



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

„Lean“ koncepcijos taikymas prekybos įmonėse

Baigiamasis magistro projektas

Mindaugas Mančas

Projekto autorius

Doc. dr. Ramunė Čiarnienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

„Lean“ koncepcijos taikymas prekybos įmonėse

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Mindaugas Mančas

Projekto autorius

Doc. dr. Ramunė Čiarnienė

Vadovė

Prof. Mantas Vilkas

Recenzentas

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Mindaugas Mančas

„Lean“ koncepcijos taikymas prekybos įmonėse

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Mindaugas Mančas

Patvirtinta elektroniniu būdu

Mančas Mindaugas. „Lean“ koncepcijos taikymas prekybos įmonėse. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Ramunė Čiarnienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *Lean*, prekybos sfera, *Lean* koncepcija, prekybos įmonės.

Kaunas, 2022. 75 p.

Santrauka

Šiandieninis verslas susiduria su vis sudėtingesnėmis plėtros sąlygomis dėl padidėjusio konkurencijos agresyvumo, globalizacijos dinamikos, kylančių naujų reikalavimų, sparčios technologinės aplinkos ir kt. Šie veiksniai atskleidžia įvairialypę ekonomikos globalizaciją, reprezentuojančią, ne tik su rinkos integracija susijusį technologinį plitimą, tačiau taip pat užsienio prekybą, kapitalo srautus ir t.t. Tai atskleidžia, jog įmonės šiuo metu susiduria su sparčiais didėjančiais iššūkiais, kurie gali sąlygoti pasitraukimą iš konkurencinės aplinkos. Minėtieji iššūkiai tampa dar svarbesni prekybos sektoriuje, kuris yra vienas svarbiausių pasaulio ekonominėje sistemoje. Prekybos sektorius, norėdamas išlikti konkurencingas, privalo pateikti konkurencingas kainas vartotojams, didinti prekių/paslaugų spektrą ir kokybę, išpildyti aukštesnius vartotojų teikiamus standartus bei poreikius ir daug daugiau. Dėl minėtų priežasčių, yra būtina ieškoti sprendimų, kurie galėtų efektyviai gerinti veiklos procesus bei didinti konkurencinį pranašumo prekybos rinkoje. Šiame kontekste svarbia tampa *Lean* filosofija, kurios tikslas yra įmonių veiklos procesų optimizacija bei nuolatinis tobulėjimas, siekiant atitikti rinkos reikalavimus tiek ilguoju, tiek ir trumpuoju laikotarpiu. Darbo objektas - *Lean* koncepcijos taikymas prekybos įmonėse. Tyrimo tikslas - ištirti *Lean* koncepcijos taikymo prekybos įmonėse prielaidas ir iššūkius.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad *Lean* koncepcijos diegimas buvo orientuotas į gamybos sektorių, tačiau dėl spartaus evoliucionavimo tapo plačiai taikoma ir kituose sektoriuose, įskaitant prekybą. *Lean* koncepcija gali padėti prekybos įmonėms mažinti sąnaudas, tobulinti veiklos procesus bei didinti grynąjį pelną. Tačiau *Lean* koncepcijos diegimas gali būti nesėkmingas dėl įvairių priežasčių, įskaitant organizacines bei su žmonėmis susijusias kliūtis bei kontrolės trūkumą, kuomet *Lean* diegimas gali neatnešti norimų rezultatų. Tad siekiant sėkmingo *Lean* koncepcijos integravimo prekybos įmonėje yra svarbu nustatyti *Lean* reikalingumo prielaidas ir galimus barjerus. Pasirengus diegti *Lean* koncepciją prekybos įmonėje yra svarbu atlikti tinkamą *Lean* metodų atranką bei diegimą konkrečiose prekybos įmonės veiklos srityse, identifikuojant ir eliminuojant nuostolius, optimizuojant procesus ir užtikrinant kontrolę, siekiant nuolatinio tobulėjimo.

Mančas Mindaugas. Application of the Lean Concept in Trading Companies. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Ramunė Čiarnienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): management, business and public management.

Keywords: *Lean*, trading sphere, *Lean* concept, trading companies.

Kaunas, 2022. 75 p.

Summary

Today's business faces increasingly complex development conditions due to increased aggressiveness of competition, globalization dynamics, emerging new requirements, fast technological environment, etc. These factors reveal the multifaceted globalization of the economy, representing not only the technological spread related to market integration, but also foreign trade, capital flows, etc. This reveals that companies are currently facing rapidly increasing challenges that may lead to withdrawal from the competitive environment. The aforementioned challenges become even more important in the trade sector, which is one of the most important in the world economic system. In order to remain competitive, the trade sector must provide competitive prices to consumers, increase the range and quality of goods/services, meet higher standards and needs of consumers, and much more. For the aforementioned reasons, it is necessary to look for solutions that could effectively improve operational processes and increase competitive advantage in the trade market. In this context, the *Lean* philosophy becomes important, the goal of which is the optimization of business processes and continuous improvement in order to meet market requirements in both the long and short term. The object of the work is the application of the *Lean* concept in trading companies. The purpose of the study is to investigate the assumptions and challenges of applying the *Lean* concept in trading companies.

The results of the study revealed that the implementation of the *Lean* concept was focused on the manufacturing sector, but due to its rapid evolution, it became widely applied in other sectors, including trade. *Lean* concept can help trading companies to reduce costs, improve operational processes and increase net profit. However, *Lean* implementation may fail for various reasons, including organizational and people-related barriers and lack of control, where *Lean* implementation may not produce the desired results. Therefore, in order to successfully integrate the *Lean* concept in a trading company, it is important to determine the prerequisites for the need for *Lean* and possible barriers. When ready to implement the *Lean* concept in a trading company, it is important to carry out the appropriate selection and implementation of *Lean* methods in specific areas of the trading company's activities, identifying and eliminating losses, optimizing processes and ensuring control, in order to achieve continuous improvement.

Turinys

| | |
|--|----|
| Lentelių sąrašas | 6 |
| Paveikslų sąrašas | 7 |
| Įvadas | 8 |
| 1. Lean koncepcijos taikymo prekybos sferoje problematika | 11 |
| 2. Lean koncepcijos taikymo prekybos sferoje teorinė analizė | 17 |
| 2.1. Lean koncepcija ir taikymas | 17 |
| 2.1.1. Lean samprata ir principai | 17 |
| 2.1.2. Lean įrankiai ir metodai | 21 |
| 2.2. Prekybos sektoriaus ypatumai | 25 |
| 2.2.1. Prekybos samprata ir reikšmė | 25 |
| 2.2.2. Prekybos procesų specifika | 27 |
| 2.2.3. Prekybos įmonių verslo procesų esminės charakteristikos ir valdymo lygiai | 29 |
| 2.3. Lean integravimo prekyboje galimybės | 32 |
| 2.3.1. Lean prekybos sferoje reikalingumo prielaidos | 32 |
| 2.3.2. Lean koncepcijos sąlygojami iššūkiai ir problemos | 35 |
| 2.3.3. Konceptualus Lean taikymo prekybos srityje modelis | 37 |
| 3. Lean taikymo prekybos sferoje tyrimo metodika | 41 |
| 3.1. Tyrimo metodai | 41 |
| 3.2. Tyrimo eiga | 42 |
| 4. Lean koncepcijos taikymo prekybos sferoje tyrimo rezultatai | 45 |
| 4.1. X prekybos įmonės charakteristikos | 45 |
| 4.2. Pusiau struktūruoto interviu duomenų analizė | 46 |
| 4.3. Diskusija ir prekybos įmonei siūlomi sprendimai | 58 |
| Išvados ir rekomendacijos | 67 |
| Literatūros sąrašas | 69 |
| Informacijos šaltinių sąrašas | 75 |
| Priedai | 76 |

Lentelių sąrašas

| | |
|---|----|
| 1 lentelė. <i>Lean</i> samprata ir pagrindiniai raktiniai žodžiai | 19 |
| 2 lentelė. Vakarietiška ir Rytų Kaizen <i>Lean</i> filosofija ir skirtumai | 22 |
| 3 lentelė. Prekybos samprata..... | 25 |
| 4 lentelė. Galimi nuostoliai prekybos sferoje..... | 33 |
| 5 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos..... | 43 |
| 6 lentelė. Interviu instrumento sandara | 44 |
| 7 lentelė. <i>Lean</i> koncepcijos diegimo prekybos įmonėje prielaidas apibūdinančios subkategorijos . | 48 |
| 8 lentelė. <i>Lean</i> koncepcijos prekybos įmonėje diegimo kliūtys | 50 |
| 9 lentelė. Vadovų vaidmenį <i>Lean</i> koncepcijos integravimui prekybos įmonėje apibūdinančios subkategorijos..... | 51 |
| 10 lentelė. Darbuotojų vaidmenį <i>Lean</i> koncepcijos integravimui prekybos įmonėje apibūdinančios subkategorijos..... | 53 |
| 11 lentelė. <i>Lean</i> prekybos įmonėje taikymo apimtį apibūdinančios subkategorijos..... | 54 |
| 12 lentelė. Naudingiausius <i>Lean</i> metodus prekybos įmonėje apibūdinančios subkategorijos | 55 |
| 13 lentelė. Dažniausius nuostolius, į kuriuos nukreipta <i>Lean</i> , apibūdinančios subkategorijos | 56 |
| 14 lentelė. Kontrolės vaidmenį <i>Lean</i> kontekste apibūdinančios subkategorijos | 57 |
| 15 lentelė. Prekybos įmonei siūlomi sprendimai | 65 |

Paveikslų sąrašas

| | |
|--|----|
| 1 pav. Veiksniai, sąlygojantys įmonių konkurencingumą | 11 |
| 2 pav. <i>Lean</i> sistemos poveikis vertę kuriančio darbo apimtims..... | 14 |
| 3 pav. Pagrindiniai <i>Lean</i> principai | 20 |
| 4 pav. Prekybos ir pardavimo koncepcija | 27 |
| 5 pav. Prekybos procesas ir vertės kūrimas klientui | 28 |
| 6 pav. Prekybos įmonės procesų valdymo lygiai | 30 |
| 7 pav. Prekybos įmonės verslo procesų valdymo modelis..... | 31 |
| 8 pav. Pagrindiniai <i>Lean</i> diegimo iššūkiai | 36 |
| 9 pav. <i>Lean</i> konceptualus modelis prekybos sferoje..... | 38 |
| 10 pav. UAB „X“ įmonės veiklos rezultatai 2021 m..... | 45 |
| 11 pav. Požiūrį į <i>Lean</i> koncepcijos diegimą prekybos įmonėje apibūdinančios kategorijos..... | 48 |
| 12 pav. Įmonės dalyvių vaidmenis <i>Lean</i> koncepcijos integravimui apibūdinančios kategorijos | 51 |
| 13 pav. <i>Lean</i> integravimo prekybos įmonėje specifiką apibūdinančios kategorijos..... | 54 |
| 14 pav. <i>Lean</i> koncepcijos reikalingumo nustatymą apibūdinančios kategorijos ir subkategorijos .. | 58 |
| 15 pav. Įmonės dalyvių vaidmenis apibūdinančios kategorijos ir subkategorijos | 60 |
| 16 pav. <i>Lean</i> integravimo prekybos įmonėje specifiką apibūdinančios kategorijos ir subkategorijos | 61 |
| 17 pav. Patikslintas <i>Lean</i> konceptualus modelis prekybos sferoje | 64 |

Įvadas

Darbo aktualumas. Šiais laikais verslas susiduria su vis sunkesnėmis ir sudėtingesnėmis plėtros sąlygomis dėl įvairių veiksnių, tokių kaip padidėjęs konkurencingumo strategijų agresyvumas, globalizacijos dinamika, nauji kylantys reikalavimai, sparti technologinė aplinka ir kt. (Zelga, 2017). Šie veiksniai apibūdina ekonomikos globalizaciją, kurią reprezentuoja ne tik kartu su rinkos integracija susijęs technologijų plitimas, tačiau taip pat užsienio prekyba, kapitalo srautai ir daug daugiau. Tad konkurencija paveikia verslus tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu, tiek ir vietos lygmeniu, kuriame įmonės konkuruoja ne tik su savo tiesioginiais kaimynais, bet ir su geografiškai nutolusiais užsienio verslais (Zagorsek, 2020). Tai atskleidžia, jog dinamiškos verslo aplinkos plėtra turi įtakos kiekvienai įmonei (Farida and Setiawan, 2022), todėl įmonės nuolat susiduria su didėjančiais iššūkiais, norėdamos išlikti konkurencinėje rinkoje (Heyer, Blige and Seliger, 2011).

Dėl anksčiau minėtų priežasčių tampa aišku, jog verslas turi būti nuolat prisitaikantis prie kintančios aplinkos, pasirinkdamas pranašesnes strategijas, kuriomis būtų didinamas jo konkurencingumas rinkoje: gerinamas technologijų valdymo efektyvumas, žmogiškųjų išteklių produktyvumas, kūrybiškumas ir motyvacija, gamybos procesai, jų kokybės lygis, organizacinės struktūros ir valdymo sistemos, verslumo lygis ir kt. (Farida and Setiawan, 2022). Tai suponuoja, jog kiekvienas sėkmės siekiantis šiuolaikinis verslas yra priverstas efektyviai panaudoti savo turimą kapitalą, finansus, darbuotojų potencialą bei gebėti analizuoti aplinką, kurioje veikia. Visa tai ypač skatina tobulėti besivystančias prekybos įmones, kurios, pritaikydamos savo funkcijas, tikslus, uždavinius bei valdymo metodus, siekia prisitaikyti prie kintančių verslo sąlygų (Zelga, 2017).

Minėtieji iššūkiai dar svarbesni tampa prekybos sektoriuje, kuriame vyksta prekių bei paslaugų mainai tiek vietiniu, tiek nacionaliniu ar tarptautiniu lygmenimis (Grozdanovska, Jankulovski and Bojkovska, 2017). Todėl prekyba yra galingas ekonominių, technologinių ir net visuomeninių pokyčių šaltinis. Prekybos svarba ekonomikos klestėjimui yra gerai dokumentuota ir buvo pripažinta ne vieną šimtmetį. Prekybos plėtra skatina kiekvienos šalies gamybos sektorių, mažina kainas vartotojams, didina paslaugų, produktų įvairovę, išpildo aukštesnius klientų poreikius ir t.t. Tačiau laikui bėgant prekyba taip pat kito ir tapo vis sudėtingesnė (Cernat, 2019). Tai atskleidžia, jog prekyba pasauliui yra itin svarbi ir sparčiai besivystanti, o prekybos verslui iššūkiai taip pat nesustabdomai intensyvėja, todėl reikia ieškoti įvairių sprendimų, skirtų veiklos gerinimui bei konkurencinio pranašumo didinimui.

Siekiant spręsti minėtuosius iššūkius vis didesnis dėmesys skiriamas *Lean* filosofijai, kurios tikslas yra nuolatinis tobulėjimas, optimizuojant įmonių veiklos procesus bei siekiant atitikti rinkos reikalavimus tiek trumpuoju, tiek ir ilguoju laikotarpiu. *Lean* filosofija apima tokius teiginius kaip didesnio rezultato siekimas, įtraukiant mažesnį skaičių žmogiškųjų išteklių, nekuriančios pridėtinės vertės veiklos mažinimas ir kt. (Georgescu, 2011). Tai atskleidžia, jog diegdamos *Lean* koncepciją, įmonės siekia geriausių rezultatų kuo mažesniais ištekliais, o tai yra itin svarbu, siekiant išlikti konkurencingais nūdienos rinkoje. Kaip pažymi B. Melović, S. Mitrović, A. Zburavlev'as ir N. Braila (2016), taikant *Lean* gali būti pagerintas įmonės lankstumas, veiklos kokybė, mažinami prekių saugojimo kaštai, gerinamas proceso funkcionavimas, eliminuojamos nekuriančios vertės veiklos, didinamas žmogiškųjų išteklių potencialo panaudojimas, darbuotojų ir, galiausiai, klientų

pasitenkinimas. Anksčiau minėtieji aspektai leidžia daryti prielaidą, jog *Lean* taikymas prekybos sferoje gali atnešti verslams itin teigiamus rezultatus.

Problemos ištirtumo lygis. Darbo temos naujumą bei aktualumą taip pat atskleidžia tai, jog užsienio mokslininkai iki šiol aktyviai nagrinėja *Lean* taikymo prekybos sferoje ypatumus. A. R. Ramezani ir M. Mahdloo (2014) savo atliktame tyrime atskleidė, jog *Lean* lemia nevienodus rezultatus tarp tradicinių ir modernių įmonių, todėl rekomenduoja atkreipti dėmesį į tai, jog *Lean* procedūros turėtų būti integruojamos į bendrą organizacijos sistemą. B. Melović, S. Mitrović, A. Zburavlev'as ir N. Braila (2016) savo tyrime atskleidė, jog *Lean* taikoma tiek gamybos valdymo, tiek paslaugų/prekių teikimo koncepcijoje. V. Vignesh'as, M. Suresh'as ir S. Aramvalarthan'as (2016) nagrinėjo *Lean* poveikį paslaugų pardavimui, teigdami, jog *Lean* – tai įrankių bei praktiko derinys, kuris tinkamai pritaikytas neabejotinai gali pagerinti esamą įmonės veiklos kokybę, užtikrinant palankių ekonominių, finansinių bei žmogiškųjų išteklių darbo rezultatų generavimą. T. Noda (2015) atliktas tyrimas atskleidė *Lean* pritaikomumą mažmeninės prekybos įmonėse, akcentuojant, jog kartu su *Lean* turi būti įdiegta stabili kainodaros strategija. P. A. Marques, D. Jorge'as ir J. Reis'as (2022) nagrinėjo *Lean* diegimo galimybes mažmeninės prekybos parduotuvėse ir elektroninėje komercijoje, atskleidžiant, jog mažmenine prekyba užsiimančios įmonės turi užtikrinti prekių prieinamumą tiek fiziniame, tiek elektroniniame parduotuvėje, todėl *Lean* padeda pertvarkyti planavimo procesus, eliminuojant efektyviai veiklai trukdančius barjerus. Tai atskleidžia, jog *Lean* koncepcija analizuojama per įvairias prekybos sferos dimensijas.

Lietuvių mokslinėje literatūroje *Lean* daugiau analizuojama gamybos srityje. R. Mickevičienė ir A. Burinskienė (2019) nagrinėjo gamyboje kylančius *Lean* sistemos diegimo iššūkius, tačiau J. Stankus (2018) nagrinėdamas *Lean* koncepciją bei vertės kūrimo sistemą atkreipė dėmesį, jog *Lean* gali būti pritaikoma ne tik gamybos, tačiau ir kitų sričių įmonėse: nuo viešojo maitinimo įmonių, bankų, iki specializuotų įstaigų, kurių veikla orientuota į asmens sveikatos priežiūrą. L. Bagdonienė ir G. Valkauskienė (2015) atliktos analizės rezultatai atskleidė, jog vis daugiau paslaugų pardavimo įmonių diegia *Lean* principus, padedančius eliminuoti klientų bei savo išteklių švaistymą. Vis dėlto, nėra aptinkama naujausių tyrimų, orientuotų į pardavimų sferą, o tai pagrindžia šio darbo reikalingumą.

Darbo problema gali būti atskleidžiama probleminiu klausimu – kaip *Lean* koncepcijos integravimas gali prisidėti prie prekybos įmonių veiklos gerinimo?

Darbo objektas – *Lean* koncepcijos taikymas prekybos įmonėse.

Darbo tikslas – ištirti *Lean* koncepcijos taikymo prekybos įmonėse prielaidas ir iššūkius.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti *Lean* koncepcijos taikymo prekybos įmonėse problematiką;
2. išanalizuoti *Lean* koncepcijos taikymo prekybos įmonėse teorinius aspektus;
3. pateikti *Lean* koncepcijos taikymo prekybos įmonėse teorinį modelį;
4. pasiūlyti *Lean* koncepcijos taikymo sprendimus prekybos įmonei.

Taikomi tyrimo metodai:

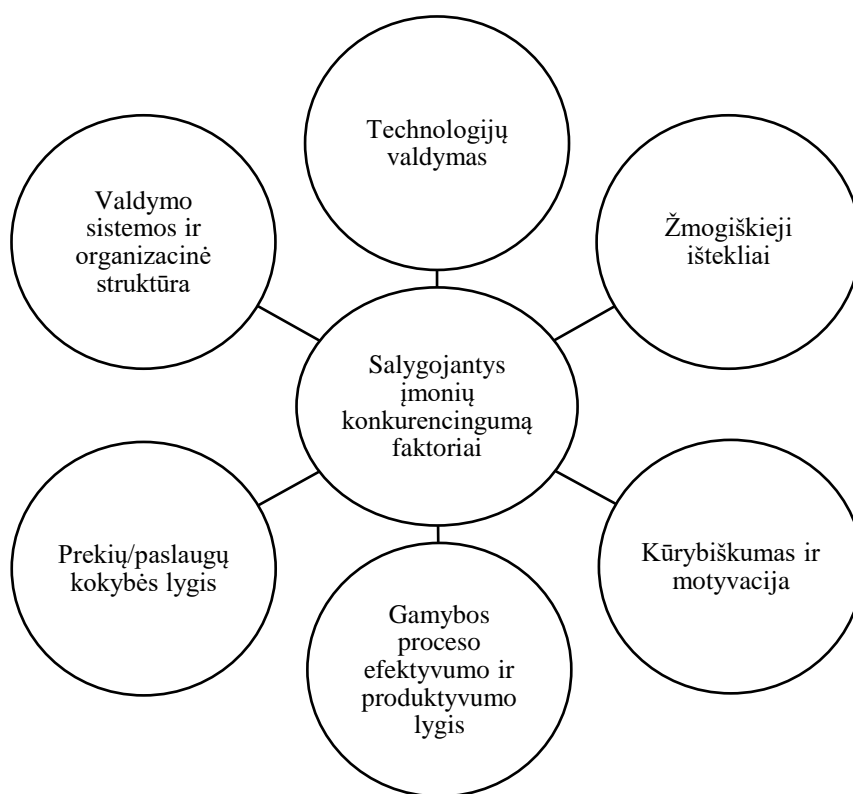
1. Mokslinės literatūros analizės metodas, kuriuo siekta atskleisti prekybos sferos ypatumus, *Lean* koncepciją bei taikymo prekybos įmonėse reikalingumo prielaidas.

2. Dokumentų analizės metodas, kuriuo siekta įsigilinti į nagrinėjamą problemos teisinius aspektus, o taip pat apžvelgiant esamus statistinius duomenis, atskleidžiančius *Lean* sistemos diegimo įmonėse tendencingumą.
3. Atvejo analizė, kuria tyrime nagrinėjamos *Lean* taikymo galimybės konkrečioje prekybos įmonėje, apibrėžiant jos pagrindines charakteristikas.
4. Pusiau struktūruotas interviu, skirtas surinkti kokybinius duomenis iš tiriamųjų, siekiant atskleisti *Lean* diegimo nagrinėjamoje įmonėje galimybes bei galimus iššūkius.
5. Turinio analizės metodas, kuriuo nagrinėjami ir sisteminami kokybiniai empirinio tyrimo duomenys.

1. *Lean* koncepcijos taikymo prekybos sferoje problematika

Dabartinė aplinka, kurioje veikia įvairios organizacijos, yra nuolat kintanti ir sudėtinga, todėl kiekvienai organizacijai yra svarbu ne tik įvertinti savo veiklą tam tikru momentu, tačiau taip pat ją valdyti, siekiant šios veiklos efektyvumo (Imane and Driss, 2017). Bet kokio verslo procesų projektavimas, organizavimas ir plėtra turi būti nuolatos analizuojama, siekiant pagerinti bendrą įmonių našumą. Tinkamas verslo efektyvumo ir disciplinos valdymas yra natūralus būdas veiklos kokybei bet kokioje įmonėje, kurią supa agresyvi konkurencinė aplinka, pasiekti (Arsanjani et al., 2015). Minėtieji aspektai atskleidžia, kad verslo veiklos procesų valdymui turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys, kadangi jų optimizavimas ir tikslingumas leidžia įmonėms daug sėkmingiau pasiekti savo pagrindinius tikslus (de Waal and van der Heijden, 2015). Atlikti tyrimai atskleidžia, jog procesų valdymas gali būti nesėkmingas, kadangi ne visi verslai supranta veiklos procesų valdymo ilgalaikėje perspektyvoje būtinumą, o šiandieninėje dinamiškoje aplinkoje veikiančios įmonės turi nuolatos prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Dėl minėtos priežasties, įvairiose sferose veikiančios įmonės, privalo sukurti savo transformacijos sąlygas, siekdamos nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo (Imane and Driss, 2017).

Anksčiau minėtų mokslininkų išvalgos leidžia teigti, jog nuolatinis procesų tobulinimas ir optimizavimas yra būtinas įmonės konkurenciniam pranašumui kūrimui, kuris yra kertinis elementas įmonėms, norinčioms konkuruoti ne tik vietinėje, tačiau ir pasaulinėse rinkoje, kurioje, A. Imane ir H. Driss'as (2017) atliktas tyrimas atskleidė, jog įmonių veiklos procesai apima itin platų spektrą skirtingų faktorių, kurie turi dirbti našiai ir susieti tarpusavyje, siekiant bendro įmonės veiklos procesų gerėjimo (žr. 1 pav.).



1 pav. Veiksniai, sąlygojantys įmonių konkurencingumą (Imane, Driss, 2017)

Anksčiau pateiktas paveikslas atskleidžia, jog įmonei yra itin svarbūs įvairialypiai procesai, kurie dėl daugelio priežasčių gali būti ne tokie efektyvūs. Tai atskleidžia, jog veiklos procesų valdymas ir optimizavimas yra svarbus kiekvienam verslui, įskaitant ir prekybos sferą. W. A. Neu ir S. W. Brown'as (2010) pažymi, kad visos įmonės kategorizuojasi per tam tikrą sritį pagal teikiamas prekes, paslaugas ir aptarnaujamas rinkas. Įmonės gali apibrėžti verslo padaliniai, kurie yra įpareigoti teikti vieną ar daugiau produktų/paslaugų susijusiose rinkos erdvėse. Atsižvelgdami į minėtąjį aspektą, V. I. Teplov'as ir kt. (2016) savo atliktame tyrime pabrėžė, kad prekybos sektoriuje įmonės susiduria su itin dideliu konkurencingumu, todėl valdant verslo procesus turi būti nuolat atkreipiamas dėmesys į jų tobulinimą. Prekybos sferoje verslo procesai suprantami kaip kryptingų veiksmų kompleksas, nukreiptas į kiekvieno verslo proceso ir visos organizacijos veiklos kaip visumos tobulinimą – efektyvumo didinimą. Minėtųjų mokslininkų tyrimo rezultatai taip pat atskleidė pagrindinius veiksnius, skatinančius prekybos sferoje veikiančias įmones sutelkti dėmesį į verslo procesų tobulinimą: vartotojų (klientų) ir valstybės keliami reikalavimai, būtinybė mažinti išlaidas verslo procesų vykdymui, nuolat didėjanti konkurencija, kokybės vadybos programų efektyvumo būtinybė, vidiniai organizaciniai prieštaravimai organizuojant prekybą.

Minėtieji aspektai atskleidžia, jog daugelio įmonių, veikiančių prekybos sferoje, veiklos procesų nuolatinis analizavimas, tobulinimas ir optimizavimas yra būtinas, siekiant išvengti įvairių problemų, trukdančių didinti konkurencinį pranašumą ir gerinti veiklą. B. Melović, S. Mitrović, A. Zburavlev'as ir N. Braila (2016) atliktoje sisteminėje analizėje išskyrė pagrindines nuostolių grupes, dėl kurių procesų neefektyvumas sukelia prekybos įmonėms papildomą žalą:

- perteklinė produkcija;
- laukimo laikas procesuose, darbuotojų ir įrangos neveiklumas, prekių/gaminių laukimo laikas;
- transportas;
- per didelės atsargos;
- nereikalingos darbo jėgos, įrangos, medžiagų judėjimas;
- dažnos klaidos.

Išskirtos nuostolių grupės atspindi, jog pardavimo procesas apima ne tik patį prekę ar paslaugos pardavimą klientui, tačiau daug platesnius klausimus, įskaitant technologijas, žmogiškuosius išteklius, komunikaciją, rinkodarą ir kt. Dėl minėtų priežasčių galima sutikti su anksčiau minėtomis mokslininkų įžvalgomis, jog prekybos sferoje įmonės turi nuolat analizuoti savo veiklos procesus, siekdamos ne tik išlikti rinkoje, tačiau ir būti konkurencingomis.

Prekybos sferoje pardavimų prognozavimas, rinkos analizė ir veiklos vertinimas yra svarbiausi elementai, kurie lemia pranašumą prieš tas įmones, kurios šiems elementams dėmesio neskiria (Wang and Gu, 2022). Pardavimų prognozavimas gali padėti specialistams geriau sudaryti finansinį biudžetą ir planuoti veiklą, rinkos analizė gali padėti įmonėms nustatyti konkurentų tarpusavio ryšius ir įvertinti stabilią pusiausvyrą, o veiklos vertinimas – veiklos efektyvumą, nurodant veiksmus, kurių reikia, norint pagerinti veiklos rezultatus, optimizuoti procesus. Tad, kaip teigia N. Calixto ir J. Ferreira (2020), prekybos įmonių reguliari veiklos ir jos procesų analizė yra pagrindinė priemonė sėkmei užtikrinti.

Akivaizdu, jog visose įmonėse yra analizuojami finansai, kadangi, anot A. Yström'as (2019), apskaita ir finansinė analizė yra svarbi kiekvienai įmonei sprendimų priėmimo naudingumo požiūriu. Vis dėl to, analizuojami tyrimai atskleidžia, jog koncentravimasis į finansų analizavimą nėra pakankamas įmonėms, norinčioms veikti sėkmingai. IBM (2022) tyrimo ataskaita atskleidžia, jog būtina orientuotis ir į kitas įmonės veiklos sritis bei ją supančią aplinką. Tyrime pagal svarbą išskiriami veiksniai, kurie gali sąlygoti įmonių, nesigilinančių į veiklos procesus ir verslo aplinką, nesėkmes: neaiški investicijų grąža ir ekonominė nauda, įžvalgų iš nagrinėjamų duomenų trūkumas, reguliavimo barjerai, technologinės kliūtys, nepakankamai įgūdžiai ir išteklių, ekosistemos sudėtingumas (ryšių su partneriais koordinavimas), esamų ar potencialių vartotojų atsparumo didėjimas/pasipriešinimas, iniciatyvos prioritetų nustatymo/koordinavimo trūkumas ir kt.

J. F. Tanner'is (2002) konkretizuoja, jog veiklos gerinimo ir optimizavimo reikalingumą prekybos įmonėse atskleidžia įvairios nesėkmes: smukę pardavimai, klientų perėjimas pas konkurentus, išaugę kaštai, pailgėjęs procesų laikas iki prekės/paslaugos pardavimo ir kt. Minėtojo mokslininko tyrimas taip pat atskleidė, jog prekybos įmonės, kurios nuolatos analizuoja ir optimizuoja savo veiklą yra sėkmingesnės už to nedarančias įmones. T. Tsalko ir kt. (2020) atliktame tyrime paaiškėjo, jog prekybos sferoje dirbančioms įmonėms svarbiausia sutelkti dėmesį į tokias procesų kategorijas kaip:

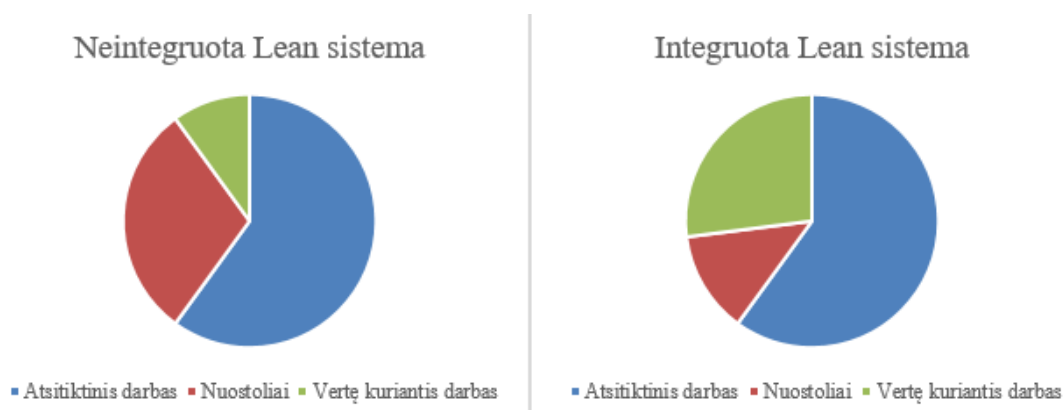
- procesus, kurie tiesiogiai palaiko pirkimo ir pardavimo veiklą bei prekių/paslaugų prekybą;
- planavimo ir valdymo procesus;
- išteklių procesus;
- transformacijos procesus.

Optimizuojant šiuo procesus galimos tokios naudos kaip kaštų, trukmės ir klaidų kiekviename analizuojamame procese mažinimas, strategijos bei pagrindinių veiklų rodiklių integravimas, darbuotojų ir įmonės sąveikos tobulinimas, priartėjimas prie sertifikuotų standartų atitikimo, investicinio patrauklumo didinimas ir kt. Tad analizavimo, optimizavimo ir koregavimo priemonės suteikia sąlygas didinti prekybos procesų efektyvumą bei jų kokybę (Tsalko at al., 2020). Kaip atskleidė dar XX a. pabaigoje A. Fearne'as ir D. Hughes'as (1999) atlikto tyrimo rezultatai, prekyboje svarbiausiais veiksniais tampa nuolatinės investicijos, kompetentingi bei motyvuoti darbuotojai (siekiant paskatinti naujovių diegimo procesą ir užmegzti gerus prekybos santykius su klientais), apimties augimas (finansuojant būtinas investicijas ir suteikiant įmonės veiklos pagrindą ateities perspektyvai), išlaidų kontrolės ir matavimo tobulinimas (siekiant tolimesnio efektyvumo) ir inovacijos (ne tik produktų pasiūlos, tačiau ir paslaugų lygio bei verslo su pagrindiniais klientais būdo). Būtent šie veiksniai atskleidžia, jog prekybos sferoje veikiančios įmonės turi gilintis į savo veiklą iš esmės, kadangi tai apima ne tik finansinį valdymą, gamybines ar operacines funkcijas, tačiau taip pat technologinį įsisavinimą, žmogiškuosius išteklius, partnerystės procesus, rinkodarą, pardavimus, rizikas ir barjerus, veiklos, klientų valdymo strategijas ir daug daugiau.

T. Tsalko ir kt. (2020) atliktas tyrimas taip pat atskleidė, jog prekybos įmonės verslo procesų efektyvumo didinimas pasiekiamas remiantis komercinių, organizacinių, vadybinių ir logistikos operacijų tarpusavio sąveikos analize. Atsižvelgiant į tai, siekiant optimizuoti procesus, yra svarbu analizuoti tarpusavyje sąveikaujančių procesų efektyvumą, o taip pat ir lokalių procesų optimizavimo galimybes. Vadinas, nuolat stebimi pardavimų sferoje veikiančių įmonių veiklos procesai bei aplinka padeda optimizuoti veiklą bei išteklius, sukuriant konkurencinį pranašumą.

Minėtiems barjerams ir problemoms spręsti šioje kintančioje ir sudėtingėjančioje aplinkoje yra nuolat ieškoma jų sprendimo būdų, įrankių ir metodų. M. Baier'is ir kt. (2012) pažymėjo, jog prekybos sferoje dirbančios įmonės turi nuolat orientuotis į veiklos procesų tobulinimą, siekiant tobulinti veiklą, kuria yra siekiamas pagrindinis tikslas – klientų poreikių išpildymas. Būtent šiame аспекte tampa aktuali *Lean* koncepcija, kadangi kaip teigia A. E. Ramezani ir M. Mahdloo (2014), *Lean* reiškia procesų metodus, kurie leidžia patenkinti klientų poreikius minimizuojant įmonės išlaidas, nuostolius ir atliekas. W. Hadid'as (2019) taip pat akcentuoja, jog *Lean* sistema paprastai apibrėžiama kaip daugiadimensinis požiūris su principais ir praktika, kuria siekiama pašalinti vertės nekurančias veiklas ir atitinkamai pagerina klientų vertę. Ir nors *Lean* sąvoka reiškia „taupią gamybą“, vėliau ši sąvoka buvo išplėsta į *Lean* mąstymo (angl. *Lean thinking*) filosofiją, išplečiant *Lean* į kitas funkcines sritis bei visas paslaugų, pramonės šakas.

J. Statkus (2018) taip pat teigia, jog *Lean* sistema yra skirta kuriančiam darbui padidinti, sumažinant grynuosius nuostolius įmonėje (žr. 2 pav.).



