

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
62103S130

AGNĖ LITVINAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ STRATEGIJOS GLOBALIZACIJOS
KONTEKSTE**

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

AGNĖ LITVINAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ STRATEGIJOS GLOBALIZACIJOS
KONTEKSTE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2008

TURINYS

TURINYS.....	3
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1.1. Globalizacija ir rinkos globalizuotumo lygis	10
1.1.1. Globalizacija, globalizacijos įtaka nacionalinei rinkai, smulkiam ir vidutiniam verslui .	11
1.1.2. Kiekybinis globalizacijos procesų vertinimas.....	15
1.2. Mažų ir vidutinių įmonių klasifikacija.....	20
1.3. Smulkių ir vidutinių įmonių strategijos globalizacijos kontekste	21
1.2.1. Įmonės strategija, jos kūrimo etapai.....	21
1.2.2. Įmonės išorinės aplinkos analizė.....	24
1.2.3. Įmonės šakos analizė.....	31
2. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONIŲ STRATEGIJŲ IR GLOBALIZACIJOS TYRIMŲ ANALIZĖ.....	38
2.1. Globalizacijos ir įmonių strategijų tyrimų analizė	38
2.2. Lietuvos globalizacijos laipsnio nustatymas	38
2.3. Kosmetikos rinkos globalizacijos kokybinis matavimas	40
3. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO STRATEGIJŲ IR GLOBALIZACIJOS SĄVEIKOS TYRIMAS.....	42
3.1. Tyrimo tikslas ir metodai	42
3.1.1. Tyrimo eiga: kokybinis tyrimas	43
3.1.2. Tyrimo eiga: kiekybinis tyrimas	44
3.2. Kokybinio smulkių ir vidutinių įmonių ir globalizacijos sąsajos tyrimo rezultatai	46
3.3. Kokybinio smulkių ir vidutinių įmonių ir globalizacijos sąsajos tyrimo rezultatų apibendrinimas	57
3.4. Kiekybinio tyrimo smulkių ir vidutinių įmonių ir globalizacijos sąsajos tyrimo rezultatai....	58
3.5. Smulkių ir vidutinių įmonių ir globalizacijos sąsajos tyrimo rezultatai.....	62
IŠVADOS.....	64
SUMMARY	66
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	72
PRIEDAI.....	73

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

SVV – smulkus ir vidutinis verslas

SVĮ – smulkios ir vidutinės įmonės

JT – Jungtinės Tautos

ES – Europos Sąjunga

BVP – bendras vidaus produktas

GI – globalizacijos indeksas

IT – informacinės technologijos

UAB – uždara akcinė bendrovė

MVĮ - mažos ir vidutinės įmonės

LR – Lietuvos Respublika

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Mažų ir vidutinių įmonių kvalifikacija pagal dydį	21
2 lentelė Lietuvos globalizacijos lygis Pabaltijo šalių kontekste	39
3 lentelė Lietuvos ekonominės, socialinės bei politinės globalizacijos lygis Pabaltijo šalių kontekste	39
4 lentelė Globalizacijos įtakos sferų SVĮ strategijoms reitingas	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Globalizacija ir jos įtaka skirtingiems ekonomikos lygiams	13
2 pav. KOF globalizacijos indeksas ir jo dedamosios	17
3 pav. Strategijos reikšmė įmonei	22
4 pav. Strategijos planavimo procesas – išplėsta versija	23
5 pav. Strategijos reikšmė įmonei globalizacijos kontekste	24
6 pav. Įmonės išorinės aplinkos kintamieji, įvertinant globalizacijos poveikį	25
7 pav. Įmonės išorinės aplinkos kintamieji	26
8 pav. Kultūrinės globalizacijos įtaka įmonės strategijai	29
9 pav. Penkių Porterio jėgų matrica	32
10 pav. Aplinkos dinamikos ir globalizacijos galimybių santykis	32
11 pav. Globalizacijos ir įmonės šakos analizės dedamųjų santykis	35
12 pav. Įmonės strateginio planavimo proceso etapai globalizacijos kontekste	37
13 pav. S. Kobrin globalizacijos indeksas Lietuvos kosmetikos šakoje	41
14 pav. Globalizacijos ir SVĮ strategijos veikimo krypčių žemėlapis	48
15 pav. Interviu metu išskirtų globalizacijos įtakos sferų pasikartojimo dažnumas	57
16 pav. Kiekybinio tyrimo metu išskirti globalizacijos veikiami strateginio planavimo etapai	60
17 pav. Grandininės globalizacijos įtakos SVĮ strategijoms schema	62

ĮVADAS

Tiriamąjį darbo sritis (kryptis) – verslo strategija.

Preliminarinis problemos suformulavimas.

Tyrimo problemą sudaro šie klausimai: Kokia yra rinkos globalizacijos įtaka smulkaus ir vidutinio verslo (toliau darbe SVV) įmonėms? Kaip tarpusavyje susijusi globalizacija ir įmonės strategija? Kaip globalizacija keičia SVV įmonių išorinę ir vidinę aplinką? Kaip globalizacijos kintamieji veikia verslo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesą?

Temos aktualumas ir sprendimo būtinumas.

Smulkaus ir vidutinio verslo įmonės (toliau darbe SVĮ) dominuoja daugelio šalių, jų tarpe ir Lietuvos, ekonominiame ūkyje. Šios įmonės bendrame veikiančių įmonių skaičiuje sudaro apie 96% ir sugeneruoja apie 70% BVP (bendro vidaus produkto). Po Lietuvos nepriklausomybės SVV vystymosi tempai itin išaugo, kūrėsi vis naujos įmonės įvairiose pramonės sferose. Tačiau 2002 – 2004m. buvo pastebėtas SVĮ skaičiaus sumažėjimas. Ekonomistų darbuose pasirodė svarstymų, jog tokius pokyčius sąlygojo patentų išdavimo, įmonių likvidavimo bei išregistravimo srityse, taip pat išaugęs biurokratizacijos lygis darbo santykiuose, spartus darbo jėgos kainos augimas, eksporto apimčių sumažėjimas, stambių prekybos tinklų atsiradimas prekybos sektoriuje. Sutinkama ir su nuomone, jog visus pakitimus įtakojo besikeičianti pasaulinė prekybos aplinka, artėjantis įstojimas į Europos Sąjungą,- tai yra Lietuvos rinką sparčiai užimantis globalizacijos procesas.

Patį globalizacija pasireiškia nykstant riboms tarp nacionalinių, ekonominių, kultūrinių, technologinių bei institucinių sienų ir ribų. Globalizacija suteikia naujų galimybių, tačiau kelia ir naujų grėsmių. Ji gali sąlygoti didelius socialinės gerovės laimėjimus, bet taip pat gali skatinti dar didesnius plėtros netolygumus. Globalizacija daro įtaką ir įmonių veiklai: jos planavimui, produktų ar teikiamų paslaugų asortimentui, darbo jėgos apmokėjimui ir pan.

Šiandieninėmis rinkų globalizacijos sąlygomis daugelis bendrovių nenutrūkstamą strateginį planavimą laiko lemiamu savo sėkmės veiksniumi. Šios bendrovės, nepriklausomai nuo to, ar jos pristato rinkoms naujus produktus, įgyvendina savo strateginius planus ar tobulina veiklos procesus, pripažįsta, kad efektyvus veiklos valdymas ir planavimas yra ne viena iš pasirinkimo galimybių, o būtinybė. Žinoma globalizacijos sąlygomis įmonėms būtinas platesnis požiūris į tai, kad būtų galima efektyviai siekti įmonės pagrindinių tikslų. Taip pat būtina žinoti, kaip suderinti globalizacijos proceso veiksmų įtaką su įmonės strateginiais tikslais ir prioritetais.

Problemų ištyrimo lygis.

Globalizacijos atneštos permainos net ir smulkias ir vidutines Lietuvos įmones privertė peržiūrėti savo veiklos pozicijas, pasirinktas strategijas. Susidariusi ekonominė ir politinė situacija, praplėsta verslo aplinka ir Lietuvos rinkos ribos strategijos rengimo ir įgyvendinimo rėmus gerokai

iškraipė. Mokslinėje literatūroje ir praktiniuose tyimuose yra daugybė įmonių strateginio planavimo pavyzdžių ir analizių. Taip pat galima rasti daug straipsnių globalizacijos tematika, jos poveikių kryptių ir rezultatų analizių. Tačiau kaip rinkų globalizacija veikia atskirus strategijos rengimo ir įgyvendinimo etapus – mokslinė literatūra nepateikia, o darbų šia tema taip pat sunku rasti.

Tyrimo objektas – Lietuvoje kosmetikos rinkoje veikiančių smulkių ir vidutinių įmonių veiklos strategijos.

Tyrimo tikslas – išskirti globalizuotos ekonomikos įtakos sritis smulkių ir vidutinių įmonių strategijoms.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriniu pagrindu išnagrinėti globalizacijos proceso poveikį nacionalinei rinkai ir ekonomikai bei pateikti rinkos globalizacijos matematinių skaičiavimų teorijas.
2. Išanalizuoti ir įvertinti ekonominės, politinės bei socialinės globalizacijos įtaką smulkių ir vidutinių įmonių strateginio planavimo proceso etapams.
3. Apskaičiuoti Lietuvos kosmetikos rinkos globalizacijos lygį.
4. Išanalizuoti ir įvertinti globalizacijos įtaką smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių Lietuvos kosmetikos rinkoje, strategijų efektyvumui bei pateikti pasiūlymus, leidžiančius optimizuoti įmonės strateginį planavimą globalizuotoje rinkoje.

Tyrimo metodai.

Tyrimo metu naudojama mokslinė literatūros analizė, lyginamoji analizė, vertinamasis tyrimas, apklausa (interviu), sisteminė duomenų analizė, Content analizė ir duomenų analizė SPSS programa.

Darbo struktūra.

Sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje pateikia mokslinės literatūros analizę mažų ir vidutinių įmonių bei globalizacijos tematikomis. Antra dalis paima mokslinių tyrimų bei teorijų analizę, globalizacijos lygio skaičiavimo metodiką. Trečias skyrius atskleidžia atlikto globalizacijos ir MVĮ strategijų sąsajų analizę ir jos rezultatus bei pateikia pasiūlymus, kaip SVĮ išvengti nepageidaujamų globalizacijos padarinių.

Teorinė darbo reikšmė.

Darbo teorinė reikšmė pirmiausia yra ta, kad įvertinama teorinė prielaida, jog globalizacija veikia ne tik stambias tarptautines įmones, bet ir nacionaliniam lygmenyje veikiančias smulkias ir vidutines įmones. Šis tyrimas reikšmingas, nes parodoma, kaip globalizacijos sąlygomis formuojasi SVĮ aplinkos pokyčiai ir kodėl būtina juos įvertinti.

Praktinė darbo reikšmė.

Darbe suformuluotos teorinės konstrukcijos, nuostatos ir išvados sudaro būtinas prielaidas nustatyti smulkių ir vidutinių įmonių strateginio planavimo proceso priklausomybę nuo nacionalinės rinkos globalizacijos lygio.

Darbo struktūros paaiškinimas

Darbą sudaro trys dalys: smulkaus ir vidutinio verslo strategijos ir globalizacijos teorinis tyrimas, mažų ir vidutinių įmonių strategijų ir globalizacijos tyrimų analizė bei empirinio tyrimo metodai, eiga bei rezultatai. Darbas apima 73 puslapius su 4 lentelėmis ir 17 paveikslų. Darbe naudojami 56 mokslinės literatūros šaltiniai bei 4 informacijos šaltiniai. Papildoma informacija pateikiama 8 prieduose.

1. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO STRATEGIJOS IR GLOBALIZACIJOS TEORINIS ASPEKTAS

Šiandien, globalizacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris turi poveikį beveik kiekvienam verslui. Pardavimų rinkos ir vartojimo internacionalizacija bent netiesiogiai daro įtaką kiekvienam verslui. Pavyzdžiui, naujų konkurentų įėjimas į anksčiau apsaugotą vidaus rinką sukelia nemažai pasikeitimų klientų elgsenoje ar pirmenybės suteikimui.

Globalizacija daro tokį didelį poveikį, kad JAV ekonomistas L. Downes paminėjo ją kaip vieną iš trijų naujų verslo gyvenimo variklių. Jis teigia, kad technologijos progresas įgalina beveik kiekvienam verslui pirkti, parduoti ir bendradarbiauti globaliniu mastu. Panašiai ir klientai turi galimybę palyginti kainas pasauliniu mastu, kad surastų geriausią pasiūlymą.

Taigi net mažesnės ir į vietinę rinką orientuotos firmos turi pamatyti save globaliniame kontekste, net jei jos ir neketina pradėti importo ar eksporto veiksmų. Neabejotinai, pagrindinė daugelio SVĮ varomoji jėga yra artimas kliento kontaktas ir gebėjimas palaikyti šiuos santykius. Vis dėlto, šiandieninėje verslo aplinkoje visi SVV vadovai turi užduoti sau kai kuriuos klausimus, net jei jie nori tęsti savo verslo strategiją orientuotą į nacionalinę rinką.

Prieš plačiau nagrinėjant globalizuotos rinkos sukeltus pokyčius SVĮ veiklai, jos strategijai, privalu atskirai paanalizuoti globalizacijos įtaką rinkai ir strateginio planavimo svarbą įmonėms.

1.1. Globalizacija ir rinkos globalizuotumo lygis

Globalizacija yra prieštaringas procesas – ji pasižymi tiek teigiamomis, tiek ir neigiamomis savybėmis. Pasinaudojus suteiktomis galimybėmis įmanoma pasiekti didelius pelnus, geresnes gyvenimo ir kelionių sąlygas, materialinį ir dvasinį komfortą. Tačiau egzistuoja ir tamsioji globalizacijos pusė, kuri sukelia begalę papildomų problemų. Šios taisyklės galioja ir verslo pasaulyje. Lanksčios įmonės sugeba laiku sureaguoti į besikeičiantį pasaulį ir žengti koja kojon su globalizacijos procesu. Tuo tarpu mažesnės ir standartizuotos įmonės su šiuo procesu susiduria sunkesnėmis aplinkybėmis ir ne visos sugeba išsilaikyti verslo pasaulyje.

Iš tikrųjų globalizacijos procesas yra visiškai nevaldomas ir pastaruoju metu jo tempas stipriai išaugo. Dėl šios priežasties įmonės yra priverstos taikyti savo kuriamas verslo strategijas prie nuolat besikeičiančių rinkos sąlygų. Globalizacija savo ruožtu veikia begalę veiklos sričių, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai veikia kiekvienos įmonės veiklą. Šios įtakos neišvengia nei nacionalinės smulkios ir vidutinės įmonės, nei tarptautiniai verslo aljansai. (Janson, 2006)

1.1.1. Globalizacija, globalizacijos įtaka nacionalinei rinkai bei smulkiam ir vidutiniam verslui

Po įstojimo į Europos Sąjungą Lietuva taip pat tapo globalizuotos rinkos dalimi. Laisvas prekių judėjimas suteikia vartotojams platesnį prekių ir paslaugų pasirinkimą. Dėl importuotų ir vietos prekių konkurencijos įmonės yra priverstos mažinti kainas ir gerinti produkcijos kokybę ar kitokiais būdais patraukti potencialius vartotojus. Liberalizavus prekybą, tik našiausi ir lanksčiausi gamintojai gali konkuruoti su konkurentais tiek nacionalinėje rinkoje, tiek ir už jos ribų.

Tokios Europos Sąjungos atneštos permainos net ir smulkias Lietuvos įmones privertė peržiūrėti savo veiklos pozicijas, pasirinktas verslo, konkuravimo ar plėtros strategijas. Susidariusi ekonominė ir politinė situacija, praplėsta verslo aplinka ir Lietuvos rinkos ribos strategijos rengimo ir įgyvendinimo rėmus gerokai iškraipė.

Veiklos vystymasis šiuolaikiniame pasaulyje dažnai tapatinamas su rinkos globalizacijos procesu. Paprastai įmonės nacionalinėje rinkoje nebeturi erdvės plėsti savo veiklos apimtį, todėl dažnai eina į užsienio rinkas ir tampa tarptautinio verslo dalyvėmis. Jau gerą dešimtmetį versle pastebimas globalizacijos proceso suaktyvėjimas, t.y. visos tarptautinės rinkos traktuojamos kaip viena globali rinka. Anot Porter'io (1986) globali rinka "nebėra paprasčiausias nacionalinių rinkų kompleksas, bet eilė tarpusavyje susijusių nacionalinių rinkų, kuriose įmonės konkuruoja pasauliniu mastu."

Globalizacija tapo vienu populiariausiu paskutinio dešimtmečio terminu. Šis reiškinys priverčia keisti verslo pasaulį, kur kas didesniais tempais nei įmonės buvo pripratusios. Paprastai globalizacija asocijuojasi su didesne mažų atlyginimų šalių konkurencija kainos požiūriu, pažangių pramonės šakų, tokių kaip aukštųjų technologijų (biotechnologijų, medicinos ir aplinkos technologijų) plėtros galimybėmis.

Globalizacija yra fundamentalus procesas, kuris keičia pasaulio politikos, ekonomikos ir visuomenių struktūrą. Nors šis terminas pradėtas naudoti prieš šešis dešimtmečius, tačiau konkretaus apibrėžimo kas per reiškinys yra globalizacija, rasti sunku. Žodis „globalizacija“ naudojamas apibrėžti įvairiausias informacijos, ekonomikos ir kitus procesus, kurie tiesiogiai susiję su didėjančia ūkių ir visuomenių integracija bei intensyvėjančiais savitarpio ryšiais. Globalizaciją galima apibrėžti kaip pasaulinį bendrą gamybos, technologijos, vadybos šablonų, socialinių struktūrų, politinių organizacijų, kultūrų ir vertybių panašėjimą, procesą, kuris veda link bendrų supranacionalinių institucijų ir — galų gale — link vieningos visuomenės (Pugačiauskas, 2000).

„Šiandien pasaulinė ekonomika yra visiškai atvira. Informacijos, kapitalo ir naujovių srautas, įtakojamas modernių technologijų, bet kurią pasaulio šalį pasiekia vis greičiau ir skatina vartotojus ieškoti prieigų prie kokybiškesnių ir pigesnių produktų.“ (Ohmae, 1995, – cit. pagal:

Dicken, P. (2003) *Global shift. Reshaping the global economic map in the 21st century*. 4th edition. London: Sage publications, p. 43).

T.L. Friedman'as (2005) teigia, kad globalizacija yra nepertraukiama rinkų, valstybių ir technologijų integracija. Tai reiškinys, kuris įgalina asmenis, korporacijas ir valstybes veikti visame pasaulyje toliau, greičiau, giliau ir pigiau negu kada nors anksčiau. Tokiu būdu laisvosios rinkos kapitalizmas paplinta į faktiškai kiekvieną šalį pasaulyje. R. Robertson'as (2004) įsitikinęs, kad globalizacija yra lyg pasaulio „susitraukimas“, pasaulio sąmonės intensyvėjimas, globalinė tarpusavio priklausomybė.

M. Albrow (1998) globalizaciją nagrinėja kaip istorinę transformaciją, sudarytą iš tam tikrų formų ir pavyzdžių. Pirmiausiai suaktyvėja praktikų, verčių, technologijos ir kitų žmogiškųjų produktų plitimas visame Žemės rutulyje, o globalinė praktika daro vis didėjančią įtaką žmonių gyvenimui. Pasak mokslininko visa ko centru tampa pasaulis, visuma.

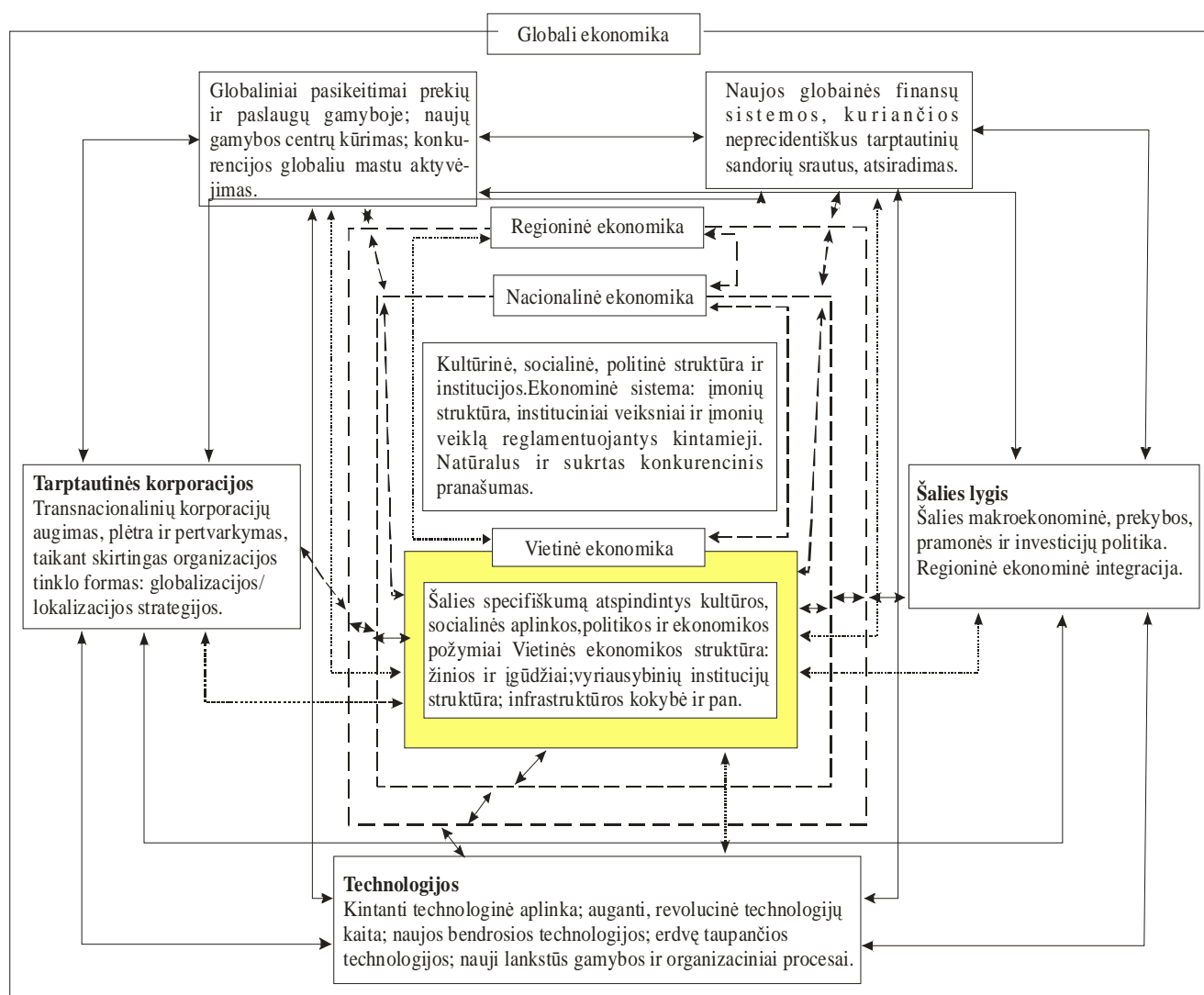
Pagal Z. Bauman'ą (2006), globalizacija labiausiai susijusi su technologijų modernizavimu, pirmiausia – su ryšių technologijų tobulinimu, kuris lemia mūsų laikų vadinamąjį laiko ir erdvės susitraukimo procesą, kai bet kuri pasaulio vietovė gali būti pasiekama informacinių technologijų pagalba. Žymus ekonomistas A. J. Dunlapas apibūdina dabartinį investuotojų ir kitų žmonių santykį: „Kompanija priklauso į ją investuojantiems žmonėms, o ne jos darbuotojams, tiekėjams ar vietovės, kurioje ji įsikūrusi, gyventojams“. Pagal Z. Baumaną tai reiškia, kad investuotojai nebėra saistomi erdvės – nusprendę jie gali perkelti įmonę į tą pasaulio dalį, kurioje gaminti produktus ar paslaugas yra patogiausia ir pigiausia.

Globalizacija taip pat reiškia judėjimo laisvę. Nuotoliai ir atstumai nieko nebereiškia, sienos (ekonominių sąjungų atvejais) – taip pat. Todėl iki minimumo sumažėja įmonių laiko ir išlaidų sąnaudos. Informacija gali būti perduodama greičiau, nei juda prekės/paslaugos ar keičiasi situacija, verslo aplinka. Kaip pastebi Z. Baumanas, pasaulinio internetinio tinklo sukūrimas iš esmės panaikina pačią keliavimo ir atstumo sampratą – informacija gali atsidurti bet kurioje pasaulio vietoje per kelias sekundes. (Bauman, 2006, p. 34)

Diskutuoti apie skirtingus globalizacijos apibūdinimus, požiūrius į šį reiškinį, būtų galima itin ilgai. Tačiau viena iš tiksliausių, visas prasmes apimančių nuomonių, buvo išreikšta J.H. Mittelman'o (2000). Pasak knygos „Globalizacijos sindromas“ autoriaus, globalizacija – tai istorinė transformacija, pasireiškusį keliose srityse: ekonomikoje (pasireiškia pragyvenimo ir egzistavimo būdų kaitoje); politikoje (lokalios kontrolės praradimas); ir kultūroje (bendrų pasiekimų nuvertėjimas). Anot J.H. Mittelman'o, globalizacija pasireiškia kaip politinis atsakas į rinkų galios plėtrą.

Globalizacija ir šalies nacionalinė rinka

Mokslinėje literatūroje, ekonominiuose straipsniuose galima rasti begalę nuomonių apie globalizacijos esmę, jos svarbą ir įtaką tiek pasaulinei ekonomikai, tiek ir nacionalinei šalies rinkai. Nuomonių įvairovė leidžia susidaryti vaizdinį, kad rinkų uždarumo lygio mažėjimas supriešina globalizacijos šalininkus ir oponentus. Vieni jų įrodinėja, kad globalizacija, per informacijos, kapitalo ir inovacijų srautus, leidžia nacionalinėms rinkoms sugeneruoti kokybiškus ir kainos atžvilgiu patrauklesnius produktus (Ohmae'as, 1995). R.B. Reich'as (1991) teigia, jog ateityje neliks nacionalinės technologijos ar produktų, nacionalinių korporacijų ar net nacionalinių ūkio šakų. Visos atskirų valstybių nacionalinės ekonomikos sudarys milžinišką, vientisą ekonominę sistemą. Tuo tarpu yra ir nuomonių, kad globali ekonomika neegzistuoja. Yra tik internacionalinė ekonomika ir į ją reaguojančios nacionalinės rinkos (Hirst'as, Thompson'as, 1992). (Dicken, 2003, p.43)



1. pav. Globalizacija ir jos įtaka skirtingiems ekonomikos lygiams. Šaltinis: Dicken, P. (2003) Global shift. Reshaping the global economic map in the 21st century. 4th edition. London: Sage publications, p. 43.

