms ir kūdikiams, kosmetika. Bendrovės pasiūla itin gausi – per 4 000 pavadinimų vaistų ir daugiau nei 9 000 pavadinimų medicinos prekių.



11 pav. UAB „Limedika“ veiklos kryptys  
Sudarė autorė pagal UAB „Limedika“ veiklos dokumentus

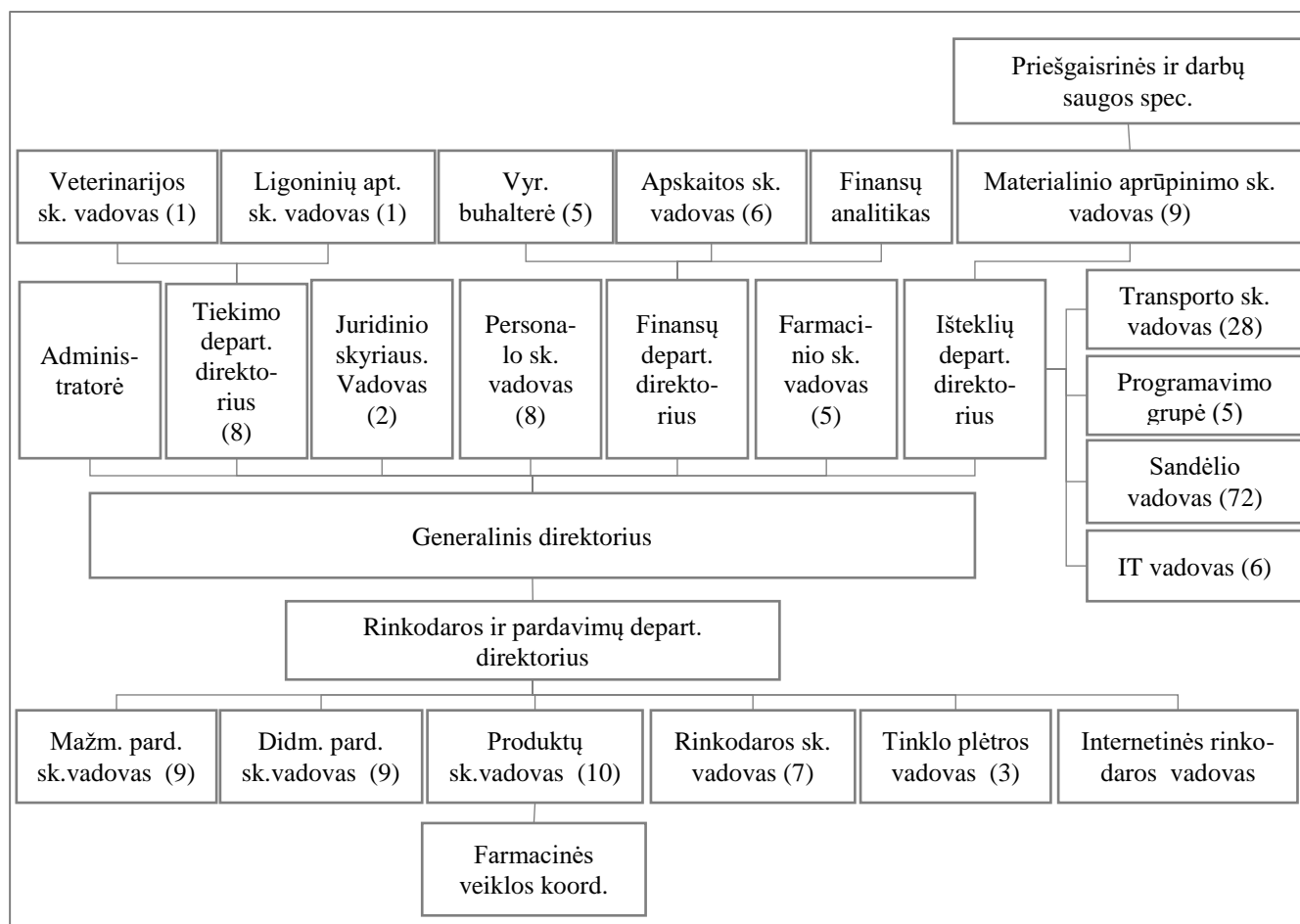
UAB „Limedika“ taip pat sėkmingai plėtoja atskirą veiklos kryptį – prekybą veterinarijos vaistais, gyvūnų priežiūros prekėmis, gyvūnų vitaminais ir papildais (11 pav.). Atstovauja žinomiems gyvūnų prekių gamintojams, tokiems kaip „Richter Pharma AG“, „Sintofarm SPA“, „Tavet“, „Tanin Sevnica“, „Chrysamed“ ir kt.

UAB „Limedika“ veikla apima ne tik farmacijos produktų platinimą, bendrovė teikia ir rinkodaros paslaugas. Turėdama ilgametę patirtį farmacijos rinkoje, praktinės produktų išleidimo į rinką patirties ir savo vaistinių, „Limedika“ užtikrina, kad produktai būtų sėkmingai išleidžiami ir



atstovaujami rinkoje. Produktų atstovavimas ir rinkodara apima etapus nuo produkto išleidimo į rinką pradžios iki visos produkto priežiūros, siekiant didinti atstovaujamų produktų pardavimą. Klientų pageidavimu vaistinėse nemokamai diegiama specializuota vaistų užsakymo ir kiekinės apskaitos programa „Medinfo“. Bendrovėje dirbantys programuotojai rūpinasi, kad programa „Medinfo“ nuolat būtų tobulinama ir atitiktų išrankiausių vartotojų poreikius.

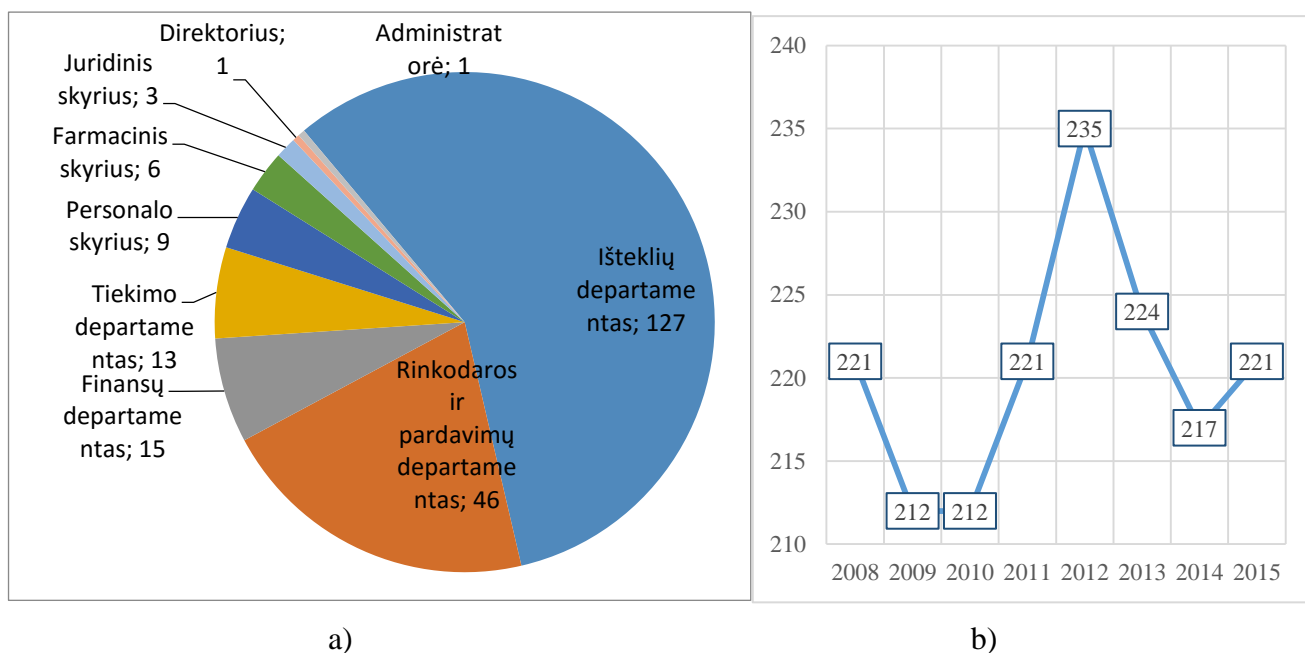
Analizuojant UAB „Limedika“ organizacinę struktūrą, galima matyti, kad įmonės organizacinė struktūra yra griežtai hierarchinio tipo. Generaliniam direktoriui tiesioginiame pavaldume iš viso yra administratorė, trijų skyrių ir keturių departamentų vadovai (12 pav.).



12 pav. UAB „Limedika“ organizacinė struktūra  
Sudarė autorė pagal UAB „Limedika“ veiklos dokumentus

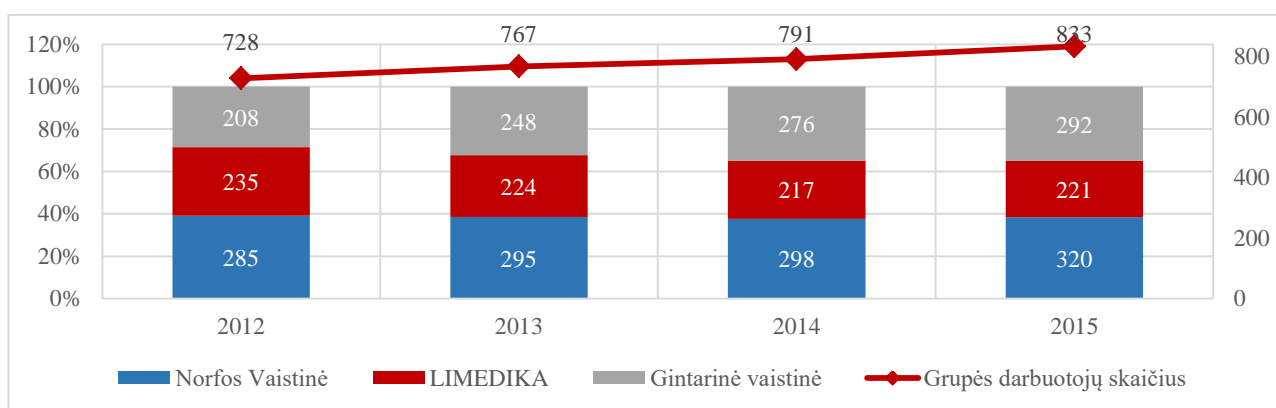
Kaip rodo personalo struktūros analizės rezultatai (13 pav. a), didžiausias UAB „Limedika“ padalinys yra išteklių departamentas, kas leidžia teigti, kad didžiausia veiklos dalis yra susijusi su logistiniais procesais. Išteklių departamento vadovui pavaldūs yra materialinio aprūpinimo skyriaus, transporto skyriaus, programavimo grupės, IT skyriaus vadovai bei sandėlio vadovas. Išteklių departamento didžiausias pagal darbuotojų skaičių struktūrinis padalinys- sandėlis, kiek mažesnis transporto skyrius (12 pav.). Lyginant su farmacine veikla, kuri vykdoma farmaciniame skyriuje, logistinė ir sandėliavimo veikla disponuoja daugiau nei 15 kartų daugiau personalo.

Personalo skaičiaus dinamika 2008-2015 m. laikotarpiu rodo didelius svyravimus: 2009 ir 2010 m. darbuotojų skaičius buvo lygus 212 darbuotojų, tačiau 2011 m. vėl pasiekė 2008 m. lygį, kas leidžia daryti prielaidą jog ekonominio nuosmukio metu buvo bandoma efektyviau valdyti išteklius, juos optimizuoti (13 pav. b).



13 pav. Personalo struktūra (a) ir skaičiaus dinamika (b)  
Sudarė autorė pagal UAB „Limedika“ veiklos dokumentus

2012 m. UAB „Limedika darbuotojų skaičius pasiekė paskutiniųjų septynerių metų maksimalią reikšmę, tačiau 2015 m. darbuotojų skaičius vėl grįžo į po krizinio periodo lygį ir tokia darbuotojų skaičiaus dinamika leidžia teigti, kad priklausomai nuo įvairių pokyčių strategine prasme siekiama yra išlaikyti optimalų darbuotojų skaičių. Peržiūrint visos įmonių grupės darbuotojų skaičiaus dinamiką (14 pav.) galima matyti, jog personalo skaičius vidutiniškai kasmet padidėja po 34 darbuotojus.



14 pav. Darbuotojų skaičiaus dinamika NFG įmonių grupėje  
Sudarė autorė pagal UAB „Limedika“ veiklos dokumentus

Jeigu paskutinių ketverių metų perspektyvoje UAB „Limedika“ darbuotojų skaičiaus dinamika turi neigiamą dinamiką ir bazinis personalo skaičiaus sumažėjimas siekia 6%, lyginant su 2012 m., tai UAB „Gintarinė vaistinė“ ir UAB „Norfos vaistinė“ darbuotojų skaičiaus dinamika yra teigiama UAB

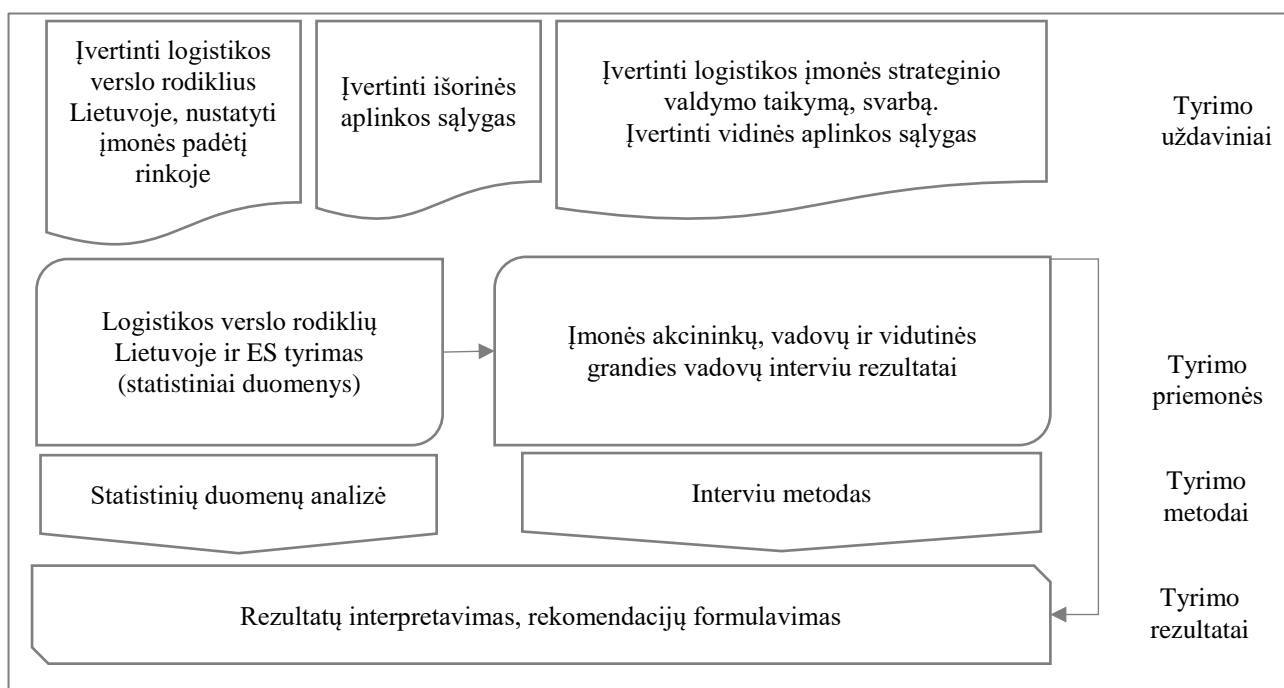
„Norfos vaistinė“ darbuotojų skaičiaus bazinis padidėjimas siekia 12% lyginant su 2012 m., o UAB „Gintarinė vaistinė“ bazinis pokytis yra didžiausias ir siekia 40% lyginant su 2012 m.

### 3 STRATEGINIO VALDYMO LOGISTIKOS ĮMONĖJE TYRIMO METODIKA

Siekiant įvertinti UAB „Limedika“ taikomą strateginio valdymo modelį bei išryškinti problemas, kurias galima būtų efektyviau spręsti, buvo atliekamas tyrimas. Kaip parodyta 14 paveiksle, tyrimas sudarytas iš skirtingų vienas paskui kitą sekančių tyrimo etapų: logistikos ir farmacijos sektoriaus apžvalgos bei verslo aplinkos įvertinimo Lietuvoje ir nustatyti UAB „Limedika“ konkurencines pozicijas rinkoje. Tyrimo pagrindiniai uždaviniai:

- įvertinti logistikos verslo rodiklius Lietuvoje;
- nustatyti UAB „Limedika“ konkurencinę padėtį rinkoje;
- įvertinti farmacijos produktų gamybos ir logistikos verslo aplinkos išorines sąlygas Lietuvoje;
- įvertinti UAB „Limedika“ strateginio valdymo taikymą ir svarbą;
- įvertinti UAB „Limedika“ vidinės aplinkos sąlygas;

Uždaviniams pasiekti buvo pasirinkti du pagrindiniai tyrimo metodai – kiekybinis ir kokybinis.



15 pav. Bendrasis tyrimo atlikimo modelis  
Sudaryta autorės

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo reikalingi statistiniai duomenys, kurie buvo renkami Lietuvos statistikos departamento duomenų bazėje, Eurostat duomenų bazėje, taip pat buvo analizuojamos pasaulio banko ataskaitos, kuriose vertinama verslo aplinka 123 pasaulio valstybėse. Pasinaudojant Lietuvos statistikos departamento naudojamu įmonių ekonominės veiklos klasifikatoriumi, buvo nustatyta, kad UAB „Limedika“ farmacijos produktų gamybos veikla yra priskiriama gamybinės

veiklos įmonių veiklai (C21), o farmacijos produktų paskirstymo ir logistikos veikla yra priskiriama transporto ir sandėliavimo įmonių veiklos grupei (H). Pasaulio banko atliekamame verslo aplinkos palankumo vertinime yra vertinami skirtingi požymiai, suskirstyti į tokias grupes kaip mokesčių našta, verslo pradėjimas, tarptautiniai santykiai ir tarptautinė prekyba, nuosavybės įregistravimas, akcijų vertė, sutarčių įvykdymo rodikliai ir įvertinus visus rodiklius gaunamas valstybės reitingas pagal palankumą verslo aplinkai.

Apdorojant duomenis buvo naudojama MS Excel duomenų apdorojimo programa, statistinei analizei atlikti buvo naudojamas MS Excel Data Analysis programinis įskiepis. Duomenų apdorojimas buvo atliekamas panaudojant statistinius metodus: aprašomosios statistikos, tiesinio trendo metodas verslo aplinkos tendencijoms įvertinti ir prognozuoti, o optimistinė ir pesimistinė prognozės buvo pateikiamos panaudojant Gauso metodą, teigiantį, kad optimistinė prognozė yra didesnė už vidutinę vidutinio kvadratinio nuokrypio rodikliu.

Surinkti ir apdoroti duomenys taip pat buvo panaudoti vertinant išorines ir vidines aplinkos sąlygas (14 pav.), atsižvelgiant į tai, kad įmonė priklauso tarptautinei farmacijos ir logistikos įmonių grupei taikant SSGG ir PEST analizę.

Atliekant kokybinį tyrimą buvo pasirinktas interviu metodas. Pagal procedūrų lankstumą arba griežtumą interviu galima skirstyti į griežtai struktūruotus, pusiau struktūruotus ar nestruktūruotus. Griežtai struktūruotas interviu remiasi iš anksto tyrėjo paruoštu interviu planu, kuriame numatytos konkrečios klausimų formuluotės (dažnai – ir atsakymų formuluotės), bei nustatyta griežta klausimų pateikimo seka. Griežtai struktūruotame interviu tyrėjas gali užduoti tik tokius klausimus, tik tokia seka ir tik tokia formuluote, kokia yra pateikta interviu plane. Atliekant griežtai struktūruotą interviu visi ekspertai (specialistai ar respondentai) gauna vienodus klausimus, vienodomis formuluotėmis ir vienoda seka. Atliekant griežtai struktūruotus interviu svarbu, kad klausimų formuluotės būtų nedviprasmiškos ir reikštų tą patį visiems respondentams.

Pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms: kai interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų; siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus; kai pastebi, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktąjį klausimą – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus, mažiau jautrius klausimus, ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote. Pusiau struktūruotų interviu klausimynuose taip pat beveik nenaudojami uždari klausimai su atsakymų formuluotėmis.

Atlikdamas nestruktūruotą interviu tyrėjas remiasi planu, kuriame numatyti tik įžanginiai bei esminiai klausimai, pateikiamos pagrindinės pokalbio temos be konkrečių klausimų formuluočių.

Klausimų formuluotes tyrėjas kuria interviu metu priklausomai nuo jo eigos, nuo užsimezgsio santykio tarp tyrėjo ir tiriamojo, ar nuo interviu aplinkos. Nestruktūruotas interviu leidžia tyrėjui būti labai lanksčiu pateikiant klausimų formuluotes bei organizuojant klausimų seką.

Pagal atlikimo pobūdį ir naudojamas komunikacines technologijas gali būti išskiriami skirtingi interviu atlikimo būdai: tiesioginis, nuotolinis be vaizdo ir vaizdinio kontakto bei nuotolinis su vaizdiniu kontaktu. Atlikdamas tiesioginį interviu tyrėjas tiesiogiai (laiko ir vietos prasme) bendrauja su ekspertu (specialistu, respondentu). Tiesiogiai vietos prasme reiškia, jog interviu atliekamas vienoje fizinėje vietoje nesinaudojant jokiais komunikacinėmis technologijomis. Tiesiogiai laiko prasme reiškia, kad ir tyrėjas ir tiriamasis kalbasi duotuoju laiku (tiriamojo atsakymai nėra atidėti, nėra didelės laiko pertraukos tarp klausimo ir atsakymo į jį).

Interviu nuotoliniu būdu be vaizdo kontakto yra vykdomas pasinaudojant komunikacinėmis priemonėmis: telefonu, interneto pokalbių svetainėmis ar kitomis priemonėmis, kurių metu nei konkrečiu laiko momentu nei su vėlinimo efektu, tyrėjas ir ekspertas (specialistas ar respondentas) neturi galimybės vienas kito matyti. *Interviu telefonu* – tai toks interviu, kuomet tyrėjas ir tiriamasis kalbasi telefonu. Taikomas tuomet, kai tyrėjas ir tiriamasis gali kalbėtis tiesiogiai laiko prasme, tačiau negali kalbėtis tiesiogiai vietos prasme. *Interviu internetu* – tai toks interviu, kuomet tyrėjas kalbasi su tiriamuoju naudodamasis internetinėmis technologijomis (pokalbių svetainėmis ir pan.). Šis interviu tipas išpopuliarėjo kartu su internetinėmis pokalbių programomis, o tobulėjant interneto duomenų perdavimo technologijoms išsivystė ir dar vienas interviu būdas, kai nuotoliniu būdu yra vykdomas pokalbis transliuojant vaizdą ir tada tyrėjas ir respondentas gali matyti vienas kitą ir užmegzti tam tikrą skirtingų erdvių kontaktą.

Ekspertiniams vertinimams reikalingos specialios ekspertinės žinios ir ekspertinis patyrimas, kurį turi tik nedidelis skaičius specialistų. Inovatyvių įmonių patyrimas yra ypač vertingas, tačiau jį turi ribotas įmonių skaičius. Todėl inovacijų plėtros veiksnių tyrimui ypač taikytinas ekspertinių vertinimų metodas. *Tyrimui atlikti ir logistikos verslo aplinkai bei sąsajai su strateginius valdymu įvertinti pasirinktas ekspertinis individualus pusiau struktūruotas tiesioginis interviu. O logistikos įmonės vadovų požiūriui į strateginio valdymo svarbą ištirti taip pat buvo pritaikytas interviu metodas.*

Ekspertų skaičiaus nustatymas. Nustatant priimtina ekspertų skaičių, vadovaujamosi metodologinėmis prielaidomis, suformuluotomis klasikinėje testų teorijoje, kurioje teigiama, jog agreguotų sprendimų patikimumą ir priimančių sprendimą (šiuo atveju ekspertų) skaičių sieja greitai gėstantis netiesinis ryšys. Įrodyta, jog agreguotų ekspertinių vertinimų moduluose su vienodais svoriais nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui (Balažentis, 2011).

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta 5 respondentų, įmonės vadovų, imtis. Respondentai, kaip jau minėta anksčiau, buvo apklausiami individualiai tiesioginiu būdu pagal pusiau struktūruotą interviu

klausimų anketą, pateiktą (1 priede), kurios klausimai sudaryti pagal 4 lentelėje pateikiamą klausimų sudarymo struktūrą (4 lentelė)

4 lentelė. Interviu klausimų struktūra

Kategorija	Subkategorija	Klausimo Nr.
PEST	Politinė aplinka	1
	Ekonominė aplinka	2
	Socialinė aplinka	3
	Technologinė aplinka	4
SSGG	Stiprybės	5
	Silpnybės	6
	Galimybės	7
	Grėsmės	8
Verslo strategija	Vartotojai ir rinka	9, 10, 11,
	Pagrindiniai konkurentai	12,13,14
	Partneriai	15,16
	Tikslai ir uždaviniai	17,18
Tiekimo logistinės grandinės operacijos	Verslo strategijos transformavimas į logistikos operacijas	19, 20
Funkcinės strategijos	Rinkos strategija	21, 22
	Finansų strategija	23
	Personalo strategija	24
	Inovacijų strategija	25, 26
	Produkto strategija	27
Strateginio valdymo problemos	Įmonės problemų identifikavimas	28, 29
	Išspręstos problemos taikant strateginio valdymo principus	30
	Problemos, kurias galima spręsti ateityje taikant strategines priemones	31

Respondentai buvo parinkti iš įmonės vadovų imties:

- pirmasis respondentas (R1) – tai UAB „LIMEDIKA“ pardavimų ir rinkodaros direktorius;
- antrasis respondentas (R2) – tai UAB „LIMEDIKA“ juridinio skyriaus vadovas;
- trečiasis respondentas (R3)- tai NFG grupės, UAB „LIMEDIKA“ direktorius;
- ketvirtasis respondentas (R4) - tai UAB „LIMEDIKA“ tiekimo departamento direktorius;
- penktasis respondentas (R5)- tai UAB „LIMEDIKA“ rinkodaros skyriaus vadovas.

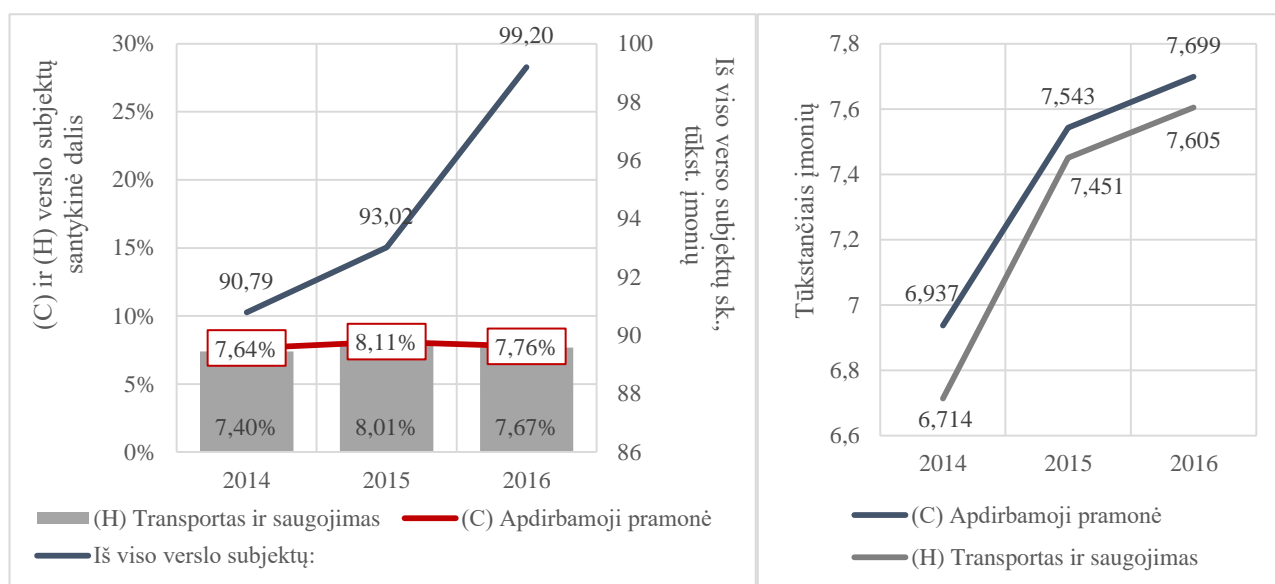
Visi respondentai turi ilgalaikę patirtį, ilgesnę nei penkerių UAB „LIMEDIKA“ vadovujančiose pozicijose metų profesinę patirtį ir dalyvauja strateginio plano rengime, jo įgyvendinimo kontrolėje bei trumpalaikių priemonių plano sudaryme, analizuojantys rinką, verslo sąlygas.

*Apibendrinant, galima teigti, kad atitinkamai užsibrėžtiems tyrimo tikslams ekspertinis individualus tiesioginis (kontaktinis) interviu pagal pusiau struktūruotą klausimų sistemą apklausos metodas yra tinkamiausias tyrimui atlikti. Siekiant įvertinti strateginio planavimo svarbą, reikalinga įvertinti bendrą logistikos verslo aplinką rinkoje, logistikos paslaugų sektoriaus patikimumo, operacijų efektyvumo, inovacijų taikymo bei strateginio planavimo svarbos sąsają, todėl reikalingas tiek logistikos ekspertų, tiek ir mokslininkų nuomonės tyrimas.*

## 4 STRATEGINIO VALDYMO UAB „LIMEDIKA“ VERTINIMAS

### 4.1 UAB „Limedika“ verslo aplinkos vertinimas

UAB „Limedika“ pagal veiklos sritis ir ekonominės veiklos klasifikatorių (Lietuvos statistikos departamentas, 2016) atitinka C21, H grupes, todėl atliekant verslo aplinkos vertinimą buvo renkami šio tipo veiklas atitinkantys verslo sektoriaus duomenys. Kaip parodė duomenų rezultatų apžvalga, 2016 m. pradžioje Lietuvoje buvo įregistruota 99,20 tūkst. verslo subjektų ir iš jų 67% sudarė uždarnosios akcinės bendrovės (16 pav. a). Per pastaruosius trejus metus Lietuvos verslo sektorius turi augimo tendenciją ir vidutiniškai kasmet metų pradžioje yra užregistruota 4205 įmonėmis daugiau. Analizuojant verslo subjektų imtį pagal veiklos rūšį (16 pav. a), buvo nustatyta, kad 7,76% visų 2016 m. pradžioje užregistruotų verslo subjektų (išskyrus individualias įmones) vykdė veiklą apdirbamosios pramonės, kuriai priskiriama ir farmacinių preparatų gamyba, srityje, o panašiai tiek pat ūkio subjektų, t.y. 7,67% veiklą vykdė transporto ir saugojimo srityje (16 pav. a).



a)

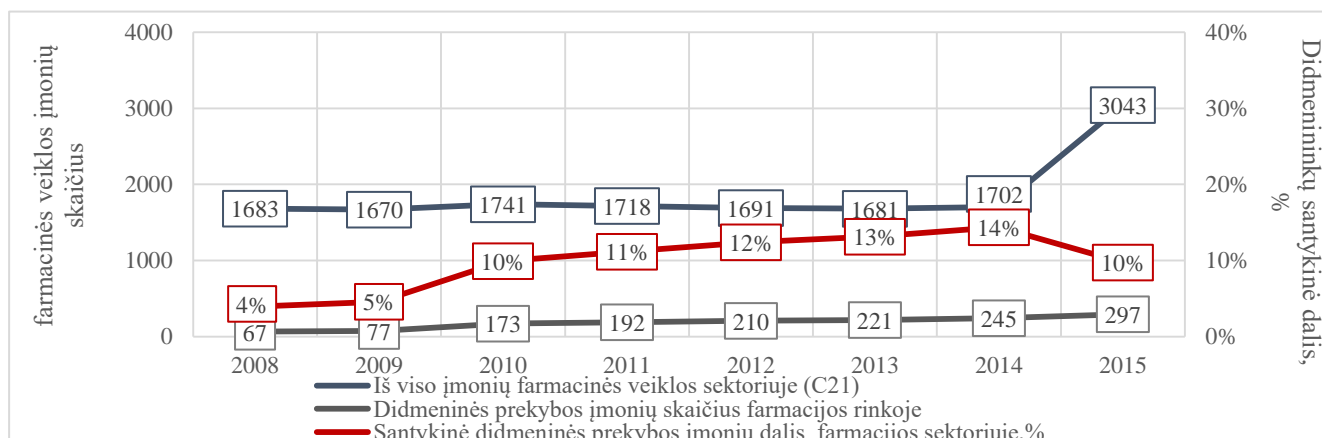
b)

16 pav. Lietuvoje metų pradžioje veikiančių verslo subjektų skaičiaus dinamika  
*Lietuvos statistikos departamentas, 2016*

Galima sakyti, kad UAB „Limedika“ verslas priklauso apytikriai 8% verslo subjektų imčiai, pagal 2014-2016 m. laikotarpio tendenciją. Taip pat ir analizuojant apdirbamosios pramonės, transporto bei saugojimo verslo subjektų skaičiaus dinamiką (16 pav. b), galima matyti kad verslo subjektų skaičius vidutiniškai kasmet didėja ir apdirbamosios pramonės sektoriuje kasmet užregistruojama vidutiniškai 381 įmone daugiau, o transporto ir saugojimo sektoriuje vidutinis metinis absoliutus pokytis siekia 446 verslo subjektus (16 pav. b). Kaip rodo apdirbamosios pramonės ir transporto bei saugojimo verslo subjektų skaičiaus dinamika, esant bendrai suminei verslo subjektų skaičiaus dinamikai, santykinė rinkos dalis išlieka pakankamai stabili.

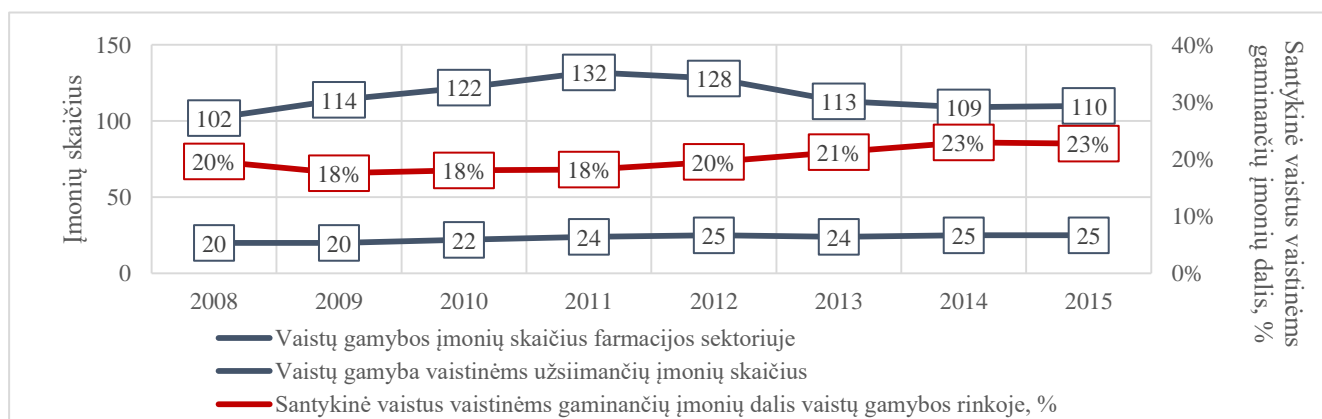


Analizuojant rinką buvo tiriama farmacinę veiklą vykdančių įmonių imtis. 2008-2014 m. laikotarpiu iš viso farmacinės veiklos sektoriuje metu pradžioje buvo užfiksuota apie 1700 verslo subjektų, tačiau 2015 m. buvo užfiksuotas šio sektoriaus įmonių skaičiaus 78% metinis padidėjimas (17 pav.). Kadangi UAB „Limedika“ didžiąją veiklos dalį sudaro didmeninė prekyba, tai yra svarbu nustatyti, kokioje rinkos dalyje įmonė veikia ir kokios veiklos plėtros perspektyvos gali būti nustatytos.