2 pav. *Lean* sistemos poveikis vertę kuriančio darbo apimtims (Statkus, 2018, p. 6)

Vis dėlto, nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebima, jog *Lean* yra orientuota ir daugiausiai analizuojama gamybos sektoriaus kontekste. N. Štefanić, N. Gjeldim'as ir T. Mikac'as (2010) nagrinėjo *Lean* gamybos pagrindus bei skirtingų *Lean* įrankių poveikį gamybos procesams. S. G. Gebeyehu, M. Abebe ir A. Gochel (2022) nagrinėjo *Lean* taikymo praktiką skirtingose gamybos pramonės šakose, siekiant sustiprinti konkurencinį pranašumą pasaulinėje rinkoje. J. M. Kafuku (2019) tyrimas atskleidė, jog *Lean* yra efektyvi koncepcija, siekiant surasti tinkamas technikas bei priemones tvariems produktams gaminti, tokiu būdu sumažinant veiklos sąnaudas, rinkos nenuoseklumą, konkurenciją ir kintančius poreikius. M. Kasher'is ir kt. (2018) atlikto tyrimo rezultatuose buvo akcentuojamas konkretaus *Lean* įrankio panaudojimas, mažinant gamybos atliekas bei gerinant nuo žmogiškųjų veiksmų priklausančius gamybos procesus, S. Reyes'as, A. Jeampiere'as, S. Castro ir R. Fernanda (2017) orientavosi į gamybos proceso sutrumpinimo galimybes. A. H. G. Rossi ir kt. (2022) gamybos sektoriuje *Lean* koncepciją nagrinėjo jau per šiuolaikines dimensijas – skaitmenizavimą, technologijas ir kt. Gamybos sektoriaus kontekste *Lean* koncepcija taip pat gausiau nagrinėta lietuvių mokslininkų. I. Veskutėnė ir V. Paleckienė (2021) akcentavo, jog *Lean* yra vienas iš metodų, galinčių didinti gamybos sektoriuje veikiančių įmonių valdymo efektyvumą, o P. Zakarevičius ir D. Burgis (2014) atliktame tyrime nagrinėjo *Lean* ir taupios gamybos bei pažangių planavimo sistemų kompleksinio taikymo ypatumus. Tad akivaizdu, jog *Lean* gamybos sektoriuje yra gausiai analizuojama įvairiais aspektais.

Teigiama, jog *Lean* sistema gali būti integruojama į bet kokios įmonės veiklos procesus: nuo viešojo maitinimo iki sveikatos priežiūros sektoriaus (Statkus, 2018). Tai įrodo ir moksliniai tyrimai, pavyzdžiui, A. Portioli's-Staudacher'is (2014) nagrinėjo *Lean* integravimą paslaugų sektoriuje teigdamas, jog paslaugos skiriasi nuo gamybos, tačiau *Lean* padeda tobulinti paslaugų sektorių pradedant žmogiškaisiais ištekliais ir baigiant informacinėmis technologijomis. V. Vignesh'as, M. Suresh'as ir S. Aramvalarthan'as (2016) atliktas tyrimas taip pat atskleidė, jog įvairiose negamybinėse įmonėse *Lean* gali būti pritaikyta didinant taupių procesų našumą, gerinant teikiamų paslaugų kokybę bei mažinant sąnaudas.

N. Houchens'as ir C. S. Kim'as (2014) teigė, jog yra begalė tyrimų, įrodančių, jog *Lean* koncepcija yra labai sėkmingas procesas ir gerinimo metodas gamybos pramonė, tačiau taip pat gali būti efektyviai pritaikymas sveikatos priežiūros sektoriuje, gerinant sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, saugą, ekonominį efektyvumą ir veiklos tinkamumą. A. D'Andreanmatteo, L. Ianni ir F. Lega (2015) patvirtino minėtų mokslininkų įžvalgas, teigdami, jog *Lean* yra tarsi bręstanti revoliucija, kuria bus pasiekta geresnė, tobulesnė ir labiau vertybėmis pagrįsta sveikatos priežiūra. Vis dėlto, A. Portioli's-Staudacher'is (2014) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, jog gamybos ar logistikos įmonės, kurios apdoroja fizinius produktus, yra labiau pažengusios diegiamos *Lean* nei paslaugų sektorius (bankai, draudimo bendrovės ir kt.), tačiau taip yra todėl, jog *Lean* koncepcija kituose sektoriuose (lyginant su gamybos sritimi) pradėta taikyti ganėtinai anksčiau. Galima teigti, jog yra vis labiau pastebima *Lean* nauda ne gamybiniame sektoriuje, o darbo temos aktualumą pagrindžia ir didėjantis mokslinių tyrimų, nagrinėjančių *Lean* įvairiose veiklos srityse, skaičius.

Atsižvelgiant į anksčiau minėtus aspektus, galima daryti prielaidą, jog *Lean* taip pat gali būti sėkmingai integruota ir į prekybos sferą. Kaip ir gamybos srityje, prekybos sektoriuje yra siekiama maksimaliai sumažinti kaštus, siekiant geriausio rezultato. K. Atsuyuki (2010) nagrinėdama gamybos ir prekybos įmones pastebėjo, kad gamyba ir prekyba turi nemažai panašumų, pavyzdžiui, gamybos sektoriuje veikiančios įmonės siekia maksimalaus pelno didindamos masinės gamybos našumą, o kitos – didindamos savo kainodaros galias. S. Leek'as, P. W. Tumbull'as ir P. Naudé (2002) nagrinėdami gamybos ir prekybos procesus taip pat rado panašumų, pavyzdžiui, organizacinių santykių valdymas abiejuose sektoriuose turi tas pačias sudėtines dalis: formalias dokumentavimo sistemas, asmeninius sprendimus ir susirinkimus. Ir nors šiose sudėtinėse dalyse elementai gali skirtis, tyrimas atskleidžia, jog sektoriai turi panašumų, tad *Lean* taip pat gali būti sėkmingai pritaikyta prekybos sferoje.

Minėtosioms įžvalgoms pritaria N. Piercy ir N. Rich'as (2009), kurie savo atliktame tyrime gilinasi į *Lean* reikšmę prekybiniams aspektams. Mokslininkai mini, kad dar dešimtajame dešimtmetyje svarbiausiose verslo ataskaitose gamybos ir paslaugų/prekybos įmonėms buvo itin rekomenduojama diegti *Lean* sistemas. Nepaisant to, jog *Lean* buvo sukurta automobilių pramonei, *Lean* buvo pradėta taikyti visoje ekonomikoje. *Lean* požiūris paplito ne tik automobilių pramonėje, tačiau taip pat aviacijoje, farmacijoje ir kt. *Lean* koncepciją pritaikė daug pasaulinio lygio gamybos (*Airbu, Rolls-Royce, Johnson and Johnson* ir kt.) ir prekybos įmonių (*Tesco, Wallmart, Carillion*). *Lean* pradėta taikyti ir viešajame sektoriuje, taupant kaštus viešųjų pirkimų srityje ir t.t. Tai atskleidžia, jog *Lean* turi visas galimybes integruotis į įvairius veiklos sektorius, pradedant gamyba ir baigiant mažmenine prekyba.

Apibendrinant, galima teigti, jog kiekvienai įmonei yra svarbu nuolatos gerinti veiklą, optimizuoti procesus bei įgyti konkurencinį pranašumą. Bet kurioje sferoje veikiančiam verslui šioje konkurencinėje aplinkoje yra itin svarbus lankstumas bei tobulėjimas, siekiant prisitaikyti prie sparčiai kintančių sąlygų. *Lean* koncepcija padeda siekti šių tikslų, kadangi yra orientuota į nuolatinį tobulėjimą, kliento vertės kūrimą bei geriausius rezultatus, eliminuojant kaštus eikvojančius (vertės nenešančius) procesus įmonėje. Šio darbo temos aktualumas atsiskleidžia dėl to, jog didžiąja dalimi *Lean* koncepcija yra nagrinėjama per gamybos sektoriaus prizmę, tačiau daug mažiau analizuojama prekybos sferos kontekste. Svarbu pažymėti ir tai, jog prekybos sektoriuje *Lean* yra dar mažiau analizuojama lietuvių moksliniuose šaltiniuose, tačiau problemos analizė leido atskleisti, jog *Lean* gali būti sėkmingai pritaikyta tiek paslaugų/prekybos srityse, pradedant viešuoju sektoriumi ir baigiant mažmenine prekyba. Nepaisant to, *Lean* sistemos taikymo potencialą atskleidžia ir tai, jog nepaisant skirtumų, prekybos bei gamybos sektoriai turi ir ne mažai panašumų, su kuriais susiduria vykdydami veiklą. Tad toliau bus siekiama įsigilinti į *Lean* sistemos koncepciją ir taikymo prekybos sferoje galimybes.

2. *Lean* koncepcijos taikymo prekybos sferoje teorinė analizė

Ankstesniame skyriuje buvo akcentuojama, jog *Lean* koncepcija pirmiausiai ir aktyviausiai buvo taikoma gamybos srityje (Štefanić et al., 2010), tačiau taip pat vis aktyviau pradėta taikyti kituose sektoriuose, įskaitant ir prekybos sferą (Leek et al., 2002). Anot mokslininkų, *Lean* koncepcija evoliucionavo, akcentuojant nuolatinį procesų tobulinimą bei optimizavimą (Piercy and Rich, 2009), todėl šiuo metu *Lean* filosofija gali būti pritaikyta nuo gamybos iki viešojo paslaugų sektoriaus (Portiolo-Staudacher, 2014). Tai atskleidžia, jog *Lean* sistema gali būti integruojama į beveik kiekvienos įmonės veiklą (Statkus, 2018). Atsižvelgiant į anksčiau minėtus aspektus, šioje dalyje pristatomi *Lean* koncepcijos prekybos sferoje teorinės analizės rezultatai, kuriais atskleidžiama *Lean* koncepcija bei taikymas, prekybos sferos ypatumai bei *Lean* prekybos sferoje integravimo galimybės.

2.1. *Lean* koncepcija ir taikymas

2.1.1. *Lean* samprata ir principai

Originaliai *Lean* terminas reiškia įmonių gamybos valdymo metodus ir atitinka klientų poreikius, minimizuojant švaistymą ir nuostolius (Ramezani and Mahdloo, 2014). Šis metodas kilo iš *Toyota* automobilių gamybos linijos nuolatinio tobulinimo sistemos, kurią sudarė struktūrizuotas atsargų valdymas, atliekų mažinimas ir kokybės gerinimo metodai (Lawal et al., 2014). Tai yra taupi gamybos filosofija, pagrįsta *Toyota* gamybos sistema, kurią per dešimtmečius naudojo šios įmonės inžinieriai ir lyderiai (Ramezani and Mahdloo, 2014). Nors *Lean* sąvoka Japonijoje atsirado dar XI a. pabaigoje, platesnis pritaikymas pradėtas tik po Antrojo pasaulinio karo. Šiuo laikotarpiu Japoniją supo itin nepalanki aplinka (santykinai nedideli gamtos išteklius, nepalanki žemės drebjimų gausa pasižyminti lokacija, karo padariniai ir kt.), todėl, siekdama atgaivinti ekonomiką ir didinti konkurencingumą pasaulinėje rinkoje, Japonija privalėjo pasižymėti aukštos kokybės produktais bei trumpu jų pristatymo laikotarpiu, turint labai ribotus būtinuosius išteklius (gamtinius, finansinius, žmogiškuosius). Dėl šių priežasčių reikėjo užsiimti aukšto lygio moksliniais ir technologiniais tyrimais, kurių rezultatai būtų veiksmingai pritaikyti gamybos procesuose (Melović et al., 2016). Taigi, atsižvelgiant į anksčiau minėtus keliamus iššūkius, *Lean* buvo *Toyota Motors* korporacijos sprendimas dėl ribotų išteklių ir sunkių ekonominių sąlygų, su kuriomis Japonijos įmonės susidūrė po Antrojo pasaulinio karo (Ramezani and Mahdloo, 2014).

Tai atskleidžia, jog po Antrojo pasaulinio karto *Toyota Motor* korporacija turėjo susidoroti su daugybe įvairių iššūkių. Dėl mažesnio pardavimų potencialo Japonijos automobilių rinkoje ir sąnaudų mažinimo stokos masinė gamyba buvo netinkama *Toyota* įmonei. Taiichi Ohno sukūrė *Toyota* gamybos sistemą, o taip pat buvo aprašyta bei išpopuliarinta knygoje kaip efektyvi taupios gamybos sistema. Įmonėje buvo pradėti derinti gamybos principai ir metodai, todėl kilo *Toyota* gamybos efektyvumas, nuosekliai ir kruopščiai pašalinant visų rūšių atliekas, o atliekomis buvo laikoma bet kokia veikla, kuri nesukuria vertės klientams. Tad norėdama panaikinti pridėtinės vertės nekurančias veiklas, įmonėje buvo orientuojamasi į metodų ir principų įgyvendinimą savarankiškai organizuotose veiklose ir darbuotojų įgalinime (Dillinger et al., 2021). Tad tampa aišku, jog *Lean* sistema buvo sukurta *Toyota Motor* korporacijai, vadovaujant jos buvusiam vykdomajam viceprezidentui Taiichi Ohno. Būtent minėtasis asmuo iškėlė *Toyota* į vieną sėkmingiausių ir konkurencingiausių kompanijų visame pasaulyje. *Toyota* laikėsi absoliutaus atliekų pašalinimo filosofijos, siekiant pagaminti geresnius produktus, naudojant minimalius būtinuosius išteklius (Benkarim and Ibeau, 2021).

Galima teigti, *Lean* atsirado dėl tuometinių sudėtingų aplinkos sąlygų, kuomet tuo metu nedidele kompanija buvusi *Toyota* susidūrė su iššūkiais ir nusprendė pasirinkti reikšmingas pertvarcas, siekiant išgyventi konkurencinėje rinkoje. *Lean* buvo kruopščiai formuojama, remiantis geriausiomis Vakarų gamintojų praktikomis. Pirmiausia buvo atliekama reversinė vakarietiškujų automobilių inžinerija, kuomet buvo įsisavinamos jų motorų gaminimo technologijos. Vėliau įmonė įsigijo *Chevrolet* automobilį bei Vokietijos gamybos prototipinius įrankius. Įmonės darbuotojai taip pat vyko į JAV, siekiant analizuoti *Ford* gamybos technologines inovacijas. Iš visų šių gautų žinių, įmonėje buvo suformuota nauja sistema, kuriai pritaikyti atskiri Vakarų gamybos technologijų elementai. Tad palaipsniui diegiama sistema buvo nuolatos tobulinama ir evoliucionavo bei šiuo metu yra žinoma kaip *Lean* (Statkus, 2018).

Verta akcentuoti, jog matydamos *Lean* sėkmingumą, šią koncepciją adaptavo ir kitos įmonės, o išpopuliarinimui poveikį padarė ir Womack knyga „Mašina, kuri pakeitė pasaulį“ (angl. *The Machine That Changed the World*) (Benkarim and Ibeau, 2021). Tad ir *Toyota* gamybos sistemos iškilusi *Lean* koncepcija šiuo metu orientuojasi į veiklos efektyvumą ir jos vertę vartotojams, eliminuojant vertės nesukuriančias veiklas (Čiarnienė ir Smilgevičiūtė, 2017) bei vertinama kaip esminis požiūris, užtikrinantis organizacijų konkurencingumą, todėl *Lean* sulaukė didelio susidomėjimo iš kitų stambių kompanijų visame pasaulyje (Benkarim and Ibeau, 2021).

Lean raida atskleidžia, jog *Lean* evoliucionavo ne vieną dešimtmetį bei buvo taikyta įvairiose įmonėse. Nagrinėjant mokslinę literatūrą yra randama įvairių *Lean* apibrėžimų. Teigiama, jog *Lean* yra veiklos metodų bei filosofijos rinkinys, padedantis sukurti maksimalią vertę klientams, mažinant laukimą bei švaistymą (Lawal et al., 2014). Kiti mokslininkai taip pat pateikia panašų apibrėžimą, pažymėdami, jog bendrąja prasme *Lean* yra mąstymo būdas ir principų rinkinys, reikalingas efektyviai organizuoti gamybos procesą ar paslaugas bei jų tiekimą, pašalinant visas veiklas, kurios nesukuria produkto vertės arba reiškia nuostolius. *Lean* gali būti traktuojama ir kaip nuolatinio siekio tobulinti sistemas mąstymas (Melović et al., 2016). M. Foss'as, J. R. Stubbs'as ir G. Jones'as (2011) teigia, jog *Lean* – tai darbo strategija, orientuota į atliekų šalinimą, o švaistymas *Lean* terminologijoje apibrėžiamas kaip bet kokia veikla, kuri eikvoja laiką ar išteklius, bet nesukuria papildomos vertės produktui ar paslaugai iš kliento perspektyvos. Galiausiai, A. R. Ramezani ir M. Mahdloo (2014) apibendrina, jog *Lean* valdymo filosofijos pagrindą sudaro tai, jog visa organizacijos veikla turi pereiti prie vienos logiškos sistemos, kurios vienintelis tikslas yra teikti vertę klientam, o taip pat parodyti, jog vien taupus procesas negali būti visų privalumų. Analizuojami skirtingų mokslininkų *Lean* išaiškinimai leidžia teigti, jog *Lean* apibrėžimų yra įvairių.

P. Danese ir kt. (2017), atlikdami sisteminę *Lean* apibrėžimų analizę atskleidė, jog *Lean* yra itin plati tyrimų sritis, kuri iki šiol sparčiai vystosi. Nors *Lean* nėra ganėtinai sena tema, šiuo metu ji pasiekusi naują mokslinių tyrimų ciklo fazę ir yra aiškinama iš skirtingų studijų perspektyvų. Todėl *Lean* apibrėžimų yra daug ir skirtingų, pritaikant juos vietos ir tarptautinėms įmonėms/organizacijoms, veikiančios skirtinguose kontekstuose (gamybos, paslaugų, pardavimų sferose, viešajame sektoriuje ir kt.). Platus *Lean* nagrinėjimas skirtinguose kontekstuose atskleidžia, jog iki šiol nėra vieningo *Lean* apibrėžimo, kadangi kaip teigia A. R. Ramezani ir M. Mahdloo (2014), vieni mokslininkai apibrėždami *Lean* sąvoką sutelkia dėmesį į įrankius ir pastangas, kurios buvo itin aktualios ekonomiškai suvaržytose įmonėse, o kiti – dėmesį akcentuoja į *Lean* filosofines ypatybes.

Atsižvelgiant į gausų *Lean* pateikiamų apibrėžimų skaičių mokslinėje literatūroje, žemiau pateikiamos skirtingus apibrėžimus siejančios sąvokos.

1 lentelė. *Lean* samprata ir pagrindiniai raktiniai žodžiai

| Autorius | <i>Lean</i> išaiškinimas | Pagrindinės sąvokos |
|--------------------------------|--|--|
| Ramezani, Mahdloo, 2014 | <i>Lean</i> yra filosofija, kuomet yra naudojami visi žmogiškieji, fiziniai ir laiko ištekliai, siekiant maksimaliai padidinti naudą įmonei bei patenkinti vartotoją | <ul style="list-style-type: none"> - Filosofija - Sistema - Metodai - Įrankiai - Principai - Ištekliai - Vartotojų poreikiai - Mažiausios sąnaudos - Švaistymo mažinimas - Nuolatinis tobulėjimas - Vertės kūrimas - Nenaudingų veiklų eliminavimas - Kokybės didinimas - Prisitaikymas - Procesų optimizavimas |
| Lawal ir kt., 2014 | <i>Lean</i> – tai veiklos filosofijų ir metodų rinkinys, padedantis sukurti maksimalią vertę klientams, mažinant švaistymą ir laukimą. <i>Lean</i> koncepcija atsižvelgia į kliento poreikius, darbuotojų įtraukimą bei nuolatinį tobulėjimą. | |
| Čiarnienė, Smilgevičiūtė, 2017 | <i>Lean</i> yra nuolatinio tobulėjimo bei vertės kūrimo filosofija | |
| Pawłyszyn, 2017 | <i>Lean</i> – tai nebrangus požiūris į valdymą, kurio tikslas yra pašalinti atliekas ir didinti pridėtinę vertę kuriančią veiklą arba vadybos metodika, leidžianti organizacijoje egzistuoti tokiai darbo kultūrai, kuri leidžia visiems jos nariams būti suinteresuotiems ir toliau šalinti švaistymą bei kelti kokybės lygį, kad būtų maksimaliai patenkinti klientų lūkesčiai, nuolat prisitaikant prie besikeičiančios rinkos ir aplinkos sąlygų | |
| Danese ir kt., 2017 | <i>Lean</i> ir filosofija, kurios pagrindinis tikslas yra pašalinti atliekas, kad būtų galima greitai ir laiku pristatyti aukštos kokybės produktus bei paslaugas mažiausiomis sąnaudomis | |
| Statkus, 2018 | <i>Lean</i> yra valdymo filosofija bei sistema, kurią sudaro koncepcijų, įrankių bei principų kompleksas, reikalingas pateikti bei kurti didžiausią įmanomą vertę vartotojui, panaudojant minimaliausius išteklius | |
| Benkarim, Imbeau, 2021 | <i>Lean</i> yra filosofija, įrankių rinkinys, strateginis tikslas bei pokyčių procesas, kuriuo patenkinami vartotojų poreikiai, eliminuojant švaistymo procesus bei naudojant mažiausius išteklius | |
| Dillinger ir kt., 2021 | <i>Lean</i> yra nuolatinio tobulinimo procesas, skatinantis visus darbuotojus permąstyti savo kasdienį darbą bei nustatyti tobulėjimo galimybes, siekiant procesų optimizavimo ir maksimalios naudos | |

Lentelėje pateiktos sąvokos atskleidžia, jog (žr. 1 lent.) nors *Lean* gali būti aiškinama skirtingai, visuose apibrėžimuose yra randami bendrieji sąlyčio taškai, kuriais remianti galima teigti, jog *Lean* yra filosofija, sistema, metodai, įrankiai bei principai, kuriais yra siekiama kurti vertę bei patenkinti vartotojų poreikius mažiausiomis sąlygomis, eliminuojant vertės neteikiančius procesus, o taip pat siekiant nuolatinio tobulėjimo tiek dabarties, tiek ir ateities perspektyvoje.

Teigiama, jog apibrėžiant *Lean* dėmesys turi būti skirtas tiek *Lean* įrankiams, tiek pačiai *Lean* filosofijai. Minėtieji mokslininkai apibrėžia *Lean* kaip idėjų ir įrankių rinkinį, paverčiantį įmonės sistemą daug efektyvesne per matomas (procedūras, įrankius ir principus) ir nematomas (mąstymo bei mąstymo būdų valdymą) procedūras (Ramezani, Mahdloo, 2014), o taip pat *Lean* yra paremta nuolatinio mokymosi ciklu, tad tai atskleidžia, jog *Lean* būdingas nuolatinis tobulėjimas (Lawal ir kt., 2014), kadangi šioje konkurencinėje aplinkoje, įmonės turi būti nuolat kūrybingos, novatoriškos

ir veiksmingos (Benkarim, Imbeau, 2021). Siekiant minėtų tikslų, *Lean* orientuojasi į 5 pagrindinius principus: vertė, vertės srautas, ištraukimas, srauto optimizavimas ir nuolatinis tobulėjimas (žr. 3 pav.).



3 pav. Pagrindiniai *Lean* principai (Foss et al., 2011; Statkus, 2018; Čiarnienė ir Smilgevičiūtė, 2017; Melović et al., 2016, Ramezani and Mahdloo, 2014)

Vertės vartotojui (angl. *value*) principas reiškia tikslų bet kurio produkto įvertinimą ar įvertinimą galutinio vartotojo požiūriu (ramezani, Mahdloo, 2014). Tad tai yra produkto vertės nustatymas, kurį nustato vartotojas, todėl šiuo principu yra sutelkiamas dėmesys į klientų produktų ar paslaugų poreikių tenkinimą tinkamu laiku ir būdu (Melović et al., 2016). *Vertės srauto* (angl. *Value stream*) principas apima paslaugos/prekės vertės srauto nustatymą sudarant žemėlapi (Ramezani and Mahdloo, 2014). Taip pat šis principas gali būti aiškinamas kaip veiklos, susijusios su darbu reikalinga medžiaga ir informacija, o srautas reiškia kelią nuo tiekėjo ir vartotojų. Vertės srauto principas yra būtinas, siekiant efektyviai įgyvendinti vartotojų reikalavimų nustatymo procesą, tuo pačiu aptinkant galimus paslaugos/gaminio trūkumus ir juos tobulinant (Melović et al., 2016).

Srauto optimizavimo (angl. *Flow*) principas apima nepertraukiamą vertės judėjimą eliminuojant vertės nekuriančias veiklas (Ramezani and Mahdloo, 2014), todėl vertės srautas turi būti sinchronizuotas ir pastovus iki pat galutinio vartotojo, atliekant visas veiklas, kurios sukuria produkto (paslaugos) pridėtinę vertę, pašalinant kliūtis, prastą kokybę, gedimus ar produkto (paslaugos) netinkama pristatymo laiką (Melović et al., 2016).

Anksčiau buvo pažymima, jog *Lean* yra tarsi filosofija, strategija ar principų rinkinys, orientuotas į pridėtinę vertę kuriančias veiklas (Foss et al., 2011). Teigiama, jog pridėtinės vertės veikla yra paverčianti procesą, produktą ar paslaugą tokią, už kurią klientas nori mokėti. Tad yra išskiriami trys pagrindiniai veiklų tipai, svarbūs srauto optimizavimo principui (Foss et al., 2011; Statkus, 2018):

- Pridėtinę vertę kuriantis darbas, kuris paverčia produktą ar paslaugą paklausią vartotojui;
- Atsitiktinis darbas, kuris nesukuria pridėtinės vertės, tačiau yra būtinas galutinei paslaugai ar produktui suteikti;

- Nuostoliai yra apibūdinami kaip darbas, kuris nekuria pridėtinės vertės bei yra nebūtinai klientų poreikiams tenkinti.

Ištraukimo (angl. *Pull*) principas yra orientuotas į vartotojų vaidmenį, kuomet klientams suteikiama galimybė padidinti vykdomos veiklos vertę (Ramezani and Mahdloo, 2014). Todėl remiantis šiuo principu, paslaugos teikimas ar prekių gamyba pradeda tuomet, kuomet vartotojai išreiškia poreikį (Melović ir kt., 2016). Taip pat, šis principas reiškia, jog procesai turi būti vykdomi taip, jog kliento poreikis būtų pilnai patenkinta vietas, laiko ir produkto kriterijais. *Nuolatinio tobulėjimo* (angl. *Perfection*) principas apima tobulumo siekimą (Ramezani, Mandloo, 2014), tai reiškia, jog *Lean* filosofija apima nuolatinį siekį panaikinti visus nuostolius bei ciklo trajektorija siekti panaikinti atliekas, kurių vartotojas apmokėti nenori (Melović ir kt., 2016).

Apibendrinant, *Lean* sąvoka Japonijoje gyvavo jau XIX a. pabaigoje, tačiau tapo aktyviau pradėta vartoti tik po Antrojo pasaulinio karo, kuomet ekonomiškai silpnoje ir karo nuniokotoje šalyje buvo būtina atgaivinti ekonomiką sudėtingomis aplinkybėmis. Tad *Lean* koncepcijos užuomazgos siekia praeito amžiaus paskutinį dešimtmetį, kuomet *Toyota Motor* korporacija analizavo Vakarų šalių praktiką bei surinkusi technologines bei inovacines žinias pradėjo formuoti sistemą, kuri šiuo metu žinoma *Lean* pavadinimu. Šiuo metu nėra sutinkama vieningo *Lean* apibrėžimo, kadangi ši filosofija buvo pritaikyta įvairiose sferose, neapsiribojant gamyba, tačiau nagrinėjant skirtingus apibrėžimus randami bendrieji sąlyčio taškai: filosofija, sistema, metodai, įrankiai, principai, išteklių, vartotojų poreikiai, vertės kūrimas, nenaudingų veiklų pašalinimas ir kt. Todėl šiame darbe *Lean* bus laikoma filosofija ar sistema (kurią sudaro metodai, įrankiai bei principai), kuria yra siekiama kurti vertę patenkinant vartotojų poreikius mažiausiomis sąlygomis ne tik eliminuojant vertės neteikiančius veiklos procesus, tačiau taip pat siekiant nuolatinio ilgalaikio tobulėjimo. Paaiškėjo, jog įgyvendinant *Lean* yra svarbiausi 5 apibrėžti principai: vertė, vertės srautas, srauto optimizavimas, ištraukimas bei nuolatinis tobulėjimas. Atskleidus *Lean* sampratą bei principus, toliau svarbu išnagrinėti *Lean* naudojamus metodus bei įrankius.

2.1.2. *Lean* įrankiai ir metodai

Įmonės padėtis didele dalimi priklauso nuo greito reagavimo į besikeičiančius klientų poreikius. Šiuo metu produkcijos ar paslaugos suteikimas laiko, kiekio, kokybės ir konkurencinės kainos atžvilgiu yra tapęs norma ir visų įmonių siekiamybė. Dėl minėtos priežasties, kiekviena įmonė, siekdama tikslų, o svarbiausia – konkurencinio pranašumo rinkoje, turi skirti ypatingą dėmesį produkto gamybos bei paslaugų teikimo kaštų mažinimui (Rewers, Trojanowska and Chabowski, 2016). Taigi, diegiant *Lean* koncepciją, kiekviena įmonė turi atsižvelgti, kokie *Lean* metodai ir įrankiai gali jiems efektyviausiai pasiekti savo tikslus.

S. Begam‘as ir R. Swamynathan‘as (2013) atliktas tyrimas atskleidė, jog *Lean* metodų bei įrankių yra daug ir įvairių, kurie taip pat yra itin reikšmingi ir naudojami įvairiose įmonėse visame pasaulyje, ypač gamybos įmonėse, kuriose kiek rečiau praktikuojami tokie *Lean* valdymo elementai kaip *vertės srauto žemėlapis*, *Jidoka*, *Poka-Yoke* ir pan. Vadinasi, nuo *Lean* koncepcijos pradžios (kuomet ji buvo pradėta taikyti ir orientavosi į gamybą), įrankiai ir metodai evoliucionavo, o kai kurie yra net mažiau reikšmingi gamybos sektoriui, todėl tiekina, kad *Lean* sėkmingai pritaikoma ir kitose srityse.

J. Statkus (2018) pažymi, jog šiuo metu pasaulyje yra dvi filosofijos, kuriomis diegiama *Lean* sistema: vakarietiškoji inovacijų sistema bei rytietiškoji sistema, dar vadinama *Kaizen*. Teigiama, jog abiejų šių sistemų orientacija yra į nuolatinį tobulėjimą, pristatymo, kainos, kokybės tobulinimą, tačiau pagal jų charakteristikas, galima teigti, jog šios sistemos skiriasi (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Vakarietiška ir Rytų *Kaizen Lean* filosofija ir skirtumai (Statkus, 2018, p. 17)

| Veiksniai | Filosofija | Kaizen | Inovacijų |
|----------------------------------|------------|--|--|
| Pakeitimų mastas | | Mažas | Didelis |
| Pagrindiniai pakeitimų šaltiniai | | Personalo įtraukimas | Finansiniai ištekliai |
| Personalo įtraukimo mastas | | Visas personalas | Atsakingas už inovacijas padalinys |
| Tobulinimo orientacija | | Procesų tobulinimas | Geresnio rezultato siekis |
| Ekonominės aplinkos sąlygos | | Nuo lėtai besivystančių iki efektyvių organizacijų | Labiausiai efektyviose ir greitai besivystančiose organizacijose |
| Tobulinimo pagrindas | | Bendrosios žinios | Technologinės inovacijos |

Anot J. Statkaus (2018), *Kaizen* koncepcija gali būti pranašesnė dėl procesų tobulinimo sudaromų prielaidų geresniems rezultatams siekti, visiško personalo įtraukimo (ugdoma darbuotojų motyvacija bei lojalumas), procesų klaidų nustatymo (kuomet ieškomi ne atsakingi asmenys, o konkrečios klaidos, kurias pašalinus, procesas tobulėja). Tačiau anksčiau pateikta lentelė leidžia daryti prielaidą, jog, atsižvelgiant į geografinius skirtumus (įtraukiant kultūrą, ekonomiką ir kt.), *Lean* filosofija evoliucionavo į skirtingas šakas, kurios pritaikomos įvairiuose regionuose, atsižvelgiant į jų specifiką.

Kadangi nagrinėjama tema yra orientuota į paslaugų, o konkrečiau – prekybos sferą, tad toliau bus aptarti vieni iš populiariausių *Lean* metodų bei įrankių. H. dos Reis Leite‘as ir G. E. Vieira (2015) pažymi, jog *Lean* koncepcija paslaugų sektoriuje savo principais taip pat paveikia kontrolės, autonomiškumo, judrumo ir nuolatinio tobulėjimo sritis, užtikrinančias veiklos procesų stabilumą bei tęstinumą. Įvairiose paslaugų ir prekybos įmonėse naudojami tokie *Lean* metodai kaip: JIT (*Just in time*), išlyginimas (*Heijunka*), takto laikas (*Takt Time*), vertės srauto žemėlapis (angl. *Value stream map*), problemų sprendimas (*Problem solution*), *Kanban*, pastovus tobulinimas (*Continuous improvement*), vertikali informacijos sistema (*Vertical information system*), ištraukimo sistema (*Pull system*), standartuotas darbas (*standartized work*), *5S*, *Poka-Yoke*, vizualinis valdymas (*Visual managment*) ir t.t. Tai atskleidžia, jog *Lean* metodų ir įrankių yra begalė, tačiau skirtingose srityse vieni yra populiariesni už kitus dėl jų efektyvumo konkrečioje srityje, todėl svarbu apžvelgti vienus populiariesnių.

5S yra sistema, palaikanti standartizuotą įmonės tvarką (Statkus, 2018). R. Čiarnienės ir I. Smilgevičiūtės (2017) teigimu, *5S* susideda iš darbo vietos organizavimui ir darbinės aplinkos sutvarkymui skirtų principų, kurie daugelyje įmonių leidžia pasiekti itin gerų rezultatų. V. B. Metha ir P. Y. Dave‘as (2020) išskiria pagrindinius *5S* principus:

1. Rūšiavimo (angl. *Sort*);
2. Sutvarkymo (angl. *Straighten*);
3. Blizgesio (angl. *Shine*);
4. Standartizavimo (angl. *Standardize*);

5. Išlaikymo (angl. *Sustain*).

Pirmasis principas yra skirtas tvarkingumui bei organizuotumui, kadangi visos įmonės darbo medžiagos, priemonės, dokumentai, įrankiai turi būti išdėstyti ir surūšiuoti pasiekiamoje vietoje, taip pat pašalinant nenaudojamus (Statkus, 2018; Čiarnienė ir Smilgevičiūtė, 2017). Antruoju principu yra siekiama nustatyti tvarką bei tikslingai išdėstyti likusius elementus taip, jog juos būtų patogu pasiekti (Metha and Dave, 2020). Tad antrasis principas yra skirtas išdėstymo dėsningumui, kuomet darbui reikalingos priemonės, dokumentai, medžiagos ar įrankiai yra surūšiuojami bei išdėstomi jiems skirtose vietose (Statkus, 2018). Trečiuoju principu yra siekiama įsitikinti, jog darbo vieta yra išvalyta (Metha and Dave, 2020), tad šis principas skirtas švaros palaikymui, kuomet darbo vieta turi būti sutvarkyta (Statkus, 2018). Ketvirtuoju principu yra siekiama sukurti standartus pirmiems trims minėtiems 5S principams (Metha and Dave, 2020), kuomet kiekvienas darbuotojas turi palaikyti sukurtą tvarką (Statkus, 2018). Paskutinis principas apima įpareigojimų užtikrinti reguliarius standartų taikymą sukūrimą (Metha and Dave, 2020), tad tai tarsi drausmės ar kontrolės įvedimas, kuriuo būtų užtikrinamas tvarkos standartų palaikymas darbo vietoje (Statkus, 2018).

V. B. Metha ir P. Y. Dave'as (2020) pažymi, jog standartizuoto darbo kūrimas yra pagrindinė 5S metodo naudojimo priežastis, kuomet yra įvedama *namų* tvarkymo disciplina parduotuvėje, biure ir kt. Tai yra vienas iš pagrindinių *Lean* įrankių, nuo kurių įmonės pradeda savo transformacijos procesą. Nors 5S buvo sukurtas gamybai, šiuo metu yra sėkmingai pritaikomas ir kituose sektoriuose, kadangi 5S tikslas yra sukurti tvarkingą ir gerai organizuotą darbo vietą. Įdiegus šį įrankį galima pagerinti teikiamų produktų ir paslaugų kokybę, pakelti našumą, pagerinti darbų saugą, higieną, padidinti procesų stabilumą ir sumažinti įmonės veiklos sąnaudas. Tačiau J. Statkus (2018) pateikia kritišką požiūrį, teigdamas, jog nors 5S taisyklės yra kiekvienam priimtinos, paprastos ir jų laikosi dažnas darbuotojas, vis dėlto, jeigu šių taisyklių nesilaiko bent vienas darbuotojas, yra juntamas vidinio darbo sunkėjimas. Tai atskleidžia, jog 5S įdiegimui yra itin svarbus kontrolės palaikymas.