Vis dėlto, dažniausiai pasitaikanti nuomonė yra ta, kad sparčiai besikeičiantys tarptautiniai santykiai ir toliau skatins globalizacijos procesą, kuris, savo ruožtu, tiesiogiai darys įtaką kiekvienos šalies ekonomikai. 1 pav. atspindi svarbiausius tarpusavio ryšius tarp globalizacijos ir atskirų ekonomikos lygmenų (vietinės, regioninės, nacionalinės bei tarptautinės). Pabrėžtina tai, kad tai ne vienakryptis įtakos srautas, kadangi ne tik globalizacija veikia nacionalines rinkas, bet ir nacionalinių rinkų kintamieji skatina arba slopina globalizacijos tempą. (Dicken, 2003, p.42-43)

Taigi globalizacija yra pasaulio valstybių ūkių ir visuomenių integravimasis, intensyvėjantys tarpusavio ryšiai. Tarpusavio ryšiai gali būti patys įvairiausi, pradedant prekyba, investicijomis ir baigiant žmonių, pinigų ir informacijos srautais. Rinkos ekonomikos išplitimas pasaulyje bei su tuo susijusi technologijos pažanga sukūrė sąlygas nuolatiniams tarpusavio ryšių tarp pasaulio valstybių augimui.

Smulkus ir vidutinis verslas globalizacijos procese

Naujame globalizacijos amžiuje, įmonės dydis nebetenka prasmės. Smulgio ir vidutinės įmonės yra dažnai vertinamos kaip ekonominio vystymosi veiksniai. Globalizacija yra charakterizuojama tarptautinių strateginių sąjungų gausa, susijungimais ir įmonės padalinių kitose šalyse įsigijimais bei kitais verslo jungimosi į sistemą būdais. Tai formuoja naujas tarptautines galimybes. Nacionalinės rinkos ribas peržengusio verslo jungimasis į sistemą leidžia SVĮ išplėsti jų rinkas ir paskirstymo kanalus, suprasti masto ekonomiją, pagerinti produktų ir procesų kokybę, apsirūpinti naujausiomis technologijomis bei išplėsti savo tikslinės rinkos ribas. Neabejotinai, vyriausybė taip pat gali padėti SVĮ suprasti globalinio pertvarkymo naudą, prisidedama prie verslo aplinkos, kuri dėl globalizacijos įtakos tampa atvira užsienio investicijoms ir prekybai. (United Nations conference on trade development, 2004) Mažos įmonės, kurios orientuojasi į rinkos nišas ir turi prieigą prie pažangių technologijų, gali turėti naudos, tapdamos partneriais tarptautinėse strateginėse sąjungose.

Globalizacijos suvokimas skirtinguose pramonės sektoriuose skiriasi. Vieniems globalizacija yra sinonimas efektyviausioms gamybos priemonėms, t.y. siekiama gaminti pačios aukščiausios kokybės produktus bet kokiomis sąnaudomis. Kitiems globalizacija yra "iššūkis gaminti kokybiškus produktus pigiausia kaina". Taip pat galima rasti ir nuomonių, kad globalizacija yra procesas, kuris privedė prie "verslo sienų plėtos".

D. Recklies pabrėžia, jog į nenutrūkstamą vystymąsi orientuotoms smulkioms ir vidutinėms įmonėms, - eksportas ar importas tampa svarbia strategine pozicija, kurios dėka galima pasiekti verslo tęstinumą. Tokia pozicija ne tik palengvintų komercinį vystymąsi, bet suteiktų ir kitų pranašumų:

1. Vartojimo rinkos praplėtimas.

2. Priklausomybės nuo vienos pirkėjų grupės sumažėjimas.
3. Galimybė išlyginti paklausos svyravimą dėl regioninio rinkos savitumo.
4. Papildomos vystymosi galimybės nišos produktams, kuriems vietinė rinka yra apribota.
5. Kontaktų ir partnerių tinklo kūrimas. (Recklies, 2001)

Kiekviena įmonė, net ir nevykdanti veiklos užsienio rinkose pastaruoju metu susiduria su globalizacijos procesu. Globalizacija, veikdama anksčiau minėtus veiksnius, tiesiogiai daro įtaką ir visų įmonių veiklos strategijų kūrimui, keitimui ir įgyvendinimui. Globalizacija, kaip ir kiekvienas reiškinys, turi tiek teigiamų, tiek neigiamų pusių. Tačiau tinkamai pasinaudojus jų suteikiamomis galimybėmis, technologijos pažanga ir augantys ryšiais tarp šalių, galima sudaryti tvirtą pagrindą šalių ekonominei plėtrai. Bet kokių atveju, neigti globalizacijos poveikį yra beprasmiška, o bandyti apsisaugoti nuo jo - ekonomiškai nenaudinga. Realiai globalizacijos nesustabdysi, todėl geriausia yra ja mėgautis ir kiek įmanoma daugiau pasinaudoti jos privalumais bei sumažinti galimas neigiamas pasekmes.

1.1.2. Kiekybinis globalizacijos procesų vertinimas

D.Held'as, A.McGrew'as, D.Goldblattas ir J.Perraton'as naujausiuose savo darbuose teigia, globalizacija gali būti suprantama "kaip visų šiuolaikinio gyvenimo aspektų (nuo kultūrinio iki kriminalinio, nuo finansinio iki dvasinio) tarpusavio ryšio plėtotė, gilėjimas ir greitėjimas pasauliniu mastu" (Held ir kt., 2002, p. 26 – cit. pagal: Jusčius V., (2006) Ekonomikos internacionalizacijos ir globalizacijos poveikis gamybos-paskirstymo-vartojimo santykių raidai, Kaunas, p. 8).

Daugelis mano, jog globalizacija yra globalinio verslo sinonimas, tačiau tai yra daug daugiau. Galima pradėti kalbėti apie dažniausiai vartojamą sąvoką „ekonominė globalizacija“, tačiau būtina įvertinti ir politinę globalizaciją, kuri priveda prie demokratijos ir atviros ekonomikos sąlygų, tokiu būdu sudaranti galimybes atsakyti į „globalizacijos iššūkius“. Technologinė globalizacija savo ruožtu pagreitino verslo sklaidą per naujas komunikacijos priemones, taip sukurdamą palankesnes verslo sąlygas. (Krajewski, Ritman, 2005, p.24)

Kitaip tariant, globalizacija yra kompleksiškas socialinio gyvenimo raidos reiškinys, savyje talpinantis tiek ekonominę, politinę, technologinę, tiek ir kultūrinę, karinę, ekologinę sferas, tai globalizacijos mastų vertinimas yra itin sudėtingas procesas. Kiekybinio globalizacijos procesų vertinimo problematika sąlygojo ir tai, kad bandymų globalizacijos apimtį išreikšti skaitine verte yra itin nedaug.

KOF globalizacijos koeficientas

2001 m. žurnalas „Foreign Policy“ kartu su A.T.Kearney „Global Policy Council“ pasiūlė naudoti globalizacijos indeksą įgalinantį kompleksiskai išmatuoti minėtų procesų raišką.

KOF globalizacijos indeksas (KOF Globalization Index) buvo įvestas 2002 m. Šis indeksas apima ekonomines, socialines ir politines globalizacijos dimensijas. Ekonomistai Clark'as (2000), Norris'as (2000), Keohane'as ir Nye'as (2000) apibrėžia globalizaciją, kaip procesą, kuriantį tarpusavio ryšius tarp veiksmų, esančių atskiruose žemynuose. Šie veiksniai įtraukia žmones, informaciją ir mintis, kapitalą ir prekes. Globalizacija yra suvokiama kaip procesas, kuris ardo nacionalines sienas, jungia valstybių ūkius, kultūras, technologijas ir valdymą bei skatina sudėtingus tarpusavio priklausomybės ryšius.

KOF globalizacijos indeksą sudaro 3 dėmenys (2 pav.), kurie yra apibrėžiami (žr. 1 Priedas):

1. Ekonominė globalizacija, charakterizuojama tarptautinių prekių srautų, kapitalo ir paslaugų apimtėmis bei informacijos ir suvokimo, kuris lydi rinkos keitimąsi, lygiu.

Ekonominė globalizacija turi du pagrindinius matmenis. Pirma, tai ekonominiai srautai šalyje, pagal šalies mokėjimų balanso duomenis. Antra, prekių ir kapitalo judėjimo apribojimai. Šie abu indeksai yra sumuojami pagal tam tikras svarbos proporcijas (žr.2 Priedas).

Prekybos srautai: subindeksas, įtraukiantis duomenis apie prekybą, tiesiogines užsienio bei portfelines investicijas. Šiuos duomenis pateikia Pasaulio bankas, Jungtinių Tautų Prekybos ir Ekonominės Plėtros Konferencija, Tarptautinis Valiutos Fondas, Tarptautinės Finansinės Statistikos Departamentas.

Prekybos apribojimai: antras indeksas siejasi su apribojimais prekybos ir kapitalo judėjime, naudojant paslėptus importo barjerus, importo/eksporto tarifus, kitus mokesčius tarptautinei prekybai. Atsižvelgiant į prekybos lygmenis, šalis su didesnėmis pajamomis iš prekybos apribojimų yra mažiau globalizuota.

2. Politinė globalizacija yra charakterizuojama vyriausybės politikos išplitimo lygiu.

Šiam koeficientui apskaičiuoti naudojamas ambasadų skaičius šalyje, narysčių tarptautinėse organizacijose skaičius bei Jungtinių Tautų (toliau darbe JT) taikos misijų skaičius, kuriose šalis dalyvavo.

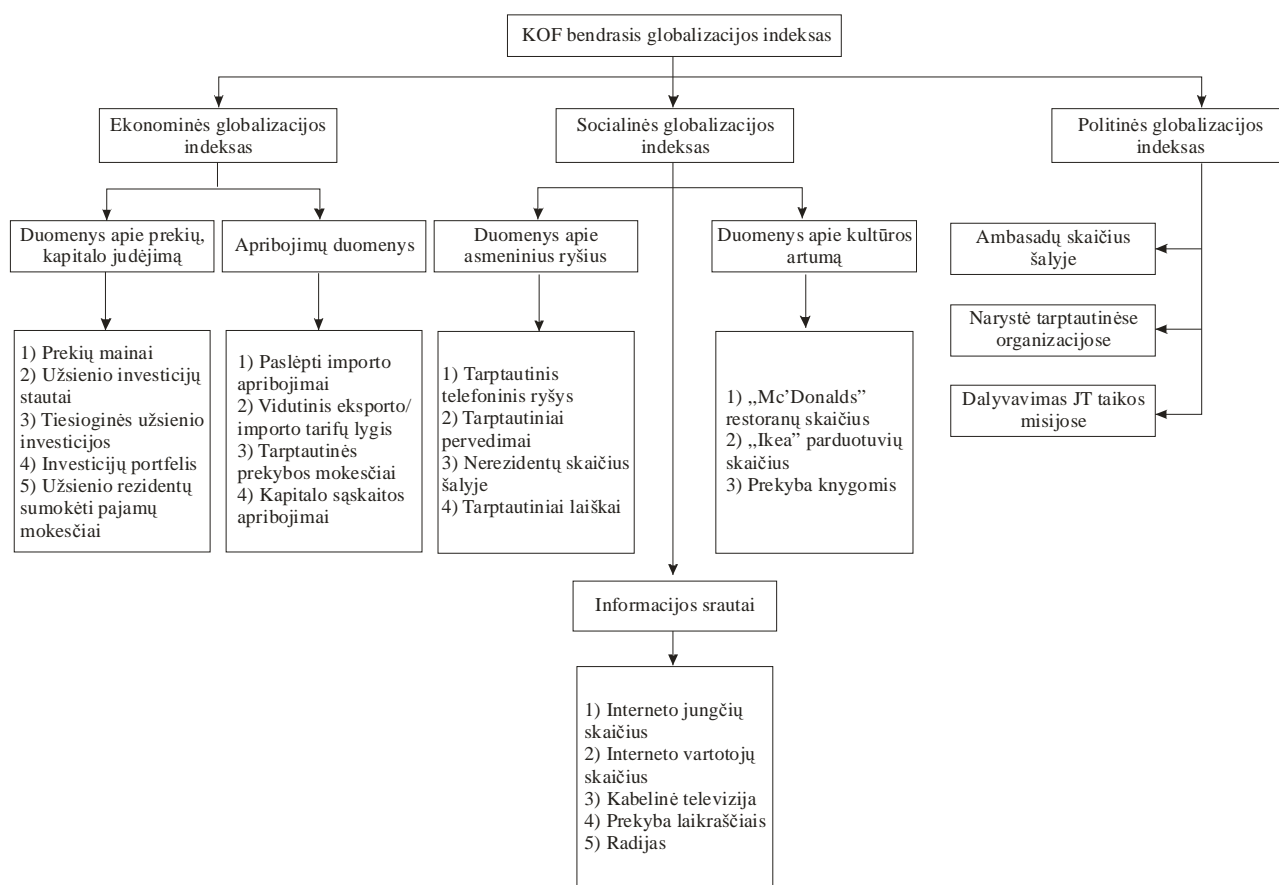
3. Socialinė globalizacija, išreikšta kaip minčių, informacijos, vaizdų ir žmonių paplitimas.

KOF indeksas klasifikuoja socialinę globalizaciją į 3 kategorijas. Pirmiausiai tai duomenys apie tarptautinius asmeninius ryšius, antra - duomenys apie informacijos srautus, ir trečia - kultūrinis artumas.

Asmeninių kontaktų indeksas užfiksuoja tiesioginę sąveiką tarp žmonių, gyvenančių skirtingose šalyse. Jis apima tarptautinę telekomunikacijų sistemą, nerezidentų skaičių šalyje bei turizmą.

Informacijos srovių subindeksas atspindi potencialią minčių ir vaizdų judėjimą. Jis apima interneto šeiminingų ir vartotojų, kabelinės televizijos prenumeratorių, radijo taškų skaičių ir tarptautinių laikraščių prekybą. Visi šitie kintamieji tam tikru laipsniu sustiprina žmonių potencialą tam, kad gautų žinias iš kitų šalių – jie tokiu būdu prisideda prie globalinio minčių paplitimo.

Kultūrinis artumas yra be abejonės sudėtingiausiai išmatuojamas globalizacijos kintamasis. (Jusčius, 2001, p.72-76)



2 pav. KOF globalizacijos indeksas ir jo dedamosios. Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Tarptautinio statistinių duomenų skaičiavimo centro duomenis <http://globalization.kof.ethz.ch/>

Norint įvertinti bendrąjį rinkos globalizacijos laipsnį, atskiri globalizacijos indeksai yra apjungiami. Kiekvienas iš kintamųjų, paminėtų anksčiau, turi savo svarbą, t.y. procentinę dalį galutiniame globalizacijos indekse. Aukštesnė indekso reikšmė reiškia didesnę globalizuotumo lygį. Svariai yra nustatyti taip, kad maksimizuotų pagrindinio komponento pakitimą, kad indeksai užfiksuotų pakitimą kuo tiksliau.

Žinoma, toks globalizacijos vertinimas padeda palyginti atskirų valstybių rinkos prieinamumą, lankstumą, tačiau įvertinti ir tai, kad šis instrumentas pasižymi ribotomis galimybėmis.

Pirmiausia, globalizacijos indeksas apjungia ganėtinai nehomogeniškus globalizacijos elementus. Atskiri koeficiento dėmenys pasižymi tarpusavio priklausomybe, tačiau tai nereiškia, kad jų lyginamasis svoris atskirų šalių globalizacijos procesuose, jų etapuose yra vienodas.

Antra, globalizacijos indekso skaičiavimai priklauso nuo statistinių šaltinių patikimumo bei duomenų rinkimo metodų. Tarptautinė statistinių duomenų perdavimo sistema pasižymi savo nepatikimu. Dėl šios priežasties, ir priklausomai nuo atskiros šalies statistinių duomenų perdavimo kanalų, globalizacijos indeksas ir jo dedamosios gali turėti gana nemažas paklaidas. (Jusčius, 2003, p.47-50)

Privalu pabrėžti, kad globalizacijos kiekybiniai tyrimai, nors ir leidžia susidaryti šalies vaizdą globalizacijos kontekste, yra prasmingesni ir tiksliau atspindi esmę nagrinėjant atskiras šio fenomeno sritis ar sferas, naudojant joms būdingus specifinius rodiklius.

Ekonomikos globalizacijos vertinimas šakos lygyje. S. Kobrin globalizacijos koeficientas

Kaip minėta ankstesniuose skyriuose, analizuojant įmonių veiklą globalizuotoje ekonomikoje, gana sudėtinga įvertinti kultūros, socialinės aplinkos globalizacijos lygį. Tačiau ar ūkio šakos, kurios terpėje veikia įmonė, globalizacijos lygį galima įvertinti pagal tarptautinių šakos ryšių lygio mastą. Šį kiekybinį globalizacijos aspektą išskyrė JAV ekonomistai A.Morrison'as ir K.Roth'as. Jie teigia, kad naudojantis tarptautinės prekybos rodikliais ir remiantis oficialia statistika galima nustatyti, kurios ūkio šakos yra globalizuotos daugiau, o kurios – mažiau.

Šiai analizei naudojama tarptautinių šakos ryšių lygio mastą išreiškianti formulė (1):

$$TR_{it} = (X_{it} + M_{it}) / (P_{it} + M_{it} - X_{it}), \quad (1)$$

Kur: TR_{it} - šakos tarptautinių ryšių mastas,

i – šaka,

t – laikas metais,

X_{it} – eksportas,

M_{it} – importas,

P_{it} – šakos gamybos lygis. (Jusčius, 2003, p. 48)

Šakos tarptautinių ryšių masto indeksas leidžia nustatyti tarptautinių ryšių svarbą šakoje. Kuo aukštesnis šis koeficientas, tuo didesnę vaidmenį šalies ūkio šakoje vaidina pasaulinio

ūkio veiksniai. Tačiau šakos tarptautinių ryšių indeksas, nors ir fiksuoja tarptautinių ekonominių ryšių mastus, jis neparodo šakos integracijos laipsnio į globalias ekonomikos struktūras.

Šioje vietoje prasminga paminėti S.Kobrin'ą, kuris pirmasis atliko globalios integracijos kiekybinius tyrimus ir įvedė globalizacijos indekso sampratą. S.Kobrin'o globalizacijos indeksas gali būti taikomas bet kuriai ūkio šakai, ir išreiškiamas formule:

$$GI=1-[(X_{it}-M_{it}) / (X_{it}+M_{it})], \quad (2)$$

Kur: GI – globalizacijos (arba globalios integracijos) indeksas,

i – ūkio šaka,

t – laikas metais,

X_{it} – eksporto apimtys,

M_{it} – importo apimtys,

[X_{it}-M_{it}] – absoliutus eksporto ir importo skirtumas.(Jusčius, 2003, p.48-49)

Apskaičiuota globalizacijos indekso reikšmė svyruoja nuo 0 iki 1. Reikšmė arti nuliui reiškia, kad šakos viduje produktai yra arba tik importuojami, arba tik eksportuojami, t.y. kompanijos vertę kuria tik vienoje šalyje. Tuo tarpu, GI indekso reikšmė artima vienetui parodo, kad šakoje firmų importas yra lygus eksportui. Tai atspindi intensyvius mainus tarp valstybių bei kompanijų vertės kūrimo proceso tarptautinės integracijos gylį.

Kaip bebūtų, šis indeksas taipogi turi trūkumų. Naudojant jį tyrimams, būtina jį reikėtų derinti kartu su tarptautinių ekonominių ryšių rodikliu, kuris papildo ir praplečia globalizacijos procesų kiekybinę analizę. Taip pat, vertinant globalizacijos lygį šakoje susiduriama su papildomu statistinių duomenų trūkumu, todėl itin sunku tiksliai įvertinti kiekvienos šalies ūkio šakos pozicijas globalizacijos kontekste.

Ateityje tokių kiekybinių tyrimų, susijusių su šalies rinkos ar atskiros ūkio šakos globalizacijos laipsniu, turėtų padaugėti. Tai sąlygoja, stambių tarptautinių, multinacionalinių bei globalinių kompanijų atsiradimas, prekybos liberalizavimas, globalizacijos proceso svarbos suvokimas.

Globalizacija atspindi verslo orientaciją, pagrįstą tikėjimu, kad pasaulis vis labiau tampa vienu rėšiu ir kad skirtumai tarp nacionalinių rinkų ne tikta blanksta, bet, kai kuriais atvejais, dingsta (Czinkota, Ronkainen, 2007). Globalizacijos procesai, kuriuos lemia greiti ir neriboti informacijos srautai, mintys, kultūrinės vertybės, kapitalas, prekės ir paslaugos, ir žmonės, priveda prie vis labiau integruotos pasaulio ekonomikos. Šitie procesai, skatinami rinkos prioritetų kaitos,

prekybos barjerų nykimo, ir valstybės ūkių integracija, dabartiniu metu tampa norma augančioje ekonomikos veikloje ir keičia ekonomikos teoriją bei praktiką.

Šiuo metu verslo globalizacijos problema tampa aktualiausia visame pasaulyje. Net didžiausioms ir sėkmingiausioms kompanijoms sunku išgyventi vidaus rinkoje be lokalių tos rinkos dalyvių pagalbos. Ypač tai aktualu tokiose pramonės šakose kaip bankininkystė, turizmas, pramogos, farmacija ir pan. Todėl iškyla klausimas, kaip išlikti ir klestėti pasaulinėje ekonomikoje, ir kaip įmonėms, didelėms ar mažoms, išmokti susidoroti su verslo aplinka. Globalizacijos vystymasis sukuria ir galimybes ir grėsmes tiek pavieniams asmenims, valstybėms bei tarptautinėms ar nacionalinėms smulkioms ir vidutinėms kompanijoms, kadangi jos būna priverstos savo veiklą vykdyti lanksčiai reaguojant į tarptautinės rinkos pokyčius.

Tiek valstybės, tiek ir konkrečios pramonės šakos į tarptautinę rinką įsitraukusios ne vienodai. Tam, kad būtų galima palyginti kiekvienos iš jų globalizacijos laipsnius, atliekami kiekybiniai matavimai, atspindintys valstybės ar pramonės šakos sąsajas su globalia rinka. Šiuose matavimuose naudojami KOF globalizacijos indeksas bei S. Kobrin konkrečios pramonės šakos indeksas.

1.2. Mažų ir vidutinių įmonių klasifikacija

Rinkos ekonomikos konkurencingumą bei augimą didžia dalimi lemia smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) plėtra. Šis ūkio sektorius greičiausiai pajunta rinkos paklausos ir pasiūlos pokyčius, sukuria naujas darbo vietas tose veiklose, kurių produktai ir paslaugos konkrečiu laikotarpiu turi didžiausią paklausą.

Lietuvos Respublikoje SVV veikia mažos ir vidutinės įmonės. Įmonė – tai ūkinis vienetas, turintis savo firmos vardą, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei-ūkinei veiklai. Įmonę sudaro medžiaginiai-daiktiniai, finansiniai ir nematerialūs aktyvai, teisės ir pareigos.

Lietuvoje įmonės skirstomos pagal įmonės formas (bendrovės, individualios įmonės, bendrijos, viešojo sektoriaus įmonės) bei pagal įmonės dydį (mažos, vidutinės ir didelės)

Įmonių klasifikavimas pagal jų dydį yra reglamentuojamas įstatymo. Nuo 2003 m. sausio 1 d. įsigaliojęs Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas nustato, kad smulkaus ir vidutinio verslo subjektai skirstomi: vidutinės įmonės, mažos įmonės (tarp jų ir mikroįmonės) bei fiziniai asmenys, kurie įstatymų nustatyta tvarka turi teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant ir tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą.

Smulkaus ir vidutinio verslo įstatyme Nr. IX-1142 pateikiami tokie mikro, mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimai:

Mažų ir vidutinių įmonių kvalifikacija pagal dydį

Įmonės tipas	Darbuotojų skaičius	Metinės pajamos, mln. Lt	Įmonės turto balansinė vertė, mln. Lt	Savarankiškumas
Vidutinė įmonė	<250	138	93	Savarankiškomis įmonėmis laikomos visos įmonės, išskyrus tas, kurių 1/4 ar daugiau įstatinio kapitalo ar balsavimo teisių priklauso vienai ar kelioms įmonėms, kurios nėra MVĮ. Ši riba gali būti viršyta, jei įmonė priklauso investicinėms bendrovėms, fondams ar kitiems juridiniams asmenims, investuojantiems rizikos kapitalą į SVV.
Maža įmonė	<50	24	17	
Mikroįmonė	<10	7	5	

Šaltinis: Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas. Nr. IX-1142. 2002 m. spalio 22 d. Žin., 1998, Nr.

109-2993

1.3. Smulkių ir vidutinių įmonių strategijos globalizacijos kontekste

Globalizacijos procesas gali paveikti nacionalinių įmonių veiklą per įvairius faktorius, tačiau pagrindiniai jų yra konkurencija, darbo rinka bei vartotojai. Gamintojai teigia, kad reikšmingiausias globalizacijos poveikis buvo jaučiamas konkurencijos srityje. Kitas reikšmingas poveikis yra pirkėjų derėjimosi galios padidėjimas. Nors globalizacija privedė prie naujų rinkų ir naujų galimybių atsivėrimo, šita nauda buvo atsverta suaktyvėjusio konkurencingumo ir vartotojų pasirinkimo laisvės. (McMillan, 2004, p. 5-7) Tačiau, kaip globalizacijos suaktyvėjimas paveiks SVĮ veiklos koncepciją, - neaišku. Viena vertus, padidėjęs konkurencingumas gali priversti vietines firmas sumažinti jų produkcijos kainas, taip sumažinant įmonių absorbuojamą pelną. Tarkime Lipsey (2002) teigia, kad toks spaudimas gali priversti SVĮ investuoti į naujas technologijas ir tokiu būdu padidinti savo produktyvumą. (Asiedu, Freeman, 2006, p. 3-4)

Kaip bebūtų, nuo 2001 rinkoje susidarė tokios sąlygos, kad SVĮ savo verslo strategiją turi įvertinti globalizacijos kontekste. Šis skyrius apžvelgs įmonių strategijos kūrimo proceso etapus ir teoriškai pagrįs globalizacijos įtaką atskiruose etapuose.

1.2.1. Įmonės strategija, jos kūrimo etapai

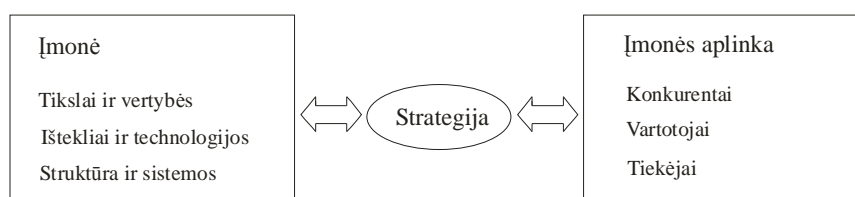
Prieš pradėdama veiklą kiekviena įmonė turi turėti aiškia ir tikslią savo veiklos strategiją. Nustatyta veikos kryptis, rinkos, šakos, konkurentų analizė, kritiškas įmonės vidinių resursų įvertinimas ir kryptingas jų panaudojimo planas įmonei gali suteikti stiprų konkurencinį pranašumą.