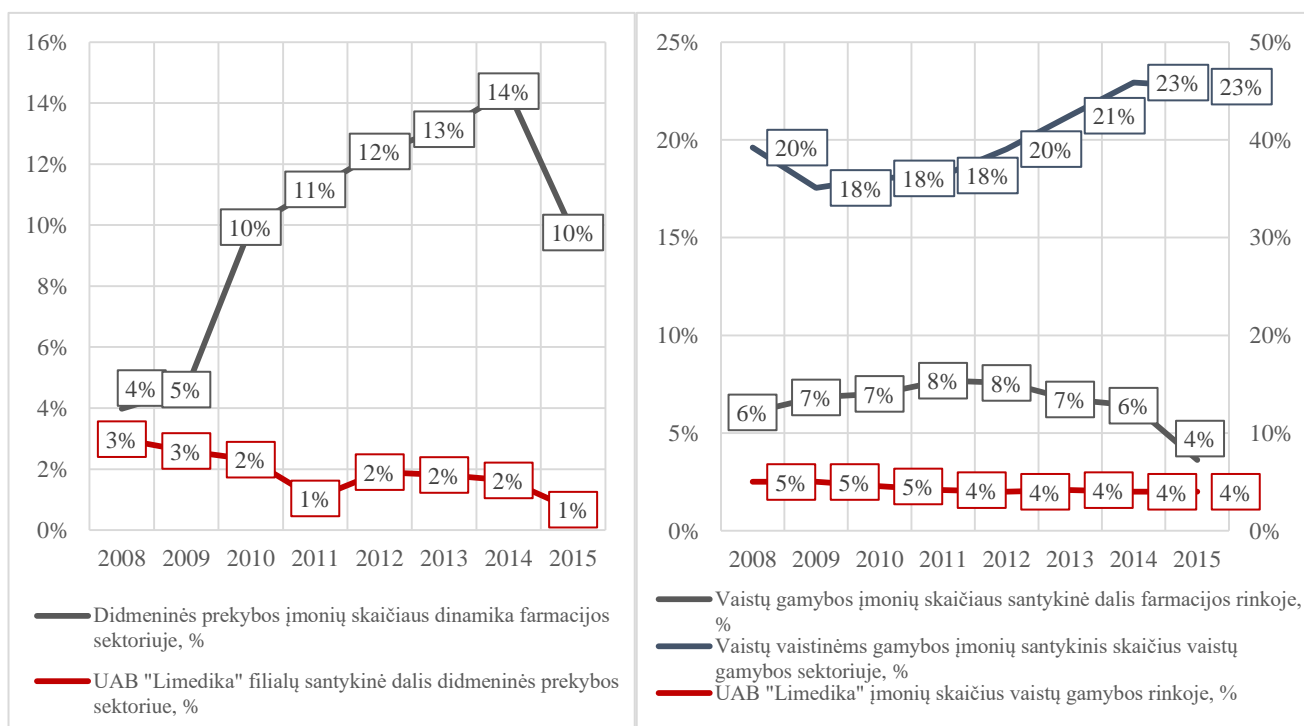
17 pav. Lietuvoje užregistruotų licenciją turinčių didmeninės prekybos vaistais įmonių dalis farmacinės veiklos sektoriuje  
Sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentas, 2016;  
VVKT prie LR SAM statistiniai duomenys

Kaip parodė didmeninės farmacinės veiklos rinkos vertinimas (17 pav.), didmeninės prekybos rinka sąlyginai nėra didelė: 2008-2009 m. laikotarpiu ji siekė vos 4-5% visos farmacinės veiklos rinkos, vėliau 2010-2014 m. laikotarpiu kasmet rinka plėtėsi po 1% ir 2014 m. laikotarpio pabaigoje pasiekė 14%, tačiau 2015 m. itin sparčiai išaugęs farmacijos veikla užsiimančių įmonių skaičiui, didmeninės rinkos dalis sudarė vos 10% rinkos. Tokie rodikliai leidžia teigti, kad pastaruosius šešerius metus UAB „Limedika“ didmeninės prekybos farmacijos sektoriuje rinka sudarė dešimtadalį visos rinkos ir buvo apytikriai stabili, kas rodo, jog rinkoje dominuoja stabili konkurencija.



18 pav. Lietuvoje užregistruotų licenciją turinčių vaistų gamybos įmonių dalis farmacinės veiklos sektoriuje  
Sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentas, 2016;  
VVKT prie LR SAM statistiniai duomenys

Viena iš UAB „Limedika“ veiklos sričių- tai vaistų gamyba vaistinėms. Kaip rodo vaistų gamybos rinkos analizė (18 pav.), bendra įmonių, gaminančių vaistus, skaičiaus dinamika 2008-2015 m. laikotarpiu turėjo teigiamą dinamiką ir kasmet vaistus gaminančių įmonių skaičius vidutiniškai kasmet didėjo po 117 įmonių: intensyvesnė dinamika buvo stebima 2010-2012 m. laikotarpiu, o 2013-2015 m. laikotarpiu stabilizavosi. Tačiau analizuojant iš vaistus gaminančių įmonių vaistus gaminančių tik vaistinėms įmonių skaičius viso laikotarpio metu buvo apytikriai stabilus ir 2012-2015 m. laikotarpiu vaistus gaminančių įmonių skaičius siekė vidutiniškai 25 įmones (21 pav.). Analizuojant vaistų gamybos vaistinėms santykinę rinkos dalį (21 pav.), galima pastebėti, kad viso laikotarpio metu užimama rinkos dalis kiek svyravo nuo 18% 2009 m. iki 23% 2014 m. bei 2015 m. Apibendrinant vaistų gamybos vaistinėms rinkos tendenciją, galima sakyti kad augimo intensyvumas yra labai žemas, tačiau pastebimas, o UAB „Limedika“ vykdo veiklą beveik ketvirtadalyje vaistų gamybos rinkos kartu su dar 24 konkuruojančiomis vaistus vaistinėms gaminančiomis įmonėmis.



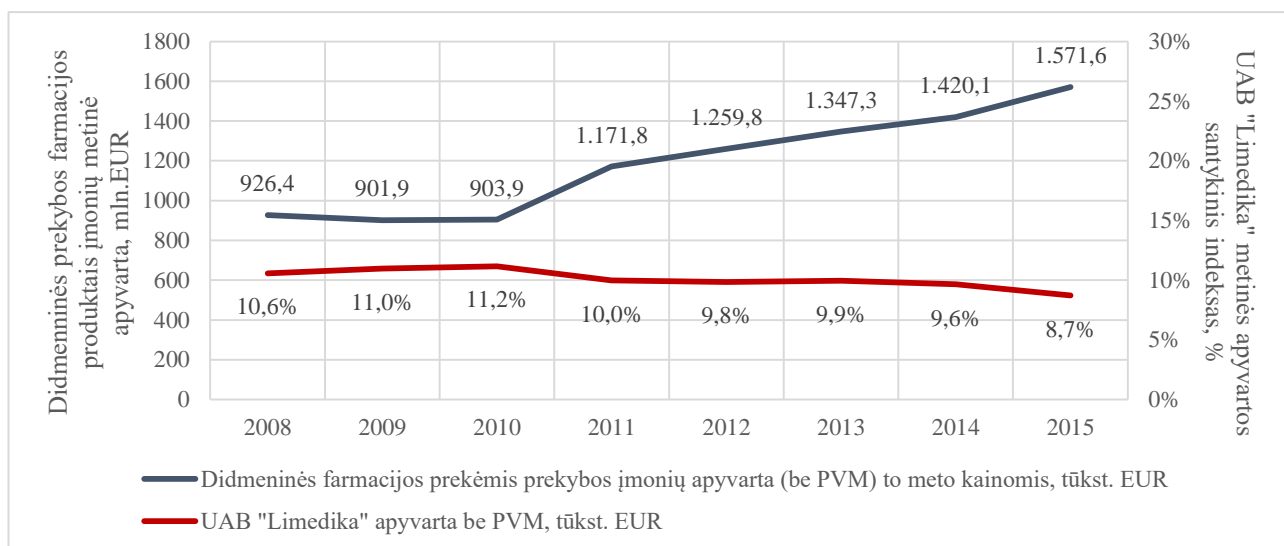
a) b)  
**19 pav. Lietuvoje užregistruotų licenciją turinčių vaistų gamybos įmonių dalis farmacinės veiklos sektoriuje**  
*Sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentas, 2016; UAB „Limedika“ veiklos dokumentai*

Analizuojant užimamą rinkos dalį galima teigti, kad kaip didmeninės prekybos farmaciniais produktais įmonės UAB „Limedika“ užimama rinkos dalis per aštuonerių metų laikotarpį sumažėjo nuo 3% 2008 m. iki 1% 2015 m. (22 pav. a), kas leidžia teigti, kad didmeninės prekybos rinkoje didėja konkurencijos koncentracija, 2015 m. sparčiai padidėjo įmonių skaičius, o didmeninės prekybos rinkos dalis susitraukė iki 10%, kas, savo ruožtu, padidino konkurenciją didmeninės prekybos farmacijos produktais rinkoje. Tuo tarpu vaistų gamybos vaistinėms rinkoje (22 pav. b), UAB „Limedika“

konkurencinės pozicijos yra pakankamai stabilios ir užimama rinkos dalies siekia 4% rinkos pastaruosius penkerius metus, nes vaistus gaminančių įmonių rinkos dalis didėja ir 2016 m. pasiekė 23% farmacijos rinkos, nors vaistus vaistinėms gaminančių įmonių rinkos dalis mažėja (22 pav. b).

Apibendrinant rinkos apžvalgą, galima daryti prielaidą, kad UAB „Limedika“ konkurencinės pozicijos vaistų gamybos vaistinėms rinkoje yra stabilios ir tvirtos, o didmeninės prekybos farmacijos produktais rinkoje konkurencijos koncentracija didėja ir UAB „Limedikai“ reikalingi strateginiai sprendimai didinant savo konkurencinį pranašumą.

Analizuojant UAB „Limedika“ santykinę padėtį rinkoje pagal metinės apyvartos rodiklius, galima matyti, kad bendra didmeninės prekybos farmacijos prekėmis įmonių suminės apyvartos rodiklis turi teigiamą tendenciją ir vidutiniškai kasmet daugiau nei 101 tūkst. EUR (23 pav.), o UAB „Limedika“ generuojamos mėnesio apyvartos dalis sudaro santykinį rodiklį, mažesnę, nei 10% pastaruosius trejus metus ir turi neigiamą tendenciją, nes rodiklis vidutiniškai kasmet sumažėja 0,003% (23 pav.).



20 pav. Didmenine farmacijos produktų prekyba (G4646) Lietuvoje užsiimančių įmonių apyvartos dinamika. Sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamentą, 2016; UAB „Limedika“ veiklos dokumentai

Remiantis tokiais rezultatais, galima daryti prielaidą, kad nors UAB „Limedika“ padalinių skaičiaus dalis bendroje farmacinės priemonės teikiančių didmenininkų rinkoje siekia 1%, tačiau analizuojant šios veiklos rūšies įmonių apyvartos dinamiką, galima matyti, kad 2014 m. UAB „Limedika“ generuojama metinė apyvarta siekė kiek mažiau nei 10% santykinį rinkos indeksą. Atsižvelgiant į konkurencijos intensyvumo didėjimą didmeninės prekybos farmacijos produktais rinkoje bei mažėjančiu metinės apyvartos santykinio indeksu šioje srityje, galima tvirtinti ankstesnę prielaidą, kad šioje srityje UAB „Limedika“ turi didinti savo konkurencinius pranašumus, o viena iš priemonių- tai efektyvių strateginio valdymo sprendimų priėmimas.

## 4.2 Išorinės ir vidinės aplinkos vertinimas UAB „Limedika“

### 4.2.1 UAB „Limedika“ išorinės aplinkos vertinimas

Išorinės aplinkos vertinimas yra pagrįstas PEST analizės metodu, kai vertinami politinės-teisinės, ekonominės, socialinės bei technologinės -aplinkosauginės aplinkų veiksniai. Analizuojant politinės teisinės aplinkos veiksnius (5 lentelė) interviu respondentai kaip pagrindinį neigiamą poveikį UAB „Limedika“ veiklai turintį šios aplinkos veiksnį išskyrė pridėtinės vertės mokestį. „<...> Pridėtinis vertės mokestis tarptautinio ekonomikos konkurencingumo kontekste (Latvija, Baltarusija, Rusija (Karaliaučiaus sritis), Lenkija) atrodo labai nepozityviai. 2009 m. vasarą, kai Lietuvoje „laikiniai“ buvo antrą kartą nuo metų pradžios buvo padidintas PVM, pasiekęs 21 procentą, būtinas pasaulinės krizės metu valstybės pajamoms ir išlaidoms subalansuoti. Būtent tada prasidėjo lietuvių apsipirkimo kelionės į Lenkiją, kur ir taip daugeliui maisto produktų bei higienos reikmenų taikomas lengvatinis 5 arba 9 procentų PVM. Krizė seniai baigėsi, keitėsi vyriausybės, bet kalbos apie PVM padidinimo laikinumą jau nebeliko. Pasienio gyventojai nepamiršo PVM kažkada buvus 18 procentų, ir nereikalauja jo sugrąžinti, vietoje to jie neišvengiamai naudojami regiono kaimyninėmis šalimis, praktiškos ekonomikos (tiek pat prekių mažesnėmis išlaidomis) dėsniais. Jokio patriotizmo čia negali atsirasti...> (5 respondentas).

5 lentelė. Politinių- teisinių bei ekonominių veiksnių vertinimas ekspertų nuomone

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Politinė aplinka	<p>R1: &lt;...akcizo mokesčiai, PVM mokestis, pakuočių įstatymai...&gt;  R2: &lt;...mokestinės aplinkos keitimas...&gt;, &lt;... farmacinės rinkos teisinis reguliavimas...&gt;  R3: &lt;...teisinis sektoriaus reguliavimas...&gt;  R4: &lt;Farmacinės rinkos reguliavimas...&gt;, &lt;...PVM mokestis...&gt;, &lt;...akcizo mokesčiai...&gt;, &lt;...pakuočių įstatymai...&gt;  R5: &lt;...prasminga įsigilinti į valstybių konkurenciją, vartotojų gyvenimo sąlygas ir vartojamųjų prekių paklausą ir pasiūlą...&gt;, &lt;...pridėtinis vertės mokestis tarptautinio ekonomikos konkurencingumo kontekste...&gt;.</p>
Ekonominė aplinka	<p>R1: &lt;...perkamoji gyventojų galia įtakoja tiesiogiai mūsų pajamas. Mokestinės naštos didėjimas mažina gyventojų galimybes pirkti, valiutų kurso svyravimai brangina importuojamas prekes, NT rinkos pokyčiai įtakoja vaistinių nuomos kainas...&gt;  R2: &lt;gyventojų skaičiaus mažėjimas&gt;, &lt; BVP augimas&gt;, &lt;Perkamoji galia&gt;  R3: &lt;... PSDF pagal BVP pokyčius reguliuoja farmacijos produktų kompensavimą. Stipri kapitalo pozicija, tad ne daug yra skolinamasi...&gt;, &lt;...didžiąją dalį produktų importuojame, vietos rinkoje perkama mažiau, todėl mums aktuali pirkimo kaina. Dalį produktu re-eksportuojame, ir parduodame į užsieni ir uždirbame daugiau nei parduodami Lietuvoje&gt;, &lt; Gyventojų perkamoji galia turi labai didelį poveikį, nekompensuojamų produktų požiūriu&gt;  R4: &lt;Šalies gyventojų perkamoji galia&gt;, &lt;Banko paskolų palūkanų normos&gt;, &lt;Mokestinė našta&gt;, &lt;Nekilnojamo turto nuomos kaina&gt;  R5: &lt;... išorės aplinka yra stipriai veikiama eksporto rodiklių Lietuvoje, o tai turi didžiausią poveikį ir įmonės veiklai&gt;, &lt;...įmonei pirmiausia labai didelę įtaka daro administracinių kaštų augimas, susijęs su mažmeninių objektų plėtra ir veikla Lietuvos regionuose...&gt;, &lt;...investicijos mažės...&gt;, &lt;... žemesnės naftos kainos taip pat būtų teigiamos rizikos veiksnys...&gt;, &lt;... Jeigu euras pigtu labiau, nei buvo numatyta rengiant scenarijų, Lietuvos eksportuotojai galėtų pasinaudoti silpno euro kurso privalumais...&gt;</p>

Taip pat svarbus, galintis turėti neigiamą poveikį veiksnys- tai valstybės teisinis farmacinės veiklos reguliavimas ir ši veiksnį paminėjo 3 respondentai. 4 respondentas teigia, kad „<...> 80 % visu

*mūsų produktų pardavimų pagal vertę sudaro produktai, kurių antkainis yra teisiškai reguliuojamas <...>*“ (2 priedas). 5 respondentas teigia, kad šis teisinis reguliavimas gali būti glaudžiai susijęs su nusikalstamų veiklų nevaldymu, kas neigiamai gali veikti įmonės veiklą: „<...> *Aktualiausios mūsų vartotojams tarptautinio nusikalstamumo temos yra: vagystės užsienio teritorijose, narkotikų ir psichotropinių preparatų, akcizinių prekių gabenimas, pinigų plovimas <...>*“. Akcizo mokesčio didinimas kurui taip pat priskiriamas neigiamą poveikį turinčių veiksnių grupei, apie tai kalba 1 ir 3 respondentai, tuo tarpu 2 respondentas kalba bendriau ir abstrakčiau vertiną išorinę politinę teisinę aplinką, pagrįsdamas mokesstinės aplinkos pokyčiais (5 lentelė). Net du respondentai nurodė, kad reikšmingą poveikį UAB „Limedika“ veiklos pokyčiams gali turėti ir kintantys pakuočių teisinis reglamentavimas (5 lentelė).

5-tasis respondentas labai išsamiai apibūdina politinių santykių su kaimyninėmis valstybėmis poveikį produkcijos patrauklumui: „<...> *Latvija-įvairesnis ar kitoks prekių asortimentas ir pozityvus politinis mikroklimatas. Baltarusija - kitoks prekių asortimentas, kurį yra įvertinę pasienyje gyvenantys vartotojai ir giminystės ryšiai, politinis mikroklimatas greičiau pozityvus. Rusija (Karaliaučiaus sritis) – tam tikrų prekių (kasdieninio vartojimo prekių) pasiūla, nebūtinai kokybiškų, bet su ryškiu kainų skirtumu, politinis mikroklimatas greičiau negatyvus, bauginantis. Lenkija- kitoks prekių asortimentas, puikiai žinomas ir įvertintas pasienyje gyvenančių vartotojų, politinis mikroklimatas pozityvus pasienyje gyvenančių žmonių <...>*“ (5 respondentas, 5 lentelė, 2 priedas)

Apibendrinant politinės aplinkos vertinimą, galima teigti, kad pagrindiniai politinės aplinkos veiksniai, kuriuos išvardijo ekspertai, yra pridėtinės vertės mokesčio didinimas, teisinis farmacinės veiklos reguliavimas, akcizų didinimas, mokesstinės naštos didinimas.

Analizuojant ekonominės aplinkos veiksnius, pirmiausia visi respondentai įvardino šalies gyventojų perkamosios galios mažėjimą, kas neigiamai atsiliepia asortimento plėtrai, nes asortimentas turi būti formuojamas atsižvelgiant ne tik į kokybę, bet ir į kainą. Tokia situacija veikia ne tik farmacinių produktų gamybos, tačiau ir logistikos bei paskirstymo veiklą. „<...> *perkamoji gyventojų galia įtakoja tiesiogiai mūsų pajamas. Mokestinės naštos didėjimas mažina gyventojų galimybes pirkti <...>*“ (1 respondentas), „<...> *Gyventojų perkamoji galia turi labai didelį poveikį, nekompensuojamų produktų požiūriu <...>*“ (3 respondentas) (5 lentelė). Taip pat svarbus ekonominės aplinkos veiksnys- tai šalies bendrojo vidaus produkto (BVP) pokytis. Kaip teigia 3 respondentas: „<...> *PSDF pagal BVP pokyčius reguliuoja farmacijos produktų kompensavimą. Stipri kapitalo pozicija, tad ne daug yra skolinamasi <...>*“. Taip pat prie ekonominių poveikį turinčių veiksnių ekspertai priskyrė ir importo bei eksporto veiksnius. „<...> *didžiąją dalį produktų importuojame, vietos rinkoje perkama mažiau, todėl mums aktuali pirkimo kaina. Dalį produktu re-eksportuojame, ir parduodame į užsieni ir uždirbame daugiau nei parduodami Lietuvoje <...>*“. Valiutų svyravimo veiksniai 5 respondento buvo priskirti teigiamą poveikį turinčių rizikos veiksnių grupei: „<...> *Jeigu*

*euras pigių labiau, nei buvo numatyta rengiant scenarijų, Lietuvos eksportuotojai galėtų pasinaudoti silpno euro kurso privalumais <...>“ (5 respondentas, 5 lentelė). Taip pat prie ekonominių veiksnių buvo išskirtas nekilnojamojo turto vertės pokyčių veiksnys, turinti poveikį įmonei per vaistinių tinklo nuomos kainas „<...>NT rinkos pokyčiai įtakoja vaistinių nuomos kainas <...>“ (1 respondentas, 5 lentelė) bei naftos produktų kainos dinamika „<...>žemesnės naftos kainos taip pat būtų teigiamos rizikos veiksnys <...>“ (5 respondentas, 5 lentelė).*

Apibendrinant išorinės aplinkos ekonominius veiksnius, galima sakyti, kad UAB „Limedika“ veiklai turi tokie šalies makroekonominiai rodikliai kaip BVP, importas bei eksportas: iš vienos pusės, didėjant šiems rodikliams bei šalyje esant ekonominiam augimui UAB „Limedika“ verslo sąlygos gerėja, tačiau privalomasis sveikatos draudimo fondas pagal BVP pokyčius reguliuoja farmacijos produktų kainodarą. Taip pat svarbūs pasaulinės naftos produktų kainos pokyčių, nekilnojamojo turto kainos bei valiutų kurso svyravimo veiksniai, tiesiogiai veikiantys UAB „Limedika“ logistinę veiklą bei farmacinių produktų importo ir eksporto veiklas.

Analizuojant išorinės aplinkos socialinius veiksnius visi ekspertai paminėjo, kad itin stiprų poveikį veiklai turi emigracijos šalyje mastai, dėl kurių mažėja šalies darbingų gyventojų imtis (6 lentelė). Kaip teigia 4 respondentas „<...>Lietuva – emigracijos valstybė. Šalies emigracijos rodikliai tūkstančiui gyventojų yra vieni didžiausių Europos Sąjungoje. Per nepriklausomybės metus iš šalies išvyko apie 825 tūkst. asmenų arba beveik trečdalis Lietuvos gyventojų <...>“ (2 priedas). 5 respondentas pastebi, kad „<...> Pastaraisiais metais žymiai didėja emigracijos mastai ir daugiausia nerimo kelia prognozės dėl darbingo amžiaus žmonių skaičiaus sumažėjimo. Analizuojant darbingo amžiaus gyventojus penkerių metų intervalais, matyti, kad daugiausia darbo jėgos šiandien turime 50–54 metų amžiaus grupėje, o po dešimtmečio gausiausia grupė bus 60–64 metų žmonės. Nors ir darbo įgūdžiai didės, tačiau jaunų – inovatyvių, naujojo mokslo tendencijomis pagrįstų kvalifikuotų darbuotojų skaičius mažės <...>“ (2 priedas). Taip pat įmonės veiklai yra svarbus toks rodiklis, kaip gyventojų sergamumas. Vieniems ekspertams (1 respondentui, 2 respondentui ir 4 respondentui) – tai rodiklis, 3 respondentui – tai pajamų augimas, o 5 respondentas pastebi, kad „<...>Pastarųjų metų sergamumo tendencijos nedžiugina. Tyrimai rodo, kad nors vyresnių žmonių sergamumas stabilus, didėja jaunų žmonių (20-45 m. amžiaus) sergamumas. Tai neabejotinai susiję su pasikeitusiu gyvenimo būdu, dabartinė karta žmonių istorijoje, kuri gyvens trumpiau. Širdies ir kraujagyslių ligos (ŠKL) Lietuvoje sudaro daugiau negu pusę visų mirties priežasčių, apie vieną trečdalį neįgalumo, 15-20 proc. apsilankymų sveikatos priežiūros įstaigose ir 20 proc. visų gydytų stacionaruose ligonių. Širdies ir kraujagyslių ligos pagrindinė gyventojų mirties priežastis yra viena opiausių socialinių, ekonominių bei sveikatos priežiūros problemų Lietuvoje, o ypatingai vidurio ir vakarų Lietuvos regionuose. Šiuose Lietuvos regionuose gydymo įstaigų infrastruktūra yra nesutvarkyta, trūksta medicininės įrangos, susidėvėjusios patalpos <...>“ (6 lentelė). 5-tasis respondentas taip pat pastebi, kad dėl emigracijos ir

augančio šalies gyventojų sergamumo bei kintančios šeimos struktūros ir gyvensenos, įmonės veiklą veikia suminė subalansuotą poveikį turinti veiksnių kompleksinė jėga „<...>Demografinių procesų ir socialinių sluoksnių diferenciacijos didėjimas neišvengiamai gali būti labai svarbus veiksnys, skatinantis neigiamas demografines tendencijas ir gyventojų skaičiaus mažėjimą visos šalies mastu ir įmonės rinkos požiūriu <...>“ (2 priedas).

6 lentelė. Socialinių bei technologinių- aplinkosauginių veiksnių vertinimas ekspertų nuomone

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Socialinė aplinka	<p>R1: &lt;... Emigracijos mastai, darbingų šalies gyventojų skaičiaus pokytis, gyventojų sergamumas, namų ūkių socialinė padėtis...&gt;</p> <p>R2: &lt;...sergamumas...&gt;, &lt;... emigracija...&gt;</p> <p>R3: &lt;... gyventojų sergamumas turi didelį poveikį, intensyviai didėja tada pardavimai. Demografiniai rodikliai, emigracijos mastai, darbingų gyventojų sk...&gt;</p> <p>R4: &lt;...emigracijos mastai...&gt;, &lt;darbingų šalies gyventojų skaičiaus pokytis...&gt;, &lt;...namų ūkių socialinė padėtis...&gt;, &lt;...gyventojų sergamumas...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Pastaraisiais metais žymiai didėja emigracijos mastai ir daugiausia nerimo kelia prognozės dėl darbingo amžiaus žmonių skaičiaus sumažėjimo...&gt;, &lt;... Nors ir darbo įgūdžiai didės, tačiau jaunų – inovatyvių, naujojo mokslo tendencijomis pagrįstų kvalifikuotų darbuotojų skaičius mažės...&gt;, &lt;...Pastarųjų metų sergamumo tendencijos...&gt;, &lt;...žymūs pokyčiai šeimos struktūroje...&gt;, &lt;...Demografinių procesų ir socialinių sluoksnių diferenciacijos didėjimas neišvengiamai gali būti labai svarbus veiksnys, skatinantis neigiamas demografines tendencijas ir gyventojų skaičiaus mažėjimą visos šalies mastu ir įmonės rinkos požiūriu...&gt;</p>
Technologinė aplinka	<p>R1: &lt;... Informacinių kompiuterinių programų naudojimas, moderni ir šiuolaikiška informacijos pateikimo internete sistema, techninė bazė, automatizuoti verslo procesai (mažai rankų darbo), inovacijų taikymas...&gt;</p> <p>R2: &lt;... inovacijos...&gt;, &lt;...automatizuoti verslo procesai (kas leidžia efektyvinti veiklą ir mažinti klaidų tikimybę)...&gt;, &lt;...e-užsakymai...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Aplinkosauginiai veiksniai neturi didelės įtakos. Neįmanomas verslas be IT programų, el. užsakymai įgalina verslą būti selektyvesniu. Techninė bazė reikalinga labai. Esantiems verslo dalyviams yra gerai šioje sferoje, naujiems įeiti yra labai sunku, nes reikalingos didelės investicijos...&gt;</p> <p>R4: &lt;Informacinių kompiuterinių programų naudojimas...&gt;, &lt;...Elektroniniai užsakymai...&gt;, &lt;...Moderni ir šiuolaikiška informacijos pateikimo internete sistema...&gt;, &lt;...Techninė bazė...&gt;, &lt;...Inovacijų taikymas...&gt;</p> <p>R5: &lt;... Verslo įmonės naudojami tik legalia programine įranga. Mūsų įmonėje veikia nuosavas elektroninės programos produktas „MEDinfo“...&gt;; &lt;... daliai šeimų, ypač vienišiuose ar kituose toli nuo miestų esančiose gyvenvietėse, paslaugos galės būti teikiamos tik belaidėmis technologijomis. Tai ateitis...&gt;; &lt;... lietuviai yra vieni iš pirmaujančių pagal paskutinius atliktus pirkimus internete...&gt;; &lt;...kas metai pastebimas pirkimų padidėjimas elektroninėse parduotuvėse. Įmonės elektroninės prekybos formato <a href="http://www.vaistine.lt">www.vaistine.lt</a> Klientų skaičius auga apie – 40 proc...&gt;; &lt;...2014 m. Spalio 30 d. Kauno rajone oficialiai atidarytas vienas moderniausių vaistų logistikos centrų Baltijos šalyse, į kurį įmonė investavo 31 mln. litų...&gt;; &lt;...įdiegtų automatizuotų verslo procesų dėka, automatizuoto prekių paskirstymo konvejerio pagalba, vaistais ir medicininės paskirties produktais aprūpina daugiau nei 1500 Lietuvos vaistinių ir ligoninių...&gt;; &lt;... pastaraisiais metais labai suaktyvėjo pastatų energinio naudingumo reikalavimai...&gt;;</p>

Analizuojant technologinės aplinkos veiksnis, pirmiausia išskiriamas technologinis veiksnys visų respondentų pasisakymuose- tai programinė įranga ir jos sprendimų plėtra Lietuvoje. Šis veiksnys labai stipriai susijęs ir su kitais išvardintais veiksniais, tokiais kaip interneto technologijų ir taikomųjų programėlių mobiliesiems įrenginiams plėtra, kas sudaro prielaidas automatizuoti verslo procesus ir siekti ženkliaus ekonominio efekto. Kaip teigia 1 respondentas, „<...>Informacinių kompiuterinių programų naudojimas, moderni ir šiuolaikiška informacijos pateikimo internete sistema, techninė bazė, automatizuoti verslo procesai (mažai rankų darbo), inovacijų taikymas <...>“, „<...> Lietuvoje

veikia daugiau nei 100 interneto paslaugų teikėjų, šviesolaidinis tinklas yra itin aktyviai plečiamas ir šiuo požiūriu šalis jau daugelį metų pirmauja Europoje <...>“ (5 respondentas). 2 respondentas akcentuoja elektroninių užsakymų svarbą, kas ir yra automatizuotų verslo procesų privalumas. 5 respondentas teigia, kad „<...> Automatizuoto prekių paskirstymo konvejerio pagalba, vaistais ir medicininės paskirties produktais aprūpina daugiau nei 1500 Lietuvos vaistinių ir ligoninių, tiekia medicinos ir kosmetikos prekes parduotuvėms ir optikoms <...>“ (2 priedas). 4 respondentas papildomai išskiria logistikos procesų technologinės bazės svarbą (6 lentelė). Na o 5 respondentas lyg apibendrinamas, lyg ir papildydamas išskirtų veiksmų imtį reziumuoja, kad ne tik programinės įrangos naudojimas, tačiau ir jos teisinis reguliavimas yra itin svarbus technologinės ir teisinės aplinkų jungtinis veiksnys, sukuriantis papildomas išlaidas kiekvienai verslo įmonei. „<...> nelegalių programos vartotojų bei platintojų atsakomybė yra išimtinai siejama su turtinės naudos gavimu ir gali būti baudžiama, bet valstybiniu lygmeniu pažeidėjai gali būti patraukiami tik imperatyviai įstatymų numatytais atvejais. Todėl legalus programų naudojimas nepakankamai garantuotas individualaus vartotojo kontekste. Verslo įmonės naudojasi tik legalia programine įranga. Mūsų įmonėje veikia nuosavas elektroninės programos produktas „MEDinfo“ <...>“ (2 priedas). Analizuodamas interneto technologijų prieinamumo veiksmus, 5 respondentas išskiria ir poveikio rodiklį „<...>Prieš įsigydami prekę paiešką internete atliko net 74 proc. lietuvių, estų - 70 proc., latvių - 76 proc., ir lenkų 81 proc., pirkėjų prieš įsigydami prekę paiešką taip pat atliko internete. Pagal pirkimus internete pirmauja lenkai, kurių 38 proc. savo paskutinę prekę įsigijo internetu, nežymiai atsilieka lietuviai, kurių net 37 proc. respondentų teigė, paskutinę prekę įsigiję internetu. Estija, Latvija (atitinkamai 23 proc., 31 proc.) neženkliai nusileido pagal paskutinius pirkimus internetu <...>“.

Prie technologinių veiksmų buvo priskirtas ir toks veiksnys, kaip reikalavimai pastatų energetiniam indeksui. Kaip teigia 5 respondentas, „<...>Pastaraisiais metais labai suaktyvėjo siekiant pastatų energinio naudingumo, reikalavimai būtinai naudingumo klasei pasiekti. Tai buvo numatyta dar 2012 m. patvirtintame statybos techniniame reglamente „Pastatų energinis naudingumas. Energinio naudingumo sertifikavimas“. Pastatai, kuriems statybos leidimas išduotas iki 2014 m., turi būti ne žemesnės kaip C energinio naudingumo klasės, nuo 2014 m. – ne žemesnės kaip B energinio naudingumo klasės. Jei statybos leidimas bus išduotas po 2016 m. sausio 1 d. – pastatas turės atitikti ne žemesnę kaip A energinio naudingumo klasę, nuo 2018 m. sausio 1 d. – ne žemesnę kaip A+, o nuo 2021 m. sausio 1 d. – ne žemesnę kaip A++ klasę. Statybos ir būsto departamento specialistai atkreipia dėmesį, kad, kalbant apie energinio naudingumo reikalavimus, svarbiausia yra ne projektavimo pradžios ar dokumentų pateikimo, bet leidimo išdavimo data. Būtent naujas vaistų logistikos centras Kauno rajone ir atitinka aukštą energinio naudingumo reikalavimų klasę <...>“ (2 priedas.).



Vertindamas technologinę- aplinkosauginę aplinką 3 respondentas teigia, kad „<...>Aplinkosauginiai veiksniai neturi didelės įtakos. Neįmanomas verslas be IT programų, el. užsakymai įgalina verslą būti selektyvesniu <...>. Esantiems verslo dalyviams yra gerai šioje sferoje, naujiems įeiti yra labai sunku, nes reikalingos didelės investicijos <...>“ (2 priedas).

Apibendrinant technologinių veiksnių poveikį, galima sakyti, kad šiuolaikinės informacijos perdavimo ir valdymo kompiuterizuotos sistemos bei interneto technologijų plėtra sudaro būtinausias konkurencingumo išlaikymo rinkoje ir didinimo prielaidas. Logistinėms funkcijoms vykdyti yra svarbūs tokie veiksniai, kaip pakankama techninė bazė, o analizuojant infrastruktūrinius technologinius veiksnius svarbus ir valstybinis pastatų energetinio naudingumo techninis bei teisinis reguliavimas.

7 lentelė. UAB „Limedika“ išorinės aplinkos vertinimas

<b>Politiniai-teisiniai</b> Pridėtinės vertės mokesčio politika Teisinis farmacinės veiklos reguliavimas Teisinis transporto paslaugų sektoriaus reguliavimas Akcizų didinimo politika Mokestinės naštos didinimas	<b>Ekonominiai</b> BVP BVP ir farmacijos produktų kainodaros santykis Importas Eksportas Nekilnojamojo turto kainos Valiutų kurso svyravimai
<b>Socialiniai</b> Didelė emigracija Prastėjančios namų ūkių gyvenimo sąlygos Sergamumas Šeimos struktūros pokyčiai Masinėse informavimo priemonėse suformuotas kaimyninių šalių produkcijos įvaizdis- suformuotas požiūris	<b>Technologiniai- aplinkosauginiai</b> Kompiuterių programinės įrangos plėtra Programinės įrangos mobilumas ir adaptacija mobiliesiems ryšio įrenginiams Specializuotos verslo automatizavimo sistemos Minimalūs techniniai reikalavimai pastatų energetiniam indeksui

Susistemines ekspertų nuomonę, galima analizuoti susiformavusios logistikos ir farmacijos produktų rinkos išorinės aplinkos (7 lentelė), galima matyti, kad pagrindiniai politiniai veiksniai yra tiesiogiai susiję tiek su farmacinės, tiek su transporto paslaugų veiklos reguliavimu, o UAB „Limedika“ veiklą jie veikia nesubalansuotai ir augina veiklos kaštus. Pagrindiniai ekonominiai veiksniai yra taip pat tiesiogiai susiję su farmacijos produktų kainodara, kurią sąlygoja BVP pokyčiai, importo bei eksporto kainos, nekilnojamojo turto rinkos kainų pokyčiai bei valiutų kursų svyravimai.

Apibendrinti socialiniai išorinės aplinkos veiksniai yra susiję su socialine gyventojų padėtimi, kuri sąlygoja didėjančius emigracijos mastus, mažėjančią darbingo amžiaus gyventojų imtį, prastėjančią potencialių klientų perkamąją galią, bei didėjantis gyventojų sergamumas. Techninės- aplinkosauginės aplinkos veiksniai susiję su kompiuterinių technologijų progresu ir integracija į verslo procesus, o taip pat technologiniai farmacinių produktų transportavimo reikalavimai eksploatuojamiems materialiesiems ištekliams, kintantys technologiniai energetiniai reikalavimai eksploatuojamiems pastatams.

#### 4.2.2 UAB „Limedika“ verslo stiprybių, silpnybių, galimybių bei grėsmių vertinimas

Vertindami UAB „Limedika“ verslo stiprybes Lietuvos rinkoje, didžiausia dalis ekspertų teigia, kad farmacinių produktų logistikos operatyvumas yra viena iš pagrindinių verslo stiprybių (8 lentelė). 1 respondentas nurodo, kad „<...> Mūsų privalumas - dėl turimos masto ekonomijos kaštai vienam aptarnautam pakeliui pas mus yra mažesni nei pas kitus. Dirbam pilnomis apkrovomis <...>“, kas parodo, kad logistikos paslaugos yra gerai išvystytos įmonėje ir sudaro didžiąją dalį vykdomų veiklos procesų. Šį faktą argumentuotai patvirtina ir 5 respondentas, teigdamas, kad „<...> yra išsivystęs, pakankamai lankstus ir nuolat kintantis prekių pervežimo procesas <...>. Garantuotas dažno ir kasdienio prekių pervežimo organizavimas į nutolusius farmacijos prekybos padalinius <...>“ (2 priedas). O logistinius procesus ir savalaikį tiekimą UAB „Limedika“ užtikrina dėl pakankamai automatizuotų procesų „<...> Dalis automatizuotų procesų, orientacija į greitį ir kokybę <...>“ (1 respondentas, 8 lentelė) ir stipraus bei gerai išvystyto partnerystės tinklo „<...> turim strateginių partnerių ir gerus ryšius su jais. (t. y. su didžiaisiais gamintojais) <...>“ (3 respondentas, 8 lentelė).

Prie stiprybių 3 respondentas priskyrė ir gerai motyvuotą profesionalų personalą bei tikslingas ir pelningas investicijas: „<...> Stiprūs finansai, didelis kapitalas, gera investicijų grąža <...> įmonėje yra motyvuoti ir profesionalūs žmonės, įtvirtinti mūsų vertybėse, yra atsidavę savo darbui <...>“. O 4-tasis respondentas UAB „Limedika“ verslo stiprybėms priskyrė ir sukurtą vaistų kompensavimo mechanizmą, kuris užtikrina garantuotą dalį pajamų iš valstybės biudžeto „<...> Valstybės finansavimas per ligonines ir kompensacijų mechanizmą <...>. Pakankama rinkos konsolidacija <...>“. 1-asis respondentas prie stiprybių dar priskyrė UAB „Limedika“ veiklos geografinės padėties palankumą (8 lentelė).