Kanban yra vienas iš svarbiausių elementų, praktiškai įgyvendinančių *Lean* koncepciją. Nuostolių šalinimas yra svarbiausias *Lean* mąstymo principas, reikalaujantis nuolatinio augimo, personalo ir vadovybės atsidavimo. *Kanban* taip pat yra vienas iš pagrindinių procesų valdymo įrankių, padedančių matuoti vidutinį vienos užduoties atlikimo laiką, tikrinti darbo eigą ir optimizuoti darbą procese kiekvienoje darbo vietoje. *Kanban* metodika yra naudinga daugeliu atžvilgiu: atsargų sumažinimas apsaugo nuo perteklinės produkcijos (gaminimo ar kaupimo), gerinami darbo eigos procesai, lankstumas, darbuotojų našumas, organizacijos valdymo lygis, produktų, paslaugų kokybė ir kt. (Nagpur and Steels, 2015). Teigiama, jog originaliai *Kanban* yra atsargų valdymo sistema, prisidedanti prie gamybos proceso veikimo, tačiau šiuo metu sistema tapo itin lanksti ir gali būti naudojama daugybėje sričių, kuomet yra laikomasi pagrindinių principų: vizualizuoto darbo (angl. *visualize work*), atliekamo darbo ribojimo (angl. *limit work*), dėmesio sutelkimo į srautą (angl. *focus on flow*) ir nuolatinio tobulėjimo (angl. *continuous improvement*) (Metha, Dave, 2020). *Kanban* metodika apima tokius įrankius kaip *Kanban* korteles (angl. *Kanban cards*) ar 3 dėžučių sistemą (angl. *3 bin system*). Pirmasis įrankis yra gyvybiškai svarbi *Kanban* sistemos dalis, skatinanti vartojimo, paslaugų/prekių poreikio lygį, tad yra itin svarbi ne tik gamyboje, tačiau ir prekyboje, kuomet svarbus fizinių prekių tiekimas (Nagpur and Steels, 2015). Tačiau *Kanban* taip pat susilaukia kritikos dėl pagarbos žmogui stokos, kadangi dėmesys skiriamas technologijoms.

Vertės srauto žemėlapis yra proceso tobulinimo *Lean* technika, sukurta siekiant suprasti veiklų/informacijos/medžiagų vertę bendrame sraute (Shou, Wang, Wu, Wang and Chong, 2017). Vertės srauto sudarymo procesas gali padėti atskleisti dabartiniuose procesuose pridėtinės vertės nepridedančias veiklas (sunaudojančias finansinius, žmogiškuosius, laiko išteklius), kurios dažnai tampa įmonės nuostolių faktoriumi (Patel and Chauhan, 2015). Šiuo metodu yra atliekami tokie veiksmai kaip duomenų rinkimas (apimantis vartotojų poreikius, informacijos ir fizinių priemonių/medžiagos tėkmę), dabartinės būsenos žemėlapių sudarymas, vertės srauto žemėlapių įrankių taikymas bei ateities žemėlapių kūrimas. Vertės srauto žemėlapyje naudojami tokie įrankiai kaip (Patel and Chauhan, 2015):

1. Proceso veiklos žemėlapis (angl. *process activity mapping*), siekiant nustatyti prekės/paslaugos pristatymo laiką ir produktyvumo galimybes.
2. Paklausos stiprinimo žemėlapis (angl. *demand amplification mapping*), kuriame analizuojamas laiko aspektas vartotojų poreikio lygiui patenkinti.
3. Kokybės filtro žemėlapis (angl. *quality filter mapping*), kuriame nustatomi paslaugos, gaminio defektai, aptarnavimo trūkumai.
4. Gamybos įvairovės piltuvėlis (angl. *production variety funnel*), kuriame analizuojamas proceso kelias, produktų variacijų skaičius.
5. Vertės pridėjimo laiko profilis (angl. *value adding time profile*), kuriame analizuojamos pridėtinės ir ne pridėtinės vertės sąnaudos bei laikas).

Tad vertės srauto žemėlapis yra *Lean* metodas, naudojamas veiklos procesams projektuoti ir analizuoti, lengviau įsivaizduojant vertės srauto vizualizaciją. Vertės srauto žemėlapių tikslas yra padėti vadovaujantiems asmenims identifikuoti atliekas visuose įmonės veiklos procesuose, siekiant jas pašalinti.

Vizualinis valdymas yra dar viena plačiai taikoma *Lean* metodika. Vizualinis valdymas – tai bet kokia vizualinė pagalba ar įrenginys, leidžiantis efektyviau valdyti informaciją bei mažinti nuostolius. Siekiant didžiausios naudos, vizualinis valdymas turi apimti maksimalų įmonės veiklos spektrą: organizacijos darbuotojų darbo sritis, žmogiškuosius išteklius, verslo procesus bei tobulinimo elementus (Lewiński, 2018). Teigiama, jog šis metodas buvo sukurtas gamybos sektoriuje, siekiant vizualiai komunikuoti gamybos procesuose, taip eliminuojant atliekas bei didinant procesų produktyvumą, tačiau taip pat šis metodas buvo pradėtas taikyti ir paslaugų įmonėse, kadangi įvairūs taikomi vizualinio valdymo įrankiai (informacinės nuorodos, elektroniniai ženklai ir kt.), yra naudingi bet kokio proceso gerinimui, kuriame reikia sklandžios bei aiškios komunikacijos (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt and Wagner, 2018). Pavyzdžiui, *Rolls Royce* parduotuvių atvejis atskleidė, jog vizualinė sistema (lyginant su patiriamais nuostoliais be sistemos) yra lengvai prižiūrima bei išlaikoma, o taip pat gali atnešti itin puikių rezultatų: procesų skaidrumą, kliūčių ir kylančių problemų lengvą identifikavimą, nuolatinio tobulėjimo skatinimą ir kt. Tad ši sistema minėtai kompanijai padėjo sutaupyti išlaidas bei padidinti produktyvumą (Parry and Turner, 2005).

Apibendrinant, galima teigti, jog visi šie *Lean* metodai ir įrankiai yra skirti procesų optimizavimui, eliminuojant veiklas, kurios neneša vertės klientui ir nėra būtinos veiklos procesuose. Mokslinė literatūra atskleidė, jog yra begalė *Lean* metodų bei įrankių, kurie daugiausiai buvo taikomi gamybos sektoriuje, tačiau evoliucionuojant visai *Lean* koncepcijai, šie *Lean* metodai bei įrankiai tapo efektyviai pritaikomi paslaugų sektoriuje, tad ir prekyboje. Siekiant atskleisti *Lean* koncepcijos

integravimo į prekybos sektorių galimybes, toliau yra būtina išnagrinėti prekybos sektoriaus išskirtines savybes ir specifiką.

2.2. Prekybos sektoriaus ypatumai

2.2.1. Prekybos samprata ir reikšmė

Prekyba yra itin svarbi ne tik kiekvienai šaliai, tačiau ir tarptautinei arenai. Nors prekybos nauda gali būti sunkiai kategorizuojama, svarbu pabrėžti, jog laisva ir efektyvi prekyba padidina įsigyti kokybiškesnių ir pigesnių prekių/paslaugų, o taip pat gauti tai, ko gyvenamoje vietoje rasti nėra įmanoma. Tai prekyba tenkina visuomenių vartojimo poreikius. Nepaisant to, prekyba yra itin svarbus faktorius ekonominiam augimui, kuria darbo vietas, pildo šalių biudžetus. Prekyba taip pat skatina konkurencingumą, o konkurencija skatina ilgalaikį augimą bei sąžiningumą (Adeleye, Adeteye and Adewuyi, 2015). S. Sandri, N. Alshyab ir A. Ghazo (2016) taip pat akcentuoja, jog yra daug empirinių įrodymų, patvirtinančių faktą, jog prekyba skatina ekonomikos augimą tiek pramoninėse, tiek ir besivystančiose šalyse. Liberalizavimas ir noras integruoti į pasaulines rinkas tapo standartinių bet kokio prekybinio verslo siekiu. Tai, jog prekyba nuolatos plečiasi ir užima vis reikšmingesnę vaidmenį pasaulyje rodo ir tai, jog sparčiai didėja prekyba ne tik prekėmis, tačiau ir paslaugomis, kadangi internetas ir IT technikos plėtra palengvino prekybą tiek šalies viduje, tiek ir išorėje.

Prekybos koncepcija yra suprantama gana paprastai – tai yra pardavimo veikla tarp skirtingų suinteresuotų šalių. A. Burinskienė ir D. Daškevič (2013) teigia, jog žodis *prekyba* reiškia parduoti, pirkti ar keisti prekes. Tradiciškai prekyba yra suvokiama kaip prekyba turinčiomis fizinį pavidalą (materialiomis) prekėmis, išskyrus dujas, elektros energiją ar vandenį, kuomet jie nėra riboto tūrio, nustatyto kiekio ir nėra paruošti parduoti. Tačiau žvelgiant į 3 lentelėje pateiktus skirtingus prekybos apibrėžimus, galima teigti, jog prekybos apibrėžtis gali būti daug platesnė.

3 lentelė. Prekybos samprata

| Autorius | Prekybos išaiškinimas | Pagrindinės sąvokos |
|--|--|--|
| Pajuodis, 2005 | Prekyba paprastai yra suprantama kaip ūkinė veikla, kuri yra susijusi su prekių pardavimu bei pirkimu | |
| Arribas, Pérez, Tortosa-Ausina, 2009 | Prekyba – tai savanoriškas apsisveikimas prekėmis ar paslaugomis tarp skirtingų ūkio subjektų. Kadangi šalys neprivalo prekiauti, sandoris įvyksta tik tuo atveju, jeigu abi šalys mano, jog tai yra naudinga jų interesams | - Pirkimas - Pardavimas - Mainai - Ūkinė veikla - Savanoriškas apsisveikimas |
| Burinskienė, Daškevič, 2013 | Prekyba yra paslaugų ar prekių pardavimo bei pirkimo veikla | - Materialios prekės |
| Laurinavičius, Sarapinienė, Gurevičienė, Martiševskaja, Jablonskis, 2014 | Prekyba yra prekių pirkimas ir pardavimas tarp skirtingų suinteresuotų šalių | - Nominalios prekės |
| Tutlienė, 2014 | Prekyba yra suprantama kaip nematerialių (paslaugos: masažas, kirpimas, intelektinės prekės ir kt.), materialių (daiktai: maistas, elektronika, automobiliai ir kt.) bei nominalių prekių (akcijos, pinigai, vertybiniai popieriai) mainai | - Nematerialios prekės - Vietos lygmuo - Tarptautinis lygmuo |
| Grozdanovska, Jankulovski, Bojkovska, 2017 | Prekyba taip pat apibrėžiama kaip keitimasis kapitalu, prekėmis ar paslaugomis tiek vietos, tiek ir tarptautiniu lygmenimis. Tai prekių ir paslaugų mainai tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių | |

Galima teigti, jog prekybos sąvoka gali būti sudėtinga ir įvairialypė, priklausomai nuo konteksto, tačiau nagrinėjant skirtingus apibrėžimus galima rasti tokias pagrindines sąvokas kaip pirkimas, pardavimas, mainai, ūkinė veikla, savanoriškas apsikeitimas, (ne)materialios, nominalios prekės, vietos (prekyba vietos lygmeniu), tarptautinis lygmuo (eksportas, importas) (žr. 3 lent.). A. Pajuodis (2005) pabrėžia, jog nors prekyba yra suvokiama kaip ūkinė veikla, mokslinis jos apibrėžimas yra daug platesnis ir nevienareikšmis. Autoriaus teigimu, prekyba „<...> funkcinė prasme – tai ūkinė veikla, pasireiškianti tam tikros ekonominės funkcijos (prekių mainų) vykdymu, nepriklausomai nuo to, kas ją vykdo (prekių gamintojas ar tarpininkas).“ (Pajuodis, 2005, p. 16). A. Burinskienė ir D. Daškevič (2013) taip pat pažymi, jog funkcinė prasme prekyba yra ūkio šaka, kuomet prekės iš gamybos į vartojimo sferą patenka ją plėtojant.

Tačiau A. Pajuodis (2005) taip pat pabrėžia, kad prekybos samprata taip pat yra aiškinama plačiąja bei siaurąja prasme:

- Plačiąja prasme, yra įtraukiamos visos prekių klasifikacijos (materialios: daiktinės prekės; nematerialios: intelektinės prekės ir paslaugos; nominalios: vertybiniai popieriai, pinigai bei akcijos) ir šių prekių mainai, tad samprata yra itin plati ir viską apimanti.
- Siaurąja prasme, prekyba yra aiškinama kaip materialią (daiktinę) išraišką turinčių prekių (vartojimo, gamybinių prekių) mainai.

Tad rinkos ūkio kontekste mainuose tarpininkauja pinigai, o tuomet pasireiškia toks reiškinys kaip prekių pardavimas ir pirkimas, o funkcinė prasme prekybos ir paskirstymo sąvokų sandara tampa tapati viena kitai (Burinskienė ir Daškevič, 2013; Pajuodis, 2005).

Tad kaip teigia A. Laurinavičius ir kt. (2014), prekybos sąvokos turinys gali būti itin sudėtingas, todėl skirtingoje literatūroje yra pateikiami ne vienodi apibrėžimai. Pavyzdžiui, Pasaulio prekybos organizacija akcentuoja tarptautinę prekybą kaip susidarančius prekių srautus, kuomet prekės yra gabenamos per valstybių teritorines sienas, Jungtinių Tautų Organizacija prekybą apibrėžia kaip tarptautinį prekių pardavimą bei pirkimą, o Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija prekybą įvardija eksporto bei importo veikla, tad prekyba apima tokius prekybos pagrindinius dedamuosius elementus kaip paslaugų ar produktų gamyba, logistinė gabenimo grandinė bei prekybos įmonės, kurios produktą pateikia galutiniam vartotojui. R. Stankaitis (2018) papildo šį požiūrį, akcentuodamas, jog nepaisant prekybos sistemos pagrindinių dedamųjų, prekyba atlieka svarbiausią vaidmenį prekių paskirstyme ir atidavime galutiniam vartotojui, o prekyba taip pat gali būti prekiaujanti vietiniu ar tarptautiniu lygmeniu ir t.t. Tad prekyba yra tarsi jungiamoji tarp prekių gamybos ir jų vartojimo. A. Burinskienė ir D. Daškevič (2013) taip pat aiškina sampratos turinio sudėtingumą, kadangi prekyba gali būti klasifikuojama skirtingai bei turėti skirtingas ypatybes, pavyzdžiui, didmeninės prekybos įmonės prekes gauna iš gamybos ir parduoda jas dideliais kiekiais profesionalioms įmonėms bei vartotojams. Nepaisant to, didmeninės prekės nebūtinai yra galutinės – gali būti rūšiuojamos, perpakuojamos ir kt. Skirtingai, mažmeninėje prekyboje verslai parduoda prekes dažnai ir nedideliais kiekiais, todėl vartotojų skaičius yra ženkliai didesnis. Mažmeninėje prekyboje prekės yra brangesnės (lyginant su didmenine prekyba) ir apima vienodą kainų politiką visiems pirkėjams. Nepaisant to, tokioje prekyboje yra skiriamas itin didelis dėmesys reklamai, prekių

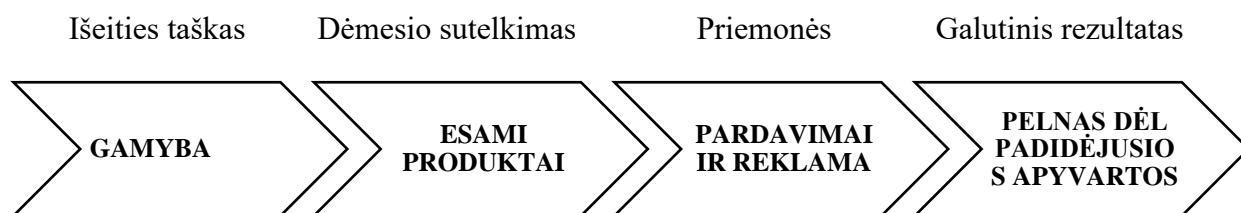
pateikimui ir kitoms priemonėms, stengiantis pritraukti pirkėją. Tad tai atskleidžia, jog prekyba skirtingose kategorijose gali sudaryti skirtingas dedamąsias prekybos procese.

Tad galima teigti, jog prekyba reiškia platų ir augantį ekonominės veiklos spektrą. Prekiauti galima tiek paslaugomis, tiek ir fizinėmis prekėmis. Pavyzdžiui, prekyba paslaugomis apima turizmo, transporto, finansinių paslaugų, intelektinės nuosavybės naudojimą, telekomunikacijų ir informacijos paslaugas, valstybės paslaugas, techninę priežiūrą ir kitas profesionalias paslaugas, pradedant apskaitą ir baigiant teisinėmis paslaugomis. Palyginti su prekėmis, paslaugų, kuriomis galima prekiauti, rūšis ir apimtį riboja tokie veiksniai kaip tiesioginio pirkėjo ir paslaugų teikėjo kontakto būtinumas bei kitos unikalios savybės, tokios kaip paslaugų pakartotinis panaudojimas (pavyzdžiui, konsultacijos). Tuo tarpu, prekyba prekėmis apima fizinius produktus, kurie yra parduodami tam tikrose fizinėse ar elektroninėse erdvėse (Congressional Research Service, 2020).

Apibendrinant, galima teigti, jog prekyba yra viena ekonomiškai reikšmingiausių ir seniausių ūkinių veiklų pasaulyje. Smarkiai plečiantis prekybos sferai, prekybos procesai taip sudėtingėja, atsiranda nauji prekybos elementai, tad skirtingose prekybos sferose veiklos procesus taip pat gali sudaryti ne vienodi elementai. Minėtieji aspektai atskleidžia ir prekybos sampratos turinio sudėtingumą, kadangi prekyba gali būti apibrėžiama nevienodai skirtinguose kontekstuose: mažmeninė/didmeninė, fizinė/elektroninė, vietinė/tarptautinė, (ne)materiali/nominali ir t.t. Išnagrinėjus skirtingus apibrėžimus, šiame darbe prekyba bus apibrėžiama plačiaja prasme, t. y. *prekyba yra visų rūšių prekių (materialių, nematerialių, nominalių) mainai, nepriklausomai ar šie mainai vykdomi su prekių gamintoju, ar su tarpininku.*

2.2.2. Prekybos procesų specifika

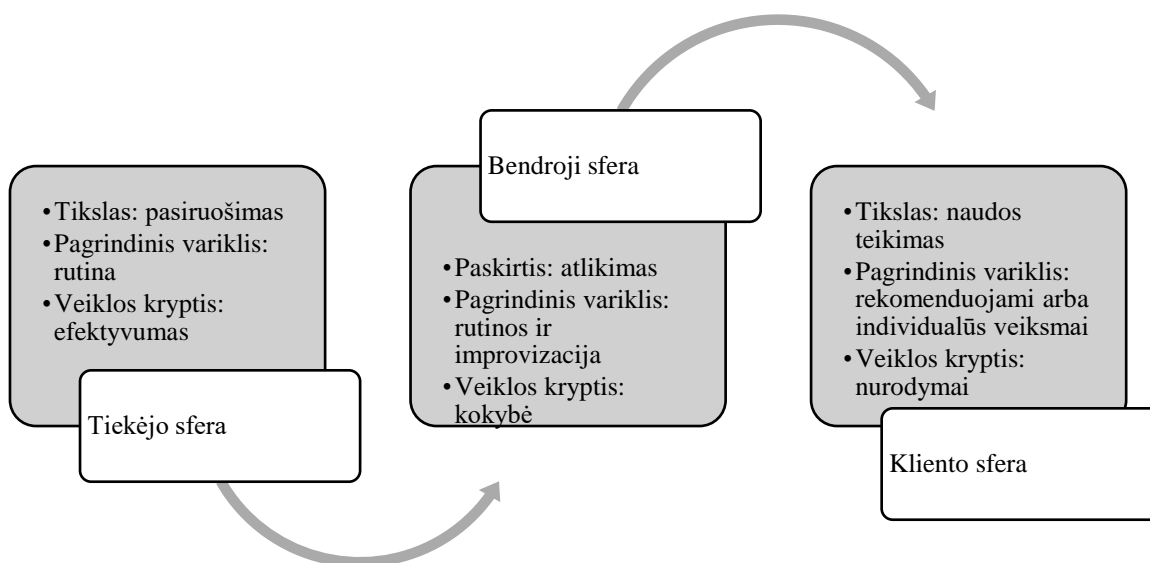
E. Tutlienė (2014) pažymi, jog prekybos veiklos procesų specifika atsiskleidžia dėl dviejų pagrindinių priežasčių. Visu pirma, prekybos procese vartotojams parduodamos iš gamintojų įsigytos prekės nėra apdorojamos ar perdirbamos prieš pardavimo procesą. Visu antra, prekybos procese suteikiamos prekės vartotojoms yra parduodamos jau kartu su kitomis specifinėmis paslaugomis, todėl, kaip ir buvo minėta anksčiau, prekybos procesas tarsi teikia tarpininkavimo paslaugą, tokiu būdu perduodant prekes iš gamintojo, į galutinio vartotojo rankas. Tačiau A. Pajuodis (2005) pažymi, jog prekybos procesuose prekės iš gamybos iki vartotojo gali eiti ir tiesioginiu keliu, kadangi kaip buvo minėta prieš tai, netiesioginiu būdų prekybos procesas eina per prekybos atstovus, komisionierius ar maklerius (t. y. pardavimo pagalbininkus), tačiau gamybos įmonių prekių prekybos procesai gali vykti ir tiesiogiai. Minėtuojų atveju prekybos procesai vyksta per gamybinių įmonių specialius darbuotojus ar pardavimo padalinius (pardavimo filialai, komivojažieriai, marketingo, pardavimo skyriai ir kt.), tačiau mažose gamybos įmonės prekybos procesą tiesiogiai organizuoja ir patys įmonės vadovai.



4 pav. Prekybos ir pardavimo koncepcija (Tutlienė, 2014, p. 11)

Vadovaujantis E. Tutlienės (2014) prekybos koncepcija, tampa aišku, jog prekybos procesas prasideda gamybos sektoriuje, kuris yra laikomas išeities tašku. Prekybos procese dėmesys yra sutelkiamas į esamus produktus, kuriuose stengiamasi panaudoti reklamą bei kitas rinkodaros priemones. Tad sėkmingas pardavimo procesas atneša galutinį rezultatą – pelną, kuris generuojamas dėl padidėjusios apyvartos. Tačiau šiame prekybos procese svarbu akcentuoti ir minėtas A. Pajuodžio (2005) išvalgas, jog prekybos procese gaminiai/prekės vartotoją gali tiesiogiai (per gamybos įmonės vadovą, atsakingus specialistus ar padalinius) arba netiesiogiai (per tarpininkus, t. y. prekybos įmones, komisionierius ir kt.).

D. Arfmann'as (2015) taip pat išskyrė suinteresuotųjų šalių vaidmenis prekybos procese (žr. 4 pav.). Pirmoji yra tiekėjo sfera, kuri vertinama kaip gaminių ar paslaugų teikimas, kuriame pasirengimas gali reikšti reikalingų išteklių sukūrimą, personalo mokymus ir kt. Rutina šiame procese taip pat aktuali teikiant bet kokią paslaugą ar prekę, siekiant efektyvių veiklos procesų. Bendrojoje sferoje tiekėjas veikia produkto ar paslaugos teikimo požiūriu, kuomet vyksta rutina ar reikalingos improvizacijos dėl tam tikrų išimčių. Taip pat, čia svarbi kokybė, kadangi šioje sferoje dominuoja orientacija ne į standartizuotus ar funkcinis kokybės aspektus, tačiau į klientų vertės suvokimą. Klientų sfera apima erdvę, kurioje klientai gauna naudą iš produktų ar paslaugų, nepriklausomai nuo tiekėjo. Šioje srityje yra svarbus vertės kūrimas, siekiant, jog būtų užtikrintas teigiamas klientų požiūris į pardavimo procesą bei parduodamą prekę/paslaugą, tokiu būdu didinant ir klientų lojalumą (žr. 4 pav).



5 pav. Prekybos procesas ir vertės kūrimas klientui (Arfmann, 2015, p. 22)

5 paveiksle atvaizduotas prekybos procesas atskleidžia, jog jį sudaro itin daug elementų. Šiai schemai taip pat gali būti pritaikytos A. Pajuodžio išvalgos (2005), kuriomis remiantis, galima teigti, jog tiekėjo sferoje prekės gali būti ir paslaugos gali būti perduodamos klientui tiek tiesiogiai (iš gamybos įmonių), tiek netiesiogiai (per tarpininkus). Tačiau paveikslas taip pat atskleidžia, jog pardavimo procese svarbus aspektas yra ir vertės kūrimas klientui, todėl prekybos proceso bendrojoje sferoje veikla turi būti nukreipta taip, jog būtų suteikta vertė klientui ir sukuriamas prekių/paslaugų poreikis, ko pasėkoje, klientas pats ateitų įsigyti šių prekių ar paslaugų, vedas rekomendacijų ar individualių sprendimų.

A. Burinskienė ir D. Daškevič (2013) išskiria konkretesnius prekybos proceso etapus:

- Užsakymo pateikimas;
- Klientų atsiskaitymas už užsakytas prekes (atsiskaitymo formų yra įvairių: nuo grynujų pinigų prekių pirkimo metu iki vykdomu elektroninių mokėjimų);
- Prekių pristatymas (pristatymo būdų gali būti įvairių: pirkėjas gali pats pasiimti norimas prekes arba jo gali būti pristatomos įmonės į nurodytą vietą);
- Paslaugos teikimo po prekės įsigijimo (tai gali būti garantija, konsultacijos ir kt.).

Kaip teigia A. Burinskienė ir D. Daškevič (2013), šie etapai yra būdingi visoms prekybos įmonėms, nesvarbu ar tai yra materialios, ar nematerialios formos prekė. Tad prekybos procesas apima paslaugos bei prekės architektūrą ir informacijos srautus tarp suinteresuotųjų šalių. Tai atskleidžia, jog prekybos procesas yra specifinė sritis, kuri gali būti aiškinama nuo koncepcijos iki konkrečių prekybos procesą sudarančių veiksmų.

Apibendrinant, galima teigti, jog pardavimo procesas apima kelią nuo gamintojo iki galutinio vartotojo. Tačiau prekybos procese prekės gali keliauti skirtingai būdais, kadangi tiesioginiu būdu produktai keliauja per to paties gamintojo įmonės struktūras, tačiau taip pat prekės vartotoją pasiekti gali ir per tarpininkus, kurie gali būti tiek pavieniai pardavimų komisionieriai, tiek ir pardavimų įmonės (mažmeninės, didmeninės ir kt.). Galiausiai, nagrinėjant prekybos procesus tapo aišku, jog gamyboje daugiausiai orientuojamasi į efektyvumą, tačiau parduodant prekę yra svarbu orientuotis ir į kartu teikiamos paslaugos (kadangi kaip ir buvo minėta, tarpininkavimo atveju, su preke kartu parduodama ir paslauga) bei turimų prekių kokybę, kadangi tik tokiu būdu gali būti pasiekiamas klientų pasitenkinimo, vertės klientų kūrimas bei lojalumo didinimas. Minėtieji aspektai leidžia priartėti prie pagrindinio prekybos sferos tikslo – dėl didėjančios apyvartos generuojamo pelno.

2.2.3. Prekybos įmonių verslo procesų esminės charakteristikos ir valdymo lygiai

Šiuolaikinėje plotmėje egzistuoja įvairus požiūris į organizacijų (įskaitant ir prekybą) valdymą šiuometinėmis ūkio plėtros sąlygomis: sisteminis, rinkodarinis, procesinis, sinerginis ir kt. Dabartinėmis, sparčiai kintančiomis, rinkos sąlygomis požiūris į procesą tampa vis reikšmingesni, kadangi įmonių veikla yra skaidoma į daugybę įvairių veiklos procesų, kuriuos yra būtina suvaldyti, norint išlikti konkurencinės aplinkos sąlygomis. Taip pat, prekybos įmonių veiklos procesų valdymo efektyvumas yra būtinas formuoti naudą ir vertę vartotojui, kadangi prekyboje proceso vykdymas yra nukreiptas į vidinių ir išorinių klientų poreikių tenkinimą (Teplov et al., 2016). Tad procesų standartizavimas ir optimizavimas yra didžiausias prioritetas prekybos įmonėse, kadangi tarpusavyje susietų atskirų procesų sklandus veikimas sąlygoja didžiausią veiklos produktyvumo padidėjimą (Ravand and Sadr, 2014).

E. Tutlienė (2014) pažymi, jog lyginant su gamybos įmonėmis, prekybos įmonių veikla yra specifiška bei savarankiška, todėl ją sudaro įvairūs procesai, pradedant rinkodara ir baigiant finansais. Prekybos įmonių procesų specifškumą išskiria ir tai, jog pagrindiniu objektu (lyginant su gamybos įmonėmis) yra laikomas ne produktas, tačiau prekybos paslaugos, kurios yra atskleidžiamos per prekybos įmonės suformuotų paslaugų bei gamybos sektoriuje pagamintų prekių derinį. Tad kaip teigia A. Burinskienė ir D. Daškevič (2013), valdant prekybos įmonės procesus yra būtina orientuotis į daugelį veiksmų įvairiose prekybos įmonių veiklos srityse (pradedant žaliavomis ir baigiant galutiniu klientu), kuriuos

yra būtina atlikti tikslingai, norint sukurti vertę klientui. V. I. Teplov'as ir kt. (2016) akcentuoja, jog pagrindinė prekybos įmonių verslo proceso (kaip pagrindinio organizacijos valdymo sistemos elemento) savybės yra verslo proceso savininko, vadovo ir vykdytojų buvimas. 5 paveiksle yra išskiriami stambieji prekybos įmonių procesų valdymo lygiai (žr. 6 pav.). Verslo proceso savininkas yra suprantamas kaip atitinkamas asmuo arba kolektyvinis valdymo organas, disponuojantis procesams vykdyti reikalingais ištekliais ir yra atsakingas už rezultatą. Verslo procesų vadovas yra asmuo, kurio atsakomybė yra konkretaus verslo proceso valdymas ir nuolatinis jo tobulinimas (prognozavimas, planavimas, organizavimas, koordinavimas, valdymas ir kontrolė). Galiausiai, vykdytojai atitinka žemesnį prekybos procesų valdymo lygį, derinat veiklą su organizacijos tikslais.



6 pav. Prekybos įmonės procesų valdymo lygiai (Teplov ir kt., 2016, p. 10)

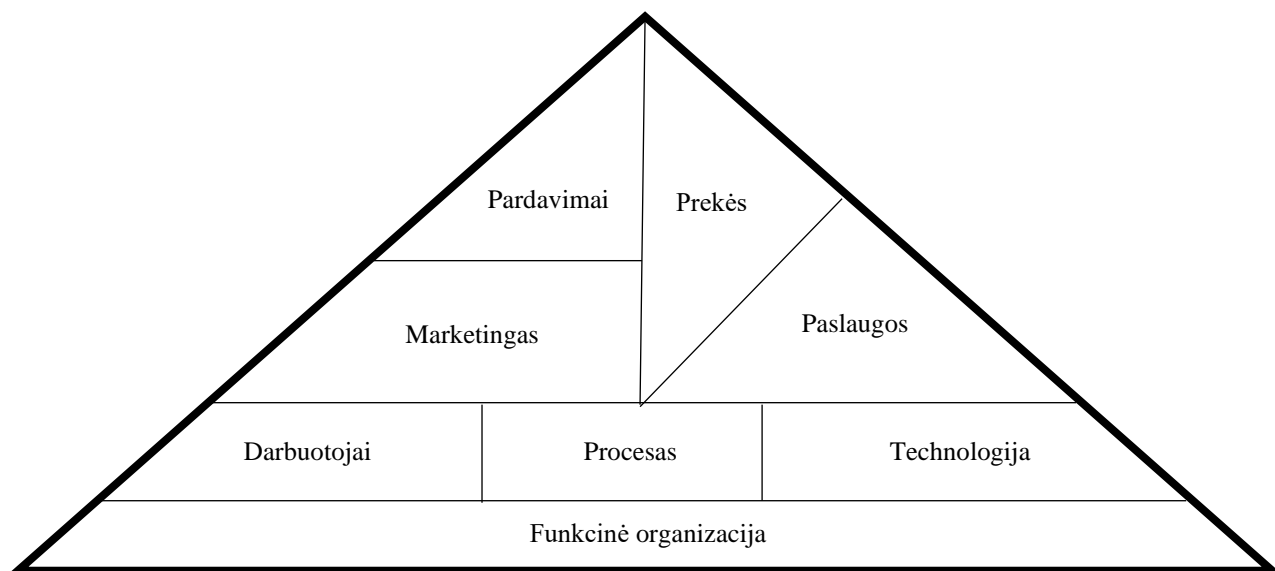
E. Tutlienė (2014) prekybos įmonės procesus kategorizuoja per operacijas:

1. **Pagrindinės operacijos:** importo ir pirkimo operacijos (žaliavų, prekių, komplektuojančių dalių, medžiagų įsigijimas bei naudojamas paslaugų teikimu, savo ar kitų poreikių tenkinimui) eksporto be pardavimo operacijos (gatavos produkcijos, medžiagų ar žaliavų kaupimas ir koncentravimas vienoje vietoje, pasiruošimas formuoti pasiūlą vartojimo bei gamybos procesui);
2. **Logistinės operacijos:** komplektavimas ir koncentracija (gatavos produkcijos, medžiagų ar žaliavų kaupimas ir koncentravimas vienoje vietoje, pasiruošimas formuoti pasiūlą vartojimo bei gamybos procesui), sandėliavimas (pagamintų ar įsigytų prekių laikymas), komplektavimas bei rūšiavimas (produkcijos, kuri yra sukaupta (įsigyta ar pagaminta), pasiūlos formavimas: įsiliejimas su vidaus įmonės bei vartotojų poreikiais, produkcijos pakavimas, išdėstymas, ženklinimas, išskaidymas ir kt.) ir transportavimas (produkcijos įforminimas (išdavimo, vežimo, perdavimo), o taip pat fizinių operacijų organizavimas bei atlikimas, atsižvelgiant į produkcijos įforminimo procedūras);
3. **Pagalbinės operacijos:** muitinės operacijos (leidimai, kvotų gavimas, licencijos ir kiti formalumai), finansai ir finansavimas (finansinių išteklių ieškojimas, atsiskaitymas už sutartiniu įsipareigojimus, atliekamas operacijas, finansų kontrolė ir kt.), produkcijos tikrinimas (kokybės reikalavimų atitikties tikrinimas), produkcijos bei rinkos prognozavimas ir tyrimai (SSGG, faktoringas, rinkos, situacinė analizė, vienkartiniai tyrimai, monitoringai ir kt. (Tutlienė, 2014).

I. Jansone'as ir I. Voronova (2014) taip pat panašiai išskiria ir klasifikuoja prekybos įmonių veiklos procesų operacijas, tačiau įvardija, jog tai daugiau apima technologinę procesų pusę. Klasifikuodamos šiuos procesus, autorės nurodo rizikas, kurios gali būti sąlygojamos žmogiškųjų išteklių faktoriaus, pavyzdžiui, dėl nepakankamo darbuotojų skaičiaus ar kompetencijų darbuotojai

gali netinkamai naudotis darbo vietoje reikalingomis technologijomis, neprofesionaliai teikti paslaugas, o tai gali sąlygoti išteklių eikvojimą. Ši įžvalga atskleidžia, jog nepaisant techninių prekybos įmonių procesų (pagrindinių, logistinių, papildomų operacijų), nuo prekybos įmonių yra neatsiejami žmogiškųjų išteklių valdymo ir veiklos procesai, kurie yra vieni reikšmingiausių prekyboje. V. I. Teplov'as ir kt. (2016) taip pat sutinka su šia įžvalga, teigdami, jog prekybos organizavimo procesuose (nesvarbu ar prekyba didmeninė ar mažmeninė), žmogiškųjų išteklių valdymas yra būtinas, kadangi darbuotojai vykdo įrangos aptarnavimą, ryšių užtikrinimą, personalo mokymus, veiklos finansinį ir apskaitos vykdymą, saugos priemones ir kitus procesus.

S. Burt ir L. Sparks'as (2003) taip pat akcentuoja, jog prekybos įmonių veikloje tampa svarbūs marketinginiai procesai, stiprinant prekybos įmonės prekės ženklą, siekiant išlaikyti ir stiprinti klientų lojalumą konkurencinėje rinkoje. O A. Burinskienė ir D. Daškevič (2013) pateikia tikslesnį prekybos įmonės procesų modelį. Autorės teigia, jog toks modelis suformuotas, atsižvelgiant į tai, jog prekybos procese pagrindinis dėmesys yra skiriamas vertės klientams sukūrimui, todėl remiantis M. E. Porterio išskirtais vertės grandinės elementais, buvo papildytas ir suformuotas žemiau pateiktas modelis (žr. 7 pav.).