H. Mintzberg'as (1994) savo knygoje „The Rise and Fall of Strategic Planning“ pažymi, kad terminas "strategija" naudojama skirtinguose kontekstuose. Pirmiausia strategija yra planas "kaip", t.y. priemonės padedančios iš esamo taško nusigauti iki pageidaujamo. Antra, strategija yra ilgalaikis veiksmų planas. Trečia, strategija yra dabartinė padėtis, kuri atsispindi įmonės sprendimuose tam tikrose rinkose pasiūlyti tam tikrus produktus ar paslaugas. Galiausiai, strategija yra perspektyva, vizija ir veiklos kryptis.

„Įmonės strategija yra sprendimų visuma, kuri nustato ir atskleidžia įmonės tikslus, pagrindinius veiksmus ir planus tikslams pasiekti, bei apibrėžia įmonės veiklos sritį.“ Toks Andrews (1996, p. 18-19) apibrėžimas ignoruoja Mintzberg'o akcentuojamą įmonės struktūrą, planus ir perspektyvas. Andrews taip pat išskiria įmonės bendrosios strategijos ir verslo strategijos sąvokas, didelę svarbą suteikdamas įmonių konkurencingumo faktoriui.

Šią mintį pagrįstą tyrimais išplėtojo M. Porter (1996, p. 61). Jis teigė, kad strategija tai visų pirma yra įmonės produkto išskirtinumas vartotojų akyse bei pridėtinės vertės formavimas. Tuo tarpu B. Tregoe ir J. Zimmerman (1981, p. 419) strategiją apibrėžkite kaip "struktūrą, kuri koordinuoja įmonės veiklos kryptį“.

Strategiją galima analizuoti kaip ryšį tarp konkrečios įmonės ir ją supančios aplinkos (3 pav.). Šioje schemoje įmonę išreiškia jos tikslai ir vertybės, turimi ištekliai ir technologijos bei įmonės organizacinė struktūra. Įmonės išorinės aplinkos sąvoka apima visus ekonominius, socialinius, politinius ir technologinius veiksnius, kurie apsprendžia įmonės veiklą ir ateities sprendimus. Tačiau dauguma mokslininkų sutinka, kad įmonės ryšių su rinka šerdis yra konkurentų, vartotojų bei tiekėjų analizė.



3 pav. Strategijos reikšmė įmonei. Šaltinis: Grant, R.M. Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications. 4th edition, 2002, p.15.

Iš to seka, kad įmonės strategijos pagrindinis tikslas yra tiksliai paskirstyti įmonės išteklius ją supančioje aplinkoje ir jais naudojantis pasiekti užsibrėžtų tikslų. (De Wit, Meyer, 2005, p. 13-15)

Iš strategijos apibrėžimų aišku, kad strategija yra kruopštus ir nuoseklus procesas, kuriam nusakyti naudojamas terminas strateginis planavimas. Strateginio planavimo procesas – tai visų valdymo funkcijų pagrindas. Tiksliai parengtas strateginis planas organizacijai teikia apibrėžtumą,

individualumą, sudaro sąlygas priimti tam tikro tipo darbuotojus, atveria organizacijai galimą perspektyvą. Be to, jis turi būti parengtas taip, kad prireikus galima būtų jį modifikuoti ir perorientuoti (Stoner ir kt., 1999).

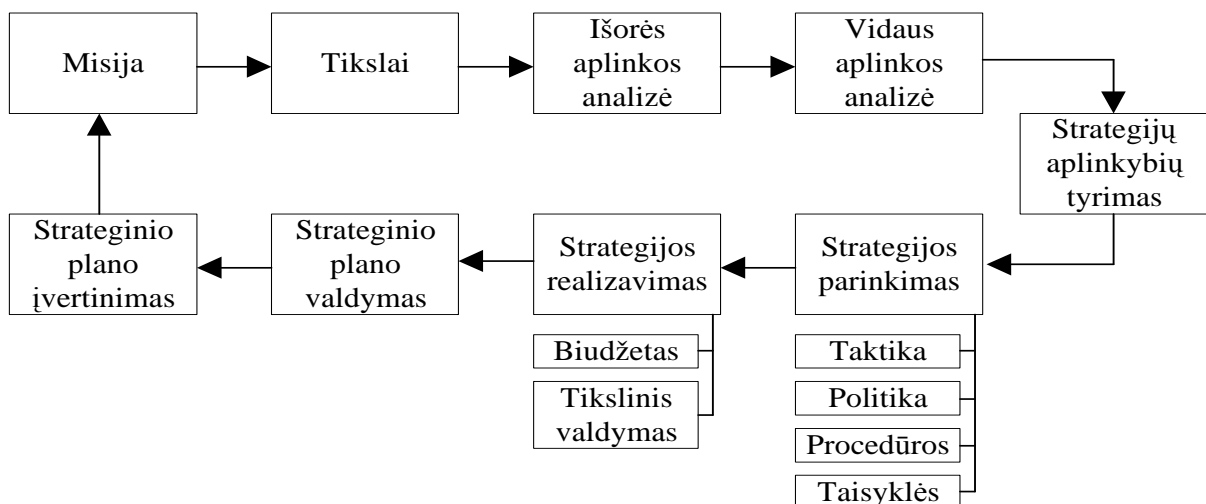
Strateginis planavimas – tai ciklinis procesas, kuris atliekamas keliais etapais:

1) remiantis nustatytais įmonės vertybėmis suformuluojama misija ir vizija, apibrėžiami ilgalaikiai įmonės tikslai;

2) išanalizavus vidinę ir išorinę organizacijos aplinką bei įvertinus strategijos alternatyvas yra formuojama įmonės strategija (tikslai, uždaviniai, atsakomybės ir kt.);

3) parengiamos strategijos, komunikavimo ir įgyvendinimo gairės (Vasiliauskas, 2004, p.26-27).

Iš pažiūros lengva strateginio proceso schema slepia nenutrūkstamą ir komplikotą procesą (4 pav.).



4 pav. Strategijos planavimo procesas – išplėsta versija. Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002) Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, p. 28.

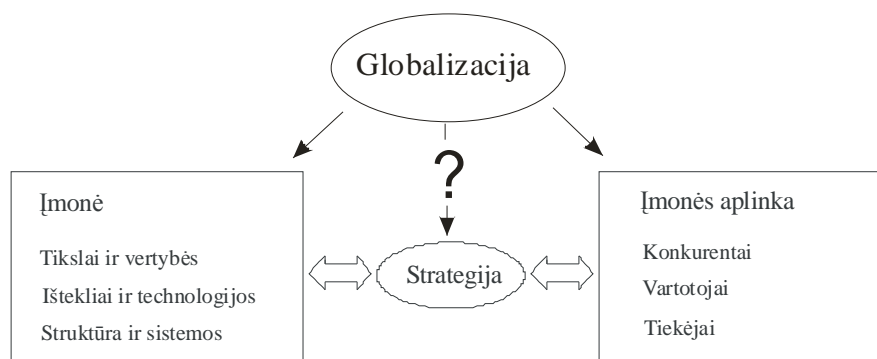
Taigi pradinis strateginio planavimo taškas - strateginė analizė. Tai verslo pozicijos nustatymas ir šiai pozicijai darančių veiksnių analizė. Literatūros šaltiniuose išskiriama grupė veiksnių, kurie daro įtaką strateginiams įmonės sprendimams ir, žinoma – galutiniam veiklos rezultatui.

Pirmiausia įmonė turi suprasti ir įvertinti savo veiklos aplinką. Tarkime gamintojai, atlikę PEST (politinės, ekonominės, socialinės-kultūrinės ir teisinės – politinės aplinkos) analizę gali suvokti kokią rinkos dalį jie užima, kokie yra jų konkurentai, jų veiklos rezultatai, kokie papildomi veiksniai veikia konkrečios prekės ar paslaugos vartojimą ir pan. Aplinkos analizė – tai įrankis, kuriuo strateginio plano rengėjai kontroliuoja veiksnius, suteikiančius didesnes galimybes arba nurodančius didesnes rinkoje egzistuojančias grėsmes.

Taip pat įmonei būtina įvertinti ir savo vidinius išteklius: finansinius, personalo, prekių asortimento, naudojamą technologijas. Šiame etape, kuriant įmonės strategiją, nustatoma, kokius pranašumus turi įmonė, kad išnaudotų išorines aplinkybes, bei įvardinamos silpnosios jos vietos, kurioms bus reikalinga siūlyti sprendimo variantus (Ramanauskas, Bivainis, 2003, p. 22-23).

Taigi strateginis plėtros ir veiklos planavimas yra viena svarbiausių priemonių, padedančių pasiekti įmonės tikslus. Rengiant strateginį planą, nustatomi esami privalumai, identifikuojamos plėtrą apsunkinančios problemos, apibrėžiami plėtros prioritetai, įvertinami turimi finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, nustatomas efektyviausias jų naudojimo būdas.

Analizuojant globalizacijos ir įmonės strategijos sąveiką, remiantis pirmo skyriaus pirmame poskyryje pateikta medžiaga, galima būtų išskirti, jog globalizacija daro įtaką tiek įmonės išorinei aplinkai, tiek ir jos vidaus politikai (5 pav.) Tačiau iškyla klausimas, kaip ji veikia atskirus strateginio planavimo etapus?



5 pav. Strategijos reikšmė įmonei globalizacijos kontekste. Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal 1 pav.

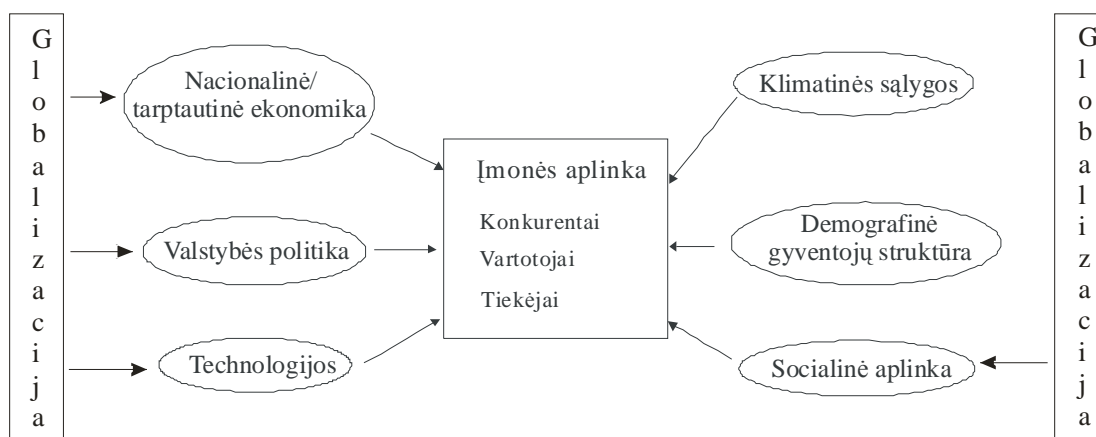
Toliau darbe bus aptariama, ar globalizacija įtakoja visus strateginio planavimo proceso etapus, kaip juos įtakoja, ir kaip tai atsispindi pasirinktoje įmonės strategijoje.

1.2.2. Įmonės išorinės aplinkos analizė

Įmonės išorinę aplinką sudaro visi kintamieji, kurie turi tiesioginę ir netiesioginę įtakos įmonės veiklai ir jos verslo sprendimams. Dažnai iškyla problema, kad tokių veiksnių rinkoje yra begalė, o jų analizė gali užimti daug laiko. Tam, kad analizė būtų paprastesnė, bet kartu ir išsamesnė, rinkos veiksniai yra klasifikuojami. Pavyzdžiui, gali būti išskiriami politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai kintamieji (PEST analizė); arba mikro ir makro aplinkos analizė.

Efektyviai įmonės aplinkos analizei būtina išskirti pačius svarbiausius kintamuosius (4 pav.). Siekdama didesnio pelno, įmonė privalo sukurti vertę, atitinkančią vartotojų poreikius. Vadinasi būtina išnagrinėti vartotojų norus, skonius ir pirkimo galimybes, t.y. suvokti įmonės

paklausos subtilybes. Antra, įmonė, siekdama patenkinti vartotojus, turi išigyti prekes ar paslaugas iš tiekėjų. Taigi privalu įsisavinti santykių su tiekėjais formalumus ir juos tinkamai suderinti. Šie minėti veiksniai apspręs prekių pasiūlos galimybes. Tačiau, įmonės gebėjimas generuoti teikiamos vertės pelningumą, didžiąją dalimi priklauso nuo konkurencijos atitinkamoje verslo šakoje (Grant, 2002, p. 26-28).



6 pav. Įmonės išorinės aplinkos kintamieji, įvertinant globalizacijos poveikį. Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Grant, R.M. Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications. 4th edition, 2002, p.67.

Įmonės išorinė aplinka – tai pagrindinis globalizacijos proceso taikiny, t.y. būtent šios aplinkos dedamosios yra stipriau veikiamos rinkos globalizacijos. Iš 6 pav. matoma, kad globalizacija nepaliečia tik demografinės gyventojų struktūros, kadangi demografiniai duomenys pagrindė priklauso nuo pačių individų, bei klimatinė sąlygų. Žinoma, jeigu nevertinsime netiesioginės įtakos, kadangi globalizacija skatina spartesnę pramonės vystymąsi, didėja gamybos apimtys pasauliniu mastu, o to pasekoje į aplinką išmetami didesni teršalų kiekiai. Tačiau tai daugiau ekologijos specialistų sfera, o strateginiu požiūriu ši dedamoji nėra svarbi.

Taigi organizacijos siekiamas didelės įtakos turi technologinės, politinės, ekonominės, socialinės tendencijos. Įmonės nėra, nei visiškai uždaros, nei visiškai nepriklausomos. Greičiau priešingai, jos keičiasi su išorinės aplinkos ištekliais, ir yra nuo jų priklausomos. Išorinė aplinka apibrėžiama kaip visi už organizacijos ribų esantis elementai, nuo kurių priklauso jos veikla.

Dažniausiai naudojamas makroaplinkos analizės modelis yra PEST analizė. Jos metu nagrinėjami keturi makroaplinkos veiksniai, kurie gali turėti įtakos įmonės strateginiams sprendimams – politinė ir teisinė, ekonominė, socialinė ir kultūrinė bei technologinė aplinka. Kiekvieną iš šių dedamųjų tiesiogiai veikia ir rinkos globalizacija (7 pav.). Žinoma, vienu atveju įtaka būna stipresnė, kitu – silpnesnė, tai didžiąją dalimi priklauso nuo pramonės šakos, kurioje veikia analizuojama įmonė. Kituose skyriuose bus nagrinėjama šalies ekonomikos, kultūros, technologijos ir ekonomikos globalizacijos, kurios tiesiogiai keičia nusistovėjusią nacionalinę rinką.



7 pav. Įmonės išorinės aplinkos kintamieji. Šaltinis: Grant, R.M. Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications. 4th edition, 2002, p.65.

Politinė ir teisinė aplinka

Politinė ir teisinė aplinka – tai makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiklą ir teisės aktus, veikiančius įmonės sprendimus ir priemones. Strategijos sudarymui svarbi politinių veiksmų kryptis ir pastovumas (7 pav.). Ši išorinės aplinkos kintamąjį globalizacija veikia per politinę integraciją. Politinė integracija vyksta ne tik regioniniu lygmeniu, kaip, pavyzdžiui, Europos Sąjungoje arba panašiose kitų žemynų asociacijose, bet ir įvairiose Jungtinių Tautų veiklos srityse. Pasaulio prekybos organizacija pamažu nustato vienodas ne tik tarptautinių rinkų sandorių, bet ir vidinių ūkinių veiklų taisykles.

Tyrinėjant dabartinio laikotarpio politiką yra būtina pripažinti, kad valstybės sunkiai atlaiko globalizacijos įtakas, o tam tikri valstybių bruožai pasižymi tendencija silpnėti. Vyriausybėms vis sunkiau kontroliuoti prekių, asmenų ar pinigų judėjimą, nekalbant apie informacijos kontrolę. Nors toks valstybių funkcinio ir teritorinio suvereniteto neatitikimas kai ką gąsdina, jis pirmiausia apriboja diktatūrų ir autoritarinių režimų galimybes ir suteikia didesnę pasirinkimo laisvę.

Šiuo metu galima rasti begalę literatūros apie globalizacijos poveikį valstybėms, politinei situacijai bei teisinėms normoms. Galima pripažinti, jog literatūroje atsispindi bendra nuomonė, kad

globalizacija sumažina nacionalinių sienų svarbą ekonominių sandorių požiūriu ir skatina struktūrinius pasikeitimus. Vieni mokslininkai teigia, kad globalinio lenktyniavimo procesas priveda prie sumažėjusių valstybinių išlaidų ir valstybės kišimosi į verslo pasaulį, "draugiškesnės rinkai" politikos. (Garrett, Lange, 1991, p.64; Gill, 1995, p. 401-403). Kiti teigia, kad globalizacijos poveikis socialiniam ir politiniam šalies gyvenimui keičiasi priklausomai nuo tarpininkaujančio vyriausybinių instrumento – valstybinių institucijų. (Hirst, Thompson, 1999, p.33).

Daug komentatorių pasisako šia sudėtinga ir daugialype tema, bet literatūra sudaro įspūdį, kad tai vis dar sunkiai suvokiama sąvoka. Akivaizdu, jog pagrindinė globalizacijos savybė yra ta, kad pinigai, prekės ir gamyba tapo mobilesni, taigi korporacijos gali perkelti, ir finansuoti, investuoti kapitalą ten, kur išsirenka. Todėl, šalies vyriausybė turi mažiau galimybių kontroliuoti mobilių firmų veiklą. Taigi įmonės gali perkelti perkeldami veiklą į valstybes, kurių politika verslo atžvilgiu yra palankesnė.

Yra ir kitų galimų globalizacijos poveikių. Pavyzdžiui, didėjanti tarptautinė konkurencija yra dažnai siejama su mažėjančiu darbo užmokesčiu. Nekvalifikuota darbo jėga aukštų kainų šalyse apskritai atsiduria po sunkiausiu spaudimu ir turi nepatrauklias alternatyvas.

Politinė globalizacija pasireiškia ir per teises instancijas bei teisinius aktus. Dažniausiai teisinės aplinkos globalizacija suvokiama kaip globali teisinė struktūra. Iš tikro „išorines“ ir „vidines“ įstatymų ir teisės aktų perspektyvas dažnai yra sudėtinga atsiskirti. Taip yra todėl, kad tarptautinė teisė yra dalis platesnio socialinio proceso, kuris apima ir vidaus, ir globalinius lygmenis. Tam, kad būtų galima išsaugoti normatyvinę ir keistis linkusį potencialą, įstatymai ir teisės aktai neturi susilieti su politika, bet vis dėlto turi siekti palaikyti santykį su socialiniu aspektu. Ekonomikos ir kultūros globalizacija nepaliekia nepaliestos tarptautinės teisės. Tai nėra nei visiškai nekenksmingas, nei visiškai žalingas poveikis. Viena vertus, tarptautinė teisė vis daugiau ir daugiau reglamentuoja bendrąjį požiūrį, aprėpdama platesnę institucijų ir veiklų įvairovę, ir skatina didesnę valstybių ir privačių sektorių atsakingumą. Antra, globalizacija patvirtina, o nemeta iššūkį turto ir valdžios pasidalijimui globaliame lygmenyje. (Paulus, 2000)

Žinoma, smulkios ir vidutinės įmonės strateginiams sprendimams įtakos turi ne visi politiniai aspektai. Tačiau, sprendimai, susiję su įmonės steigimu, valdymu, darbuotojų socialinėmis garantijomis, mokesčiais ir panašiai, be abejo atsispindės įmonių veikloje ir jos rezultatuose.

Socialinė ir kultūrinė aplinka

Socialinė ir kultūrinė aplinka – tai makroaplinkos elementas, atspindintis visuomenės poveikį įmonei, jos sprendimams bei jų įgyvendinimui. Socialiniai veiksniai yra dinamiški. Konkrečių prekių ar paslaugų paklausa keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuomonių, skonio, gyvenamosios pokyčių.

Šioje srityje globalizacija, skatindama idėjų sklaidą ir veikdama požiūrių bei vertybių supanašėjimą, keičia ne tik fizinį pasaulį, bet ir žmonių mąstymą. Kodėl būtina įvesti globalizacijos kintamąjį?

Globalizacija turi ekonomines šaknis ir politines pasekmes, bet ji taip pat atkreipė dėmesį į kultūrą globalioje aplinkoje. Globalizacijos poveikis kultūrai ir kultūros poveikis globalizacijai nusipelno diskusijos. Globalizacijos homogeninė įtaka, kuri yra dažniausiai sukeliama naujų nacionalistinių ir kultūrinių romanistinių idėjų, yra iš tikrųjų teigiama. Globalizacija skatina integraciją ir kultūrinių barjerų pašalinimą. (Rothkop, 1997)

Dauguma mokslininkų sutinka, kad kultūrinės globalizacijos poveikis yra aiškus: vartotojams užtenka paspausti televizoriaus pultelį, įsigyti kompaktinį diską, peržiūri dienraščio skyrius ar pasivaikščioti po „McDonald“. Supanašėjimas, masinės kultūros formavimasis visame pasaulyje privertė kultūros kritikus suvokti globalizaciją kaip tarptautinę orientaciją blogiausių aspektų kryptimi, kur klesti masinio vartojimo ir amerikiečių kultūros produktai. (Feigenbaum, 2002)

Pirmiausia globalizacija gali pakeisti gyvenimo būdą. Kartais kultūros globalizacija apibūdinama kaip amerikietiška skonių bei troškimų standartizacija, vedanti prie pasaulio „makdonaldizacijos“. Šis globalizacijos apibūdinimas yra „vesternizacijos“ bei atnaujinimo sinonimas ir nurodo daromą įtaką viso pasaulio vertybėms ir nuomonei. (Gerle, 2005). Dažniausiai analizuojamas globalizacijos poveikis ekonomikai, tačiau nereikia pamiršti, jog ekonomikos pakitimai yra sujungti su kitais visuomenės aspektais: pavyzdžiui, socialine ir kultūrine struktūra, organizacijų piliete visuomene, teikiamomis pirmenybėmis ir tikėjimu, vartojimo struktūra, ir kultūriniu gyvenimu. (Feigenbaum, 2002)



8 pav. Kultūrinės globalizacijos įtaka įmonės strategijai. Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Feigenbaum, H.B. (2002) Globalization and cultural diplomacy.

Pagal literatūros šaltinius galima suformuoti tam tikrą socialinės - kultūrinės aplinkos globalizacijos įtakos įmonės strategijai seką. Pirmiausiai globali kultūrinė - socialinė mąstysena paveikia nacionalinę kultūrą, kuri savo ruožtu įtakoja vartotojų gyvenimo būdą. Kaip ir minėta, atsiranda masiškumo apraiškos, prisirišimas prie gerai žinomų prekinių vardų. Atsiradę nauji vartotojų poreikiai, pirmenybės vienam ar kitam produktui ar paslaugai, atitinkamai veikia rinkos pasiūlą, t.y. formuoja prekių ir paslaugų asortimentą rinkoje, jų kainų lygį, marketingo strategijas. Todėl galutinis kultūrinės globalizacijos įtakos taškas – įmonių strategijos formulavimas, nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio.

Ekonominė aplinka

Ekonominė aplinka – tai makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsniniais bei tendencijomis, darančiomis įtaką marketingo sprendimams ir veiksams (šalies bendras vidaus produktas, pirkėjų pajamos ir pragyvenimo lygis, prekių kainų lygis, infliacijos lygis, nedarbo lygis). (Dicken, 2003, p. 95-98)

Globalizacijos atžvilgiu keičiasi ne tik žinios ir technologijos, bet ir jas naudojančios įvairios socialinės organizacijos. Nauji prekybos būdai, finansų rinkų integracija ir kompanijų internacionalizacija globalizuoja pačią ekonomiką. Globalizacija keičia ne tik pasaulio ekonomiką, bet taip pat ir sąlygas, kuriomis funkcionuoja atskirų šalių nacionalinės ekonomikos.

Viena iš pagrindinių tendencijų, charakterizuojančių pasaulinę ekonomiką šiuolaikiniame vystymosi etape yra jos globalizacija. Visų pirma, didėja kova tarp konkuruojančių firmų dėl

ekonominių išteklių ir tiekimo rinkų. Antra – vyksta etapinis tarptautinių sąjungų jungimasis, siekiant įgyti pirmumo teisę pasaulio rinkoje. Pagrindinės ekonomikos globalizacijos proceso jėgos yra didžiosios industrinės valstybės, didžiausi tarptautiniai bankai, šalies korporacijos (naftos, automobilių gamybos, finansų ir kt.). Kritikai teigia, kad būtent šių korporacijų bei turtingų šalių interesams atstovauja Pasaulinė prekybos organizacija, Pasaulio bankas, Tarptautinis valiutos fondas. Ekonomikos globalizacijos šalininkai, tarptautinės finansinės institucijos, tvirtina, kad laisva prekyba turėtų padėti skurdžiausioms ir besivystančioms šalims atgaivinti jų ekonomiką, pagerinti žmonių pragyvenimo lygį. (Jakštienė, 2006, p.82) Pasaulio valstybės įvairiai reaguoja į didėjančią tarpusavio ekonominę priklausomybę. Viena iš šių bandymų išraiškų – ekonominė konkurencija tarp valstybių, ribojant pasaulio ekonomikos poveikį bei siekiant "apsaugoti" savo ekonomiką nuo išorės spaudimo muitais, pinigų srautų apribojimais ir kitokiomis priemonėmis.

Visi šitie globalizacijos įtakoti nacionalinės ekonomikos kriterijai, gali tapti kertiniu akmeniu įmonės strategijos restruktūrizavimui, atnaujinimui ar visiškam pakeitimui.

Technologinė aplinka

Technologija ir globalizacija yra neatsiejamos sąvokos. Globalizacija skatina technologijų vystymąsi, kuris savo ruožtu priverčia įmones suplanuoti gamybą ir pardavimus globaliu lygmeniu. Technologijos keičia darbo pobūdį ir beveik visais atvejais, naujai sukurtos darbo vietos, reikalauja daugiau išsimokslinimo ir nuolatinio mokymosi. Tai taip pat keičia verslo veiklos būdą, įtakoja santykius tarp tiekėjų, gamintojų, mažmenininkų ir klientų. (Ross, 1993)

Globalizacija atskleidžia ne tik tai, kad ta pati technologija vis labiau naudojama visame pasaulyje, bet ir didėja technologijų tarpusavio interaktyvumas. Tautos, organizacijos ir atskiri individai naudojami globaliais tinklais, kurių sparti plėtra ir technologijų integracija veikia šalių integraciją.