8 lentelė. UAB „Limedika“ stiprybių ir silpnybių vertinimas ekspertų nuomone

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Stiprybės	<p>R1: 1) &lt;...Geografiškai gera logistikos centro vieta Lietuvoje...&gt;, 2) &lt;...Sandėliavimo reikalavimai Limedikoje yra užtikrinti. Mūsų privalumą - dėl turimos masto ekonomijos, kaštai vienam aptarnautam pakeliui pas mus turėtų (yra) būti mažesni nei pas kitus. Dirbam pilnomis apkrovomis...&gt;, 3) &lt;...Dalis automatizuotų procesų, orientacija į greitį ir kokybę...&gt;.</p> <p>R2: 1) &lt;...Operatyvus (greitas) pristatymas...&gt;; 2) &lt;...Lankstus pristatymas...&gt;, 3) &lt;...Didelė pasiūla...&gt;</p> <p>R3: 1) &lt;...Stiprūs finansai, didelis kapitalas, gera investicijų grąža...&gt;, &lt;... įmonėje yra motyvuoti ir profesionalūs žmonės, įtvirtinti mūsų vertybėse, yra atsidavę savo darbui...&gt;, &lt;... turim strateginių partnerių ir gerus ryšius su jais. (t. y. su didžiaisiais gamintojais)...&gt;</p> <p>R4: 1) &lt;...Pakankamai stabili produktų paklausa...&gt;, 2) &lt;...Valstybės finansavimas per ligonines ir kompensacijų mechanizmą...&gt;, 3) &lt;...Pakankama rinkos konsolidacija...&gt;</p> <p>R5: 1) &lt;...Išsivystęs, pakankamai lankstus ir nuolat kintantis prekių pervežimo procesas...&gt;, 2) &lt;...Garantuotas dažno ir kasdienio prekių pervežimo organizavimas į nutolusius farmacijos prekybos padalinius...&gt;, 3) &lt;...Patikimas ir savalaikis Klientų aptarnavimas ir prekių deficito nebuvimas...&gt;</p>
Silpnybės	<p>R1: &lt;...Brangi logistika dėl aukštų reikalavimų...&gt;; &lt;...Naktinis sandėlio darbas, būtų privalumas, o šiandien turime trūkumą...&gt;, &lt;...Aptarnaujame kitas vaistines, dėl to yra dažnas prekių pristatymas, didesni kaštai. Negalim optimizuoti logistikos...&gt;.</p> <p>R2: &lt;...ne visi automobiliai atitinka reikalavimus (ypač termolabilių, naudojamų vaistų gabenimui)...&gt;; &lt;...Stipriai vertikalčiai integruotas – nežinau, ar čia silpna vieta...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Informacijos saugumas. Komeracinė informacija labai vertinga...&gt;, &lt;...asmens duomenys, kas liečia vaistines ir jų klientus...&gt;, &lt;pagrindinė konkurencija vyksta mažmenoje, o didmena virsta</p>

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
	grynąją logistiką...> R4: 1) <...Politinė rizika - priklausomybė nuo valstybinio reguliavimo...>, 2) <...Ribotos galimybės plėstis...>, 3) <...Priklausomybė nuo gamintojo, kaip konkretaus produkto vienintelio tiekėjo...>. R5: 1) <...Farmacinių preparatų gamintojai negali vykdyti pastovios ir efektyvios logistikos kokybės kontrolės (turim omenyje: preparatai su specifinėmis laikymo ir pervežimo sąlygų laikymosi reikalavimais)...>, 2) <...Farmacinių preparatų gamintojai neša papildomus kaštus už logistikos paslaugas (turim omenyje: pastoviai nuskaičiuojamą logistikos koeficiento sudedamąją dalį, prie vienu metu sutarto kiekio užpirkimo)...>, 3) <...Atsiskaitymų už paslaugas vėlavimai...>

Apibendrinant, galima teigti, kad pagrindinės UAB „Limedika“ farmacijos ir logistikos verslo stiprybės- tai patogiai geografiškai išsidėsčiusi rinka, vykdomų logistinių operacijų efektyvumas, kam sąlygas sudaro dalinai automatizuoti verslo procesai, stiprus ir gerai išvystytas partnerių (įskaitant ir pasaulinius stambiuosius farmacijos produktų gamintojus) bendradarbiavimo tinklas, pakankamai stiprūs finansai, pelningos investicijos, gerai motyvuotas personalas bei dalinė priklausomybė nuo valstybės finansų, kas garantuoja mažai rizikingas pajamas.

Analizuodami ir vertindami UAB „Limedika“ veiklos silpnybes (8 lentelė) respondentai kaip vieną iš pagrindinių išskiria pakankamai aukštus logistikos kaštus. „<...> *Aptarnaujame kitas vaistines, dėl to yra dažnas prekių pristatymas, didesni kaštai. Negalime optimizuoti logistikos* <...>“ teigia pirmas respondentas, pagrįsdamas augančius logistikos kaštus neoptimizuotais logistiniais procesais. Galima daryti prielaidą, kad dalinė procesų automatizacija nebuvo derinama su optimizavimo algoritmais, todėl automatizavus dalį procesų, tokių, pavyzdžiui, kaip užsakymų apskaita, optimizuoti logistinės veiklos kaštus nepavyko. Kaip teigia 5 respondentas, „<...> *Farmacinių preparatų gamintojai neša papildomus kaštus už logistikos paslaugas (turim omenyje: pastoviai nuskaičiuojamą logistikos koeficiento sudedamąją dalį, prie vienu metu sutarto kiekio užpirkimo)* <...>“, o tai reiškia logistinių funkcijų santykiuose tarp partnerių balanso nebuvimą. Neoptimizuotos logistikos silpnybei 2 respondentas priskiria ir specialių autotransporto priemonių neturėjimą: „<...> *ne visi automobiliai atitinka reikalavimus, ypač termolabilių, naudojamų vaistų gabenimui* <...>“. 1 respondentas įmonės silpnybėms priskyrė faktą, kad nėra įrengtas visą parą dirbantis sandėlis „<...> *Naktinis sandėlio darbas, būtų privalumas, o šiandien turime trūkumą* <...>“. O 3 respondentas silpnybėms priskyrė nepakankamą komercinės informacijos apsaugos lygį teigdamas, kad „<...> *Informacijos saugumas. Komercinė informacija labai vertinga* <...>“ (8 lentelė).

Vertindami silpnybes respondentai paminėjo ir daug veiksnių, kurie galėtų būti labiau priskiriami grėsmių grupei, kadangi yra susiję su išorinės aplinkos poveikiu. 4 respondentas, pavyzdžiui, prie silpnybių priskiria rinkos plėtros galimybių ribotumą, kas tikrai gali būti įvardijama grėsme verslui perspektyvoje: „<...> *Ribotos galimybės plėstis* <...>“. 4 respondentas, įvardijo kaip stiprybę dalinį valstybinį finansavimą, tuo tarpu 5 respondentas išskirdamas silpnybes teigia, kad įmonės finansai yra stipriai priklausomi nuo kompensavimo mechanizmo vėlavimo ir dėl to vėluojančių įmokų iš valstybės biudžeto: „<...> *Atsiskaitymų už paslaugas vėlavimai* <...>“ (5

respondentas, 8 lentelė). 4 respondentas taip pat silpnybės priskiria politinę riziką, nors tai turėtų būti priskiriama grėsmių kategorijai, nes UAB „Limedika“ farmacinę veiklą reguliuoja valstybė: „<...> *Politinė rizika - priklausomybė nuo valstybinio reguliavimo* <...>“ (8 lentelė) bei priklausomybę nuo pagrindinių keleto gamintojų „<...> *Priklausomybė nuo gamintojo, kaip konkretaus produkto vienintelio tiekėjo* <...>“. 5 respondentas taip pat teigia, kad „<...> *Farmacinių preparatų gamintojai negali vykdyti pastovios ir efektyvios logistikos kokybės kontrolės (turim omenyje: preparatai su specifinėmis laikymo ir pervežimo sąlygų laikymosi reikalavimais)* <...>“, nors priklausomybė nuo farmacinių produktų gamintojų taip pat yra grėsmė monopolinių rinkos sąlygų požiūriu.

Apibendrinant, galima teigti, kad pagrindinės įmonės silpnybės- tai dideli ir neoptimizuoti logistikos kaštai, kai kurie technologiniai įmonės eksploatuojamos materialiosios bazės elementai, tokie kaip specialūs farmacijos produktų automobiliai- termolabiliai, neatitinkantys farmacinių produktui gabenimui keliamų minimalių technologinių reikalavimų, sandėlio darbo organizavimas- visą parą veikiančio sandėlio neturėjimas bei informacijos apsaugos priemonės ir technologijos.

Vertindami UAB „Limedika“ verslo galimybes, 1 ir 2 respondentai įvardino verslo galimybėmis farmacinių produktų sandėliavimo plėtros perspektyvą: „<...> *Sandėliavimo ir logistikos paslaugos vaistų gamintojams: Pfizer, pavyzdžiui, sandėliuoja savo prekes pas mus konsignaciniuose sandėliuose* <...>“ (1 respondentas), „<...> *Užsienio gamintojai gali steigti savo sandėlius (Baltijos šalims) UAB „Limedika“ logistikos centruose* <...>“ (2 respondentas). Respondentai taip pat pažymi, kad viena iš galimybių- tai produktų asortimento plėtra (9 lentelė): „<...> *Asortimento plėtra* <...>“ (1 respondentas), „<...> *Nauji produktai, asortimento plėtra* <...>“ (3 respondentas), o taip pat naujų produktų gamyba bei sandėliavimo paslaugų įvairovė „<...> *teikti įvairesnes paslaugas gamintojams* <...>“ (2 respondentas). 5 respondentas asortimento bei paslaugų įvairovės teiginį pagrindžia dar ir argumentais: „<...> *Lietuvos farmacijos logistikos verslo galimybės jau išnaudotos, tačiau dalinai pakeitus pervežimo prekių asortimento profilį, jei pasikeis galimybės farmacinius produktus tiekti tiesiogiai fiziniams asmenims pagal jų gyvenamąją vietą, tik tada bus galima vykdyti farmacinės logistikos plėtrą* <...>“, kuriuose galima išžvelgti ir galimybėmis įvardijamus pardavimų technologijos pokyčius, įtraukiant ir tiesiogiai farmacijos produktus įsigyjančius galutinius vartotojus interneto ir taikomųjų programų pagalba. 3 respondentas galimybes išžvelgia pasaugų spektro plėtroje į paralelines veiklos sritis, tokias kaip veterinarija „<...> *Jos yra labai ribotos... Galbūt plėsti veterinarijos sritį* <...>“, o taip pat per vaistinių, kaip vartojimo subjektų, tinklo plėtrą įsigyjant konkuruojančio vaistinių tinklo dalį vaistinių „<...> *Įsigyti kito vaistinių tinklo dalį* <...>“.

Apibendrinant „UAB „Limedika“ verslo galimybių vertinimą, galima teigti, kad pagrindinės veiklos galimybių kryptys yra šios: naujo produkto gamyba, prekių asortimento plėtra, vaistinių tinklo plėtra įsigyjant dalį konkuruojančio tinklo vaistinių, sandėliavimo ir logistikos paslaugų, skirtų

gamintojams plėtra ir įvairovė, taikant šiuolaikines technologijas ir plėtojant elektroninę prekybą logistikos veiklą išplėtimas iki farmacijos produktų pristatymo galutiniams vartotojams, veterinarijos produktų logistikos plėtra.

Analizuojant UAB „Limedika“ verslui kylančias grėsmes, didžioji dalis respondentų šiai kategorijai priskiria veiksnus, susijusius su farmacijos ir farmacijos produktų logistikos teisinio reguliavimo aplinkos pokyčiais ir dėl to didėjančiais veiklos kaštais (9 lentelė). 1 respondentas teigia, kad „<...>Didėjantys teisiniame reguliavime numatyti reikalavimai farmacijos sektoriui augina kaštus <...>“ (1 respondentas), „<...>Tokio reguliavimo, kurio negalėtum įgyvendinti, nėra, esmė yra jos kaštai ir jų augimas įgyvendinimo procesuose <...>“ (1 respondentas). Kiti respondentai patvirtina taip pat teisinio reguliavimo keliamas grėsmes UAB „Limedika“ veiklai: „<...>Teisinis reguliavimas, pasireiškiantis per antkainių ribojimą <...>“ (2 respondentas), „<...>Valstybės reguliavimas – tai kas ateina iš įstatymų: antkainių mažinimas, paralelinės prekybos uždraudimas. Vaistų saugojimo ir transportavimo sąlygų sugriežtinimas. Farmacinė teisė <...>“ (3 respondentas), „<...> Farmacinių preparatų pervežimo sąlygų ir reikalavimų pakeitimas iš Sveikatos ministerijos pusės, <...>. Logistikos ar pervežimo teisinių apribojimų įvedimas iš Transporto ministerijos pusės <...>“ (5 respondentas). Pastaroji nuomonė parodo sudėtingą farmacijos produktų logistikos teisinio reguliavimo aplinką, kurios reguliavimas įgyvendinamas per skirtingas sritis kuruojančias institucijas, todėl įgyvendinant reikalavimus iš tikrųjų kaštai ženkliai yra padidinami.

9 lentelė. UAB „Limedika“ verslo galimybių ir grėsmių vertinimas ekspertų nuomone

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Galimybės	<p>R1: &lt;...Sandėliavimo ir logistikos paslaugos vaistų gamintojams. (Pfizer, pavyzdžiui, sandėliuoja savo prekes pas mus, konsignaciniuose sandėliuose)...&gt;; &lt;...Asortimento plėtra...&gt;.</p> <p>R2: &lt;...Užsienio gamintojai gali steigti savo sandėlius (Baltijos šalims) UAB „Limedika“ logistikos centruose...&gt;, &lt;...teikti įvairesnes paslaugas gamintojams...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Jos yra labai ribotos. Galbūt plėsti veterinarijos sritį. Vaistinių plėtra. Įsigyti kito vaistinių tinklo dalį. Nauji produktai, asortimento plėtra&gt;, &lt;gyventojų mažėjimas...&gt;.</p> <p>R4: 1) &lt;...Auganti gyventojų perkamoji galia...&gt;, 2) &lt;...Augantis farmacijos produktų suvartojimas gerėjant diagnostikai ir senėjant populiacijai...&gt;, 3) &lt;...Lygiagretus importas/eksportas...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Lietuvos farmacijos logistikos verslo galimybės jau išnaudotos, tačiau dalinai pakeitus pervežimo prekių asortimento profilį, jei pasikeis galimybės farmacinius produktus tiekti tiesiogiai fiziniams asmenims pagal jų gyvenamąją vietą, tik tada bus galima vykdyti farmacinės logistikos plėtra...&gt;</p>
Grėsmės	<p>R1: &lt;...Didėjantys teisiniame reguliavime numatyti reikalavimai farmacijos sektoriui augina kaštus...&gt;; &lt;...Jei gamintojai pradėtų tiesiogiai vežti prekes, bet čia tik teorinis pamąstymas...&gt;, &lt;...Jei viskas pereitų į internetinę prekybą, bet grėsmė tai būtų vaistinėms, ne didmenai. Arba jei logistiką perimtų maisto operatoriai ir pradėtų prekiauti vaistais...&gt;; &lt;... Tokio reguliavimo, kurio negalėtum įgyvendinti, nėra, esmė yra jos kaštai ir jų augimas įgyvendinimo procesuose...&gt;</p> <p>R2: &lt;...Teisinis reguliavimas, pasireiškiantis per antkainių ribojimą...&gt;, &lt;...Jei logistikos paslaugos būtų perkeltos į kitas šalis (gal dar labiau išpopuliarėjus e-vaistinėms ir pan.)...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Valstybės reguliavimas, tai kas ateina iš įstatymų: antkainių mažinimas, paralelinės prekybos uždraudimas. Vaistų saugojimo ir transportavimo sąlygų sugriežtinimas. Farmacinė teisė...&gt;.</p> <p>R4: 1) &lt;...Valstybės poreikis taupyti senėjant populiacijai...&gt;; 2) &lt;...Gyventojų skaičiaus mažėjimas dėl emigracijos ir kt. veiksnių...&gt;, 3) &lt;...Didėjanti konkurencija rinkoje...&gt;.</p> <p>R5: 1) &lt;...Farmacinės rinkos pokyčiai...&gt;; 2) &lt;...Farmacinių preparatų pervežimo sąlygų ir reikalavimų pakeitimas iš Sveikatos apsaugos ministerijos pusės...&gt;, 3) &lt;...Logistikos ar pervežimo teisinių apribojimų įvedimas iš Transporto ministerijos pusės...&gt;.</p>

Kitos grėsmės buvo siejamos su pokyčiais farmacijos produktų gamintojų strateginiais tikslais ir uždaviniais bei plėtra (9 lentelė). 1 respondentas įvardija teorinę grėsmę iš gamintojų pusės, jeigu gamintojai nebesinaudotų platinimo ir logistikos funkcijas atliekančių kompanijų, tokių kai UAB „Limedika“ paslaugomis ir patys pradėtų vykdyti produkcijos tiekimą ir logistiką: „<...*Jeigu gamintojai pradėtų tiesiogiai vežti prekes, bet čia tik teorinis pamąstymas* <...>“ (1 respondentas), „<...> *Farmacinės rinkos pokyčiai* <...>“ (5 respondentas, 9 lentelė).

Dar viena tyrimo metu identifikuotų grėsmių dalis yra susijusi su elektroninių sistemų plėtra (9 lentelė). Kaip teigia respondentai, logistikos verslui grėsmę turi elektroninių vaistinių plėtra, nes tokiu atveju rinka gali būti perkelta ir stabilizuota užsienyje: „<...> *Jeigu logistikos paslaugos būtų perkeltos į kitas šalis dar labiau išpopuliarėjus e-vaistinėms* <...>“ (2 respondentas).

Apibendrinant UAB „Limedika“ verslo plėtrai poveikį turinčias grėsmes, galima teigti, kad pagrindinės grėsmės išvelgiamos logistikos kaštų augime dėl griežtinamo teisinio farmacinės ir logistinės veiklos reguliavimo, dėl nesuderinto teisinio reguliavimo tarp farmacinės ir transporto sričių. Taip pat dalis grėsmių yra susijusios su pokyčiais gamintojų sektoriuje, kas susiję su tuo, jog gamintojai gali logistiką ir tiekimą organizuoti kitais būdais. O taip pat elektroninių paslaugų vartotojams plėtra, sudaranti prielaidas galvoti, kad dalis farmacijos produktų logistikos paslaugų gali būti perkeltos ir dislokuotos kuriame nors pasirinktame regione ir nebūtinai tai turėtų būti Lietuva.

Susisteminius visus išskirtus veiksnius SSGG analizės struktūroje (10 lentelė), galima matyti, kad UAB „Limedika“ turi pakankamai ženklią imtį stiprybių, kurių, lyginant su silpnybėmis, buvo išskirta daugiau, kas leidžia daryti prielaidą, kad UAB „Limedika“ vidinė aplinka yra optimizuotas, o suformuluoti ir įgyvendinami strateginiai tikslai yra orientuoti į vidinių problemų sprendimą.

10 lentelė. UAB „Limedika“ verslo stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių analizė

<p><b>Stiprybės</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sandėlių išdėstymas</li> <li>– Logistinių operacijų efektyvumas</li> <li>– Automatizuoti verslo procesai</li> <li>– Naujo produkto gamyba</li> <li>– Prekių asortimento plėtra</li> <li>– Stiprus ir gerai išvystytas partnerių bendradarbiavimo tinklas</li> <li>– Stipri finansinė padėtis</li> <li>– Pelningos investicijos</li> <li>– Motyvuotas personalas</li> <li>– Užtikrintos valstybinės išmokos</li> </ul>	<p><b>Silpnybės</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Augantys logistikos kaštai</li> <li>– Neoptimizuoti logistiniai procesai</li> <li>– Automobilių neatitikimas minimaliems reikalavimams</li> <li>– Nėra sandėlio veikiančio visą parą</li> <li>– Nepakankamai saugoma komercinė informacija</li> <li>– Nepakankama asmens duomenų apsauga</li> </ul>
<p><b>Galimybės</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Patogi geografinė padėtis</li> <li>– Vaistinių tinklo plėtra, perperkant dalį iš konkurentų</li> <li>– Paslaugų gamintojams įvairovė ir alternatyvos</li> <li>– Elektroninių sistemų plėtra ir perėjimas į galutinio vartojimo logistikos paslaugų rinką</li> </ul>	<p><b>Grėsmės</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ribotos plėtros galimybės (80% rinkos)</li> <li>– Žaliavų kainos augimas</li> <li>– Teisinio reguliavimo sąlygų griežtinimas</li> <li>– Nesubalansuotas farmacinės veiklos ir transporto sektoriaus teisinis reguliavimas</li> <li>– Atsiskaitymų vėlavimas</li> <li>– Priklausomybė nuo vieno gamintojo</li> <li>– Intensyvi elektroninių priemonių plėtra ir potenciali</li> </ul>

	logistikos centrų centralizavimo galimybė iš gamintojų pusės
--	--

Tačiau analizuojant grėsmių ir galimybių santykį (10 lentelė), galima pastebėti, kad ekspertai išskyrė daugiau grėsmių nei galimybių. Toks rezultatas leidžia aryti prielaidą, kad įmonės vadovai mato ribotas plėtros galimybes, o farmacinių produktų logistikos veiklos plėtra yra vertinama su pakankamai aukšta rizika, ypač valstybinio reguliavimo požiūriu ir rinkos persiskirstymo tarp elektroninių užsakymų vykdymo galutiniams vartotojams pristatant prekes požiūriu.

### 4.3 Strateginio valdymo principų taikymo logistikos įmonėje UAB „Limedika“ vertinimas

#### 4.3.1 UAB „Limedika“ strateginių tikslų ir uždavinių vertinimas

Kaip teigia respondentai UAB „Limedika“ vizija yra „<...> būti geriausiu klientui, darbuotojui ir visuomenei <...>“ (3 respondentas), „<...> individualus kliento poreikių tenkinimas, būti geriausiems pacientui, partneriui, darbuotojui, visuomenei <...>“ (5 respondentas, 11 lentelė). 2 respondentas taip pat pabrėžia orientaciją į kliento poreikius „<...> Pasitvirtinom viziją, misiją, todėl dabar reikia vadovaujantis vertybėmis siekti vizijos. Siekiam vartotojui suteikti kuo daugiau paslaugų ir pasitenkinimo (daugiau, nei padaro konkurentai) <...>“. 3 respondentas kliento poreikių tenkinimo strateginį tikslą apibrėžia kaip konkrečios rinkodaros strategijos plėtojimą: „<...> toliau vystyti marketingo strategiją „customer intimacy“. <...>“ (11 lentelė). „Customer intimacy“ strategija yra suprantama kaip rinkodaros strategija, kai paslaugų ar produktų tiekėjas priartėja prie savo klientų per paslaugų ir produktų maksimalų pritaikymą klientų poreikiams taip susikurdamas didelį lojalių klientų srautą. 4 respondentas taip pat patvirtina kitų respondentų mintis, teigdamas, kad „<...> Individualus kliento poreikių tenkinimas, būti geriausiems pacientui, partneriui, darbuotojui, visuomenei <...>“ (11 lentelė).

11 lentelė. UAB „Limedika“ strateginių tikslų ir uždavinių vertinimas ekspertų nuomone

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Verslo strategijos tikslai	<p>R1: &lt;...Misiją ir viziją įgyvendinti. Išnagrinėti galimybes į naujus produktus, pvz. kažkada buvo strategija išsiplėsti daugiau nei į vaistus, į kosmetiką. Šiandien turime augantį kosmetikos asortimentą...&gt;</p> <p>R2: &lt;...Pasitvirtinom viziją, misiją, todėl dabar reikia vadovaujantis vertybėmis siekti vizijos. Siekiam vartotojui suteikti kuo daugiau paslaugų ir pasitenkinimo (daugiau, nei padaro konkurentai)...&gt;</p> <p>R3: &lt;...toliau vystyti marketingo strategiją „customer intimacy“...&gt;, &lt;...Mes norime savo klientui suteikti papildomą paslaugą, ne tik kas būtina, bet ir daugiau. Mūsų vertybės ir mūsų vizija – būti geriausiu klientui, darbuotojui ir visuomenei...&gt;, &lt;...pelningumo padidinimas, grynojo darbinio kapitalo sumažinimas...&gt;, &lt;...Personalo strateginis tikslas- motyvuotų, lojalių profesionalų komanda (ilgalaikė kryptis)...&gt;</p> <p>R4: &lt;...Individualus kliento poreikių tenkinimas, būti geriausiems pacientui, partneriui, darbuotojui, visuomenei...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Pagrindiniai strateginiai įmonės tikslai labai gerai atsispindi misijoje, tai “Būti ilgo ir sveiko gyvenimo partneriu”. Tai suformuluoja pagrindinius įmonės planus ir veiksmus mažiausiai trejų metų laikotarpiui...&gt;</p>
Verslo strategijos uždaviniai	R1: <...Padidinti rinkos dalį, padidinti pardavimus, pavyzdžiui įvesti asmeninius pasiūlymus klientui. Sustiprinti mūsų prekinis ženklus Žiedė, Ambio. Stomatologijos klinikos, veterinarinės

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
	vaistines- mato potencialą plėstis ir pradėti dirbti...> R2: <... ...> R3: 1) <...Lojalių klientų skaičiaus augimas tam tikru dydžiu...>; 2) <...padidinti paralelinio importo ir eksporto apimtis tam tikru dydžiu...>; 3) <...padidinti „gross“ maržą ir EBITDA tam tikru dydžiu...>; 4) <... NWC sumažinimas...>; 5) <...Konsignacijos sutarčių didinimas...>; 6) <...sandėliavimo sutarčių sudarymas...>; 7) <...sudaryti geriausių darbuotojų išlaikymo ir pritraukimo programą...>; 7) <...Didinti darbuotojų įsitraukimą, lojalumą, gerinti atmosferą įmonėje...>; R4: <...Išlaikyti ir gerinti pozicijas vaistinių, ligoninių, eksporto segmentuose...> R5: <...Pagrindiniai įmonės uždaviniai labai gerai atsispindi vizijoje, tai „Geriausi Klientui, Darbuotojui, Partneriui, Visuomenei“. Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai, veiklos planai numatyti mažiausiai trejų metų laikotarpiui...>

1 respondentas prie pagrindinio tikslo priskiria paslaugų ir produktų rinkodaros užduotis „<...> *Išnagrinėti galimybes į naujus produktus* <...>“ ir pagrindžia tuo, kad anksčiau iškeltas tikslas buvo plėtra į kosmetikos produkcijos gamybą, kas jau yra pasiekta ir kosmetikos asortimentas plečiasi toliau (1 respondentas, 11 lentelė). 4 respondentas teigia, kad strategiškai svarbu yra gerinti įmonės finansinę padėtį, nors ji ir nėra prasta: „<...> *pelningumo padidinimas, grynojo darbinio kapitalo sumažinimas* <...>“, o 5 respondentas dar išskiria ir misijoje užsibrėžtą vertybę- skatinti sveikos gyvensenos įpročius: „<...> *Pagrindiniai strateginiai įmonės tikslai labai gerai atsispindi misijoje, tai „Būti ilgo ir sveiko gyvenimo partneriu“.* Tai suformuluoja pagrindinius įmonės planus ir veiksmus mažiausiai trejų metų laikotarpiui <...>“, kurią patvirtina ir 3 respondentas „<...> *Personalo strateginis tikslas- motyvuotų, lojalių profesionalų komanda (ilgalaikė kryptis)* <...>“. (11 lentelė).

Analizuojant ekspertų išskirtus pagrindinius uždavinius yra stebima sąsaja su strateginiais įmonės tikslais, todėl uždavinius galima suskirstyti į kategorijas pagal tikslus:

- Į klientą orientuotos rinkodaros plėtojimas:
  - „<...> *Padidinti rinkos dalį, padidinti pardavimus, pavyzdžiui įvesti asmeninius pasiūlymus klientui* <...>. *Stomatologijos klinikos, veterinarinės vaistinės mato potencialą plėstis ir pradėti dirbti kartu* <...>“ (1 respondentas);
  - „<...> *Lojalių klientų skaičiaus augimas* <...>“ (3 respondentas);
  - „<...> *Išlaikyti ir gerinti pozicijas vaistinių, ligoninių, eksporto segmentuose* <...>“ (4 respondentas);
- Plėtoti naujų produktų ir paslaugų asortimentą:
  - „<...> *Sustiprinti mūsų prekinis ženklus Žiedė, Ambio* <...>“ (1 respondentas);
  - „<...> *Sandėliavimo sutarčių sudarymas* <...>“ (3 respondentas);
- Formuoti profesionalų ir lojalų personalą:
  - „<...> *Sudaryti geriausių darbuotojų išlaikymo ir pritraukimo programą. Didinti darbuotojų įsitraukimą, lojalumą, gerinti atmosferą įmonėje* <...>“ (3 respondentas);
- Pagerinti finansinius rezultatus:



- „<...> Padidinti „Gross“ maržą ir EBITDA <...>“ (3 respondentas).

5 respondentas reziumuoja visų respondentų pasisakymus teigdamas, kad „<...> Pagrindiniai įmonės uždaviniai labai gerai atsispindi vizijoje, tai –geriausi klientui, darbuotojui, partneriui, visuomenei <...>“ (11 lentelė).

Apibendrinant strateginių tikslų formuluotes, galima sakyti, kad pagrindiniai strateginiai UAB „Limedika“ tikslai- tai toliau plėtoti į klientus orientuotą rinkodaros strategiją, didinant lojalių klientų skaičių, skatinant jų sveikos gyvensenos įgūdžius, plėsti naujų produktų asortimentą, gerinti finansinius rezultatus, kurti profesionalų ir lojalų darbuotojų kolektyvą.

#### 4.3.2 UAB „Limedika“ verslo rinkos konkurencinė analizė

Vertindami verslo strategiją ir apibūdinami vartotojus (12 lentelė) ekspertai išskiria tokias pagrindines vartotojų grupes:

- gamintojai kaip logistikos paslaugų ir sandėliavimo paslaugų naudotojai (5 respondentas);
- didmenine farmacinių produktų veikla užsiimantys verslo subjektai (1, 2, 4 respondentai);
- farmacinė veikla užsiimančios įmonės (visi respondentai);
- gydymo įstaigos (visi respondentai);
- galutiniai vartotojai (5 respondentas): „<...> Galutiniai vartotojai, įsigyjantys prekes internetu, tai potencialūs klientai tuo atveju, jeigu bus vykdoma elektroninių sistemų plėtra <...>“.

12 lentelė. UAB „Limedika“ vartotojų ir rinkos vertinimas ekspertų požiūriu

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Vartotojai ir rinka: vartotojų apibūdinimas	R1: <...Visos įstaigos, turinčios licenciją farmacinei ar gydymo veiklai, didmeninei farmacinei prekybai tiek Lietuvoje, tiek užsienyje...> R2:<...Vaistinių tinklai, pavienės vaistinės, ligoninės, gydymo įstaigos („valdiškos“ ir privačios), kiti didmenininkai...> R3: <...B2B (verslas verslui). Vaistinės, ligoninės (gydymo įstaigos), pensionatai. Užsienio įmonės...> R4: <...Didmeniniai vartotojai: vaistinės, ligoninės ir kt. gydymo įstaigos, prekybos centrai, kitos farmacijos logistikos įmonės, paralelinio eksporto klientai užsienyje, veterinarijos vaistinės ir klinikos...>. R5: <... Farmacijos produktų gamintojai, iš sandėliavimo ir logistikos paslaugų pusės...>, <... vaistinių tinklai, pavienės vaistinės...>, <...ligoninės, gydymo įstaigos: tiek biudžetinės, tiek ir nebiudžetinės...>, <...prekybos centrai ir kitos galutiniam vartojimui skirtais produktais prekiaujančios parduotuvės...>, <...galutiniai vartotojai, įsigyjantys prekes internetu, tai potencialus klientas tuo atveju, jeigu bus vykdoma elektroninių sistemų plėtra ... >
Vartotojai ir rinka: vartojimo apimčių augimas	R1: <...Vaistų vartojimas auga. Logistikos paslaugų, manau, irgi...> R2: <...Šiek tiek auga...> R3: <...Auga kasmet...> R4: <...Taip...> R5: <...Lietuvos farmacijos logistikos verslo galimybės jau išnaudotos, tačiau dalinai pakeitus pervežimo prekių asortimento profilį, jei pasikeis galimybės farmacinius produktus tiekti tiesiogiai fiziniams asmenims pagal jų gyvenamąją vietą, tik tada bus galima vykdyti farmacinės logistikos plėtrą...>
Vartotojai ir rinka: verslo rinkos dalyviai	R1:<...vaistų gamintojai, didmenininkai, vaistinės, ligoninės, pensionatai, globos namai...> R2: <...rinka stipriai vertikaliai integruota: mažmena ir didmena yra susijusios. 3 pagrindiniai žaidėjai užima didelę rinkos dalį. Gerokai mažesnę rinkos dalį užima kiti keli didmenininkai, mažesni vaistinių tinklai ir nepriklausomos vaistinės...> R3: <...Konkurentai, pirkėjai, tiekėjai...>, <...Pirkėjai-vaistinės yra tinklinės, todėl yra labai didelė

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
	<p>mažmeninės rinkos koncentracija. 3 pagrindiniai žaidėjai užima apie 85% rinkos dalies...&gt;, &lt;...Ligoninių absoliuti dauguma yra valstybinės įmonės: nauda - nėra bankroto grėsmės, žala - jos sau leidžia ilgai neatsiskaityti...&gt;, &lt;...Tiekėjai - didžioji dalis pagal apyvarta yra užsienio gamintojai...&gt;</p> <p>R4: &lt;...Vietinėje rinkoje vyrauja stambūs vaistinių tinklai turintys savo didmeninio platinimo įmonės (apie 75 % rinkos), ligoninės ir kt. gydymo įstaigos (apie 8% rinkos) pavienės nepriklausomos vaistinės (apie 13% rinkos); užsienio klientai perkantys farmacijos produktus pagal lygiagrečios prekybos principus (apie 5% rinkos) ...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Farmacijos, t.y. specifinių ir licencijuotų paslaugų verslo subjektų skaičius yra ribotas&gt;</p>

1 respondentas dar akcentuoja, kad klientų ratui yra priskiriami ne tik vietinės rinkos vartotojai, tačiau ir užsienio vartotojai: „<...> *Visos įstaigos, turinčios licenciją farmacinei ar gydymo veiklai, didmeninei farmacinei prekybai tiek Lietuvoje, tiek užsienyje* <...>“. 3 respondentas tam tikrą dalį apibūdina kaip verslas- verslui vartotojus (B2B), veikiančius taip pat ir užsienio rinkose: „<...> *B2B (verslas verslui). Vaistinės, ligoninės (gydymo įstaigos), pensionatai. Užsienio įmonės* <...>“. 4 respondentas išskiria taip pat užsienio rinkose veikiančius subjektus ir, papildomai, ir veterinarines vaistines bei veterinarines klinikas: „<...> *paralelinio eksporto klientai užsienyje, veterinarijos vaistinės ir klinikos* <...>“ (12 lentelė).

Analizuodami farmacinių prekių vartojimo tendencijų pokyčius respondentai teigia, kad farmacinių produktų vartojimas auga (1-4 respondentai), tačiau 5 respondentas teigia, kad „<...> *Lietuvos farmacijos logistikos verslo galimybės jau išnaudotos, tačiau dalinai pakeitus pervežimo prekių asortimento profilį, jei pasikeis galimybės farmacinius produktus tiekti tiesiogiai fiziniams asmenims pagal jų gyvenamąją vietą, tik tada bus galima vykdyti farmacinės logistikos plėtrą* <...>“, kas parodo, jog plėtra ir vartojimo augimas yra tikėtinas tik elektroninių užsakymų fiziniams asmenims vykdymo atveju (12 lentelė).

Vertinami verslo rinkos struktūrą pagal rinkoje veikiančių dalyvių tipą, juos klasifikuoja skirtingai (12 lentelė). 1 ir 2 respondentai juos skirsto pagal mažmenininkus ir didmenininkus: „<...> *vaistų gamintojai, didmenininkai, vaistinės, ligoninės, pensionatai, globos namai* <...>“ (1 respondentas), „<...> *rinka stipriai vertikalčiai integruota: mažmena ir didmena yra susijusios. 3 pagrindiniai žaidėjai užima didelę rinkos dalį. Gerokai mažesnę rinkos dalį užima kiti keli didmenininkai, mažesni vaistinių tinklai ir nepriklausomos vaistinės* <...>“ (2 respondentas).

3 respondentas verslo rinkos dalyvius padalina konkurentus, pirkėjus ir tiekėjus: apibūdindamas tiekėjus (12 lentelė) teigia, kad „<...> *Tiekėjai - didžioji dalis pagal apyvarta yra užsienio gamintojai* <...>“; apibūdindamas pirkėjus teigia, kad „<...> *Pirkėjai-vaistinės yra tinklinės, todėl yra labai didelė mažmeninės rinkos koncentracija. 3 pagrindiniai žaidėjai užima apie 85% rinkos dalies* <...>“ ir kad „<...> *Ligoninių absoliuti dauguma yra valstybinės įmonės: nauda - nėra bankroto grėsmės, žala - jos sau leidžia ilgai neatsiskaityti* <...>“. 4 respondentas, analizuodamas rinkos dalyvius (12 lentelė), pateikia jų pasiskirstymą pagal užimamą rinkos dalį, tarsi papildydamas 3 respondento mintį: „<...> *Vietinėje rinkoje vyrauja stambūs vaistinių tinklai turintys savo didmeninio platinimo įmonės* <...>“

(apie 75% rinkos), ligoinės ir kt. gydymo įstaigos (apie 8% rinkos) pavienės nepriklausomos vaistinės (apie 13% rinkos); užsienio klientai perkantys farmacijos produktus pagal lygiagrečios prekybos principus (apie 5% rinkos) <...>“. 5 respondentas apibūdina vartotojų imtį (12 lentelė), kaip ribotą: „<...> farmacijos, t.y. specifinių ir licencijuotų paslaugų verslo subjektų skaičius yra ribotas <...>“.

Apibendrinant verslo rinką, galima matyti kad UAB „Limedika“ paslaugų ir produktų vartotojai tai- tiekėjai, didmenine prekyba užsiimantys verslo subjektai, vaistinės ir jų tinklai, gydymo įstaigos bei potencialūs galutiniai vartotojai. Apibūdindami verslo dalyvius rinkoje, visi respondentai išskyrė Lietuvoje veikiančius didmeninius ir mažmeninius prekybos farmacijos produktais verslo subjektus, prekių paskirstymui naudojančius logistikos technologijas. Vertindami rinkos pokyčius, respondentai didžiąja dalimi teigia, kad rinka auga, tačiau jos augimo galimybės yra labai ribotos, todėl numato galimybę plėtoti galutinio vartojimo paskirstymo tinklą.