7 pav. Prekybos įmonės verslo procesų valdymo modelis (Burinskienė, Daškevič, 2013, p. 238)

Paveiksle atsispindinti funkcinė organizacija apibrėžia savo veiklos specifiką (didmeninė, mažmeninė, vietinė, tarptautinė, fizinė, elektroninė ir kt.), toliau į procesus daugiausia įtraukiamos minėtos techninės operacijos, kurios buvo apžvelgtos anksčiau. Technologijos lemia prekybos įmonės verslo modelio specifiką ir inovacijas. Darbuotojai apima personalo valdymą, kuris kaip buvo minėta anksčiau, yra vienas iš svarbiausių procesų prekybos sėkmei. Toliau išskirti marketingo procesai, kadangi E. Tutlienė (2014) akcentavo, jog prekybos įmonės orientuojasi į vertės klientui kūrimą, o pardavimų didinimui yra būtinos rinkodaros strategijos ir priemonės: vieta, asortimento, paslaugų, paskirstymo, kainų, rėmimo politika, parduotuvės įrengimas ir pan. Galiausiai, visa šių procesų visuma lemia pagrindinį pardavimo procesą, kuomet yra teikiama prekė su papildoma prekybos įmonės paslauga – pardavimu.

Tačiau M. M. Ravanfar'as (2015) pateikia dar vieną veiklos procesų klasifikaciją, remiantis 7s modeliu. Čia procesai klasifikuojami į minkštuosius ir kietuosius. Kietieji procesai apima strategijas,

struktūras, sistemas, metodus, įrankius ir kt. Minkštieji procesai įtraukia organizacinę kultūrą, stilių, personalą, kompetencijas ir gebėjimu bei vertybes. Atsižvelgiant į skirtingą prekybos įmonių verslo procesų klasifikavimą, galima teigti, jog prekybos įmonių veiklos procesus gali skirstyti įvairiais lygmenimis ir dimensijomis, tačiau kaip teigia V. I. Teplov'as ir kt. (2016), kiekvienoje prekybos organizacijoje procesai turi būti individualiai išskiriami, atsižvelgiant į veiklos specifiką ir mastą.

Apibendrinant galima teigti, kad prekybos įmonių veiklos procesai gali būti skirstomi įvairiais lygmenimis ir skirtingai pjūviais. Tačiau tampa aišku, jog prekybos įmonių veiklos procesuose tampa svarbios tokios sritys kaip funkciniai/techniniai procesai, technologijos, darbuotojai, marketingas, paslaugos, prekės ir pardavimai. Nepaisant to, techninius procesus sudaro pagrindinės, logistinės ir pagalbinės operacijos. Taip pat svarbu pažymėti tai, jog prekybos įmonių procesuose tampa svarbūs minkštieji elementai, tokie kaip personalas, įmonės kultūros formavimas ir kt. Tad stambiuoju aspektu, prekybos įmonės sudaro minkštieji ir kietieji procesai, kurie yra valdomi skirtingai lygmenimis: aukščiausioju (savininkai ar pagrindiniais valdymo organais), vidutiniu (skirtingų įmonės procesų vadovai) ir žemiausioju (procesų vykdytojai).

2.3. Lean integravimo prekyboje galimybės

2.3.1. Lean prekybos sferoje reikalingumo prielaidos

V. Vignesh'as ir kt. (2016) teigia, jog *Lean* integravimo įvairiose paslaugų srityse (įskaitant ir prekybą) populiarumas nuolat didėja dėl *Lean* teikiamų galimybių. Kaip ir buvo minėta anksčiau, prekybos įmonės orientuojasi ne į fizinę prekę, o į paslaugos kokybę, todėl svarbu pažymėti pagrindines atliekas paslaugų sektoriuje: paslaugų dizaino švaistymas (neatsakoma į klientų poreikius, todėl atsiranda nereikalingų funkcijų perteklius), aptarnaujamos prekės švaistymas (aptarnavimo proceso trūkumai), aptarnavimo galimybių švaistymas (neišnaudojami visi paslaugų pajėgumai), aptarnavimo proceso atliekos (mažo efektyvumo darbas) ir paslaugos vėlavimas (kylantis klientų nepasitenkinimo lygis). I. V. Dragulanescu ir D. Popescu (2015) taip pat išskiria pagrindines atliekų rūšis: išteklius eikvojanti ir vertės nesukurianti veikla, klaidos, kurias būtina taisyti, produktai ar paslaugos, kurios atliekamos nesant poreikiui, perteklinės operacijos įtrauktos į darbo procesus (prastas medžiagų ir žmonių judėjimas), nepanaudoti laisvi pajėgumai ir kliento reikalavimų neatitinkančios paslaugos bei produktai.

D. Arfmann'as (2015) lygina atliekas sudarančius procesus gamybos ir paslaugų sferoje. Nuostoliai gamybos sferoje apima prekių perprodukciją, laukimą kitam proceso etapui, vertės nekuriantį prekių gabenimą, nereikalingus kokybės tikrinimo procesus, turimas nereikalingas atsargas (nenaudojamą inventorių), sugedusius gaminius. Nuostoliai paslaugų sferoje apie dubliavimą (duomenų pasikartojimą), vėlavimą, klientų praradimą dėl netinkamo aptarnavimo, neaiškia komunikacija, trūkstamą inventorių, judėjimą bei klaidas sandoryje. Autorius pažymi, jog prekybos paslaugų sektoriuje, kuomet su preke teikiama ir papildoma pardavimo paslauga turi būti atsižvelgta į specifines charakteristikas (neapčiuopiamumą, neatskiriamumą, kintamumą ir kt.) bei pažymi, jog pagal atliekų specifiką skirtinguose veiklų sektoriuose turi būti sukurtas *Lean* integravimo modelis, kadangi gamybos sektoriui sukurta *Lean* strategija, kuri yra taikoma paslaugų sektoriuje, gali būti dažnai nesėkminga. Galima teigti, jog nors prekyba labiau orientuojasi į paslaugos teikimą

(pardavimą), vis dėlto turi ir gamybos sąlygojamų atliekų bruožų. Remiantis anksčiau pateiktomis išvalgomis (žr. 2.2.3. skyrelį), prekyboje prekių perprodukcija taip pat gali būti pritaikyta, pavyzdžiui, mažmeninėje prekyboje, kuomet parduotuvėje ilgą laiką užsilaiko prekės, kurių neperka klientai (t. y. neišreiškia konkrečios prekės poreikio). Tad tai atskleidžia, jog prekybos sferai gali būti būdingos tiek paslaugų, tiek ir gamybos sektoriui priskiriami pagrindiniai atliekų tipai.

4 lentelė. Galimi nuostoliai prekybos sferoje (Leksic, Stefanic and Veza, 2020, p. 30)

| Nuostoliai | |
|------------------------------------|---|
| Perteklius | Perteklius gali apimti turimas nepaklausias rinkoje paslaugas ar produktus, nereikalingą operacijų atlikimą, perteklinį administravimą, prastą rinkos prognozavimą, nebūtinų prekių perteklių |
| Transportavimas | Transportavimo nuostoliai gali apimti nereikalingą judėjimą tarp operacijų, neefektyvų duomenų perdavimą, nesėkmingą komunikaciją, įskaitant jos nepatikimumą ar duomenų praradimą |
| Laukimas | Laukimo nuostoliai gali apimti vėlavimą tarp procesų, prastą jų planavimą, savalaikį tiekėjų produkcijos pristatymą ir kt. |
| Atsargos | Atsargų nuostoliai gali apimti perteklines atsargas, kurios gali atsiskleisti tiek per fizines prekes, tiek ir per prekybos įmonės saugomus duomenis |
| Judėjimas | Judėjimo nuostoliai gali apimti blogą reikalingos įrangos išdėstymą, darbuotojų judėjimą dėl vertės nekuriančių procesų, prasto darbo vietos tvarkos ir ergonomikos |
| Atmetimas | Atmetimo nuostoliai gali apimti veiklos procesų sutrikdymą dėl nepakankamai sklandžio ir išsamios informacijos bei laiko šių procesų sutrikdymui pašalinti |
| Darbuotojų potencialo panaudojimas | Darbuotojų potencialo panaudojimo sąlygojami nuostoliai gali apimti prastą kompetentingų ir gabių darbuotojų aptikimą, nepakankamą darbuotojų įtraukimą į transformacijos procesus |

I. Leksic‘as, N. Stefanic‘ius ir I. Veza (2020) taip pat pateikia galimus nuostolius ne tik gamybos, bet ir prekybos sferoje, kurie yra randami prieš *Lean* koncepcijos integravimą (žr. 4 lent.). Aukščiau pateikti prekybos sferoje aptinkami nuostolių tipai taip pat atskleidžia *Lean* prielaidas, kadangi būtent *Lean* koncepcija yra orientuota į šių atliekų šalinimą ir nuolatinį procesų tobulinimą, siekiant efektyvesnės prekybos įmonės veiklos. J. Statkus (2018) teigia, jog kiekviena organizacija, norėdama diegti *Lean*, turi nusistatyti poreikio lygį bei išanalizuoti kokia dalimi ji atitinka *Lean* reikalavimus. Šiam tikslui įgyvendinti yra taikomos įvairialypės kriterijų sistemos, tačiau svarbiausia organizacijai yra sužinoti, kaip labai jai yra svarbūs nuolatinio tobulinimo bei nuostolių mažinimo tikslai. Autorius išskiria pagrindinius faktorius, kuomet įmonės poreikis *Lean* diegimui yra aukštas: per dideli veiklos kaštai, kuriuos sudaro nekuriantis vertės darbas, procesų kontrolės ir atsakomybės metodai nėra standartizuoti, aiškūs ir akivaizdūs, nėra išreiškiamas aukštas klientų pasitenkinimo lygis teikiama preke ar paslauga. Tad šie faktoriai atskleidžia, jog prekybos įmonėje *Lean* sistema gali būti itin naudinga, gerinant veiklos procesus, rezultatus bei siekiant didesnio konkurencingumo rinkoje.

Skirtingi autoriai taip pat išskiria itin daug *Lean* teigiamų privalumų prekybos sferoje veikiančioms įmonėms. B. Melović ir kt. (2016) akcentuoja, jog taikant *Lean* yra mažinamas atsargų kiekis, tiekėjų skaičius, standartizuojami pirkimai, harmonizuojamas pirkimų ir pardavimų kokybė, sumažinami biurokratiniai ir administraciniai procesai, padidinamas darbuotojų, įrangos produktyvumo lygis ir, galiausiai, bendras efektyvumas. J. Statkus (2018) priduria, jog *Lean* didžiausi privalumai gali atsiskleisti per aiškiai pamatuojamą vykdomų projektų naudą, kurie gali būti išreiškiami sutaupytais materialiniais ir finansiniais kaštais, padidėjusiu darbo našumu, sutrumpintu veiklos procesų operacijų

ciklu, eliminuojama vertės nenešančia veikla ir procesais, atsisakytu darbo inventoriumi, kuris nėra reikalingas, didesniu turimo inventoriaus panaudojamumui, sumažėjusiu tiek galutinės produkcijos, tiek ir žaliavų sandėliavimo lygiu. Tai atskleidžia, jog priklausomai nuo prekybos sferoje veikiančios įmonės, *Lean* gali atnešti įvairias naudas, tačiau kaip teigia H. dos Reis Leite'as ir G. E. Vieira (2015), dėl paslaugų (įskaitant ir prekybą) įvairovės yra sunku apibrėžti veiklos valdymo principus ir rinkos praktiką, tačiau šiame sektoriuje procesai klasifikuojami nuo paslaugų klasių iki pristatymo būdų, o konkrečiau išskiriamos šios *Lean* taikymo sritys kaip gamybos, apsipirkimo paslaugos, aptarnavimo, masinės ir pan. Tad *Lean* šioje srityse tobulina procesus savo principais, veikiančia kontrole, autonomiškumu, judrumu bei nuolatinio tobulėjimu, užtikrinant nemažą procesų stabilumą ir tęstinumą.

Lean pritaikomumą prekybos sferoje veikiančioms įmonėms taip pat akcentuoja V. Vignesh'as ir kt. (2016). Autoriai teigė, jog *Lean* gali būti pritaikoma įvairiuose paslaugų sektoriuose (nuo bankininkystės iki sveikatos sektoriaus), o itin didelę naudą atnešė tokie *Lean* metodai kaip vertės srauto žemėlapis, vizualinis valdymas ar Kaizen. Taip pat, buvo atskleistas *Lean* vaidmuo marketingo srityje, kuri anksčiau buvo akcentuojama svarbiu elementu prekybos įmonėse, pažymint, jog didėjo įmonių pelningumas. Mažmeninės prekybos įmonėse *Lean* buvo integruojama į visą paklausos grandinę bei rinkodaros procesus, kurie praplėtė pardavimus ir didino klientų vartojimo lygį. H. dos Reis Leite'as ir G. E. Vieira (2015) savo atlikto tyrimo rezultatuose pateikia realius *Lean* integravimo sėkmės pavyzdžius prekybos įmonėse. Mokslininkai ištyrė 20 prekybos sferoje veikiančių įmonių pradedant maisto tiekimo įmonėmis ir baigiant pramogų parkais. Atliktas tyrimas atskleidė, jog įdiegus *Lean* pastebimai pagerėjo įvairių veiklos procesų operacijos, sumažėjo jų sąnaudos, didėjo lankstumas, gerėjo žmogiškųjų išteklių valdymas, pakilo klientų pasitenkinimas ir teikiamų produktų kokybė. Taip pat, tirtose įmonėse buvo pastebimas pajamų didėjimas, sutrumpinamas užsakymų apdorojimas, mažėjančios darbo sąnaudos, klaidos, vertės nenešančios veiklos. Tad tyrimo išvadose teigiama, jog *Lean* yra sparčiai diegiami įvairiose prekybos sferoje veikiančiose įmonėse, o rezultatai tampa vis labiau apčiuopiami organizacijoms.

Tad kaip teigia B. Melović ir kt. (2016), taikant *Lean* yra gerinamas įmonės lankstumas, veiklos kokybė, mažinamas prekių kiekis sandėliuose ar informacinėse priemonėse, gerinamas proceso funkcionavimas, eliminuojama vertės nekurianti veikla, didinamas žmogiškųjų išteklių panaudojimas, gerinamas darbo organizavimas, darbuotojų ir, galiausiai, klientų pasitenkinimas. Todėl prekybos sferoje veikiančios įmonės turi būti itin orientuotos į klientų bei koordinuoti visą veiklą, kuri nesuteikia vertės klientams. D. Arfmann (2015) papildė šį požiūrį, teigdamas, kad *Lean* prekybos sferoje gali lemti reikšmingas įmonių transformacijas bei pokyčius, kurie lydė prie našesnės veiklos, didesnio pelningumo ir konkurencingumo.

Apibendrinant, galima teigti, jog pagrindinė *Lean* diegimo prielaida yra tai, jog įdiegus sistemą galima pašalinti itin didelį kiekį prekybos veiklos atliekų bei gerinti procesus įvairiose srityse, pradedant nuo produktų tiekimo (importo į įmonę), iki personalo valdymo ir bendros įmonės kultūros gerinimo. Svarbu pabrėžti ir tai, jog *Lean* reikšmė priklauso nuo kiekvienos konkrečios specifinės prekybos srities, kurioje įmonė veikia, nustatant išivertinant įmonės nuolatinio tobulinimo ir nuostolių mažinimo reikalingumo lygį. Vis dėlto, konkrečiuose tyrimuose nagrinėti prekybos sferoje dirbančių įmonių pavyzdžiai leidžia teigti, jog tikslingai diegiama *Lean* koncepcija gali reikšmingai

pagerinti visos veiklos rezultatus, didinti pelną, konkurencingumą ir klientų pasitenkinimą teikiamomis prekėmis bei paslaugomis.

2.3.2. *Lean* koncepcijos sąlygojami iššūkiai ir problemos

Ankstesniame skyriuje nagrinėta mokslinė literatūra atskleidė, jog prekybos sektoriuje taikoma *Lean* koncepcija gali atnešti įvairių privalumų. Optimizavimo principai, didesnis našumas, nuspėjamumas, geresnė kokybė, aukštesnis klientų pasitenkinimas, mažesnės išlaidos, greitesnis prekės/paslaugos suteikimo laikas, minimalus atliekų kiekis, didesnis lankstumas, nuolatinis tobulėjimas, pelningumas, efektyvumas – tai vieni iš *Lean* nešamų naudų, taikant šią koncepciją tiek paslaugų, tiek gamybos įmonėse (Asadin, Leich and Mseener, 2021; Maware, Parsley, 2022). Tačiau nepaisant jų, svarbu pažymėti, jog *Lean* koncepcijos integravimas taip pat gali atnešti barjerų sąlygojamus iššūkius, ribojančius efektyvų *Lean* strategijos pritaikymą ir įgyvendinimą (Asadin, Leich, Messner, 2021). B. Melović ir kt. (2016) pažymi, jog nors *Lean* koncepcija yra giriama, tačiau susilaukia ir prieštaringų nuomonių, kadangi manoma, jog *Lean* apima blogą požiūrį į valdymą, dėl nepasiektų norimų rezultatų ilguoju laikotarpiu. C. Marware ir D. M. Parsley (2022) papildė šią išvargą, teigdami, jog kai kurios organizacijos mano, jog *Lean* priėmimo procesas yra per daug sudėtingas ir nesuvokia teikiamos naudos, todėl *Lean* traktuoja kaip gudrybę ar madą, kuri pamažu bus pamiršta.

Nepaisant šios kritikos, *Lean* valdymas tampa ne tik teorinių interesų sritimi, tačiau ir praktinėmis gairėmis vadovams, kuriantiems naujas įmonės veiklos strategijas. Vis daugiau prekybos verslų vertina įmonės valdymo būdą, kuriame „liesumas“ yra atskaitos taškas. Su šia koncepcija suderinami procesų valdymo metodai lanksčiai ir nenutrūkstamai leidžia įveikti paklausos kintamumo bei augančius klientų poreikių iššūkius, todėl suteikia galimybę toliau tobulėti, o tai – bet kurios organizacijos pageidautinas bruožas (Niewiadomski, Pawlak and Tsimayeu, 2018). Vis dėlto, kaip pažymi E. Asadian‘as ir kt. (2021), nepaisant daugybės privalumų, visos organizacijos negali sėkmingai pasiekti *Lean* maksimalios naudos. *Lean* įgyvendinimas nėra lengvas uždavinys organizacijai, veikiau – tai didžiulis pasipriešinimas įgyvendinimo procesui, kaip ir bet kokiems kitiems pokyčiams. Tad, siekiant tikslingo *Lean* diegimo į prekybos įmonių veiklą, tampa svarbu nustatyti ir pašalinti galimus barjerus bei problemas, jog organizacija būtų pasirengusi pokyčiams.

C. Marware‘as ir D. M. Parsley (2022) pažymi, jog pagrindiniai iššūkiai diegiant *Lean* yra įmonės nukreipimas į pokyčius, kliūčių pašalinimas bei įveikimas. Autoriai teigia, jog paprastai, *Lean* diegimo iššūkiai yra skirstomi į dvi grupes: kliūtys prieš nusprendžiant priimti sistemą bei problemas, su kuriomis susiduriama diegiant *Lean*. Tačiau M. F. Bollbach‘as (2012) savo darbe barjerus išskiria į techninių (silpnus tiekimo procesus, kokybės kontrolės trūkumą, prastą atsargų valdymą) ir socialinių (didelę darbuotojų kaitą, nepakankamas žinias, netinkamus darbo, valdymo stilius, prastą darbuotojų mokymą) barjerų kategorijas. R. Čiarnienė ir I. Smilgevičiūtė (2017) išskiria panašius pagrindinius *Lean* diegimo barjerus (žr. 8 pav.).

| Su žmonėmis susijusios kliūtys | Organizacinio pobūdžio kliūtys |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nuovokos bei žinių stygius • Pasipriešinimas pokyčiams dėl pripratimo prie senos darbo metodikos • Prasta tarpusavio komunikacija tarp skirtingų lygių darbuotojų • Nepakankamas įmonės vadovybės įsitraukimas bei dalyvavimas | <ul style="list-style-type: none"> • Nepalanki hierarchinė organizacijos kultūra • Itin aukšto lygio fragmentacija • Finansinių ir kitų resursų trūkumas • Netikslingas procesų bei patalpų išdėstymas erdvėje • Dėmesio pasiekimų matavimui ir duomenų rinkimui stygius • Nepakankamas ryšys tarp tobulinimo programų bei organizacijos strategijos |

8 pav. Pagrindiniai *Lean* diegimo iššūkiai (Čiarnienė, Smilgevičiūtė, 2017, p. 426)

Nuovokos bei žinių stygius apima nepakankamą darbuotojų supratimą apie visą *Lean* koncepciją. Taip pat juntamas itin didelis darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, kadangi darbuotojams gali būti itin sunku pakeisti įpročius, perimti naujus darbo metodus bei tvarkas. Komunikacijos svarba atsiskleidžia tuo, jog dėl prasto darbuotojų informavimo ir įtraukimo į pokyčius, *Lean* gali būti neefektyvi ir išseikvoti daugiau resursų. Svarbu pažymėti ir tai, jog *Lean* diegimas gali būti nesėkmingas dėl nepakankamo vadovų dalyvavimo, vykdant *Lean* koncepcijos įgyvendinimą ir sklaidą. Svarbu pažymėti ir organizacinio pobūdžio kliūtis, kadangi konservatyvi hierarchinė organizacijos struktūra bei kultūra nėra palanki pokyčių sklaidai bei įgyvendinimui, o fragmentuotas susiskirstymas į daugumą įmonės padalinių taip pat kliūdo sklaidiems procesams bei jų optimizavimui. *Lean* taip pat gali lemti didesnius išteklius nepalankiam patalpų bei procesų pertvarkymui, tad gali pasijusti ir finansinių išteklių trūkumas ir t.t. (Čiarnienė ir Smilgevičiūtė, 2017).

Tačiau kaip teigia B. E. Amine ir S. E. Hadri (2021), nors *Lean* sąlygojami iššūkiai yra skirstomi panašiai, vis dėl to iššūkiai gali kiek skirtis, priklausomai nuo įmonės veiklos specifikos. Pavyzdžiui, meisto prekių įmonei reikšmingą vaidmenį atlieka santykiai su produktų tiekėjais, todėl prekybos įmonė gali neturėti pakankamos įtakos, jog tiekėjai sutiktų bendradarbiauti taikant *Lean* koncepciją ir metodus. Tad tampa aišku, jog *Lean* koncepcijos iššūkiai gali tapti materialūs ar techniniai aspektai (nepakankamos lėšos, netinkamas inventorių, patalpų išdėstymas ir kt.), tačiau nagrinėjant skirtingų mokslininkų išskiriamus iššūkius, tampa aišku, jog *Lean* integracijos sėkmei didžiulį poveikį turi įmonės aukščiausioji vadovybė ir darbuotojai, t. y. žmogiškieji ištekliai.

C. Marware ir D. M. Parsley (2022) akcentuoja, jog *Lean* diegimo sėkmingumas itin priklauso nuo įmonės vadovaujamosios grandies. Minėtų mokslininkų atliktas tyrimas atskleidė, jog pagrindinės kliūtys *Lean* diegimui buvo aukščiausios ir vidurinėsios grandies vadovų paramos trūkumas, darbuotojų pasipriešinimas naujos filosofijos priėmimui ir su *Lean* susijusių techninių žinių trūkumas. B. E. Amine ir S. E. Hadri (2021) aukštesniosios ir vidurinėsios grandies vadovus taip pat traktuoja kaip viena iš pagrindinių veiksnių *Lean* diegimo sėkmingumui, kadangi menkas jų dalyvavimas ar pasipriešinimas pokyčiams sąlygoja ir darbuotojų nenorą keisti darbo įpročius. P. Niewiadomski ir kt. (2018) atliktas tyrimas atskleidė, jog diegiant *Lean* yra pastebimas nuolatinio ir tiesioginio dialogo su pavaldiniais trūkumas, todėl tai neigiamai veikia komandos darbo efektyvumą. Autorių teigimu, iš visų teigiamų savybių, kurias turėtų turėti darbuotojas, yra atsidavimas. Vadovų vaidmuo yra sudaryti savo žmonėms tokias darbo sąlygas, kad jie galėtų su pasitenkinimu naudoti savo įgūdžius ir potencialą, siekdami įmonės tikslų. Tad galima teigti, jog norint įmonėje sėkmingai diegti *Lean*, yra

būtinai aukštas vadovų įsitraukimas gerinant procesus, efektyvumą, ugdant lankstumą, inovacijas bei didinant santykį su darbuotojais.

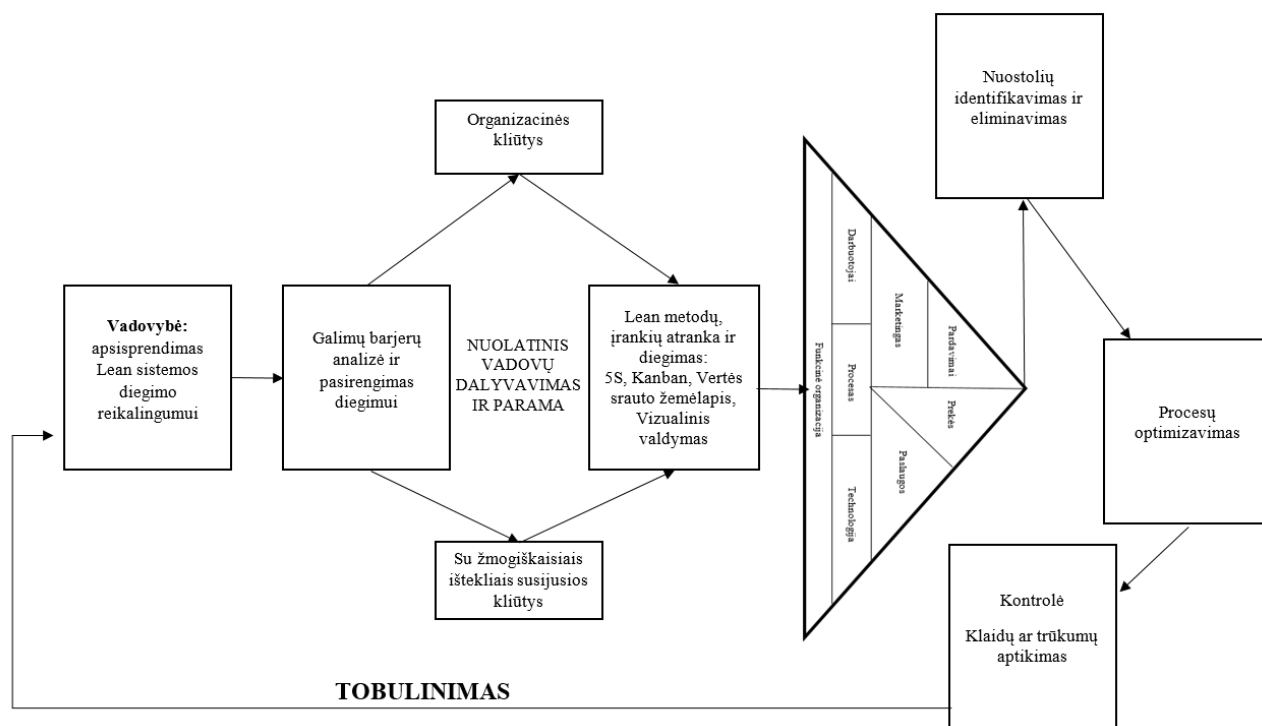
Anksčiau minėti aspektai atskleidžia, jog svarbia *Lean* integravimo ir procesų tobulinimo dalimi tampa darbuotojai, kadangi jie turi gilių žinių apie kasdien vykstančius prekybos procesus. Taigi, darbuotojai geriausiai žino, kokios problemos ir klaidos kyla prekybos srityje ir aptarnavimo procesuose. Jų pagalba nesunkiai atpažįstami ir koreguojami neefektyvūs procesai ar rutina. Nepaisant to, pagrindinių veiklos sistemų diegimas ir sekimas padeda užtikrinti ir gerinti prekybos paslaugų proceso kokybę. Todėl galima teigti, jog darbuotojai yra svarbus veiksnys, siekiant sėkmingos *Lean* integravimo ir nenutrūkstamo veiklos tobulinimo proceso aptarnavimo ir pardavimo sistemose (Dombrowski, Malorny, 2014). C. Marware ir D. M. Parsley (2022) taip pat akcentuoja darbuotojų faktorių, kadangi iššūkiai, su kuriais susiduriama diegiant *Lean*, apima prastus darbuotojų santykius ir nesugebėjimą pakeisti savo elgesio, todėl greitai yra grįžtama prie senų darbo įpročių, todėl yra svarbi ne tik vadovų parama, tačiau taip pat disciplina ir kontrolė.

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant *Lean* skiriamų privalumų, koncepcija sulaukia nemažai kritikos. Tačiau ši kritika daugiau susijusi su žinių stoka, kadangi daugelis anksčiau apžvelgtų tyrimų įrodė, jog prekybos įmonėse tikslingai diegiama *Lean* koncepcija gali sąlygoti itin teigiamus rezultatus įvairiose prekybos įmonės veiklos srityse. Vis dėlto tam, jog įmonė būtų geriau pasiruošusi diegti *Lean*, yra būtina išanalizuoti galimus barjerus, kurie gali sukelti rimtus pokyčių integravimo iššūkius. Tampa aišku, jog šie iššūkiai gali būti techniniai, organizaciniai bei susiję su žmogiškaisiais ištekliais. Mokslinė literatūra atskleidė, jog nepaisant techninių bei organizacinių iššūkių, vienais svarbiausių barjerų yra laikomas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams ir menkas vadovų dalyvavimas, todėl galima teigti, jog vadovai yra kertinis veiksnys *Lean* koncepcijos diegimo procese.

2.3.3. Konceptualus *Lean* taikymo prekybos srityje modelis

Remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais buvo sudarytas konceptualus *Lean* taikymo prekybos sferoje modelis (žr. 9 pav.). Modelį sudaro tokie pagrindiniai elementai kaip vadovybės pasirengimas, galimų barjerų analizė, *Lean* metodų ir įrankių atranka bei diegimas į prekybos sferai būdingus procesus, pradedant techniniais procesais ir baigiant paslaugos/prekės suteikimu/pardavimu. Tolesni etapai apima atliekų (t. y. vertės nekuriančių veiklų) identifikavimą bei eliminavimą, procesų optimizavimą, nuolatinę šių procesų kontrolę, klaidų aptikimą bei nuolatinį tobulinimą. Tad galima teigti, jog konceptualus modelis atvaizduotas tarsti nuolatinio tobulėjimo ciklas, pagrindžiant įmonės valdymą *Lean* filosofija ir pagrindiniais principais.

Pirmasis diegimo etapas apima vadovybės apsisprendimą diegti *Lean* koncepciją prekybos įmonės veikloje. Kaip teigė J. Statkus (2018), įmonė, norėdama integruoti *Lean* koncepciją, privalo nusistatyti *Lean* poreikio lygį ir išsiaiškinti, kokia dalimi įmonė atitinka *Lean* reikalavimus. Tad vadovybė turi išsiaiškinti, kiek yra reikalingas nuostolių mažinimas ir nuolatinis tobulinimas įmonėje, o tai išsiaiškinti padeda tokie faktoriai kaip pastebimi dideli veiklos kaštai, vertės nekuriančios procedūros, aiškiai nestandardizuoti kokybės ir kontrolės procesai, juntamas žemas klientų pasitenkinimo lygis.



9 pav. Lean konceptualus modelis prekybos sferoje

Antrasis etapas taip pat yra susietas su vadovaujančia įmonės grandimi, nustatant galim *Lean* diegimo kliūtis įmonėje. Nors kliūtys yra kategorizuojamos skirtingai, šiame modelyje vadovaujama R. Čiarnienė ir I. Smilgevičiūtė (2017) išskirta klasifikacija, kuomet kliūtys skirstomos į organizacines bei susijusias su žmogiškaisiais ištekliais. Organizacinio pobūdžio kliūtys gali atsirasti dėl įmonės fragmentacijos, nepalankios organizacinės kultūros bei griežtos hierarchijos, finansinių išteklių trūkumo *Lean* procesams tobulinti, netinkamo inventoriaus, patalpų, procesų išdėstymas, analizės, kontrolės trūkumas ir kt. Tad organizacinės kliūtys apima veiksnius nuo finansų iki įmonės struktūros ir procesų valdymo specifikos. Kliūtys susijusios su žmogiškaisiais ištekliais apima žinių bei nuovokos apie *Lean* stygių, darbuotojų ir vadovų pasipriešinimą pokyčiams, prastą tarpusavio komunikaciją, nepakankamą vadovų įsitraukimą ir dalyvavimą pokyčių procese. Galima teigti, jog pastaroji kliūčių kategorija yra daug sudėtingesnė, kadangi yra susijusi su žmogiškuoju faktoriumi, todėl čia svarbus vadovų vaidmuo, kadangi P. Niewiadomski ir kt. (2018) tyrimo rezultatai atskleidė, jog *Lean* diegimo procesą itin apsunkina vadovų nepakankamas tiesioginis dialogas pavaldiniais, informavimo trūkumas, nepakankamas visų įmonių valdymo lygių žmogiškųjų įsitraukimas ir kt. Tad galima teigti, jog šios kliūtys tampa itin svarbios įmonėms, kadangi didelis pasipriešinimas gali lemti ne tik *Lean* integravimo sunkumus, tačiau ir nuostolius.

Sekantis etapas apima *Lean* metodų ir įrankių atranką, atsižvelgiant į prekybos įmonės specifiką bei jų diegimas į įvairių lygių prekybos įmonės veiklos sritis. S. Begam'as ir R. Swamynathan'as (2013) teigimu, dauguma *Lean* metodų ir įrankių buvo suformuoti gamybos pramonei, tačiau šiuo metu yra pritaikomi įvairiose paslaugų srityse, įskaitant ir prekybos sferą. Tai atskleidžia, jog *Lean* metodai bei įrankiai evoliucionavo ir šiuo metu gali būti efektyviai pritaikyti prekybos įmonių kaštų mažinimui, procesų optimizavimui ir vertės klientui kūrimui. Nors tinkamiausi *Lean* įrankiai ir metodai turi būti atrinkti atsižvelgiant į prekybos sferoje dirbančių įmonių specifiką, galima teigti, jog vieni populiariausių yra Kanban, vertės srauto žemėlapis, vizualinis valdymas ir kt.

5S sistema prekybos įmonėje gali itin padėti sukurti ir palaikyti griežtą prekybos įmonės aplinkos tvarką. R. Čiarnienė ir I Smilgevičiūtė (2017) teigė, jog 5S itin svarbus, kadangi padeda darbo vietos organizavimo ir darbo aplinkos tvarkymo aspektais. Todėl šiame modelyje 5S yra siūlomas kaip įrankis, galintis užtikrinti standartizuotą prekybos įmonės darbo tvarką.

Prekybos įmonei taip pat siūlomas *Kanban* metodas, kadangi tai yra vienas svarbiausių elementų *Lean* koncepcijoje - nuostolių eliminavimas (Nagpur and Steels, 2015). Prekybos įmonėje, kuriai būdingas fizinių prekių tiekimas, *Kanban* gali padėti skatinti dėmesio į procesus sutelkimą, tokiu būdu juos nuolat tobulinant.

Vertės srauto žemėlapis prekybos įmonėje taip pat gali būti itin naudingas, kadangi tokiu būdu yra suprantama informacijos/veiklų/ medžiagų vertė bendrame sraute (Shou, Wang, Wu, Wang and Chong, 2017). Tad šis *Lean* metodas gali padėti atskleisti prekybos įmonėje vertės nekuriančias veiklas, kurios eikvoja tiek finansinius, tiek žmogiškuosius bei laiko išteklius, lemiančius nuostolius prekybos įmonėje (Patel and Chauhan, 2015). Tai atskleidžia, jog *vertės srauto žemėlapis* prekybos įmonėse gali būti ne tik rekomenduotinas, tačiau būtinas, siekiant išvengti nuostolių. Didesnėje prekybos įmonėse taip pat siūlytinas *vizualinis valdymas*, kuris leistų efektyviau valdyti informaciją, kadangi kaip buvo atskleista anksčiau, neišsami informacija bei neefektyvi jos sklaida prekybos įmonėje gali lemti itin didelius nuostolius įvairiuose veiklos procesuose (žr. 2.3.1. skyrelį).

Tad, remiantis V. I. Teplov'as (2016) išvalgomis, galima teigti, jog *Lean* turi būti integruojama visuose prekybos įmonės procesų valdymo lygiuose (aukštesniajame, viduriniajame ir žemesniajame), kadangi tokiu būdu gali būti juntama maksimali *Lean* nauda organizacijai. A. Burinskienė ir D. Daškevič (2013) akcentavo, jog prekybos įmonės procesus sudaro funkcinės organizacijos specifika (veiklos modelis), technologija, procesas, darbuotojai, marketingas, prekes bei pardavimai, kurie yra pabrėžiami kaip specifinė prekybos įmonių paslauga, kuri yra parduodama vartotojui kartu su produktu.