XX amžius, žmonijos istorijos laiko skalėje, pažymėtas didele vėliavėle su užrašu IT (informacinės technologijos). Tai akivaizdžiausiai matomas globalizacijos įrankis. Šis procesas buvo pradėtas dar XVIII amžiuje, kai žmogus suprato, kad pagaliau net patys tolimiausi toliai yra jam artimi. Šiuo metu „globali šeima“ yra labiau išsilavinusi, kas sąlygoja, aukštus pasiekiamus rezultatus. Staiga pasaulis sužinojo, ką veikia kita pasaulio pusė. Uolūs verslininkai iš karto suvokia, ką su tuo daryti. Tai pavertė pasaulį į didelį kaimą, kur visi žino ką daro jų konkurentai, kaimynai, priešai. Taigi technologijų globalizacija įgalina SVĮ sugeneruoti informaciją apie konkurentus, potencialius vartotojus, tiekėjus, rinkos būklę ir kitą informaciją sutaupant šioms analizėms skirtus kaštus. (Held ir kiti, 2002, p. 120-121)

Žvelgiant iš strateginio planavimo pusės, globalizacija sudaro galimybes stiprioms užsienio įmonėms įeiti į nacionalinę rinką. Dažnai tokios įmonės, turi technologinį pranašumą, todėl nacionalinėje rinkoje užkeliama aukštesnė kartinė SVĮ naudojamoms technologijoms. Rinkos globalizacija taip pat sudaro palankesnes sąlygas nacionalinei rinkai panaudoti kitų šalių technologines naujoves bei išradimus. Išlikimas naujoje globalinėje verslo rinkoje reikalauja aukšto produktyvumo ir padidinto konkurencingumo. Iš tikro, įmonės, kurios patobulino savo produktus ar paslaugas, meistriškai panaudojo naujas technologijas ir rinkoje ieškojo nišos,- ne tik tai išliko, bet ir klestėjo. (Maxwell, 1993).

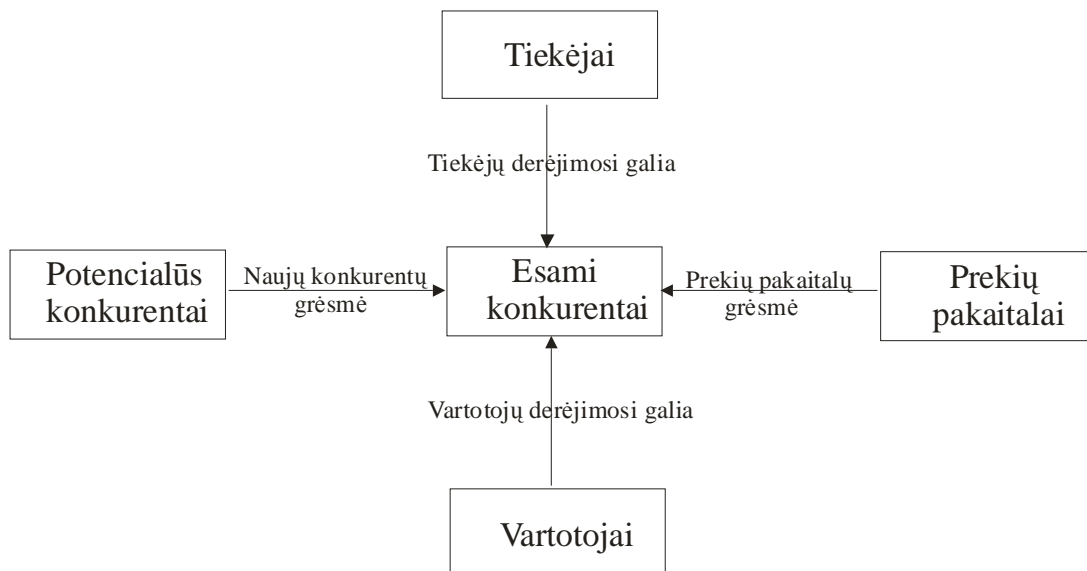
Pažangios technologijos išplėtimas turi reikšmingą poveikį faktiškai visoms pramonės šakoms. Besikeičianti darbo aplinka yra akivaizdi automatizavimo procesų projektuose, gamybos ir kokybės kontrolėje, įstaigų darbe ir transportavime, komunikacijoje, sveikatos priežiūroje ir mažmeninėse paslaugose.

Apibendrinant galima teigti, kad politinė, ekonominė, kultūrinė bei technologinė globalizacija atitinkamai veikia ir įmonės išorinę aplinką. Nauji kultūros vėjai įtakoja vartotojų elgseną, formuoja jų vertybines nuostatas, išlaidų paskirstymą. Politinė integracija į pasaulinės politikos rinką keičia įmonės įstatyminę bazę, mokesčių ir subsidijavimo sistemas. Ekonominė globalizacija suformuoja stipresnę konkurencinę rinką, sudaro SVĮ galimybę plėsti veiklą už nacionalinės rinkos ribų, o technologijų pokyčiai pagerina informacijos prieinamumą, naujausių technologijų panaudojimo galimybes, tačiau atitinkamai sustiprina ir konkurentų technologinį pranašumą.

1.2.3. Įmonės šakos analizė

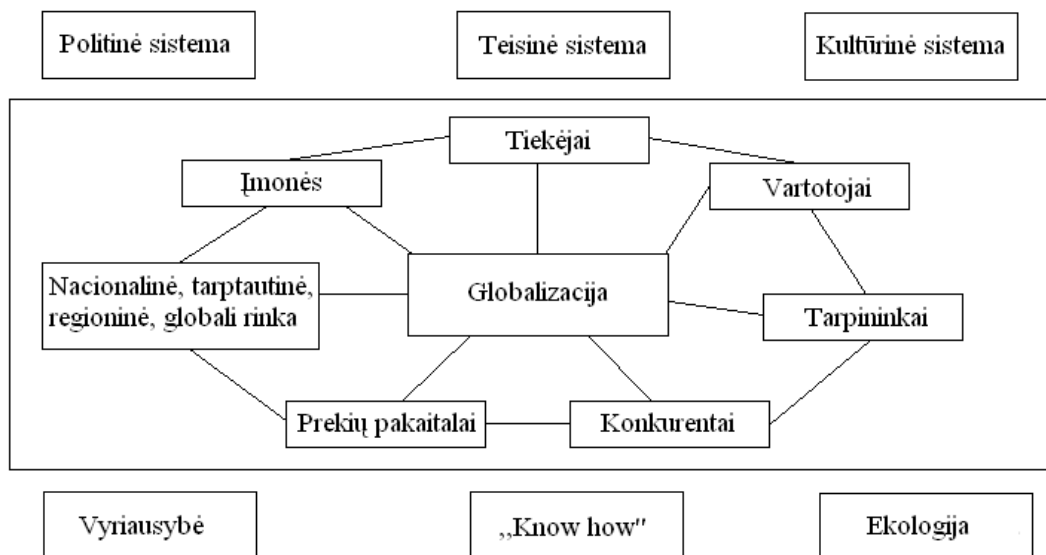
Kiekvienoje rinkoje egzistuoja atskiros šakos, kuriose konkuruoja tos pačios ar panašios paskirties prekės. Konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizė yra viena svarbiausių išorinės aplinkos analizės objektų, ypač nedidelėms, bet aktyvioms organizacijoms arba pradėdant gaminti naują produktą, ar pradėdant teikti naują paslaugą.

Šiuolaikinėje literatūroje pateikiama daugybė metodų, kuriais remiantis analizuojami konkurentai. Vienas efektyviausių, plačiai praktikoje naudojamų modelių yra M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis, kuriame didelis dėmesys skiriamas ne tik tiesioginiams konkurentams, bet ir kitų rinkos subjektų, veikiančių konkurencijos stiprumą bei įtakančių organizacijos veiksmus, analizei (9 pav.). Tai vartotojai, tiekėjai bei prekės pakaitalai. (Grant, 2002, p. 56-57)



9 pav. Penkių Porterio jėgų matrica. Šaltinis: Grant, R.M. Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications. 4th edition, 2002, p.72.

Šių svarbiausių įmonę veikiančių jėgų analizės tikslas – išnagrinėti kaip įmonės turi rengti savo strategijas, kad išnaudotų aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes ir sėkmingai įveiktų aplinkoje kylančias grėsmes.



10 pav. Aplinkos dinamikos ir globalizacijos galimybių santykis. Šaltinis: Jatuliavičienė, G., Kučinskienė, M. (2006) Globalization drivers and their impact on Lithuanian economic growth and development. P.34.

Kalbant apie globalizacijos įtaką, galima pastebėti, kad būtent šakos analizėje stebimi patys stipriausi globalizacijos proceso veikimo srautai (10 pav.). Rinkos internacionalizacija veikia tiek tiekėjus, tiek potencialius ir esamus konkurentus, tiek vartotojus. Vienose srityse globalizacija daro teigiamą poveikį, pvz. vertinant tiekėjų derėjimosi galią, SVĮ turi galimybę pasirinkti tinkamiausią

prekių tiekėją iš kitos užsienio šalies. Tokiu būdu galima sutaupyti žaliavų, energijos tiekimo, importuojamų produktų kaštų dalį. Iš kitos pusės, atvira ekonomika padidina esamų ir potencialių konkurentų skaičių. To pasekoje, SVĮ turi keisti savo konkuravimo sistemas ir įvertinti konkurenciją platesne prasme.

Kituose darbo poskyriuose bus plačiau analizuojamas teorinis globalizacijos ir šakos analizės santykis, pateikiamos platesnė globalizacijos įtakos sritys esamų ir potencialių konkurentų, vartotojų, tiekėjų bei prekių ar paslaugų pakaitalų analizėse.

Vartotojų derėjimosi galia

Klientų derėjimosi galios analizė leidžia nustatyti pagrindines kryptis, kaip reikia keisti strateginius santykius su klientais. (Pettinger, 2004, p.122) Globalizuotoje ekonomikoje, klientų derėjimosi galia įgauna didesnę svertinę rodiklį.

Pirmiausia, laisva ekonomika į nacionalinę rinką pritraukia naujų konkurentų, kurie neretai rinkai siūlo gerai žinomas vardines prekes. Globalizacija pasaulinių prekių ženklų plėtrai suteikia „šiltnamio“ sąlygas. Kartu su spartėjančia integracija šalies rinkas pasiekia tokie gerai žinomi vardai kaip Coca-Cola, Microsoft, IBM, Disney, McDonald's, Nokia, Toyota ir kiti. Šie prekiniai ženklai pasižymi ne tik geros kokybės prekėmis, bet ir kryptinga marketingo programa, vartotojams patraukliomis kainomis. (Vardis, 1998)

Antra, literatūroje minima, jog vartotojai yra itin jautrūs vartojamų prekių ir paslaugų kainoms. Tokiu būdu globalizacija daro didelę įtaką vartotojams, ypač išsivysčiusiose valstybėse. Vartotojai gali pagerinti savo gyvenimo lygį, pirkdami pigesnes, aukštos kokybės prekes iš trečiųjų šalių. (Roach, 2007) Būtent šių šalių pigesnė darbo jėga, žaliavų ir kitų resursų kainos sukuria itin konkurencingą produktą kainų atžvilgiu.

Visais minėtais atvejais, vartotojai turi didesnę pasirinkimo galimybę, t.y. gali labiau vertinti prekės kokybę, kainą, kainos ir kokybės santykį. Todėl SVĮ, nors ir turėdamos dažniausiai lojalių vartotojų ratą, privalo nuolat vertinti vartotojų poreikius, analizuoti jų pasirinkimo prioritetus tam, kad išaugęs prekių pasirinkimo laipsnis nežlugdytų įmonės veiklos.

Tiekėjų derėjimosi galia

Tiekėjų derėjimosi galia leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Spartėjant rinkų globalizacijai – paprastėja visą prekių ir paslaugų pasiūlos grandinė. Atviros rinkos, bemutis režimas, supaprastinta dokumentacija leidžia smulkioms ir vidutinėms įmonėms išrankiau rinktis tiekėjus. Svarbiausia, kad įmonės alternatyvių tiekėjų gali ieškoti ne tik nacionalinėje rinkoje, bet ir už jos ribų. (Pettinger, 2004, p.89-91)

Išaugus globalizacijos lygiui rinkoje, tiekėjų derėjimosi galia sumažėja. Besikeičianti aplinka sukelia naujus tiekimo grandinės problemas, ir jei šios problemos paliekamos, nevaldomos įmonių, vis sudėtingiau tampa nustatyti gerą tiekimo kainą ir pasiekti ar išlaikyti įmonės konkurencingą padėtį rinkoje. Taip yra dėl to, kad tiekėjams taip pat atsiranda tiesioginiai konkurentai ir SVĮ atsiduria vartotojų pozicijoje. (Pettinger, 2004, p. 122) Taigi sustiprėja įmonės derėjimosi galia, kadangi tiekėjai, norėdami įmonei parduoti savo prekes, turi sudaryti geras įsigijimo sąlygas. Šiuo atžvelgiu globalizacija veikia nagrinėjamų įmonių naudai.

Pakaitalų grėsmė

Pakaitalų grėsmė yra neatsiejama su rinkos internacionalizacijos procesu. Nauji konkurentai, tiekėjai ar gamintojai savaime aišku gali pasiūlyti begalės panašių produktų, suteikti patrauklias produkto aptarnavimo galimybes, skatinančias vartotojų persiorientavimą į pakaitalus.

Smulkios ir vidutinės įmonės dažniausiai nėra konkurencingos gerai žinomų vardinių produktų atžvilgiu. Dažnai jos veikia rinkos nišose, kuriose vietą išsikovoja patraukliais produktais ar paslaugomis, kurios turi savo išskirtinumus, pridėtines vertes ar patrauklią kainą. Tačiau būtent tokioms įmonėms itin grėsmingi pakaitalai, kadangi užimamos rinkos nišos plotis yra ribotas ir restruktūrizuoti įmonės veiklą itin sudėtinga. (Grant, 2002, p.72-74)

Naujų konkurentų grėsmė

Naujų konkurentų grėsmė iškyla tuomet, kai naujos konkuruojančios įmonės kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli dėl pelno normos.

Strategine prasme atėjimo į rinką barjerai gali riboti naujų konkurentų atsiradimą. Taip gali paveikti tokie faktoriai kaip masto ekonomija, produkto diferenciacija, kapitalo reikalavimai, dominuojančių įmonių nacionalinėje rinkoje reakcija valstybės politika. (White, 2004, p.92-95)

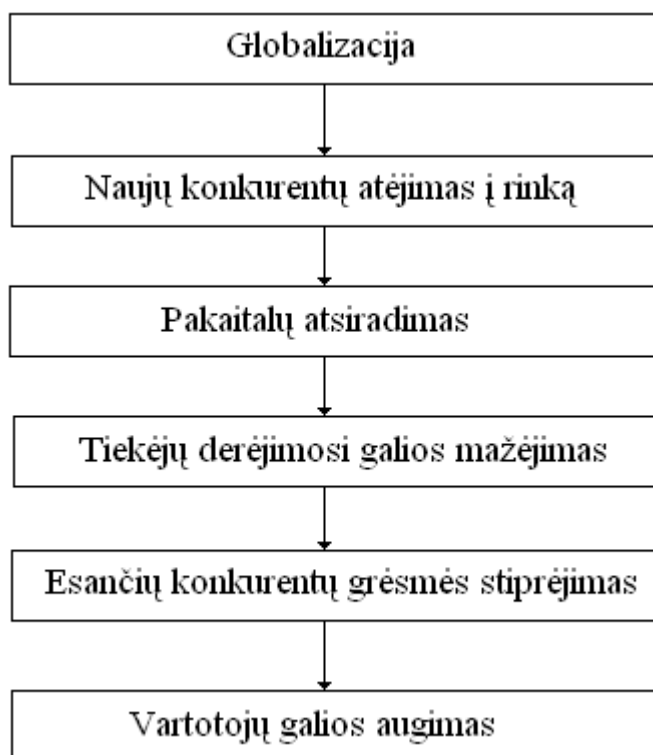
Naujų konkurentų grėsmė itin suaktyvėja žvelgiant į įmonės šakos aplinką. Įvedant globalizacijos kintamąjį, būtina atsižvelgti į potencialius konkurentus ne tik nacionaliniame, bet ir tarptautiniame lygyje, todėl konkurentų skaičius dažniausiai išauga keletą kartų. Tarkime Lietuvos rinkoje per 2005 m. pradėjo veikti 93 naujos įmonės, neskaitant tarptautinių įmonių filialų atidarymo Lietuvos rinkoje. Todėl šioje strateginio planavimo dalyje būtina apskaičiuoti galimų konkurentų atėjimo į rinką galimybes ir įvertinti savo strategiją tam, kad apsaugoti turimą poziciją rinkoje.

Esančių konkurentų grėsmė

Didelio konkurencingumo rinkose įmonės atlieka nuolatinį konkurentų stebėjimą. Stebimi svarbiausių konkurentų kainų ir tarifų pokyčiai, konkurentų produkcijos ir paslaugų portfelio pokyčiai, konkurentų investicijas ir t.t.(Pettinger, 2004, p.89-91)

Esančių konkurentų vertė globalizacijos kontekste nesumažėja. Tikėtina, kad esami konkurentai taip pat sureaguos į besikeičiančias rinkos sąlygas ir visiškai pakeis ar tobulins savo veiklos ar konkurencingumo strategijas. Tokia kaita taip pat sukelia papildomą grėsmę SVĮ ir šios privalo nuolat vertinti esamų konkurentų pozicijas rinkoje, jų vystymosi greitį, kurį tiesiogiai įtakoja rinkų liberalizavimas.

Apibendrinant būtų galima suformuluoti tam tikrą globalizacijos įtakos įmonės veiklos šakai seką (11 pav).



11 pav. Globalizacijos ir įmonės šakos analizės dedamųjų santykis. Šaltinis: sudaryta autorės.

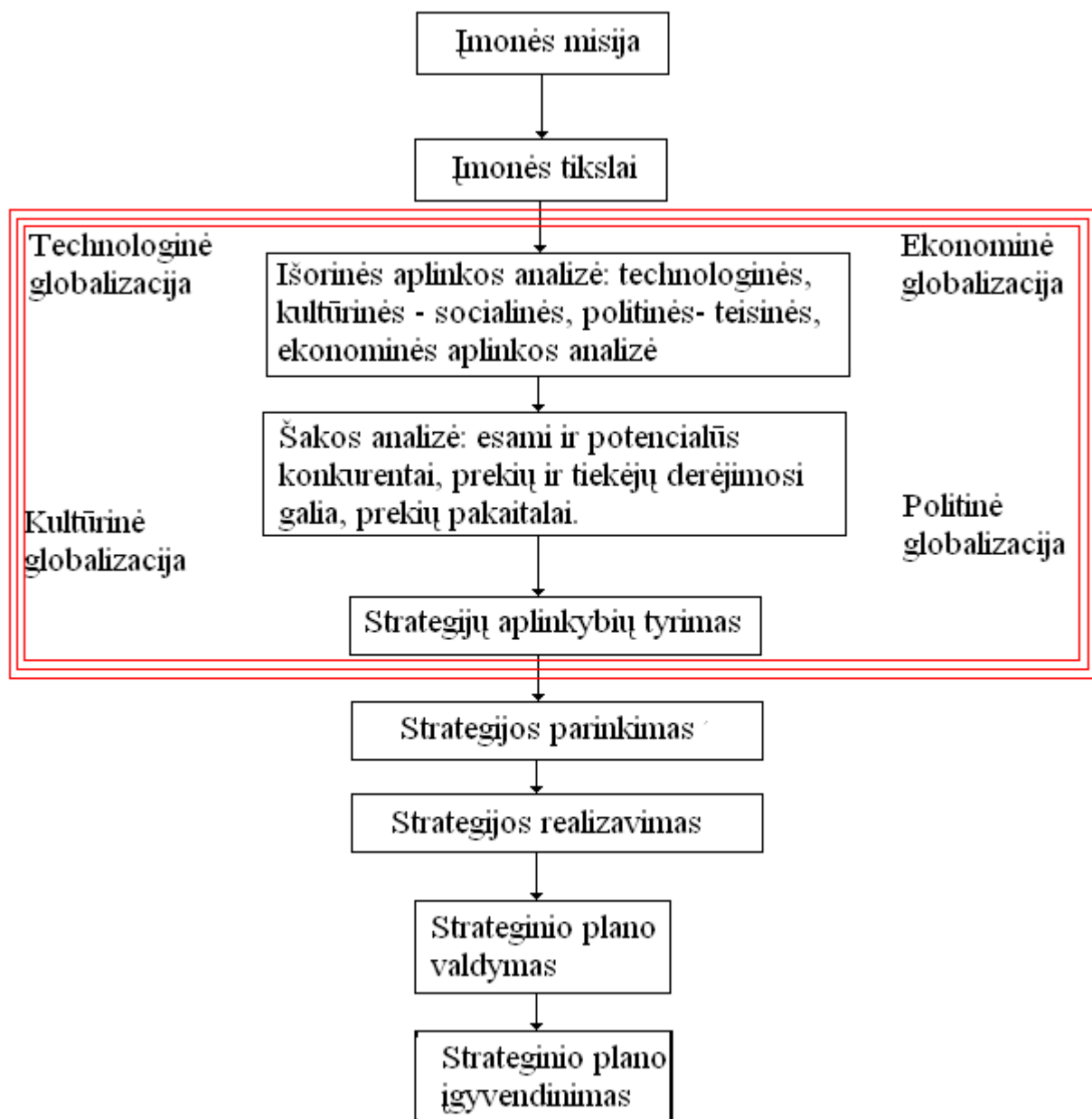
Globalizacija išplaukia iš vyriausybės veiksmų rinkų liberalizacijos aspektu, sunaikindama visus barjerus konkurencijos formavimuisi (Porterio jėga – barjerai įėjimui į rinką). Tai atidaro laisvus kelius produktų ir paslaugų pakaitalams patekti į nacionalinę rinką (Porterio jėga – prekių pakaitalai), kurie drastiškai didina rinkos aprūpinimą produktais, ir priveda prie tiekėjų derėjimosi galios nusilpimo (Porterio jėga – tiekėjų derėjimosi galia). Konkurencija tarp tiekėjų sumažina jų kainodaros laisvę (Porterio jėga – rinkos konkurencija) ir didinti reliatyvią vartotojų pirkimo galią (Porterio jėga – vartotojų galia).

Šakos analizė – labiausiai globalizacijos proceso paveikta strateginio planavimo dalis. Rinkos liberalizavimas sudaro „šiltnamio sąlygas“ vartotojams, sustiprina jų perkamąją galią. Taip yra dėl to, kad vartotojai turi galimybę pasirinkti prekę iš pagausėjusios paklauso. Globalizacija taip pat leidžia rinkoje įsigalėti naujoms tarptautinėms įmonėms, kurios savo ruožtu tampa itin galingomis konkurentėmis SVĮ, tačiau kartu naujų konkurentų grėsmė paveikia jau esančius konkurentus. Tokiu atveju yra galimos dvi situacijos: pirma, esami konkurentai gali neatlaikyti stiprios konkurencijos ir pasitraukti iš rinkos, antra, esami konkurentai greitai sureaguoja į pasikeitusias konkurencijos sąlygas ir pakeičia savo veikos ar konkurencingumo strategijas, tobulina prekes, technologijas ar paslaugas. SVĮ labai globalizacija įtakoja tiekėjų derėjimosi galią, t.y. SVĮ sudaromos sąlygos rinktis iš didesnio tiekėjų skaičiaus, taip mažinant išlaidas įsigyjamoms žaliavoms, prekėms ar paslaugoms.

Kaip matoma, būtent stipti ir visapusiška šakos analizė globalizacijos procese sudaro kertinį pagrindą tolesniam įmonės strategijos įvertinimui ir koregavimui.

Apibendrinimui būtų galima pateikti pakoreguotus įmonės strategijos kūrimo etapus, įvertinus globalizacijos kintamąjį. 12 pav. atspindi, kad globalizacijos (politinės, socialinės, ekonominės bei technologinės) įtaka pasireiškia atliekant įmonės išorinės ir vidinės aplinkos analizes. Būtent šiuose etapuose realu išanalizuoti kaip ir kokių laipsniu įmonės strategijos pokyčius lemia globalizacijos reiškinys.

Žinoma būtina paminėti, jog ir kitus strateginio planavimo etapus globalizacija veikia, tačiau netiesiogiai. Ekonominės, politinės, socialinės – kultūrinės bei technologinės globalizacijos paveiktos įmonės vidaus ir išorės analizės, turi įtakos ir priimamiems strateginiams sprendimams, įmonės bendrajai ir veiklos strategijai ir netgi jos įgyvendinimui.



12 pav. Įmonės strateginio planavimo proceso etapai globalizacijos kontekste. Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal 4 pav.

Tačiau teoriniu pobūdžiu įvertinti globalizacijos įtaka verslo strategijoms gana sunku. Tai daugiau suvokiama, nei pagrindžiama realybė. Todėl gilesnėms globalizacijos studijoms būtinas išsamus, nuoseklus analitinis tyrimas.

2. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONIŲ STRATEGIJŲ IR GLOBALIZACIJOS TYRIMŲ ANALIZĖ

2.1. Globalizacijos ir įmonių strategijų tyrimų analizė

Kadangi globalizacija per pastarąjį dešimtmetį tapo itin opia tema, kuria diskutuoja tiek mokslininkai, tiek ekonomistai, politikai ar teisininkai, komentarų apie šį reiškinį ir jos įtaką ekonominiam, socialiniam ar kultūriniam pasaulio ar valstybių gyvenimui yra begalės.

Be gerai žinomų autorių, tokių kaip R. Albert , T.L. Friedman, Z. Bauman ar M. Czinkota, apie globalizaciją ir jos įtaką įmonėms pradėjo kalbėti ir rašyti Lietuvos mokslininkai ar ekonomistai. R. A. Grižas savo veikaluose nagrinėja globalizacijos ir tarptautinių valiutinių finansų sąsajas, perspektyvas ir pasekmes; D. Bernotas išskiria socialinės apsaugos raidą sustiprėjus globalizacijos apraiškoms Lietuvoje; P. Gylys diskutuoja ekonomikos, antieconomikos ir globalizacijos tematika.

Pastaruoju metu taip pat padaugėjo mokslinių straipsnių globalizacijos ir modernizacijos tematika. Tarkime V.Pukelienė ir N.Žilinskienė analizuoja globalizacijos poveikį darbo užmokesčiui bei jo specifiką Lietuvoje. Z. Brixiova ir D. Treigienė analizuoja globalizacijos ir ekonomikos augimą naujausiuose tyrimuose apie Lietuvos ekonomikos situaciją.