Identifikuodami konkurentus rinkoje, ekspertai juos identifikojo pagal rinkos dalyvius: didmenininkai – Eurovaistinės didmena (EVD), Nemuno didmena, Tamro, Armila, Medikona ir mažmenininkai Eurovaistinė, Camelia, Benu vaistinių tinklai (13 lentelė). 4 respondentas identifikuotus konkurentus didmenininkus susieja su mažmeninės prekybos tinklais „<...>stambios farmacijos logistikos įmonės turinčios savo vaistinių tinklus: EVD (Eurovaistinės), Nemuno didmena (Camelia vaistinės), Tamro (Benu vaistinės) <...>“. O 5 respondentas pateikia trumpą konkurentų apibūdinimą kainos prieinamumo ir asortimento įvairovės požiūriu: „<...> Euro vaistinė – plataus asortimento ir kartu su didžiausiais Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais „Maxima“ susijęs vaistinių tinklas. Camelia vaistinė – pakankamai plataus asortimento, pozicionuojantis Lietuvoje, kaip pigiausias vaistinių tinklas. Gintarinė vaistinė – plataus asortimento ir dažnai prie gydymo įstaigų bei kartu su Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais IKI susijęs vaistinių tinklas. N vaistinė – plataus asortimento, pigus ir kartu su Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais Norfa susijęs vaistinių tinklas. Benu vaistinė – plataus asortimento, brangus ir kartu su Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais Rimi susijęs vaistinių tinklas. <...>“. 5 respondentas pateikia ir trumpą konkurentų reitingą pagal prioritetą UAB „Limedika“ verslo veikloms požiūriu: „<...> Euro vaistinė <...> pagal asortimentą; Camelia vaistinė <...> pagal kainą. Benu vaistinė <...> pagal didesnės perkamosios galios klientų segmento aptarnavimą <...>“ (13 lentelė).

Analizuodami konkurentų pranašumus rinkoje, ekspertai įvardina tokius konkurencinio pranašumo požymius:

– asortimentas labiau atitinka paklausą: „<...> Turi prekes, kurių mes neturime <...>“ (1 respondentas), „<...> Kitoks asortimentas <...>“ ir „<...> Papildomos paslaugos <...>“ (5 respondentas);

– geresnė tinklo vaistinių lokalizacija: „<...> Eurovaistinių geros lokacinės vietos, didelė rinkos dalis, sinergija su Maxima <...>“ (3 respondentas); „<...> Euro – gera vaistinių vieta, su

dideliais žmonių srautais <...>“ (2 respondentas); „<...>Gera nuosavų vaistinių lokalizacija prekybos centruose (Eurovaistinė) <...>“ (4 respondentas); „<...>geresnė lokacija <...>“ (5 respondentas);

– didmeninių struktūrų dydis ir efektyvesnis tinklo valdymas: „<...> Euro vaistinių didmena parduoda daugiau produktų į mažmeną, nei mes <...>“, be to „ < > Tamro didmenininkas turi Pabaltijo struktūras didesnes, <...> derasi su gamintojais dėl pirkimo apimčių visame Pabaltijyje <...>“ (3 respondentas); „<...>Didesni mažmeninės prekybos partneriai <...>“ (5 respondentas);

– efektyviau panaudojamos rinkodaros priemonės: „<...>Didesni rinkodaros komunikacijos biudžetai <...>“ ir „ <...> Agresyvesnė kainodara <...>“ (5 respondentas, 13 lentelė).

13 lentelė. UAB „Limedika“ konkurencijos rinkoje vertinimas ekspertų požiūriu

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Pagrindiniai konkurentai: identifikavimas	R1: < Kiti farmaciniai didmenininkai... > R2: <... Euro, Camelia, Tamro, Armila, Medikona...> R3: <...Nemuno vaistinės didmena, Euro vaistinių tinklas, Tamro, Armila didmenos...> R4: < Kitos stambios farmacijos logistikos įmonės turinčios savo vaistinių tinklus: EVD (Eurovaistinės), Nemuno didmena (Camelia vaistinės), Tamro (Benu vaistinės)...> R5: < Mažmeninėje vartojimo rinkoje vyrauja penki pagrindiniai aktyvūs ir komunikacinėje veikloje agresyvūs tinklai (Euro vaistinė, Camelia vaistinė, Gintarinė vaistinė, N vaistinė, Benu vaistinė). <b>Euro vaistinė</b> – plataus asortimento ir kartu su didžiausiais Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais susijęs vaistinių tinklas. <b>Camelia vaistinė</b> – pakankamai plataus asortimento, pozicionuojantis Lietuvoje, kaip pigiausias vaistinių tinklas. <b>Gintarinė vaistinė</b> – plataus asortimento ir dažnai prie gydymo įstaigų, bei kartu su Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais IKI susijęs vaistinių tinklas. <b>N vaistinė</b> – plataus asortimento, pigus ir kartu su Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais Norfa susijęs vaistinių tinklas. <b>Benu vaistinė</b> – plataus asortimento, brangus ir kartu su Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais Rimi susijęs vaistinių tinkla ...> <...Euro vaistinė – Nr1. pagal asortimentą; Camelia vaistinė – Nr2. pagal kainą. Benu vaistinė – Nr3. pagal didesnės perkamosios galios klientų segmento aptarnavimą...>
Pagrindiniai konkurentai: konkurenciniai pranašumai	R1 1) <...Turi prekes, kurių mes neturime. Turi nuosavus mažmenos tinklus, kur užsitikrina garantuotus pardavimus...>; 2) <...Turi didesnius pardavimus savo tinkluose nei mes...> R2: 1) <...Euro – gera vaistinių vieta, su dideliais žmonių srautais...>; 2) <...Camelia – mažos kainos...> R3: 1) <...Euro vaistinių geros lokacines vietas, didelė rinkos dalis, sinergija su Maxima...>; 2) <...Euro vaistinių didmena parduoda daugiau produktų į mažmeną, nei mes...>; 3) <...Tamro didmenininkas turi Pabaltijo struktūras didesnes. Tamro Baltics, jie derasi su gamintojais dėl pirkimo apimčių visame Pabaltijyje...> R4: 1) <...Gera nuosavų vaistinių lokalizacija prekybos centruose (Eurovaistinė)...>; 2) <...Mažos produktų kainos, didelės nuolaidos (Camelia)...>; 3) <...Maži didmeninės prekybos antkainiai tiekiant ligoninėms ir farmacijos logistikos įmonėms (Armila)...> R5: 1) <...geresnė lokacija...>; 2) <...Didesni rinkodaros komunikacijos biudžetai...>; 3) <...Kitoks asortimentas...>; 4) <...Agresyvesnė kainodara...>; 5) <...Didesni mažmeninės prekybos partneriai...>; 6) <...Papildomos paslaugos...>
Pagrindiniai konkurentai: dominavimo prielaidos	R1: <...Dominuojančių didmeninėje rinkoje tikriausiai nėra...>; <...Greitis. Sandėliavimo kaštai, kaina. Gal kas turi kokia nišinę paslaugą, ko mes neturime. Specialių prekių turėjimas, skirtingas asortimentas (unikalus)...> R2: <... ...> R3: <...nei vienas iš didmenininkų neturi 40%, nėra dominuojančio didmenininko...> R4: <...Dominuojančiu rinkoje nėra...> R5: <...Konkurentai geriau pozicionuoja ir komunikuoja savo įmonių konkurencinius pranašumus. <b>Euro vaistinė</b> – pagal asortimentą, <b>Camelia vaistinė</b> – pagal kainą, <b>Benu vaistinė</b> – pagal didesnės perkamosios galios klientų segmento aptarnavimą...>

O analizuodami pagrindines konkurentų dominavimui sąlygas sudarančius veiksnius (13 lentelė), didžioji dalis ekspertų teigia, kad dominuojančių verslo subjektų rinkoje nėra, tačiau 1 respondentas

išskiria tokius dominavimą rinkoje lemiančius veiksnius, kaip „<...> Greitis. Sandėliavimo kaštai, kaina. Gal kas turi kokią nišinę paslaugą, ko mes neturime. Specialių prekių turėjimas, skirtingas asortimentas (unikalus) <...>“, o 5 respondentas teigia, kad konkurentų dominavimo rinkoje prielaidas sudaro tai, kad „<...> Konkurentai geriau pozicionuoja ir komunikuoja savo įmonių konkurencinius pranašumus. Euro vaistinė – pagal asortimentą, Camelia vaistinė – pagal kainą, Benu vaistinė – pagal didesnės perkamosios galios klientų segmento aptarnavimą <...>“ (13 lentelė).

Apibendrinant ekspertų nuomonę dėl UAB „Limedika“ konkurencinės pozicijas rinkoje galima matyti, kad didžiausia konkurencijos koncentracija vyrauja vaistinių tinklo tiekime. Galima pastebėti, kad pagrindinis dominuojantis rinkoje konkurentas- tai Eurovaistinės didmena ir jos valdomas Eurovaistinių tinklas, kurių konkurenciniai pranašumai yra pagrįsti tinkamai parinkta lokacija bei sinergija su pakankamą populiarumą turinčiu Maxima prekybos tinklu, o taip pat asortimento unikalumas. Camelia vaistinių konkurencinis pranašumas- tai mažiausia kaina, Benu vaistinių tinklo konkurencinis pranašumas- tai orientacija į didesnę perkamąją galią turinčius klientus.

#### 4.3.3 UAB „Limedika“ verslo strategijos transformavimo į logistikos operacijas vertinimas

Analizuodami, kaip strategija veikia vykdomų operacijų efektyvumą (14 lentelė), ekspertai nurodė, kad strateginių tikslų siekimas eilę metų jau davė apčiuopiamus rezultatus, tokius kaip:

- komunikacinio efektyvumo padidinimas: „<...>Vadybos suvažiavimas (administracijos) į vieną vietą, t.y. Open office įrengimas<...>“ (1 respondentas);
- vaistų rinkimo procesų efektyvumo padidinimas įrengiant automatinę vaistų rinkimo liniją: „<...>automatinė vaistų rinkimo linija labai įtakojo efektyvumą <...>“ (1 respondentas);
- sandėlio valdymo automatizavimas WMS sistemos pagrindu: „<...>WMS yra mūsų sukurta programa sandėlio valdymo programa, kuri yra nuolat tobulinama, ji yra labai lanksti, atitinka mūsų poreikius <...>“ (3 respondentas).

14 lentelė. UAB „Limedika“ verslo strategijos transformavimo į logistikos operacijas vertinimas ekspertų požiūriu

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Verslo strategijos transformavimas į logistikos operacijas: operacinis efektyvumas	<p>R1: &lt;... matyt, kad didina efektyvumą. Vadybos suvažiavimas (administracijos) į vieną vietą- Open office įrengimas, automatinė vaistų rinkimo linija labai įtakojo efektyvumą. Logistikos sandėlių geografinė vieta yra lokaliai strategiška....&gt;</p> <p>R2: &lt;...Tiesiogiai - žiūrime, kokie konkretūs žingsniai kasdieninėje veikloje padės pasiekti strateginių tikslų...&gt;</p> <p>R3: &lt;...WMS yra mūsų sukurta programa sandėlio valdymo programa, kuri yra nuolat tobulinama, ji yra labai lanksti, atitinka mūsų poreikius. Automatinė vaistų rinkimo linija...&gt;</p> <p>R4: &lt;...WMS ir Medinfo sistemų sukūrimas. Customer intymasy programa skatina efektyvumą, tai atitinka tikslą, būti geriausiems pacientams ir klientams...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai (KPI), veiklos planai (metiniai, ketvirtiniai, mėnesiniai) pastoviai kontroliuojami ir esant būtinybei koreguojami. Vykdoma pastovi įmonės finansinių ir ekonominių rodiklių kontrolė. Nepakankamai vykdomi ar pasiekiami rodikliai analizuojami ir kuriamas atskiras priemonių planas tokiems rodikliams gerinti...&gt;</p>
Verslo strategijos transformavimas į logistikos operacijas:	<p>R1: &lt;...Jei plečiam asortimentą, klientas turi geresnį pasirinkimą. Kaina - pigesne kaina, geresnė vieta- prekės pristatomos greičiau...didėja įmonės pardavimai&gt;</p> <p>R2: &lt;...Tikimės, kad klientas, gavęs daugiau nei tikėjosi ar daugiau, nei mes privalėjom suteikti, ateis pas mus ir kitą kartą bei taps mums lojalesnis tuo pačiu dides ir pardavimai....&gt;</p>

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
pridėtinė vertė	<p>R3: &lt;...Customer intimacy strategija, ji pasiūlo klientui daugiau nei jis tikisi. Jis ateina pirkti vaistų, o gauna + papildomu paslaugų...kuriamas lojalių klientų ratas&gt;</p> <p>R4: &lt;...Customer intimacy leidžia parinkti geriausius individualius pasiūlymus pacientams, atitinkamai didina jų lojalumą ir tuo didina pardavimus. Glaudus Bendradarbiavimas su partneriais (gamintojais) leidžia gauti geras tiekimo sąlygas ir atitinkamai leidžia parduoti vartotojui geromis kainomis...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Pagrindinė įmonės strategija nukreipta į klientą, todėl paklausa ir rinkos tendencijos kuo geriau aptarnauti vartotojus didina pardavimų apimtį. Įmonės valdymo struktūra, bei veiklos procesai išvystyti tobulai, kas leidžia daugeliu atveju patenkinti vartotojų paklausą...&gt;</p>

5 respondentas teigia, kad strategijos poveikio operaciniam logistikos efektyvumui pasireiškia per kontrolę ir valdymą, kaip yra įgyvendinama strategija ir kokie rodikliai yra fiksuojami: „<...>Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai (KPI), veiklos planai (metiniai, ketvirtiniai, mėnesiniai) pastoviai kontroliuojami ir esant būtinybei koreguojami. Vykdoma pastovi įmonės finansinių ir ekonominių rodiklių kontrolė. Nepakankamai vykdomi ar pasiekiami rodikliai analizuojami ir kuriamas atskiras priemonių planas tokiems rodikliams gerinti <...> (14 lentelė).

Tyrimo metu ekspertai, vertindami, kaip pagrindinė įmonės strategija įtakoja pridėtinę vertę galutiniams klientams (14 lentelė), teigia, kad taikant strategines priemones, pritraukiami klientai, jie tampa lojalūs ir taip didėja pardavimų apimtys, įmonės pajamos. 4 respondentas teigia, kad taikoma rinkodaros strategija „<...>leidžia parinkti geriausius individualius pasiūlymus pacientams, atitinkamai didina jų lojalumą ir tuo didina pardavimus. Glaudus Bendradarbiavimas su partneriais (gamintojais) leidžia gauti geras tiekimo sąlygas ir atitinkamai leidžia parduoti vartotojui geromis kainomis <...>“, o 5 respondentas teigia, kad „<...> pagrindinė įmonės strategija nukreipta į klientą, todėl paklausa ir rinkos tendencijos kuo geriau aptarnauti vartotojus didina pardavimų apimtį. Įmonės valdymo struktūra, bei veiklos procesai išvystyti tobulai, kas leidžia daugeliu atveju patenkinti vartotojų paklausą <...>“.

Apibendrinant verslo strategijos transformavimą į logistikos operacijas, galima teigti, kad strateginiuose tiksluose ir uždaviniuose numatyti sprendimai, tokie, kaip procesų automatizavimas, diegiant sistemas užtikrina operacinio efektyvumo teigiamą pokytį, tačiau yra būtina strategijos įgyvendinimo kontrolė ir nuolatinis monitoringas. O apibendrinant strategijos poveikį verslo operacijų efektyvumui pagrindiniu poveikiu įvardija dėl sėkmingai įgyvendintų strateginių verslo procesų sprendimų klientų skaičiaus didėjimą, tai generuojantį didesnes pajamas ir pelną.

#### 4.3.4 UAB „Limedika“ produkto ir rinkos strategijų vertinimas

Kalbėdami apie produkto strategiją (15 lentelė) respondentai išskiria tokius esminius strategijos uždavinius:

- atitikti rinkoje susiformavusią paklausą: „<...> asortimento dydis <...>, tai yra tai, ko nori partneriai, tai yra tai, ko reikia pacientui, tada yra naudinga ir darbuotojui <...>“ (4 respondentas);

- užtikrinti paslaugų ir prekių prieinamumą: „<...> užtikrinti teikiamų paslaugų prieinamumą įvairiapėse terpėse <...>“ (2 respondentas); „<...> užtikrinti kokybišką vaistų tiekimą <...>. užtikrinti asortimento prieinamumą ir valdymą, klientai galėtų kada nori ir ką nori nusipirkti <...>“ (3 respondentas);
- užtikrinti paslaugų ir tiekiamų produktų kokybę: „<...>kokybiškas vaistų tiekimas, atitinkantis paklausą <...>“ (1 respondentas); „<...> pristatymo operatyvumas, mažas klaidų skaičius <...>, greitas ir efektyvus pristatymas, kokybiška paslauga <...>“ (4 respondentas).

Tuo tarpu 5 respondentas atkreipia dėmesį į tai, kad strategijos įgyvendinimas yra kontroliuojamas ir nuolat yra vertinamas produkto strategijos uždavinių atitikimas rinkos pokyčiams: „<...>įmonė laikosi tradicinių produktų asortimento strategijų. Analizuojamos prekių paklausos evoliucijos (A,B,C), nustatomi produktų gyvensenos (įvedimas, augimas, stabilizacija, senėjimas) etapai. Įmonės strateginiuose tiksluose numatytas produktų atnaujinimas ir vartotojų paklausos pilnavertiškas įgyvendinimas <...>“ (5 respondentas, 15 lentelė).

Analizuodami produkto rinkos strategiją (15 lentelė), ekspertai vėl atskleidė priklausomybę nuo rinkos teisinio reguliavimo. 1 respondentas teigia, kad „<...> rinka tik iš dalies nuo mūsų priklauso. Rinkos strategijos neparengsi, tu nežinai ką tavo konkurentai darys. Nauji įstatymai išeis ir viską sujauks <...>“. Tačiau 3 respondentas teigia, kad „<...> rinkos plėtros strategija yra per lojalių klientų vystymą ir plėtimą (per marketingo strategiją customer intimacy), vaistinių rinka ribota, ligoninių taip pat. Mes norėsime iš konkurentų perimti klientus mažmenoje. O didmenoje auginsime užsienio prekybą (importas/eksportas), ir didinsime savo rinkos dalį ligoninių pardavimuose <...>“. 4 respondentas vertina rinkos strategiją per orientacijos į specialius poreikius turinčių vartotojų prizmę su orientavimusi į prieinamos kainos kriterijų „<...> senjorų programa, širdies ligomis sergančiųjų programa, moters ir vaiko priežiūros programa, visa tai sueina i individualius pasiūlymus <...>. Būti žemesnių kainų segmente <...>“.

15 lentelė. UAB „Limedika“ produkto ir rinkos strategijos vertinimas ekspertų požiūriu

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Produkto strategija	R1: <...>kokybiškas vaistų tiekimas, atitinkantis paklausą...> R2: <...>Užtikrinti teikiamų paslaugų prieinamumą įvairiapėse terpėse...> R3: <...>Užtikrinti kokybišką vaistų tiekimą. Užtikrinti asortimento prieinamumą ir valdymą, klientai galėtų kada nori ir ką nori nusipirkti...> R4: <...>Asortimento dydis, pristatymo operatyvumas, mažas klaidų skaičius. Tai yra tai, ko nori partneriai, tai yra tai, ko reikia pacientui, tada yra naudinga ir darbuotojui, dėl darbo plėtros ir perspektyvų. Greitas ir efektyvus pristatymas, kokybiška paslauga...> R5: <...>Įmonė laikosi tradicinių produktų asortimento strategijų. Analizuojamos prekių paklausos evoliucijos (A,B,C), nustatomas produktų gyvensenos (įvedimas, augimas, stabilizacija, senėjimas) etapai. Įmonės strateginiuose tiksluose numatytas produktų atnaujinimas ir vartotojų paklausos pilnavertiškas įgyvendinimas...>
Rinkos strategija	R1: <...>Rinka tik iš dalies nuo mūsų priklauso. Rinkos strategijos neparengsi, tu nežinai ką tavo konkurentai darys. Nauji įstatymai išeis ir viską sujauks...> R2: <...>lyg ir yra...> R3: <...>Plėtros strategija yra per lojalių klientų vystymą ir plėtimą (per marketingo strategiją customer intimacy), vaistinių rinka ribota, ligoninių taip pat. Mes norėsime iš konkurentų perimti klientus mažmenoje. O didmenoje auginsime užsienio prekybą (importas/eksportas), ir didinsime

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
	savo rinkos dalį ligoninių pardavimuose....> R4: <...Senjorų programa, širdies ligomis sergančių programa, moters ir vaiko priežiūros programa, visa tai sueina i individualius pasiūlymus. Būti žemesnių kainų segmente...> R5: <...Farmacinės rinkos strategija yra pastoviai koreguojama, pagal rinkos dalyvių, vartojimo rinkų pokyčius. Yra apibrėžtos rinkoje dalyvavimo taisyklės ir tai įgalina geriau įmonės struktūroms veikti pastoviai kintančios rinkos sąlygomis...>

Taip pat respondentai akcentuoja tai, kad farmacinių produktų logistikos rinkos strategija yra dinamiška, ji nuolat yra peržiūrima priklausomai nuo vykstančių pokyčių rinkoje: „<...> *farmacinės rinkos strategija yra pastoviai koreguojama, pagal rinkos dalyvių, vartojimo rinkų pokyčius. Yra apibrėžtos rinkoje dalyvavimo taisyklės ir tai įgalina geriau įmonės struktūroms veikti pastoviai kintančios rinkos sąlygomis* <...>“ (5 respondentas). Taip pat reikia pastebėti, kad 5 respondentas pateikė aiškia rinkos strategijos sąsają su įmonės strateginiais tikslais „<...> *yra dvi pagrindinės ateities veiklos planavimo kryptys. Pirmoji kryptis, tai farmacinių produktų logistikos rinkos strategija, sudaroma pagal prognozes. Antroji kryptis, tai yra įmonės strateginiais tikslai, kuriuos tenka dažnai koreguoti, pagal rinkos dalyvių, vartojimo rinkų pokyčius* <...>“.

Apibendrinant produkto strategiją, galima teigti, kad laikomasi į klientą orientuotos rinkodaros strategijos, siekiama didinti paslaugų ir produktų prieinamumą įvairiais prieinamais būdais, taip pat siekiama užtikrinti teikiamų paslaugų ir prekių kokybę, o formuojant produkto strategiją yra laikomasi pagrindinių rinkodaros principų, strategija nuolat peržiūrima, vertinamas jos atitikimas rinkos pokyčiams. Apibendrinant rinkos strategiją, matoma agresyvėjanti rinkos plėtros politika, kurioje yra aiški sąsaja su produkto strategija ir orientacija į klientą. Taip pat rinkos strategija yra kontroliuojama, peržiūrima, analizuojama nuolatinė dermė su strateginiais tikslais. Tačiau dėl teisinio reguliavimo verslo strateginių pokyčių procesuose ekspertų teigimu atsiranda šiek tiek chaotiškumo.

#### 4.3.5 UAB „Limedika“ finansų ir personalo strategijos vertinimas

UAB „Limedika“ finansų strategijoje (16 lentelė) galima matyti tokias pagrindines kryptis, susijusias su efektyvesniu finansinių ir materialijų išteklių valdymu.

16 lentelė. UAB „Limedika“ finansų ir personalo strategijos vertinimas ekspertų požiūriu.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Finansų strategija	R1: <...Tai labai priklauso nuo akcininkų poreikių, skolintis ar nesiskolinti, kiek atsargų laikyti. Mokėjimų sąlygos. Mums pinigų niekad iš esmės netrūksta, tad tie sprendimai nėra esminiai....> R2: <... pelninga veikla ...> R3: <...minimalus įmanomas darbinis kapitalas, neigiamas 5 m. perspektyvoje...>, <...pelninga veikla...>, <...tikslingos investicijos (įranga, personalas, sandėliavimas). Greitas ir tikslingas užsakymų surinkimas, didina paslaugos kokybę. Įsigyjamos vaistinės, investuojama į IT, technologijas, analitiką...> R4: <...Siekiant mažo darbinio kapitalo rodiklio, deramasi dėl ilgų atidėjimo sąlygų su gamintojais, turime tikslą dėl santykių konsignacijos pagrindais, laikomas optimalus atsargų lygis ir siekiama mažinti skolų lygį...> R5: <... Pagrindinė finansinės strategijos planavimo kryptis, tai patenkinti akcininkai, patenkinama rinkos strategija. Teisingai valdant finansinius įmonės piniginius srautus, veiklos organizavimo investicijas, pardavimo efektyvumą siekiant įmonės strateginių tikslų ir rodo finansų strategijos sėkmę...>
Personalo	R1: <... Yra, kurti ir palaikyti lojalių darbuotojų komandą ...>



Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
strategija	R2: <... joje turėtų atsispindėti įmonės strateginiai tikslai...> R3: <...lojalūs, profesionalūs, motyvuoti darbuotojai. Būti geriausiu ir paklausiausiu darbdaviu...> R4: <...Taip, būti geriausiu darbuotojams. Siekiama užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbe, vykdant įvairias priemones, t.y darbuotojo atlyginimas, kultūrinė veikla, personalo ugdymo programos, atmosferos darbo vietoje gerinimas...> R5: <...Įmonės pagrindiniuose uždaviniuose labai gerai atsispindi siekiai “Geriausiu Klientui, Darbuotojui, Partneriui, Visuomenei”. Įmonės personalo strategija apima ne tik deklaratyvias idėjas, bet turi aiškią ir tvirtą darbuotojų motyvacinę sistemą...>

Galima išskirti pagrindines finansinės strategijos kryptis:

- didinti pelną;
- siekti minimalaus darbinio kapitalo: „<...> *minimalus įmanomas darbinis kapitalas* <...>“ (3 respondentas); „<...> *siekiant mažo darbinio kapitalo rodiklio* <...>“ (4 respondentas);
- tikslingai ir efektyviai investuoti: „<...> *tikslingos investicijos (įranga, personalas, sandėliavimas)* <...>, *įsigyjamos vaistines, investuojama į IT, technologijas, analitiką* <...>“ (3 respondentas);
- mokėjimų atidėjimų galimybių paieška derybose su gamintojais: „<...> *deramasi dėl ilgų atidėjimo sąlygų su gamintojais, turime tikslą dėl santykių konsignacijos pagrindais* <...>“ (4 respondentas);
- optimizuoti atsargas: „<...> *laikomas optimalus atsargų lygis* <...>“ (4 respondentas);
- minimizuoti skolas: „<...> *ir siekiama mažinti skolų lygį* <...>“ (4 respondentas).

Finansinę strategiją apibendrina 5 respondentas teigdamas, kad „<...> *Pagrindinė finansinės strategijos planavimo kryptys– tai patenkinti akcininkai, patenkinama rinkos strategija. Teisingai valdant finansinius įmonės piniginius srautus, veiklos organizavimo investicijas, pardavimo efektyvumą siekiant įmonės strateginių tikslų ir rodo finansų strategijos sėkmę* <...>“

Vertindamas personalo strategiją, 5 respondentas teigia, kad „<...> *Įmonės pagrindiniuose uždaviniuose labai gerai atsispindi siekiai “Geriausiu Klientui, Darbuotojui, Partneriui, Visuomenei”. Įmonės personalo strategija apima ne tik deklaratyvias idėjas, bet turi aiškią ir tvirtą darbuotojų motyvacinę sistemą* <...>“ (16 lentelė). Analizuojant respondentų teiginius galima matyti, kad pagrindiniai personalo strategijos uždaviniai yra:

- skatinti darbuotojų lojalumą: „<...> *kurti ir palaikyti lojalių darbuotojų komandą* <...>“ (1 respondentas); „<...> *lojalūs, profesionalūs, motyvuoti darbuotojai* <...>“ (3 respondentas);
- tapti patraukliu darbdaviu: „<...> *būti geriausiu ir paklausiausiu darbdaviu* <...>“ (3 respondentas);
- sukurti palankią darbui atmosferą: „<...> *atmosferos darbo vietoje gerinimas* <...>“ (4 respondentas);
- plėtoti efektyviai veikiančią motyvacijos sistemą: „<...> *būti geriausiu darbuotojams. Siekiama užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbe, vykdant įvairias priemones, t.y*

darbuotojo atlyginimas, kultūrinė veikla, personalo ugdymo programos, atmosferos darbo vietoje gerinimas <...>“ (4 respondentas).

### 4.3.6 UAB „Limedika“ inovacijų strategijos vertinimas

Visi respondentai, analizuodami inovacijų strategiją, nurodė, kad inovacijų pagalba galima ženkliai padidinti veiklos efektyvumo rodiklius, įgyti išskirtinumą ir inovacinės technologijos UAB „Limedika“ verslo procesams yra labai svarbios (17 lentelė): „<...> inovacijos mums yra įdomu, jos mums rūpi, kaip pažangesni technologiniai sprendimai. Dėl efektyvumo didinimo, išskirtinumo rinkoje <...>“ (1 respondentas); „<...> asmeninai pasiūlymai, automatizuota vaistu užsakymų rinkimo linija. Kaip kurie IT produktai, naujos programos, analitiniu darbu programa <...>“ (4 respondentas).

17 lentelė. UAB „Limedika“ inovacijų strategijos vertinimas ekspertų požiūriu.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Inovacijų strategija: identifikavimas	R1: <...Inovacijos mums yra įdomu, jos mums rūpi, kaip pažangesni technologiniai sprendimai. Dėl efektyvumo didinimo, išskirtinumo rinkoje... > R2: <...sakyčiau, kad ne...> R3: <...Mes nuolat ieškome inovacijų, ypač mažmenoje, ką galėtume pasiūlyti savo klientui inovatyvaus, kitokio, ne tik tai kas yra įprasta...> R4: <...Asmeninai pasiūlymai, automatizuota vaistu užsakymų rinkimo linija. Kaip kurie IT produktai, naujos programos, analitiniu darbu programa....> R5: <...Analizuojat pasalinę farmacinės veiklos praktiką yra numatoma ir lokaliaje įmonės veiklos rinkoje įvesti tokias naujoves, kurios pasiteisino ar rodo pozityvias tendencijas ir gali turėti ateitį vietinėje rinkoje...>
Inovacijų strategija: sąsaja su strateginiais tikslais	R1: <...Didinti procesų automatizavimo lygį, diegiant ir tobulinant specializuotą sandėlio valdymo programą...> R2: <.....> R3: <...Didinti klientų pasitenkinimą, didinti darbuotojų įsitraukimą....> R4: <...Kai strateginis tikslas yra tapti geriausiu visiems, tai kiekviena inovacija padeda tokiu būti. Automatinė linija padeda pristatyti greičiau vaistus klientui. IT analitiniai įrankiai padeda geriau suprasti individualaus kliento poreikius ir suteikti jam reikiamą pasiūlymą individualiai...> R5 <...Įmonės pagrindinės ilgalaikės veiklos strategijoje yra numatyta ir inovacijų strategija...>

3 respondentas inovacijas išvelgia per vartotojų pritraukimo prizmę: „<...> mes nuolat ieškome inovacijų, ypač mažmenoje, ką galėtume pasiūlyti savo klientui inovatyvaus, kitokio, ne tik tai kas yra įprasta <...>“. 5 respondentas teigia, kad formuojant inovacijų strategiją yra naudojami gerosios patirties pavyzdžiai: „<...> analizuojat pasalinę farmacinės veiklos praktiką yra numatoma ir lokaliaje įmonės veiklos rinkoje įvesti tokias naujoves, kurios pasiteisino ar rodo pozityvias tendencijas ir gali turėti ateitį vietinėje rinkoje <...>“.

Ilgalaikėje UAB „Limedika“ strategijoje yra numatyta inovacijų strategija (5 respondentas) ir respondentai sąsają su ja išvelgia per konkrečių inovacinių sprendimų diegimą: „<...> kai strateginis tikslas yra tapti geriausiu visiems, tai kiekviena inovacija padeda tokiu būti. Automatinė linija padeda pristatyti greičiau vaistus klientui. IT analitiniai įrankiai padeda geriau suprasti individualaus kliento poreikius ir suteikti jam reikiamą pasiūlymą individualiai <...>“ (4 respondentas); „<...>Didinti procesų automatizavimo lygį, diegiant ir tobulinant specializuotą sandėlio valdymo programą <...>“ (1 respondentas).

Apibendrinant, galima teigti, kad UAB „Limedika“ inovacijos – tai priemonė veiklos efektyvumui, įskaitant ir operacinį efektyvumą, didinti, išskirtinumui rinkoje susikurti, o didžioji inovacinių procesų dalis yra susijusi su IT sistemų diegimu, algoritmų įgyvendinimu bei verslo procesų automatizavimu ir paslaugų prieinamumo klientams didinimu.

#### 4.3.7 UAB „Limedika“ strateginio valdymo problemų identifikavimas

Identifikuodami strateginio valdymo problemas UAB „Limedika“ ekspertai išskyrė tokias problemas, kurios galėtų būti suskirstytos į tokias grupes, kaip strategijos sąsajos su išorine aplinka, plėtos, operacinio efektyvumo, finansų valdymo, personalo valdymo bei informacijos apsaugos problemos (18 lentelė):

- strategijos sąsajos su išorine aplinka problemos: „<...> galimi teisinių aktų pakeitimai, t.y teisinio reguliavimo klausimas, gali įtakoti verslą <...>“ (4 respondentas);
- plėtos problemos: „<...> per maža rinka <...>“ (3 respondentas), tą patvirtina ir 4 bei 5 respondentai; „<...> neplanuojama plėsti rinką <...>“ (5 respondentas);
- operacinio efektyvumo problemos: „<...> nesuderinti procesai, operacijos <...>“ (2 respondentas);
- finansų valdymo problemos: „<...> darbinio kapitalo rodiklis yra didesnis, nei akcininkai norėtų. Dėl didelės konkurencijos rinkoje yra sunku pasiekti pelningumą <...>“ (4 respondentas); „<...> inovacinių technologinių procesų finansavimo trūkumas <...>. Finansinės įmonės problemos (išiskolinimai, ne laiku atsiskaitoma už paslaugas) <...>“ (5 respondentas);
- personalo problemos: žemos darbuotojų motyvacijos problemas išskyrė 1, 2 ir 5 respondentai, o 3 respondentas nurodė tikslesnę problemą – „<...> nepakankama darbuotojų motyvacija sandėlyje ...>“; 2 respondentas pastebė, kad rinkoje trūksta gerų specialistų, kurie galėtų papildyti įmonės personalo gretas;
- informacijos apsaugos problemos: „<...> informacijos saugumo problema. Daug informacijos yra prieinama, kalbant apie darbuotojus. Ši problema narpliojimo stadijoje, bus ieškoma sprendimų <...>“ (3respondentas).

18 lentelė. UAB „Limedika“ strateginio valdymo problemų identifikavimas

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Strateginio valdymo problemos: identifikavimas	R1: <...Žema darbuotojų motyvacija...> R2: 1) <...Žema darbuotojų motyvacija...>; 2) <...Nesuderinti procesai, operacijos...>; 3) <...Tada gal specialistų trūkumas...> R3:1) <...Per maža rinka...>; 2) <...Nepakankama darbuotojų motyvacija sandėlyje...>, 3) <...Informacijos saugumo problema. Daug informacijos yra prieinama, kalbant apie darbuotojus. Ši problema narpliojimo stadijoje, bus ieškoma sprendimų...> R4: 1) <...Per maža rinka...>, 2) <...NE VISADA suderinti procesai ir operacijos...>, 3) <...Darbinio kapitalo rodiklis yra didesnis, nei akcininkai norėtų. Dėl didelės konkurencijos rinkoje yra sunku pasiekti pelningumą. Galimi teisinių aktų pakeitimai, t.y teisinio reguliavimo klausimas, gali įtakoti verslą...> R5: 1) <...per maža rinka...>; 2) <...specialistų trūkumas...>; 3) <...inovacinių technologinių procesų finansavimo trūkumas...>; 4) <...finansinės įmonės problemos (išiskolinimai, ne laiku atsiskaitoma už paslaugas)...>; 5) <...neplanuojama plėsti rinką...>

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Strateginio valdymo problemos: galimos problemų sprendimo priemonės	<p>R1: &lt;...tobulinti personalo motyvavimo sistemą...&gt;</p> <p>R2: &lt;...Jei strategija yra ne „nuleista iš viršaus“, bet išdiskutuota ir einanti „iš vidaus“ – tada, manau, kad gali. Tiesiog tada turi aiškią viziją, kas tu esi ir kur turi eiti, ir tada einamieji sprendimai yra paprasčiau ir lengviau priimami...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Mažos rinkos, t.y galimybės parduoti užsienyje. Informacija, jos saugumas ir didelė rizika jos nutekėjimui, šią riziką reikia eliminuoti teisingų sprendimų sukūrimu ir įgyvendinimu...&gt;</p> <p>R4: &lt;...Taip, bet ne visais atvejais, nes valstybinį reguliavimą, mes turime minimalias galimybes įtakoti. Darbinio kapitalo mažinimas – konsignacinis atidėjimo didinimas. Visų procedūrų tobulinimas padėtų išspręsti įvairių operacijų ir procesų problemas...&gt;</p> <p>R5: 1) &lt;...per maža rinka, tai išspręsti padėtų plėtra į kaimynines šalis...&gt;; 2) &lt;...specialistų trūkumas, tai išspręsti padėtų geresnis bendradarbiavimas su specialistus ruošiančiomis institucijomis...&gt;; 3) &lt;...inovacinių technologinių procesų finansavimo trūkumas tai išspręsti padėtų geresnis bendradarbiavimas su valstybinėmis institucijomis, kurios užtikrintų ir dalinai įsitrauktų į imlių inovacinių projektų vykdymą...&gt; 4) &lt;...finansinės įmonės problemos (įsiskolinimai, ne laiku atsiskaitoma už paslaugas), tai išspręsti padėtų geresnis bendradarbiavimas su finansinėmis institucijomis, bankais...&gt;</p>

Strateginio valdymo problemų identifikavimas parodė, kad įmonės strategija, nors ir yra nukreipta į išskirtų problemų sprendimą, respondentų nuomone, nėra pakankamai tvirta teisinio reguliavimo požiūriu, personalo formavimo požiūriu, nėra numatytas informacijos apsaugos priemonių sukūrimas, kas gali turėti neigiamą poveikį strateginių tikslų pasiekimui. Nors įmonėje ir egzistuoja personalo motyvavimo sistema, tačiau, matoma, kad jos veikimas turi problemų.