Diegiant *Lean* metodus bei įrankius yra atskleidžiamos ir atliekos - vertės nekuriantys ir nebūtinai prekės/paslaugos teikimui procesai (Arfmann, 2015). Dažnai atliekų tipai yra išskiriami ir lyginami tarp gamybos ir paslaugų sektorių (žr. 4 lent.), tačiau nagrinėjant mokslinę literatūrą taip pat paaiškėjo, jog prekybos sferai gali būti būdingos tiek gamybos, tiek ir paslaugų sferai būdingos atliekos, atsižvelgiant į pardavimo įmonės specifiką (mažmeninė, didmeninė, internetinė prekyba, prekyba paslaugomis ir kt.). Tad šiame etape prekybos įmonėje taikomame konceptualiam *Lean* modelyje turi būti išskiriamos tos atliekos (vertės nekuriantys procesai), kuriuose atskleidžia *Lean* metodai bei įrankiai.

Atskleidus vertės nekuriančius procesus, toliau vyksta optimizavimas, standartizavimas bei nuolatinė kontrolė, kadangi kaip teigė J. Statkus (2018) kontrolė yra būtina *Lean* stabilumui ir tęstinumui išlaikyti. M. F. Bollach'as (2012) taip pat nurodė, jog nepakankama kontrolė yra vienas iš techninių *Lean* diegimo problemų, kadangi kontrolės nebuvimas gali paskatinti didesnę pasipriešinimą pokyčiams bei grįžimą prie senų įmonės darbo įpročių. Galiausiai, nustačius klaidas ar pastebėjus tam tikrus trūkumus, procesas yra vykdomas iš naujo, pradedant vadovybės grandimi, siekiant išlaikyti nuolatinį tobulėjimo ciklą, kadangi vienas iš svarbiausių *Lean* principų yra nuolatinis procesų tobulinimas, kuris kuria vertę klientui (Foss et al., Statkus, 2018; Melović et al., 2016) Čiarnienė ir Smilgevičiūtė, 2017 ir kt.).

Apibendrinant, modelis atskleidžia pagrindinius *Lean* taikymo prekybos sferoje veikiančioms įmonėms etapus. Modelis atskleidžia, jog tai yra ilgas ir sudėtingas procesas, tačiau galintis atnešti itin teigiamus rezultatus ateities perspektyvoje. *Lean* diegimo pritaikomumo prekybos sferoje veikiančioms įmonėms pagrindinė prielaida yra ta, jog šioje srityje įmonės siekia sukurti vertę klientui, siekiant gauti grįžtamąjį ryšį – klientų lojalumą ir išaugusius pardavimus (tad ir didėjančią pelningumą), o *Lean* filosofija ir yra orientuota būtent į šį aspektą. Svarbu pažymėti ir tai, jog šiame konceptualiame modelyje yra pateikti bendrieji etapai ir pagrindiniai veiksniai *Lean* taikymo galimybėms, tačiau modelis turi būti tikslinamas atsižvelgiant į kiekvienos prekybos sferoje veikiančios įmonės specifiką. Suformavus konceptualų modelį, toliau yra svarbu pristatyti empirinės dalies metodologiją.

3. *Lean* taikymo prekybos sferoje tyrimo metodika

3.1. Tyrimo metodai

Baigiamojo darbo empirinės dalies rezultatais yra siekiama atskleisti *Lean* sistemos diegimo prekybos įmonėje galimybes ir galimus iššūkius, remiantis tiriamosios įmonės darbuotojų požiūriu. Iki šiol *Lean* taikymo paslaugų, įskaitant ir prekybos, sektoriuje galimybes ir ypatumus nagrinėjo įvairūs autoriai, naudodami skirtingus tyrimo metodus. H. dos Reis Leit'as, G. E. Vieira (2013), B. Melović ir kt. (2016), V. Vignesh'as ir kt. (2016) ir J. Statkus (2018) *Lean* taikymo prekybos ir paslaugų sektoriuje galimybes bei apribojimus nagrinėjo naudodami sisteminę mokslinės literatūros ir dokumentų analizę, išskirdami konkrečius nagrinėjamus atvejus. Tačiau kaip teigia D. Arfmann'as (2015), jog dauguma *Lean* taikymą įmonėse nagrinėjančių tyrimų naudoja atvejo analizės tyrimo metodą, kuriame duomenų surinkimui yra naudojamas anketavimas arba kokybinis interviu. Minėtasis autorius savo atliktame tyrime, nagrinėjančiame *Lean* galimybes paslaugų sektoriuje, naudojo interviu metodą. Tad atsižvelgiant į tai, jog tyrimui yra būtini išsamūs ir gilūs duomenys, siekiant patikslinti sukurtą konceptualų *Lean* integravimo į prekybos sferą modelį, šiam tyrimui taip pat pasirinkta kokybinė prieiga.

Tyrimo strategija. R. Saragadam'as ir J. M. Ulmer'is (2020), nagrinėdami *Lean* taikymą taip pat pasirinko kokybinę tyrimo strategiją, kadangi kaip teigia autoriai, kokybiniai tyrimo metodai yra itin naudingi, atsižvelgiant į dalyko sudėtingumą, todėl neužtenka vien statistinių anketavimo duomenų, kuriuose klausimai uždari ir nepateikia gilesnės informacijos. Tad kokybinė metodika suteikia daugiau įžvalgių bei turtingesnių duomenų, kuriais gali būti grindžiamas tyrimo objektas ir nagrinėjama tyrimo problema. Atsižvelgiant į tai, jog šiame darbe nagrinėjamo *Lean* diegimo galimybės prekybos sferoje, kokybinė prieiga yra itin svarbi, siekiant gauti išsamius duomenis ir analizę atlikti ne į *plotį*, tačiau į *gylį*.

Atvejo analizė. Šis tyrimo metodas buvo taikomas D Arfmann'as (2015), R. Saragadam'as ir J. M. Ulmer'is (2020), N. Nordin'as, R. M. Ismail'is, R. Saad'as (2014) ir kt. R. Saragadam'as ir J. M. Ulmer'is (2020) moksliniuose darbuose, nagrinėję *Lean* diegimą konkrečiose įmonėse. Z. Zainal (2007) apibrėžia atvejo analizę kaip metodą, kuomet tyrėjui yra suteikiama galimybė atidžiai išnagrinėti duomenis konkrečiame kontekste. Daugeliu atvejų taikant atvejo analizės metodą, tyrimo objektais pasirenkama nedidelė geografinė vietovė, ribotas asmenų skaičius, organizacija ir kt. Tad šiuo metodu yra tiriamas šiuolaikinis reiškinyss jo realiame kontekste, kuomet ribos tarp reiškinio ir konteksto nėra aiškiai matomos, ir kuriuose yra naudojami įrodymų šaltiniai. S. Teegavarapu ir J. D. Summers (2008) teigimu, atvejo tyrimai populiarėja ir yra plačiai naudojami tyrimų dizaine. Autoriai pabrėžia, kad atvejo analizės pranašumai dažnai tampa pranašesni už statistika pagrįstų metodų (pvz., anketavimas) apribojimus, o šis kokybinis metodas yra itin tinkamas teorijoms kurti. Šiame tyrime atvejo analizėje bus tiriamas konkretus pasirinktos prekybos įmonės atvejis, kuris bus charakterizuojamas, remiantis esama atvirai prieinama informacija bei tiriamas, naudojant kitus duomenų rinkimo metodus, nurodytus žemiau.

Pusiau struktūruotas interviu. Duomenų rinkimo instrumentu buvo pasirinktas kokybinis interviu. Nagrinėję *Lean*, interviu taip pat taikė D Arfmann'as (2015), R. Saragadam'as ir J. M. Ulmer'is (2020), N. Nordin'as, R. M. Ismail'is, R. Saad'as (2014) ir kt. R. Saragadam'as ir J. M. Ulmer'is (2020) savo tyrime akcentavo, kad vienas iš svarbiausių interviu tikslų buvo gauti ne kiekybę, o

kokybišką grįžtamąjį ryšį, todėl mokslininkų atliktas tyrimas atskleidė išsamius rezultatus apie *Lean* diegimo procesus, sėkmės veiksnius bei galimus iššūkius, įgyvendinant integravimo etapą. N. Nordin'as ir kt. (2014) taip pat naudojo pusiau struktūruoto interviu metodą, teigiant, jog tokiu būdu yra gaunamos realios patirtys tiek iš įmonių vadovų, tiek ir iš pačių darbuotojų.

Interviu yra apibrėžiamas kaip vykdoma komunikacijos forma tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio, kuomet tyrėjas tiriamiesiems užduoda klausimus ir gauna atsakymu, t.y. grįžtamąjį ryšį (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Tad interviu metodas buvo pasirinktas todėl, nes suteikia galimybę efektyviai surinkti duomenis, reikalingus tyrimui (Edwards and Holland, 2013). Svarbu akcentuoti, kad interviu tipų yra įvairių, todėl svarbu pagrįsti, kodėl šiame darbe buvo pasirinkta konkreiti interviu forma – pusiau struktūruotas interviu. Interviu gali būti skirstomas įvairiais pjūviais, tačiau dažniausiai interviu yra skirstomas į giluminį, pusiau struktūruotą ir griežtai struktūruotą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Giluminis interviu yra visiškai atviras ir neribojamas, todėl panašus į diskusiją. Šiuo metodu surenkamas itin didelis kiekis duomenų tiriamos temos kontekste, tad giluminis interviu gali trukti itin ilgą laiką, kurio metu tiriamieji gali nukrypti nuo tiriamos problemos. Dėl minėtų priežasčių, toks interviu metodas ne visuomet pasirenkamas dėl sueikvojamų didelių laiko kaštų ir didelio informacijos kiekio, kurio dalis yra nevertinga tyrimui (Rivas and Gibson-Light, 2016). Griežtai struktūruotas interviu yra vykdomas pagal nustatytus klausimus ta pačia tvarka su kiekvienu tyrimo dalyviu, nesuteikiant galimybės užduoti papildomus klausimus ar nukrypti nuo nagrinėjamos temos, todėl šiuo metodu surinkti duomenis gali būti ne pakankamai išsamūs (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Galiausiai, pusiau struktūruotas interviu apima vykdomą pokalbį tarp tyrėjo ir tiriamojo, vadovaujantis sudarytomis gairėmis (klausimais), tačiau nuo šių gairių gali būti nukrypstama, o klausimai gali būti užduodami skirtinga tvarka (Newcomer, Hatry and Wholey, 2015). Svarbu pažymėti ir tai, jog pusiau struktūruotas interviu yra kone populiariausia interviu forma, kuri yra taikoma įvairiose mokslo srityse (McIntosh and Morse, 2015).

Apibendrinant, kokybinė tyrimo strategija buvo pasirinkta, siekiant surinkti išsamius duomenis, galinčius atskleisti *Lean* diegimo prekybos sferoje galimybes bei iššūkius, siekiant patikslinti konceptualų *Lean* diegimo prekybos sferoje modelį. Šiame tyrime naudojama atvejo analizė, kadangi nagrinėjamas konkretus atvejis, kuris charakterizuojamas kitame darbo skyriuje. Šios atvejo analizės duomenų rinkimui taip pat pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, kadangi mokslinė literatūra atskleidė, jog tai yra populiariausias interviu tipas, pasižymintis optimalia kontrole ir duomenų išsamumu. Tad toliau svarbu pristatyti empirinio tyrimo organizavimą bei eigą.

3.2. Tyrimo eiga

Kokybinis tyrimas buvo vykdomas 2022 metų lapkričio-gruodžio mėnesiais. Prieš pradėdant vykdyti tyrimą buvo nustatoma tyrimo problema ir tikslas. Vėliau buvo analizuojami *Lean* diegimo galimybes nagrinėję moksliniai šaltiniai bei juose taikomi tyrimo metodai. Pasirinkus tyrimo strategiją, toliau buvo pasirenkamas duomenų rinkimo būdas, sudaroma metodologija, formuojamas tyrimo instrumentas, vykdoma potencialių tiriamųjų atranka bei kvietimas dalyvauti tyrime. Prieš atliekant pusiau struktūruotą interviu taip pat buvo kruopščiai nagrinėjama tyrimo etika, kurios buvo griežtai laikomasi viso tyrimo metu. Pusiau struktūruoto interviu metodu surinkti kokybiniai duomenys toliau buvo analizuojami, o jais remiantis – tikslinamas konceptualus *Lean* taikymo galimybių prekybos sferoje modelis, formuojamos išvados ir siūlymai.

Tyrimo dalyviai ir jų atranka. Kiekybiniuose tyrimuose yra itin svarbu matematiškai apskaičiuoti tiriamųjų imtį, siekiant, jog tyrimo rezultatai atitiktų tiriamosios populiacijos dydį, tačiau kokybiniuose tyrimuose tokie apskaičiavimai nėra taikomi, kadangi tai nepagerina tyrimo duomenų kokybės (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Nepaisant to, kokybiniuose tyrimuose matematinės imties apskaičiavimo formulės nėra taikomos, kadangi čia dalyvauja ženklai mažesnis tiriamųjų skaičius (Rupšienė, 2006). Tad šiame tyrime buvo naudojama kriterinė atranka, kuomet tyrimo dalyvius turėjo atitikti konkrečius nustatytus kriterijus:

1. Tiriamasis turi būti tiriamosios įmonės darbuotojas;
2. Tiriamasis įmonėje turi turėti ne mažesnę nei 1 metų patirtį.

Šie du pagrindiniai kriterijai atskleidžia, jog tyrimui reikalingi tiek vadovaujančios, tiek ir vykdančiosios grandies konkrečios įmonės darbuotojai, kurie jau yra susipažinę ir įsilieję į įmonės veiklos procesus, siekiant, jog surinkti kokybiniai duomenys būtų tinkami tiriamai problemai spręsti ir konceptualiam *Lean* diegimo galimybių modeliui prekybos sferoje tikslinti.

Tyrimo iš viso dalyvavo 7 informantai. Beveik visų tyrimo dalyvių įmonėje darbo stažas yra 2 metai, t.y. nuo prekybos įmonės steigimo pradžios. Pusiau struktūruotame interviu dalyvavo 2 vyrai ir 5 moterys. Atskleidžiant *Lean* koncepcijos taikymo galimybes ir iššūkius prekybos įmonėje buvo itin svarbu apklausti įvairias pareigas prekybos įmonėje užimančius informantus, todėl šiame dalyvavo informantai, prekybos įmonėje užimantys pardavimų vadybininko, parduotuvės vadovo, administratoriaus ir įmonės vadovo pareigas. Siekiant užtikrinti informantų konfidencialumą ir anonimiškumą, šiame tyrime tiriamos prekybos įmonės pavadinimas nėra atskleistas, o kiekvienam informantui suteikti identifikaciniai kodai: A1, A2, A3, A4 ir t.t.

5 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos

| Suteiktas kodas | Darbo įmonėje stažas | Pareigos | Lytis |
|-----------------|----------------------|------------------------|---------|
| A1 | 2 m. | Pardavimų vadybininkas | Moteris |
| A2 | 1 m. | Parduotuvės vadovas | Moteris |
| A3 | 2 m. | Parduotuvės vadovas | Moteris |
| A4 | 2 m. | Pardavimų vadybininkas | Vyras |
| A5 | 2 m. | Administratorius | Moteris |
| A6 | 2 m. | Parduotuvės vadovas | Moteris |
| A7 | 2 m. | Įmonės vadovas | Vyras |

Tyrimo instrumentas. Šio empirinio tyrimo instrumentu laikomos pusiau struktūruoto interviu gairės, kurias sudaro pagrindiniai ir lydimieji klausimai. Tyrimo instrumentas buvo sudarytas remiantis teorinės analizės rezultatais ir suformuoti konceptuali modeliu. Tyrimo instrumentą sudarė 6 pagrindiniai ir 14 lydimųjų/tikslinamųjų klausimų (žr. 6 lent.). Pirmasis – įvadinis klausimas, kuriuo siekiama atskleisti veiksnius, kurie paskatintų arba neskatintų įsidiesti *Lean* koncepciją prekybos įmonėje. Antruoju klausimu siekiama išsiaiškinti vadovų vaidmenį *Lean* diegimo procese. Trečiuoju klausimu siekiama atskleisti, kokios potencialios kliūtis gali atsirasti tiriamoje prekybos įmonėje, diegiant *Lean* koncepciją. Ketvirtasis klausimas skirtas išnagrinėti reikalingiausius *Lean* įrankius prekybos įmonėje. Penktasis klausimas yra skirtas atskleisti informantų požiūrį apie *Lean* sistemos

diegimo visoje įmonės veiklos sistemos reikalingumą. Paskutinis klausimas skirtas atskleisti kontrolės vaidmenį *Lean* diegimo procese.

6 lentelė. Interviu instrumento sandara

| Pagrindinių klausimų aspektai | Priskirtų papildomų klausimų skaičius | Pagrindimas |
|---|---------------------------------------|--|
| Nuomonė apie <i>Lean</i> koncepcija bei jos taikymą prekybos įmonėje | 3 | Vignesh ir kt., 2016; Dragulanescu ir Popescu, 2015; Arfmann, 2015 ir kt. |
| Vadovybės vaidmuo <i>Lean</i> koncepcijos diegimo procese | 3 | Čiarnienė ir Smilgevičiūtė, 2017; Marware ir Parsley, 2022; Hadri, 2021; Imane ir Driss, 2017 ir kt. |
| Galima <i>Lean</i> diegimo kliūtys | 3 | Čiarnienė ir Smilgevičiūtė, 2017; Marware ir Parsley, 2022; Niewiadomski ir kt., 2018 ir kt. |
| Naudingiausi prekybos įmonėje <i>Lean</i> metodai ir įrankiai | 2 | Begam ir Swamynathan, 2013; Statkus, 2018; dos Reis Leite ir Vieira, 2015 ir kt. |
| Nuomonė apie <i>Lean</i> integravimo reikalingumą dalinėje/visoje veiklos sistemoje | 2 | Vignesh ir kt., 2016; dos Reis Leite ir Vieira, 2015; Melović ir kt., 2016 ir kt. |
| Kontrolės vaidmuo <i>Lean</i> koncepcijos prekybos įmonėje sėkmei | 1 | Bollbach, 2012; Čiarnienė ir Smilgevičiūtė, 2017; Marware ir Parsley, 2022 ir kt. |

Duomenų analizės metodai. Kokybiniais duomenimis nagrinėti buvo taikomas turinio analizės metodas, kuomet duomenys yra grupuojami pagal konkrečias temas. Svarbu pabrėžti ir tai, jog prieš pradėdant analizuoti duomenis, interviu buvo transkribuojamas į tekstinę duomenų formą. Toliau taikomas daugkartinis skaitymas, siekiant tekstą grupuoti, t.y. skirstyti į kategorijas ir jas apibūdinančias subkategorijas, kurios yra pagrindžiamos tiriamųjų pateiktomis citatomis. Galiausiai, taikomas duomenų interpretavimas, siekiant suprasti tiriamą reiškinį, jo ypatumus bei problematiką (Žydzūnaitė, Merkys ir Jonušaitė, 2005). Tad duomenų analizei buvo naudojamas transkribavimas, daugkartinis skaitymas, grupavimas bei interpretavimas.

Tyrimo etika. Kokybiniuose tyrimuose yra itin svarbu laikytis tyrimų etikos. V. Žydzūnaitė (2011) išskiria pagrindinius geranoriškumo, pagarbos, konfidencialumo bei teisės gauti informaciją principus. Geranoriškumo principu yra grindžiamas bendravimo pobūdzis, metodais ir tyrimo instrumentais, todėl kiekvienam informantui buvo siekiama suformuoti įtampos nekeliančią tyrimo aplinką, o pagarbos principu buvo siekiama ne tik pagarbiai su jais bendrauti, tačiau taip pat gerbti jų nuomonę ir nedaryti jokios išorinės įtakos jų apsisprendimui dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime. Konfidencialumo principu buvo siekiama užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą, todėl jiems buvo suteikti tiriamųjų kodai, jog skaitantys darbą asmenys negalėtų identifikuoti tiriamųjų pagal jiems būdingus asmens duomenis. Teisės gauti informaciją principas taip pat buvo svarbus, kadangi juo buvo užtikrinamas visos dominančios informacijos, susijusios su tyrimu, suteikimas tiriamiesiems.

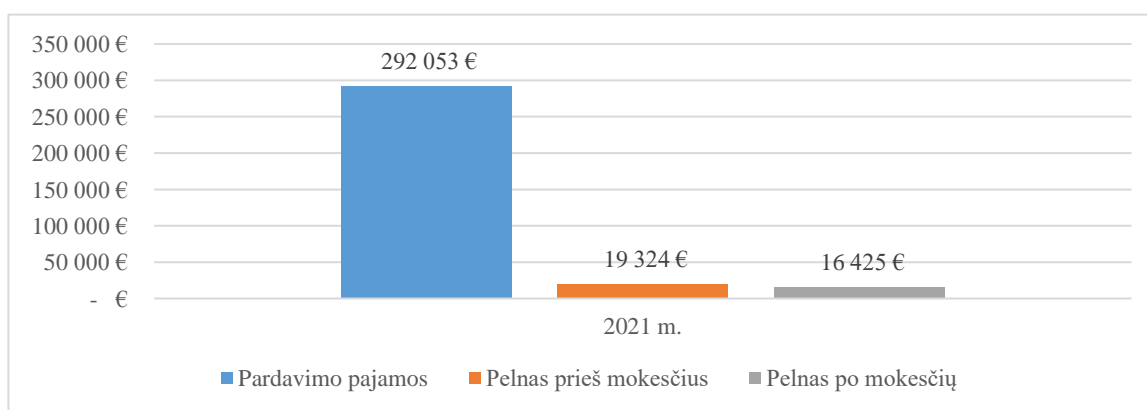
4. Lean koncepcijos taikymo prekybos sferoje tyrimo rezultatai

4.1. X prekybos įmonės charakteristikos

Šiame skyriuje būtina pristatyti įmonę, kurios darbuotojai yra dalyvaujantys kokybiniame tyrime. Įmonės duomenys buvo pateikti įmonės akcininkų bei rekvizitai.lt puslapyje, tačiau siekiant užtikrinti įmonės anonimiškumą, nuorodos į informacijos šaltinius nebus pateiktos. Įmonė užsiima mažmenine mėsos gaminių prekyba bei siūlo įvairius virtos, rūkytos, sūdytos ir vytintos mėsos produktus, paruoštus Žemaitijos krašto ūkininkų. Nepaisant šių produktų, įmonėje parduodami prieskoniai, arbatos, padažai, sūriai, nealkoholiniai gėrimai ir kt.

2021 metais visoje Lietuvoje buvo atidarytos 3 parduotuvės. 2022 metais buvo atidaryti dar trys prekybos taškai ir nedidelis mėsos gamybos cechas, kuriuos netrukus papildys dar viena nauja atsidariusi prekybos vieta. Nepaisant to, įmonės vadovybė jau pasirašė sutartį 2023 metais atidaryti dar vieną parduotuvę. Tai atskleidžia, kad įmonė vykdo itin sparčią plėtrą visoje Lietuvoje. Šiuo metu įmonė savo parduotuvių taškus yra atidariusi Vilniuje, Gargžduose, Tauragėje, Klaipėdoje bei planuoja dar didesnę plėtrą, siekiant atidaryti mažiausiai 10 parduotuvių visoje šalyje.

Įmonė yra uždaroji akcinė bendrovė, kuri gyvuoja beveik 2 metus ir sparčiai vykdo savo plėtrą. Galima teigti, jog nors įmonė yra jauna, jau yra pasižyminti potencialumu. Rekvizitai.lt duomenimis, įmonės buveinė lokalizuojasi Žemaitijos regione. Įmonė turi tris automobilius, iš kurių vienas jai yra priklausantis, o kiti du išperkami arba nuomojami. 2022 metų duomenimis įmonėje dirba 13 darbuotojų, kurių vidutinis atlyginimas siekia 999,01 eurus. Įmonės sėkminga plėtrą atspindi ir didėjančio darbuotojų skaičiaus tendencingumas. 2021 metų pavasarį darbuotojai padidėjo nuo 1 iki 3, tačiau jau po metų darbuotojų skaičius išaugo iki 12 ir vėliau dar padidėjo iki 13 įmonėje dirbančiųjų. Tai atskleidžia, jog įmonė veikla pradėjo sėkmingai, kryptingai integruojantis į konkurencinę rinką.



10 pav. UAB „X“ įmonės veiklos rezultatai 2021 m. (sudaryta autoriaus, remiantis rekvizitai.lt duomenimis)

2021 metais įmonės pardavimo pajamos siekė 292 053 eurus, iš kurių 19 324 eurus sudarė pelnas prieš mokesčius. Galutiniame rezultate įmonės grynas pelnas buvo 16 425 eurai. Taip pat, remiantis rekvizitai.lt duomenimis, 2021 metais įmonės ilgalaikis turtas sudarė 28 948 eurus, trumpalaikis turtas – 33 841 eurus, nuosavas kapitalas – 18 926 eurus, mokėtinos sumos ir įsipareigojimai – 43 863 eurus, pelningumas prieš mokesčius sudarė 6,62 proc. pardavimo pajamų, o grynas pelningumas – 5,62 proc. pardavimo pajamų.

Apibendrinant, galima teigti, kad tiriamoji įmonė yra smulkus verslas, prekiaujantis maisto produktais. Ši produkcija išskirtinė tuo, jog yra ruošama pačios įmonės bei vietos ūkininkų. Svarbu pažymėti, jog įmonė yra itin jauna, t.y. jos amžius nesiekiantis 2 metų, tačiau per šiuos metus įmonės plėtra buvo akivaizdi. Darbuotojų skaičius išaugo iki 13, o to paties pavadinimo parduotuvių tinklo skaičius prasiplėtė iki 8. Svarbu pažymėti, jog vykstant sėkmingai įmonės plėtrai taip pat buvo atidarytas ir mėsos marinavimo cechas, tačiau šį parduotuvių tinklą žadama dar labiau plėsti ir apimti daugiau Lietuvos miestų. Sparti ir sėkminga įmonės plėtra per šį trumpą laiką atskleidžia, jog įmonės procesai ateities perspektyvoje darysis sudėtingesni, todėl galima teigti, jog įmonė turės gebėti efektyviai valdyti savo veiklos procesus, kuriems didelį poveikį gali daryti pasirinkti valdymo metodai. Darytina prielaida, jog *Lean* koncepcija gali itin prisidėti prie įmonės veiklos procesų tobulinimo, siekiant aktyvesnės ir efektyvesnės plėtros ateities perspektyvoje, tad toliau svarbu pristatyti pusiau struktūruoto interviu rezultatus.

4.2. Pusiau struktūruoto interviu duomenų analizė

Šiame poskyryje pristatomi pusiau struktūruoto interviu tyrimo rezultatai, kurie yra itin reikšmingi, siekiant patikslinti suformuota konceptualų *Lean* koncepcijos diegimo prekybos sferoje modelį. Tyrimo rezultatai atvaizduoti paveikslais bei lentelėmis, kurios yra pagrindžiamos citatomis, įterptomis kategorijas pagrindžiančiose lentelėse arba tekste. Tad toliau išryškintas *Lean* koncepcijos diegimo reikalingumas tiriamojoje prekybos įmonėje, kuri užsiima mažmenine maisto produktų prekyba. Dėl šios priežasties, patikslintas *Lean* koncepcijos diegimo prekybos įmonėje modelis bus labiau orientuotas į mažmeninę prekybą užsiimančias prekybos įmones.

Lean sistemos diegimas prasideda nuo apsisprendimo diegti *Lean* sistemą bet kokioje įmonėje. Informantų suteikti duomenys atskleidžia dvejopus požiūrius į *Lean* diegimo reikalingumą tiriamojoje įmonėje. Tyrėjui pateikus teiginį, jog *Lean* sistema nėra reikalinga prekybos įmonėje, informantai paneigė:

„*Taip nemanau.*“ (A2),

kitas tyrimo dalyvis teigia, jog *Lean*:

„*<...> tai yra reikalinga.*“ (A5),

norint:

„*<...> efektyviai ir veiksmingai panaudoti turimus išteklius.*“ (A6).

Informantai taip pat teigia, jog *Lean* koncepcija yra itin reikalinga tose prekybos įmonėje, kurios pasižymi techninio darbo bei pasikartojančių operacijų gausa:

„*Mūsų įmonėje daug pasikartojančių operacijų ir rankinio darbo – ideali terpė Lean.*“ (A7),

todėl tokiu nesudėtingu metodu prekybos įmonėje gali būti didinamas veiklos efektyvumas:

„*Tai paprastas ir nesudėtingas metodas. Taip turime galimybes produktų kainas mažinti ne produktų, bet darbo sąnaudų kaina.*“ (A5).

Informantų teigimu, *Lean* diegimas gali reikšti itin didelės investicijas, tačiau šis suvokimas dažnai yra klaidingas, nes:

„ <...> viską galima padaryti net neišleidžiant nei vieno euro.“ (A1).

Informantas teigia, jog įmonėje *Lean* bet kuriuo atveju yra naudinga, nusistatant reikiamas diegimo sritis:

„ Nėra veiksmų, kurie gali nulemti. Aš diegčiau bet kokiame atveju. Tiesiog reikia įvertinti optimizacijos gylį, kad nenukentėtų reakcija į kintamus kliento poreikius. <...> Mūsų įmonė yra prekybinė. B2C koncepcija, kurią galima gerinti atliekamą „servizą“. Nauda neabejotina.“ (A7).

Tačiau informantai iš dalies ir nesutinka su *Lean* koncepcijos diegimu prekybos įmonėje, teigdami, jog įmonė nėra išsiplėtojusi, todėl nėra plačių sričių, kurias *Lean* koncepcija galėtų reikšmingai pagerinti:

„ Nes mažai dirba darbuotojų, nėra ką efektyvinti.“ (A1).

Nepaisant to, informantas teigia, kad *Lean* koncepcijos diegimas negali būti vykdomas, jeigu nėra turima reikalingų įgūdžių:

„ Nebūtų reikalinga, jei nebūtų išsiaiškinta *Lean* sistemos veikimo principai, nes žinių neužtenka, reikia ir įgūdžių.“ (A3).

Svarbu pažymėti informanto požiūri, kurio teigimu *Lean* neturėtų būti diegiama vien dėl nusistovėjusio *Lean* koncepcijos tendencingumo šiuometiniame kontekste, kadangi yra ir kitų sėkmingai taikomų optimizavimo sistemų:

„ *Lean* koncepcija, tai tik viena iš procesų optimizavimo sistemų. Jei yra taikoma bent dalis panašių įrankių kaip *Lean*, galimai to jau pakanka. Nebūtina siekti *Lean* tik dėl to, kad būti madingam.“ (A4).

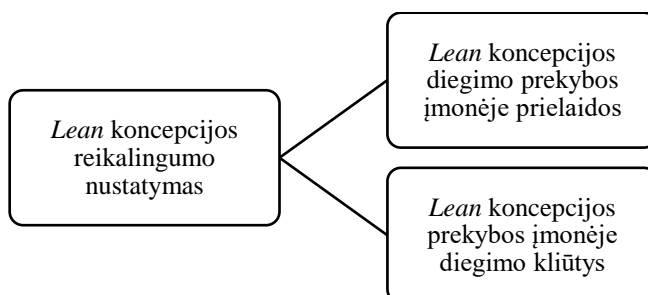
Ir nors, kaip teigia informantas, *Lean* koncepcija gali būti taikoma įvairiose įmonėse, yra būtina atkreipti dėmesį, jog *Lean* taip pat gali mažinti lankstumą, kuris yra svarbus komunikuojant su klientu, todėl *Lean* koncepcija gali būti naudingesnė toms prekybos įmonėms, kurios turi mažiau kontaktavimo su savo tiksline auditorija – klientais:

„ *Lean* galima pritaikyti visur, įskaitant ir prekybos įmones. Sistemos privalumai labiausiai juntami įmonėse, kur yra daug pasikartojančių operacijų <...> Kadangi prekyba yra arčiau galutinio kliento nei gamyba, svarbu įsivertinti optimizavimo gylį, nes lankstumas ir našumas santykiuose su galutiniu vartotoju gali kirstis. <...> Aš diegčiau *Lean* tokioje prekybinėje įmonėje, kur tiesioginis bendravimas su klientu minimalus.“ (A7).

Aukščiau pateikti informantų atsakymai leidžia teigti, jog tiriamoje prekybos įmonėje vyrauja įvairios nuomonės dėl *Lean* koncepcijos diegimo reikalingumo. Informantai teigia, jog *Lean* koncepcija gali būti itin naudinga ir reikalinga dėl didelio kiekio pasikartojančių operacijų ir žmogiškųjų resursų reikalaujančio darbo. Tačiau informantų suteikti atsakymai taip pat leidžia daryti prielaidą, jog prieš apsisprendžiant diegti *Lean* koncepciją, turi būti itin įsigilinta į *Lean* diegimo privalumus bei trūkumus, taip pat skiriant dėmesį reikalingiems įgūdžiams *Lean* koncepcijai įgyvendinti. Informantai taip pat teigia, jog kai kuriais atvejais, už *Lean* gali būti ir efektyvesnių sistemų prekybos įmonių

veiklos gerinimui, todėl *Lean* sistema neturėtų būti diegiama vien tik dėl to, jog ją plačiai diegia kitos prekybos įmonės ir tai yra madinga.

Nagrinėjant informantų suteiktus kokybinius duomenis paaiškėjo, jog *Lean* koncepcijos reikalingumą tiriamojame prekybos įmonėje apibrėžia dvi kategorijos: **Lean koncepcijos diegimo prekybos įmonėje prielaidos** ir **Lean koncepcijos prekybos įmonėje diegimo kliūtys** (žr. 11 pav.).



11 pav. Požiūrį į *Lean* koncepcijos diegimą prekybos įmonėje apibūdinančios kategorijos

Lean koncepcijos diegimo prekybos įmonėje prielaidų kategoriją apibūdina trys pagrindinės subkategorijos: *sąnaudų mažinimas*, *įmonės procesų tobulinimas* ir *didesnis pelningumas* (žr. 7 lent.). Informantai atskleidžia, jog *Lean* koncepcijos diegimas gali efektyvinti įvairiose veiklos srityse kylančių problemų sprendimą, tokiu būdu sumažinant prekybos įmonės sąnaudas. Tad esami resursai tampa naudojami daug produktyviau, o eliminuojamos nereikalingos veiklos taip pat leidžia mažesniais resursais pasiekti daug geresnius rezultatus. Informantų suteikti duomenys taip pat atskleidžia, jog *Lean* koncepcijos diegimas gali padidinti klientų pasitenkinimą, gerinti komunikaciją, mažinti darbuotojų skaičių esamoms ar papildomoms užduotims atlikti, padėti valdyti likučius ir kt.

7 lentelė. *Lean* koncepcijos diegimo prekybos įmonėje prielaidas apibūdinančios subkategorijos

| Kategorija | Subkategorija | Citatos |
|---|----------------------------|---|
| <i>Lean</i> koncepcijos diegimo prekybos įmonėje prielaidos | Sąnaudų mažinimas | „ Problemų sprendimas įvairiose įmonės srityse, nuo darbuotojų iki administracijos.“ (A2); „ <...> sistema užtikrins geresnę darbo kokybę ir sumažins įmonės kaštus <...> Sumažinti įmonės kaštus.“ (A3); „ Maisto produktų didelį nurašymai <...>“ (A3); „ <i>Lean</i> koncepcija leidžia optimizuoti esamų resursų panaudojimą, pašalinus nereikalingus ir/arba neefektyvius procesus.“ (A4); „ Leidžia įmonės nemažinti pardavimų kainos, o sumažinti esamas sąnaudas.“ (A5); „ Noras efektyviai ir veiksmingai panaudoti turimus išteklius.“ (A6); |
| | Įmonės procesų tobulinimas | „ <i>Lean</i> taikymas prekybos įmonėje suteikia efektyvesnę klientų aptarnavimą, efektyviau organizuojami pardavimai, nedidinant darbuotojų skaičiaus.“ (A1); „ Manau, kad pritaikius <i>Lean</i> sistemą įmonėje, galėtume efektyviau ir šiuolaikiškiau atlikti savo darbą ir pavestas užduotis, taip pat vieninga sistema visuose įmonės skyriuose palengvintų komunikaciją.“ (A2); „ <...> noras efektyviai valdyti darbuotojų ir įmonės darbą, veiklą.“ (A3); „ Palengvinti procesus užsakymų, atsargų likučių efektyvesnis suvaldymas, išspręsti veiklos problemas.“ (A5); |
| | Didesnis pelningumas | „ Padidinti pelningumą su turimais resursais <...> didinti pelningumą su esamomis sąnaudomis.“ (A1); „ <i>Lean</i> koncepcija leisti mūsų įmonei neiššvaistyti papildomų resursų ir to pasėkoje uždirbti didesnę pelną.“ (A4); „ <i>Lean</i> turėtų optimizuoti įmonės veiklą, tai automatiškai pelnas didėja.“ (A3). |

Informantai teigia, jog *Lean* koncepcijos diegimas gali prisidėti prie įvairių procesų tobulinimo, pavyzdžiui, **efektyvesnio pardavimų organizavimo**:

„ *Noras efektyviau organizuoti pardavimus.* “ (A1),

Likučių valdymo ir užsakymų proceso:

„ *Palengvinti procesus užsakymų, atsargų likučių valdymas.* “ (A2);

„ *Lean galėtų sumažinti nuostolius dėl tiekimo. Kaip pavyzdys, produktų trūkumas arba priešinga, produktai su pasibaigusiu galiojimu.* “ (A4),

tad tai sąlygoja ir įmonės augimą, pritraukiant naujus klientus:

„ *Įmonės augimas, naujų idėjų įgyvendinimas. Klientų pritraukimas konkurencingomis pardavimo kainomis, nes galime sumažinti gamybos sąnaudas.* “ (A5),

todėl pasiekiami itin teigiami rezultatai, kadangi išryškėja:

„ *Pridėtinės vertės sukūrimas, darbuotojų ir vadovų išitraukimas, efektyvus išteklių panaudojimas, konkurencingumas, nuolatinis tobulėjimas.* “ (A6).