Daug darbų atsirandą ir ieškant sąsajų tarp globalizacijos ir tam tikrų įmonės veiklos sričių. V. Jusčius savo tyrimuose akcentuoja ekonomikos internacionalizacijos ir globalizacijos poveikį gamybos-paskirstymo-vartojimo santykių raidai. Puikią analizę apie Lietuvos ekonomiką ir globalizacijos įtaką Lietuvos rinkai pateikia Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Analizė tema "Globalizacijos mitai ir tikrovė" nagrinėja, kodėl globalizacijai yra metami įvairiausi kaltinimai – nuo vietinių gamintojų žlugdymo iki kultūrų sunaikinimo. Bandoma šiuos kaltinimus paneigti ir įrodyti, jog Lietuvoje globalizacijos dėka pasiekė nemažai teigiamų rezultatų. Šios analizės tikslas – apžvelgti vyraujančius mitus ir palyginti juos su tikra situacija, daugiau dėmesio skiriant Lietuvos situacijai.

Tačiau analizės ar išsamesnių tyrimų, kurie atskleistų globalizacijos įtaką mažų ir vidutinių įmonių veiklai, jų strategijoms, veiklos kryptčiai – nėra. Galbūt pagrindinė priežastis, tai, jog akcentuojama, kad globalizacija daro įtaką ekonomikai ir tai akivaizdu, o tai, kaip pačios įmonės vertina globalizaciją ar jos padarinius rinkai, lieka pačių įmonių tyrimams ir analizėms.

2.2. Lietuvos globalizacijos laipsnio nustatymas

Buvo minėta, kad faktui, jog Lietuva yra įtraukta yra rinkos globalizacijos procesą, nėra jokio prieštaravimo. Iškyla vienintelis klausimas,- kiek Lietuvos rinka yra įsitraukusi į pasaulinės rinkos

veiksmus? Per paskutinius trejetą metų atliekami kasmetiniai įvairių pasaulio valstybių rinkų tyrimai, analizuojant jų globalizacijos laipsnį. Šie tyrimai atliekami pasauliniu mastu, o duomenys skelbiami viešai.

Pats bendriausias rodiklis atspindintis integracijos į pasaulinę rinką laipsnį yra globalizacijos indeksas. Žurnalo "Foreign Policy" 2006 metais pateiktoje analizėje globalizacijos indeksas buvo paskaičiuotas 62 šalims, kuriose sukuriama didžioji dalis pasaulio bendrojo produkto (BVP) ir gyvena 85% gyventojų. Lietuvos šių šalių sąrašė nebuvo, nors daugelis Lietuvos ekonomistų teigė, jog ją galima įsivaizduoti, palyginus su viena kita postkomunistine valstybe, kuri buvo tiriama. E. Vareikis (2007) mano, jog Lietuva atsidurtų tarp trečiojo ir ketvirtojo dešimtuko,- t.y. pasaulinio sąrašo viduryje.

2007 metais Šveicarijos Technologijos Institutas Ciuriche (Swiss Federal Institute of Technology Zurich) paskelbė atnaujintą globalizacijos indeksų analizę, kuri vertino 122 pasaulio valstybes. Lietuva taip pat buvo įtraukta į tyrimo procesą (žr. 4 Priedas). Pagal šiuos duomenis Lietuva tarp visų valstybių užima 52 vietą, ir lenkia kaimyninę Latvija, kuri yra 52 vietoje, tačiau smarkiai atsilieka nuo kitos Pabaltijo valstybės – Estijos – esančios 28 vietoje (2 lentelė).

2 lentelė

Lietuvos globalizacijos lygis Pabaltijo šalių kontekste

Globalizacijos indeksas (vieta)
...Rumunija (45), Lietuva (46), Jamaika (47)...
...Urugvajus (51), Latvija (52), Bahreinas (53)...
...Slovakija (27), Estija (28), Izraelis (29)...

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal 4 priedą.

Analizuojant globalizacijos indekso subindeksus, pastebima, jog Lietuva ekonomiškai yra labiau globalizuota nei politiškai ar socialiai. Paprasčiau tariant, Lietuvos ekonomika veikia žymiai labiau globalizuotame pasaulyje nei kitos gyvenimo sritys. Remiantis KOF globalizacijos indekso duomenimis, Lietuvos ekonominė globalizacija (28 vieta) lenkia Lietuvos socialinę ar politinę globalizaciją (atitinkamai 43 ir 80 vietos) (3 lentelė). Tokius žemus rodiklius pastarosiose skiltyse iš dalies galima paaiškinti neilgu valstybingumo laikotarpiu, tačiau reikia pripažinti, kad Lietuvos ekonominiai ryšiai su pasauliu yra stipresni nei kultūriniai ar socialiniai.

3 lentelė

Lietuvos ekonominės, socialinės bei politinės globalizacijos lygis Pabaltijo šalių kontekste

Ekonomikos globalizacijos indeksas (vieta)
...Austrija (27), Lietuva (28), Kiras (29)...
...Italija (24), Latvija (25), Panama (26)...
...Belgija (4), Estija (5), Olandija (6)...

Socialinės globalizacijos indeksas (vieta)
...Kosta Rika (42), Lietuva (43), Bahreinas (44)...
...Graikija (37), Latvija (38), Rusija (39)...
...Lenkija (28), Estija (29), Italija (30)...
Politinės globalizacijos indeksas (vieta)
...Dominikos Respublika (79), Lietuva (80), Uganda (81)...
...Nikaragva (104), Latvija (105), Bahreinas (106)...
...Malavis (88), Estija (89), Mauricijus (90)...

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal 4 priedą.

Toks stiprus atsilikimas nuo pirmaujančių šalių gali būti aiškinamas tuo, kad Lietuva gana ilgai buvo priklausoma nuo tuometinės SSRS, t.y. buvo priversta “gaišti” laiką sovietinėje imperijoje. Dėl to Lietuva vėlavo į kompiuterių ir interneto inauguraciją.

Tačiau ši situacija keičiasi kasmet. Po Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą (ES), Lietuva giliau įsitraukė į tarptautinę veiklą. Europos Sąjunga yra globalizuota visomis prasmėmis, ir būdama ES narė, Lietuva kartu su ja susiduria su internacionalizacijos procesu.. Dalyvavimas Europoje, o kartu su ja ir pasaulio rinkoje, aiškiai kelia mūsų globalizacijos indekso reikšmę.

Tačiau KOF globalizacijos indeksas yra prasmingesnis ir giliau atspindi esmę analizuojant atskiras sritis ir sferas, naudojant joms būdingus specifinius rodiklius. Todėl sekančiame skyriuje bus analizuojami konkrečios nagrinėjamos pramonės šakos – kosmetikos gaminių – globalizavimo lygis ir pateikiami kiekybiniai matavimai.

2.3. Kosmetikos rinkos globalizacijos kokybinis matavimas

Fakto, kad Lietuva yra tarptautinės rinkos dalis, niekas neneigia, tačiau, kaip buvo minėta pirmame skyriuje, kiekviena valstybė yra pasiekusi skirtingą integracijos laipsnį. Negana to, šis rodiklis kinta priklausomai nuo analizuojamos pramonės šakos. Pavyzdžiui, tokios šakos kaip alkoholinių gėrimų ar maisto produktų pramonė, kuri turi galias šaknis, gamybos tradicijas nacionalinėje rinkoje, dažniausiai yra mažai integruotos į pasaulinę rinką. Nors dauguma jų savo perspektyvas sieja su eksporto plėtra ir anksčiau ar vėliau tampa tarptautinės prekybos dalyvėmis.

Kaip ir minėta, darbe nagrinėjamos smulkaus ir vidutinio verslo įmonės veikia kosmetikos rinkoje. Ši pramonės šaka, kaip ir kiekviena, yra glaudžiai susijusi su tarptautiniu verslu. Tačiau įvertinti šios priklausomybės stiprumą galima atlikus platesnę analizę pasitelkus S. Kobrin globalizacijos koeficientą.

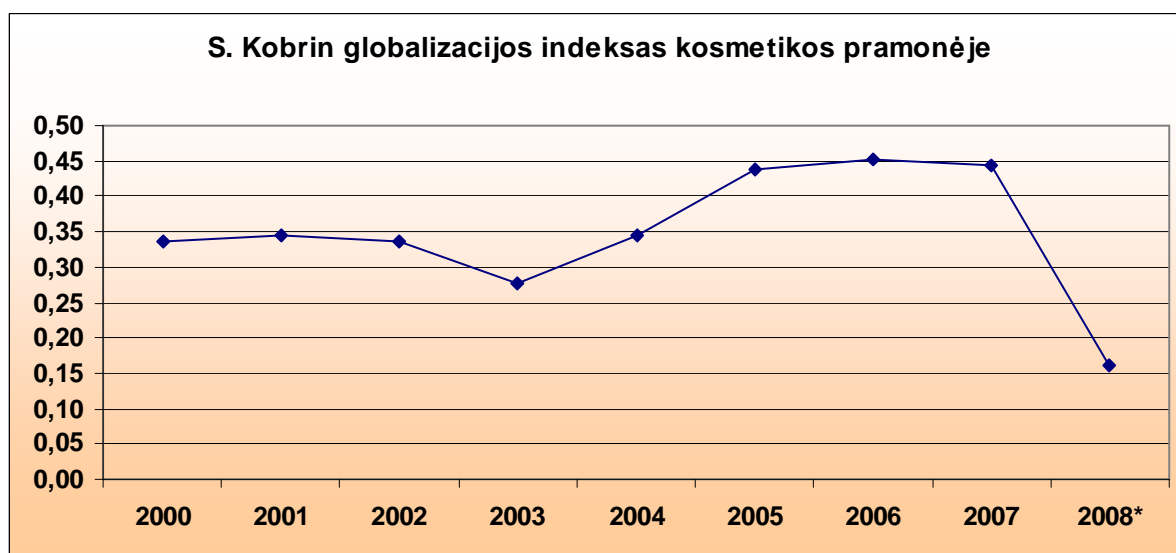
Šis koeficientas yra pagrįstas absoliučiu tam tikros pramonės šakos eksporto ir importo skirtumu (2 formulė). Kadangi kosmetikos pramonė susideda iš daugelio produktų, tokių kaip parfumerija, kosmetika, dekoratyvinė kosmetika, tikslesnė analizė atliekama remiantis

kombinuotosios nomenklatūros 33 ir 34 skyriais. Taip pat tikslinga analizuoti 2000-2008 metų laikotarpį, kad būtų įmanoma pastebėti kosmetikos rinkos užsienio balanso svyravimus, įvertinti 2004 m. pokyčius įstojus į ES. Pagal 5 priede pateiktus statistinius duomenis ir S. Kobrin globalizacijos koeficiento formulę, galima įvertinti kosmetikos rinkos integraciją į tarptautinę veiklą.

$$GI(2008 \text{ sausis} - \text{kovas}) = 1 - [(43,6 - 170,3) / (43,6 + 170,3)] = 0,16; \quad (2)$$

$$GI(2007) = 1 - [(185,9 - 651,1) / (185,9 + 651,1)] = 0,44 \text{ ir t.t.}$$

Apskaičiuotos GI indekso reikšmės svyruoja nuo 0,27 iki 0,46. Tai parodo, kad šakoje firmų eksporto apimtys yra dvigubai didesnės nei importo (13 paveikslas). Iš vienos pusės, tai atspindi netolygius kosmetikos produktų srautus, neaktyvius tarptautinius mainus.



13 pav.S. Kobrin globalizacijos indeksas Lietuvos kosmetikos šakoje. Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš kitos pusės, Lietuvoje kosmetikos gamintojų yra vos keletą, tačiau jie nepatenkina visų vartotojų poreikių. Taip atsiranda niša, kuri užpildoma paklausiomis, gerai pasaulyje žinomomis prekėmis, kurios Lietuvoje platinamos per atstovus ar dukterines įmones. Todėl, net ir neigiamas kosmetikos prekybos balansas, atspindi stiprius ryšius su tarptautine rinka, kadangi net 79% importuojamų kosmetikos gaminių priklauso multinacionalinėms kompanijoms, kurios nuolat yra veikiamos globalizacijos fenomeno ir į jį reaguoja. Tam tikra dalis kaitos persiduoda ir įmonėms, palaikančioms prekybinius ryšius su minėtomis kompanijomis.

Taigi būtų galima teigti, jog kosmetikos pramonė yra itin globalizuota, kadangi didžioji dalis produkcijos yra importuojama iš ekonomiškai stiprių valstybių, multinacionalinių kompanijų, kurios veikia globalioje rinkoje. Tokiu būdu dalis integracijos pasekmių tenka ir Lietuvos kosmetikos šakos dalyviams.

3. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO STRATEGIJŲ IR GLOBALIZACIJOS SĄVEIKOS TYRIMAS

3.1. Tyrimo tikslas ir metodai

Empiriniai tyrimai leidžia organizacijoms geriau pažinti savo aplinką bei išsiaiškinti organizacijos veiklą įtakojančius veiksnius, kurių suvokimas nulemia teisingą verslo strategijos parinkimą.

Vadybos teorijų tiesioginis taikymas gali būti rizikingas, o rezultatai – neatspindėti realios rinkos situacijos (Šarpnis, Merkys, 2000). Todėl siūloma pirminio tyrimo kintamuosius rinkti lauko tyrimais, naudojant negriežtos struktūros metodus – kokybinius instrumentus, kurie vėliau derinami su metodologine darbo dalimi.

Empirinio tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti globalizacijos proceso įtaką smulkaus ir vidutinio verslo strategijų rengimui.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis statistiniais duomenimis įvertinti Lietuvos ekonominės, politinės bei socialinės globalizacijos indeksus ir apskaičiuoti Lietuvos kosmetikos rinkos globalizacijos lygį.
2. Įvertinti globalizacijos įtaką SVĮ, veikiančių Lietuvos kosmetikos rinkoje, strategijų efektyvumui:
 - a) išnagrinėti globalizacijos įtaką įmonės išorinei aplinkai: technologinei, socialinei-kultūrinei, politinei-teisinei bei ekonominei aplinkai;
 - b) išnagrinėti globalizacijos įtaką įmonės šakos aplinkai: esamiems ir potencialiems įmonės konkurentams, vartotojų perkamajai galiai, prekių pakaitalams bei tiekėjų derėjimosi galiai;
 - c) sudaryti SVĮ strateginio planavimo ir globalizacijos tarpusavio priklausomybės žemėlapi ir įvertinti globalizacijos svorį SVĮ strateginiame planavime.
3. Pateikti pasiūlymus, leidžiančius optimizuoti įmonės strateginį planavimą globalizuotoje rinkoje.

Empirinio tyrimo metodai. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir siekiamus gauti tyrimo rezultatus tyrimo modelis sudarytas derinant kokybinį ir kiekybinį metodus.

1. Struktūrizuoto interviu bus nustatytos pagrindinės SVĮ strategijų ir Lietuvos rinkos globalizacijos sąsajos. Šios charakteristikos bus paremti ilgą patirtį rinkoje turinčių įmonių strategijų rengėjų rekomendacijomis bei išvalgomis.
2. Ekspertų apklausos rezultatai bus integruojami su literatūros analizės metu išskirtais globalizacijos ir strategijos priklausomybės principais (PEST analizė ir Penkių Porterio jėgų analizė). Šių indikatorių pagrindu bus sudarytas pilotinis klausimynas, kuris padės išsiaiškinti konkrečių globalizacijos veiksnių įtakos laipsnį, svarbą SVĮ strategijoms.
3. Suformulavus galutinį klausimyną bus apklausta 17 Lietuvos kosmetikos rinkoje veikiančių smulkių ir vidutinių įmonių. Iš kiekvienos įmonės bus apklausiami 4-6 asmenys: aukščiausio lygio, finansų, teisės specialistai.

Nors darbe atskleidžiama, kurios kosmetikos įmonės dalyvauja apklausoje, darbuotojų pavardės neskelbiamos. Anonimiškumo principo laikomasi todėl, kad respondentai jaustųsi laisviau ir pateiktų platesnius ir teisingesnius atsakymus. Žinoma, konkrečių įmonių vardai taip pat neturi įtakos darbo rezultatams, kadangi darbo tyrimo objektas yra ne atskiros organizacijos, o Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonės.

3.1.1. Tyrimo eiga: kokybinis tyrimas

Kokybinio tyrimo metu buvo apklausta 17 aukščiausio lygio bei konkrečios sferos specialistai, kurie savo srityje dirba ne trumpiau kaip septyneri metai. Apklausoje dalyvavo keletos profesijos posričių ekspertai:

1. Įmonės vadovas (5).
2. Rinkos analitikas (3).
3. Mažmeninės prekybos direktorius (1).
4. Finansų specialistas (2).
5. Įmonės teisininkas (2).
6. Eksporto ir importo vadovai (4).

Šie ekspertai atstovavo 5 smulkios ir vidutinės kosmetikos įmonės, kurios sutiko, pasidalinti savo patirtimi kuriant įmonių strategijas ir neprieštaravo, jog darbe būtų minimi jų pavadinimai. Taigi tyrime dalyvavo UAB „Kosmelita“, UAB "Sarma", UAB „Kruzas Nordic Distribution“, UAB „Kristiana“ ir UAB „Douglas Baltic“ atstovai. Buvo bandoma pakalbinti dar kelių įmonių atstovus, tačiau buvo atsakyta, teisinantis, jog ši informacija yra neskirta plačiai visuomenei.

Empirinio tyrimo pirmame etape, pasitelkiant struktūrizuotą interviu. siekiama nustatyti ekspertų vyraujančią požiūrį į įmonės strategijos ir globalizacijos sąsajas. Tokio tyrimo principo

pagrindinis privalumas yra tas, jog respondentai nėra apribojami konkrečiais siūlomais atsakymais ir gali laisvai komentuoti ir netgi diskutuoti. Gautus platesnius atsakymus bus galima papildyti Lietuvos rinkos ekonominės, politinės ar kultūrinės situacijos analize.

Struktūrizuotą interviu sudarė 13 atvirų klausimų (žr. 6 Priedas), kuriais buvo siekiama išsiaiškinti:

1. Kokius esminius globalizacijos įtakos bruožus išvelgia ekspertai vertindami įmonių išorinę aplinką?
2. Kaip globalizacijos procesas veikia kosmetikos pramonės šaką?
3. Kaip Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo ekspertai vertina globalizacijos ir verslo strategijos sąsajų svarbą?

Kiekvienas interviu truko 20 - 40 minučių. Respondentų atsakymai buvo fiksuojami elektroninėmis priemonėmis tam, kad vėliau būtų galima išsamiau ir nesuklystant perteikti surinktą informaciją. Ekspertai buvo skatinami į kiekvieną klausimą atsakinėti tiek, kiek jiems norėjosi. Interviu metu taip pat buvo uždavinėjami papildomi klausimai, norint giliau panagrinėti respondentų komentarus.

Struktūrizuoto interviu pabaigoje, kartu su respondentu buvo daroma trumpa atsakymų apžvalga. Tokiu būdu buvo sumažinta nesusipratimų ir netikslių atsakymų tikimybė.

Interviu metu ekspertų buvo prašoma pabrėžti svarbias detales, ypač susijusias su globalizacijos įtakos sritimis strategijų formavime. Taip buvo galima iš karto fokusotis į tam tikrus pokalbių akcentus ir išskirti kritinę informaciją.

Interviu pabaigoje kiekvieno dalyvio buvo klausiama, ar galima su juo susisiekti, jeigu iškiltų papildomų klausimų. Visi respondentai atsakė teigiamai.

Kokybinio tyrimo metu gauti komentarai ir vertinimai buvo apdorojami turinio analizės metodu. Respondentų teiginiai buvo suskirstomi į kategorijas, priklausomai nuo to kokiam strateginio planavimo etape buvo išskiriama globalizacijos įtaka. Šio tyrimo išvalgos buvo sintezuojamos su teorinės analizės išvadomis ir rezultatai naudojami formuluojant kiekybinio tyrimo klausimyną.

3.1.2. Tyrimo eiga: kiekybinis tyrimas

Kiekybiniu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurios globalizacijos poveikio sritys yra svarbiausios smulkios ir vidutinės įmonės strategijoms, vertinant iš pačios įmonės pozicijos.

Šio klausimo nagrinėjimui išskirti 13 klausimų, kuriais tiriamieji vertino išreikšdami – nuo labai svarbu iki nesvarbu. Pasirinktas penkių pakopų atsakymo formatas, laipsniuojant respondentų teiginio akcentavimu. Atsakymų interpretacijai taikytina vertinimų tendencija (atsakymų dažnių procentinė išraiška ir aritmetinis vidurkis). Pildydami anketas, respondentai turėjo pažymėti anketos

indikatorius pagal penkiabalę sistemą. Didžiausias žymeklis – 5 balai reiškė jog šis teiginys yra labai svarbus, o 1 balas – kad teiginiui neturi būti skiriama daug dėmesio.

Antroje klausimyno dalyje buvo siekiama identifikuoti, kokias pareigas užima respondentas, kad būtų galima išvengti vienašališkų atsakymų. Tarkime finansų specialistas būtų linkęs sureikšminti ekonominės globalizacijos svarbą ir nuvertinti kultūrinės. Norint išvengti netikslių tyrimo rezultatų, pastebėjus tam tikros krypties teiginių akcentavimui buvo tikrinamos respondento pareigos.

Kiekybinio tyrimo metu buvo pakartojamai apklausiami kokybinio tyrimo metu bendravę respondentai. Taip pat pavyko apklausti 5 vidutines ir 7 smulkias kosmetikos pramonėje veikiančias įmones. Iš kiekvienos įmonės apklausoje dalyvavo 3 – 4 asmenys: įmonių vadovai, rinkos analitikai, finansų specialistai bei įmonių teisininkai, eksporto ir importo vadovai.

Šios įmonės sutiko dalyvauti apklausoje su sąlyga, jog darbe nebus minimi įmonių ir darbuotojų vardai. Toks jų pageidavimas buvo visiškai suprantamas, kadangi įmonių strategijos – yra konfidenciali informacija, kuria gali pasinaudoti konkuruojančios įmonės. Todėl nemažas skaičius respondentų susidarė tik dėl to, jog klausimai nebuvo atviri, ir buvo vertinama vien tik globalizacijos įtakos svarba strateginio planavimo etapams ir neanalizuojamas konkrečios įmonės pavyzdys.

Kiekybinio tyrimo etapai:

1. Pirmiausia buvo susisiekiama su kosmetikos įmonių vadovais ir klausama ar būtų galima gauti keletą atsakymų analizuojama tema.
2. Jeigu atsakymas buvo teigiamas, klausimynas buvo persiunčiamas elektroniniu paštu tiesiogiai vadovams ir paprašoma perduoti keliems kompetentingiems darbuotojams. Tačiau visais atvejais vadovai paprasčiausiai duodavo savo leidimą bendrauti su įmonės darbuotojais, todėl su jais buvo susiekiama tiesiogiai.

Kaip ir buvo minėta, buvo atveju kai įmonių vadovai nesutiko dalyvauti tyrime. Pagrindinė atsisakymo priežastis buvo tai, kad verslo strategija yra neskelbiama informacija. Šios įmonės nesutiko dalyvauti net ir anonimiškai.

Iš 52 išsiųstų anketų nesugrįžo vos pora. Deja, su šias respondentais pakartotinai susisiekti nepavyko. Tačiau kiekybinio tyrimo rezultatai buvo puikūs. Atmetus dar 1 neteisingai užpildytą anketą, anketų grįžtamumas siekė 93%. Tai daug geresni rezultatai nei buvo tikimasi tyrimo pradžioje.

Visiems dalyvavusiems respondentams buvo pasiūlyta peržvelgti galutinius rezultatus ir visi darbo apžvalgą. 69% susidomėjimas parodo, kad tokia tema, kaip rinkos globalizacijos įtaką smulkios ir vidinės įmonės strategijai, yra gana svarbi ir įdomi.

Kaip minėta, kokybinio tyrimo metu siekiama įvertinti, kurie globalizacijos įtakojami kintamieji svarbiausi analizuojant ir sudarinėjant SVĮ strategijas. Atsakymai buvo matuojami penkių balų sistemoje. Galima teigti, kad teiginiai, kuriems buvo priskiriama stipriausia pritarimo kategorija (5 balai – labai svarbu), yra patys svarbiausi.

Apibendrinant būtina paminėti, kad empirinis darbo tyrimas, kurio tikslas,- išanalizuoti ir įvertinti globalizacijos proceso įtaką smulkaus ir vidutinio verslo strategijų rengimui,- apima kokybinį ir kiekybinį tyrimą.

Kiekybinio tyrimo metu struktūrizuoto interviu pagalba apklausiami 22 UAB „Kosmelita“, UAB "Sarma", UAB „Kruzas Nordis Distribution“, UAB „Kristiana“ ir UAB „Douglas Baltic“ atstovai, kurių užimamos pareigos tiesiogiai susijusios su įmonės ar konkurencijos strategijų kūrimu ar valdymu. Kokybinio tyrimo tikslas – išskirti kokie globalizacijos veiksniai įtakoja SVĮ strategijas ir kuriuose strateginio planavimo etapuose tai pasireiškia.

Kiekybinio tyrimo metu respondentų skaičius išplečiamas iki 49. Tyrime sutinka dalyvauti 17 įmonių. Šio tyrimo esmė – įvertinti atskirų globalizacijos paveiktų politikos, ekonomikos sričių įtakos svarbą SVĮ, veikiančių Lietuvos kosmetikos rinkoje, strategijai.

3.2. Kokybinio smulkių ir vidutinių įmonių ir globalizacijos sąsajos tyrimo rezultatai

Kaip minėta, struktūrizuoto interviu pagrindinis tikslas yra išsiaiškinti, kokias globalizacijos įtakos sferas išskiria Lietuvos kosmetikos ir parfumerijos SVĮ atstovai ir kaip jie vertina šių sričių įtaką įmonės strategijai.

Faktą, jog globalizacija veikia tarptautines kompanija, pagrįsti itin lengva vien dėl to, kad įmonė susiduria su keltos rinkų specifika ir turi jas puikiai išmanyti. Tuo tarpu didžioji dalis SVĮ veikia vien nacionalinėje rinkoje ir manoma, jog joms įtaka daro tik pokyčiai šalies viduje. Tačiau po įstojimo į ES Lietuvos rinka tapo atvira ir ją vis stipriau veikia verslo integracijos ir globalizacijos srovės. Tai nereiškia, kas rinkoje prasidėjo visiškai nauji procesai. Paprasčiausiai jie tapo daug aktyvesni, jų rezultatai – stipresni. Tarkime žmogiškojo kapitalo judėjimas Lietuvoje vyko jau daug metų, tačiau bevizis režimas jį tik paskatino ir darbuotojų trūkumas tapo žymiai pastebimesnis. Respondentai taip pat minėjo, jog dažnai vietinės reišmės problemos yra įtakojamos gilesnių srovių, kurios dažnai yra susiejamos su tarptautiniu verslu ar globalizacija.