Išvardintų problemų sprendimą strateginėmis valdymo priemonėmis (18 lentelė) respondentai mato skirtingai, tačiau, remiantis jų nuomonės analize, galima išskirti pagrindines strateginio valdymo priemonių taikymo sritis:

- strategijos sąsajos su išorine aplinka problemų sprendimas taikant strateginio valdymo priemones respondentams kelia abejonių „<...> *nes valstybinį reguliavimą, mes turime minimalias galimybes įtakoti* <...>“ (4 respondentas);

- plėtos problemas siūloma spręsti numatant strateginiame plane numatant plėtos kryptis į kaimynines valstybes regione: „<...> *plėtra į kaimynines šalis* <...>“ (5 respondentas);

- operacinio efektyvumo problemas siūloma spręsti tobulinant verslo procedūras: „<...> *visų procedūrų tobulinimas padėtų išspręsti įvairių operacijų ir procesų problemas* <...>“ (4 respondentas);

- inovacinių technologijų finansavimo problemas siūloma spręsti įtraukiant valstybinį sektorių: „<...> *inovacinių technologinių procesų finansavimo trūkumas tai išspręsti padėtų geresnis bendradarbiavimas su valstybinėmis institucijomis, kurios užtikrintų ir dalinai įsitrauktų į imlių inovacinių projektų vykdymą* <...>“ (5 respondentas);

- finansų valdymo problemas siūloma spręsti mažinant darbinį kapitalą ir didinant kreditavimą: „<...> *darbinio kapitalo mažinimas – konsignacinis atidėjimo didinimas* <...>“ (4 respondentas); „<...> *finansinės įmonės problemos (įsiskolinimai, ne laiku atsiskaitoma už paslaugas),*

tai išspręsti padėtų geresnis bendradarbiavimas su finansinėmis institucijomis, bankais <...>“ (5 respondentas);

– personalo valdymo problemas siūloma spręsti bendradarbiaujant su ugdymo institucijomis „<...>specialistų trūkumas, tai išspręsti padėtų geresnis bendradarbiavimas su specialistus ruošiančiomis institucijomis <...>“ (5 respondentas);

– informacijos apsaugos problemas siūloma spręsti per strategines informacijos valdymo priemones, tokias kaip papildomų informacijos apsaugos procedūrų įvedimą: „<...> Informacija, jos saugumas ir didelė rizika jos nutekėjimui, šią riziką reikia eliminuoti teisingų sprendimų sukūrimu ir įgyvendinimu <...>“ (3 respondentas).

Apibendrinančią strateginio valdymo poveikio problemų sprendimui nuostatą pateikė 2 respondentas „<...> Jei strategija yra ne „nuleista iš viršaus“, bet išdiskutuota ir einanti „iš vidaus“ – tada, manau, kad gali. Tiesiog tada turi aiškią viziją, kas tu esi ir kur turi eiti, ir tada einamieji sprendimai yra paprasčiau ir lengviau priimami <...>“.

Analizuodami jau įgyvendintų strateginių tikslų poveikį verslo procesų pokyčiams (19 lentelė), respondantai remiasi tiek vizija, tiek ir strateginiai tikslais ir uždaviniais. Respondantai pastebi, kad strateginių uždavinių įgyvendinimas leido pasiekti gerų rezultatų per tokias valdymo sritis, kaip operacinio efektyvumo didinimas bei plėtos skatinimas, įskaitant įvaizdžio rinkoje formavimą. 3 respondentas įvertina siekį priartėti prie klientų, tapti jiems patrauklia įmone „<...> kryptis – būti geriausi klientui. Buvo priimti vadybiniai sprendimai: sukurtas virtualus vaistinių tinklas, Baltijos vaistinė<...>“.

19 lentelė. UAB „Limedika“ išspręstų strateginio valdymo problemų apibūdinimas

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Strateginio valdymo problemos: išspręstos problemos taikant strateginio valdymo principus	R1: <.. Negaliu tiksliai pasakyti...> R2: <...Nežinau dar – neseniai pasitvirtinom, tai dar negaliu įvardinti...> R3: 1) <...Kryptis – būti geriausi klientui. Buvo priimti vadybiniai sprendimai: sukurtas virtualus vaistinių tinklas, Baltijos vaistinė...>; 2) <...Konvejerinė užsakymų rinkimo linija...> R4: 1) <...Sukurti savo vaistinių tinklą, nes pradėjo mažėti nepriklausomų vaistinių, į kurias didmeninė farmacijos įmonė galėtų tiekti savo vaistus...>, 2) <...Vienas iš seniausių sprendimų – dirbti su gamintojais tiesiogiai, to pasėkoje šiandien turime stiprius santykius su gamintojais...>, 3) <...Kurti partnerystę su Norfos vaistiniu tinklu ir įgauti daugiau rinkos ir galimybes realizuoti savo produkciją...>, 4) <...Tiekti ne rečiau nei kartą per dieną į visas LT vaistines, tai padidino įmonės patrauklumą ir pagerino visą situaciją, leido užtikrinti operacijų operatyvumą...>, 5) <...Nuosavu valdymo programų sukūrimas/įgijimas, leido prisitaikyti prie besikeičiančių poreikių ir turėti savo operacinę sistemą...> R5: 1) <...Didelės prekių atsargos ir likučiai- išspręsta matematinis prekių judėjimo algoritmo sukūrimu...>; 2) <...Pastovus prekių pardavimo skatinimo planas- išspręsta kalendoriniu prekių nukainavimo ir akcijavimo algoritmo sukūrimu...>; 3) <...Prekių užsakymų ir transportavimo optimizavimas – išspręsta prekių kiekio ir pardavimo algoritmo kainos sukūrimu...>
Strateginio valdymo problemos: problemos, kurias galima spręsti ateityje taikant strategines priemones	R1: <...reikia susitvarkyti su dabartiniu strateginiu planu...> R2: <...toliau diskutuoti ir analizuoti situaciją ...> R3: 1) <...Informacijos saugumo klausimas. Apsibrėžti saugumo politiką, TOP vadovai ją sukuria. Padaryti procedūras ir procesus, kad saugumo politika būtų įgyvendinta per visus lygius. PCIDSS standarto įdiegimas (personal card information data security system) standartas užtikrinantis kliento duomenų saugumą. Tada - personalas, vykdymas ir kontrolė. Atitinkamos investicijos, pvz. į saugų dokumentų naikinimą...>; 2) <...Darbinio kapitalo mažinimas. Konsignacija per vertikalią grandinę. Automatinis tiekimas ir grąžinimas. Visi procesai

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
	<p>įtraukiami. Papildoma priemone lobizmas- eiti derėtis su ligonių kasom, kad įteisintų trumpesni atsiskaitymą už ligonių vaistus...&gt;; 3) &lt; Naujų klientų paieška užsienyje, asortimento plėtimas...&gt;</p> <p>R4: 1) &lt;...Išlaikyti augančius pardavimus ir pelną galėtume per įvairias klientų lojalumo programas (tai ką minėjome)...&gt;, 2) &lt;...Naujų vaistinių įsigijimas, tinklo plėtra, strategiškai patogiose vietose...&gt;, 3) &lt;...Sandėlio ir kitų padalinių efektyvumo didinimas, taikant modernias valdymo sistemas, kaip LEAN sistema...&gt;, 4) &lt;...Produktų atsargų optimizavimas, pritaikant automatines užsakymų valdymo sistemas...&gt;, 5) &lt;...Kvalifikuotų darbuotojų išlaikymo ir kaitos mažinimas, taikant strateginį požiūrį į darbuotojus, kaip į vertybę, rūpinantis jų komfortu darbo vietoje, per įvairias programas...&gt;</p> <p>R5: 1) &lt;...Prekių užsakymų ir transportavimo optimizavimas – išspręsti prekių kiekio ir pardavimo kainos algoritmo sukūrimu...&gt;; 2) &lt;...Pastovus prekių pardavimo skatinimo ir komunikavimo vartotojams planas, numatantis nejudančių, užsigulėjusių prekių pardavimo skatinimą, kainodarą...&gt;</p>

Operacinį veiklos efektyvumą respondentų nuomone (19 lentelė) padidinti pavyko dėl to, kad:

- buvo įdiegta „<...> *konvejerinė užsakymų rinkimo linija*...>“ (3 respondentas);
- užtikrinant produktų tiekimą vaistinėms mažiausiai 1 kartą per dieną: „<...> *tiekti ne rečiau nei kartą per dieną į visas <...> vaistines, tai padidino įmonės patrauklumą ir pagerino visą situaciją, leido užtikrinti operacijų operatyvumą <...>*“ (4 respondentas);
  - buvo įdiegti inovatyvūs automatizavimo sprendimai: „<...> *nuosavų valdymo programų sukūrimas/įsigijimas leido prisitaikyti prie besikeičiančių poreikių ir turėti savo operacinę sistemą <...>*“ (4 respondentas);
  - buvo įdiegti matematiniai atsargų ir likučių valdymo algoritmai: „<...> *didelės prekių atsargos ir likučiai- išspręsta matematinis prekių judėjimo algoritmo sukūrimu <...>*“ (5 respondentas)
  - buvo sukurtas matematinis kainos algoritmas: „<...> *prekių užsakymų ir transportavimo optimizavimas – išspręsta prekių kiekio ir pardavimo algoritmo kainos sukūrimu <...>*“ (5 respondentas).
- Farmacinių produktų plėtros problema ir pajamų užsitikrinimas buvo išspręstas (19 lentelė):
  - įkuriant vaistinių tinklą: „<...> *sukurti savo vaistinių tinklą, nes pradėjo mažėti nepriklausomų vaistinių, į kurias didmeninė farmacijos įmonė galėtų tiekti savo vaistus <...>*“ (4 respondentas).
  - sudarant tiesiogines sutartis su farmacinių produktų gamintojais: „<...> *vienas iš seniausių sprendimų – dirbti su gamintojais tiesiogiai, to pasėkoje šiandien turime stiprius santykius su gamintojais<...>*“ (4 respondentas).
  - sukuriant partnerystės tinklą su Norfos vaistinių tinklu: „<...> *kurti partnerystę su Norfos vaistinių tinklu ir įgauti daugiau rinkos ir galimybę realizuoti savo produkciją <...>*“ (4 respondentas);

– skatinant pastovų prekių pardavimą, tobulinant užsakymų sistemą: „<...> *pastovus prekių pardavimo skatinimo planas – išspręsta kalendorinių prekių nukainavimo ir akcijavimo algoritmo sukūrimu* <...>“ (5 respondentas).

Vertindami strateginio planavimo priemonių pritaikymo galimybes verslo procesų tobulinimui (19 lentelė), respondentai siūlo įvairius sprendimus, apimančius įvairias strateginio valdymo sritis:

– mažinti išorinės aplinkos rizikas: „<...> *papildoma priemonė– lobizmas: eiti derėtis su ligonių kasom, kad įteisintų trumpesnę atsiskaitymą už ligonių vaistus* <...>“ (3 respondentas);

– didinti informacijos apsaugą: „<...> *Informacijos saugumo klausimas. Apsibrėžti saugumo politiką, <...> vadovai ją sukuria. Padaryti procedūras ir procesus, kad saugumo politika būtų įgyvendinta per visus lygius. PCIDSS standarto įdiegimas (personal card information data security system), tai- standartas užtikrinantis kliento duomenų saugumą. <...>. Atitinkamos investicijos, pavyzdžiui, į saugų dokumentų naikinimą* <...>“ (3 respondentas);

– tobulinti rinkodaros strategiją: „<...> *naujų klientų paieška užsienyje* <...>“ (3 respondentas); „<...> *išlaikyti augančius pardavimus ir pelną galėtume per įvairias klientų lojalumo programas* <...>. *Naujų vaistinių įsigijimas, tinklo plėtra, strategiškai patogiose vietose* <...>“ (4 respondentas); „<...> *asortimento plėtimas* <...>“ (3 respondentas); „<...> *išlaikyti augančius pardavimus ir pelną galėtume per įvairias klientų lojalumo programas* <...>“ (4 respondentas); „<...> *pastovus prekių pardavimo skatinimo ir komunikavimo vartotojams planas, numatantis nejudančių, užsigulėjusių prekių pardavimo skatinimą, kainodarą* <...>“ (5 respondentas);

– didinti operacinį efektyvumą diegiant inovacinius sprendimus: „<...> *Automatinis tiekimas ir grąžinimas* <...>“ (3 respondentas); „<...> *sandėlio ir kitų padalinių efektyvumo didinimas, taikant modernias valdymo sistemas, kaip LEAN sistema* <...> *produktų atsargų optimizavimas, pritaikant automatines užsakymų valdymo sistemas* <...>“ (4 respondentas);

– didinti darbuotojų profesines kompetencijas ir motyvaciją: „<...> *kvalifikuotų darbuotojų išlaikymo ir kaitos mažinimas, taikant strateginį požiūrį į darbuotojus, kaip į vertybę, rūpinantis jų komfortu darbo vietoje, per įvairias programas* <...>“ (4 respondentas).

Apibendrinant strateginių tikslų analizę, galima sakyti, kad pagrindiniai strateginiai UAB „Limedika“ tikslai- tai toliau plėtoti į klientus orientuotą rinkodaros strategiją, didinant lojalių klientų skaičių, skatinant jų sveikos gyvensenos įgūdžius, plėsti naujų produktų asortimentą, gerinti finansinius rezultatus, kurti profesionalų ir lojalų darbuotojų kolektyvą.

Rinkos analizė parodė, kad paslaugų ir produktų vartotojai tai- tiekėjai, didmenine prekyba užsiimantys verslo subjektai, vaistinės ir jų tinklai, gydymo įstaigos bei potencialūs galutiniai vartotojai, o rinkoje pastebima augimo tendencija nors augimo galimybės yra labai ribotos, todėl turi būti numatyta galimybė plėtoti galutinio vartojimo paskirstymo tinklą. Konkurentų rinkos vertinimas parodė, kad didžiausia konkurencijos koncentracija vyrauja vaistinių tinklo tiekime, kur pagrindinis

dominuojantis rinkoje konkurentas- tai Eurovaistinės didmena ir jos valdomas Eurovaistinių tinklas, pasižymintis tinkamai parinkta lokacija bei sinergija Maxima prekybos tinklu ir asortimento unikalumu. Camelia vaistinių konkurencinis pranašumas- tai mažiausia kaina, Benu vaistinių tinklo konkurencinis pranašumas- tai orientacija į didesnę perkamąją galią turinčius klientus.

Strategijos transformacijos į logistines operacijas apibūdinimas leidžia daryti išvadą, kad strateginiuose tiksluose ir uždaviniuose numatyti sprendimai, tokie, kaip procesų automatizavimas diegiant sistemas, užtikrinančias galimybes didinti operacinį efektyvumą, tačiau yra būtina strategijos įgyvendinimo kontrolė ir nuolatinis monitoringas. Strategijos poveikis verslo operacijų efektyvumui pasireiškia per sėkmingai įgyvendintus strateginius verslo procesų sprendimus, ko pasekoje klientų skaičius didėja ir yra generuojamos didesnės pajamos ir pelnas.

Produkto strategijos analizė parodė, kad yra laikomasi į klientą orientuotos rinkodaros strategijos (angl. client intimacy strategy), siekiama didinti paslaugų ir produktų prieinamumą įvairiais prieinamais būdais, taip pat siekiama užtikrinti teikiamų paslaugų ir prekių kokybę, o formuojant produkto strategiją yra laikomasi pagrindinių rinkodaros principų, strategija nuolat peržiūrima, vertinamas jos atitikimas rinkos pokyčiams. Rinkos strategijos analizė parodė, kad yra stebima agresyvėjanti rinkos plėtros politika, kurioje yra aiški sąsaja su produkto strategija ir orientacija į klientą. Taip pat rinkos strategija yra kontroliuojama, peržiūrima, analizuojama nuolatinė dermė su strateginiais tikslais.

Finansų strategijos pagrindinės kryptys yra didinti pelną, minimizuoti darbinį kapitalą, didinti investicijų apimtį ir jų efektyvumą, didinti mokėjimo atidėjimo laiką, optimizuoti atsargų valdymą, minimizuoti skolas.

Personalo strategijos tikslai – skatinti darbuotojų lojalumą, tapti patraukliu darbdaviu, sukurti palankią darbui atmosferą, plėtoti efektyviai veikiančią motyvacijos sistemą– yra siekiami per sukurtą ir naudojamą motyvavimo priemonių sistemą, keliama darbuotojų kvalifikacija.

Inovacijų strategijos analizė, parodė, kad inovacijos – tai priemonė veiklos efektyvumui, įskaitant ir operacinį efektyvumą, didinti, išskirtinumui rinkoje susikurti, o didžioji inovacinių procesų dalis yra susijusi su IT sistemų diegimu, matematinių algoritmų įgyvendinimu bei verslo procesų automatizavimu ir paslaugų prieinamumo klientas didinimu

Analizuojant gerosios patirties pavyzdžius įgyvendinant strateginius tikslus ir uždavinius, buvo nustatyta, kad plečiant rinkas buvo sukurtas vaistinių tinklas, kuris buvo išplėstas virtualiu vaistinių tinklu, Baltijos vaistinių tinklu taip siekiant didinti klientų lojalumą. Prie plėtros pavyzdžių galima priskirti ir partnerystės tinklo išplėtimą su Norfos vaistinių tinklu. Didinant operacinį efektyvumą buvo paleista konvejerinė užsakymų rinkimo linija, įdiegta sandėlio valdymo sistema, įdiegti matematiniai algoritmai atsargų ir likučių valdymui, kainodaros formavimui. O taip pat buvo įgyvendinta nuostata tiekimą vaistinėms vykdyti kasdien. Tačiau vis dėlto tyrimo metu buvo išskirtos pagrindinės



strateginio valdymo problemos įmonėje, kurios atskleidė strateginių tikslų ir uždavinių tobulinimo krypčių perspektyvas. Kaip parodė strateginio valdymo problemų identifikavimas, įmonės strategija, nors ir yra nukreipta į išskirtų problemų sprendimą, respondentų nuomone, nėra pakankamai tvirta išorės teisinio reguliavimo požiūriu, personalo formavimo požiūriu, nėra numatytas informacijos apsaugos priemonių sukūrimas, kas gali turėti neigiamą poveikį strateginių tikslų pasiekimui. Nors įmonėje ir egzistuoja personalo motyvavimo sistema, tačiau, matoma, kad jos veikimas turi problemų.

Identifikuotas problemas yra siūloma spręsti išdiskutuojant ir analitiškai įvertinant bet kurią probleminę situaciją. Išorinėms rizikoms mažinti siūlomos derybos su ligonių kasomis, informacijos apsaugai didinti siūloma įdiegti specialią kortelėmis pagrįstą saugumo sistemą bei personalo prieinamumo prie komercinės informacijos ir atsakomybės už jos saugojimą įsipareigojimo klausimus įtraukti į strategines priemones. Rinkodaros strategijos tobulinimui siūloma skatinti pardavimus per akcinę kainodarą likutinėms prekėms, lojalumo programų taikymą, asortimento plėtrą, o plėtrą įgyvendinti įsigyjant konkuruojančių tinklų vaistines strategiškai patogiose vietose. Operacinę efektyvumą siūloma didinti per strateginių automatizavimo sprendimų diegimą, didinant sandėlio veiklos efektyvumą, o personalo strategiją tobulinti per darbo sąlygų ir atmosferos gerinimą, kvalifikacijos kėlimą bei motyvavimo sistemos tobulinimą.

## IŠVADOS

1) Apibendrinant įvairių autorių strateginio valdymo sampratą, galima matyti, kad strateginis valdymas sudaro sąlygas sėkmingam įmonės egzistavimui rinkoje, o strateginio valdymo metodologinės nuostatos įgalina atlikti išorinės aplinkos analizę, išteklių paiešką, strateginę kontrolę, struktūros vertinimą, kas apibrėžia pagrindines strateginio planavimo kryptis, tokias kaip organizacijos stiprybių bei silpnybių įvertinimą, grėsmių ir galimybių identifikavimą, atkreipiant didelį dėmesį į konkurencinę rinkos analizę, rinkos klimato vertinimą, išorinės aplinkos pokyčių vertinimą technologiniu, socialiniu, ekonominiu bei politiniu požiūriu, veiklos rezultatų stebėseną, personalo valymą, organizacinę elgseną bei organizacinę kultūrą. Tačiau pats svarbiausias strateginio valdymo svarbą pagrindžiantis veiksnys- tai organizacijos aplinka bei vykstantys joje pokyčiai, formuojantys būtinybę organizacijai pasirinkti, kokią strateginio valdymo metodologiją taikyti, kokią strateginio valdymo modelį pasirinkti kaip dažnai planuoti strateginio planavimo pokyčius. Apibendrinant strateginio valdymo modelių palyginimą galima teigti, kad nėra vienintelės labiausiai tinkančios organizacijai strateginio valdymo metodologijos. Kai kurie autoriai griežtai rekomenduoja taikyti konkrečius modelius priklausomai nuo veiklos specifikos, tačiau vyraujanti strateginio valdymo klausimais dirbančių mokslininkų nuostata yra kombinuoto metodologinio varianto naudojimas, siekiant pašalinti kiekvienos iš metodologijų sukurtus apribojimus bei trūkumus, nes būtent metodologijų derinio taikymas sudaro prielaidas efektyviai nustatyti politines, teises, ekonomines, socialines, technologines aplinkos charakteristikas ir galimą poveikio organizacijai spektrą.

2) Apibūdinus strateginio valdymo principų taikymo galimybes farmacijos produktų logistikos veikloje buvo nustatyta, kad vyraujanti strateginio valdymo klausimais dirbančių mokslininkų nuostata yra kombinuoto metodologinio varianto naudojimas, siekiant pašalinti kiekvienos iš metodologijų sukurtus apribojimus bei trūkumus, nes būtent metodologijų derinio taikymas sudaro prielaidas efektyviai nustatyti politines, teises, ekonomines, socialines, technologines aplinkos charakteristikas ir galimą poveikio organizacijai spektrą. Farmacijos produktų gamybos ir logistikos verslo įmonėje yra būtina nuosekliai arba kryžmiškai integruoti egzistuojančias strateginio valdymo metodologijas siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų bei uždavinių, nuolat reaguojant į pokyčius supančioje ir vidinėje organizacijos aplinkoje, išlaikant strateginio lankstumo funkcionalumą, todėl strateginio valdymo modelis šio tipo įmonėse yra kompleksinis bei kombinuotas.

3) Ištyrus farmacijos produktų logistikos rinką Lietuvoje buvo nustatyta, kad UAB „LIMEDIKA“ konkurencinės pozicijos vaistų gamybos vaistinėms rinkoje yra stabilios ir tvirtos, o didmeninės prekybos farmacijos produktais ir jų logistikos rinkoje konkurencijos koncentracija kasmet didėja ir UAB „LIMEDIKAI“ reikalinga tobulinti taikomas strateginio valdymo priemones didinant savo konkurencinį pranašumą, ką patvirtina ir įmonės metinės apyvartos santykinė dalis rinkoje: nors

UAB „LIMEDIKA“ padalinių skaičiaus dalis bendroje farmacines priemones teikiančių didmenininkų rinkoje siekia 1%, tačiau analizuojant šios veiklos rūšies įmonių apyvartos dinamiką, galima matyti, kad 2014 m. UAB „LIMEDIKA“ generuojama metinė apyvarta siekė kiek mažiau nei 10% santykinę rinkos indeksą, t.y. sumažėjo, nors rinkos segmento augimas nuo 2011 m. įgavo intensyvią augimą. Tai sudarė prielaidas daryti išvadą, kad UAB „LIMEDIKA“ reikalinga ieškoti priemonių ir būdų strateginio valdymo priemonių taikymu ieškoti efektyvių konkurencingumo didinimo sprendimų.

4) Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai, turintys poveikį UAB „LIMEDIKA“ verslo plėtrai yra teisinis farmacines ir transporto paslaugų veiklos reguliavimas, tiesiogiai didinantis veiklos kaštus (politinė aplinka), farmacijos produktų kompensuojamoji kaina, kuri yra skaičiuojama nuo BVP pokyčių, importo bei eksporto kainos (ekonominė aplinka), gyventojų sergamumas, emigracija, perkamosios galios mažėjimas (socialinė aplinka) bei kompiuterių ir interneto technologijų progresas, skatinantis verslo procesų automatizavimo inovacijas.

Atlikus SSGG analizę, galima teigti, kad UAB „LIMEDIKA“ stiprybės yra vykdomų logistinių operacijų efektyvumas, stiprus ir gerai išvystytas partnerių bendradarbiavimo tinklas, naujo produkto gamybos bei prekių asortimento plėtros galimybių paieškos, pakankamai stiprūs finansai, pelningos investicijos, gerai motyvuotas personalas, o silpnybėmis buvo įvardinti dideli ir neoptimizuoti logistikos kaštai, nepakankami technologiniai įmonės eksploatuojamos materialiosios bazės elementai, sandėlio darbo organizavimas. Taip pat galima teigti, jog UAB „LIMEDIKA“ turi pakankamai ženklią imtį stiprybių, kurių, lyginant su silpnybėmis, buvo išskirta daugiau, kas leidžia daryti prielaidą, kad UAB „LIMEDIKA“ vidinė aplinka yra optimizuota, o suformuluoti ir įgyvendinami strateginiai tikslai yra orientuoti į vidinių problemų sprendimą.

„UAB „LIMEDIKA“ verslo galimybių kryptys – tai vaistinių tinklo plėtra įsigyjant dalį konkuruojančio tinklo vaistinių, sandėliavimo ir logistikos paslaugų plėtra ir įvairovė, taikant inovacijas veiklų išplėtimas galutinių vartotojų, veterinarijos produktų logistikos plėtra. Pagrindinės verslo grėsmės- galimos žaliavų kainų augimo tendencijos pasaulinėje logistinėje tiekimo grandinėje dėl taikomų teisinio reguliavimo priemonių pasikeitimo, pokyčiai gamintojų sektoriuje, elektroninių paslaugų galutiniams vartotojams plėtra, sudaranti prielaidas teigti, kad dalis farmacijos produktų logistikos paslaugų gali būti perkeltos ir dislokuotos viename regione. Grėsmių ir galimybių balansas yra neigiamas ir grėsmių buvo nustatyta daugiau nei galimybių, kas parodo, jog būtina strateginį planą tobulinti, išplečiant jį išorinės aplinkos rizikos mažinimo priemonėmis.

5) Strateginio valdymo priemonių tyrimo rezultatai UAB „LIMEDIKA“ demonstruoja įsitvirtinimo rinkoje rezultatus: plečiant rinkas buvo sukurtas vaistinių tinklas, kuris buvo išplėstas virtualiu vaistinių tinklu, Baltijos vaistinių tinklu, vėliau papildytas ir bendradarbiavimu su Norfos vaistinių tinklu; taikant operacinio efektyvumo didinimo priemones ir diegiant inovacijas buvo paleista

konvejerinė užsakymų rinkimo linija, įdiegta sandėlio valdymo sistema, įdiegti matematiniai algoritmai atsargų ir likučių valdymui, kainodaros formavimu. Tačiau patvirtiname ilgalaikiame strateginiame plane buvo nustatytos ir probleminės sritys, tai –išorinės aplinkos poveikio rizikos mažinimas, personalo motyvavimas ir lojalumo didinimas, informacijos apsaugos priemonių plano parengimas, rinkos plėtra.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad strateginio valdymo tobulinimo kryptys gali būti tokios: išorinėms rizikoms mažinti siūlomos derybos su ligonių kasomis, informacijos apsaugai didinti siūloma įdiegti specialią kortelėmis pagrįstą saugumo sistemą, spręsti prieinamumo prie informacijos klausimus; rinkodaros strategijos tobulinimui siūloma skatinti pardavimus per akcijnę kainodarą likutinėms prekėms, lojalumo programų taikymą, asortimento plėtrą, o verslo plėtrą įgyvendinti įsigyjant konkuruojančių tinklų vaistines strategiškai patogiose vietose. Operacinį efektyvumą siūloma didinti per strateginių automatizavimo sprendimų diegimą, didinant sandėlio veiklos efektyvumą organizuojant pamaininį darbą ir pailginant darbo laiką, o personalo strategiją tobulinti per darbo sąlygų ir atmosferos gerinimą, kvalifikacijos kėlimą bei motyvavimo sistemos tobulinimą.

## REKOMENDACIJOS

### UAB „LIMEDIKA“ vadovams

1) Remiantis tyrimo rezultatais siūloma didinti įmonės konkurencingumą išlaikant bent 10% apyvartos rodiklį bendroje farmacinių produktų logistikos įmonių apyvartoje, o to siekti tobulinant rinkodaros strategiją: taikant papildomas lojalumo programas, užsigulėjusias sandėliuose prekes nukainojant ir aktyviai plėtojant akcijų sistemą, įtraukiant ir papildomus produktus, susijusius su sveikos gyvensenos propagavimu. Taip galima bus išlaikyti reikalingą pardavimų lygį, išlaikyti orientaciją į kliento poreikius, pritraukti naujų klientų.

2) Tobulinti inovacijų strategiją ir įdiegti matematinį algoritmą prekių užsakymo srautams optimizuoti, pagrįstą prekių kiekio ir pardavimo kainos santykiu, o taip pat automatizuotų tiekimo - grąžinimo mechanizmą, kas sudarytų prielaidas nenaudojamų veiklos atsargų kiekio mažėjimui ir turėtų teigiamą poveikį logistikos kaštų mažinimui,

3) Tobulinti rinkos strategiją parengiant geografiškai strategiškai išsidėsčiusių vaistinių iš konkuruojančių tinklų įsigijimo priemonių planą.

4) Sudaryti UAB „LIMEDIKA“ informacijos ir duomenų apsaugos politiką, parengti UAB „LIMEDIKA“ informacijos ir duomenų apsaugos priemonių planą, atsižvelgiant į LR Asmens duomenų apsaugos įstatymo nuostatas, numatyti pagrindines komercinės informacijos praradimo rizikas. Siekiant sumažinti informacijos ir duomenų praradimą galutinio kompiuterių naudotojo darbo vietose, įdiegti PCIDSS standartą bei dokumentų naikinimo mechanizmus. Numatyti rizikų valdymo priemones.

5) Tobulinti produkto strategiją, peržiūrint siūlomų produktų ir paslaugų asortimentą, paslaugų dalį (sandėliavimo paslaugas) orientuoti į gamintojų poreikius: teikti gamintojams sandėliavimo paslaugas, orientuojantis perspektyvoje į konkretaus gamintojo regioninio vaistų paskirstymo centro funkciją.

6) Tobulinti personalo strategiją, analizuojant galimybes tobulinti taikomą motyvavimo ir skatinimo sistemą, papildant diferencijuotomis už pasiektus rezultatus skatinimo priemonėmis, gerinant darbuotojų darbo sąlygas, sudarant specialias ne materialaus skatinimo priemones per kultūrinius socialinius, fizinio aktyvumo bei pramoginius projektus.

### Teisinio reguliavimo priemonės formuojančių institucijų vadovams

Taikyti kompleksines ir tarpsektoriniu požiūriu integruotas teisinio reguliavimo priemones, o ne taip, kaip yra dabar: vieną sektorių kuriojanti ministerija kuria teisinės reguliavimo priemones jai priskirtai kuriojamai veiklos sričiai, tačiau neatsižvelgia į kitose veiklos srityse taikomas teisinio reguliavimo priemones, dėl ko kyla įvairios nedviprasmiškos teisinio reguliavimo situacijos, didinančios ne tik pačių įmonių logistikos kaštus, tačiau ir tiekiamų gamybai reikalingų žaliavų kaštus.

### Valstybinių ligonių kasų prie Lietuvos sveikatos apsaugos ministerijos direktoriui

1) Įteisinti ir pagal galimybes trumpinti atsiskaitymo už ligoninių vaistus terminus;

2) pagal galimybes trumpinti atsiskaitymo už įsigytus kompensuojamus vaistinius preparatus apskaičiuotą bazinę kainą;

3) analizuoti galimybę apskaičiuoti kompensuojamąją vaistų kainą ne nuo BVP, o nuo stacionaresnių ekonominių rodiklių.

## LITERATŪRA

1. Akdogan A., Demirtas O., Managerial Role in Strategic Supply Chain Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Nr.150, 2014, p.1020-1029.
2. Andrews K. R., *Towards professionalism in business management // Harvard business review*. New York: Emerald, 1969.
3. Andriuščenka J., *Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai*, p. 12–23, 2007. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/12.pdf>> (žiūrėta: 2016-01-15).
4. Ansoff I., *Corporate Strategy*, New York: McGrawHill, 1965.
5. Arimavičiūtė M., *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*, Vilnius: MRU, 2005.
6. Bahinipati B., K., et. al., Coordinated supply management: review, insights, and limitations, *International journal of logistics research and applications*, Nr. 12 (6), 2009. Prieiga per internetą Taylor&Francis duomenų bazėje <<http://dx.doi.org/10.1080/13675560802476382>> (žiūrėta: 2015-10-01).
7. Balazentis A., Žalimaitė M., Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development//Research papers*, Nr. 3 (27), 2011. Prieiga per internetą: <<http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/269/298>> (žiūrėta:2015-12-01).
8. Baležentis A., Baležentis T., Kaimo darnaus vystymo strategijos valdymas: daugiakriterinio vertinimo metodai ir integruotas Lietuvos ūkininkų ūkių veiklos efektyvumo vertinimas, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 1(25), 2011.
9. *Baltic statistics on medicines 2010-2012*, Tartu: Estonian state agency of medicines, 2013. Prieiga per internetą [http://www.ravimiamet.ee/sites/default/files/documents/publications/baltic\\_statistics\\_on\\_medicines\\_2010\\_2012/#/18](http://www.ravimiamet.ee/sites/default/files/documents/publications/baltic_statistics_on_medicines_2010_2012/#/18) (žiūrėta 2016-02-18).
10. Bilton Ch., *Creative strategy: reconnecting business and innovation*, Hoboken (N.J.): Wiley, 2010.
11. Bitinas B., *Kokybinių tyrimų metodologija*, Klaipėda: S. Jokužio leidykla- spaustuvė, 2008.
12. Bivainis J., Tunčikienė Ž., Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos, *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, 2005, XI (1), p. 4.
13. Carrasqueira M., Machado V., C., Strategic logistics: re-designing companies in accordance with lean principles, *International journal of management science and engineering management*, Nr. 3 (4), 2008, p. 294-302.
14. Cesielski M., Supply chains in context of knowledge of business networks, *Electronic scientific journal of logistics „Logforum“*, Nr. 6 (1), 2012, p. 3-10. Prieiga per internetą <<http://www.logforum.net/vol8/issue1/no1>> (žiūrėta: 2015-09-30).
15. Ch., Limoubpratum et. al., Sustainable distribution through coopetition strategy, *International journal of logistics research and applications*, Nr. 18 (5), 2015, p. 424-441. Prieiga per internetą Taylor&Francis duomenų bazėje <<http://dx.doi.org/10.1080/13675567.2014.977236>> (žiūrėta: 2015-11-01).
16. Chang CH. H., A study of global logistics management strategies: based on the bicycle manufacturing, *Journal of statistics and management systems*, 2009. Prieiga per internetą Taylor&Francis duomenų bazėje <<http://dx.doi.org/10.1080/09720510.2009.10701406>> (žiūrėta: 2015-10-15).
17. Christensen P. A, Hansen J. L., *Harmonija ir produktyvumas: įvadas i vadyba ir darbo edukologija*. Vilnius: Enciklopedija, 1996.
18. Cole G. A., *Strategic management: theory and practice*, New York: Continuum.

19. David, R., R. 2011 *Strategic Management: concepts and cases*. Amsterdam: Prentice hall.
20. Dlugosz J., Strategic nature of the logistics customer service in the supply chain, *Electronic scientific journal of logistics „Logforum“*, Nr. 6 (1(2)), 2010. Prieiga per internetą: <<http://www.logforum.net/vol6/issue1/no2>> (žiūrėta: 2015-08-31).
21. Edward T. (2010). *Strategic management*, 2010. Prieiga per internetą: [http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/53794\\_Chapter\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/53794_Chapter_1.pdf) (žiūrėta: 2016-02-11).
22. Harrison A., Hoek R., I., *Logistics management and strategy*, 3-iasis leidimas, Harlow: Pearson Education Limited, 2008.
23. Harrison A., Hoek R., I., *Logistics management and strategy: competing through the Supply Chain*, 5-tasis leidimas, Harlow: Pearson Education Limited, 2015.
24. Hawkins T., et. al., Leveraging strategic sourcing and knowledge management to improve the acquisition of knowledge based services, *Journal of public procurement*, Nr. 14 (2), 2014, p. 215-251.
25. Hofer C. H., Schendel D. E., *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston: Little Brown, 1979.
26. Hofmann E., Linking corporate strategy and supply chain management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Nr. 40 (4), 2010), p. 256-276. Prieiga per internetą Emerald duomenų bazėje <http://dx.doi.org/10.1108/09600031011045299> (žiūrėta: 2015-10-15).
27. Hunger J. D., Wheelen T. L., *Strategic Management and Business Policy*, Harlow: Prentice Hall, 2007.
28. Hunger J. D., Wheelen T. L., *Essentials of Strategic Management international edition*, New Jersey: Pearson Education, 2011.
29. Išoraitė M., Importance of strategic alliances in company's activity, *Intelektinė ekonomika: mokslo darbų žurnalas*, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, 2009.
30. Išoraitė M., The analysis of strategic planning in transport, *Transport*, Nr. 21 (1), 2009.
31. Išoraitė, M., Teoriniai strateginių pokyčių aspektai, *Business systems and economics*, No. 2(2), 2012, p.130-145.
32. Jafari H., Logistics flexibility: a systematic review, *International journal of productivity and performance management*, Nr. 64 (7), 2015, p. 947-970. Prieiga per internetą Emerald duomenų bazėje <<http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-05-2014-0069>> (žiūrėta: 2015-11-25).
33. Jucevičius R., *Strateginis organizacijų vystymas*, Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
34. Kardelis K., *Mokslinių tyrimo metodologija ir metodai*, 2-asis leidimas, Šiauliai, 2002.
35. Laumenskytė E., Vasiliauskas A., Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje, *Pinigų studijos//Ekonomikos teorija ir praktika*, 1, 2006, p. 23-35.
36. Lee E. S., Song D. W., The effect of shipping knowledge and absorptive capacity on organizational innovation and logistics value, *The international journal of logistics management*, Nr. 26 (2), 2015, p. 218-237. Prieiga per internetą Emerald duomenų bazėje <<http://dx.doi.org/10.1108/IJLM-01-2013-0011>> (žiūrėta: 2015-10-25).
37. Lichocik G., Sadowski A., Efficiency of supply chain management, strategic and operational approach, *Scientific journal of logistics LogForum*, Nr. 9 (2), 2015, p. 119-125. Prieiga per internetą <<http://www.logforum.net/vol9/issue2/no6>> (žiūrėta: 2015-09-30).
38. Luobikienė I., *Socialinių tyrimų metodologija*, Kaunas: Technologija, 2007.
39. Matwiejczuk R., Logistics potentials in business competitive advantage creation, *Electronic scientific journal of logistics „Logforum“*, Nr. 9 (4 (5)), 2013, p. 265-275. Prieiga per internetą: <<http://www.logforum.net/vol9/issue4/no5>> (žiūrėta: 2015-09-15).
40. Melnikas B., Smaliukienė R., *Strateginis valdymas*, Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2007.