Apibendrinant kategoriją, 7 lentelėje pateikti kokybiniai duomenys atskleidžia, jog visos šios *Lean* koncepcijos galimos naudos taip pat gali sąlygoti ir didesnę įmonės grynąjį pelningumą. Galima teigti, kad sumažėjusios sąnaudos ir eliminuojamos vertės nepridedančios veiklos sąlygoje įmonės veiklos procesų gerėjimą. Šis procesų tobulinimas sąlygoja klientų aptarnavimo, prekių kokybę, prekių kainodarą, o tai savaime reiškia didesnę klientų pasitenkinimą. Šis klientų pasitenkinimas sąlygoja didesnę lojalių klientų ratą, o tai lemia aukštesnės pozicijas prekybos įmonės konkurencinėje aplinkoje. Būtent šių veiksmų seka sąlygoja ir didesnę įmonės pelningumą, tad galima teigti, jog *Lean* gali efektyviai prisidėti prie prekybos įmonės veiklos reikšmingo efektyvumo didinimo.

Tačiau apsisprendimą diegti *Lean* koncepciją prekybos įmonėje taip pat gali sąlygoti galimos kliūtys, kurias yra būtina iš anksto apibrėžti, siekiant pasiruošti susidurti su iššūkiais ir juos veiksmingai spręsti, norint, jog *Lean* koncepcijos diegimo procesas būtų sklandus ir veiksmingas. Informantų atsakymai leido išskirti ***Lean* koncepcijos prekybos įmonėje diegimo kliūčių** kategoriją, kurią apibūdina dvi subkategorijos: *organizacinės kliūtys* ir *su žmogiškaisiais ištekliais susijusio kliūtys* (žr. 8 lent.).

Informantai teigė, jog *Lean* koncepcijos diegimas gali apsunkintas dėl įvairių priežasčių. Viena iš jų – kokybiškai nenustatytas *Lean* reikalingumas ir neįsigilinimas į šios koncepcijos specifiką, o diegimas dėl inercinių veiksmų, pvz, to meto tendencijų. Tai atskleidžia, jog čia tampa svarbu vadovybės vaidmuo. Taip pat, suteikti kokybiniai duomenys atskleidžia, jog *Lean* sistemos diegimui svaria kliūtimi gali tapti didelių išteklių reikalaujančios investicijos, kurios ateityje gali neatsipirkti. *Lean* koncepcijos diegimui gali trukdyti ir pripratimas dėl nusistovėjusių darbo metodų ir netinkamo organizacinio struktūrų išdėstymo ar valdymo. Tad tai leidžia teigti, jog informantų pateikti atsakymai atskleidžia tokias pagrindines organizacines kliūtis kaip nepakankamo ryšio tarp organizacijos strategijos ir tobulinimo programų buvimą, finansinių ir kitų resursų trūkumą bei nepalankia hierarchinę organizacijos kultūrą.

8 lentelė. *Lean* koncepcijos prekybos įmonėje diegimo kliūtys

| Kategorija | Subkategorija | Citatos |
|--|---|--|
| <i>Lean</i> koncepcijos prekybos įmonėje diegimo kliūtys | Organizacinės kliūtys | <p>„ Nesilaikymas sutartos sistemos, dėl darbų gausos praleisti svarbius susirinkimus ir pan.“ (A2);</p> <p>„ Ne visi kolegos gali sutikti su įmonės naujovėms.“ (A3);</p> <p>„ Galimo išlaidos <i>Lean</i> diegimui gali sukelti didelių abejonių dėl galimo naudos ateityje.“ (A4);</p> <p>„ Dažniausiai kylančios abejonės prieš pradėdant diegti <i>Lean</i>, jog tai brangi sistema <...>“ (A1);</p> <p>„ <...> didžiausia kliūtis, kai <i>Lean</i> diegiama dėl mados, visiškai netikint <i>Lean</i> idėjomis.“ (A4);</p> <p>„ Neteisingas <i>Lean</i> filosofijos supratimas bei nelankstus <i>Lean</i> metodų taikymas <...></p> <p>„ Darbuotojai gali nebūti linkę keisti savo darbo procesų.“ (A6);</p> <p>„ Tačiau sistema mažina įmonės lankstumą.“ (A7);</p> <p>„ Reikia tai išmanančio specialisto, reikia investicijų, reikia laiko, reikia tvirtos lyderystės.“ (A7);</p> <p>„ <i>Lean</i> organizacijoje visa organizacija turi būti įtraukta. Kitaip bus chaosas.“ (A7).</p> |
| | Su žmogiškaisiais ištekliais susijusios kliūtys | <p>„ Nemokėjimas iškomunikuoti darbuotojams apie <i>Lean</i> naudą organizacijai <...></p> <p>Darbuotojai gali nenorėti keistis, nepriimti naujovių.“ (A1);</p> <p>„ Apmokytų darbuotojų trūkumas, darbuotojų pasyvumas tobulėjimui.“ (A2);</p> <p>„ Neaiškumas, naujovių baimė, mažai informacijos apie sistemą.“ (A2);</p> <p>„ Ne visi mokės ir bus atviri naujovėms ir gali nesutikti dirbti pagal naują sistemą, kieno pasėkoje galima prarasti darbuotoją.“ (A3);</p> <p>„ Vadovybės įsitraukimo stoka <...> žmonės priešišškai nusiteikia, kai imamas matuoti jų darbo progresas.“ (A4);</p> <p>„ Trūkumas darbuotojų, jų neįsitraukimas į sistemos diegimą įmonėje, darbuotojo pasyvumas ir netikėjimas pačia idėja sistemos.“ (A5);</p> <p>„ Vadovų abejingumas <...> Darbuotojai nėra linkę įsitraukti.“ (A6);</p> <p>„ Tik pasipriešinimas pokyčiams.“ (A7).</p> |

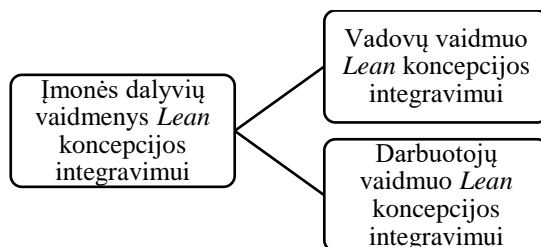
Informantų suteikti kokybiniai duomenys taip pat leido išskirti ir *su žmogiškaisiais ištekliais susijusias kliūtis*, galinčias trukdyti sėkmingam *Lean* sistemos diegimui tiriamoje prekybos įmonėje. Viena dažniausiai pasikartojančių kliūčių – darbuotojų pasipriešinimas naujovėms. Aukščiau buvo pateikta informanto įžvalga, jog *Lean* koncepcijos diegimui vien žinios nėra pakankamos, kadangi yra reikalingi ir įgūdžiai. Dėl šios priežasties, informantų 8 lentelėje pateikti duomenys leidžia teigti, jog diegiant *Lean* sistemą darbuotojai turi būti apmokyti, siekiant įgyvendinti pokyčius, tačiau darbuotojai taip pat gali išreikšti itin didelį pasipriešinimą, nenorėdami keisti savo esamų darbo metodų, prie kurių yra pripratę.

Nepaisant to, antroji su žmogiškaisiais ištekliais susijusi kliūtis – supratimo bei žinių apie *Lean* koncepciją ir jos teikiamą naudą stygius. Informantų pateikti atsakymai atskleidžia, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams gali būti sąlygojamas nežinojimo, per mažo suteiktos informacijos išsamumo bei neaiškumo. Dėl šių priežasčių yra sąlygojama darbuotojų baimė dėl nežinojimo, o tai skatina darbuotojus priešinti pokyčiams.

Galiausiai, viena iš svarių kliūčių *Lean* koncepcijos sėkmingam integravimui prekybos įmonėje – ne pakankamas vadovų įsitraukimas. Informantų pateikti duomenys leidžia teigti, jog darbuotojų pasipriešinimas gali būti sąlygojamas dėl vadovų negebėjimo iškomunikuoti darbuotojams apie pokyčių naudą ir esmę. Tad vadovų abejingumas sąlygoja ir darbuotojų polinkį įsitraukti į *Lean* diegimo procesus bei juos pozityviai priimti. Galima teigti, kad informantai išskiria tokias pagrindines su žmogiškaisiais ištekliais susijusias kliūtis kaip žinių bei nuovokos stygių,

nepakankamą prekybos įmonės vadovaujančios grandies dalyvavimą, išitraukimą, paramą, prastą komunikaciją bei pasipriešinimą pokyčiams dėl nenoro keisti įprastus darbo metodus.

Dėl aukščiau minėtų priežasčių išryškėja prekybos įmonės dalyvių vaidmuo *Lean* koncepcijos integravimo sėkmei, kuria apibūdina dvi išskirtos kategorijos: **vadovų vaidmuo *Lean* koncepcijos integravimui** ir **darbuotojų vaidmuo *Lean* koncepcijos integravimui** (žr. 12 pav.).



12 pav. Įmonės dalyvių vaidmenys *Lean* koncepcijos integravimui apibūdinančios kategorijos

Remiantis informantų suteiktais kokybiniais duomenimis buvo išskirtos 3 **vadovų vaidmenį *Lean* koncepcijos integravimui prekybos įmonėje** apibūdinančios subkategorijos: *atsakomybė, pokyčių įvedimas, darbuotojų sutelkimas* ir *motyvacija* (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Vadovų vaidmenį *Lean* koncepcijos integravimui prekybos įmonėje apibūdinančios subkategorijos

| Kategorija | Subkategorija | Citatos |
|--|-------------------------------------|---|
| Vadovų vaidmuo <i>Lean</i> koncepcijos integravimui prekybos įmonėje | Atsakomybė | „ Žmogus, kuris priimtų atsakomybę diegti šią sistemą <...>“ (A2); „ <i>Lean</i> koncepcija, pirmiausia yra požiūris. Šis požiūris pirmiausia turi ateiti iš vadovybės.“ (A4); „ <i>Vadovybės</i> išitraukimas turi kritinę reikšmę. Jeigu į šią veiklą neįsitraukę vadovai, atsakomybė, nemanau, kad ji išvis įmanoma.“ (A7). |
| | Pokyčių įvedimas | „ Suteikti visą įmanomą informaciją darbuotojams, bei surengti mokymus, palaikyti darbuotojus, atsakyti į visus iškilusius klausimus.“ (A1); „ Darbuotojų įtraukimas į įmonės ne tik veiklą, bet ir į įmonės augimą, tobulėjimą.<...> Manau, kad svarbiausia yra tinkamas informacijos pasidalinimas ir vadovybės gebėjimas įtraukti ir sudominti darbuotojus.“ (A2); „ <i>Vadovybės</i> vaidmuo <i>Lean</i> koncepcijoje yra esminis. Šios idėjos turi būti nuleisto grandine iš viršaus žemyne. Iš vadovybės per padalinių vadovus, paprastiems darbuotojams.“ (A4); „ Neleidžia sistemos nuoseklų įdiegimą apleisti ar pamiršti.“ (A5); „ Darbuotoja turi būti supažindinti su idėja ir jos įgyvendinimu, turi aiškiai žinoti savo atsakomybę bei <i>Lean</i> teikiamą naudą.“ (A6); „ Diegimas reiškia pokyčius. Sunkiausia įmonės darbo dalis yra pokyčių įvedimas. Be lyderystės tai neįmanoma.“ (A7). |
| | Darbuotojų sutelkimas ir motyvacija | „ <...> reikia suburti darbuotojus, juos sutelkti, o visa tai gali tik geras vadovas-lyderis <...> Darbuotojų ugdymas ir yra pagrindinis <i>Lean</i> sistemos įgyvendinimo efektyvumas.“ (A1); „ <...> turėtų turėti lyderio savybių ir sugebėti telkti žmones aplink save.“ (A2); „ Norint gauti gerą rezultatą reikalinga lyderystė, nes vadovavimo be pavyzdžio neužtektų <...> Darbuotojai turi norėti ir būti atviri naujovėms, kurios gali pagerinti darbo kokybę ir įmonės veiklą.“ (A3); „ <i>Lean</i> , mano manymu pirmiausia yra požiūris. Požiūris į viską, kas mus supa. Jei vadovas – lyderis „serga“ <i>Lean</i> , tai tikėtina, kad ir jo pavaldiniai stengsis šias idėjas perimti. Jei ne, sunku tikėtis <i>Lean</i> sėkmės.“ (A4); „ Neužtenka vien vadovavimo, lyderystė labai svarbus, geras lyderis skatina geriausias mūsų savybes, įkvepia pasitikėjimo darbui, naujų idėjų siūlymui.“ (A5); „ Lyderiai turi domėtis darbuotojais ir jų darbu, padėti jiems bei bendradarbiauti, kad darbuotojai matytų prasmę savo darbe ir būtų motyvuoti.“ (A6). |

Informantai teigia, jog *Lean* koncepcijos diegimui pagrindinę rolę atlieka prekybos įmonės vadovas:

„ *Vadovybės įsitraukimas.* “ (A4);

„ *Svarbiausia yra vadovų įsitraukimas.* “ (A7);

„ *Vadovai turi aktyviai įsitraukti į *Lean* sistemos diegimą.* “ (A1).

Anksčiau ir 9 lentelėje pateikti informantų kokybiniai duomenys leidžia teigti, kad vadovo įsitraukimas į *Lean* koncepcijos diegimą sąlygoja atsakomybę už šio sprendimo priėmimą bei jo tolesnio įgyvendinimo sėkmę. Vadovas šiame kontekste prisiima visas atsakomybes ir vaidina kritinę reikšmę, kadangi *Lean* koncepcijos sėkmingas įgyvendinimas prekybos ar bet kokioje kitoje įmonėje be vadovaujamosios grandinės įsitraukimo yra neįmanomas.

Tad vadovas taip pat yra atsakingas ir už sėkmingą pokyčių įvedimą į prekybos įmonę. 9 lentelėje suteikti informantų atsakymai leidžia teigti, kad vadovas privalo užtikrinti nuoseklų *Lean* diegimą, prieš tai nuosekliai darbuotoju supažindinant su *Lean* koncepcijos esme, reikalingumo prielaidomis bei galimomis naudomis visoms suinteresuotosioms pusėms. Nepaisant to, vadovai turi užtikrinti, jog darbuotojams būtų suteikta ne tik informacija, tačiau ir žinios, kuriomis darbuotojai įgautu reikalingus įgūdžius darbui kintančioje darbo aplinkoje. Informantai teigia, jog yra itin svarbus:

„ *Vadovų tikėjimas sistema, perduoti tai visiems darbuotojams, nuoseklus ir nenutrūkstamas darbas su sistema.* “ (A2),

kadangi nuo to taip pat priklauso:

„ *<...> kaip *Lean* sistemos diegimą priims darbuotojai.* “ (A1).

Tad čia išskyla ir lyderio vaidmuo, kuriuo vadovas sugebėtų ne tik būti atsakingas už *Lean* koncepcijos integravimą į prekybos įmonę, tačiau ir darbuotojų motyvavimą, jog šie procesai būtų ne tik įdiegti, tačiau ir turėtų tęstinumą ilgalaikėje perspektyvoje. 9 lentelėje pateikti informantų atsakymai atskleidžia vadovo lyderystės gebėjimų svarbą darbuotojų sutelkimo ir motyvavimo kontekste. Informantų suteikti kokybiniai duomenys leidžia teigti, kad vadovas turi turėti lyderio savybes, siekiant sutelkti darbuotojus aplink save bei skatinti geriausias darbuotojų savybes ir gebėjimus. Tad lyderystės aspekte tampa svarbus:

„ *Tinkamas darbuotojų informavimas ir motyvavimas.* “ (A3),

o taip pat:

„ *Vadovų ir savininkų noras ir suvokimas bei empatija su darbuotojais ir tinkamas jų motyvavimas.* “ (A5),

kadangi:

„ *Labai svarbu, kad ir eilinis darbuotojas suprastų bei tikėtų šios sistemos nauda įmonei. Kiekviena įmonės grandis turi laikytis tam tikros nustatytos tvarkos ne tik dėl to, kad taip pasakyta, o kad ir patys tai suprastų, kad tai yra reikalinga procesams palengvinti.* “ (A2).

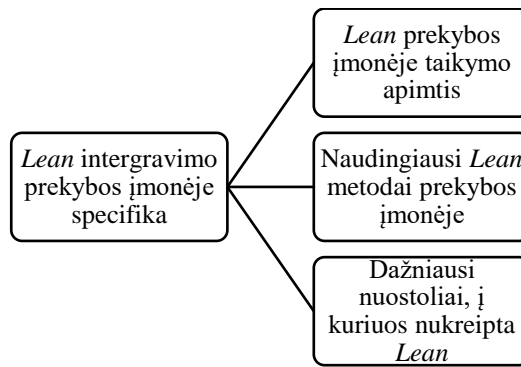
Anksčiau minėtos išvalgos ir 9 lentelėje pateiktos informantų citatos leidžia teigti, kad vadovo vaidmuo yra kertinis sėkmingo *Lean* koncepcijos diegime. Vadovas privalo atlikti ne tik vadovavimo rolę, tačiau tuo pačiu tapti lyderiu, kuri norėtų sekti įmonės darbuotojai bei nuoširdžiai stengtis siekti įmonės užsibrėžtų tikslų. Tai atskleidžia, kad vadovas yra tarsi pagrindinis vairas, nuo kurio priklauso, kokia linkme pasisuks *Lean* koncepcijos diegimo procesai prekybos įmonėje. Tačiau, atsižvelgiant į tai, jog įmonės pagrindinis turtas, be kurio nėra įmanoma prekybos įmonės veikla, yra žmogiškieji išteklių, toliau buvo išskirta **darbuotojų vaidmens *Lean* koncepcijos integravimui prekybos įmonėje kategorija**, kurią apibūdina 2 subkategorijos: *efektyvesnis veiklos procesų tobulinimas* ir *pokyčių tęstinumo užtikrinimas* (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Darbuotojų vaidmenį *Lean* koncepcijos integravimui prekybos įmonėje apibūdinančios subkategorijos

| Kategorija | Subkategorija | Citatos |
|--|--|--|
| Darbuotojų vaidmuo <i>Lean</i> koncepcijos integravimui prekybos įmonėje | Efektyvesnis veiklos procesų tobulinimas | „ Darbuotojai yra ta grandies dalis, kuri tiesiogiai dalyvauja procese ir geriausiai žino, kartais net to nežinodami, kur galima pašalinti nuostolius.“ (A4); „ <...> palengvindami sau darbą ir padidindami jo efektyvumą.“ (A5); „ <...> pasiūlymų, kaip palengvinti ir pagreitinti jų darbus. Taip laimės ir įmonė, nes sumažės darbo sąnaudos ir pats darbuotojas jausis prisidėjęs prie įmonės gerovės, jam palengvės jo atliekamos pareigos.“ (A5); „ Įmonės svarbiausias resursas yra darbuotojas, jo vaidmuo svarbus sprendžiant bet kokį įmonės klausimą.“ (A7); |
| | Pokyčių tęstinumo užtikrinimas | „ Įmonės augimas, naujų idėjų įgyvendinimas.“ (A2); „ Darbuotojų įsitraukimas į įmonės ne tik veiklą bet ir įmonės augimą, tobulėjimą <...> Eiliniai darbuotojai gali prisidėti prie naujų idėjų siūlymų “ (A5); „ Eiliniai darbuotojai yra arčiausiai procesų, jie gali iškelti naujų idėjų, pasiūlymų <...> “ (A5); „ Darbuotojai yra pagrindinis aspektas, dėl kurio turi veikti <i>Lean</i> technologija.“ (A6); |

Analizuojant 10 lentelėje pateiktus informantų atsakymus, galima teigti, kad darbuotojai yra itin naudingi tobulinant veiklos procesus, kadangi jie yra arčiausiai visų veiklos procesų bei geriausiai juos pažįsta. Tad darbuotojai, pastebi pagrindines spragas, sąlygojančias nuostolius. Dėl minėtos priežasties, darbuotojai, savo išvalgomis ir pastebėjimais, gali reikšmingai prisidėti prie vertės nekuriančių veiklos procesų eliminavimo bei kitų problemų sprendimo, tokiu būdu didinant prekybos įmonės veiklos efektyvumą ir pelningumą.

Informantų atsakymais paremtos, išvalgos leidžia teigti, kad darbuotojai taip pat yra esminis veiksnys, galintis užtikrinti pokyčių tęstinumą. Aukščiau tyrime pateiktos išvalgos atskleidė, jog *Lean* koncepcijos diegimo nesėkmės didžiąja dalimi gali sąlygoti su žmogiškaisiais išteklių susijusios kliūtys, iš kurių viena svarbiausių – darbuotojų pasipriešinimas. Tad, jeigu vadovas geba atskleisti darbuotojams *Lean* koncepcijos naudą bei didinti darbuotojų motyvaciją, darbuotojai reikšmingai gali prisidėti prie *Lean* koncepcijos sąlygotų pokyčių tęstinumo ilgalaikėje perspektyvoje. Tokiu būdu darbuotojai gali būti motyvuoti ne tik laikytis ir priprasti prie naujai įvestų procesų bei naujos sistemos, tačiau taip pat aktyviai stebėti šių procesų įtaką veiklos rezultatams. Šie pastebėjimai gali sąlygoti darbuotojams naujai kylančias, inovatyvias idėjas ir siūlymus, kurie gali prisidėti prie sėkmingesnės įmonės veiklos ar net spartesnės plėtros ne tik vietiniu, tačiau ir tarptautiniu lygmeniu.



13 pav. *Lean* integravimo prekybos įmonėje specifika apibūdinančios kategorijos

Lean prekybos įmonėje taikymo apimtys kategoriją apibūdina dvi subkategorijos: *dalinis taikymas* ir *visą sistemą apimantis taikymas* (žr. 11 lent.). Informantų nuomonės buvo dvejopos. Vienas informantas teigė, jog *Lean* koncepcija turėtų būti integruota į visą prekybos įmonės sistemą, tačiau taip pat išskyrė, jog naudingiausia būtų maisto produktų prekybos procesuose. Tad du informantai teigė, jog *Lean* sistema turi egzistuoti kaip visuma visuose prekybos įmonės veiklos procesuose. Visgi didesnė informantų dalis teigė, jog prekybos įmonėje visų *Lean* aspektų integruoti gali būti neįmanoma:

„Mano nuomone prekyboje ne visada gali pavykti integruoti visus *Lean* elementus, manau gali būti pritaikyti dalinius procesus.“ (A3),

tačiau *Lean* gali būti integruota į dalinius procesus, kuriuose gali atnešti itin teigiamą naudą:

„Net nenaudojant visos sistemos, atskiros dalys gali taip pat įnešti įmonei labai daug naudos.“ (A5).

Galima sutikti su šiuo informantų požiūriu, kadangi *Lean* koncepcija ir metodai buvo sukurti ir pritaikyti gamybos įmonėms, todėl prekybos įmonėje ne visi taikomi *Lean* elementai ir principai gali būti tinkami ir efektyvūs dėl prekybos įmonių procesų specifikos. Informantai nurodė, jog dalinis *Lean* taikymas būtų itin naudingas tokiose prekybos įmonės procesų srityse kaip pardavimai, paslaugos, marketingas, prekės ir darbuotojai. Tai atskleidžia, jog *Lean* turi būti pritaikyta specifinėms prekybos įmonės procesų sritims, siekiant gauti potencialią naudą. Nepaisant to, yra būtina atsižvelgti į *Lean* koncepcijai taikomų metodų ir įrankių gausą.

11 lentelė. *Lean* prekybos įmonėje taikymo apimtį apibūdinančios subkategorijos

| Kategorija | Subkategorija | Citatos |
|---------------------------------------|---------------------------------|---|
| Lean prekybos įmonėje taikymo apimtis | Dalinis taikymas | „Pardavimai, marketingas, prekės.“ (A1); „Nemanau, kad visų pobūdžių įmonėms reikia visos sistemos, kiekviena gali prisitaikyti sau atskiras dalis. Tai priklauso nuo darbuotojų kiekio, įmonės veiklos <...> Paslaugos, pardavimai, prekės.“ (A2); „Darbuotojai, paslaugos, pardavimai ir prekės.“ (A3); „Maisto produktų prekyba.“ (A4); „Pardavimai.“ (A5); „Pardavimai.“ (A6); |
| | Visą sistemą apimantis taikymas | „Lean turėtų būti integruotas į visą įmonės valdymo sistemą. Lean turi būti visuma. Ji negali ten truputį veikti, o štai ten truputį ne. Tai yra požiūris į visumą ir jis turi būti visur ir viskam vienodas.“ (A4); „Mano nuomone dalinis <i>Lean</i> diegimas neegzistuoja. Jis arba yra, arba nėra.“ (A7). |

Nagrinėjant informantų suteiktus kokybinius duomenis buvo išskirta **naudingiausių Lean metodų prekybos įmonėje** kategorija, kurią apibūdina 5 subkategorijos: *5S*, *Kanban*, *Vertės srauto žemėlapis* ir *Vizualinis valdymas* (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Naudingiausius *Lean* metodus prekybos įmonėje apibūdinančios subkategorijos

| Kategorija | Subkategorija | Citatos |
|---|-------------------------|--|
| Naudingiausi <i>Lean</i> metodai prekybos įmonėje | 5S | „ 5S, nes užtikrina darbo vietos standartizavimą.“ (A1); „ 5S tai labai reikalingas įrankis, nes kiekvienoje įmonėje yra daug problemų dėl gamybos, tiekimo ir kt. Išsprendus vieną problemą, galime užkirsti kelią ir kitiems nuostoliams.“ (A2); „ Manau, reikalingiausia būtų 5S <...>“ (A3); „ 5S padėtų susitvarkyti darbo vietas, kad darbas vyktų optimaliai.“ (A4); „ 5S metodas <...> Tai skatina darbuotojus pagerinti savo darbo aplinką bei moko pamatyti ir mažinti nuostolius.“ (A6). |
| | Kanban | „ Kanban užtikrina efektyvų prekių užsakymą bei likučio palaikymą sandėlyje.“ (A1); „ <...> ir Kanban.“ (A3); „ Kanban. Šio įrankio pagalba galėtume ženkliai optimizuoti savo tiekimo grandinę ir sumažinti sandėliuojamų produktų apimtį.“ (A4); „ Kanban, mano nuomone pagerintų prekių užsakymą, neliktų neužsakytų prekių ir per daug užsakomų prekių faktoriaus.“ (A5). |
| | Vertės srauto žemėlapis | „ Vertės srauto žemėlapio metu pamatome didžiausius švaistymus, kada darbuotojas neefektyviai aptarnauja klientus, kur daugiausia sugaišta laiko.“ (A1); „ Vertės srauto žemėlapis leistų koncentruoti jėgas ten, kur labiausiai „skauda“ vietoje to, kad švaistyti energiją mažaverčių nuostolių pašalinimui.“ (A4); „ Naudojant žemėlapij sukuriamas esamos vertės kūrimo procesas ir nusimatomas siekiamas tikslas. Tokiu būdu įsivertinamas skirtumas ir sudėliojus išvardintus įrankius žemėlapyje nusimatomas veiksmų planas ir diegimo procesas.“ (A7). |
| | Vizualinis valdymas | „ Manau, kad vizualinis valdymas, tai yra ta priemonė, kuri ir daro Lean tokį efektyvų.“ (A4); „ <...> užtikrina greitus nuokrypio rezultatus, lyginant su standartiniu darbu.“ (A3). |

Subkategorijos atspindi įrankius, kurie, informantų nuomone galėtų būti naudingiausi prekybos įmonės veiklos procesuose. Šie įrankiai išdėstyti prioritetine tvarka, kadangi 5S naudą akcentavo 5 informantai, *Kanban* pažymėjo 4 informantai, *Vertės srauto žemėlapio* naudą akcentavo 3 informantai ir *Vizualinį valdymą* paminėjo 2 informantai. Anot informantų 5S metodas yra itin reikalingas, kadangi užtikrina darbo vietos standartizavimą, todėl darbas tampa optimizuojamas. Informantas teigia, jog:

„ 5S standartizuoja darbo aplinką, surūšiuoja prekes, efektyviai sutvarkant darbo aplinką, kad visi įrankiai būtų savo vietoje.“ (A1),

tokiu būdu taip pat sprendžiamos problemos:

„ Nepriklausomai, kuri pamaina dirbtų, prekės ir parduotuvėje naudojami įrankiai turėtų pastovias ir tinkamiausias vietas, būtų vieningas išdėstymas parduotuvėse, ko dabar trūksta. Galima būtų sistemiskai spręsti iškilusias problemas, pasitariant su kolegomis ir analizuojant iškilusius sunkumus.“ (A3);

Informantai kaip vieną reikalingiausių *Lean* metodų prekybos įmonėje akcentavo ir *Kanban*, kadangi šis metodas padeda užtikrinti prekių likučių valdymą, kuris yra itin aktualus prekybos įmonėse. *Kanban* gali būti optimizuojamos sandėliuojamų produktų apimtys, užtikrinama tinkama tiekimo grandinė iki vartotojo. Tai atskleidžia, jog *Kanban* gali itin padėti mažinti prekybos įmonės

nuostolius, susijusius su prekių tvarkymu, saugojimu ir tiekimu. Informantai taip pat atskleidė ir *Vertės srauto žemėlapiu* reikalingumo prielaidas tiriamoje prekybos įmonėje. Informantų suteikti duomenys atskleidžia, kad šis *Lean* metodas yra svarbu siekiant suformuoti vaizdo visumą, kurioje būtų išryškintos silpniausios įmonės vietos, sąlygojančios vertės nekuriančius ar žalingus veiklos procesus. Galima teigti, jog šis metodas yra būtinas, siekiant nustatyti, kokiuose prekybos įmonės veiklos procesuose bei kokie *Lean* metodai ir įrankiai yra reikalingiausi, siekiant sumažinti nuostolius.

Mažiausias prioritetas skirtas *Vizualiniam valdymui*. Nors informantai teigia, kad:

„ *Vizualinis valdymas leistų visiems proceso dalyviams, ypač naujiems darbuotojams, aiškiai suprasti Lean sistemą.* “ (A4),

darytina prielaida, jog vizualinis valdymas gali būti naudingesnis stambesnėse prekybos įmonėse, kuriose vyrauja didelės veiklos procesų apimtys ir intensyvumas. Tuo tarpu smulkiuose prekybos įmonėse nors šis įrankis gali būti naudingas, tačiau abejotina apie jo pilno potencialo išnaudojimo galimybes. Nepaisant to, informantas pabrėžia, jog visi šie įrankiai gali teikti įvairialypę naudą prekybos įmonei:

„ *Tai naudingi įrankiai suvaldyti esamas problemas ir užkirsti kelią būsimoms problemoms, tokios kaip brokai, žaliavų trūkumai ir kiti sunkumai, su kuriais susiduria įmonės. Pastovus kontaktas su visais darbuotojais, todėl darbuotojas jaučiasi išgirstas, gali iškelti savo problemas, lygiai taip pat savo pasiūlymus, ne tik pagerinti savo darbui, bet ir jo daromiems procesams pagreitinti ir pagerinti kokybę, nes būtent eilinis darbuotojas žino visas darbo proceso detales.* “ (A2),

o vienas informantas laikosi požiūrio, jog visi šie įrankiai reikalingi, siekiant sėkmingos *Lean* koncepcijos integravimo ir veikimo:

„ *Visi Lean įrankiai reikalingi. Vienas be kito jie tik rimtos vertės nekuriantys „blizgučiai“.* “ (A7).

Norint atskleisti *Lean* metodų bei įrankių naudingumą, buvo išskirta **dažniausių nuostolių, į kuriuos nukreipta Lean**, kategorija, kurią apibūdina 2 subkategorijos: *netinkamas produktų išdėstymas* ir *neefektyvus likučių valdymas* (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Dažniausius nuostolius, į kuriuos nukreipta *Lean*, apibūdinančios subkategorijos

| Kategorija | Subkategorija | Citatos |
|---|--------------------------------|---|
| Dažniausi nuostoliai, į kuriuos nukreipta <i>Lean</i> | Netinkamas produktų išdėstymas | „ <...> netinkamas prekių išdėstymas.“ (A2); „ <...> netinkamai sukrautos prekės lentynose, kai šviežesnės dedamos ant viršaus, o senesnės paliekamos apačioje.“ (A3); „<...> ir produktai su pasibaigusiu galiojimu.“ (A4); „ <i>Laiku neparduotos prekės</i> <...> “ (A3). |
| | Neefektyvus likučių valdymas | „ <i>Netinkamų prekių užsakymas, prekių brokas</i> <...> “ (A2); „ <i>Produktų trūkumas</i> <...> “ (A4); „ <i>Užsakomi produktų kiekiai, produktų kainų kaita.</i> “ (A5); „ <...> <i>mano manymu, tai perteklinis produktų užsakymas ir toliau sekantis nurašymas.</i> “ (A7). |

Informantų suteikti duomenys leidžia teigti, kad vienas iš didžiausių nuostolių prekybos įmonėje yra netinkamas prekybos išdėstymas. Netinkamas produktų išdėstymas gali sąlygoti nepakankamai efektyvų prekių pardavimą laiko atžvilgiu, kuomet dar sandėliuojamos prekės gali būti nurašytos.

Nepaisant to, informantai mini, jog dažnai prekybos įmonėje gali būti netinkamai sudėtos prekės, kuomet šviežesnės prekės dedamos arčiau arba aukščiau negu tos prekės, kurių galiojimas yra trumpesnis. Dėl šios priežasties, naujesnės prekės (kurios gali stovėti ilgiau) yra išparduodamos greičiau, o trumpesnio galiojimo prekės yra pradedamos pirkti vėliau, todėl nenupirktos jos greičiau tampa netinkamos vartoti ir turi būti pašalintos iš prekybos.

Informantų suteikti duomenys taip pat atskleidžia, kad vienas iš didžiausių nuostolių yra neefektyvus likučių valdymas, kuris sudaro ne tik netinkamas užsakytas prekes, jų broką, tačiau ir jų kiekius. Tai atskleidžia, jog likučių valdymas prekybos įmonėje gali sąlygoti itin didelius nuostolius. Pavyzdžiui, per dideli užsakyti prekių kiekiai gali būti neparduodami iki jų galiojimo pabaigos ir gali būti nurašyti, tad įmonė patiria nuostolius dėl užsakytų prekių, kurios nebuvo ir nebegali būti parduotos. Skirtingai, jeigu prekių užsakoma per mažai, mažės įmonės pelningumas ir didės klientų nepasitenkinimas ir lojalumas, kadangi klientai rinksis kitas prekybos įmones, kurioje šios prekės yra randamos už patrauklią kainą. Apibendrinant *Lean* integravimo į prekybos įmonę specifiką, galima teigti, jog informantų požiūris apima *Lean* integravimą į dalinę prekybos įmonės veiklos procesų sistemą. Informantai taip pat prioretizuoja tokius *Lean* metodus ir įrankius kaip *5S*, *Kanban*, *Vertės srauto žemėlapis* ir *Vizualinį valdymą*. Informantai išvelgia didžiausią *5S* ir *Kanban* naudą, o mažiausią dėmesį skiria *Vizualinio valdymo* prioretizavimui.

Galiausiai **kontrolės vaidmuo *Lean* kontekste** buvo išskirta atskira kategorija, kurią apibūdina dvi subkategorijos: *Lean nuoseklumo užtikrinimas*, *rezultatų sekimas ir vertinimas* (žr. 14 lent.). Galima teigti, jog kontrolė yra svarbi bet kurios įmonės veikloje, kadangi pokyčių kontekste, kontrolė gali užtikrinti, jog bus laikomasi naujų veiklos principų. Panašų požiūrį išreiškia ir informantai.