Taigi siekiant nustatyti ar globalizacijos turi įtakos Lietuvos smulkioms ir vidutinėms įmonėms bei jų strategijų rengimui, respondentai buvo prašomi apibrėžti savo įmonės veiklos strategijos gaires, bei pasidalinti savo patirtimi vykdant įmonės strateginį planavimą. Taip pat buvo

prašoma akcentuoti ar nusakyti visą įtakos procesą, t.y. kaip globalizacija paveikia įmonės išorinės aplinkos analizės etapus, ar ši įtaka veikia kosmetikos rinkos analizę ar įmonės išteklius ir kaip šie pokyčiai apsprendžia strateginius SVĮ žingsnius.

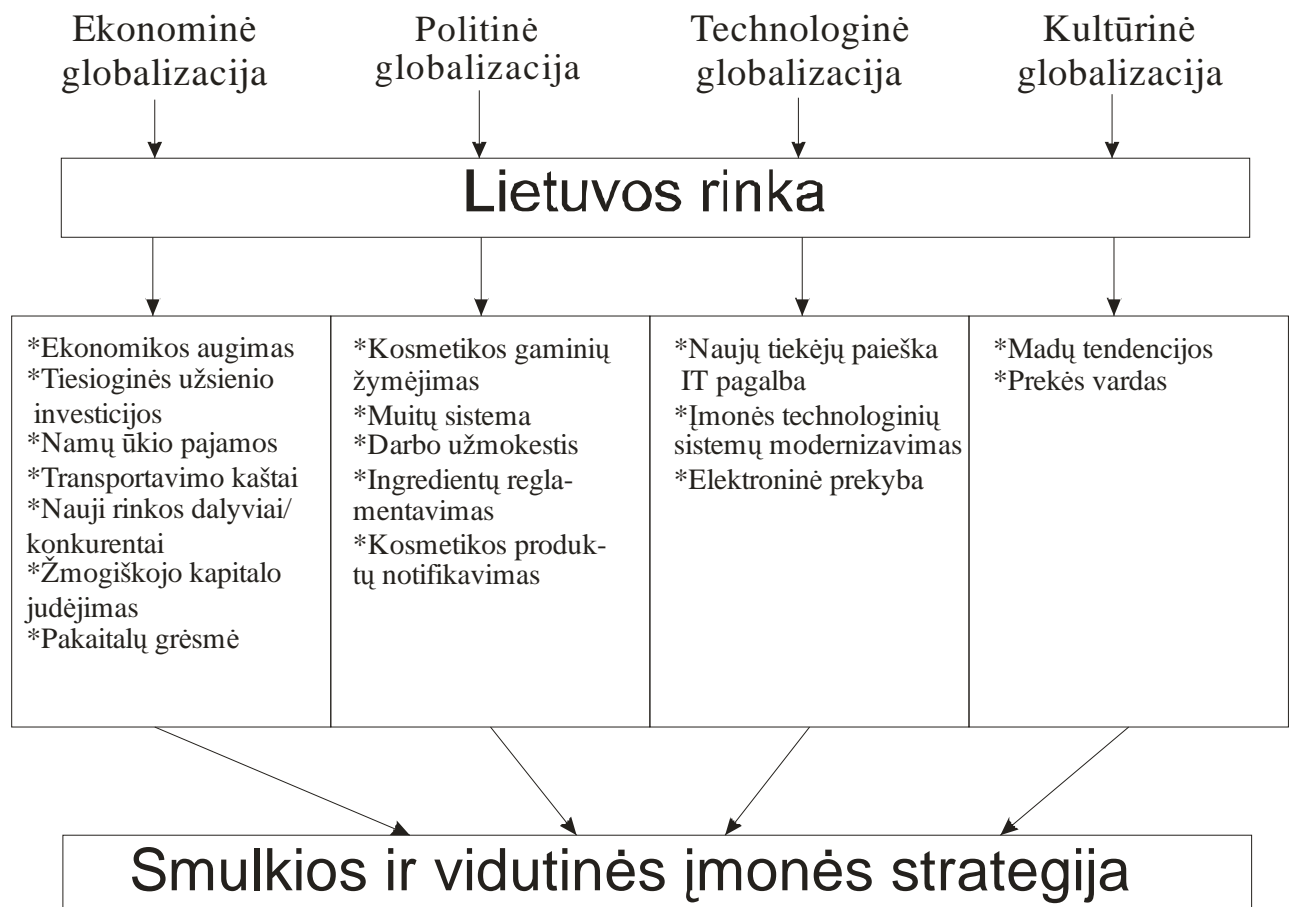
Tyrimo metu buvo iškeltos hipotezės:

1. Globalizacija veikia įmonės išorinę aplinką.
2. Globalizacija veikia įmonės šakos aplinką.
3. Globalizacija veikia įmonės vidaus resursus.

Paklausti apie tai, ar dažnai įmonės analizuoja savo įmonės veiklos efektyvumą, respondantai teigė, jog dažnai toks vertinimas atliekamas savaime, kai iškyla tam tikros problemos. Pavyzdžiui, didėjančios išlaidos mažmeninio prekybos tinklo išlaikymui ir stipri konkurencija priverčia įmonės iš naujo įvertinti savo poziciją rinkoje ir priimti sprendimą parduoti kosmetikos mažmeninį tinklą ir rinkoje likti importuotojo teisėmis. Tik iškilus problemai pradedama analizuoti, kodėl įmonė atsiduria tokioje pozicijos. Pradedami vertinti ekonomikos pokyčiai, investicijų reikšmė ir pan. Taigi vienaip ar kitaip globalizacija gali tiesiogiai ar netiesiogiai paveikti įmonės strategijas. Tačiau ar tai globalizacijos įtaka ar nacionalinės rinkos ypatumai – atskleidžia tik gilesni tyrimai.

Interviu metu buvo išskiriami 4 globalizacijos tipai: ekonominė, politinė, kultūrinė bei technologinė. Kadangi šis skirstymas sutampa su įmonės išorinės aplinkos analize, tai analizuoti globalizacijos ir SVĮ strategijas bus daug paprasčiau. Taip pat iš respondentų atsakymų galima pastebėti, jog dažnai tam tikra globalizacijos įtakos sfera vienu metu veikia kelis įmonės veiklos sritis arba sukelia grandininę reakciją. Globalizacija gali sukelti pakitimus išorinėje rinkos aplinkoje, kurie įtakos SVĮ šakos kitimus ir galiausiai paveiks įmonės strateginius sprendimus. Tapo aišku, kad atskirai išskirti atviros ekonomikos poveikį įmonės išorinei, šakos bei vidinei analizei yra sudėtinga ir beprasmiška. Todėl išanalizavus visų interviu rezultatus buvo išskirta 15 paminėtų globalizacijos įtakos sferų, ir sudarytas apibendrintas globalizacijos ir SVĮ strategijos veikimo krypčių žemėlapis (14 pav.).

Pasaulinė ekonomika ir globalizacija



14 pav. Globalizacijos ir SVĮ strategijos veikimo krypčių žemėlapis. Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip minėta, respondentai išskyrė 13 globalizacijos įtakos sferų. Toliau pateikiami atskiri komentarai, kaip ekspertai vertina šios įtakos svarbą, kaip ji veikia strateginį planavimą ir kokių rezultatų galima tikėtis. Šie komentarai papildomai pagrindžiami realia Lietuvos bendrosios bei kosmetikos ir parfumerijos rinkos analize, statistiniais duomenimis bei apklausoje dalyvavusių įmonių atstovų patirtimi.

Ekonomikos augimas

Anot tyrimo respondentų žymus Lietuvos ekonomikos augimo tempas (BVP iki 2003 - 2007 m. išaugdavo apie 7% (žr. 8 Priedas 1 lentelė)) pagrinde susijęs su Lietuvos užsienio politika. Artimesni ryšiai su ES valstybėmis, integracija į ES sudarė tobulas sąlygas ekonomikos vystimuisi.

Nagrinėjant Lietuvos Statistikos Departamento pateikiamus duomenis, kosmetikos rinkoje taip pat pastebima rinkos augimo tendencija. Lietuvos kosmetikos ir parfumerijos rinka 2007 m. siekė 711, 872 mln. litų - t.y. buvo 12% didesnė nei 2006m. 2006 m. kosmetikos rinka sugeneravo 635,6 mln. litų ir 2005 m apyvartą padidino 14%. Tarptautinė rinkos tyrimų bendrovė "Euromonitor

international" prognozuoja, jog per artimiausius penkerius metus kosmetikos pramonė augs dar 30% iki 838,2 mln. litų 2011 metais.

Analitikų teigimu, pernai kosmetikos rinkos augimą daugiausiai lėmė inovacijos, mažmeninės prekybos plėtra, augančios vartotojų pajamos ir sumažintas gyventojų pajamų mokestis. Respondentu nuomone globalizacijos veikiama rinkos ekonomika nuteikia optimistiškai, t.y. parodo, jog Lietuvos vartotojai yra linkę išleisti dalį savo lėšų kosmetikai ir parfumerijai. Tolygus rinkos augimas taip pat rodo nesumažėjusį rinkos patrauklumą ir apyvartumą, didėjančias investicijas.

Tiesioginės užsienio investicijos

Dar vienas svarbus globalizacijos įtakos rodiklis – augančios tiesioginės investicijos į Lietuvos rinką. 88% (15 pav.) respondentų minėjo, jog po įstojimo į ES Lietuva atrodo patrauklesnė investitoriams ir jie yra linkę savo lėšas skirti gana stabiliai augančiai kosmetikos ir parfumerijos rinkai.

Apžvelgiant bendrus tiesioginių investicijų statistinius duomenis (žr. 8 Priedas 3 lentelė) užsienio investicijos per paskutinius penkerius metus kasmet išaugdavo 17-21%. Tai kad investicijos neaplenkė ir kosmetikos rinkėjos rodo ir augantis rinkos dalyvių skaičius. Per pastaruosius 4 metus Lietuvoje savo veiklą pradėjo 8 užsienio kapitalo įmonės arba jų atstovybės.

Tokios investicijos SVĮ gali paveikti dvejopai. Pirmiausiai stambus investuotojai tampa stipriais konkurentais, kadangi jie turi galybes didesniems investicijos į savo prekių ženklų populiariną. Iš kitos pusės SVĮ gali pasinaudoti užsienio investitorių pasiūlymu ir tapti dalinio kapitalo įmone. Tokie sprendimai visiškai keičia SVĮ veiklos strategijas.

Namų ūkio pajamos

Dalis ekspertų (71% respondentų) paminėjo, jog Lietuvos rinkos globalizacijos procesas įtakos turi ir namų ūkio pajamoms. Anot jų ekonominė būklės gerėjimas 2002-2007 metais leido vartotojams didesnes išlaidas skirti ne tik kasdieninio naudojimo kosmetikos prekėms, bet ir prabangesniems kosmetikos bei parfumerijos produktams.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis (žr. 8 Priedas 4 lentelė) namų ūkio pajamos per paskutinius penkerius metus išaugo šiek tiek daugiau nei 50%. Tačiau gilesnė analizė atskleidžia, jog realiai procentinė namų ūkio išlaidų dalis tenkanti įvairios paskirties produktams įsigyti (šiai pozicijai priskiriami ir kosmetika bei parfumerija) pakilo labai nežymiai: nuo 4,3% 2005 m. iki 4,6% 2007 m. Nors vertinant pinigine išraiška, analizuojamu laikotarpiu namų ūkiai kasmet kosmetikos gaminiams skirdavo vidutiniškai 19% daugiau lėšų.

Kyla klausimų, kodėl ekspertai išskyrė šią globalizacijos ir įmonės veiklos sąsają? Kaip tai gali paveikti įmonės strategiją? Vienos SVĮ atstovai pateikė pavyzdį, jog jų įmonė anksčiau orientavosi į masinio naudojimo prekes, kurios buvo skirtos vidutines pajamas gaunantiems vartotojams. Vis gerėjanti ekonominė Lietuvos situacija, vartotojų pajamų augimas bei namų ūkio išlaidų, skiriamų kosmetikos ir parfumerijos įsigijimui, didėjimas paskatino 2005 m. perorientuoti įmonės veiklą į selektyvinę rinką. Įmonė iš naujo formavo savo veiklos strategiją ir ją orientavo į aukštesnes pajamas turinčius vartotojus. Šis pavyzdys puikiai atspindi globalizacijos, ekonomikos ir SVĮ strategijos santykį.

Transportavimo kaštai

Transportavimo kaštų ir globalizacijos priklausomybę išvelgė 47% respondentų (15 pav.).

Anot jų, atsivėrus ES sienoms, krovinių srantai augo lėčiau, nei didėjo automobilių parkas bendroje rinkoje. Į Lietuvos rinką atėjo ne tik užsienio šalių vežėjai, bet ir didžiausios logistikos kompanijos, kurdamos Lietuvoje savo atstovybes. Susidariusi situacija didino konkurenciją vežėjų tarpe ir buvo viena iš pagrindinių gabenimo kainų kritimo priežasčių. Tokie tiekimo kaštų dinamika buvo patraukli transportavimo paslaugų pirkėjams – nagrinėjamos SVĮ.

Ekspertai teigė, jog pirmiausiai atviros sienos leido sumažinti laiko sąnaudas biurokratei dokumentacijai, vežant krovinius iš ES šalių. Taip pat sutrumpėjo tiekimo trukmė, leidžianti optimaliau įmonėms valdyti savo sandėliavimo procesus. Ir žinoma, svarbiausia, sumažėjusios transportavimo kainos, leido sumažinti transportavimo kaštus, tenkančius prekės vienetui. Tokiu būdu buvo įmanoma sumažinti produkcijos kainą galutiniam vartotojui, arba juos perskirstyti, t.y. paskirti marketingo veiksmų organizavimui, papildomos vertės kūrimui ar pan.

Taigi ekonominės globalizacijos įtakoti transportavimo kaštai skatina SVĮ performuoti savo kainodarą ar net konkuravimo strategiją.

Naujų konkurentų grėsmė

Dar vienas globalizacijos padarinys, kurį paminėjo visi respondentai, yra naujų konkurentų atėjimas į rinką. Auganti ekonomika, atviros valstybinės sienos, augantys vartotojų poreikiai savaime aišku pritraukia naujus investuotojus:

- 1) Pirmiausiai Lietuvoje pradeda veikti daug smulkių ir vidutinių regioninės ar net vietinės reikšmės įmonių, kurios savo veiklą koncentruoja arba į tam tikrą regioną, arba į rinkos nišą.
- 2) Lietuvos kosmetikos rinka patraukli tampa ir stambiems užsienio šalių koncernams. Tarkime lietuviško kapitalo UAB „Sarma“ 2005 m. įsigijo vokiečių koncernas „Douglas Baltic“, vienijantis apie 1000 kosmetikos ir parfumerijos parduotuvių visoje Europoje.

2002 m. Lietuvos rinkoje savo veiklą pradėjo ir UAB „Drogas“, kuri yra „A.S. Watson Group“ dukterinė įmonė.

Tokius ekspertų komentarus patvirtina ir Vilniaus visuomenės sveikatos centro surinkti duomenys. 2007 m. kosmetikos duomenų banke įregistruoti 79 nauji platintojai: 73 Lietuvos ir 6 ne Lietuvos platintojai. Per 2006 m. kosmetikos gaminius į Lietuvos rinką pradėjo tiekti 85 nauji platintojai ir importuotojai. Palyginus su 2005 m. platintojų ir importuotojų skaičius padidėjo 13,3%. (Žr. 8 Priedas 2 lentelė)

Diskusijų metu respondentai išskyrė, jog tokie naujų konkurentų įėjimo į Lietuvos kosmetikos rinką tempai rodo, jog ši pramonės šaka nėra visiškai užpildyta, turi didelį potencialą. Tačiau, iš kitos pusės, jau veikiančios įmonės ir ypač SVĮ privalo nuolat stebėti potencialius konkurentus, kad galėtų greičiau sureaguoti į pasikeitusias prekybos sąlygas. Taigi galima teigti, jog globalizacija skatina naujų konkurentų atsiradimą rinkoje ir įtakoja įmonės konkuravimo strategijas.

Žmogiškojo kapitalo mobilumas

Visi ekspertai vienu iš pagrindinių neigiamų globalizacijos padarinių išskyrė žmogiškojo kapitalo trūkumą.

Vis didėjantis emigravusių gyventų skaičius (žr. 8 Priedas 5 lentelė) sumažina darbo jėgos pasiūlą Lietuvos rinkoje. Tokia situacija priveda prie augančios darbo jėgos kainos. Ekspertai išskyrė jog darbo jėgos trūkumas dažniausiai pastebimas žemesniame darbuotojų lygyje. Pirmiausiai su tuo susiduria SVĮ, kurios pačios atsakingos už produktų logistiką. Taip pat ši problema iškyla SVĮ, kurioms priklauso ir mažmeninės prekybos tinklai. Pinigine verte žmogiškąjį kapitalą įvertinti sunku, tai daugiau suvokiamas kintamasis.

Į klausimą, kaip žmogiškojo kapitalo trūkumas gali paveikti įmonės veiklos strategiją, ekspertai atsakė, jog SVĮ gali apsispręsti ar jai palankiau tik importuoti prekes ar turėti savo paskirstymo kanalą bei mažmeninės prekybos tinklą. Vienos įmonės atstovai minėjo, jog su žmoniškuoju kapitalu susijusių išlaidų augimas juos privertė priimti galutinį strateginį sprendimą ir 2005 m. įmonė pardavė savo mažmeninės prekybos tinklą užsienio investuotojams, o pati šiuo metu tik importuoja kosmetikos ir parfumerijos gaminius į Lietuvos rinką.

Pakaitalų grėsmė

68% respondentų (15 pav.) išskyrė, jog globalizacija sudarė sąlygas prekių pakaitalų atsiradimui kosmetikos rinkoje. Anot jų, didėjanti vartotojų galia, leidžia įmonėms konkuruoti pasitelkiant panašios paskirties prekes (pavyzdžiui savaiminio įdegio kremus gali pakeisti losijonai-bronzantai, savaiminio įdegio servetėlės, įprastinę kosmetiką keičia šiuo metu itin populiarėjanti

natūralioji kosmetika). Į klausimą, kaip tai veikia įmonės strategiją, visi atsakymai teigė, kad tai skatina keisti įmonės produktų asortimentą, nuolat įvertinti pasirinktą konkuravimo strategiją.

Taip pat buvo minima, kad prekėms suteikiama papildoma vertė, organizuojant papildomas traukos akcijas – nuolaidas, dovanas. Didmeninių įmonių atveju pridėtinė vertė formuojama suteikiant palankias pristatymo, apmokėjimo sąlygas. 7 respondentai paminėjo, kad tokiu atveju konkurencinį pranašumą įgyja tos įmonės, kurios:

- 1) turi geras importo sąlygas (pigi produkcija, žemi transportavimo, sandėliavimo kaštai, nedideli maito mokesčiai ir pan.);
- 2) turi stiprų finansinį užnugarį, t.y. įmonės, kurios yra įsteigtos dukterinių įmonių, padalinių ar tiesioginių atstovų pagrindu. Tokios įmonės, pasinaudodamos pridėtine verte pakeisti rinkoje esančias prekes pakaitalais gali net ir veikdamos nepelningai.

Žinoma su perspektyva, jog tokia konkuravimo strategija pasiteisins.

Nuomonei, jog globalizacija įtakoja prekių pakaitalų skaičiaus augimui, pagrįsti galima analizuojant Vilniaus visuomenės sveikatos centro pateikiamus duomenis apie naujų kosmetikos gaminių registraciją. Tarkime 2006m. metais produktų notifikavimui buvo pateikta 14 975 tūkst. naujų pranešimų apie kosmetikos gaminių tiekimą į Lietuvos rinką – tai sudarė 132,7% ankstesnių metų rezultato. 2007 metais naujų produktų atsirado net 40,6% daugiau ir siekė 21,063 tūkst.

Paklausti, ar sparti produktų pakaitalų grėsmė mažina įmonės strategijos efektyvumą, respondentai atsakė, kad iš tokios situacijos galima tikėtis dvejojo rezultato. Iš vienos pusės, konkurentai, pasiūlydami pakaitalus gali atimti dalį įmonės apyvartos, tačiau ši įmonė taip pat gali rinkai pristatyti kitos produktų grupės pakaitalus ir atgauti prarastą rinkos dalį.

Kosmetikos gaminių žymėjimas, notifikavimas

53% ekspertai (15 pav.) kaip dar vieną globalizacijos įtakos sferą išskyrė pasikeitusius prekės žymėjimo reglamentus. Anot jų, pasikeitimai pagrinde buvo įtakoti ES priimtų kosmetikos produktų reglamentavimo aktų.

Respondentai minėjo, kad iki 2004 galiojo standartiniai minimalūs kosmetikos prekių žymėjimo reglamentai. Tačiau po įstojimo į ES, Lietuva turi taikyti Europos Komisijos nustatytas, rekomendacijas, kurios nėra privalomos, bet valstybės narės turėtų atsižvelgti į rekomendacijas ir laikytis teisės aktuose numatytų ženklinimo reikalavimų. Kaip įmonė laikosi šių reikalavimų, tikrina valstybinė ne maisto produktų inspekcija.

Žinoma Lietuvoje ir anksčiau buvo įstatymų, reglamentuojančių kosmetikos gaminių saugą ir pristatymą rinkai, tačiau prieš stojant į ES ir po įstojimo, įstatymų pataisos buvo itin dažnos, o kontrolė griežta. Nuo 1996 m. kosmetikos ir parfumerijos įmonės veikiančios Lietuvoje pagrinde privalėjo nenusižengti LR produktų saugos įstatymui Nr. VIII-1206, kuris reikalavo, kad prekė

atitiktų saugos reikalavimus ir turėtų importuotojo informaciją. 2002 m. išleistas įsakymas dėl „Kosmetikos gaminiai. Ingredientų ir jų kiekių nustatymas“, pagal kurį įmonės turėjo kiekvieną importuojamą produktą registruoti ir pavirtinti jo sudėtį. 2003m. priimtas LR ūkio ministro įsakymas dėl higienos normos „Kosmetikos gaminiai: bendrieji reikalavimai, draudžiamos ir ribojamos medžiagos“. Šiuo įsakymu buvo uždrausti kai kurie kosmetikos gaminių ingredientai, kurių naudojimą apribojo ES komisija. Po šio įsakymo kosmetikos ir parfumerijos įmonės privalėjo iš apyvartos išimti dalį produktų, kurie nebeatitiko keliamų reikalavimų.

2004m. reikalavimai dar sugriežtėjo. Gegužės mėn. Priimtos įstatymo pataisos dėl kosmetikos gaminių notifikavimo. Kai kurios įmonės tuo metu pateko į keblia padėtį, kadangi ne visi tiekėjai geranoriškai atskleidžia savo gaminių sudėtis ir savybes. Žinoma, griežtėjantys įstatymai leidžia vartotojams jaustis saugiau ir labiau pasitikėti įsigyjamomis prekėmis. Tačiau 5mon4s, prekiaujančios šia produkcija patiria nuostolius.

Globalizacijos įtakoti griežtesni reikalavimai ženklinimui, notifikavimui ir saugai įmonės išorės ir šakos analizei neturi. Tačiau su naujų reikalavimų vykdymo darbo sąnaudoms, išlaidoms prekių lipdukams ir jų paruošimui įtaką darys įmonės finansams – t.y. išlaidoms. Taip pat ženklinimas dažnai įskaičiuojamas į prekės savikainą, todėl ji gali koreguoti įmonės prekių kainodaros strategijas.

Muitų sistema

Pusę respondentų (15 pav.) taip pat paminėjo, jog po įstojimo į ES muitų sistema tapo paprastesnė, tačiau sudėtingiau tapo prekiauti Trečiųjų šalių produkcija. Pirmiausia dėl to, kad atsirado griežtesnė muitų sistema, keliami didesni reikalavimai šių produktų registravimui.

Nuo 1998m. Lietuvoje galioja muitinės veiklą reglamentuojantis įstatymas - Lietuvos Respublikos muitinės kodeksas, kuris buvo parengtas pagal ES muitinės kodeksą. Tačiau įstojus į ES dalis straipsniu buvo derinami iš naujo ir pradėti taikyti nuo įstojimo į ES dienos.

Kaip teigiamą šio reiškinio pusę respondentai išskyrė supaprastintą muitinės procedūrą. Įstojus į ES, nereikia atlikti jokių muitinės procedūrų gabenant bendroje rinkoje laisvai cirkuliuojančias prekes iš kitų ES šalių ir į jas.

Tačiau SVĮ, tiekiančios prekes ne iš ES šalių, patyrė sunkumų, kadangi importo, eksporto formalumai, gabenant prekes iš Trečiųjų šalių ir į jas, išliko ir net tapo sudėtingesnėmis.

Apibendrinant gali pastebėti, kad muitų sistema galėjo įtakoti SVĮ apsisprendimą importuoti prekes iš tam tikrų šalių: ES arba ne ES valstybių. Taip pat galėjo keisti įmonės kaštų struktūrą, priklausomai nuo sumažėjusių arba susidariusių naujų pridėtinių kaštų dėl muitų sistemos pokyčio.

Darbo užmokestis

Minimalaus darbo užmokesčio kilimą ir vidutinio užmokesčio dinamiką visi respondentai įvardijo kaip neigiamą globalizacijos įtaką įmonės atžvilgiu.

Gerėjanti ekonominė situacija, kylančios kainos skatino LR Vyriausybę priimti sprendimus susijusius su darbuotojų užmokesčiais. To pasekoje, ryškus vidutinis mėnesinio darbo užmokesčio augimas prasidėjo 2005 metais, kai palyginant su paėjusiais jis išaugo 11%, 2006 ši dinamika pakito net 17% , o 2007 m išaugo net 21,2% (Žr. 8 Priedas 3 lentelė).

Respondentų teigimu, toks darbo užmokesčio augimo tempas itin pakenkė SVĮ finansinei veiklai. Žinoma, tai reiškė didėjančias išlaidas darbuotojams išlaikyti įmonėje ir, galiausiai įtaką mažėjančiam įmonės grynajam pelniui. Pora respondentų minėjo, kad dėl išaugusių darbuotojų kaštų jiems teko keisti veiklos strategiją logistikos atžvilgiu. Vienas iš įmonės atstovas minėjo, kad importuojamus produktus platinimo taškams tiekdamo per savo agentus, bet išaugę kaštai privertė atsisakyti paslaugų ir užsakymo formavimo procesą perleisti mažmeninės prekybos tinklams.

Nauji tiekėjai

Visiško respondentų dėmesio sulaukė technologijų globalizacijos ir naujų tiekėjų paieškos sąsajos.

Anot ekspertų, tobulėjančios technologijos, bei jų diegimo greitis tiek Lietuvoje, tiek užsienio valstybėse leidžia rasti naujus, potencialius tiekėjus, palaikyti su jais ryšį ar net rengti konferencijas ar derybas internetu. Tokia IT priemonių pagalba suformuoja platesnį tiekėjų ratą, todėl Lietuvos SVĮ turi galimybę pasirinkti patikimesnius, konkurencingas kainas siūlančius tiekėjus. Šie sprendimai tiesiogiai įtakoja konkurencinį pranašumą kainos arba kokybės atžvilgiu.