41. Mintzberg H. *Five Ps for Strategy, in The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Harlow: Prentice Hall, 1987.
42. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York: The Free Press, 1998.
43. Palubinskas G. T., *Strateginio planavimo procesas*, Kaunas: Technologija, 1997.
44. Parker D., et. al., Inclusion of strategic management theories to project management, *International journal of managing projects in business*, Nr. 8 (3), 2015, p. 552-573. Prieiga per internetą Emerald duomenų bazėje <<http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0079>> (žiūrėta: 2015-09-15).
45. Pauksnienė, J., et. al., *Verslo pagrindai*, Vilnius: Technika, 2011.
46. Porter M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: FreePress, 1980.
47. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavicius S., Virvilaitė R., *Marketingas*, Vilnius: Eugrimas, 1999.
48. Revilla E., Knoppen D., Building knowledge integration in buyer-supplier relationships, *International journal of operations and production management*, Nr. 35 (10), 2015, p. 1408-1436. Prieiga per internetą Emerald duomenų bazėje <<http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-01-2014-0030>> (žiūrėta: 2015-10-15).
49. Rutkauskas A. V., *Finansų rinkos ir institucijos*, Vilnius: Technika, 1998.
50. Ruževičius J., *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius, 2006.
51. Sefarinas D., *Kokybės vadybos teorijos praktinis pritaikymas*, Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011. Prieiga per internetą <<http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>> (žiūrėta: 2015-08-25).
52. Soni G., Kodali R. A., Critical analysis of supply chain management content in empirical research, *Business Process Management Journal*, Nr. 17 (2), 2011, p. 238-266. Prieiga per internetą Emerald duomenų bazėje <<http://dx.doi.org/10.1108/14637151111122338>> (žiūrėta: 2015-09-15).
53. Sudnickas T., Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos: integravimo su kokybės valdymo sistemų ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 26, 2008.
54. Švelienė E. S., *Valdymo sprendimai*, Kaunas: Technologija, 2005.
55. Thompson A., Strickland A., *Strategic Management: Concept and Cases*. Chicago: Irwin, 1992.
56. Vaitkevičius S., et. al., Inovatyvumo siekis organizacijose kaip pokyčių ir juos remiančių socialinių tyrimų metodologijų kūrimo prielaida, *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (49), 2005.
57. Valeckienė A., *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*, Kaunas: Technologija, 2009.
58. Valentinavičius S., Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai, *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 2, 2009, p. 130-141.
59. Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos interneto svetainės statistikos tinklapis. Prieiga per internetą <<http://www.vvkt.lt/Statistika>> (žiūrėta: 2016-02-02)
60. Vasiliauskas A., Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos, *Pinigų studijos// Ekonomikos teorija ir praktika*, 4, 2004, p. 31-45.
61. Vasiliauskas A., Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai, *Pinigų studijos// Ekonomikos teorija ir praktika*, 3, 2004.
62. Vasiliauskas A., *Strateginis valdymas*, Kaunas: Technologija, 2007.
63. Vasiliauskas A., *Strateginis valdymas*, Vilnius: Enciklopedija, 2002.



## SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali tuo, kad remiantis strateginio valdymo koncepcijomis, definicijomis bei modeliais ir jų pritaikymo farmacinių produktų logistiniuose procesuose pagrindu, atlikto kokybinio tyrimo rėmuose buvo suformuluotos strateginio valdymo tobulinimo galimybės UAB „LIMEDIKA“ bei suformuluotos rekomendacijos, galinčios sumažinti nustatytas tiek vidines, tiek ir išorines verslo rizikas.

Pagrindinis darbo tikslas: įvertinti UAB „LIMEDIKA“ strateginio valdymo tobulinimo galimybes. Minėtajam tikslui pasiekti buvo išskirti šie uždaviniai: apibrėžti pagrindines strateginio valdymo koncepcijas ir definicijas; apibūdinti strateginio valdymo principų taikymo galimybes farmacijos produktų logistikos veikloje; ištirti farmacijos produktų logistikos rinką Lietuvoje; remiantis tyrimo rezultatais įvertinti UAB „LIMEDIKA“ išorinės ir vidinės aplinkos veiksmus; įvertinti strateginio valdymo principų taikymą UAB „LIMEDIKA“.

Darbe naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė kokybinio tyrimo metodas - interviu, statistinės analizės metodai.

Darbo struktūra: bendra darbo apimtis - 81 p., darbą sudaro įvadas, keturios dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbe pateikta 20 lentelių, 22 paveikslai ir 2 priedai. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu apžvelgiama strateginio valdymo samprata, strateginio valdymo modeliai bei strateginio valdymo ypatumai farmacijos institucijose. Antra dalis- įmonės apibūdinimas. Trečioje dalyje pateikiama tyrimo atlikimo metodika. Ketvirtoje dalyje įvertinama farmacinių produktų logistikos rinka Lietuvoje ir analizuojami gauto tyrimo rezultatai: įvertinama vidinė ir išorinė aplinka, įvertinamos funkcinės strategijos bei strateginio valdymo problemos ir tobulinimo perspektyvos.

Darbo tyrimas atskleidė, kad įmonės veikla yra labai priklausoma nuo išorinės teisinio reguliavimo sistemos, dėl nesubalansuoto skirtingų veiklos sričių teisinio reguliavimo priemonių taikymo, kas įmonei sąlygoja augančius logistikos kaštus bei didėjančias žaliavų tiekimo kainas. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad reikia didinti konkurencingumą, o galimos tobulinimo kryptys yra derybos su ligonių kasomis, specialios kortelėmis pagrįstos saugumo sistemos, lojalumo programų taikymas, akcijinių prekių taikymas, asortimento plėtra, o verslo plėtrą įgyvendinti išgyjant konkuruojančių tinklų vaistines strategiškai patogiose vietose.

**Pagrindiniai žodžiai:** strateginis valdymas, strategija, strateginio valdymo modeliai, strateginis planavimas, vizija, misija, tikslai, PEST analizė, SSGG analizė.

**Pilionytė J.** Strategic Management in LIMEDIKA, JSC / Final master's thesis in Strategic Organizational management. Supervisor: Assoc. Prof. Dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2016.

## SUMMARY

The topic of the final Master's thesis is relevant in that the applying of strategic management models belongs on complex system of influenced factors in LIMEDIKA, JSC which business is the distribution of pharmacy production in Lithuania.

The aim of the thesis is to assess LIMEDIKA, JSC strategic management development opportunities .

Study objectives: to define key strategic management concepts and definitions; to describe strategic management principles for logistic activities and possibilities of pharmaceutical products; to investigate pharmaceutical logistics market in Lithuania; to assess LIMEDIKA, JSC internal and external environmental factors based on the study results; to evaluate strategic management principles of LIMEDIKA, JSC.

Materials and methods: quantitative analysis, i.e. questionnaire-based survey, qualitative analysis, i.e. interview. Statistical methods were also applied to identify the situation of pharmacy and logistics sectors in the Lithuanian market.

The structure of the thesis: total number of pages - 81 p., thesis consists of introduction, four sections, conclusions, recommendations, list of references and appendixes. Thesis includes 20 tables, 22 figures and 2 appendixes. Theoretical overview of the concept of strategic management, strategic management models and specific characteristics of strategic management in pharmaceutical entities is provided in the first section. The second section analyzes characteristics of the company. Research methods are given in the third section and research results are presented in the fourth section. The conclusions summarize the Findings of the literature analysis and the results of the quantitative and qualitative analysis are summarized in the conclusions sector as well as recommendations for the company.

The thesis revealed that the company's business is highly dependent on external regulatory framework of unbalanced different fields of regulatory measures, which leads the company to the growing costs of the logistics and increase in the price for supplying raw materials. Study results showed that there is a need to increase competitive ability in such possible ways like negotiation with national health insurance funds; security systems based on special cards. Other means could be loyalty program application, special price items, expansion of assortment while business development could be made by acquiring competitive pharmacies in strategically usable places.

**Key words:** strategic management, strategy, the models of strategic management, strategic planning, vision, mission, PEST analysis, SWOT analysis.

## **PRIEDAI**

## 1 priedas. Farmacijos logistikos verslo Lietuvoje ekspertinio vertinimo interviu klausimai.

Esu Jurgita Pilionytė, Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų programos studentė. Rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „**Strateginis valdymas UAB Limedika**“.

- Mano pagrindinis darbo tikslas, nustatyti, **kaip strateginio valdymo metodų taikymas gali paveikti farmacijos logistikos verslo procesų pokyčius**, egzistuojant kompleksiniam išorinės aplinkos poveikiui.
- Surinkti duomenys bus panaudoti tyrimo rezultatų apibendrinimui, **išvadų ir rekomendacijų formulavimui**.

1. Kokie, jūsų nuomone, politiniai ir teisinio reguliavimo veiksniai (tokie kaip santykiai su regiono kaimyninėmis šalimis, įtempta politinė padėtis rytinėse kaimyninėse šalyse, pasaulyje vykstantys terorizmo išpuoliai, pasienio kontrolės punktų veikla, didėjantys akcizo mokesčiai, kuro akcizas, kuro sąnaudų kontrolė pasienio postuose, augantis PVM mokestis, aplinkosauginių reikalavimų kaita, pakuočių įstatymai, išmetamų dujų kontrolė, sieros emisijos kontrolės zonos reikalavimai Baltijos jūroje ir kiti) turi didžiausią poveikį jūsų įmonės veiklai?

1.1	
1.2	
1.3	
1.4.	
1.6.	
1.7	
1.8.	
1.9.	
1.10	

2. Kokie, jūsų nuomone, ekonominiai veiksniai (tokie kaip BVP, Lietuvos importas, eksportas, mokesstinė našta, importo/eksporto kaina, vidaus bei užsienio investicijos, infliacija, banko paskolų palūkanų normos, valiutų kurso svyravimai, nekilnojamojo turto ir statybos rinkų pokyčiai, šalies gyventojų perkamoji galia ir kiti veiksniai) turi didžiausią poveikį jūsų įmonės veiklai?

2.1	
2.2	
2.3	
2.4.	

2.5.	
2.6.	
2.7.	
2.8.	
2.9.	
2.10.	

3. Kokie jūsų nuomone, socialiniai- kultūriniai veiksniai (tokie kaip kvalifikuotų darbuotojų skaičiaus pokyčiai, motyvuotų darbuotojų skaičiaus pokyčiai, pasitikėjimo verslu rodikliai, emigracijos mastai, darbingų šalies gyventojų skaičiaus pokytis, gyventojų sergamumas, namų ūkių socialinė padėtis ir pan.) turi didžiausią poveikį jūsų įmonės veiklai?

3.1	
3.2	
3.3	
3.4.	
3.5.	
3.6.	
3.7.	
3.8.	
3.9.	
3.10.	

4. Kokie jūsų nuomone, technologiniai- aplinkosauginiai veiksniai (tokie kaip informacinių kompiuterinių programų naudojimas, moderni ir šiuolaikiška informacijos pateikimo internete sistema, elektroniniai užsakymai, techninė bazė, įskaitant automobilius, krautuvus terminalinę įrangą, automatizuoti verslo procesai (mažai rankų darbo), aplinkosaugos reikalavimai, inovacijų taikymas ir kiti veiksniai) turi didžiausią poveikį jūsų įmonės veiklai?

4.1	
4.2	

4.3	
4.4.	
4.5.	
4.6.	
4.7.	
4.8.	
4.9.	
4.10.	

5. Išvardinkite mažiausiai 3 farmacijos logistikos verslo Lietuvoje stipriąsias puses?

5.1	
5.2	
5.3	

6. Išvardinkite mažiausiai 3 farmacijos logistikos verslo Lietuvoje silpnąsias puses?

6.1	
6.2	
6.3	

7. Išvardinkite mažiausiai 3 grėsmes farmacijos logistikos verslui Lietuvoje?

7.1	
7.2	
7.3	

8. Išvardinkite, kokios galimybės farmacijos logistikos verslo plėtrai Lietuvoje?

8.1	
8.2	

8.3	
-----	--

9. Apibūdinkite jūsų įmonės vartotojus. Kas jie yra?

---



---



---

10. Ar auga vartojimo apimtys? \_\_\_\_\_

11. Apibūdinkite jūsų verslo rinkos dalyvius \_\_\_\_\_

---



---



---

12. Kokie yra jūsų įmonės pagrindiniai konkurentai? \_\_\_\_\_

---



---



---

13. Kokie konkuruojančių įmonių konkurenciniai pranašumai, lyginant su jūsų įmone? Išvardinkite nuo didžiausią pranašumą suteikiančio požymio iki mažiausią prioriteto tvarka

13.1	
13.2	
13.3	
13.4	
13.5	

13.6

14. Kaip konkurentai dominuoja rinkoje? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Kas yra jūsų įmonės pagrindiniai partneriai? Apibūdinkite juos pagal vykdomos veiklos tipą, specifiką...

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. Koks yra jūsų įmonės kooperacijos tinklas? Apibūdinkite jo struktūrą, valdymą, tarpusavio ryšius, tinklo naudą tinklo įmonėms, pagrindinius trūkumus ir pan. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Kokie yra pagrindiniai strateginiai jūsų įmonės tikslai 3 m. laikotarpiui? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



---

---

18. Kokie pagrindiniai uždaviniai? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

19. Kaip jūsų įmonės strategija veikia vykdomų operacijų efektyvumą? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

20. Kaip pagrindinė įmonės strategija įtakoja pridėtinę vertę galutiniams klientams ir didina pardavimų apimtį? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

21. Ar yra suformuluota (parengta) rinkos strategija? \_\_\_\_\_

---

22. Kaip rinkos strategija siejasi su įmonės strateginiais tikslais? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

23. Kokios taikomos finansų strategijos ir kaip jos siejasi su strateginiais tikslais? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

24. Ar yra suformuluota personalo strategija ir kaip ji siejasi su įmonės strateginiais tikslais? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

25. Ar yra jūsų įmonėje taikomos inovacijų strategijos? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

26. Kaip inovacijų strategijos siejasi su įmonės strateginiais tikslais? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

27. Kokios produkto strategijos ir kaip jos siejamos su įmonės strateginiais tikslais? \_\_\_\_\_

28. Išvardinkite pagrindines penkias jūsų įmonei aktualias problemas (tokias kaip nepakankamai aktualus įmonės valdymas, darbuotojų trūkumas, specialistų trūkumas, nekompetetingas arba nemotyvuotas personalas, žema darbuotojų motyvacija, didelė darbuotojų kaita, inovacinių technologinių procesų finansavimo trūkumas, finansinės įmonės problemos (įsiskolinimai, ne laiku atsiskaitoma už paslaugas), naudojamos nešiuolaikiškos technologijos, nepakankami materialieji ištekliai, nepakankamas užsakymų kiekis, didelės prastovos, nepasitikėjimas įmone rinkoje, nesuderinti procesai, operacijos: vieni dirba, kiti laukia, vadovai nesivadovauja veiklos rezultatais, skaičiais ir rodikliais planuodami užsakymų vykdymą, nepakankamas partnerių skaičius, per maža rinka, neplanuojama plėsti ją ir kitos) prioriteto tvarka nuo aktualiausios iki mažiausiai aktualios.

28.1	
28.2	
28.3	
28.4	
28.5	
28.6.	
28.7.	
28.8	
28.9.	
28.10.	

29. Kaip manote, ar strateginio valdymo sprendimai galėtų padėti išspręsti išvardintas susidariusias įmonės problemas? Kaip? Kodėl? \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---

30. Išvardinkite 5 problemas (nuo didžiausios problemos iki mažesnės problemos), kurias išsprendėte strateginio valdymo principų pritaikymu logistikos versle: kokia problema ir kokiomis strateginio valdymo priemonėmis buvo išspręsta?

30.1	
30.2	
30.3	
30.4	

30.5	
------	--

31. Išvardinkite 5 pagrindines įmonės problemas (nuo svarbiausios iki mažiau svarbios), kurias galėtumėte išspręsti efektyviau taikydami strateginio valdymo priemones: kokia problema ir kaip strateginio valdymo priemonių pagalba matote jos sprendimą?

31.1	
31.2	
31.3	
31.4	
31.5	

## 2 priedas. Farmacijos logistikos verslo Lietuvoje ekspertinio vertinimo interviu atsakymų suvestinė

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
PEST	Politinė aplinka	1	<p>R1: &lt;...Didėjantys akcizo mokesčiai, PVM mokestis, pakuočių įstatymai ir visi kiti įstatymai, kurie augina įmonės kaštus, taip pat didina mokesčių našą ir išlaidas gyventojams apskritai, kurie yra ir mūsų darbuotojai, ir klientai.&gt;</p> <p>R2: &lt; Didžiausią įtaką įmonei daro mokestinės aplinkos keitimas&gt;; &lt; Farmacinės rinkos teisinis reguliavimas taip pat turi didelę įtaką (antkainių reguliavimas, įtraukimas/ išbraukimas iš kompensuojamųjų vaistų sąrašų; vaistinių ploto reglamentavimas; reikalavimai, kad vaistinės darbo metu joje būtina būtų bent 1 vaistininkas – šito reikalavimo įsigaliojimas pernai buvo atidėtas ir jis labiau mažmeną liečia, bet buvo svarbus)&gt;</p> <p>R3: &lt;Politiniai veiksniai turi minimalią įtaką. Labiausiai veikia teisinis sektoriaus reguliavimas, nes farmacinė rinka yra viena iš labiausiai stebimų ir reguliuojamų verslo sričių. Todėl labai ženklių poveikį turi verslo modeliui, investicijų dydžiui ir grąžai. Pvz., 80 % visų mūsų produktų pardavimų pagal vertę sudaro produktai, kurių antkainis yra teisiškai reguliuojamas&gt;</p> <p>R4: &lt;Farmacinės rinkos reguliavimas (antkainių ribojimas, kompensacijos lygio nustatymas pagal referentines šalis, reikalavimų dėl kokybės griežtinimas, falsifikuotų produktų direktyvos vykdymas)&gt;, &lt; PVM mokestis&gt;, &lt; Akcizo mokesčiai kurui&gt;, &lt; Pakuočių įstatymai&gt;</p> <p>R5: 1) &lt;...prasminga išsiaiškinti į valstybių konkurenciją vartotojų (gyventojų) gyvenimo sąlygų ir vartojamųjų prekių (kasdieninio vartojimo prekių) pasiūlą ir paklausą...&gt;, &lt; ..Latvija-įvairesnis ar kitoks prekių asortimentas ir pozityvus politinis mikroklimatas. Baltarusija - kitoks prekių asortimentas, kurį yra įvertinę pasienyje gyvenantys vartotojai ir giminytės ryšiai, politinis mikroklimatas greičiau pozityvus. Rusija (Karaliaučiaus sritis) – tam tikrų prekių (kasdieninio vartojimo prekių) pasiūla, nebūtinai kokybiškų, bet su ryškiu kainų skirtumu, politinis mikroklimatas greičiau negatyvus, bauginantis. Lenkija- kitoks prekių asortimentas, puikiai žinomas ir įvertintas pasienyje gyvenančių vartotojų , politinis mikroklimatas pozityvus pasienyje gyvenančių žmonių.&gt;;</p> <p>2) &lt;Santykiai su Latvija – dalyvavimas bendruose Europos projektuose daro pozityviai atrodančius politinius santykius ir jokios politinės įtampos nėra. <u>Santykiai su Baltarusija</u> – labai didelė priklausomybė nuo Europos institucijų požiūrio į šią valstybę daro tiek pozityviai, tiek negatyviai atrodančius politinius santykius ir politinės įtampa turi pulsuojančio proceso charakterį. <u>Santykiai su Rusija (Karaliaučiaus sritis)</u> – Europos politikos kontekste Rusijos agresyvumo ir militarizmo įvaizdis daro mega negatyviai atrodančius politinius santykius ir politinės įtampa yra labai didelė. Tik laikino ir neišvengiamo poreikio veikimu, galima apibendrinti pasienio gyventojų komercinę migraciją ir tai neturi jokio pozityvaus politinio konteksto. <u>Santykiai su Lenkija</u> - mūsų vartotojai visiškai nežino, koks Lenkijos dalyvavimas bendruose Europos projektuose, be to, ilgametis istorinis politinių stereotipų buvimas daro netvirtą ir daugiau negatyvų atspalvį turintį politinį santykį ir jei politinės įtampos ir nėra, tačiau požiūris į šios kaimynų valstybės politiką greičiausiai neigiamas.&gt;;</p> <p>3) &lt;Daugelio nusikalstamų veikų, ypač vykdomų organizuoto nusikalstamumo grupuočių, tikslas yra finansinė nauda. Prekyba ginklais, narkotikais, žmonėmis, finansiniai ir kiti organizuoto nusikalstamumo vykdomi nusikaltimai visame pasaulyje uždriba didžiules nelegalias pajamas. Aktualiausios mūsų vartotojams tarptautinio nusikalstamumo temos yra: vagystės užsienio teritorijose, narkotikų ir psichotropinių preparatų, akcizinių prekių gabenimas, pinigų plovimas...&gt;</p> <p>&lt;...<u>Vagystės užsienio teritorijose</u> – tai procesas, kai vietiniai nusikaltėliai jungiasi į grupes ir vykdo prekių (parduotuvės, automobiliai, individualūs būstai) vagystes...&gt;</p> <p>&lt;...<u>Narkotikų ir psichotropinių preparatų, akcizinių prekių (cigaretės, alkoholis) gabenimas</u> - tai kontrolės ir nusikalstamumo prevencijos biuro (UNODC) atlikto tyrimo duomenimis, kurio tikslas buvo nustatyti neteisėtų pajamų, gautų iš prekybos narkotikais ar kito organizuoto nusikalstamumo, dydį ir iširti pinigų plovimo mastus pasaulyje. Buvo apskaičiuota, kad 2009 m. iš nusikalstamų veikų gautos pajamos sudarė 3,6 % pasaulio BVP, o 2,7 % (arba 1,6 trilijono JAV dolerių) dalyvauja pinigų plovimo procese. Tokie skaičiavimai sutapo ir su Tarptautinio valiutos fondo</p>

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviewojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>skaičiavimais, pagal kuriuos 1998 m. pinigų plovime dalyvaujančios pajamos pasaulyje galėjo sudaryti nuo dviejų iki penkių procentų pasaulio BVP vertės. Tačiau minėti skaičiavimai turėtų būti vertinami atsargiai. Dėl pinigų plovimo metu atliekamų piniginių operacijų ar sudaromų sandorių struktūrų ir pobūdžio yra neįmanoma nustatyti tikslų pinigų plovimo mastų...&gt;</p> <p>&lt;...<b>Pinigų plovimas</b> – tai yra beveik visų nelegalias pajamas generuojančių nusikaltimų pasekmė. Šiam nusikaltimui vykdyti pasirenkamos šalys ar sektoriai, kuriuose yra silpnos pinigų plovimo prevencijos programos ir silpnas pinigų plovimo rizikų nustatymo lygis. Sparčiai augančios ekonomikos su greitai besivystančiais finansiniais centrais ir silpna kompetentingų institucijų priežiūra, aktyviai naudojamos nusikaltėlių pinigų plovimo veikoms vykdyti. Nusikaltėliai išnaudoja skirtingas valstybių pinigų plovimo prevencijos sistemas, rinkdamiesi silpnesnes šiuo požiūriu valstybes. Pinigų plovimas daro įtaką ir politinėje bei socialinėje sferose, organizuotos grupuotės įvairiose valstybėse turi savų žmonių finansinėse institucijose, investuodamos nelegalias lėšas, manipuliuoja valstybinių institucijų sprendimais dėl ekonominio sektoriaus, vykdo korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas. Dėl šio nusikaltimo keliamų pavojų valstybės imasi priemonių, siekdamos atimti nelegalias pajamas iš nusikaltėlių, išsiaiškinti pirminius nusikaltimus, vykdo pinigų plovimo prevencijos priemones, įvertina valstybėje esamą pinigų plovimo riziką ir imasi priemonių jai sumažinti, tačiau tai vykdoma nepakankamai...&gt;;</p> <p>4) &lt;...pasienio kontrolės punktų veikla reiktų vertinti per rizikų nustatymo ir suvaldymo procesų prizmę – tai veikla, kuri atliekama ne tik vertinimo pradžioje, bet ir tolesniuose etapuose, nes tai yra dinamiškas procesas. Rizikų gali kilti ir jos gali sukelti grėsmę ir analizuojant jau turimus duomenis. Atskleistos rizikos yra analizuojamos, siekiant įvertinti jų ypatybes ir suskirstyti į kategorijas, padedančias nustatyti rizikų rūšis. Šiame etape turėtumėme nustatyti būdingas rizikas, susijusias su vertinimo tikslu ir atsirandančią riziką mažinančių priemonių ar kontrolės metodiką, veiksmų intensyvumo dydį ir dažnį. Subjektyviai galim suskirstyti į keturias temas: Pirmą-tai komercinis prekių ir vartotojų judėjimas, Antra, tai narkotikų ir psichotropinių preparatų, akcizinių prekių (cigaretės, alkoholis) nelegalus gabenimas, Trečia- tai pinigų plovimas arba nedeklaruotų finansinių išteklių judėjimas, Ketvirta – nelegalų ir pabėgėlių nelegali migracija. Subjektyvu nedalyvaujant tokioje veikloje, būtų vertinti pasienio kontrolės punktų veikla su Latvija, Baltarusija, Rusija (Karaliaučiaus sritis), Lenkija, neturėtumėme nagrinėti jo be profesionalų žinių ir atitinkamos statistikos...&gt;;</p> <p>5) &lt; ...Reiktų vertinti pasienio kontrolės punktų veikla su Latvija, Baltarusija, Rusija (Karaliaučiaus sritis), Lenkija, turint atitinkamą statistiką. Informacijos kontekste viskas yra daugiau neigiamu, kuo didesnis judėjimas per sienas, tuo daugiau viešojo nuomonė pasienio kontrolės punktų veiklą vertina kaip korupcijos pažeistą ir neskaidrią...&gt;</p> <p>6) &lt;...Pridėtinis Vertės Mokestis tarptautinio ekonomikos konkurencingumo kontekste (Latvija, Baltarusija, Rusija (Karaliaučiaus sritis), Lenkija) atrodo labai nepozityviai. 2009 m. vasarą, kai Lietuvoje „laikiniai“ buvo antrą kartą nuo metų pradžios buvo padidintas PVM, pasiekęs 21 procentą, būtinas per Pasaulinei krizei bei valstybės pajamoms ir išlaidoms subalansuoti. Būtent tada prasidėjo lietuvių apsipirkimo kelionės į zlotą atpigusią Lenkiją, kur ir taip daugeliui maisto produktų bei higienos reikmenų taikomas lengvatinis 5 arba 9 procentų PVM. Krizė seniai baigėsi, keitėsi vyriausybės, bet kalbos apie PVM padidinimo laikinumą jau nebeliko. Pasienio gyventojai nepamiršo PVM kažkada buvus 18 procentų, ir nereikalauja jo sugrąžinti, vietoje to jie neišvengiamai naudojami regiono kaimyninėmis šalimis, praktiškos ekonomikos (už tiek pat prekių, mažesnėmis išlaidom) dėsniais. Jokio patriotizmo čia negali atsirasti...&gt;</p> <p>7) &lt;...Šiuo metu yra būdingas esminis visuomenės požiūrio į gamtą ir jos apsaugą aktyvėjimas bei kardinalus susiformavusių vertybių perkainojimas atsižvelgiant į vartotojų socialinio statuso ir gyvenimo stiliaus vystymąsi, pokyčius. Anksčiau ekologai ir aplinkosaugininkai savo dėmesį ir pastangas akcentuodavo atskirų nykstančių rūšių bei individų apsaugai, tačiau didėjant aplinkos teršimui ir augant gamtos išteklių naudojimui, palaipsniui pereita prie platesnės, kokybiškai naujos aplinkos apsaugos strategijos. Tapo aišku, kad visos savivaldos organizacijos aktyviai siekia apsaugoti gamtą ir visų pirma patį žmogų, ir energingai veikia saugant gyvenamąją aplinką. Lietuvos aplinkosaugos principai juridškai priimtame Aplinkos</p>

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviewojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>apsaugos įstatyme. Šiuo metu tai dviprasmiškai vartotojų vertinamas procesas, reguliuojant visuomeninius santykius aplinkosaugos srityje, nustatant pagrindines juridinių bei fizinių asmenų teises ir pareigas. Šio įstatymo pagrindu yra priimami visi kiti gamtos išteklių naudojimą bei aplinkos apsaugą reglamentuojantys įstatymai ir norminiai aktai, kas sukelia vartotojų tiek teigiamas, tiek neigiamas reakcijas. Pačios bendruomenės aktyviai įsitraukia į šią veiklą ir keičia negatyviai nusiteikusių nuomone šiuo klausimu. Ateitis aiški – visi nori gyventi geriau, švariau, komfortiškiau...&gt;</p> <p>8) &lt;...Nagrinėjant išmetamų dujų kontrolė, sieros emisijos kontrolės zonos reikalavimų Baltijos jūroje procesus, reikia įsigilinti į ekologijos poveikio procesus vykstančius mus supančioje aplinkoje, labai svarbu suprasti ar atsiskleidžia pagrindiniai priežastingumo ryšiai tarp aplinkos būklės ir ją veikiančių procesų. Neįmanoma sėkmingai spręsti aplinkosaugos problemų pilnai nesuvokiant visos priežasčių–pasekmių grandinės. Manau kad Lietuvos vartotojai tik abstrakčiai suvokia, kad tam tikrus veiksmus sukelia tam tikra aplinkos kitimo reakcija. Lietuvos gyventojai neturi pilnos informacijos ar sėkmingai parinkti ir taikytos būtinos aplinkosauginės priemonės, neturi pilnos informacijos ir neturėti patikimų rodiklių ir nesugeba kitimus įvertinti, analizuoti jų kiekybines išraiškas. Tokiems uždaviniams išspręsti geriausiai tinka pastoviai skelbiami ir primenami aplinkosauginiai rodikliai...&gt;</p> <p>9) &lt;...Laikaisi nuomonės kad svarbiausi ir didžiausią poveikį įmonės veiklai turi vidiniai (mikroekonominiai) politiniai ir teisiniai reguliavimo veiksniai, kurie nustato pagrindinę vartotojų gyvenamosios organizavimo strategiją. Devyniasdešimtųjų metų sanduotė „Jei tavęs nėra čia, tai tavęs nėra niekur“ dar kartą įrodo, kad visų socialinių veiksnių viešinimas (tikslas, veiksmas, pasekmė) ypatingai aktualus. Šiuo metu visos organizacijų veikos parodomos tik per komercinę (pelningumo sukūrimo) prizmę. Ir tai labai negatyvius padarinius sukuriantis precedentas...&gt;</p>
	Ekonominė aplinka	2	<p>R1: &lt;Viskas yra tarpusavyje susiję. Perkamoji gyventojų galia įtakoja tiesiogiai mūsų pajamas. Mokestinės naštos didėjimas mažina gyventojų galimybes pirkti, valiutų kurso svyravimai brangina importuojamas prekes, NT rinkos pokyčiai įtakoja vaistinių nuomos kainas&gt;</p> <p>R2: &lt; Gyventojų skaičiaus mažėjimas&gt;, &lt; BVP augimas&gt;, &lt; Perkamoji galia&gt;</p> <p>R3: &lt;... PSDF pagal BVP pokyčius reguliuoja farmacijos produktų kompensavimą. Stipri kapitalo pozicija, tad ne daug yra skolinamasi...&gt;, &lt;...didžiąją dalį produktų importuojame, vietos rinkoje perkama mažiau, todėl mums aktuali pirkimo kaina. Dalį produktų re-eksportuojame, ir parduodame į užsieni ir uždirbame daugiau nei parduodami Lietuvoje&gt;, &lt; Gyventojų perkamoji galia turi labai didelį poveikį, nekompensuojamų produktų požiūriu&gt;</p> <p>R4: &lt; Šalies gyventojų perkamoji galia&gt;, &lt; Banko paskolų palūkanų normos&gt;, &lt; Mokestinė našta&gt;, &lt; Nekilnojamo turto nuomos kaina&gt;</p> <p>R5: 1) &lt; Išorės aplinka stipriai veikia eksporto rodiklius Lietuvoje, o tai turi didžiausią poveikį ir įmonės veiklai. Dar 2015 m. pradžioje buvo spėjama, kad lyginant su 2013 m. Lietuvos BVP paaugs apie 2,9-3,2%. 2015-ųjų eigoje BVP augimo prognozės nuolat keitėsi, o įsigalint sankcijoms prieš Rusiją, vis labiau smunkant jos ekonomikai ir lėtėjant euro zonos vystymuisi, BVP augimas vis mažėjo. Rusijoje – svarbioje Lietuvos prekybos partnerėje – realusis BVP pernai sumažėjo 3,7 proc. Vertinama, kad kitų NVS šalių (jos yra finansiniais ir ekonominiais ryšiais glaudžiai susijusios su Rusijos ūkio raida) ekonomika susitraukė maždaug 2 proc. Tokie pokyčiai ir Rusijos taikomi prekybos apribojimai lėmė, kad 2015 m. prekių eksportas į NVS šalis tapo mažesnis 2,2 mlrd. eurų (beveik trečdaliu), o paslaugų eksportas į šį regioną per 2015 m. pirmuosius tris ketvirčius, palyginti su atitinkamu laikotarpiu prieš metus, sumažėjo 0,3 mlrd. eurų (beveik ketvirtadaliu). Rinkų praradimas rytiniame regione Lietuvos eksportuotojus skatino aktyviau veikti kituose regionuose, visų pirma, šalyse, kuriose paklausa importuojamoms prekėms ir paslaugoms augo. 2015 m. ypač pagyvėjo tiek prekių, tiek paslaugų eksportas į ES šalis. Prie eksporto augimo prisidėjo ir ūgtelėjęs eksportas į JAV, Saudo Arabiją, Jungtinius Arabų Emyratus, Pietų Korėją, Indiją, Ukrainą ir kt. Nepaisant pablogėjusios tarptautinės aplinkos, šalies eksporto rezultatai pernai vis dėlto nebuvo nuviliantys – per metus ir realusis prekių, ir realusis paslaugų eksportas net šiek tiek padidėjo. Tačiau - Eksportuotų prekių kainų indeksas 2015 m. gruodžio mėn. <b>-3,7</b>, Bendrasis vidaus produktas 2015 m. IV ketv. <b>1,9</b>. Lietuvos ekonomikos raida trečiąjį</p>



Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>ketvirtį <b>gerokai sulėtino tempą</b> – per IV ketv. BVP palyginamosiomis kainomis <b>pakilo vos 0,1 proc.</b>, o palyginti su tuo pačiu laikotarpiu prieš metus bendrasis vidaus produktas paaugo <b>2 proc. iki metinio 1,7</b>. 2015 m. Lietuvos prekybos veiką būtų galima vadinti - <b>vangios ekonominės aplinkos sąlygomis</b>. Vidaus paklausos įtaka BVP pokyčiams išliks stipri Sparčiau nei infliacija augantis darbo užmokestis, mažėjantis nedarbas sudarė palankias sąlygas namų ūkių vartojimui augti pirmą 2015 m. pusmetį. Net ir įvertinus aukštą palyginamąją statistinę bazę pirmą <b>2015 m. pusmetį užfiksuotas 4,7 proc. namų ūkių vartojimo augimas</b>, o šio rodiklio įtaka BVP augimui buvo 3,1 procentinio punkto.&gt;</p> <p>2) &lt;...Pirmą 2015 metų ketvirtį eksportas, palyginti su tuo pačiu laikotarpiu pernai, krito <b>-4,4%</b>, importas – krito <b>-1,5%</b>, remdamasis negalutiniais muitinės deklaracijų, Intrastato ataskaitų ir PVM deklaracijų duomenimis ir skelbtas Statistikos departamento. Lietuvos importas, eksportas per pirmus tris 2015 metų mėnesius: iš viso <b>eksportuota</b> prekių už <b>5,175 mlrd. Eur</b>, <b>importuota</b> už <b>5,819 mlrd. Eur</b>. Eksporto sumažėjimui įtakos turėjo sumažėjęs naftos produktų (12,3%), valgomųjų daržovių (56%) bei antžeminio transporto priemonių (22,8%) eksportas. Lietuviškos kilmės prekių eksportas <b>sumažėjo - 3,8%</b>, be mineralinių produktų – padidėjo +1,1%.Eksportas į Rusiją sumažėjo <b>-33,6%</b>, lietuviškos kilmės prekių – <b>60,4%</b>, įtakos tam turėjo kritęs pieno ir pieno produktų (99,6%), nealkoholinių ir alkoholinių gėrimų (79,5%) eksportas, mėsos ir valgomųjų mėsos subproduktų visai nebuvo vežta. Maisto ir žemės ūkio produktų eksportas į Rusiją smuko <b>-64%</b>, lietuviškos kilmės maisto ir žemės ūkio produktų – 85,3% (2014 m. sausio–kovo mėn. jų eksportas sudarė <b>81,4 mln. Eur</b>, tuo pačiu 2015 m. laikotarpiu – <b>11,9 mln. Eur</b>). Importo sumažėjimą lėmė sumažėjęs žalios naftos (28,8%), valgomųjų daržovių (48,9%) importas. Eksportuotų naftos produktų ir importuotos žalios naftos vertės sumažėjimą lėmė naftos kainų kritimas. Prekių, išskyrus mineralinius produktus, eksportas sumažėjo 2,8%, o importas padidėjo 3,1%.2015 m. sausio–kovo mėn. Lietuva daugiausia eksportavo į Rusiją (13,7%), Latviją (9,9%), Lenkiją (9,5%) ir Vokietiją (9%), o importavo iš Rusijos (15,5%), Vokietijos (11,4%), Lenkijos (10,3%) ir Latvijos (7,2%). Lietuviškos kilmės prekių daugiausia eksportuota į Vokietiją (12,7%), Latviją (7,7%), Jungtines Valstijas (7,1%) ir Lenkiją (7%). Kadangi įmonės veikla susijusi daugiausia su importu, tai ir importo augimo tempai darė teigiamą įtaką įmonės veiklos balansui nuo importo apimčių didėjimo...&gt;</p> <p>3) &lt;...Reiktų prisiminti ir įvertinti situaciją su Lietuvos Vyriausybės priimto 2014 m. liepos 2 d. Nutarimo Nr. 630 „Dėl ADMINISTRACINĖS NAŠTOS MAŽINIMO 2014–2015 METAIS PRIEMONIŲ PLANO PATVIRTINIMO“ ir kaip tas gan plačiai sudarytas planas buvo įgyvendintas nurodomuoju laikotarpiu. Ūkio ministerijos parengtas gan ambicingas Administracinės naštos mažinimo planas turėjo apimti dvejų metų laikotarpio priemones, kurių įgyvendinimas pagerintų veiklos sąlygas įmonėms ir fiziniams asmenims, ir turėjo labiau sumažinti administracinę naštą. Tačiau ... Formalus Naštos mažinimo planas apimantis net 60 administracinės naštos mažinimo priemonių svarbiausiose veiklos srityse ir priemones įgyvendinančios 34 valstybės institucijos ir įstaigos radikalių pokyčių nepadarė. Mano subjektyvia nuomone matyt ir „pasigirti“ nėra kuo, nes išskyrus formalių ataskaitų iš preferencinių administracijų, didelio masto raporto apie atliktą veiklą nėra. Liko tikrai neįgyvendintos numatytos administracinės naštos mažinimo priemonės, įtvirtintas dokumentų teikimas institucijoms elektroniniu būdu vietoj šiuo metu galiojančių reikalavimų teikti popierinius dokumentus, taip pat neatsisakyta atsisakyta perteklinių dokumentų teikimo. Pavyzdžiui, bus sudaryta galimybė paraiškas Lietuvos aplinkos apsaugos investicijų fondui teikti elektroniniu būdu. Įdiegus naujas Muitinės deklaracijų apdorojimo sistemos funkcines galimybes (eksporto manifestą), turėjo būti leidžiama išgabenti konsoliduotas arba išskaidytas eksportuojamas prekes naudojant vieną elektroninį dokumentą. Administracinės naštos mažinimo 2014–2015 m. priemonių plano vykdymo rezultatai ir administracinės naštos 2015 m. pokyčio rezultatai tikrai nėra skaidrūs. Oficialiai skelbiama, kad nustatyta, 2015 metais, įgyvendinant administracinės naštos mažinimo iniciatyvas, administracinė našta ūkio subjektams žymiai sumažinta. Tačiau per 2 metus Bendroje sumoje administracinė našta verslui sumažėjo vos <b>1,85 mln. eurų (6,4 mln. Lt)</b>... O konkrečios vartotojų apklausos ir realaus nuomonės pasitikrinimo technologijos šiuo klausimu nevykdytos. Įmonei pirmiausia labai didelę įtaką daro administracinių kaštų augimas, susijęs su mažmeninių objektų plėtra ir</p>

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>veikla Lietuvos regionuose...&gt;</p> <p>4) &lt;...Pirmoje 2015 m. pusėje fiksuotą neigiamą Lietuvos prekių eksporto pokytį (per pirmuosius šešis 2015 metų mėnesius <b>prekių eksportas, muitinės deklaracijų, Intrastato ataskaitų ir PVM deklaracijų</b> duomenimis, <b>sumažėjo -4 proc.</b>) daugiausia lėmė kritusios naftos kainos, Rusijos įvestas embargas tam tikriems maisto produktams ir suprastėjusi Rusijos ekonominė padėtis. Didžiąją dalį šio sumažėjimo (-2,3 procentinio punkto) lėmė prekių reeksporto raida. Iš lietuviškos kilmės prekių didžiausią teigiamą poveikį prekių eksporto raidai šių metų pirmą pusmetį turėjo 14,3 proc. išaugęs lietuviškos kilmės chemijos pramonės produkcijos (ypač trašų), 7,8 proc. padidėjęs kitų pramonės gaminių (daugiausia baldų), 11,7 proc. išaugęs mašinų ir mechaninių įrenginių, 9,3 proc. padidėjęs metalo dirbinių eksportas. Apie 85 proc. šių produktų eksporto plėtros lėmė eksportas į Europos Sąjungos (toliau – ES) rinką. Iš lietuviškos kilmės prekių didžiausią neigiamą poveikį prekių eksporto raidai šių metų pirmą pusmetį turėjo <b>-11,2 proc.</b> sumažėjęs mineralinių produktų eksportas. Šių produktų eksporto kritimą lėmė <b>smukusios naftos kainos</b>, kurios neturėjo neigiamos įtakos šių produktų eksporto apimčių augimui. Neigiamą poveikį Lietuvos prekių eksportui turėjo Rusijos <b>draudimas importuoti</b> tam tikrus maisto produktus. Pirmą 2015 m. pusmetį, palyginti su atitinkamu laikotarpiu prieš metus, embargo prekių eksportas (į visas valstybes) sumažėjo 21,3 proc., iš jų lietuviškos kilmės prekių eksportas sumažėjo 16,4 proc. Nuo 2015 m. rugpjūčio mėn. išnyks Rusijos embargo tiesioginio poveikio įtakos metiniams eksporto pokyčiams palyginamosios statistinės bazės efektas. Nors ir smuko beveik visų prekių grupių reeksportas į Rusiją, bet beveik visų prekių grupių jis augo į ES. Tiek lietuviškos kilmės prekių eksporto, tiek reeksporto raidai <b>žymų poveikį turėjo eksportuotų produktų kainų raida</b>. Statistikos departamento duomenimis, 2015 m. pirmą pusmetį, palyginti su atitinkamu laikotarpiu prieš metus, <b>eksportuotų produktų kainos sumažėjo -4,7 proc.</b> Didžiausią poveikį tam turėjo <b>-25,8 proc. smukusios eksportuotų energinių produktų kainos</b>, taip pat <b>-3,3 proc. sumažėjusios trumpalaikio vartojimo produktų kainos. Maisto produktų kainos sumažėjo -4,6 proc. ir turėjo neigiamą poveikį embargo prekių eksporto vertės pokyčiui...</b>&gt;</p> <p>5) &lt;...Yra Investicijų Rizikos padidėjimo nuojauta dėl ekonominės raidos scenarijaus išsipildymo. Neigiama rizika dėl ekonominės raidos scenarijaus išlieka ir iš esmės kyla dėl išorinės ekonominės aplinkos neapibrėžtumo. Geopolitinė įtampa vis dar neatslūgusi, iki 2016 m. pratęstos abipusės Rusijos ir ES sankcijos gali būti nepanaikintos ir ilgesnį laikotarpį. Rizika dėl Graikijos ekonominių problemų sprendimo šiuo metu sumažėjusi, tačiau nepanaikinta. Neigiama rizika kyla ir dėl galimo recesijos Rusijoje užsitęsimo ir šios šalies ekonominių problemų įtakos kitoms NVS valstybėms, su kuriomis Lietuvos verslas palaiko prekybinius ryšius. Lietuvos investicijų pritraukimas iš Kinijos nėra išvystytas, tačiau yra rizika, kad Lietuva gali netiesiogiai pajusti Kinijos ekonomikos plėtros padarinius gan stiprus. Kinijos ūkio plėtros sulėtėjimas pagilintų ekonomikos nuosmukį ir apsunkintų jos atsigavimą vidutiniu laikotarpiu. Tai dar labiau apsunkintų prekių eksportą iš Lietuvos į Rusiją, kuris nukentėjo nuo Rusijos įvesto maisto prekių importo embargo ir šiuo metu patiriamas Rusijos ekonomikos nuosmukio. Priklausomai nuo Kinijos vyriausybės ir centrinio banko veiksmų Kinijos plėtros sulėtėjimas gali neigiamai paveikti Kinijos valiutos juanio vertę – juanis gali būti daugiau devaluotas siekiant atpiginti eksportuojamas prekes ir paskatinti eksportą – ir turėti neigiamą poveikį kitų, su Kinija dėl eksporto konkuruojančių, valstybių valiutoms, kadangi šios šalys sieks atpiginti savo eksportuojamas prekes. Kai kurių prekybos partnerių, ypač NVS, Azijos, valiutų vertės mažėjimas euro atžvilgiu gali apsunkinti eksportą į šias valstybes. Egzistuoja ir teigiami rizikos veiksniai, kuriems išsipildžius ekonominės raidos scenarijuje numatyti ekonominiai rodikliai pagerėtų. Jeigu euras pigtų labiau, nei buvo numatyta rengiant scenarijų, Lietuvos eksportuotojai galėtų pasinaudoti silpno euro kurso privalumais prekiaudami su ne euro zonos šalimis ir paspartinti eksporto plėtrą labiau, nei išdėstyta šiame scenarijuje. Žemesnės naftos kainos taip pat būtų teigiamos rizikos veiksnys. Pagal Lietuvos Banko prognozes Pasaulio ekonomikos plėtra yra sulėtėjusi. Vertinama, kad 2015 m. pasaulio ekonomika paaugo apie 3 proc. – mažiausiai nuo 2010 m., kai ūkio aktyvumas ėmė atsigausti po pasaulinės finansų krizės. Pastaraisiais metais ypač sulėtėjo besiformuojančios rinkos ekonomikos šalių ir besivystančių šalių ekonominė plėtra. Vertinama, kad 2015</p>

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>metais besiformuojančios rinkos ekonomikos šalių ir besivystančių šalių ekonomika paaugo apie 4 proc., o tai ketvirtadaliu mažiau, nei ji vidutiniškai per metus paaugdavo atsigavimo laikotarpiu (nuo 2010 m.). <b>Investicijos mažės...</b></p> <p>6) &lt;...Pagal prieinamus Lietuvos statistikos departamento duomenis, metodologiškai suderintą su kitomis Europos Sąjungos (ES) valstybėmis narėmis vartotojų kainų indeksą (SVKI) 2016 m. vasario mėn. Yra apskaičiuota – <b>vidutinė metinė infliacija kuri yra neigiama ir sudarė -0,3 proc.</b> Pagal vartotojų kainų indeksą (VKI) apskaičiuota <b>vidutinė metinė infliacija taip pat buvo neigiama ir sudarė -0,5 proc.</b> 2016 m. vasario mėn. metinė (2016 m. vasario mėn., palyginti su 2015 m. vasario mėn.) infliacija, apskaičiuota pagal SVKI, sudarė 0,5 proc. Infliacija, apskaičiuota pagal VKI, sudarė 0,9 proc. Skaičiuojant pagal SVKI, 2016 m. vasario mėn., palyginti su sausio mėn., vartojimo prekių ir paslaugų kainos sumažėjo 0,3 proc. Pagal VKI apskaičiuotas kainų sumažėjimas sudarė 0,3 proc. Pastaruoju metu Lietuvoje spartėjantis atlyginimų ir vidaus vartojimo augimas stumia į viršų paslaugų kainas. Prognozuojau, kad vasario mėnesį 0,9 proc. siekusi metinė infliacija <b>toliau didės ir 2016 metų pabaigoje priartės prie 2 proc. ribos.</b> Didžiausią įtaką metiniam infliacijos pokyčiui vasario mėnesį darė keli pagrindiniai veiksniai. Tarp jų – pastebimai padidėjusios paslaugų kainos ir į priešingą pusę judėjusios energetinių išteklių, tokių kaip šildymas ir degalai, kainos. Paslaugų kainos vasario mėnesį ūgtelėjo <b>+4,8 proc.</b> Tai – spartus augimas, pirmiausia nulemtas didėjančių atlyginimų ir vartojimo. Maisto produktai vidutiniškai pabrango +0,5 proc. Žemyn judėjo energetinių išteklių kainos. Smarkiai atpigus naftai, benzinas šiuo metu atsieina 4-5 proc. mažiau nei prieš metus. Šildymas vidutiniškai pigesnis 6 proc., tačiau atskiruose miestuose kainų pokytis yra kur kas didesnis. Pavyzdžiui, Kauno ir Klaipėdos gyventojai vasario mėnesį už šildymą mokėjo 15 proc. mažiau nei tuo pačiu metu pernai. Prasidėjus sklandžiam elektros energijos importui iš Švedijos, jau matome sumažėjusias kainas didmeninėje elektros rinkoje. Kadangi elektros kainos nustatomos į priekį, vartotojai jų susitraukimo dar nejaučia. Tačiau vykstantys pokyčiai leidžia tikėtis, kad jų mokama kaina bus peržiūreta metų viduryje. Atlyginimų augimas toliau spartės ir šiemet pasieks apie 6 proc., todėl stiprės vidaus paklausa. <b>Visa tai gali lemti, kad metų pabaigoje infliacijos rodiklis priartės prie 2 proc., o vidutinė metinė infliacija turėtų siekti 1,2 proc. ...</b></p> <p>7) &lt;...Nuo 2016 metų vasario 1 dienos įsigaliojantis nauja Vartojimo kredito įstatymo redakcija, kuria griežtinamos vartojimo kredito išdavimo sąlygos turės staigią vartotojų reakciją. Reikalaujama vartojimo kredito palūkanų <b>norma turi būti ne didesnė kaip 75 procentai</b>, o visos kitos išlaidos, kurios įskaičiuojamos į bendrą paskolos kainą, <b>per dieną turi neviršyti 0,04 proc. bendros kredito sumos.</b> Šis dar vienas svarbus pakeitimas – sugrąžintina paskolos kainą su visais mokesčiais per visą paskolos laikotarpį, bet negali viršyti išduotos bendros vartojimo kredito sumos. Be kitų naujovių – įvestas 2 kalendorinių dienų „apsisprendimo laikotarpis“, per kurį gyventojas, pasiėmęs paskolą, gali nemokamai ir nenurodydamas priežasčių, grąžinti gautą kreditą. Šios įstatymo naujovės radikaliai paveiks kredito davėjus ir besiskolinančius asmenis. Mano žiniomis greitųjų kreditų bendrovės televizijoje - buvo vieni didžiausių reklamdavių, tačiau po įstatymo atnaujinimo, situacija pasikeitė. „Bigbank“ duomenimis, jau per pirmas tris 2016 metų vasario savaites, kai įsigaliojo nauja Vartojimo kredito redakcija, lyginant su tuo pačiu praėjusių metų laikotarpiu, <b>finansų sektoriaus reitingų kiekis (GRP) televizijoje sumažėjo beveik -53 proc.</b> Dėl palūkanų normos, sutarties mokesčių, paskolos išdavimo laiko ribojimų bei pareigos atsakingai tikrinti kliento mokumą, bendrovės patiria daugiau išlaidų, mažėja jų pelnas ir dėl to mažinamas TV reklamai skiriamas biudžetas. <b>Reiškia paskolų veiklos portfelis mažėja....</b></p> <p>8) &lt;...Ką mes žinome apie nekilnojamojo turto rinką. <b>2015 metais nekilnojamojo turto (toliau – NT) rinka buvo mažiau aktyvi nei 2014 metais.</b> Per 2015 metus Lietuvoje sudaryti 27.652 butų pirkimo-pardavimo sandoriai – <b>9,8 proc. mažiau</b> nei 2014 metais, 11.908 individualių namų pirkimo-pardavimo sandorių – <b>7 proc. mažiau nei 2014 metais</b> ir 28.464 žemės sklypų pirkimo-pardavimo sandorių – <b>1,8 proc. mažiau nei 2014 metais.</b> Labiausiai tokius rezultatus nulėmė ypatingai vangi 2015 metų pradžia. Visgi, antroje metų pusėje NT pirkimo-pardavimo sandorių gerokai padaugėjo, rinka grįžo į normalų ritmą, tad 2016 metais situacija turėtų būti kiek geresnė. Aktyvesnė metų pabaiga lėmė, kad pagerėjo lūkesčiai antrinėje rinkoje, kurioje stebimas vidutiniškai 4-8 proc. butų kainų augimas Vilniuje, Kaune,</p>

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>Klaipėdoje bei Šiauliuose. Panevėžyje, Alytuje butai per metus pabrango kukliau – 2-3 proc., o mažesniuose miestuose kainos išliko stabilios. Individualių namų kainos Lietuvoje per metus nesikeitė. Naujos statybos butų rinkoje sandorių daugėjo tik sostinėje – per metus parduota apie 3.680 butų, t.y. apie 20 proc. daugiau nei 2014 metais. Kaune per metus parduota apie 290 naujų butų, t.y. apie 15 proc. mažiau nei 2014 metais, Klaipėdoje – parduota apie 210 naujų butų, t.y. apie 27 proc. mažiau nei 2014 metais, Palangoje – parduota apie 240 butų, t.y. apie 40 proc. mažiau nei 2014 metais, Neringoje – parduota apie 16 butų, t.y. perpus mažiau nei 2014 metais. <b>2015 metais išryškėjo dar viena tendencija – NT plėtotojai visuose miestuose pasiūlė mažiau naujos statybos butų nei prieš metus. Besitraukianti naujų butų pasiūla kai kur vystytojams leido šiek tiek padidinti pardavimo kainas.</b> Pagal agentūros inReal duomenis, Vilniuje 7,5 proc. pabrango ekonominės klasės butai iki 1.304 EUR/kv.m, tuo tarpu vidutinės ir prestižinės klasės butų kainos dėl išaugusios konkurencijos išliko nepakitusios, atitinkamai 1.696 EUR/kv.m ir 2.539 EUR/kv.m. Kaune dėl sumažėjusios konkurencijos naujos statybos butų kainos ekonominiame segmente didėjo 2,3 proc. iki 1.046 EUR/kv.m, o vidutinės klasės segmente – 7,6 proc. iki 1.402 EUR/kv.m. Klaipėdoje net ir sumažėjus konkurencijai nepavyko išvengti nežymios naujų butų kainos korekcijos – vidutinės ir prestižinės klasės butai per metus atpigę apytiksliai 1 proc. atitinkamai iki 1.297 EUR/kv.m ir 1.950 EUR/kv.m. Vieninteliame ekonominiame segmente naujų butų kainos išliko stabilios – 1.162 EUR/kv.m. Palangoje sumažėjusi vystytojų konkurencija leido šiek tiek padidinti kainas ekonominiame bei vidutinės klasės segmentuose atitinkamai 2,3 proc. iki 1.067 EUR/kv.m ir 0,9 proc. iki 1.561 EUR/kv.m. Prestižinės klasės segmente naujų butų kainos išliko stabilios – 2.323 EUR/kv.m. ...&gt;</p> <p>&lt;...<b>Prognozuojamu, kad 2016 metais vystytajai bus mažiau aktyvūs, o paklauskos aktyvumas labai priklausys nuo išorinių veiksnių – Rusijos, Kinijos ir kitų probleminių ekonomikų įtakos mūsų ekonomikai. 2016 metais turėtume sulaukti daugiau aktyvumo didmiesčiuose. Mažesniuose miestuose sunku įžvelgti argumentų, dėl kurių galima būtų tikėtis didesnio būsto rinkos aktyvumo, tad greičiausiai kainų lygis išliks stabilus...</b>&gt;</p> <p>9) &lt;...Nenorėčiau sutikti su šalies žiniasklaidoje vyraujančia nuomone, kad Lietuvos ekonomika augs lėčiau, o Lietuvos gyventojų perkamoji galia didės. Nors Lietuvos bankas prognozuoja, kad 2016 m. dėl prastesnės eksportuotojų padėties šalies bendrasis vidaus produktas augs 2 proc. Anksčiau prognozuota, kad augimas sudarys 2,7 proc. Numatoma, kad kitąmet ūkio plėtra paspartės iki 3,4 proc. (ankstesnė prognozė - 3,5 proc.). Ekonomikos situaciją apsprendžia vidaus vartojimas, tačiau prognozes koreguoja prastesni eksporto į Rusiją rodikliai. Tai sunkina kai kurių sektorių, pavyzdžiui, transporto sektoriaus, padėtį. Jau pirmaisiais 2016 metų mėnesiais Lietuvos eksportas į Rusiją sumažėjo maždaug ketvirtadaliu. Tai lėmė ne tik suprastėjusi šios kaimynės ekonominė padėtis, bet ir smukęs rublio kursas, kuris užsienio prekes Rusijos gyventojams padarė sunkiau įperkamas. Nesuteikia optimizmo padėtis Europos Sąjungoje, kurioje Lietuva parduoda daugiausia prekių ir paslaugų. Lietuvos bankas toliau prognozuoja, kad 2015 m. po keliolikos metų pertraukos Lietuvoje bus užfiksuota vidutinė metinė defliacija. Numatoma, kad bendras vartotojų kainų lygis šiemet bus 0,3 proc. mažesnis nei pernai. Esminė tokio pokyčio priežastis - atpigę degalai, šilumos energija, dujos, elektra. Lietuvos banko interneto svetainėje galime susipažinti su naujausiomis vidutinio laikotarpio makroekonominėmis prognozėmis ir Lietuvos ekonomikos apžvalga. Prognozuojamas vidutinis darbo užmokestis ir 2015 m., ir 2016 m. turėtų išaugti po 4,9 proc.. Numatoma 2016-aisiais vartojimo augimo tempas paspartės iki 4 proc.. Palyginti su pernai, šiemet prognozuojama, kad nedarbo lygis sumažės nuo 10,7 iki 10 proc., o kitąmet dar turėtų nukristi iki 9,2 proc. <b>Abejotina, kad ši tendencija nedarbo lygis sumažėjimo tęsis tiek šiemet, tiek gyventojų perkamoji galia toliau didės. Nebent vertintume emigracijos dinamiką...</b>&gt;</p> <p>10) &lt;...Egzistuoja ir teigiami rizikos veiksniai, kuriems išsipildžius ekonominės raidos ekonominiai rodikliai pagerėtų. Jeigu euras pigtų labiau, nei buvo numatyta rengiant scenarijų, Lietuvos eksportuotojai galėtų pasinaudoti silpno euro kurso privalumais prekiaudami su ne euro zonos šalimis ir paspartinti eksporto plėtrą labiau, nei numatyta šiame scenarijuje. <b>Žemesnės naftos kainos taip pat būtų teigiamos rizikos veiksnys. Jeigu būtų priimti darbo rinką modernizuojantys Darbo kodekso pakeitimai, būtų sukurti lankstesni darbo santykiai ir sudaryta</b></p>

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
	Socialinė aplinka	3	<p><b>galimybė pritraukti daugiau investicijų ir sukurti papildomų darbo vietų ...&gt;</b></p> <p>R1: &lt; Emigracijos mastai, darbingų šalies gyventojų skaičiaus pokytis, gyventojų sergamumas, namų ūkių socialinė padėtis.&gt;          &lt;R2: 1) &lt;...sergamumas...&gt;, 2) &lt;e...migracija...&gt;          R3: &lt;...gyventojų sergamumas turi didelį poveikį, intensyviai didėja tada pardavimai. Demografiniai rodikliai, emigracijos mastai, darbingų gyventojų sk...&gt;          R4: 1) &lt; ...Emigracijos mastai...&gt;, 2) &lt; ...Darbingų šalies gyventojų skaičiaus pokytis...&gt;, 3) &lt;...Namų ūkių socialinė padėtis...&gt;, 4) &lt;...Gyventojų sergamumas...&gt;.          R5: 1) &lt;...Pastaraisiais metais žymiai didėja emigracijos mastai ir daugiausia nerimo kelia prognozės dėl darbingo amžiaus žmonių skaičiaus sumažėjimo. Analizuojant darbingo amžiaus gyventojus penkerių metų intervalais, matyti, kad daugiausia darbo jėgos šiandien turime 50–54 metų amžiaus grupėje, o po dešimtmečio gausiausia grupė bus 60–64 metų žmonės. Nors ir darbo įgūdžiai didės, tačiau jaunų – inovatyvių, <b>naujuo mokslo tendencijomis pagrįstų kvalifikuotų darbuotojų skaičius mažės...&gt;</b></p> <p>2) &lt;...Žymiai didėja darbuotojų motyvacinės sistemos įdiegimas. Metai iš metų darbingo amžiaus gyventojai vis labiau šiandien žino apie motyvacijos sistemą priklausančią nuo įmonių ekonominių rodiklių...&gt;          3) &lt;...Pramonės įmonių vadovų apklausos rezultatai parodė, kad 2015 m., palyginti su 2014 m., verslo tendencijos pramonėje pagerėjo. Tam įtakos turėjo optimistinė produkcijos gamybos ir vartojimo rinkos prognozė...&gt;          4) &lt;...Lietuva – emigracijos valstybė. Šalies emigracijos rodikliai tūkstančiui gyventojų yra vieni didžiausių Europos Sąjungoje. Per nepriklausomybės metus iš šalies išvyko apie 825 tūkst. asmenų arba beveik trečdalis Lietuvos gyventojų...&gt;          5) &lt;...Paskutiniųjų metų einamosios gyventojų statistikos duomenys rodo, jog Lietuvos atveju dideli emigracijos mastai kelia šaliai nemažai iššūkių: kinta šalies demografinė struktūra (visuomenė sensta), ima trūkti darbo jėgos, nuteka protai. Emigrantai uždirba daugiau, tačiau ne visada išnaudoja savo potencialą, įgyja naujos patirties, tačiau gyvena toli nuo namų, svetimoje aplinkoje. Paspirtas darbingo amžiaus augimas turėtų padidinti konkurenciją darbo rinkoje. Augant konkurencijai darbo rinkoje ir didėjant pensiniam amžiui, gali smarkiai išaugti nedarbas. Oficiali statistika rodo, jog pagyvenusių žmonių, kurie užsiregistravo darbo biržoje, skaičius Lietuvoje jau dabar auga ypač sparčiai (1994-2000 m. 50 metų ir vyresnių bedarbių skaičius išaugo net 6 kartus). Itin spartaus pensinio amžiaus ilginimo ir padėties darbo rinkoje poveikis gyventojų socialinės paramos sistemos veiksmingumui gali būti netgi neigiamas, jeigu pagyvenusio amžiaus bedarbių skaičius taip sparčiai didės ir toliau. Tai turėtų padidinti pagyvenusio amžiaus socialinės paramos gavėjų, kuriems išmokamos bedarbio pašalpos, skaičių...&gt;          6) &lt;...Pastarųjų metų sergamumo tendencijos nedžiugina. Tyrimai rodo, kad nors vyresnių žmonių sergamumas stabilus, didėja jaunų žmonių (20-45 m. amžiaus) sergamumas. Tai neabejotinai susiję su pasikeitusiu gyvenimo būdu, dabartinė karta žmonijos istorijoje, kuri gyvens trumpiau. Širdies ir kraujagyslių ligos (ŠKL) Lietuvoje sudaro daugiau negu pusę visų mirties priežasčių, apie vieną trečdalį neįgalumo, 15-20 proc. apsilankymų sveikatos priežiūros įstaigose ir 20 proc. visų gydytų stacionaruose ligonių. Širdies ir kraujagyslių ligos pagrindinė gyventojų mirties priežastis yra viena opiausių socialinių, ekonominių bei sveikatos priežiūros problemų Lietuvoje, o ypač vidurio ir vakarų Lietuvos regionuose. Šiuose Lietuvos regionuose gydymo įstaigų infrastruktūra yra nesutvarkyta, trūksta medicininės įrangos, susidėvėjusios patalpos...&gt;          7) &lt;...Atkūrus nepriklausomybę Lietuvoje, vyko žymūs pokyčiai šeimos struktūroje. Tenka remtis netiesioginiais duomenų šaltiniais. Šeimos mažėjimo tendenciją lemia gimstamumo mažėjimas. Šis procesas nulėmė neigiamą natūralų gyventojų prieaugį. Be to, padidėjęs nesantuokinis gimstamumas nesugeba kompensuoti mažėjančio santuokinio gimstamumo. Manau, jog didelė dalis susituokusiųjų savo šeimos didinimo planus dėl sudėtingų gyvenimo sąlygų (žemo gyvenimo lygio, aukšto nedarbo, sunkumų įsigyjant nuosavą būstą ir pan.) priverstos atidėlioti geresniems laikams. Ir kuo ilgiau truks nepalanki ekonominė situacija, tuo daugiau šeimų atsisakys didesnio vaikų skaičiaus. Iš vienos pusės, jaunos šeimos, realizuodamos savo šeimos formavimo planus, adaptuojasi prie ekonomikos nuosmukio ir kritusio gyvenimo lygio, iš kitos pusės, pamažu perima reproduktyvinę elgseną, būdingą aukštesnio išsivystymo rinkos ekonomikos šalims: tuokiasi ir vaikus gimdo paprastai</p>

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>vyresnės moterys. Objektiviausiai gyventojų šeimyninę padėtį ir šeimos struktūrą atspindi gyventojų surašymų duomenys. Tarptautiniai ir Lietuvos moksliniai tyrimai rodo, kad nepalankius bendruosius demografinius rodiklius daugiausia lemia itin bloga ar net blogėjanti demografinė situacija kai kuriose gyventojų grupėse ir auganti demografinių rodiklių diferenciacija. Tai dažniausiai lemia specifinių demografinių problemų (pavyzdžiui, itin žemų gimstamumo ir santuokų rodiklių bei aukštų ištuokų, emigracijos ir mirtingumo rodiklių) koncentracija kai kuriose gyventojų grupėse. Demografinių procesų (gimstamumo, šeimos formavimo, skyrų, mirtingumo ir emigracijos) diferenciacija paprastai padidėja sparčių politinių, ekonominių ar/ir socialinių pokyčių bei netolygios socialinės ekonominės raidos metu, lemdama nepalankius bendros demografinės situacijos pokyčius. Per pastaruosius du dešimtmečius labai pablogėjusi Rytų ir Vidurio Europos šalių, tarp jų ir Lietuvos, demografinė situacija, pastaruoju metu turinti tik pirminius kai kurių demografinių procesų pozityvių pokyčių požymius, skatina kelti conceptualias hipotezes, kad labai padidėjo įvairių gyventojų grupių demografinės elgsenos skirtumai. Gana didelę dalį Lietuvoje sudaro našlės...&gt;</p> <p>8) &lt;...Demografinių procesų ir socialinių sluoksnių diferenciacijos didėjimas neišvengiamai gali būti labai svarbus veiksnys, skatinantis neigiamas demografines tendencijas ir gyventojų skaičiaus mažėjimą visos šalies mastu ir įmonės rinkos požiūriu...&gt;</p>
	Technologinė aplinka	4	<p>R1: &lt;...Informacinių kompiuterinių programų naudojimas, moderni ir šiuolaikiška informacijos pateikimo internete sistema, techninė bazė, automatizuoti verslo procesai (mažai rankų darbo), inovacijų taikymas...&gt;</p> <p>R2: &lt;...inovacijos...&gt;, &lt;...Automatizuoti verslo procesai (kas leidžia efektyvinti veiklą ir mažinti klaidų tikimybę)...&gt;, &lt;...e-užsakymai...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Aplinkosauginiai veiksniai neturi didelės įtakos. Neįmanomas verslas be IT programų, el. užsakymai įgalina verslą būti selektyvesniu. Techninė bazė reikalinga labai. Esantiems verslo dalyviams yra gerai šioje sferoje, naujiems įeiti yra labai sunku, nes reikalingos didelės investicijos...&gt;</p> <p>R4: &lt;...Informacinių kompiuterinių programų naudojimas...&gt;, &lt;...Elektroniniai užsakymai...&gt;, &lt;...Moderni ir šiuolaikiška informacijos pateikimo internete sistema...&gt;, &lt;...Techninė bazė...&gt;, &lt;...Inovacijų taikymas...&gt;.</p> <p>R5: 1) &lt;...Apibendrinant Lietuvos Respublikos teisės aktus bei teismų praktiką, galima daryti išvadą, kad nelegalių programų vartotojų bei platintojų atsakomybė yra išimtinai siejama su turtinės naudos gavimu ir gali būti baudžiama, bet valstybiniu lygmeniu pažeidėjai gali būti patraukiami tik imperatyviai įstatymų numatytais atvejais. Todėl legalus programų naudojimas nepakankamai garantuotas individualaus vartotojo kontekste. Verslo įmonės naudojami tik legalia programine įranga. Mūsų įmonėje veikia nuosavas elektroninės programos produktas „MEDinfo“...&gt;</p> <p>2) &lt;...Lietuvoje veikia daugiau nei 100 interneto paslaugų teikėjų, šviesolaidinis tinklas yra itin aktyviai plečiamas ir šiuo požiūriu šalis jau daugelį metų pirmąja Europoje. Daugeliui operatorių tęsiant investicijas tiek miestuose, tiek labiau nutolusiose gyvenvietėse, naujausiomis technologijomis galės naudotis vis didesnis šeimų skaičius. Vis dėl to, natūralu, 100 proc. skvarbos nėra pavykę pasiekti nė vienoje pasaulio šalyje. Tad daliai šeimų, ypač vienkiemiuose ar kituose toli nuo miestų esančiuose gyvenvietėse, paslaugos galės būti teikiamos tik belaidėmis technologijomis. Tai ateitis...&gt;</p> <p>3) &lt;...Siekiant išsiaiškinti, kaip informacijos paieška internete sąveikauja su atliekamų pirkimų apimtimis, buvo analizuojami „IAB Europe“ kartu su „TNS Infratest“ ir „Google“ sukurto vartotojų elgsenos barometro duomenys. Lyginant Lietuvoje ir kaimyninėse, Latvijos, Estijos ir Lenkijos šalyse atliktų pirkimų sąveika su pirkėjų veiksmais internete duomenų analizė atspindi, kad lietuviai yra vieni iš pirmaujančių pagal paskutinius atliktus pirkimus internete. Analizuojant vartotojų barometro 2014 m. duomenis apie pardavimus namų apyvokos daiktų rinkoje, matoma tendencija, kad didžiausia interneto ir pirkimų sąsaja matosi produktu paieškoje internetu prieš juos įsigyjant. Prieš įsigydami prekę paiešką internete atliko net 74 proc. Lietuvos, Estų - 70 proc., Latvių - 76 proc., ir Lenkų 81 proc., pirkėjų prieš įsigydami prekę paiešką taip pat atliko internete. Pagal pirkimus internete pirmąja lenkai, kurių 38 proc. savo paskutinę prekę įsigijo internetu, nežymiai atsilieka lietuviai, kurių net 37 proc. respondentų teigė, paskutinę prekę įsigiję</p>

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>internetu. Estija, Latvija (atitinkamai 23 proc., 31 proc.) neženkliai nusileido pagal paskutinius pirkimus internetu. Tyrimo duomenimis, pirkimo procese siekiant priimti sprendimą, kokį produktą pirkti, žmonės internetą labiausiai naudojo produktų, jų savybių ir kainų palyginimui. Kas metai pastebimas pirkimų padidėjimas elektroninėse parduotuvėse. Įmonės elektroninės prekybos formato <a href="http://www.vaistine.lt">www.vaistine.lt</a> Klientų skaičius auga apie – 40 proc....&gt;</p> <p>4) &lt;...2014 m. Spalio 30 d. Kauno rajone oficialiai atidarytas vienas moderniausių vaistų logistikos centrų Baltijos šalyse, į kurį įmonė investavo 31 mln. litų – tai viena didžiausių investicijų Lietuvos farmacijos sektoriuje per pastaruosius penkerius metus...&gt;</p> <p>5) &lt;...UAB „Limedika“ įdiegtų automatizuotų verslo procesų dėka, automatizuoto prekių paskirstymo konvejerio pagalba, vaistais ir medicininės paskirties produktais aprūpina daugiau nei 1500 Lietuvos vaistinių ir ligoninių, tiekia medicinos ir kosmetikos prekes parduotuvėms ir optikoms. Bendrovė nuolat ir automatizuotai aptarnauja savo partnerių tinklą, kurį sudaro per 250 įmonių, tarp kurių yra vaistų ir maisto papildų gamintojų...&gt;</p> <p>6) &lt;...Pastaraisiais metais labai suaktyvėjo siekiant pastatų energinio naudingumo, reikalavimai būtinai naudingumo klasei pasiekti. Tai buvo numatyta dar 2012 m. patvirtintame statybos techniniame reglamente „Pastatų energinis naudingumas. Energinio naudingumo sertifikavimas“. Pastatai, kuriems statybos leidimas išduotas iki 2014 m., turi būti ne žemesnės kaip C energinio naudingumo klasės, nuo 2014 m. – ne žemesnės kaip B energinio naudingumo klasės. Jei statybos leidimas bus išduotas po 2016 m. sausio 1 d. – pastatas turės atitikti ne žemesnę kaip A energinio naudingumo klasę, nuo 2018 m. sausio 1 d. – ne žemesnę kaip A+, o nuo 2021 m. sausio 1 d. – ne žemesnę kaip A++ klasę. Statybos ir būsto departamento specialistai atkreipia dėmesį, kad, kalbant apie energinio naudingumo reikalavimus, svarbiausia yra ne projektavimo pradžios ar dokumentų pateikimo, bet leidimo išdavimo data. Būtent naujas vaistų logistikos centras Kauno rajone ir atitinka aukštą energinio naudingumo reikalavimų klasę...&gt;</p> <p>7) &lt;...Naujasis vaistų logistikos centras suteikė galimybę įmonei priklausančiai didmeninei farmacijos bendrovei „Limedika“ daugiau nei 1700 vaistinių ir ligoninių aptarnauti iki 50 proc. greičiau ir pasiūlyti didesnį medikamentų asortimentą. Nuo 2013 metų į infrastruktūrą ir statybas investuota 20,5 mln. litų, į įrangą – 5,5 mln. litų, iš kurių 3,5 mln. litų skirta vaistų rinkimo linijai, dar apie 5 mln. litų skirta sklypui įsigyti. Vaistų logistikos centre įrengtos 8500 kv. m ploto sandėliavimo ir 1200 kv. m ploto administracinės patalpos, taip pat įkurta gamybinė vaistinė...&gt;</p> <p>8) &lt;...Naujas vaistų logistikos centras Kauno rajone yra didžiausias ir svarbiausias „Nacionalinės farmacijos grupės“ investicinis projektas Baltijos šalyse, kuris buvo būtinas sparčiai plėtrai užtikrinti...&gt;</p>
SSGG	Stiprybės	5	<p>R1: &lt;...Geografiškai gera logistikos centro vieta Lietuvoje...&gt;, &lt;...Sandėliavimo reikalavimai Limedikoje yra užtikrinti. Mūsų privalumas - dėl turimos masto ekonomijos, kasta vienam aptarnautam pakeliui pas mus yra mažesni nei pas kitus. Dirbam pilnomis apkrovomis...&gt;, &lt;...Dalis automatizuotų procesų, orientacija į greitį ir kokybę...&gt;.</p> <p>R2: &lt;...Operatyvus (greitas) pristatymas...&gt;; &lt;...Lankstus pristatymas...&gt;, &lt;...Didelė pasiūla...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Stiprūs finansai, didelis kapitalas, gera investicijų grąža...&gt;, &lt;... Įmonėje yra motyvuoti ir profesionalūs žmonės, įtvirtinti mūsų vertybėse, yra atsidavę savo darbui...&gt;, &lt;... turim strateginių partnerių ir gerus ryšius su jais. (t. y. su didžiaisiais gamintojais)...&gt;</p> <p>R4: 1) &lt;...Pakankamai stabili produktų paklausa...&gt;, 2) &lt;...Valstybės finansavimas per ligonines ir kompensacijų mechanizmą...&gt;, 3) &lt;...Pakankama rinkos konsolidacija...&gt;</p> <p>R5: 1) &lt;...Išsivystęs, pakankamai lankstus ir nuolat kintantis prekių pervežimo procesas...&gt;, 2) &lt;...Garantuotas dažno ir kasdienio prekių pervežimo organizavimas į nutolusius farmacijos prekybos padalinius...&gt;, 3) &lt;...Patikimas ir savalaikis Klientų aptarnavimas ir prekių deficito nebuvimas...&gt;</p>
	Silpnybės	6	<p>R1: &lt;...Brangi logistika dėl aukštų reikalavimų...&gt;; &lt;...Naktinis sandėlio darbas, būtų privalumas, o šiandien turime trūkumą...&gt;, &lt;...Aptarnaujame kitas vaistines, dėl to yra dažnas prekių pristatymas, didesni kaštai. Negalim optimizuoti logistikos...&gt;.</p> <p>R2: &lt;...ne visi automobiliai atitinka reikalavimus (ypač termolabilių vaistų</p>