14 lentelė. Kontrolės vaidmenį *Lean* kontekste apibūdinančios subkategorijos

| Kategorija | Subkategorija | Citatos |
|---|-------------------------------------|---|
| Kontrolės vaidmuo <i>Lean</i> kontekste | <i>Lean</i> nuoseklumo užtikrinimas | „Kontrolė labai svarbu yra, kad ir darbuotojas tikės sistema, dėl darbo krūvio gali tiesiog nesilaikyti nuoseklumo viena, kitą kartą ir nuoseklumas dings.“ (A2); „Kontrolės reikalinga visur, nepriklausomai, kiek pasitikėjimo galima turėti. Tiesiog nereikia išžiūsti, kai tave kontroliuoja, tiesiog turi tinkamai atlikti pavestas užduotis ir nebijoti kontrolės.“ (A3); „Kontrolė yra reikalinga, norint tinkamai atlikti užduotis. Tai turi užimti labai reikšmingą vaidmenį.“ (A5); „Kontrolė yra reikalinga, norint teisingai atlikti pavestas užduotis <...> Tai neturėtų būti vykdoma baudmės pagrindu, tai turi būti prevencinė priemonė.“ (A7); |
| | Rezultatų sekimas ir vertinimas | „Kontrolė yra taip pat neatsiejama <i>Lean</i> dalis. Dirbdami su <i>Lean</i> nuolatos turime matuoti, į kurią pusę einame, ar mūsų pastangos gerina rezultatus.“ (A4); „<...> norint <...> laiku užkirsti kelią būsiamiems nuostoliams.“ (A7); „Visi darbuotojai įtraukiami į efektyvumo didinimą, <i>Lean</i> pagalba skaitmenizuojami rodiklių stebėjimai.“ (A1). |

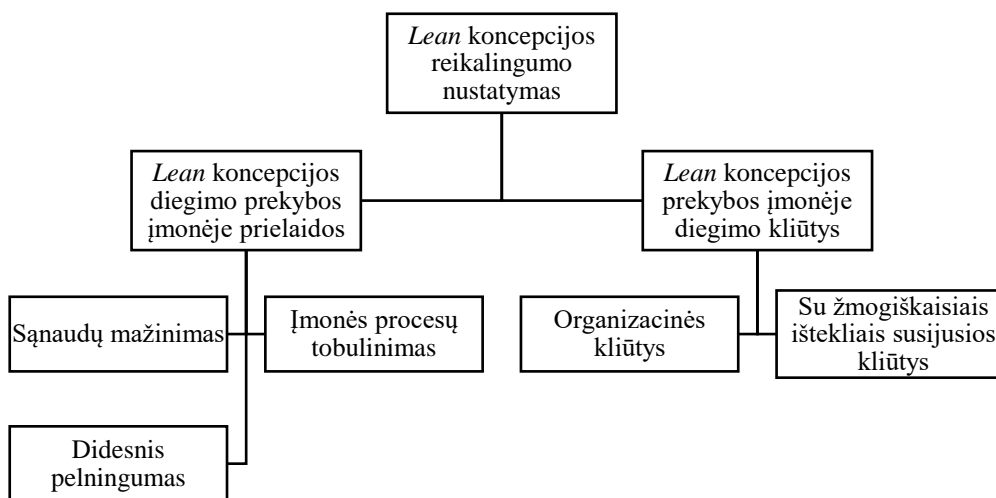
Informantai, apibūdinami kontrolės vaidmenį išryškina *Lean* nuoseklumo užtikrinimo aspektą. 14 lentelėje pateikti kokybiniai duomenys leidžia teigti, kad kontrolė yra svarbi net ir tada, kuomet įmonėje darbuotojai yra motyvuoti vykdyti pokyčius, kadangi nauji *Lean* sąlygoti procesai ir darbo metodai gali pasimiršti ir darbuotojai, neįsudami gali grįžti prie senų darbo įpročių, todėl *Lean* koncepcijos diegimas gali būti nesėkmingas. Tad kontrolė yra reikalinga tam, jog visos užduotys būtų atliekamos tinkamai, pagal naujai įvestas taisykles ir procedūras, o taip pat būtų užtikrinamas jų nuoseklumas ir tęstinumas.

Informantų suteikti kokybiniai duomenys taip pat atskleidžia, kad kontrolė yra būtina, siekiant sekti ir vertinti *Lean* sąlygotus pasiekimus. 14 lentelėje informantų pateiktos citatos atskleidžia, jog kontrolė yra neatsiejama *Lean* dalis, kadangi čia yra svarbu stebėjimas ir matavimas, ar vykdomi pokyčiai yra tikslingi ir tinkami, o susidūrus su problemomis – jos turi būti šalinamos, siekiant nuolatinio procesų tobulinimo.

Apibendrinant tyrimą, galima teigti, jog informantų suteikti duomenys suteikė itin naudingos informacijos, siekiant išsiaiškinti *Lean* koncepcijos taikymo specifinius aspektus prekybos įmonėje. Informantų duomenys atskleidė, jog *Lean* prekybos įmonėje yra pritaikoma, reikalinga ir naudinga, tačiau prieš nusprendžiant diegti *Lean* koncepciją, yra būtina išsiaiškinti reikalingumo prielaidas, galimas integravimo kliūtis. Taip pat, *Lean* koncepcija yra požiūris ir filosofija, todėl iš anksto turi būti įsigilinta į vadovų ir darbuotojų vaidmenis *Lean* koncepcijos integravimo procese bei išsiaiškinti *Lean* diegimo specifinius aspektus. Galima teigti, jog tinkamas išankstinis *Lean* koncepcijos poreikio nustatymas ir pasiruošimas integravimo procesams gali sąlygoti sėkmingesnę *Lean* diegimo ir tęstinumo eigą.

4.3. Diskusija ir prekybos įmonei siūlomi sprendimai

Empirinis tyrimas atskleidė specifinę informaciją, kuri yra ypač reikšminga smulkioms ar vidutinėms prekybos įmonėms. Pastebėtina, jog kokybiniai duomenys taip pat pagrindė teorinėje dalyje pateiktas išvalgas. Žemiau pateiktame paveiksle pateiktos tyrime išskirtos *Lean* koncepcijos reikalingumo nustatymą (pirmąjį *Lean* koncepcijos integracijos etapą) apibūdinančios kategorijos bei subkategorijos (žr. 14 pav.).



14 pav. *Lean* koncepcijos reikalingumo nustatymą apibūdinančios kategorijos ir subkategorijos

J. Statkus (2018) akcentavo, jog prieš diegdama *Lean* koncepciją, vadovybė turi nusistatyti *Lean* reikalingumo lygį bei išsiaiškinti, kokia dalimi atitinka *Lean* reikalavimus. J. F. Tanner'is (2002) teigė, jog *Lean* poreikį nustato įvairūs, įmonės netenkinantys rezultatai: potencialių klientų mažėjimas, išaugę kaštai, smukę pardavimai, prailgėjęs prekių ar paslaugų pardavimo laikas, dažnis ir t.t. V. Vignesh'as ir kt. (2016) pažymėjo, jog *Lean* reikalingumo lygį nusako nuostolių kiekis, kurį gali sudaryti paslaugų dizaino švaistymas (kuomet nėra atsakoma į klientų poreikius, todėl atsiranda vertės nekuriančios papildomos funkcijos), prekės švaistymas (kuomet netinkamai valdomos prekės ir jų likučiai), aptarnavimo proceso atliekos (nepakankamas darbuotojų efektyvumas) ir kt. Tai

pagrindžia ir tyrimo rezultatai, kurie išskiria tokia *Lean* koncepcijos diegimo prekybos įmonėje prielaidas kaip sąnaudų mažinimas, įmonės procesų tobulinimas ir didesnis pelningumas.

Kokybiniai tyrimo duomenys atskleidė, kad *Lean* koncepcijos diegimas įmonėje yra itin reikalingas dėl sąnaudų mažinimo, kadangi *Lean* filosofija apima požiūrį, kuomet su tomis pačiomis ar net mažesnėmis sąnaudomis yra pasiekiami geresni rezultatai. J. M. Kafuku (2019) taip pat nurodė, kad *Lean* sąlygoja veiklos sąnaudas, o V. Vignesh'as, M. Suresh'as ir S. Aramvalarthan'as (2016) atlikto tyrimo rezultatai pagrindė šią išvalgą, kadangi *Lean* didina taupių procesų produktyvumą, tokiu būdu mažinant sąnaudas. Tad tai atskleidžia, jog teorinės analizės ir kokybinio tyrimo rezultatai sutampa.

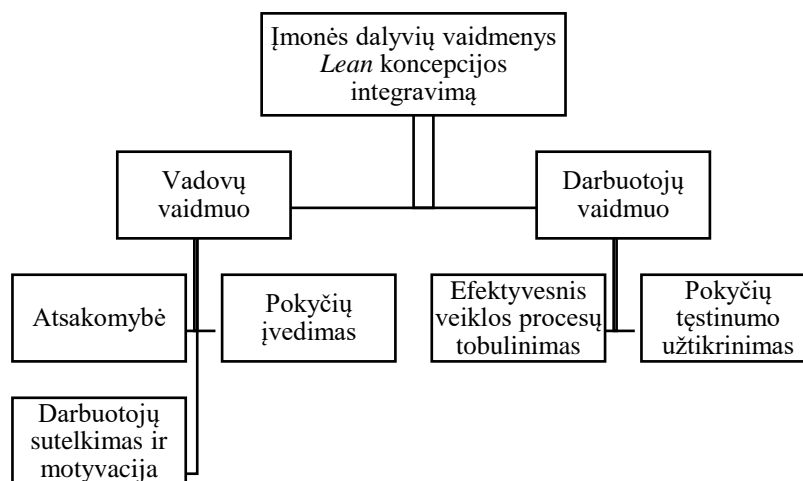
Vieną iš pagrindinių prekybos įmonių poreikio diegi *Lean* prielaidų – įmonės procesų tobulinimas. Informantai teigė, jog *Lean* itin padėtų gerinti procesus įvairiose prekybos įmonės veiklos srityse, vykdant optimizaciją ir didinant teikiamų prekių bei paslaugų kokybę. Teorinėje dalyje šis aspektas taip pat gausiai akcentuojamas įvairių autorių: T. Teplov'o ir kt. (2016), N. Brail'o (2016), T. Tsalko ir kt. (2020), M. Baier'io ir kt. (2012); A. Portioli'o-Staudacher'io (2014) ir kt. J. Statkus (2016) taip pat pažymėjo, jog *Lean* tobulinami veiklos procesai mažina nuostolius, atsitiktinį darbą be didina vertę kuriančias veiklas. Dėl šios priežastis gali teigti, jog prekybos įmonės procesų tobulinimo reikalingumas yra viena pagrindinių prielaidų, kurios nurodo *Lean* diegimo būtinumą prekybos įmonėje.

Galiausiai, informantai atskleidė, jog viena iš prielaidų, svarstant diegti *Lean* koncepciją prekybos įmonėje yra didesnio įmonės pelningumo galimybė. E. Tutlienė (2014) teigė, jog sėkmingai įgyvendinamas prekybos-pardavimo procesas atneša galutinį rezultatą - pelningumą, kuri sąlygoja didėjanti apyvarta. V. Vignesh'as ir kt. (2016), apžvelgdami įvairius mokslinius tyrimus taip pat teigė, jog *Lean* koncepcijos diegimas sąlygojo didėjantį įmonių pelningumą, o D. Arfmann (2015) akcentavo, jog dėl didėjančio pelningumo taip pat didėja ir prekybos įmonių konkurencingumas rinkoje. Tad galima teigti, jog teorinės analizės rezultatai atliepia tiriamųjų pateiktas išvalgas ir pagrindinėmis *Lean* diegimo prielaidomis prekybos įmonėje galima išskirti veiklos procesų sąnaudų mažinimo, įmonės procesų tobulinimo ir didesnio pelningumo poreikį.

Tačiau, vien prielaidų nustatymas nėra užtektinas, prieš apsisprendžiant *Lean* koncepcijos diegimui prekybos įmonėje, kadangi yra būtina numatyti kliūtis, kurios galėtų sąlygoti *Lean* koncepcijos integravimo nesėkmes. Tai akcentuojama ir teorinėje darbo dalyje. C. Marware'as ir D. M. Parsley (2022) pažymėjo, jog į pokyčius nukreipta *Lean* koncepcija gali apimti kliūtis, kurios įmonei gali sąlygoti iššūkius, todėl prieš nusprendžiant diegti *Lean* sistemą, įmonės privalo jas išfiltruoti bei pasirengti. M. F. Bollbach'as (2012) išskyrė tokias galimas technines (silpnus tiekimo procesus, kontrolės ir atsargų efektyvaus valdymo trūkumą) ir socialines (darbuotojų kaitą, netinkamą valdymą, darbo metodus, žinių stygių ir kt.) kliūtis. Nors R. Čiarnienė ir I. Smilgevičiūtė (2017) išskyrė panašią kliūčių klasifikaciją (su žmonėmis susijusias ir organizacinio pobūdžio kliūtis), informantų atsakymai labiau atliepė pastarųjų autorių išskirtas kliūtis. Remiantis informantų atsakymais, organizacinės kliūtys apėmė nepakankamo ryšio *Lean* ir organizacijos strategijos, finansinių bei kitų resursų trūkumo, nepalankios hierarchinės organizacijos kultūros sritis. Su žmogiškaisiais ištekliais susijusios informantų išskirtos kliūtys: nuovokos ir žinių apie *Lean* stygius, nepakankamai vadovybės įsitraukimas ir parama, prasta komunikacija, pasenę darbo metodai ir darbuotojų pasipriešinimas. Tad informantų išskirtos kliūtys atliepė R. Čiarnienės ir I. Smilgevičiūtės (2017) *Lean* diegimo kliūčių kategorizavimą. Galima teigti, kad *Lean* koncepcijos integravimo į įmonę procesas yra itin sudėtingas

ir prasideda *Lean* koncepcijos suvokimu, reikalingumu bei galimų kliūčių filtravimu. Šie žingsniai leidžia suvokti, kokiems veiksams reikia pasiruošti, norint, jog kliūtys būtų minimizuojamos ir efektyviai sprendžiamos prieš *Lean* koncepcijos integravimą, *Lean* koncepcijos diegimo metu ir *Lean* koncepcijos tęstinio palaikymo metu prekybos įmonėje.

Tyrime taip pat buvo išskirti įmonių dalyvių vaidmenys. B. E. Amine ir S. E. Hadri (2021) teigė, jog visi įmonėje dalyvaujantys asmenys turi tam tikrą poveikį *Lean* koncepcijos diegimo sėkmei. Kokybiniai tyrimo duomenys leido išskirti du pagrindinius veiksniai: vadovų ir darbuotojų poveikį bei jų vaidmenis *Lean* koncepcijos diegimo procese (žr. 15 pav.).



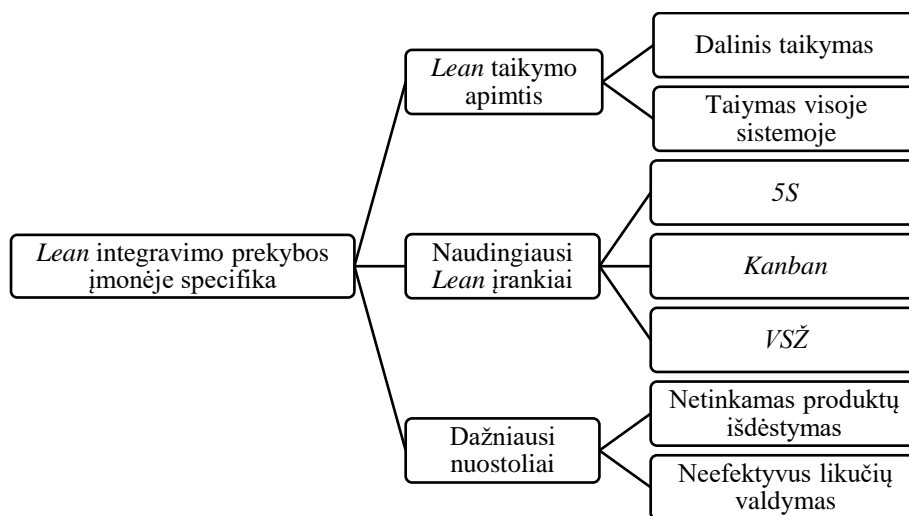
15 pav. Įmonės dalyvių vaidmenys apibūdinančios kategorijos ir subkategorijos

Informantų suteikti kokybiniai duomenys atskleidė, jog *Lean* koncepcijos integravimo sėkmei yra itin svarbi tiek vadovaujamoji, tiek ir žemiausia darbuotojų grandis. V. I. Teplov'as ir kt. (2016) taip pat atskleidė, jog įmonės procesą sudaro trys pagrindinės grandys: aukštesnysis lygmuo (savininkas), vidurinis lygmuo (vadovai) ir žemesnysis lygmuo (vykdytojai). Tai leidžia teigti, jog prekybos įmonės sėkmė yra pasiekama tuomet, kuomet visi šie lygmenys tinkamai atlieka savo vaidmenis. Informantų suteikti kokybiniai duomenys parodė, kad vadovai turi apimti atsakomybės, pokyčių įvedimo, darbuotojų sutelkimo ir motyvacijos vaidmenis (žr. 15 pav.). Šiuos duomenis pagrindžia ir teorinėje darbo dalyje pateiktos išvalgos. V. I. Teplov'as (2016) pažymi, kad verslo procesų vadovas yra tas asmuo, kuris prisiima atsakomybę už veiklos procesų valdymą, nuolatinį jų tobulinimą, veiklos prognozavimo, planavimo, organizavimo, koordinavimo, valdymo ir kontrolės tinkamumo užtikrinimą. R. Čiarnienė ir I. Smilgevičiūtė (2017) taip pat pažymėjo, jog netinkamas vadovų įsitraukimas į *Lean* koncepcijos diegimo procesus gali lemti *Lean* koncepcijos nesėkmes įmonėje, todėl gali būti ne tik neteikiama *Lean* nauda, tačiau papildomai sukuriama nuostoliai. B. E. Amine ir S. E. Hadri (2021) taip pat pažymi, kad *Lean* koncepcijos sėkmei turi įmonės vadovybė. Tačiau informantų suteikti kokybiniai duomenys atskleidė, jog *Lean* koncepcijos integravimui yra svarbūs ne tik vadovo, tačiau ir lyderio savybės, kadangi jomis yra sutelkiami bei motyvuojami darbuotojai, todėl didėja jų našumas, mažėja pasipriešinimo tikimybė, o darbuotojai bendromis jėgomis stengiasi padėti lyderiui siekti prekybos įmonės užsibrėžtų tikslų. Dėl anksčiau minėtųjų priežasčių, vadovų įsitraukimas apima ne tik atsakomybes ir pokyčių įvedimą, paruošiant darbuotojus *Lean* koncepcijos diegimui (žinių, įgūdžių suteikimas), tačiau ir lyderystę, kuria vadovai gebėtų motyvuoti darbuotojus ir sutelkti bendram tikslui. Galima teigti, jog vadovų vaidmuo yra kertinis sumažinant aukščiau

nustatytas, organizacines ir su žmonėmis susijusias, kliūtis bei užtikrinant ne tik *Lean* diegimo nuoseklumą, tačiau ir tęstinumą ilguoju laikotarpiu.

Tačiau informantai taip pat išvelgė ir svarbų darbuotojų vaidmenį. B. E. Amine ir S. E. Hadri (2021) akcentavo, jog *Lean* diegimo sėkmei didelį poveikį turi ne tik vadovybė, tačiau taip pat ir darbuotojai – įmonės pagrindiniai žmogiškieji ištekliai, be kurių įmonės veikla taptų neįmanoma. I. Jansone‘as ir I. Voronova (2014) teigė, jog darbuotojai gali sąlygoti įvairias problemas pokyčių procese: mažas darbo našumas, dažnas klaidų pasikartojimas, neprofesionaliai suteikiamos paslaugos, netinkamas įrangos naudojimas ir kt. V. I. Teplov‘as ir kt. (2016) taip pat akcentuoja, jog prekybos įmonėje, nesvarbu ji stambi ar smulki, darbuotojai atlieka itin svarbius vaidmenis, vykdant veiklos procesus, kurie, netinkamai atliekami gali atnešti itin didelius nuostolius prekybos įmonei. I. Leksic‘as, N. Stefanic‘ius ir I. Veza (2020), klasifikuodami prekybos įmonių nuostolius taip pat išskiria nepakankamą darbuotojų potencialo panaudojimą, per mažą jų įtraukimą ir motyvavimą transformacijos ir tobulinimo procesą. Todėl darbuotojų įveiklinimui ir įgūdžių tobulinimui yra svarbu vadovų vaidmuo, suteikiant jiems reikalingas žinias bei motyvaciją, reikalingą, jog *Lean* koncepcija būtų ne tik sėkmingai integruota, tačiau ir palaikoma. Tai atspindi ir informantų suteikti kokybiniai duomenys. I. Leksic‘as, N. Stefanic‘ius ir I. Veza (2020) pabrėžė, kad darbuotojai turi būti įtraukti į prekybos įmonės transformacijos ir tobulinimo procesus. Informantai taip pat teigė, jog darbuotojų vaidmuo veiklos procesų tobulinimui yra itin svarbus, kadangi motyvuoti darbuotojai yra arčiausiai veiklos procesų, todėl gali teikti reikšmingas išvalgas bei siūlymus, kuriais įmonės veikla galėtų būti daug našesnė. H. dos Reis Leite‘as ir G. E. Vieira (2015) pateikė savo išvalgą, jog *Lean* koncepcijos diegime turi būti užtikrinamas stabilumas ir tęstinumas, o informantai atliepė šią nuomonę bei pabrėžė darbuotojų vaidmens svarbą minėtame kontekste. Tad galima teigti, jog atskiras kiekvieno prekybos įmonės dalyvio vaidmuo ir jų tarpusavio sinergija yra būtina, siekiant, kad *Lean* koncepcija būtų ne tik sėkmingai diegiama, tačiau ir išlaikoma, siekiant nuolatinio tobulėjimo.

Kokybinio tyrimo rezultatai leido labiau įsigilinti į *Lean* integravimo prekybos įmonėje specifiką (žr. 16 pav.). Šią specifiką atskleidė *Lean* taikymo apimties, naudingiausių metodų ir įrankių aspektai bei dažniausiai tiriamoje prekybos įmonėje pasitaikantys nuostoliai.



16 pav. *Lean* integravimo prekybos įmonėje specifiką apibūdinančios kategorijos ir subkategorijos

Nagrinėjant *Lean* diegimo apimtį prekybos įmonėje, informantų nuomonės išsiskyrė, kadangi buvo teigiama, jog *Lean* kaip filosofija turi būti integruota visose įmonės veiklos srityse, tačiau šiai nuomonei buvo ir prieštaraujama, teigiant, kad prekybos įmonės visuose procesuose *Lean* taikymas ne visuomet yra tikslingas, o *Lean* taikymas daliniuose procesuose taip pat gali atnešti itin didelę naudą. Su šia nuomone galima sutikti, kadangi *Lean* koncepcija buvo konkrečiai kurta gamybos pramonei, todėl visi *Lean* metodai ar įrankiai gali būti nepritaikomi ar ne maksimaliai naudingi prekybos sferoje, kaip tai yra naudinga gamyboje. S. Begam'as ir R. Swamynathan'as (2013) pagrindžia šią nuomonę teigdami, kad *Lean* metodai bei įrankiai buvo suformuoti gamybos sferai, tačiau *dauguma* jų taip pat gali būti pritaikyti paslaugų ir prekybos srityse, kadangi įrankiai evoliucionavo ir gali būti naudojami prekybos kaštų mažinimui, vertės klientui kūrimui bei procesų optimizavimui. Vis dėlto, kaip teigia autoriai, *Lean* turi būti taikoma, atsižvelgiant į prekybos sferoje veikiančių įmonių specifiką, kadangi nėra vieningo modelio, kuris užtikrintų sėkmingą *Lean* taikymą. Minėtieji pastebėjimai atskleidžia, kad *Lean* nebūtinai turi apimti visą įmonę, kadangi gali būti įsisavinami tam tikri *Lean* metodai ar priemonės, kurie yra taikomi tose srityse, kuriose matoma jų didžiausia galima nauda.

Nagrinėjant kokybinius tyrimo duomenis taip pat išryškėjo, informantų nuomone, naudingiausi prekybos įmonei *Lean* metodai bei įrankiai. Informantai akcentavo *5S*, *Kanban* ir *Vertės srauto žemėlapis* naudą. Tiriamieji taip pat pažymėjo ir *Vizualinio valdymo* metodą, tačiau jis nebuvo prioretizuojamas, kadangi dauguma informantų negalėjo atskleisti šio metodo privalumų prekybos įmonei. H. dos Reis Leite'as ir G. E. Vieira (2015) išskirdami dažniausiai prekybos sferoje naudojamus *Lean* metodus ir įrankius taip pat pažymėjo ir informantų išskirtus metodus bei įrankius, tačiau taip pat akcentavo, jog sektoriuje populiarūs tokie metodai kaip *Justi in time*, *Heijunka*, *Takt Time*, *Problemų sprendimas*, *Poka-Yoke* ir kt.

Daugiausiai tiriamųjų naudingiausiu galimu *Lean* metodu įvardijo *5S*, kadangi prekybos įmonėje yra būtina darbo vietos standartizavimas, siekiant, jog vyktų optimalus darbas. Tuo pačiu, kokybiniai duomenys atskleidė, jog *5S* turėtų būti vienas naudingiausių *Lean* metodų dėl to, kad darbuotojų našumui yra būtinas darbo aplinkos gerinimas bei problemų išvengimas, jas sprendžiant. Šios išvalgos buvo išskirtos ir teorinėje darbo dalyje. V. B. Metha ir P. Y. Dave'as (2020) minėjo, jog pagrindinė *5S* naudojimo prielaida yra standartizuoto darbo kūrimas, kurio metu yra suformuojama *namų* tvarkymo disciplina parduotuvėje. Autorė taip pat pažymėjo, jog *5S* yra vienas pagrindinių bei svarbiausių įrankių, kurie pirmieji būna diegiami įmonėse pradedant *Lean* pokyčių integravimą. J. Statkus (2018) pažymėjo įvairius *5S* privalumus, tokius kaip mažėjančios įmonės veiklos sąnaudos, gerinama darbo sauga, našumas, didinama produktų, paslaugų kokybė ir kt. Galima teigti, jog informantų išvalgos sutampa su teorinėje dalyje pateikta mokslininkų nuomone, kadangi *5S* metodas gali būti naudingas ir turėtų būti taikomas *Lean* integruojamų pokyčių kontekste.

Informantai taip pat akcentavo *Kanban* metodo reikalingumą tiriamojoje prekybos įmonėje. Kokybiniai tyrimo duomenys atskleidė, kad *Kanban* prekybos įmonėje gali būti itin naudingas, kadangi juo yra efektyviai optimizuojama tiekimo grandinė, mažinamas sandėliuojamų produktų kiekis, palaikomas optimalus prekių likučių sandėlyje palaikymas. G. Nagpur'as ir B. Steels'as (2015) pagrindžia šią informantų nuomonę, kadangi *Kanban* yra vienas svarbiausių *Lean* elementų, kadangi yra orientuotas į nuostolių šalinimą. Autoriai taip pat atskleidžia, jog *Kanban* suteikia įvairius privalumus: gerinama darbo eiga, lankstumas, procesai, didinamas darbuotojų našumas,

efektyvinamas organizacijos valdymas, didinama paslaugų bei prekių kokybė, mažinamos atsargos, kuomet yra apsisaugojama nuo perteklinės produkcijos, kaupimo ir t.t. Minėtosios informantų ir mokslininkų išvalgos pagrindžia, jog *Kanban* prekybos įmonėms gali sąlygoti itin teigiamus rezultatus.

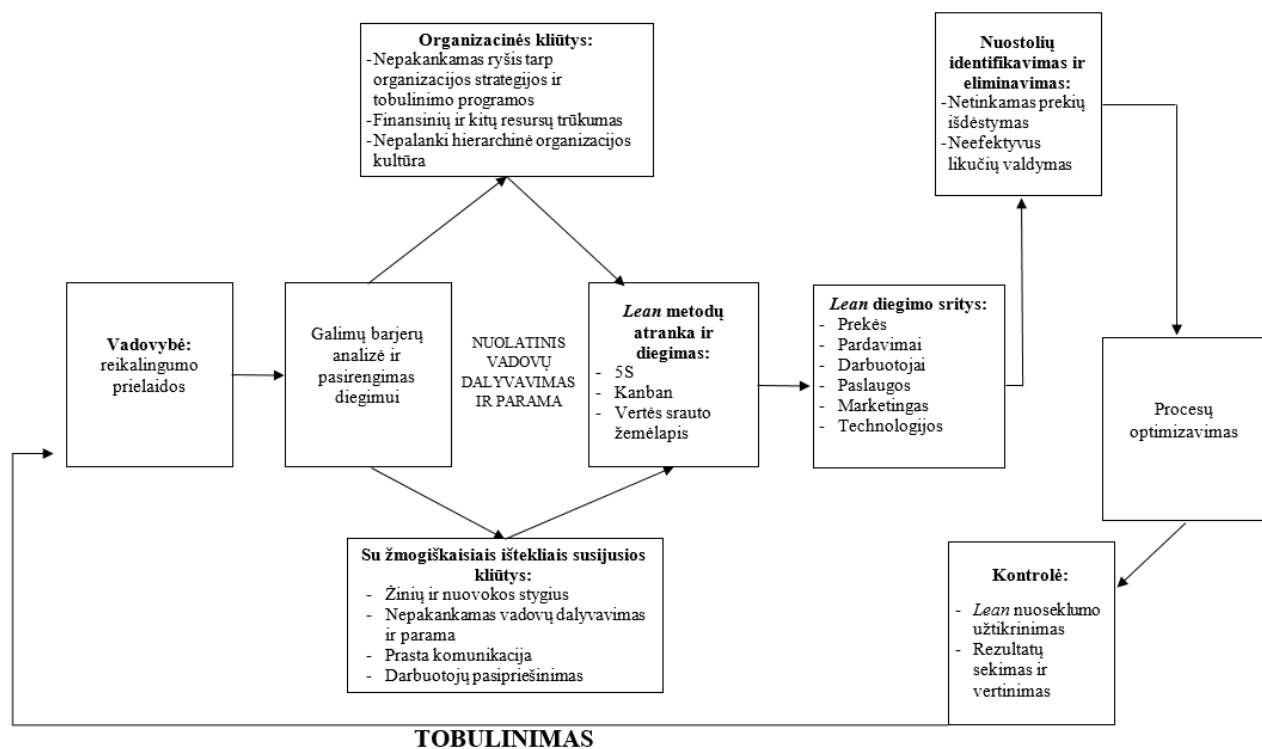
Teorinėje dalyje taip pat buvo teigiama, jog *Vertės srauto žemėlapis* yra viena iš populiarių *Lean* metodų, o tiksliau – technikų – skirtų suprasti procesų, medžiagų, procedūrų bei informacijos vertę bendrame sraute (Shou, Wang, Wu, Wang and Chong, 2017). Ši technika yra itin svarbi todėl, kadangi padeda atskleisti pridėtinės vertės nepridedančias veiklas, kurios sąlygoja nuostolius. Naudojant šią techniką yra atliekamas duomenų rinkimas (vartotojų poreikius, informacijos, priemonių ar produktų tėkmę), esamos situacijos sudarymas, reikalingiausių įrankių konkrečiose vietose nustatymas bei ateities lūkesčių žemėlapio formavimas (Patel and Chayhan, 2015). Šias išvalgos pastebimos ir suteiktuose kokybiniuose tyrimo duomenyse, kurie atskleidžia, kad *Vertės srauto žemėlapio* galima nauda yra akivaizdi, kadangi leidžia aptikti vertės nekuriančias veiklas, kurios sąlygoja nuostolius. Dėl šios priežastis, naudojant *Vertės srauto žemėlapi* galima tiksliau atrinkti reikalingiausiu *Lean* metodus bei įrankius, siekiant išspręsti esamas problemas ir numatyti norimą ateities situaciją, kuri padėtų sekti bei matuoti integruotų *Lean* metodų bei įrankių naudą prekybos įmonėje. Tad galima teigti, jog *Lean* koncepciją nusprendusi priimti prekybos įmonė turėtų pasirinkti tris minėtuosius įrankius, kadangi tai yra *Lean* pagrindas, į kurį įsigilinus, toliau galima taikyti naujas *Lean* technikas.

Kokybiniai duomenys atskleidė, jog informantų išskirti reikalingiausi *Lean* įrankiai yra orientuoti į dažniausius nuostolius, kurie yra patiriami tiriamojoje prekybos įmonėje. Informantai išskyrė tokias pagrindines nuostolių priežastis kaip netinkamą produktų išdėstymą bei neefektyvų likučių valdymą. Kokybiniai duomenys atskleidė, jog netinkamas produktų išdėstymas gali lemti didesnį nurašomų produktų kiekį, dėl seniau padėtų produktų pasibaigusio galiojimo arba vangesnio jų pirkimo dėl netinkamai padėtos produkto pozicijos parduotuvėje. Kokybiniai duomenys taip pat atskleidė, jog viena iš tiriamojoje įmonėje nuostolius sąlygojančių priežasčių yra neefektyvus likučių valdymas, kadangi netinkamų prekių užsakymas, per didelis arba per mažas užsakytų prekių kiekis gali lemti nuostolius. Visu pirma, netinkamos užsakytos prekės gali būti ilgai sandėliuojamos, o dėl mažo vartotojų prekei išreikšto poreikio galiausiai turi būti nurašytos. Visu antra, per didelis prekių kiekio užsakymas gali sąlygoti didesnius prekių saugojimo kaštus, o taip pat ir sąlygoti ir jų nurašymą. Galiausiai, per mažas kiekis užsakytų prekių gali lemti jų trūkumą, todėl prekybos įmonė gali prarasti reikšmingą kiekį pelno bei prarasti vartotojų lojalumą. I. Leksic'as, N. Stefanic'ius ir I. Veza (2020) taip pat perteklines atsargas apibrėžė kaip vieną iš priežasčių, lemiančių prekybos įmonės nuostolius. Autoriai taip pat pažymėjo, jog vienas iš pagrindinių nuostolių yra nereikalingas judėjimas, apimantis prastą įrangos išdėstymą ir kt. D. Atfmann'as (2015) taip pat paminėjo, jog didžiausius nuostolius gali lemti prastas atsargų valdymas, saugojimas, perprodukcija ir kt. Tad nors nuostolių spektras gali būti ir didesnis, apimantis gamybos, transportavimo, atsargų perteklių, per ilgą laukimą, atmetimą ar nereikalingą judėjimą, informantų patirtis atskleidžia, jog tiriamojoje prekybos įmonėje nuostoliai dažniausiai kyla dėl netinkamo prekių išdėstymo ir likučių valdymo.

Tad šiuose *Lean* diegimo procesuose svarbu pažymėti ir kontrolės svarbą. Kokybiniai tyrimo duomenys leidžia teigti, jog kontrolė yra itin svarbi *Lean* nuoseklumo užtikrinimui bei rezultatų sekimo ir vertinimo atlikimui. Kontrolė yra priemonė, kuri padeda tinkamai atlikti užduotis bei nenukrypti nuo *Lean* principų, kadangi, kaip teigia S. Statkus (2018) atsitiktiniai nukrypimai gali lemti grįžimą prie senų darbo metodų ir įpročių. Anot informantų, kontrolė taip pat svarbus įrankis,

skirtas sekti bei matuoti pasiektus rezultatus bei aptikti problemas, kurios turi būti tvarkomos. J. Statkus (2018) taip pat teigė, jog *Lean* poreikį atspindi veiklos procesų kontrolės trūkumas, tad tai leidžia teigti, jog kontrolė *Lean* koncepcijoje yra vienas esminių elementų. H. dos Reis Leite'as ir G. E. Vieira (2015) taip pat akcentavo, jog *Lean* įmonės veiklos procesus tobulina per principus, veikiančią kontrolę, autonomiškumą, nuolatinį tobulėjimą, tokiu būdu užtikrinant procesų tęstinumą ir stabilumą. Tačiau M. F. Bollbach'as (2012) kontrolės trūkumą taip pat išskyrė kaip vieną iš *Lean* koncepcijos sėkmingam integravimui trukdančių barjerų. Minėtieji aspektai atskleidžia, jog informantų ir teorinėje dalyje pateiktos išvalgos sutampa, tad galima teigti, kad kontrolė *Lean* koncepcijos diegimo ir palaikymo kontekste yra vienas esminių elementų.

Tyrimo rezultatai leido papildyti teorinėje dalyje suformuotą modelį, todėl žemiau pateikiamas patikslintas *Lean* konceptualus modelis prekybos sferoje (žr. 17 pav.). Svarbu pažymėti, jog šis modelis nėra universalus ir atspindintis *Lean* diegimo specifiką visoje prekybos sferoje, kadangi yra sudarytas ir paremtas nagrinėtos tiriamosios prekybos įmonės specifika, tad šis modelis labiau yra orientuotas į smulkius verslus, kurie prekiauja maisto produktais. Nors pagrindiniai šie modelio elementai gali būti pritaikyti visai prekybos sferai, vis dėlto, atsižvelgiant į kiekvieną prekybos įmonę turi būti tikslinami kiekvieną elementą sudarantys veiksniai.