Ekspertų teiginį, jog Lietuvos SVĮ įmonės vis aktyviau naudojas IT teikiamais privalumais ir nuolat ieško naujų galimybių santykiuose su tiekėjais, patvirtina ir Lietuvos kosmetikos rinkoje egzistuojantis žymus naujų produktų bei naujų kosmetikos gamintojų registravimas. Tarkime 2007 buvo užregistruota 63 nauji kosmetikos gamintojų vardai, kurių produkcija bus pristatoma Lietuvos rinkoje. Palyginti su 2006 metais šis skaičius išaugo 16%, o su 2005 net 29%.

Galima teigti, kad IT sistemos globalizacija, skatina plėsti įmonės tiekėjų ratą, kuris stiprina SVĮ konkurencingumą ir gali keisti įmonės pasirinktą konkuravimo strategiją.

Įmonės technologijų sistemos modernizavimas

IT sistemų tobulėjimas priverčia įmones atnauji turimas informacines bazines. 47% respondentų minėjo, jog spartėjanti technologijų kaita įgalina įmones dirbti efektyvia. Pirmiausiai IT pagalba galima sudaryti išsamia įmonės duomenų bazę, kuria patogiu naudotis darbuotojams.

Kompiuterinė buhalterinė sistema taip pat sutaupo dalį laiko sąnaudų ir padeda išvengti netikslumų įmonės buhalterinėje apskaitoje.

Taip pat dėl kompiuterinės sistemos modernizavimo tapo parasčiau ir greičiau pasiekti galutinius vartotojus. Kosmetikos rinkoje egzistuoja begalės smulkių produktų, kurių asortimentas dažnai būna itin platus. Tokiu atveju įmonė turi turėti didelės apimties duomenų bazę bei atsargų kontroliavimo sistemą, kad galėtų optimaliais kiekiais ir tinkamu metu pristatyti savo produktus.

Taigi technologijų modernizavimas „suvalgo“ didelę įmonės išlaidų dalį, tačiau taupo darbo sąnaudas, užtikrina logistikos efektyvumą, buhalterijos tikslumą ir pan.

E-prekyba

100% respondentų, kaip ryškiausią technologijų indėlį į SVV išskyrė elektroninę prekybą. Elektroninę komerciją galima būtų apibrėžti kaip verslo formą, kada šalys bendrauja elektroniniu būdu, be fizinio ryšio.

Šis naujas, modernus prekybos būdas pasižymi sparčiai besiplečiančiomis pasiūlos galimybėmis, didėjančia visuotine konkurencija bei vartotojų lūkesčiais. Visame pasaulyje verslas keičia savo organizacines struktūras bei operacines formas. Kad būtų įveiktos įsisenėjusios kliūtys, verslo procesai yra reorganizuojami, o į pačią reorganizaciją dažnai įtraukiama visa įmonė, jos partneriai, klientai ir net tiekėjai. Elektroninė komercija yra priemonė sudaryti sąlygas tokiems pasikeitimams bei juos paremti pasauliniu mastu. Ji leidžia įmonėms efektyviau ir lanksčiau atlikti vidaus operacijas, artimiau dirbti su tiekėjais bei jautriau reaguoti į klientų poreikius ir lūkesčius.

E-prekyba turi įtakos tiek verslui, tiek visai visuomenei. Įmonėms, puikiai panaudojusios savo potencialą, elektroninė komercija atveria naujų galimybių, kai radikalūs pasikeitimai turi įtakos vartotojų lūkesčiams, pakeičia jų požiūrį į rinką ar net sukuria naujų rinkų. Rinkos ir vartotojų pokyčiai paveikia verslo dalyvius, net ir tuos, kurie ignoruoja informacinių technologijų įtaką. Kita vertus, individualūs asmenys atranda naujų būdų pirkti, gauti informaciją ar pasinaudoti paslaugomis, bendrauti su visuomene, nepaisant geografinių ar laiko ribų.

Viena iš tyrime dalyvavusių įmonių minėjo, jog ankstesnės e-komercijos patirties, kuri apsiriboja vien įmonės internetine svetaine, nebepakanka. Todėl ši įmonė išbandė jėgas e-prekyboje ir pasiūlė vartotojams savo prekes įsigyti internetu. Tačiau tokiai veiklos kryptiai įmonė privalėjo sukurti naują veiklos strategiją, koncepciją, įgyvendinti atitinkamus marketingo veiksmus.

Mados

6 respondentai paminėjo, jog rinkos kultūrinė globalizacija taip pat daro įtaka Lietuvos kosmetikos ir parfumerijos rinkai, skatindama mados tendencijų plitimą vartotojų tarpe.

Per paskutinius metus Lietuvos rinkoje atsirado nemažai pasaulinių leidinių skirtų moterims. Šių žurnalų bendras tiražas Lietuvoje sudarė 123 tūkst. Kartu su jais Lietuvą „užgriuvo“ mados pasekėjų bumas, itin žymus 18-35 metų vartotojų grupėje. Šiai grupei priskiriami vartotojai, kurie vis didesnę savo išlaidų dalį skiria kosmetikai ir parfumerijai. Taip pat ekspertai pastebėjo, kad vartotojų kultūrinės elgsenos globalizacija suformavo poreikį stipriems pasauliniams prekiniams ženklams. Toks poreikis taip pat padarė įtakos SVĮ įmonių strategijai.

Kaip pavyzdį galima paminėti vienos iš apklaustų įmonių, kuri matydama didesnes veiklos perspektyvas, savo strategiją suskirstė į dvi dalis. Viena įmonės strategija buvo orientuota į masinių vardinių prekių tiekimą, o kita paremta populiarių selektyvinių pasaulinių vardinių prekių importu į Lietuvos rinką.

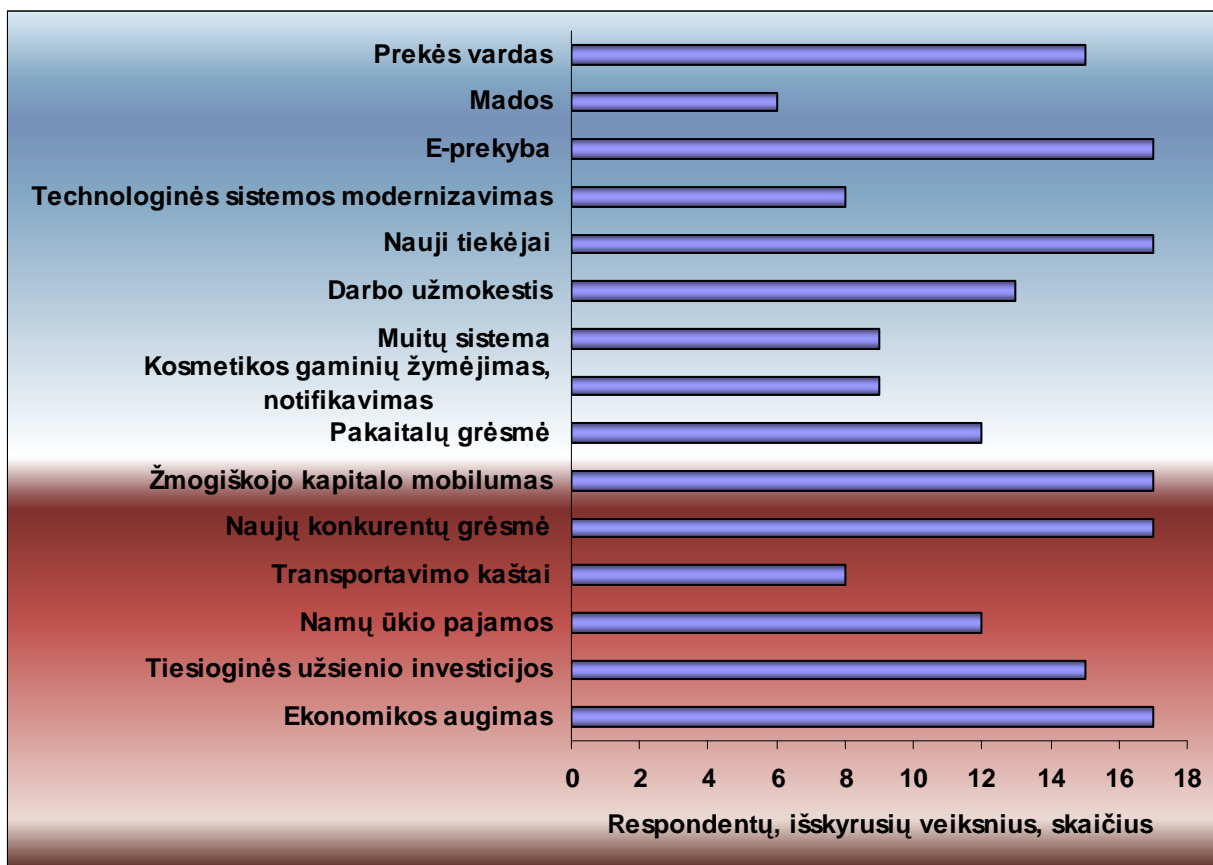
Prekės vardas

Didžioji dalis respondentų (88%) prie globalizacijos įtakos sferų priskyrė ir prekinių vardų identiteto stiprėjimą. Anot jų, vartotojai kosmetikos rinkoje jautriai reaguoja į stiprias ir kryptingas reklamines kampanijas, kurios suformuoja ar sustiprina prekinio vardo autoritetą.

Mokslininkai taip pat teigia, kad pirkėjai už prekę su žinomu vardu yra pasirengę sumokėti daugiau pinigų, nei sumokėtų už bevardę, tačiau visiškai tokią pačią prekę. Prekės vardas sukuria pridėtinę vertę, kurią galima pamatuoti pinigais. (Savickas, 2001) Ekonomikai tampant globaliai, prekės vardo vaidmuo parduodant gaminius vartotojams darosi vis svarbesnis. Taip yra todėl, kad nyksta funkciniai gaminių skirtumai.

Taigi kultūrinė globalizacija palaiapsniui keičia Lietuvos vartotojų mąstyseną ir ją priartina prie globalaus lygio. Tai reiškia, jog vartotojas per integruotas technologijas, polinkį keliauti susiduria su žinomais prekinių ženklais kitose rinkose ir atsiranda poreikis naujam prekės ženklui. Ekspertai pabrėžia, jog SVĮ įmonei svarbu turėti bent kelis tarptautinius arba nacionalinės reikšmės prekinis vardus, kadangi psichologinis vartotojų poveikis yra garantuotas. Be to, svarbu pastebėti, jog gerai žinomi prekiniai vardai dažnai įmonėje sugeneruoja didžiąją dalį apyvartos ir pelno.

Atlikus kokybinio tyrimo rezultatus pastebima, kad analitikų nuomone pagrindinė globalizacijos sritis yra rinkos ekonomika. Būtent šioje srityje buvo fiksuojama daugiausia įtakos sferų, pradedant bendra ekonomine situacija, baigiant žmogiškojo kapitalo migracija (15 pav.). Žinoma įmonę veikia tiek politinė, kultūrinė bei technologinė globalizacija, tačiau respondentų nuomone, jos veikia vos keletą įmonių strateginių sprendimų arba iš vis nedaro jokios įtakos



15 pav. Interviu metu išskirtų globalizacijos įtakos sferų pasikartojimo dažnumas. Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taip pat buvo pastebėta, jog dažnai globalizacija daro dvejopą poveikį – t.y. atneša SVĮ naudą ir kartu sunkumus. Iš vienos pusės įmonė strateginiais sprendimais gali pasinaudoti susidariusia situacija (pavyzdžiui, vartotojų polinkiu daugiau išlaidų skirti kosmetikos ir parfumerijai) ir turėti teigiamus rezultatus. Iš kitos pusės, globalizuota Lietuvos ekonomika sukelia grėsmę dabartinei sėkmingai SVĮ veiklai. Pavyzdžiui, pakaitalų grėsmė gali skatinti įmonę pasirinkti skirtingą konkuravimo strategiją ir diferencijuoti importuojamas prekes. Žinoma, kaip buvo minėta, globalizacija skatina grandininę reakciją, kai išorinė aplinka paveikia SVĮ šaką bei jos vidinius resursus, o šie - įmonės strateginius sprendimus.

3.3. Kokybinio smulkių ir vidutinių įmonių ir globalizacijos sąsajos tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kokybinio tyrimo metu respondentai išskyrė globalizacijos įtakos sritis ir rezultatus įmonei ir jos veiklos, konkuravimo, kainodaros ir marketingo strategijoms. Išanalizavus ir suskirsčius į kategorijas kokybinio tyrimo rezultatus, gautini indikatoriai, kurie patvirtina mokslinės literatūros analizėje išskirtas globalizacijos ir SVĮ strategijos sąsajas.

Įdomu pastebėti, kad kiekvienas iš respondentų paminėdavo mažiausiai 10 įmonėje pastebėtų globalizacijos įtakos sferų. Nors atlikus apibendrinimus, matoma, jog vis dėlto globalizacija stipriausiai pasireiškia Lietuvos ekonomikoje. Būtent globalizuotos Lietuvos ekonomikos veiksniai dažniausiai veikia įmonių strateginį planavimą bei strategijas.

Taip pat nemažai veiksnių išskirta politinės globalizacijos sityje. Žinoma, tai daugiau susiję su įstatymine baze, tačiau respondentų nuomone, būtent ES Komiteto nustatyt tam tikrų įstatymų reglamentai skatino pertvarkyti Lietuvos įstatyminę bazę. Visi jų sprendimai nepaliko nepastebėti ir SVĮ atstovų.

Anot ekspertų, mažiausiai įmonę veikia kultūrinė ir technologinė globalizacija. Nors minima, jog tai neatsiejamą globalią rinką skatinančios jėgą, tačiau įmonių vadovai mano, jog tai neįtakoja SVĮ strategijų.

Struktūrizuoto interviu metu buvo identifikuota 15 globalizacijos įtakų sferų veikiančių SVĮ strategijas. Tačiau rezultatai yra tik aprašomieji ir sunku įvertinti, kurie veiksniai yra svarbiausi SVĮ ir kurie nėra itin reikšmingi. Norint gauti šiuos rezultatus, buvo atliktas papildomas kiekybinis tyrimas, apklausiant daugiau smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių Lietuvos kosmetikos rinkoje. Tik po tokio tyrimo bus įmanoma akcentuoti, kokius rinkos faktorius reikia stebėti įmonei, kad globalizacija nesukeltų nepageidaujamų neigiamų padarinių.

3.4. Kiekybinio tyrimo smulkių ir vidutinių įmonių ir globalizacijos sąsajos tyrimo rezultatai

Kokybiniame tyrime 5 kosmetikos SVĮ atstovai savo įmonės pavyzdžiu analizavo globalizacijos įtaką įmonės strategijoms. Šių interviu metu buvo išskirtos 15 globalizacijos įtakos sferų, tačiau ekspertams buvo sunku nustatyti tokios įtakos svarbą. Todėl buvo nuspręsta atlikti, kiekybinį tyrimą, kurio tikslas įvertinti jau minėtų 15 įtakos sferų svarbą.

Kiekybiniame tyrime respondentų skaičius buvo praplėstas nuo 17 iki 52. Atmetus neatsakytas arba klaidingai užpildytas anketas, buvo gauta 49 respondentų anketos. Šioje apklausoje dalyvavo 17 smulkių ir vidutinių kosmetikos gamintojų ir platintojų, kurie tyrime dalyvavo anonimiškai.

Pagal 8 priedo 6 lentelę matoma, kad Lietuvoje veikia apie 14 tūkst. mažų ir vidutinių įmonių (eliminavus mikro įmones). Iš jų kosmetikos ir parfumerijos pramonėje 2007m. gruodžio 31d. veikė 590 įmonių. Šiame tyrime nenagrinėjamos mikro įmonės, kadangi kosmetikos rinkoje savo veiklą vykdo daug mažmeninės prekybos atstovų, turinčių 1-2 prekybos taškus. Tokie nedideli struktūriniai vienetai neturi savo veiklos strategijos ir veikia tam tikros vietovės mastu, o ne visos nacionalinės rinkos mastu. Tokios smulkios kosmetikos ir parfumerijos įmonės Lietuvos rinkoje sudaro 73% kosmetikos rinkos dalyvių. Todėl tyrimo generalinė visuma yra 159 įmonės.

Imties dydis buvo apskaičiuojamas pagal formulę:

$$n=1/(\Delta^2 + 1/N) \quad (3)$$

Kur:

n – imties dydis, kai imties tikimybė P=0,91

N – generalinės visumos dydis

Δ - leidžiamos imties paklaidos dydis (Δ=0,09)

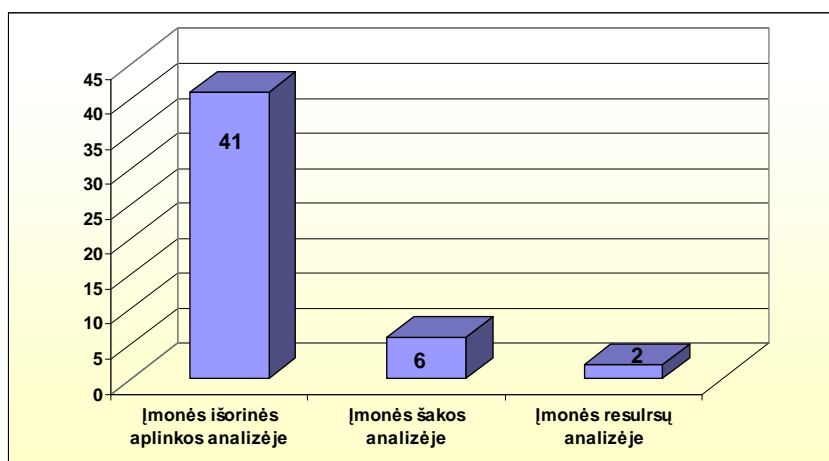
$$n=1/(0,09^2 + 1/159)=12$$

Šiam tyrimui leidžiamas paklaidos dydis yra 0,09. Paklaida gana didelė, tačiau būtina atsižvelgti į tai, jog šio tyrimo metu bus apklausiamas ne 1 įmonės atstovas, o 2-4, todėl realiai respondentų skaičius bus didesnis. Taip pat reikia atsižvelgti ir į tyrimo temą. MVĮ strategijų nenori atskleisti nei vieno įmonė, todėl tyrimo metu susiduriama su kai kuriais nesklandumais. Todėl pagal pirminį planą buvo nutarta apklausti 12 įmonių darbuotojų, tačiau tyrimo eigoje dar 5 įmonės parodė savo iniciatyvą dalyvauti tyrime ir respondentų atstovaujamų įmonių skaičius išaugo iki 17.

Didžiausią dalį, 76% visų respondentų, sudarė departamentų bei skyrių darbuotojai, kurie puikiai išmano savo veiklos sritis, o 24% - aukščiausio lygio vadovai. Šis pasiskirstymas užtikrina, jog apklausoje dalyvavo respektabilūs ir patikimi įmonės atstovai, kurie gali pateikti teisingą ir neiškraipytą informaciją.

Visi respondentai pritarė teiginiui, jog globalizacija vienaip ar kitaip paveikia SVĮ strateginį planavimą bei veiklos kainodaros, konkuravimo marketingo ir kitas strategijas. Tai parodė, jog įmonės apsisprendimas reguliariai atlikti globalizacijos įtakos sferų analizę yra tikslinga ir netgi privaloma.

Analizuojant anketas buvo pastebėta, jog didžioji dalis respondentų (84%) išskiria, jog globalizacija stipriausiai paveikia įmonės išorinė aplinką (16 pav.). Prisimenant kokybinio tyrimo rezultatus, šis teiginys buvo paminėtas ir grindžiamas jis buvo tuo, jog globalizacija pirmiausiai pasireiškia nacionalinėje rinkoje ir jos įvairiuose sektoriuose: pradedant nuo ekonomikos, baigiant socialiniu gyvenimu. Įmonės šakos bei vidinių resursų analizės, anot respondentų, globalizacijos yra paveikiamos ne tiek dažnai.



16 pav. Kiekybinio tyrimo metu išskirti globalizacijos veikiami strateginio planavimo etapai. Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal 9 Priedas 2 lentelė.

Tačiau būtina paminėti, jog šiame tyrime respondantai skyrė svarbiausią jų manymų poveikio sritį, kadangi realiai globalizacija yra minėtas grandininis procesas, kuris veikia įmonės išorinę aplinką, ši atitinkamai SVĮ veiklos šaką. Tokie poveikiai žinoma paveikia ir įmonės vidinius resursus ir galiausiai strateginius sprendimus.

Klausimų blokas apie globalizacijos įtakos SVĮ strategijoms sferas ir jų svarbą, padėjo suvokti kaip pačios SVĮ suvokia globalizacijos svarbą.

4 lentelė

Globalizacijos įtakos sferų SVĮ strategijoms reitingas

Globalizacijos įtakos sferos	n	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu	Neturiu nuomonės
Ekonomikos augimas	49	84%	10%	6%	-	-	-
Tiesioginės užsienio investicijos	49	21%	69%	10%	-	-	-
Namų ūkių pajamos	49	12%	47%	37%	-	-	4%
Transportavimo kaštai	49	2%	39%	57%	2%	-	-
Naujų konkurentų grėsmė	49	76%	16%	8%	0%	-	-
Žmogiškojo kapitalo mobilumas	49	2%	59%	24%	12%	-	2%
Pakaitalų grėsmė	49	4%	51%	37%	8%	-	-
Kosmetikos gaminių žymėjimas	49	-	37%	49%	12%	2%	-
Muitų sistema	49	2%	49%	49%	-	-	-
Darbo užmokestis	49	31%	51%	16%	-	-	2%
Nauji tiekėjai	49	73%	27%	-	-	-	-
Technologinės sistemos modernizavimas	49	14%	39%	12%	22%	12%	-
E-prekyba	49	67%	24%	4%	4%	-	-
Mados	49	-	6%	49%	37%	4%	4%
Prekės vardas	49	-	4%	59%	33%	-	4%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal 9 Priedas 3 lentelė.

4 lentelėje pateikti procentinis respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal teiginių svarbą. Tam, kad būtų galima išskirti, kurios globalizacijos įtakos sferos yra stipriausios, t.y. išskaičiuoti aritmetinį klausimo svarbumo vidurkį, atsakymai buvo išlyginami. Kadangi teiginių svarbumas buvo ranguojamas 5 pakopomis (1-nesvarbu, 5 – labai svarbu), tai tolimesniam vidurkio skaičiavimui buvo pritaikyta tokia rangavimo sistema: labai svarbiam teiginiui – 5 balai, svarbiam – 4 ir t.t. gautus rezultatus padalinus iš visų respondentų skaičiaus gausime, koks yra vidutiniška teiginio svarba.

Kiekybinio tyrimo rezultatai padėjo papildyti kokybinio tyrimo teiginius. Anot respondentų didžiausią įtaką SVĮ strategijoms turi globalizacijos įtakotas ekonomikos augimas. Jei prisimintume ankstesnius komentarus, būtent ekonomika padeda pagrindus tolimesnei sėkmingai ar nuostolingai įmonės veiklai. Be to, ekonomikos rodiklių pokyčiai įtakoja kitus socialinius, kultūrinius rodiklius. Pavyzdžiui, net ir respondentų išskiriamos tokios sritys kaip darbo užmokesčio augimas, naujų konkurentų grėsmė ar užsienio investicijos yra tiesiogiai susijusios su rinkos ekonomikos augimu.

Taip pat pastebėtina, kad didelė įtaką daro ir naujų konkurentų grėsmė (vidutiniškai 4,10 balo). Anksčiau įmonės atstovai minėjo, jog laisva rinka, jos patrauklumas skatina naujų konkurentų atsiradimą. Toks rinkos užsipildymas konkurencingomis prekėmis tiesiogiai paveikia visus įmonės sektorius,- nuo finansinių išteklių iki marketingo veiksmų plano.

Net 90% respondentų kaip itin svarbų arba svarbų faktorių išskyrė tiesioginių investicijų augimą. Investicijų apimtys į Lietuvos rinką pastaruosiu metu kasmet išauga 24-26%. Žinoma tai yra puikus rodiklis, kuris leidžia manyti, jog Lietuvos rinka yra auganti ir patraukli. Tačiau SVĮ būtina arba pačioms pritraukti papildomų užsienio lėšų arba atidžiai stebėti lėšų pasiskirstymą toje pramonės šakoje, kurioje jos veikia. Taip yra todėl, jog naujos investicijos reiškia arba naujus konkurentus rinkoje arba stiprėjančius jau esančius konkurentus. Vienu ar kitu atveju, anot respondentų tokie užsienio kapitalo judėjimai gali stipriai paveikti įmonės veiklos ir konkuravimo strategijas.

Dar du rodikliai, priskiriami prie svarbių, yra darbo užmokesčio kaita bei prekinių vardu įtakos diapozono plėtra. Darbo užmokestis išskiriamas kaip svarbus faktorius todėl, kad dažniausiai bet 47% įmonės išlaidų sudaro su žmogiškuoju kapitalu susijusios išlaidos. Todėl jų augimas daro ženkliai įtaką įmonės finansiniams resursams. To pasekoje įmonė gali atsisakyti dalies darbuotojų ar negi dalies savo veiklos. Tarkime įmonės, veikiančios keliuose sektoriuose ar vykdančias kelias funkcijas, gali nuspręsti koncentruoti savo veiklą tik vien kryptimi ir pakeisti savo strateginius tinklus.

Tuo tarpu prekybinio vardo identiteto augimas skatina SVĮ keisti savo konkuravimo strategijas. Prekinio ženklo svarba pasidarė tokia akivaizdi, jog neretai įmonės ne tik keičia savo

asortimentą, paskirstymo kanalus, kainodarą ar marketingo veiksmus. Bet ir nusprendžia savo strategijas formuoti selektyvinių prekių pagrindu.

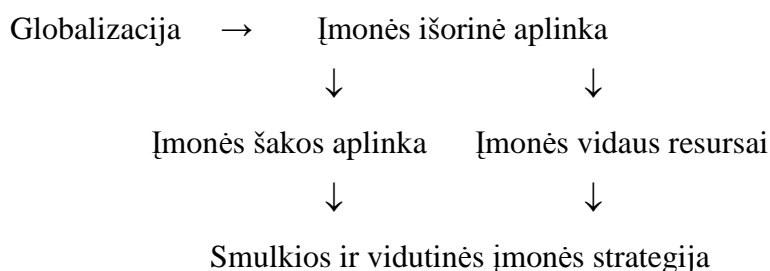
Likusios globalizacijos veiklos sferos anot respondentų turi mažiau įtakos SVĮ strategijoms, nors nė viena iš jų nebuvo pripažinta kaip visiškai nesvarbi. Priklausomai nuo įmonės veiklos pobūdžio (didmena, mažmena, platinimas), jos dydžio, asortimento pobūdžio ir kitų veiksnių, įmonės strategijas gali paveikti ir kiti su ekonomine, politine, kultūrine bei technologine globalizacija susiję pokyčiai

3.5. Smulkių ir vidutinių įmonių ir globalizacijos sąsajos tyrimo rezultatai

Kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu išryškėjo, kad SVĮ, nors ir veikdama nacionalinėje rinkoje, susiduria su globalizacijos reiškiniu. Ši sąsaja pasireiškia įmonės išorinėje bei šakos aplinkoje ir daro įtaką įmonės vidiniams resursams.