Kate- gorija	Subkatego- rija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>gabenimui)...&gt;; &lt;...Stipriai vertikaliai integruotas – nežinau, ar čia silpna vieta...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Informacijos saugumas. Komercinė informacija labai vertinga...&gt;, &lt;...asmens duomenys, kas liečia vaistines ir jų klientus...&gt;, &lt;pagrindinė konkurencija vyksta mažmenoje, o didmena virsta grynąja logistika...&gt;</p> <p>R4: 1) &lt;...Politinė rizika - priklausomybė nuo valstybinio reguliavimo...&gt;, 2) &lt;...Ribotos galimybės plėstis...&gt;, 3) &lt;...Priklausomybė nuo gamintojo, kaip konkretaus produkto vienintelio tiekėjo...&gt;.</p> <p>R5: 1) &lt;...Farmacinių preparatų gamintojai negali vykdyti pastovios ir efektyvios logistikos kokybės kontrolės (turim omenyje: preparatai su specifinėmis laikymo ir pervežimo sąlygų laikymosi reikalavimais)...&gt;, 2) &lt;...Farmacinių preparatų gamintojai neša papildomus kaštus už logistikos paslaugas (turim omenyje: pastoviai nuskaičiuojamą logistikos koeficiento sudedamąją dalį, prie vienu metu sutarto kiekio užpirkimą)...&gt;, 3) &lt;...Atsiskaitymų už paslaugas vėlavimai...&gt;</p>
	Galimybės	8	<p>R1: &lt;...Sandėliavimo ir logistikos paslaugos vaistų gamintojams. (Pfizer pvz sandėliuoja savo prekes pas mus, konsignaciniai sandėliai)...&gt;; &lt;...Asortimento plėtra...&gt;.</p> <p>R2: &lt;...Užsienio gamintojai gali steigti savo sandėlius (Baltijos šalims) LT logistikos centruose...&gt;, &lt;...teikti įvairesnes paslaugas gamintojams...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Jos yra labai ribotos. Galbūt plėsti veterinarijos sritį. Vaistinių plėtra. Įsigyti kito vaistinių tinklo dalį. Nauji produktai, asortimento plėtra&gt;, &lt;gyventojų mažėjimas...&gt;.</p> <p>R4: 1) &lt;...Auganti gyventojų perkamoji galia...&gt;, 2) &lt;...Augantis farmacijos produktų suvartojimas gerėjant diagnostikai ir senėjant populiacijai...&gt;, 3) &lt;...Lygiagretus importas/exportas...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Lietuvos farmacijos logistikos verslo galimybės jau išnaudotos, tačiau dalinai pakeitus pervežimo prekių asortimento profilį, jei pasikeis galimybės farmacinius produktus tiekti tiesiogiai fiziniams asmenims pagal jų gyvenamąją vietą, tik tada bus galima vykdyti farmacinės logistikos plėtrą...&gt;</p>
	Grėsmės	7	<p>R1: &lt;...Didėjantys reikalavimai augina kaštus...&gt;; &lt;...Jei gamintojai pradėtų tiesiogiai vežti prekes ,bet čia tik teorinis pamąstymas...&gt;, &lt;...Jei viskas pereitų į internetinę prekybą, bet grėsmė tai būtų vaistinėms, ne didmenai. Arba jei logistiką perimtų maisto operatoriai ir pradėtų prekiauti vaistais...&gt;; &lt;...Tokios reguliacijos, kurios negalėtų įvykdyti nėra, esmė yra jos kaštai ir jų augimas, jas įgyvendinant...&gt;</p> <p>R2: &lt;...Teisinis reguliavimas (antkainių ribojimas/reguliavimas)...&gt;, &lt;...Jei logistikos paslaugos būtų perkeltos į kitas šalis (gal dar labiau išpopuliarėjus e-vaistinėms ir pan.)...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Valstybės reguliavimas, tai kas ateina iš įstatymų. Antkainių mažinimas, paralelinės prekybos uždraudimas. Vaistų saugojimo ir transportavimo sąlygų sugriežtinimas. Farmacinė teisė...&gt;.</p> <p>R4: 1) &lt;...Valstybės poreikis taupyti senėjant populiacijai...&gt;; 2) &lt;...Gyventojų skaičiaus mažėjimas dėl emigracijos ir kt. veiksnių...&gt;, 3) &lt;...Didėjanti konkurencija rinkoje...&gt;.</p> <p>R5: 1) &lt;...Farmacinės rinkos pokyčiai...&gt;; 2) &lt;...Farmaciniu preparatų pervežimo sąlygų ir reikalavimų pakeitimas. (Sveikatos apsaugos min.)...&gt;, 3) &lt;...Logistikos ar pervežimo teisiųjų apribojimų įvedimas. (Transporto min.)...&gt;</p>
Verslo strate- gija	Vartotojai ir rinka	9	<p>R1: &lt;...Visos įstaigos, turinčios licenciją farmacinei ar gydymo veiklai, didmeninei farm. prekybai tiek LT, tiek užsienyje...&gt;</p> <p>R2:&lt;...Vaistinių tinklai, pavienės vaistinės, ligoninės, gydymo įstaigos („valdiškos“ ir privačios), kiti didmenininkai...&gt;</p> <p>R3: &lt;...B2B (verslas verslui). Vaistinės, ligoninės (gydymo įstaigos), pensionatai. Užsienio įmonės...&gt;</p> <p>R4: &lt;...Didmeniniai vartotojai: vaistinės, ligoninės ir kt. gydymo įstaigos, prekybos centrai, kitos farmacijos logistikos įmonės, paralelinio eksporto klientai užsienyje, veterinarijos vaistinės ir klinikos...&gt;.</p> <p>R5:</p>
		10	<p>R1: &lt;...Vaistų vartojimas auga. Logistikos paslaugų, manau, irgi...&gt;</p> <p>R2: &lt;...Šiek tiek auga...&gt;</p> <p>R3: &lt;...auga kasmet...&gt;</p> <p>R4: &lt;...Taip...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Lietuvos farmacijos logistikos verslo galimybės jau išnaudotos, tačiau dalinai</p>



Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>pakeitus pervežimo prekių asortimento profilį, jei pasikeis galimybės farmacinius produktus tiekti tiesiogiai fiziniams asmenims pagal jų gyvenamąją vietą, tik tada bus galima vykdyti farmacinės logistikos plėtrą...&gt;</p> <p>11 R1: &lt;...vaistų gamintojai, didmenininkai, vaistinės, ligoninės, pensionatai, globos namai...&gt;  R2: &lt;...rinka stipriai vertikalčiai integruota: mažmena ir didmenas yra susijusios. 3 pagrindiniai žaidėjai užima didelę rinkos dalį. Gerokai mažesnę rinkos dalį užima kiti keli didmenininkai, mažesni vaistinių tinklai ir nepriklausomos vaistinės...&gt;  R3: &lt;...Konkurentai, pirkėjai, tiekėjai...&gt;, &lt;...Pirkėjai-vaistinės yra tinklinės, todėl yra labai didelė koncentracija mažmeninės rinkos. 3 pagrindiniai žaidėjai užima apie 85% rinkos dalies...&gt;, &lt;...Ligoninių absoliuti dauguma yra valstybinės įmonės: nauda - nėra bankroto grėsmės, žala - jos sau leidžia ilgai neatsiskaityti...&gt;, &lt;...Tiekėjai - didžioji dalis pagal apyvartą yra užsienio gamintojai...&gt;  R4: &lt;...Vietinėje rinkoje vyrauja stambūs vaistinių tinklai turintys savo didmeninio platinimo įmones (apie 75 % rinkos), ligoninės ir kt. gydymo įstaigos (apie 10% rinkos) pavienės nepriklausomos vaistinės (apie 15% rinkos); užsienio klientai perkantys farmacijos produktus pagal lygiagrečios prekybos principus...&gt;  R5: &lt;...Farmacijos, t.y. specifinių ir licenzijuotų paslaugų verslo subjektų skaičius yra ribotas. Mažmeninėje vartojimo rinkoje vyrauja penki pagrindiniai aktyvūs ir komunikacinėje veikloje agresyvūs tinklai (Euro vaistinė, Camelia vaistinė, Gintarinė vaistinė, N vaistinė, Benu vaistinė). <b>Euro vaistinė</b> – plataus asortimento ir kartu su didžiausiais Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais susijęs vaistinių tinklas. <b>Camelia vaistinė</b> – pakankamai plataus asortimento, pozicionuojantis Lietuvoje, kaip pigiausias vaistinių tinklas. <b>Gintarinė vaistinė</b> – plataus asortimento ir dažnai prie gydymo įstaigų, bei kartu su Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais IKI susijęs vaistinių tinklas. <b>N vaistinė</b> – plataus asortimento, pigus ir kartu su Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais Norfa susijęs vaistinių tinklas. <b>Benu vaistinė</b> – plataus asortimento, brangus ir kartu su Lietuvoje mažmeninės prekybos taškais Rimi susijęs vaistinių tinklas...&gt;</p>
	Pagrindiniai konkurentai	12	<p>R1: &lt; Kiti farmaciniai didmenininkai... &gt;  R2: &lt;... <u>Euro, Camelia, Tamro, Armila, Medikona...</u> &gt;  R3: &lt;...Nemuno vaistinės didmena, Euro vaistinių tinklas, Tamro, Armila didmenos...&gt;  R4: &lt; Kitos stambios farmacijos logistikos įmonės turinčios savo vaistinių tinklus: EVD (Eurovaistinės), Nemuno didmena (Camelia vaistinės), Tamro (Benu vaistinės)...&gt;  R5: &lt;...<b>Euro vaistinė</b> – Nr1. pagal asortimentą; <b>Camelia vaistinė</b> – Nr2. pagal kainą. <b>Benu vaistinė</b> – Nr3. pagal didesnę perkamosios galios klientų segmento aptarnavimą...&gt;</p>
		13	<p>R1 1) &lt;...Turi prekes, kurių mes neturime. Turi nuosavus mažmenos tinklus, kur užsitikrina garantuotus pardavimus...&gt;; 2) &lt;...Turi didesnius pardavimus savo tinkluose nei mes...&gt;  R2: 1) &lt;...Euro – gera vaistinių vieta, su dideliais žmonių srautais...&gt;; 2) &lt;...Camelia – mažos kainos...&gt;  R3: 1) &lt;...Euro vaistinių geros lokacinės vietos, didelė rinkos dalis, sinergija su Maxima...&gt;; 2) &lt;...Euro vaistinių didmena parduoda daugiau produktų į mažmeną, nei mes...&gt;; 3) &lt;...Tamro didmenininkas turi Pabaltijo struktūras didesnes. Tamro Baltics, jie derisi su gamintojais dėl pirkimo apimčių visame Pabaltije...&gt;  R4: 1) &lt;...Gera nuosavų vaistinių lokalizacija prekybos centruose (Eurovaistinė)...&gt;; 2) &lt;...Mažos produktų kainos, didelės nuolaidos (Camelia)...&gt;, 3) &lt;...Maži didmeninės prekybos antkainiai tiekiant ligoninėms ir farmacijos logistikos įmonėms (Armila)...&gt;  R5: 1) &lt;...geresnė lokacija...&gt;, 2) &lt;...Didesni rinkodaros komunikacijos biudžetai...&gt;, 3) &lt;...Kitoks asortimentas...&gt;, 4) &lt;...Agresyvesnė kainodara...&gt;, 5) &lt;...Didesni mažmeninės prekybos partneriai...&gt;, 6) &lt;...Papildomos paslaugos...&gt;</p>
		14	<p>R1: &lt;...Dominuojančių didmeninėje rinkoje tikriausiai nėra...&gt;, &lt;...Greitis. Sandėliavimo kaštai, kaina. Gal kas turi kokia nišinę paslaugą, ko mes neturime. Spec prekių turėjimas, skirtingas asortimentas (unikalus)...&gt;  R2: &lt;... &gt;  R3: &lt;...nei vienas iš didmenininkų neturi 40%, nėra dominuojančio didmenininko...&gt;</p>

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>R4: &lt;...Dominuojančiu rinkoje nėra...&gt;  R5: &lt;...Konkurentai geriau pozicionuoja ir komunikuoja savo įmonių konkurencinius pranašumus. <b>Euro vaistinė</b> – pagal asortimentą, <b>Camelia vaistinė</b> – pagal kainą, <b>Benu vaistinė</b> – pagal didesnės perkamosios galios klientų segment aptarnavimą...&gt;</p>
	Partneriai	15	<p>R1: &lt;...Vaistų gamintojai, transporto kompanijos. B2B (verslas verslui)...&gt;  R2 &lt;...Gamintojai (tiek užsienio, tiek LT) ir tada mažmenininkai (vaistinės, kitos įstaigos)...&gt;  R3: &lt;...Farmaciniu produktu gamintojai, pardavėjai ir pirkėjai (gydymo įstaigos ir vaistinės). Užsienio tiekėjai, didžiausi gamintojai...&gt;; &lt;...dalis produktu yra perkama per CPO (centrine perkamoji organizacija) tai valstybine institucija. Vykdomi viešieji pirkimai...&gt;  R4: &lt;...Pagrindiniai įmonės partneriai yra vaistų ir kitų farmacijos prekių gamintojai bei kiti tiekėjai, atstovaujantys gamintojus. Gamintojai kuria ir tiekia farmacijos produktus į Lietuvos rinką o mūsų įmonė juos platina, glaudžiai bendradarbiaudama su gamintojais...&gt;  R5: &lt;...Pagrindinis rinkodaros veikloje partneris yra profesionalaus media planavimo agentūra/UAB CARAT...&gt;</p>
		16	<p>R1: &lt;...Grupės įmonės valdomos kaip viena. Viena valdoma struktūra. Visi skyriai bendri, tik vieni gal didmenos žmonės, kiti mažmenos. Struktūra faktine ir juridine yra skirtingos. Faktine viena, juridine skirtinga. Aš tai matau, kaip pliusą, nes administravimo kaštai mažesni, informacijos bendrumas ir saugumas...&gt;  R2: &lt;... ...&gt;  R3: &lt;...Limedika, GV ir NV yra vertikalios integruotos farmacijos įmonės. LIM į nuosavą mažmeną parduoda daugiau nei pusę savo produktų. Integruoti yra IT sprendimai, vadovybė, (atsakingi tiek už didmeną, tiek mažmeną). LIM nespaudžia savo tinklų dėl mokėjimo terminų - integruoti finansai. NFG motininė įmonė ir iš jos išeina 3 dukterinės. Valdymas yra bendras, ta pati vadovybė. Visi procesai organizuoti, kaip vienai įmonei. Toks tinklas lengvina derybas su gamintojais, efektyvumas yra, nes mažiau žmonių reikia (darbuotojų). Vertikalios integruotos struktūros trukumu neįžvelgiama...&gt;  R4: &lt;...UAB Limedika glaudžiai bendradarbiauja su tai pačiai UAB „Nacionalinė farmacijos grupė“ priklausančiomis įmonėmis UAB „Gintarinė vaistinė“, UAB „Norfos vaistinė“, „UAB „Baltijos farmacijos grupė“. UAB „Nacionalinė farmacijos grupė“ yra kaip holdingo kompanija, kuri tiesiogiai koordinuoja visų grupės įmonių veiklą. Tinklo nauda ta kad vertikalios integracijos būdu apjungiami didmenos ir mažmenos veikla, ieškant galimų sinergijų. Tinklo mažmeninės prekybos įmonės gauna produktus optimaliomis sąlygomis o didmenai nauda yra ta kad turima stabili realizacijos rinka. Esminių trūkumu ši struktūra neturi...&gt;  R5: &lt;...Pagrindiniai įmonės kooperacijos tinklo farmacijos paslaugų teikimo veikloje partneriai yra du. Vienas, tai gydymo įstaigos /ligoninės, poliklinikos, sveikatos centrai/, Antras, tai mažmeninės prekybos įmonės / IKI ir Norfa/...&gt;</p>
	Tikslai ir uždaviniai	17	<p>R1: &lt;...Misija vizija įgyvendinti. Išnagrinėti galimybes į naujus produktus, pvz. kažkada buvo strategija išsiplėsti daugiau nei į vaistus, pvz. kosmetika. Šiandien turime augantį kosmetikos asortimentą.&gt;  R2: &lt;...Pasitvirtinom viziją, misiją, todėl dabar reikia vadovaujantis vertybėmis siekti vizijos ☺. Siekiame vartotojui suteikti kuo daugiau paslaugų ir pasitenkinimo (daugiau, nei padaro konkurentai)...&gt;  R3: &lt;...toliau vystyti marketingo strategiją customer intimsy...&gt;, &lt;...Mes norime savo klientui suteikti papildomą paslaugą, ne tik kas būtina, bet ir daugiau. Mūsų vertybės ir mūsų vizija – būti geriausiu klientui, darbuotojui ir visuomenei...&gt;, &lt;...pelningumo padidinimas, grynojo darbinio kapitalo sumažinimas...&gt;, &lt;...Personalo strateginis tikslas- motyvuotų, lojalių profesionalų komanda (ilgalaikė kryptis)...&gt;  R4: &lt;...Individualus kliento poreikių tenkinimas, būti geriausiems pacientui, partneriui, darbuotojui, visuomenei...&gt;  R5: &lt;...Pagrindiniai strateginiai įmonės tikslai labai gerai atsispindi misijoje, tai “Būti ilgo ir sveiko gyvenimo partneriu”. Tai suformuluoja pagrindinius įmonės planus ir veiksmus mažiausiai trejų metų laikotarpiui...&gt;</p>
		18	<p>R1: &lt;...Padidinti rinkos dalį, padidinti pardavimus x dydžiui. Pvz. įvesti asmeninius pasiūlymus klientui. Sustiprinti mūsų private lable (Žiedė, Ambio). Stomatologijos klinikos, veterinarinės vaistinės- mato potencialą plėstis ir pradėti dirbti...&gt;</p>

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviewojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>R2: &lt;... ...&gt;</p> <p>R3: 1) &lt;...Lojalių klientų skaičiaus augimas tam tikru dydžiu...&gt;; 2) &lt;...padidinti paralelinio importo ir eksporto apimtis tam tikru dydžiu...&gt;; 3) &lt;...padidinti gross maržą ir epidą tam tikru dydžiu...&gt;; 4) &lt;... NWC sumažinimas...&gt;; 5) &lt;...Konsignacijos sutarčių didinimas...&gt;; 6) &lt;...sandėliavimo sutarčių sudarymas...&gt;; 7) &lt;...sudaryti geriausių darbuotojų išlaikymo ir pritraukimo programą...&gt;; 7) &lt;...Didinti darbuotojų įsitraukimą, lojalumą, gerinti atmosferą įmonėje...&gt;;</p> <p>R4: &lt;...Išlaikyti ir gerinti pozicijas vaistinių, ligoninių, eksporto segmentuose...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Pagrindiniai įmonės uždaviniai labai gerai atspindi vizijoje, tai "Geriausi Klientui, Darbuotojui, Partneriui, Visuomenei". Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai, veiklos planai numatyti mažiausiai trejų metų laikotarpiui...&gt;</p>
Tiekimo logistinės grandinės operacijos	Verslo strategijos transformavimas į logistikos operacijas	19	<p>R1: &lt;...Nežinau, ką čia turėčiau atsakyti ☺, matyt, kad didina efektyvumą ☺ Vadybos suvažiavimas (administracijos) į vieną vietą- Open office įrengimas, automatinė vaistų rinkimo linija labai įtakojo efektyvumą. Logistikos sandėlių geografinė vieta yra lokaliai strategiška...&gt;</p> <p>R2: &lt;...Tiesiogiai - žiūrim, kokie konkretūs žingsniai kasdieninėje veikloje padės pasiekti strateginių tikslų...&gt;</p> <p>R3: &lt;...WMS yra mūsų sukurta programa sandėlio valdymo programa, kuri yra nuolat tobulinama, ji yra labai lanksti, atitinka mūsų poreikius. Automatinė vaistų rinkimo linija...&gt;</p> <p>R4: &lt;...WMS ir Medinfo sistemų sukūrimas. Customer intimsy programa skatina efektyvumą, tai atitinka tikslą, būti geriausiems pacientams ir klientams...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai (KPI), veiklos planai (metiniai, ketvirtiniai, mėnesiniai) pastoviai kontroliuojami ir esant būtinybei koreguojami. Vykdoma pastovi įmonės finansinių ir ekonominių rodiklių kontrolė. Nepakankamai vykdomi ar pasiekiami rodikliai analizuojami ir kuriamas atskiras priemonių planas tokiems rodikliams gerinti...&gt;</p>
		20	<p>R1: &lt;...Jei plečiam asortimentą, klientas turi geresnį pasirinkimą. Kaina - pigesne kaina, geresnė vieta- prekės pristatomos greičiau...&gt;</p> <p>R2: &lt;...Tikimės, kad klientas, gavęs daugiau nei tikėjosi ar daugiau, nei mes privalėjom suteikti, ateis pas mus ir kitą kartą bei taps mums lojalesnis tuo pačiu dides ir pardavimai...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Customer intimsy strategija, ji pasiūlo klientui daugiau nei jis tikisi. Jis ateina pirkti vaistų, o gauna + papildomu paslaugų...&gt;</p> <p>R4: &lt;...Customer intimsy leidžia parinkti geriausius individualius pasiūlymus pacientams, atitinkamai didina jų lojalumą ir tuo didina pardavimus. Glaudus Bendradarbiavimas su partneriais (gamintojais) leidžia gauti geras tiekimo sąlygas ir atitinkamai leidžia parduoti vartotojui geromis kainomis...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Pagrindinė įmonės strategija nukreipta į Klientą, todėl paklausa ir rinkos tendencijos kuo geriau aptarnauti vartotojus didina pardavimų apimtį. Įmonės valdymo struktūra, bei veiklos procesai išvystyti tobulai, kas leidžia daugeliu atveju patenkinti vartotojų paklausą...&gt;</p>
Funkcinės strategijos	Rinkos strategija	21	<p>R1: &lt;...Rinka tik iš dalies nuo mūsų priklauso. Rinkos strategijos nepaengsi, tu nežinai ką tavo konkurentai darys. Nauji įstatymai išeis ir viską sujauks...&gt;</p> <p>R2: &lt;...lyg ir yra...&gt;</p> <p>R3: &lt;...Plėtros strategija yra per lojalių klientų vystymą ir plėtimą (per marketingo strategiją customer intimsy), vaistinių rinka ribota, ligoninių taip pat. Mes norėsime iš konkurentų perimti klientus mažmenoje. O didmenoje auginsime užsienio prekybą (importas/eksportas), ir didinsime savo rinkos dalį ligoninių pardavimuose...&gt;</p> <p>R4: &lt;...Senjoru programa, širdies ligomis sergančių programa, moters ir vaiko priežiūros programa, visa tai sueina i individualius pasiūlymus. Būti žemesnių kainų segmente...&gt;</p> <p>R5: &lt;...Farmacinės rinkos strategija yra pastoviai koreguojama, pagal rinkos dalyvių, vartojimo rinkų pokyčius. Yra apibrėžtos rinkoje dalyvavimo taisyklės ir tai įgalina geriau įmonės struktūroms veikti pastoviai kintančios rinkos sąlygomis...&gt;</p>
		22	<p>R1: &lt;... ...&gt;</p> <p>R2: &lt;... ...&gt;</p> <p>R3: &lt;... ...&gt;</p> <p>R4: &lt;...Būti geriausiems pacientu, vykdomos įvairios programos leidžia maksimaliai priartėti prie kliento ir būti geriausius paslaugos tiekėju. Atitinkamai didėja pardavimai, kas didina partnerystę su tiekėjais (gamintojais)...&gt;</p>

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviuojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			R5: <...Yra dvi pagrindinės ateities veiklos planavimo kryptys. Pirmoji kryptis, tai <b>farmacinės rinkos strategija</b> , pagal prognozes. Antroji kryptis, tai yra <b>įmonės strateginiais tikslai</b> , kuriuos tenka dažnai koreguoti, pagal rinkos dalyvių, vartojimo rinkų pokyčius...>
	Finansų strategija	23	R1: <...Tai labai priklauso nuo akcininkų poreikių, skolintis ar nesiskolinti, kiek atsargų laikyti. Mokėjimų sąlygos. Mums pinigų niekad iš esmės netrūksta, tad tie sprendimai nėra esminiai...> R2: <... ...> R3: <...minimalus įmanomas darbinis kapitalas, neigiamas 5 m. perspektyvoje...>, <...pelninga veikla...>, <...tikslingos investicijos (įranga, personalas, sandėliavimas). Greitas ir tikslingas užsakymų surinkimas, didina paslaugos kokybę. Įsigyjamoms vaistinėms, investuojama į IT, technologijas, analitiką...> R4: <...Siekiant mažo darbinio kapitalo rodiklio, deramasi dėl ilgu atidėjimo sąlygų su gamintojais, turime daug tikslus dėl santykiu konsignacijos pagrindais, laikomas optimalus atsargų lygis ir siekiama mažinti skolų lygį...> R5: <... Pagrindinė finansinės strategijos planavimo kryptys, tai <b>patenkinti akcininkai, patenkinama rinkos strategija</b> . Teisingai valdant finansinius įmonės piniginius srautus, veiklos organizavimo investicijas, pardavimo efektyvumą siekiant įmonės strateginių tikslų ir rodo finansų strategijos sėkmę...>
	Personalo strategija	24	R1: <... ...> R2: <...Turbūt turiu sakyti, kad yra (oficialiai bus patvirtinta balandžio mėnesį). Nelabai dar ją skaičiau, bet joje turėtų atsispindėti įmonės strateginiai tikslai...> R3: <...lojalūs, profesionalūs, motyvuoti darbuotojai. Būti geriausiu ir paklausiausiu darbdaviu...> R4: <...Taip, būti geriausiu darbuotojams. Siekiama užtikrinti darbuotoju pasitenkinimą darbe, vykdant įvairias priemones, t.y darbuotojo atlyginimas, kultūrinis, personalo ugdymo programos, atmosferos darbo vietoje gerinimas...> R5: <...Įmonės pagrindiniuose uždaviniuose labai gerai atsispindi siekiai “Geriausiu Klientui, Darbuotojui, Partneriui, Visuomenei”. Įmonės personalo strategija apima ne tik deklaratyvias idėjas, bet turi aiškią ir tvirtą darbuotojų motyvacinę sistemą...>
	Inovacijų strategija	25	R1: <...Inovacijos mums yra įdomu, jos mums rūpi, kaip pažangesni technologiniai sprendimai. Dėl efektyvumo didinimo, išskirtinumo rinkoje...> R2: <...sakyčiau, kad ne...> R3: <...Mes nuolat ieškome inovacijų, ypač mažmenoje, ką galėtume pasiūlyti savo klientui inovatyvaus, kitokio, ne tik tai kas yra įprasta...> R4: <...Asmeniniai pasiūlymai, automatizuota vaistų užsakymų rinkimo linija. Kaip kurie IT produktai, naujos programos, analitiniu darbu programa...> R5: <...Analizuojat pasalinę farmacinės veiklos praktiką yra numatoma ir lokaliaje įmonės veiklos rinkoje įvesti tokias naujoves, kurios pasiteisino ar rodo pozityvias tendencijas ir gali turėti ateitį vietinėje rinkoje...>
		26	R1: <...Didinti procesų automatizavimo lygį, diegiant ir tobulinant specializuotą sandėlio valdymo programą...> R2: <...Didinti ...> R3: <...Didinti klientų pasitenkinimą, didinti darbuotojų įsitraukimą...> R4: <...Kai strateginis tikslas yra tapti geriausiu visiems, tai kiekviena inovacija padeda tokiu būti. Automatinė linija padeda pristatyti greičiau vaistus klientui. IT analitiniai įrankiai padeda geriau supranti individualaus kliento poreikius ir suteikti jam reikiama pasiūlymą individualiai...> R5 <...Įmonės pagrindinės ilgalaikės veiklos strategijoje yra numatyta ir inovacijų strategija...>
	Produkto strategija	27	R1: <...kokybiškas vaistų tiekimas, atitinkantis paklausą...> R2: <...Užtikrinti teikiamų paslaugų prieinamumą įvairiapėse terpėse...> R3: <...Užtikrinti kokybišką vaistų tiekimą. Užtikrinti asortimento prieinamumą ir valdymą, klientai galėtų kada nori ką nori nusipirkti...> R4: <...Asortimento dydis, pristatymo operatyvumas, mažas klaidų skaičius. Tai yra tai ko nori partneriai, tai yra tai ko reikia pacientui, tada yra naudinga ir darbuotojui, dėl darbo plėtros ir perspektyvu. Greitas ir efektyvus pristatymas, kokybiška paslauga...> R5: <...Įmonė laikosi tradicinių produktų asortimento strategijų. Analizuojamas prekių paklausos evoliucijos (A,B,C), nustatomas produktų gyvenimo (įvedimas, augimas, stabilizacija, senėjimas) etapai. Įmonės strateginiuose tiksluose numatytas

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviewojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			produktų atnaujinimas ir vartotojų paklausos pilnavertiškas įgyvendinimas...>
Strateginio valdymo problemos	Įmonės problemų identifikavimas	28	R1: <...Žema darbuotojų motyvacija...> R2: 1) <...Žema darbuotojų motyvacija...>; 2) <...Nesuderinti procesai, operacijos...>; 3) <...Tada gal specialistų trūkumas...> R3:1) <...Per maža rinka...>; 2) <...Nepakankama darbuotojų motyvacija sandėlyje...>, 3) <...Informacijos saugumo problema. Daug informacijos yra prieinama, kalbant apie darbuotojus. Ši problema narpliojimo stadijoje, bus ieškoma sprendimų...> R4: 1) <...Per maža rinka...>, 2) <...NE VISADA suderinti procesai ir operacijos...>, 3) <...Darbinio kapitalo rodiklis yra didesnis, nei akcininkai norėtų. Dėl didesės konkurencijos rinkoje yra sunku pasiekti pelningumą. Galimi teisiniu aktu pakeitimai, t.y teisinio reguliavimo klausimas, gali įtakoti verslą...> R5: 1) <...per maža rinka...>; 2) <...specialistų trūkumas...> ; 3) <...inovacinių technologinių procesų finansavimo trūkumas...>; 4) <...finansinės įmonės problemos (įsiskolinimai, ne laiku atsiskaitoma už paslaugas)...>; 5) <...neplanuojama plėsti rinką...>
		29	R1: <... ...> R2: <...Jei strategija yra ne „nuleista iš viršaus“, bet išdiskutuota ir einanti „iš vidaus“ – tada manau, kad gali. Tiesiog tada turi aiškią viziją kas turi esi ir kur turi eiti ir tada einamieji sprendimai yra paprasčiau ir lengviau priimami...> R3: <...Mažos rinkos, t.y galimybės parduoti užsienyje. Informacija, jos saugumas ir didelė rizika jos nutekėjimui, šią riziką reikia eliminuoti teisingu sprendimų sukūrimu ir įgyvendinimu...> R4: <...Taip, bet ne visais atvejais, nes valstybinį reguliavimą, mes turime min galimybes įtakoti. Darbinio kapitalo mažinimas – konsignacinis atidėjimo didinimas. Visų procedūrų tobulinimas padėtų išspręsti įvairių operacijų ir procesų problemas...> R5: 1) <...per maža rinka, tai išspręsti padėtų plėtra į kaimynines šalis...>; 2) <...specialistų trūkumas, tai išspręsti padėtų geresnis bendradarbiavimas su specialistus ruošiančiomis institucijomis...>; 3) <...inovacinių technologinių procesų finansavimo trūkumas tai išspręsti padėtų geresnis bendradarbiavimas su valstybinėmis institucijomis, kurios užtikrintų ir dalinai įsitrauktų į imlių inovacinių projektų vykdymą...> 4) <...finansinės įmonės problemos (įsiskolinimai, ne laiku atsiskaitoma už paslaugas), tai išspręsti padėtų geresnis bendradarbiavimas su finansinėmis institucijomis, bankais...>
	30	R1: <... ...> R2: <...Nežinau dar – neseniai pasitvirtinom, tai dar negaliu įvardinti...> R3: 1) <...Kryptis – būti geriausi klientui. Buvo priimti vadybiniai sprendimai (pvz. sukurtas virtualus vaistinių tinklas, Baltijos vaistinė)...>; 2) <...Konvejerinė užsakymų rinkimo linija...> R4: 1) <...Sukurti savo vaistiniu tinklą, nes pradėjo mažėti nepriklausomų vaistinių, į kurias didmeninė farmacijos įmonė galėtų tiekti savo vaistus...>, 2) <...Vienas iš seniausių sprendimų – dirbti su gamintojais tiesiogiai, to pasėkoje šiandien turime stiprius santykius su gamintojais...>, 3) <...Kurti partnerystę su Norfos vaistiniu tinklu ir įgauti daugiau rinkos ir galimybę realizuoti savo produkciją...>, 4) <...Tiekti ne rečiau nei kartą per dieną į visos LT vaistines, padidino įmonės patrauklumą ir pagerino visą situaciją, leido užtikrinti operacijų operatyvumą...>, 5) <...Nuosavu valdymo programų sukūrimas/įgijimas, leido prisitaikyti prie besikeičiančių poreikių ir turėti savo operacinę sistemą...> R5: 1) <...Didelės prekių atsargos ir likučiai- išspręsta matematinis prekių judėjimo algoritmo sukūrimu...>; 2) <...Pastovus prekių pardavimo skatinimo planas- išspręsta kalendoriniu prekių nukainavimo ir akcijavimo algoritmo sukūrimu...>; 3) <...Prekių užsakymų ir transportavimo optimizavimas – išspręsta prekių kiekio ir pardavimo algoritmo kainos sukūrimu...>	
	Problemoms, kurias galima spręsti ateityje taikant strategines priemones	31	R1: <... ...> R2: <... ...> R3: 1) <...Informacijos saugumo klausimas. Apsibrėžti saugumo politiką, TOP vadovai ją sukuria. Padaryti procedūras ir procesus, kad saugumo politika būtų įgyvendinta per visus lygius. PCIDSS standarto įdiegimas (personal card information data security system) standartas užtikrinantis kliento duomenų saugumą. Tada - personalas, vykdymas ir kontrolė. Atitinkamos investicijos, pvz. į saugų dokumentų

Kategorija	Subkategorija	Nr.	Pagrindžiantys teiginiai (interviewojamų asmenų – respondentų R1, R2, R3, R4 ir R5- atsakymai)
			<p>naikinimą...&gt;; 2) &lt;...Darbinio kapitalo mažinimas. Konsignacija per vertikalią grandinę. Automatinis tiekimas ir gražinimas. Visi procesai įtraukiami. Papildoma priemonė lobizmas- eiti derėtis su ligonių kasom, kad įteisintų trumpesni atsiskaitymą už ligonių vaistus...&gt;; 3) &lt; Naujų klientų paieška užsienyje, asortimento plėtimas...&gt;</p> <p>R4: 1) &lt;...Išlaikyti augančius pardavimus ir pelną, galėtume spręsti per įvairias klientu lojalumo programas (tai ką minėjome)...&gt;, 2) &lt;...Naujų vaistinių įsigijimas, tinklo plėtra, strategiškai patogiose vietose...&gt;, 3) &lt;...Sandėlio ir kitu padaliniu efektyvumo didinimas, taikant modernias valdymo sistemas, kaip LEAN sistema...&gt;, 4) &lt;...Produktų atsargų optimizavimas, pritaikant automatines užsakymu valdymo sistemas...&gt;, 5) &lt;...Kvalifikuotų darbuotojų išlaikymo ir kaitos mažinimas, taikant strateginį požiūrį į darbuotojus, kaip į vertybę, rūpinantis jų komfortu darbo vietoje, per įvairias programas...&gt;</p> <p>R5: 1) &lt;...Prekių užsakymų ir transportavimo optimizavimas – išspręsta prekių kiekio ir pardavimo algoritmo kainos sukūrimu...&gt;; 2) &lt;...Pastovus prekių pardavimo skatinimo ir komunikavimo vartotojams planas, numatantis nejudančių, užsigulėjusių prekių pardavimo skatinimą, kainodarą...&gt;</p>