17 pav. Patikslintas *Lean* konceptualus modelis prekybos sferoje

Modelis gali itin padėti smulkioms ar vidutinėms prekybos įmonėms geriau susiorientuoti *Lean* koncepcijoje bei jos diegimo specifikoje. Pirmasis *Lean* koncepcijos diegimo etapas yra priskiriamas vadovų vaidmeniui, kadangi vadovybė turi nustatyti *Lean* sistemos reikalingumo prielaidas bei patikrinti, kokia dalimi įmonė atitinka *Lean* principus. Sekantis etapas – galimų barjerų nustatymas, kuriais yra pasirengiama susidurti ir įveikti kylančius iššūkius dėl išskirtų galimų organizacinių ir su žmogiškaisiais išteklių susijusių kliūčių. Sekantis etapas apima *Lean* metodų atranką bei diegimą, šiuo atveju, reikalingiausi įrankiai atsiskleidė per 5S, Kanban ir Vertės srauto žemėlapių technikas. Atrankos atlikimas taip pat įpareigoja nustatyti *Lean* diegimo sritis, kurios gali apimti prekes,

pardavimus, paslaugas, darbuotojų, marketingą ar technologijas bei nuostolių identifikavimą, kuris, kaip atskleidė empirinis tyrimas, dažniausiai apima netinkamą prekių išdėstymą bei neefektyvų likučių valdymą. Atlikus šiuos veiksmu pradedamas realus *Lean* koncepcijos diegimas, kuriuo yra optimizuojami procesai, o kontrolė svarbi nuolatos palaikant *Lean* koncepcijos nuoseklumą, rezultatų, sekimą bei vertinimą. Visi tinkamai atlikti etapai gali sąlygoti nuolatinį prekybos įmonės tobulėjimą, generuojamą didesnę pelną, tobulinamus veiklos procesus ir, galiausiai, didesnes konkurencines pozicijas rinkoje.

15 lentelė. Prekybos įmonei siūlomi sprendimai

| | |
|--|---|
| <i>Lean</i> įgyvendinimo komandos formavimas | Siekiant sėkmingos <i>Lean</i> integravimo, prekybos įmonės vadovau turi skirti asmenį ar komandą, kuri būtų atsakinga už <i>Lean</i> integravimą bei koncepcijos palaikymą |
| Skiriami resursai darbuotojų mokymams | Prekybos įmonės vadovai turėtų skirti papildomas lėšas suteikiant sąlygas darbuotojams dalyvauti mokymuose, kuriuose jiems būtų suteikiamos pakankamos žinios apie <i>Lean</i> bei reikalingi įgūdžiai |
| <i>VSŽ</i> , <i>5S</i> ir <i>Kanban</i> diegimas | Prekybos įmonei pirmiausia rekomenduojama diegti pagal patiriamus nuostolius naudingiausi įrankiai: <i>VSŽ</i> , <i>5S</i> ir <i>Kanban</i> |
| Darbuotojų skatinimo sistema | Užtikrinti ne tik <i>Lean</i> nuoseklumui ir palaikymui, tačiau nuolatiniam tobulėjimui yra svarbu sukurti darbuotojų skatinimo sistemą: sėkmingai įgyvendinta darbuotojo pasiūlyta idėja – premija darbuotojui |

Vadovaujantis empirinio tyrimo rezultatais, tiriamai prekybos įmonei siūlomi 4 pagrindiniai sprendimai, kurie gali užtikrinti sėkmingą *Lean* koncepcijos integravimą ir palaikymą (žr. 15 lent.). Verta pažymėti, jog šiems sprendimams didžiausią reikšmę turi prekybos įmonės savininkas ir akcininkai, prisiimantys atsakomybę už *Lean* procesų sėkmę ir *Lean* kultūros prekybos įmonėje formavimą. Patikslintas modelis aukščiau atskleidė, jog vadovai turi aktyviai domėtis *Lean* ir remtis ne tik sėkmingais kitų įmonių pavyzdžiais. Tad visų pirma, vadovai turi turėti aiškią viziją, kodėl turėtų būti itegruota *Lean*, t.y. vadovai turi būti pasirengę *Lean* pokyčiams prekybos įmonėje.

Nors *Lean* koncepcijos integravimo procese vadovas turi nuolatos dalyvauti, siūloma skirti komandą ar asmenį, kuris būtų atsakingas už *Lean* sąlygojamų pokyčių priežiūrą. Tokia komanda ar asmuo turi turėti pakankamas žinias ir kompetencijas, gebėti burti darbuotojus ir vadovus pokyčių rezultatų aptarimui, nuolatos palaikyti teigiamą komunikaciją, rūpintis tolimesnių iniciatyvų įgyvendinimu. Tokiu būdu būtų užtikrinama, jog *Lean* yra integruojama tikslingai, o taip pat palaikomas stabilumas ir tęstinumas.

Akivaizdu, kad *Lean* koncepcijos integravimas gali pareikalauti tam tikrų resursų, todėl siekiant sėkmingo integravimo, prekybos įmonės vadovybei rekomenduojama skirti lėšas pradiniam mokymams, kuriuose darbuotojai būtų supažindinami su *Lean* koncepcija, jo esme, principais, specifika ir nauda ne tik įmonei, tačiau ir patiems darbuotojams. Mokymai taip pat yra itin reikalingi, siekiant įgyti *Lean* reikalingus įgūdžius. Šis sprendimas siūlomas dėl tyrimo radinių, kadangi buvo pastebėta, jog darbuotojų pasipriešinimas *Lean* koncepcijos integravimui dažnai kyla dėl stokojamos informacijos, naudos nesuvokimo ir įgūdžių trūkumo.

Tolesnis sprendimas – trijų pagrindinių *Lean* metodų diegimas. *Vertės srauto žemėlapis* nustatytas vienas iš pradinių ir reikalingiausių diegti *Lean* metodų prekybos įmonėje, kadangi leidžia analizuoti esamą situaciją, aptikti vertės nekuriančius procesus, nuostolius, identifikuoti vertę kuriančius procesus. Tai reiškia, jog šis įrankis leidžia pažvelgti į visą prekybos įmonės vertės grandinę kaip visumą, nustatant didžiausius nuostolius. Tokiu būdu prekybos įmonėje gali būti nustatyti

reikalingiausi *Lean* metodai bei įrankiai konkrečiuose veiklos procesuose. Šiuo metu taip pat gali būti matuojamas ir priimtų sprendimų efektyvumas ateities perspektyvoje, sudarant ateities *VSŽ*, t.y. rezultatus, kurie turėtų pasiekti dabartyje priimtais sprendimais. Taip pat, rekomenduojama diegti *5S* metodą, kuris yra naudingas tiems stambioms, tiek ir smulkioms prekybos įmonėms, kadangi prekybos įmonėje tvarka yra itin svarbi. Tad pradėję stebėti bei fiksuoti tam tikrus trūkumus darbuotojai (pvz., ilgas tam tikro įrankio ieškojimo laikas) galės teikti pasiūlymus, kuriais remiantis bus galima standartizuoti tvarką prekybos įmonėse. Tyrimas atskleidė, jog *Kanban* įmonėje taip pat yra reikalingas *Lean* metodas, kadangi tiriamoji įmonė yra atsidariusi jau ne viena savo prekybos parduotuvę skirtinguose Lietuvos miestuose. Empirinis tyrimas atskleidė, jog įmonėje dažniausi nuostoliai kyla dėl netinkamų prekių užsakymo bei likučių valdymo klaidų, todėl *Kanban* turėtų būti naudojamas šiai problemai spręsti, vizualizuojant likučių valdymo procesą, darbuotojai greičiau pamatys klaidas ir galės tobulinti šį procesą, todėl nuostolius sąlygojanti problema bus išspręsta.

Paskutinysis sprendimas yra skirtas ateities perspektyvai. Teorinėje dalyje buvo akcentuota, jog *Lean* yra filosofija ir požiūris, todėl prekybos įmonės vadovai turi suformuoti bei palaikyti *Lean* kultūrą tarp visų įmonės darbuotojų. Tačiau *Lean* nuolatinio tobulėjimo kontekste darbuotojai nėra vien procesų vykdytojai, tačiau taip pat arčiausiai procesų esantys asmenys, kurie gali siūlyti savo idėjas, kuriomis prekybos įmonės veiklos procesai gali tapti dar efektyvesni ir nešti didesnę pelną. Vis dėlto, pakitusios atsakomybės, nauji darbo metodai ar tvarkos gali ne tik nemotyvuoti darbuotojų, tačiau ir sąlygoti jų pasipriešinimą pokyčiams. Dėl minėtų priežasčių, vadovybei yra siūloma suformuoti darbuotojų skatinimo sistemą, kurioje už rezultatus darbuotojams būtų skiriama tam tikra, nors ir simbolinė, premija. Tokiu būdu darbuotojai bus suinteresuoti padėti ne tik įgyvendinti *Lean* koncepciją, tačiau ir nuolatos tobulinti prekybos įmonės veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad nėra randamo vieningo *Lean* koncepcijos integravimo modelio prekybos sferoje, todėl kokybiniai tyrimo duomenys leido jį konkrečiau suformuoti. Tyrimo rezultatai pagrindžia ir teorinėje dalyje pateiktas išvagas, todėl galima teigti, jog *Lean* koncepcija gali būti sėkmingai integruojama į prekybos sferą. Nors *Lean* koncepcija buvo sukurta ir orientuota į gamybos įmones, siekiant didinti jų veiklos procesų efektyvumą, galima teigti, jog šiuo metu *Lean* koncepcija evoliucionavo ir gali būti pritaikyta įvairiose paslaugų ir prekybos srityse. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog vienas svarbiausių *Lean* diegimo etapų yra *Lean* koncepcijos suvokimas, poreikio bei kliūčių nustatymas, siekiant pasiruošti galimiems iššūkiams. Sėkmingai diegiama *Lean* koncepcija gali sąlygoti itin teigiamus prekybos įmonių rezultatus bei užtikrinti pokyčius ir nuolatinį tobulėjimą.

Išvados ir rekomendacijos

Išvados:

1. Teorinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad kiekvienai įmonei yra itin svarbu nuolatos tobulinti savo veiklą, optimizuoti procesus, tokiu būdu įgyjant konkurencinį pranašumą. Šiandien, nuolatos kintančioje ir konkurencingoje aplinkoje, prekybos įmonėms tampa svarbus lankstumas ir tobulėjimas, norint prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių sąlygų. Prekybos įmonės konkurencingumą sąlygoja tokie faktoriai kaip technologijų valdymas, žmogiškieji ištekliai, kūrybiškumas, motyvacija, prekių bei paslaugų kokybė, gamybos proceso efektyvumo lygis, procesų valdymo sistemos, organizacinė struktūra ir t.t. Tad prekybos įmonėms yra svarbu sutelkti dėmesį į tokius procesus kaip valdymą, planavimą, tiesiogiai pirkimo ir pardavimo veiklą palaikančius bei išteklių procesus, taip pat – transformaciją. Tai atskleidžia *Lean* reikalingumą, kadangi tai yra filosofija, kuri skatina vertės nekuriančių procesų eliminavimą bei nuolatinį tobulėjimą. Tačiau *Lean* koncepcija daugiausiai nagrinėjama gamybos sektoriaus kontekste, todėl didėja *Lean* koncepcijos nagrinėjimo reikalingumas ir kitose sferose, įskaitant prekybą.

2. *Lean* koncepcija buvo sukurta ir orientuota į gamybos įmones bei yra apibrėžiama kaip vertės kūrimo ir nuolatinio tobulėjimo filosofija, kuri vis dažniau pradedama taikyti ir prekybos sektoriuje. Prekyba dažniausiai suprantama kaip visų rūšių prekių (nematerialių, nominalių, materialių) mainai, nepriklausomai nuo to, ar šie mainai vykdomi su tarpininku, ar prekių gamintoju. Prekybos proceso tikslas yra produkto suteikimas galutiniam vartotojui, o prekybos įmonėse vyrauja aukštesnio, vidurinio ir žemesnio lygmens procesų vykdymas, kuris apima pagrindines, logistines ir pagalbines operacijas. *Lean* koncepcijos integravimo pagrindinė prielaida yra nuostolių minimizavimas, o nuostolius prekybos įmonėse dažniausiai sąlygoja gamybos, transporto atsargų perteklius, laukimas, atmetimas bei nepakankamas darbuotojų potencialo panaudojimas. *Lean* koncepcija tampa itin aktuali, siekiant šiuos nuostolius šalinti, tačiau *Lean* koncepcijos diegimo sėkmingumą sąlygoja organizaciniai ir su žmonėmis susiję barjerai, kurie gali kelti sudėtingus iššūkius.

3. Remiantis teorinės analizės ir kokybinio tyrimo rezultatais suformuotas *Lean* modelis prekybos sferoje apima tokius pagrindinius etapus kaip: reikalingumo prielaidų nustatymą, galimų barjerų analizę (organizacinės ir su žmonėmis susijusios kliūtys), *Lean* metodų atranką ir diegimą (smulkioms prekybos įmonėms naudingiausi įrankiai: *5S*, *Kanban* ir *Vertės srauto žemėlapis*), *Lean* diegimo sričių nustatymą (prekės, pardavimai, darbuotojai, paslaugos, marketingas, technologijos), nuostolių identifikavimą (smulkiose prekybos įmonėse būdingiausi nuostoliai patiriami dėl netinkamo prekių išdėstymo ir likučių valdymo), procesų optimizavimo, kontrolės (kuri svarbi *Lean* nuoseklumo užtikrinimui, rezultatų sekimui bei vertinimui) ir nuolatinio veiklos procesų tobulinimo.

4. Empirinio tyrimo ir teorinės analizės rezultatai taip pat leido suformuoti sprendimus tiriamai prekybos įmonei, siekiančiai sėkmingai įgyvendinti ir palaikyti *Lean* koncepciją. Pirmasis sprendimas apima *Lean* įgyvendinimo komandos formavimą ar atsakingo asmens paskyrimą, kuris turėtų pakankamas *Lean* žinias ir būtų atsakingas už *Lean* integravimą, ir palaikymą prekybos įmonėje. Antrasis sprendimas apima resursų skyrimą darbuotojų apmokymui, kadangi darbuotojai dažniausiai priešinasi pokyčiams dėl žinių ir įgūdžių stokos. Trečiasis sprendimas apima siūlymą

diegti tris reikalingiausiu *Lean* įrankius: *VSŽ*, *5S* ir *Kanban*. Šių įrankių reikalingumas atskleistas, remiantis pagrindiniai tiriamosios įmonės nurodytais nuostoliais. Paskutinis sprendimas apima darbuotojų skatinimo sistemos formavimą, siekiant ne tik palaikyti *Lean* tinkamą procesų įgyvendinimą, tačiau taip pat motyvuoti darbuotojus teikti naujas idėjas tolesniam prekybos įmonės veiklos tobulinimui.

Rekomendacijos:

5. Prekybos įmonėms, svarstančioms diegti *Lean* koncepciją rekomenduojama vadovautis sudarytu konceptualiu *Lean* prekybos sferoje modeliu, siekiant numatyti pagrindinius *Lean* diegimo principus, etapus bei galimus iššūkius.
6. Tiriamai prekybos įmonei siūloma apvarstyti keturių suformuotų sprendimų įgyvendinimo galimybes, galinčias padėti sėkmingai integruoti *Lean* koncepciją ir ją palaikyti: *Lean* įgyvendinimo komandos formavimas (arba atsakingo asmens skyrimas), papildomų resursų darbuotojų mokymams skyrimas, *VSŽ*, *5S* ir *Kanban* diegimas bei darbuotojų skatinimo sistemos formavimas.

Literatūros sąrašas

1. Adeleye, J. O., Adeteye, O. S., & Adewuyi, M. O. (2015). Impact of International Trade on Economic Growth in Nigeria. *International Journal of Financial Research*, 6(3), 163-172. doi: 10.5430/ijfr.v6n3p163.
2. Amine, B. E., & Hadri, S. E. (2021). Barriers to Implementing *Lean* Management in Smes: A Systemic Literature Review. *The International Journal of Advances Sciences and Business (IJASB)*, 1(1), 1-13.
3. Arfmann, D. (2015). *A New Lean Service Model – The Value of Customer Integration Into Service Operations*. [žiūrėta 2022-11-15]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/51145201.pdf>.
4. Aribas, I., Pérez, F., & Tortosa-Ausina, E. (2009). Measuring Globalization of International Trade: Theory and Evidence. *World Development*, 37(1), 127-145. doi: 10.1016/j.worlddev.2008.03.009.
5. Asadian, E., Leicht, R. M., & Messner, J. I. (2021), *Lean* adoption barriers for trade contractors. *Journal of Construction Materials*, 2, 4-9. doi: 10.36756/JCM.v2.4.9.
6. Bagdonienė, L., & Valkauskaitė, G. (2015). Profesionalių paslaugų inovacijos: teoriniai požiūriai ir praktinės implikacijos. *Mokslas ir Edukaciniai Procesai*, 1(20), 5-13.
7. Begam, M. S., & Swamynathan, R. (2013). *Lean* Management Tools and Techniques: A Literature Review for Manufacturing Firms and Employees. *International Journal of Reserach in Management Sciences*, 1(2), 11-17.
8. Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). Organizational Commitment and *Lean* Sustainability: Literature Review and Directions for Future Reseach. *Sustainability*, 13(3357), 1-24. doi: 10.3390/su13063357.
9. Burinskienė, A., ir Daškevič, D. (2013). Verslo modeliai prekybos įmonėse. *Verslo sistemos ir ekonomika*, 3(2), 233-247. doi: 10.13165/VSE-13-3-2-09.
10. Burt, S., & Sparks, L. (2003). E-commerce and the retail process: a review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 275-286.
11. Bollbach, M. F. (2012). *Country – specific barriers to implementing Lean production systems in China (Doctoral Thesis)*. Loughborough: Loughborough University. [žiūrėta 2022-11-17]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/288384328.pdf>.
12. Calixto, N., & Ferreira, J. (2020). Salespeople Performance Evaluation with predictive Analytics in B2B. *Appl. Sci.*, 10(4036), 1-24. doi: 10.3390/app10114036.
13. Congressional Reserach Service. (2020). *U.S. Trade in Services: Trends and Policy Issues*. [žiūrėta 2022-11-15]. Prieiga per internetą: <https://sgp.fas.org/crs/misc/R43291.pdf>.
14. Čiarnienė, R., ir Smilgevičiūtė, I. (2017). *Lean* koncepcija sveikatos priežiūroje: galimybės ir iššūkiai. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 1, 420-432.
15. Danese, P., Manfe, V., & Romano, P. (2017). A Systematic Literature Review on Recent *Lean* Research: State-of-the-art and Future Directions. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-27. doi: 10.1111/ijmr.12156.
16. D'Andreamatteo, A., Ianni, L., & Lega, F. (2015). *Lean* in healthcare: A comprehensive review. *Health Policy*, 119, 1197-1209. doi: 10.1016/j.healthpol.2015.02.002.

17. De Waal, A. A., & van der Heijden, B. I. J. M. (2015). The role of performance management in creating and maintaining a high-performance organization. *Journal of Organization Design*, 4(1), 1-11. doi: 10.7146/jod.17955.
18. Dillinger, F., Kagerer, M. & Reinhart, G. (2021). Concept for the development of a *Lean* 4.0 reference implementations strategy for manufacturing companies. *Procedia CIRP*, 104, 330-335. doi: 10.1016/j.procir.2021.11.056.
19. Domrowski, U., & Malorny, C. (2014). *Lean* After Sales Service – An Opportunity for OEMs to Ensure Profits. In Grabot, B. et al. (Eds.) *APMS (Part II)*, pp. 618-625. UK: IFIP.
20. Dos Resi Leite, & Vieira, G. E. (2015). *Lean* philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. *Production*, 25(3), 529-541. doi: 10.1590/0103-6513.079012.
21. Dragulanescu, I. V., & Popescu, D. (2015). Quality and Competitiveness: A *Lean* Six Sigma Approach. *Amfiteatru Economic*, 17(9), 1167-1182.
22. Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is Qualitative Interviewing?* London: loomsbury Publishing.
23. Foss, M. L., Stubbs, R., & Jones, G. (2011). Integrating Quality, Education, *Lean*, and Performance Management into a culture of continuous improvement. *JBSM*, 51, 1598-1603.
24. Gebeyehu, S. G., Abebe, M., & Gochel, A. (2022). Production lead time improvement through *lean* manufacturing. *Cogent Engineering*, 9(1), 1-14. doi: 10.1080/23311916.2022.2034255.
25. Kafuku, J. M. (2019). Factors for Effective Implementation of *Lean* Manufacturing Practice in Selected Industries in Tanzania. *Procedia Manufacturing*, 33, 351-358. doi: 10.1016/j.promfg.2019.04.043.
26. Jansone, I., & Voronova, I. (2014). Risks assessment of trade services. *Business Systems and Economics*, 4(1), 7-19. doi: 10.13165/VSE-14-4-1-01.
27. Kato, A. (2010). Similarities and Differences between the Manufacturing and the Service Sectors: An Empirical Analysis of Japanese Automobile Related Industries. *RIETI Discussion Paper Series*, 10-E-057, 1-23. [žiūrėta 2022-11-11]. Prieiga per internetą: <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/10e057.pdf>.
28. Kasher, M., Mani, N., Sharma, R., Zhang, L., Delfin, A., & Yulfo, G. (2018). Application of *Lean* Manufacturing Principles in Optimizing Factory Production. In *IEEE MIT Undergraduate Research Technology Conference (URTC)*, 2018, pp. 1-8. doi: 10.1109/YRTC45901.2018.9244796.
29. Kurpjuweit, S., Reinerth, D., Chmidt, C. G., & Wagner, S. M. (2018). Implementing visual management for continuous improvement: barriers, success factors and best practices. *International Journal of Production Research*, 1-15. Doi: 10.1080/00207543.2018.1553315.
30. Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(163), 1-16. doi: 10.3390/joitme8030163.
31. Fearne, A., & Hughes, D. (1999). Success factors in the fresh produce supply chain: insights from the UK. *Supply Chain management*, 4(3), 120-131. doi: 10.110/13598549910279567.
32. Georgescu, D. (2011). *Lean* Thinking and Transferring *Lean* Management – The Best Defence against an Economic Recession? *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 1, 4-20.
33. Grozdanovska, V., Jankulovski, N., & Bojkovska, K. (2017). International Business and Trade. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 31(3), 105-114.

34. Hadid, W. (2019). *Lean service, business strategy and ABC and their impact on firm performance. Production Planning and Control*, 1-48. doi: 10.1080/09537287.2019.1599146.
35. Heyer, S., Bigle, P., Steingrimsson, J. G., Seliger, G. (2011). Business Strategies for Competition and Collaboration for Remanufacturing of Production Equipment. In Seliger, G., Khraisheh, G., & Jawhir, I. (eds.) *Advances in Sustainable Manufacturing* (pp. 91-97). Berlin: Springer.
36. Houchens, N., & Kim, C. S. (2014). The Application of *Lean* in the Healthcare Sector: Theory and Practical Examples. In N. Wickramasigne et al. (eds.) *Lean Thinking for Healthcare* (pp. 43-53). New York: Springer. doi: 10.1007/978-1-4614-8036-5_4.
37. Imame, A., & Driss, H. (2017). Strategic Management for Organizational Performance: from Which Come the Mistakes of Strategic Decision-Making. *European Journal of Economics and Business Studies*, 3(3), 291-300.
38. Yström, A. (2019). *The Role of Financial Reporting* (Doctoral Thesis). Jönköping: Jönköping International Business School.
39. Lawal, A. K., Rotter, T., Kinsman, L., Sari, N., Harrison, L., Jeffery, C., Kutz, M./ Khan, M., & Flynn, R. (2014). *Lean management in health care: definition, concepts, methodology and effects reported (systematic review protocol). Systematic Reviews*, 3(103), 1-6.
40. Laurinavičius, A., Sarapinienė, S., Gurevičienė, J. J., Mariuševskaja, E., ir Jablonskis, A. (2014). *Muitinė tarptautinės prekybos logistinėje grandinėje*. Vilnius: MRU.
41. Leksic, I., Stefanic, N., & Veza, I. (2020). The impact of using different *lean* manufacturing tool on waste reduction. *Advances in Production Engineering & Management*, 15(1), 81-92. doi: 10.14743/apem2020.1.351.
42. Lewiński, A. (2018). Visual Management as the Support in Building the Concept of Continuous Improvement in the Enterprise. *Entrepreneurship and Management*, 1(2), 75-83.
43. McIntosh, M. J., & Morse, J.M. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Research*, 2, 112. doi: 10.1177/2333393615597674.
44. Marques, P. A., Jorge, D., & Reis, J. (2022). Using *Lean* to Improve Operational Performance in a Retail Store and E-Commerce Service: A Portuguese Case Study. *Sustainability*, 14(5913), 1-19. doi: 10.3390/su14105913.
45. Maware, C., & Parsley, D. M. (2022). The Challenges of *Lean* Transformation and Implementation in the Manufacturing Sector. *Sustainability*, 14(6287), 1-24. doi: 10.3390/su1410627.
46. Melović, B., Mitrović, S., Zhuravlev, A., & Braila, N. (2016). The role of the concept of *LEAN* management in modern business. *MATEC Web of Conferences*, 86, 1-4. doi: 10.1051/mateconf/20168605029.
47. Metha, V. B., & Dave, P. Y. (2020). Impact of 5S and *lean* manufacturing techniques in various organisations to enhance the productivity. *IJAEM*, 2(4), 421-436. doi: 10.35629/5252-0204421436.
48. Mickevičienė, R., & Burinskienė, A. (2019). *LEAN vadybos sistemos diegimo iššūkiai gamyboje. Iš 22-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas - Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos 2019, vasaris*. Vilnius: VGTU.
49. Nagpur, G., & Steels, B. (2015). Overview on Kanban Methodology and its Implementation. *IJSRD*, 3(2), 2518-2521.

50. Naude, P., Turnbull, P., & Leek, S. (2002). Managing Relationships and the differences between manufacturing and service industries. [žiūrėta 2022-11-11]. Prieiga per internetą: https://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4202.
51. Niewiadomski, P., Pawlak, N., & Tsimayeu, A. (2018). Barriers to effective implementation of *Lean* management principles – empirical exemplification in the industry of agricultural machinery. *Scientific Journal of Logistics*, 14(4), 563-576. doi: 10.17270/J.LOG.2018.30.
52. Neu, W. A., & Brown, S. W. (2010). Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. *Journal of Service Research*, 8(3), 3-17. doi: 10.1177/1094670505276619.
53. Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (2015). *Handbook of practical program evaluation*. United Kingdom: Jossey-Bass a Wiley Imprint.
54. Noda, T. (2015). Intergration of *Lean* Operation and Pricing Strategy in Retail. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 9(1), 50-60.
55. Nordin, N., Ismail, R. M., Rohaizah, S. (2014). *Lean* manufacturing implementation: developing a qualitative research design. *Journal of Technology and Operations Management*, 9(2), 1-6.
56. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
57. Parry, G. C., & Turner, C. E. (2005). Application of *lean* visual process management tools. *Production Planning and Control*, 17(1), 77-86. doi: 10.1080/09537280500414991.
58. Patel, N., & Chauhan, N. (2015). Benefits of Value Stream Mapping as A *Lean* Tool Implementation Manufacturing Industries: A Review. *IJIRST*, 1(8), 53-57.
59. Pawłyszyn, I. (2017). *Lean* Management Concept in the Environment of Cluster Enterprises. *Logistics and Transport*, 4(36), 43-56.
60. Piercy, N., & Rich, N. (2009). The implications of *Lean* operations for sales strategy: from sales-force to marketing-force. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3-4), 237-253. doi: 10.1080/09652540903064738.
61. Portioli-Staudacher, A. (2014). *Lean* Implementation in Service Companies. In Vallespir, B, & Alix, T *Advances in Production Management Systems: New Challenges, New Approaches* (pp. 652-659). Springer. doi: 10.1007/978-3-642-16358-6_81.
62. Ramezani, A. R., & Mhdloo, M. (2014). *Lean* and its Basic Components. *Academic Journal of Research in Business & Accounting*, 2(4), 36-45
63. Ravand, Z. G., & Sadr, S. S. (2014). Re-Engineering of Trading Process and Re-Design for Implementation Electronic Process for Trading Companies. *Journal of Advanced Management Science*, 2(4), 267-273. doi: 10.12720/joams.2.4.267-273.
64. Ravanar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7 s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 5(5), 43-55. doi: 10.6007/IJARBS/v5-i5/1591.
65. Reyes, S., Jeampiere, A., Castro, S., & Fernanda, R. (2017). Application of *Lean* Techniques to Reduce Preparation Times: Case Study of a Peruvian Plastic Company. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(23), 13541-13551.
66. Rivas, R., & Gibson-Light, M. (2016). Exploring culture through in-depth interviews: Is it useful to ask people about what they think, mean, and do? *Cinta Moebio*, 57, 316-329. doi: 10.4067/S0717-554X2016000300007.

67. Rossi, A. H. G., Marcondes, G. B., Pontes, J., Leitão, P., Treinta, F. T., De Resende, L. M. M., Mosconi, E., & Yoshino, R. T. (2022). *Lean Tools in the Context of Industry 4.0: Literature Review, Implementation and Trends. Sustainability, 14(12295), 1-32.* doi: 10.3390/su141912295.
68. Rewers, P., Trojanowska, J., & Chabowski, P. (2016). Tools and methods of *Lean Manufacturing* – a literature review. In *Proceedings of 7th International Technical Conference Technological Forum 2016*, June, pp. 135-139. Praha: Czech Technical University.
69. Sandri, S., Alshyab, N., & Ghazo, A. (2016). Trade in goods and services and its effect on economic growth – the case of Jordan. *Applied Econometrics and International Development, 25(2), 113-132.*
70. Saragadam, R., & Ulmer, J. M. (2020). Applied *Lean Manufacturing: A Qualitative Analysis. Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST), 7(8), 12516-12522.*
71. Shou, W., Wang, J., Wu, P., Wang, X., & Chong, H. Y. (2017). A cross-sector review on the use of value stream mapping. *International Journal of Production Research, 55(13), 3906-3928.* doi: 10.1080/00207543.2017.1311031.
72. Stankaitis, R. (2018). *Rinkodaros pagrindai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
73. Statkus, J. (2018). „*LEAN*“ gamybos vadybos koncepcija ir vertės kūrimo sistema. *Jaunujų mokslininkų darbai, 4(1), 15-22.*
74. Štefanić, N., Gjeldim, N., & Mikac, T. (2010). *Lean concept application in production business. Technical Gazette, 17(7), 353-356.*
75. Tanner, J. F. (2002). Leveling the playing field: factors influencing trade show success for small companies. *Industrial Marketing Management 31, 229-239.*
76. Teegavarapu, S., & Summers, J. D. (2008). Case Study Method for Design Research. In *International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference*, August 3-6, 2008, pp. 495-503. New York: ASME. doi: 10.1115/DETC2008-49980.
77. Teplov, V. I., Tarasova, E. E., Alyabieva, M. V., Isaenko, E. V., & Pidoimo, L. P. (2016). Business Processes Content of Trade Organizations and Peculiarities of their Management in Market Environment. *International Review of Management and Marketing, 6(S5), 4-15.*
78. Tsalko, T., Nevmerzhytska, S., Didenko, Y., Kharchenko, T., & Bondarenko, S. (2020). Optimization of good implementation on the basis of development of business process re-engineering. *Journal of Management Information and Decision Sciences, 23(2), 42-48.*
79. Tutlienė, E. (2014). *Prekybos rinkodaros pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.
80. Zagorsek, B. (2020). Factors influencing local competition intensity. *SHS Web of Conferences, 3, 1-8.* doi: 10.1051/shsconf/20208301071.
81. Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Journal Kemanusiaan, 9, 1-6.* [žiūrėta 2022-11-27]. Prieiga internetu: <https://core.ac.uk/download/pdf/11784113.pdf>.
82. Zakarevičius, P., ir Burgis, D. (2014). Pažangių planavimo sistemų ir taupios gamybos kompleksinio taikymo galimybės. *Regional Formation and Development Studies, 13(2), 5-15.* doi: 10.15181/rfds.v13i2.820.

83. Venskkutonė, I., ir Peleckienė, V. (2021). Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimas. Iš *24-osios Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos*, 2021 spalio. Vilnius: Vilnius Tech.
84. Vignesh, V., Suresh, M., & Aramvalathan, S. (2016). *Lean* in service industries: A literature review. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*, 149(012008), 1-10. doi: 10.1088/1757-899X/149/1/012008.
85. Zelga, K. (2017). The importance of competition and enterprise competitiveness. *World Scientific News*, 17(2017), 301-306.
86. Wang, C. H., & Gu, Y. W. (2022). Sales Forecasting, Market Analysis, and Performance Assessment for US Retail Firms: A Business Analytics Perspective. *Appl. Sci.*, 12(8480), 1-18. doi: 10.3390/app12178480.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Arsanjani, A., Bharade, N., Borenstrand, M., Schume, P., Wood, J. K., Zheltonogov, V. (2015). *Business Process Management Design Guide: Using IBM Business Process Manager*. [žiūrėta 2022-11-09].
Prieiga per internetą:
<https://www.redbooks.ibm.com/redbooks/pdfs/sg248282.pdf>.
2. Cernat, L. (2019). *Trade for you too: Why is trade more important than you think?* [žiūrėta 2022-11-08].
Prieiga per internetą:
https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2019/may/tradoc_157903.pdf.
3. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras.
4. IBM. (2022). *Own you impact: Practical pathways to transformational sustainability*. USA: IBM Corporation.
5. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
6. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.

INTERVIU PLANAS

Gerb. Informante,

Aš esu Mindaugas Mančas, paskutinio kurso Kauno technologijos universiteto Įmonių valdymo programos studentas ir šiuo metu atlieku empirinį tyrimą, siekiant atskleisti *Lean* koncepcijos taikymo prekybos įmonėje galimybes ir iššūkius. Siekiant šio tikslo buvo pasirinkta Jūsų prekybos įmonė, todėl Jūsų suteikti kokybiniai duomenys šiam tyrimui yra itin svarbūs. Jūsų pateikti kokybiniai duomenys bus naudojami apibendrintai empirinėje darbo dalyje. Taip pat yra užtikrinamas Jūsų anonimiškumas, todėl jokia informacija, laikoma Jūsų asmens duomenimis, nebus atskleista tretiesiems asmenims.

Interviu atlikimo laikas:.....

Informanto lytis:.....

Informanto pareigos ir darbo stažas:.....

1. Kokia Jūsų nuomonė apie *Lean* koncepciją bei jos taikymą prekybos įmonėje? Pakomentuokite.
 - 1.1. Jūsų manymu, kas gali paskatinti diegti *Lean* koncepciją prekybos įmonėje?
 - 1.2. Jūsų manymu, kokie veiksniai gali lemti *Lean* koncepcijos diegimo abejones?
 - 1.3. Jūsų nuomone, kokia gali būti *Lean* koncepcijos taikymo nauda Jūsų įmonėje?
2. Jūsų nuomone, koks yra vadovybės vaidmuo *Lean* koncepcijos diegimo sėkmingumui prekybos įmonėje? Pakomentuokite plačiau.
 - 2.1. Jūsų nuomone, kodėl *Lean* koncepcijos diegimas būtų reikalingas Jūsų įmonėje?
 - 2.2. Jūsų nuomone, kodėl *Lean* koncepcijos diegimas nėra reikalinga Jūsų įmonėje?
 - 2.3. Kodėl šiame diegimo procese yra reikšmingas ne tik vadovavimas, tačiau ir lyderystė?
3. Kokias kliūtis galite įvardyti, kurios gali kelti iššūkius diegiant *Lean* koncepciją Jūsų įmonėje? Pakomentuokite plačiau.
 - 3.1. Kokias galite numatyti organizacines kliūtis?
 - 3.2. Kokias galite numatyti su žmogiškaisiais ištekliais susijusias kliūtis?
 - 3.3. Jūsų nuomone, kodėl šiame procese svarbus darbuotojų vaidmuo?
4. Jūsų nuomone, kokie *Lean* įrankiai būtų reikalingiausi Jūsų prekybos įmonėje?
 - 4.1. Gal galite pakomentuoti, kuo Jūsų įmonės veikloje būtų naudingi tokie *Lean* įrankiai kaip 5S, *Kanban*, Vertės srauto žemėlapis ir Vizualinis valdymas?
 - 4.2. Kurie iš išvardytų *Lean* įrankių Jūsų nuomone būtų vertingiausi Jūsų prekybos įmonės veiklos procesams?
5. Jūsų nuomone *Lean* įrankiai turi būti integruojami į dalinius įmonės veiklos procesus ar turi apimti visą įmonės valdymo sistemą? Kodėl? Pakomentuokite plačiau.
 - 5.1. Kokias pagrindines sritis apima Jūsų veiklos procesai?

- 5.2. Kokius pagrindinius nuostolius ir vertės nekuriančias veiklas galite identifikuoti Jūsų veiklos procesuose?
6. Jūsų nuomone, kokį vaidmenį *Lean* koncepcijos diegime turėtų atlikti kontrolė? Pakomentuokite plačiau.
- 6.1. Jūsų nuomone, kokie yra svarbiausi aspektai, siekiant, jog *Lean* koncepcija būtų sėkmingai integruota?