Analizuojant rezultatus buvo pastebėta, jog kurioje strateginio planavimo dalyje konkrečiai veikia globalizacijos faktorius, išskirti sunku. Pagal respondentų atsakymus susidarė vaizdas, jog standartinė įmonės veiklos analizė jau iš karto yra įtakojama tarptautinės prekybos srovių. Žinoma pirmiausiai į globalizaciją sureaguoja šalies ekonomika. Po jos seka politinis šalies gyvenimas, o kultūrai perimti „naujus vėjus“ prireikia ilgesnio laiko tarpo.

Tyrimo metu buvo bandoma išskirti kuriuos SVĮ strategijų kūrimo ir įgyvendinimo etapus įtakoja globalizacija. Išaiškėjo, kad ji veikia visą šį mechanizmą, ir dažnai ši priklausomybė yra netiesioginė ir grandininė:



17 pav. Grandininės globalizacijos įtakos SVĮ strategijoms schema. Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal 9 Priedas 2 lentelė.

Būtina pastebėti, jog globalizacija tiesiogiai paveikia tik SVĮ išorinę aplinką, t.y. rinkos ekonominę, politinę, socialinę-kultūrinę, bei technologinę aplinkas. Kiti strategijos kūrimo etapai ar analizės yra įtakojami netiesiogiai, t.y. juos veikia ne pati globalizacija, o jos padariniai išorinėje įmonės aplinkoje – vidaus rinkoje.

Tokie tyrimo rezultatai leidžia pilnai pagrįsti tik vieną iškeltą hipotezę, jog globalizacija veikia SVĮ išorės aplinką ir gali įtakoti priimti įmonei strateginius veiklos ar konkuravimo sprendimus.

Tuo tarpu hipotezės, jog globalizacija įtakoja SVĮ šakos aplinką ir vidaus resursas, gali būti pagrindžiama tik iš dalies. Paneigti jų negalima, kadangi globali rinka įtakos daro iš vienai ir kitai sričiai ir verčia įmones nuolat atlikti rinkos tyrimus bei vidinius auditus. Tačiau, ieškant sąsajų su globalizacija, pirmiausiai mes susidurtume su įmonės išorinės aplinkos globalizacijos padariniais, t.y. įmonės šakos aplinką ir vidinius resursus įtakoja jau globalizacijos paveikta rinkos ekonomika, teisinė aplinka, technologijų srutai ir kultūrą. Tačiau tiesioginio ryšio, kai globalizacija paveiktą kurią nors minėtų SVĮ politikų nėra.

Kokybinio tyrimo metu buvo nustatyta, jog Lietuvos kosmetikos ir parfumerijos rinkoje veikiančios MVĮ labiausiai akcentuoja globalizacijos pasekmes susijusias su ekonomikos augimu, naujų konkurentų atsiradimu, naujų tiekėjų paieškos galimybėmis, e-prekybos populiarėjimu bei tiesioginėmis investicijomis.

Apibendrinant norėtusi pažymėti, jog smulkios ir vidutinės įmonės dažnai nesusimąsto, kas lemia jų strateginius apsisprendimus. Dažnai jos išskiria tokius nacionalinės reikšmės procesus, kaip išaugęs kainų lygis, didėjančios namų ūkio pajamos, augantis vartotojų krepšelis. Tačiau iš kur kyla šitie pokyčiai, SVĮ dažnai nebūna įdomu.

Atlikus SVĮ strategijų analizę įvedus globalizacijos kintamąjį, pastebėta, jog įmonių minimi pokyčiai buvo sukelti vis stipresnį globalizuotumo laipsnį įgyjančios Lietuvos rinkos. Ypač po įstojimo į ES atvira Lietuvos rinka sudrebino SVĮ nusistovėjusių strategijų pagrindus ir paskatino išanalizuoti jos efektyvumą

Tyrimo rezultatai parodė, jog įmonėms būtinausia analizuoti SVĮ išorinę aplinką, t.y. susidaryti planą, pagal kurį būtų galima suvokti esančią situaciją Lietuvos ekonomikoje, politines gaires, kultūrinius pokyčius bei technologijų perspektyvas. Tokia ankstyva analizė leistų susidaryti ateities viziją, kokie gali būti rinkos pokyčiai ir kaip jie gali paveikti SVĮ veiklą. Toks apsidraudimas leistų SVĮ apsidrausti nuo grėšiančių krizių, pasinaudoti susidariusiomis galimybėmis ar bent jau išlaikyti savo turimas pozicijas rinkoje. Toks veiksmų planas padėtų nuolat kelti įmonės strategijų efektyvumo laipsnį, kuris užtikrintų sėkmingą įmonės veiklą.

IŠVADOS

1. Kiekviena įmonė, net ir nevykdanti veiklos užsienio rinkose pastaruoju metu susiduria su globalizacijos procesu. Globalizacija tiesiogiai daro įtaką smulkių ir vidutinių įmonių veiklos strategijų kūrimui, keitimui ir įgyvendinimui.
2. Apžvelgus mokslinę literatūrą, nustatyta, kad esminių globalizacijos ir smulkių bei vidutinių įmonių strategijų sąsajų studijos yra retos, fragmentuotos ir vienareikšmio atsakymo, kaip šis įtakos mechanizmas veikia, nėra.
3. Literatūroje išskiriama, jog ateityje kiekybinių tyrimų, susijusių su šalies rinkos ar atskiros ūkio šakos globalizacijos laipsniu, turėtų padaugėti. Tai sąlygoja, stambių tarptautinių, multinacionalinių bei globalinių kompanijų atsiradimas, prekybos liberalizavimas, globalizacijos proceso svarbos suvokimas.
4. Taip pat literatūros analizė parodė, kad globalizacijos (politinės, socialinės, ekonominės bei technologinės) įtaka pasireiškia atliekant įmonės išorinės ir vidinės aplinkos analizes. Būtent šiuose etapuose realu išanalizuoti kaip ir koku laipsniu įmonės strategijos pokyčius lemia globalizacijos reiškinys.
5. Kokybinio tyrimo metu pavyko išskirti 15 globalizacijos ir MVĮ strategijų sąsajų: rinkos ekonomikos kaita, tiesioginių investicijų augimas, namų ūkio pajamos, transportavimo bei logistikos kaštai, naujų konkurentų grėsmė, žmogiškojo kapitalo mobilumas, pakaitalų grėsmė, gaminių žymėjimas bei notifikavimas, muitų sistema, darbo užmokesčio dinamika, naujų tiekėjų prieinamumas, technologinių sistemų modernizavimas, elektroninė prekyba, madų tendencijos bei prekinių ženklų identiteto augimas.
6. Pasitelkus kiekybinę analizę pagal Likerto skalę ir surangavus atsakymus, buvo išskirtos kelios globalizacijos poveikio sritys, kurių įtaką MVĮ strategijoms yra stipriausias. Šios sritys yra ekonomikos augimas, naujų tiekėjų paieška, elektroninė komercija, tiesioginės užsienio investicijos, naujų potencialių konkurentų atėjimas į rinką bei darbo užmokesčio kilimas.
7. Analizuojant rezultatus buvo pastebėta, jog kurioje strateginio planavimo dalyje konkrečiai veikia globalizacijos faktorius, išskirti sunku. Pagal respondentų atsakymus, jog standartinė įmonės veiklos analizė jau iš karto yra įtakojama tarptautinės prekybos srovių.
8. Globalizacija tiesiogiai paveikia tik SVĮ išorinę aplinką. Kiti strategijos kūrimo etapai ar analizės yra įtakojami netiesiogiai, t.y. juos veikia ne pati globalizacija, o jos padariniai išorinėje įmonės aplinkoje.
9. Tyrimo rezultatai leidžia pagrįsti hipotezę, jog globalizacija veikia SVĮ išorės aplinką ir gali įtakoti įmonės priimamus strateginius veiklos ar konkuravimo sprendimus. Tuo tarpu

hipotezės, jog globalizacija įtakoja SVĮ šakos aplinką ir vidaus resursas, gali būti pagrindžiama tik iš dalies, kadangi tiesioginio ryšio, kai globalizacija paveiktų kurią nors SVĮ strategijos sričių nėra.

10. Tyrimo rezultatai tai pat parodė, jog įmonėms būtinausia analizuoti SVĮ išorinę aplinką, t.y. susidaryti planą, pagal kurį būtų galima suvokti esančią situaciją Lietuvos ekonomikoje, politines gaires, kultūrinius pokyčius bei technologijų perspektyvas. Tokia ankstyva analizė leistų SVĮ apsisaugoti nuo grėšiančių krizių, pasinaudoti susidariusiomis galimybėmis ar bent jau išlaikyti savo turimas pozicijas rinkoje. Toks veiksmų planas padėtų nuolat kelti įmonės strategijų efektyvumo laipsnį, kuris užtikrintų sėkmingą įmonės veiklą.

LITVINAITĖ, Agnė. (2008) *Strategies for Small and Medium Sized Enterprises in a Globalization Perspective*. MBA Graduation paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 71 p.

SUMMARY

In our era globalization is a natural process. Extinction of national economics, cultural, technological boundaries offers for small and medium sized enterprises new opportunities and brings great treats. However, independently on the size of enterprise, it has to have wide perspective to the business environment, in order to harmonize globalization and strategic goals and priorities of enterprise.

The aim of this paper is to reveal globalization impact on small and medium sized enterprises' strategy in case of cosmetics and perfumeries market. Theoretical studies includes the analysis of globalization and national market relationship as well as relationship between globalization and strategic planning at SME. Empirical studies evaluate Lithuanian market index of globalization , accentuate its impact of SME's strategies and define the importance level.

As a result of the empirical analysis, it was adduced few globalization and SME strategy connection areas such as national economics, direct foreign investments, income of households, transportation and logistic costs, the threat of new potential competitors, mobility of human capital, the threat of substitutes, labeling and notification system, customs system, the dynamics of wage level, accessibility of new suppliers, technologic modernization, electronic trade, fashion and international brand identity. It also was revealed that some of the relations are strong and some are not important, however, SME should always be aware of the globalization influence on the national level in order to avoid discredits and embrace opportunities.

This MBA Graduation paper contains 68 pages with 4 tables and 17 pictures or schemes. For the research there were used 56 nonfiction literature and 4 information sources. Additional information was places into 8 appendixes.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Albrow, M. (1997) *The global age : state and society beyond modernity*. Stanford (California) : Stanford University Press, p. 88
2. Andrews, K.R (1996). *The Concept of Corporate Strategy* in McKiernan, P. Ed. *Historical Evolution of Strategic Management: History of Management Thought*, Vol. I and II. Aldershot: Dartmouth Publishing.
3. Asiedu, E., Freeman, J. A. *The Effect of Globalization on Firm Profits: Do Owners' Race/Ethnicity Matter?* [interaktyvus] Revised version published in *American Economic Review Papers and Proceedings*, May 2007, 97 (2), P. 368-372 [žiūrėta 2007m lapkričio 29d.] Prieiga per internetą <http://people.ku.edu/~asiedu/Minority%20Businesses.pdf>
4. Bauman, Z. (2006) *Globalizacija. Pasekmės žmogui*. Vilnius: Strofa, p. 208. ISBN 9986-751-51-9
5. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.K. (2007). *International marketing*. Ninth edition. New York: Thomson/South-Western, p. 646. ISBN 978-0-324-31702-2
6. De Wit, B.; Meyer, R. (2005) *Strategy synthesis. Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. Text and readings. 2nd edition. Australia: Thomson, p. 469. ISBN 1-86152-965-1
7. *Development and globalization: facts and figures 2004*. [interaktyvus] United Nations conference on trade development. [žiūrėta 2007m. vasario 13d.] Prieiga per internetą <http://www.creativefocus.net/WEBPDFs/Linking.pdf>
8. Dicken, P. (2003) *Global shift. Reshaping the global economic map in the 21st century*. 4th edition. London: Sage publications, p. 603. ISBN 0-7619-7150-5
9. Downes, L. *Beyond Porter*. [interaktyvus] In *Context Magazine*. [žiūrėta 2007m lapkričio 11d.] Prieiga per internetą <http://www.contextmag.com/setFrameRedirect.asp?src=/archives/199712/technosynthesis.asp>
10. Feigenbaum, H.B. (2002) *Globalization and cultural diplomacy*. [interaktyvus] Publikacija paskelbta 2002.02.01. [žiūrėta 2007m kovo 10d.] Prieiga per internete <http://www.Culturalpolicy.org/pdf/globalization.pdf>
11. Friedman, T.L. (2005) *Lexus ir alyvmedis : suprasti globalėjimą*. Vilnius : Vaga, p. 7-8 ISSN 1392-1673.
12. Garrett, G., Lange, P. (1991) *Political responses to interdependence: what's 'left' for the left?* *International organization* 45(4).

13. Gerle, E. (2005). *Kultūros ir religijų globalizacija*. [interaktyvus] Publikacija paskelbta 2005. 09.24. [žiūrėta 2007m. vasario 02.] Prieiga per internetą <http://www.religija.lt/content/view/526/56/>
14. Ghemawat, P. (2003) *Globalization: the strategy of difference*. Research & ideas, [interaktyvus] November 10, 2003. [žiūrėta 2007m. spalio 16d.] Prieiga per internetą: <http://hbswk.hbs.edu/item/3773.html>.
15. Gill, S. (1995). *Globalization, market civilization, and the disciplinary neoliberalism*. Millennium 24(3).
16. *Globalizacijos mitai ir tikrovė*. (2006) Lietuvos laisvosios rinkos instituto analizė [žiūrėta 2007 m. spalio 19d.] Prieiga per internetą: http://www.lrinka.lt/index.php/analitiniai_darbai/analize_globalizacijos_mitai_ir_tikrove/3793
17. Grant, R.M. (2002). *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications*. 4th edition. Oxford : Blackwell Business, p. 551. ISBN – 0-631-20780-5
18. Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. and Perraton, J. (2002) *Globaliniai pokyčiai : politika, ekonomika ir kultūra*. Vilnius: Margi raštai, p. 529. ISBN 9986-09-242-6
19. Hirst, P., Thompson, G. (1999). *Globalization in question. The international economy and the possibilities of governance*. Polity press: Cambridge.
20. Janson, E. (2006) *Pasitinkant globalizaciją*. [interaktyvus] Edited October 5, 2006 [žiūrėta 2006m. spalio 16d.] Prieiga per internetą: <http://www.ambvilnius.um.dk/en/menu/Aboutus/News/PasitinkantGlobalizacij.htm>
21. Jakštienė, S. (2006) *Rinkodaros svarba rinkų globalizacijos sąlygomis*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr.1 (6).
22. Jatuliavičienė, G., Kučinskienė, M. (2006) *Globalization drivers and their impact on Lithuanian economic growth and development*. Vilniaus universiteto mokslo darbai. Ekonomika. Nr.73. ISSN 1392-1258.
23. Juščius, V. (2001) *Globalūs gamybos-paskirstymo-vartojimo sąveikos pokyčiai*. Inžinerinė ekonomika, Kaunas: Technologija, Nr.2 (22). ISSN 1392-2785.
24. Juščius, V. (2003) *Globalizacijos kiekybinio vertinimo kritinės pastabos. Tarptautinė ekonomika ir prekyba: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 5 knyga. Ekonomika ir vadyba, Kaunas: Technologija. ISBN 9955-09-390-0.
25. Krajewski, L.J., Ritman, L.P. (2005). *Operations Management. Processes and value chains*. Seventh edition. Reading : Addison-Wesley, p. 87 ISBN 0-201-60715-8
26. Lietuvos Respublikos produktų saugos įstatymas Nr. VIII-1206. (1999) Priimtas 1999 m. birželio 1 d. *Valstybės žinios*, birželio 23, Nr. 52-1673

27. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl informacijos apie kosmetikos gaminio sudėtį ir turimų duomenų apie gaminio nepageidaujamą poveikį pateikimo visuomenei taisyklių patvirtinimo. Nr. V-970. (2004) Priimtas 2004 m. gruodžio 30 d. *Valstybės žinios*, 2005 sausio 8d., Nr. 3-45
28. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl kosmetikos gaminių, kurių tinkamumo naudoti terminas ilgesnis kaip 30 mėnesių, ženklinimo taisyklių patvirtinimo. Nr. V-3 (2005) Priimtas 2005 m. sausio 3 d. *Valstybės žinios*, sausio 11d., Nr. 4-88 Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl Lietuvos higienos normos HN 115:2002 „Kosmetikos gaminiai. Ingredientų ir jų kiekių nustatymas“ patvirtinimo. (2002) Priimtas 2002 m. balandžio 10 d. Nr. 167. *Valstybės žinios*, 2002-09-18, Nr. 91-3908
29. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl pranešimo (notifikavimo) apie tiekiamus į Lietuvos rinką kosmetikos gaminius tvarkos patvirtinimo. V-354. (2004) Priimtas 2004 m. gegužės 10 d. *Valstybės žinios*, gegužės 20d., Nr. 82-2964.
30. Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymas dėl Lietuvos higienos normos HN 62:2003 „Kosmetikos gaminiai: bendrieji reikalavimai, draudžiamos ir ribojamos medžiagos“ patvirtinimo. Nr. V-757. (2003) Priimtas 2003 m. gruodžio 23 d. *Valstybės žinios*, vasario 7 d., Nr. 21-647.
31. Maxwell, J. (1993). *Globalization and family security. Family Security in Insecure Times*, *□orumo n □orumo n Family Security, Canadian Council on Social Development*. . [interaktyvus], [žiūrėta 2007m.vasario 10d.] Prieiga per internetą <http://workinphonet.bc.ca/lmisi/Making/intros/COPYRGHT.HTM>
32. Makarychev, A.S., Sergunin, A.A. (2000) *Globalization. The globalization of eastern Europe: teaching international relations without borders*. Hamburg: Editos Segbers, K. Imbusch.
33. McMillan, E. (2004) *Complexity, organizations and change*. London: Routledge, 193. ISBN 0-415-31447-X
34. Mintzberg H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice-Hall, New York, NY
35. Mittelman, J.H. (2000) *The Globalization Syndrome*. Princeton: Princeton University Press. P. 6
36. Quelch, J. A. (2004) *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*. San Francisco: Jossey – Bass, p. 424,. ISBN 0-7879-6857-9
37. Pettinger, R.(2004) *Contemporary strategic management*. London: Palgrave Macmillan, p. 520. ISBN 1-4039-1327-7

38. Porter, M. (1996) *What is strategy?* Harvard Business Review, Nov/Dec 1996, Vol. 74, No 6.
39. Pugačiauskas, V. (2000) *Globalizacija ir Lietuvos ekonominė politika*. [interaktyvus] [žiūrėta 2007m. spalio 19d.] Prieiga per internetą: <http://www.geocities.com/vykintas/m2mpa.html>
40. Pukelienė, V., Žilinskienė, N. (1999) Globalizacijos procesai ir darbo užmokestis bei jo specifika Lietuvoje ekonomikos pokyčių sąlygomis. *Socialiniai mokslai* Kaunas : Technologija, Nr. 4 (21), p.34-37. ISSN 1392-0758
41. Ramanauskas, G., Bivainis J. (2003) *Strategic plan as a toll for the management of companies*. Vilnius: Technika, p. 102. ISBN 9986-05-592-X
42. Recklies D.(2001) *Small and Medium-Sized Enterprises and Globalization*. [interaktyvus] Edited October 2001 [žiūrėta 2007m. rugpjūčio 22d.] Prieiga per internetą <http://www.themanager.org/Strategy/global.htm>
43. Roach, S.S. (2007) *From globalization to localization?* [interaktyvus] Edited 2007m. June 19. [žiūrėta 2007m. rugpjūčio 7d.] Prieiga per internetą <http://www.theglobalist.com/dbweb/StoryId.aspx?StoryId=6130>
44. Robertson, R. (2004) *The three waves of globalization: a history of a developing global consciousness*. Nova Scotia : Fernwood Publishing.
45. Ross, D.P. (1993). *Family security in insecure times*. Toronto : Family Security, Canadian Council on Social Development
46. Rothkop, D. (1997) *In praise of cultural imperialism? Effects of globalization on Culture*. [interaktyvus] Publikacija paskelbta 1997.06.22. [žiūrėta 2007m. balandžio 11d.] Prieiga per internetą <http://www.globalpolicy.org/globaliz/cultural/globcult.htm>
47. Savickas, A. (2001) *Ar prekės vardas gali padėti parduoti?* [interaktyvus] [žiūrėta 2008m. sausio 11d.] Prieiga per internetą <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e84a837.1>
48. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R (2000) *Vadyba*. Kaunas : Poligrafija ir informatika, p. 647. ISBN 9986-850-30-4
49. Soo-Young Moon. (2005) *An analysis of global retail strategies: a case of U. S. Based retailers*. [interaktyvus] The journal of American Academy of Business, Cambridge, Volume 7, No.1. [žiūrėta 2006m. spalio 24d.] Prieiga per internetą <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=31&hid=119&sid=e4087c31-8edc-413e-a778-04acb34b4b65%40sessionmgr7>
50. Stauble, V. R. (2000) *Marketing strategy: A Global Perspective*. Fort Worth: Harcourt College Publishers, p. 451. ISBN 0-03-026216-X

51. Šaparnis, G., Merkys, G. (2000) *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai*. Socialiniai mokslai, 2000, Nr.2 (23). ISSN 1392-0758
52. Tregoe, B., Zimmerman, J. (1981) *Top Management Strategy*. Strategic Management Journal, Vol. 2, No. 4 (Oct. – Dec.).
53. Vardis, H. (1998) *What is brand identity and how can knowing it increase your bottom line?* [interaktyvus] [žiūrėta 2007m. birželis 6d.] Prieiga per internetą <http://www.creativefocus.net/WEBPDFs/Linking.pdf>
54. Vareikis, E. (2007). *Globalizacijos matavimas*. [interaktyvus] Pirma publikacija www.lrytas.lt 2007m. rugpjūčio 9d. [žiūrėta 2007m. gruodžio 16d.] Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter/ruonis?p_int_tv_id=5033&p_int_tekst_id=69201&p_kalb_id=1
55. Vasiliauskas, A. (2004) *Strateginis valdymas*. 2-asis leidimas. Kaunas : Technologija, p. 383. ISBN 9955-09-594-6
56. White, C. (2004) *Strategic management*. London: Palgrave Macmilland, p. 850. ISBN 1-4039-0400-6

INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Lietuvos Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės. [interaktyvi duomenų bazė] [žiūrėta 2008 m. kovo – gegužės mėn]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/>
2. Vilniaus visuomenės sveikatos centras [interaktyvi duomenų bazė] [interaktyvi duomenų bazė] [žiūrėta 2008 m. kovo – gegužės mėn]. Prieiga per internetą: <http://www.vilniausvsc.lt/Kosmetika/teikimas.htm>
3. Valstybinė Visuomenės Sveikatos priežiūros tarnyba prie Sveikatos Apsaugos ministerijos [interaktyvi duomenų bazė] [interaktyvi duomenų bazė] [žiūrėta 2008 m. kovo – gegužės mėn]. Prieiga per internetą: <http://www.vvspt.lt/naujienos.php?p=n20050315>
4. Valstybinė ne maisto produktų inspekcija prie Ūkio ministerijos [interaktyvi duomenų bazė] [interaktyvi duomenų bazė] [žiūrėta 2008 m. kovo – gegužės mėn]. Prieiga per internetą: <http://www.inspekcija.lt>

PRIEDAI

1. PRIEDAS. KOF globalizacijos indeksas: apibrėžimai ir šaltiniai	73
2 PRIEDAS. KOF globalizacijos indeksas sudedamosios dalys	76
3 PRIEDAS. KOF bendrojo globalizacijos indekso ir jo dedamųjų kaita 1970-2005 m.	77
4 PRIEDAS. KOF globalizacijos indeksas ir jo dedamosios pagal valstybes (2005- 2007 m. vidurkis procentais)	78
5 PRIEDAS. Eksporto ir importo struktūra pagal KN skyrius, kurie apima kosmetikos gaminius (2000-2008 m.)	82
6 PRIEDAS. Struktūrizuoto interviu klausimynas	83
7 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo klausimynas	84
8 PRIEDAS. Statistiniai Lietuvos rinkos duomenys	85
9 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo rezultatai	89

1. PRIEDAS. KOF globalizacijos indeksas: apibrėžimai ir šaltiniai

1 lentelė

KOF globalizacijos indeksas: apibrėžimai ir šaltiniai

Eil. Nr.	Indeksai ir kintamieji	Šaltinis	Aprašymas
A. Ekonominė globalizacija			
i)	Duomenys apie prekių, kapitalo judėjimą Prekių mainai	Pasaulio Bankas	Prekyba yra eksporto ir importas prekių ir paslaugų suma, išmatuotų per bendrąjį vidaus produktą. Duomenys yra išreikšti BVP procentu.
	Užsienio investicijų srautai	Pasaulio Bankas	Bendrosios tiesioginės užsienio investicijos yra absoliutinių verčių tiesioginių užsienio investicijų į šalį ir iš šalies, įrašytų mokėjimo balanso finansų skiltyje, suma. Šis dydis įtraukia asmeninį kapitalą, pajamų, kito ilgalaikio kapitalo, ir trumpalaikio kapitalo reinvesticiją. Duomenys yra išreikšti BVP procentu.
	Tiesioginės užsienio investicijos akcijomis	Jungtinių Tautų Prekybos ir Ekonominės Plėtros Konferencija (UNCTAD)	Įeinančių ir išėinančių tiesioginių užsienių investicijų akcijomis suma, išreikšta BVP procentu.
	Investicijų portfelis	Tarptautinis Valiutos Fondas (IMF)	Portfelinės investicijos yra portfelinių investicijų pritekėjimo ir ištekėjimo, užfiksuotų mokėjimų balanse, suma. Duomenys yra išreikšti BVP procentu.
	Pajamų mokesčiai sumokėti užsienio rezidentų	Pasaulio Bankas	Pajamų užmokesčiai siejami su nenuolatinių tarnautojų pajamomis bei pajamomis iš investicijų (užmokesčiai iš tiesioginių investicijų, portfelinių investicijų, kitų investicijų). Pajamos, gautos iš neapčiuopiamų vertingų dalykų naudojimo, yra pašalintos. Duomenys yra išreikšti BVP procentu.
ii)	Apribojimų duomenys Paslėpti importo apribojimai	Apskaičiuojamas	Šis indeksas yra pagrįstas klausimu ar šalyje naudojami tarifiniai ir netarifiniai barjerai žymiai mažina importuojamų prekių konkurencingumą vidaus rinkoje.
	Vidutinis eksporto/importo tarifų lygis	Apskaičiuojamas	Kuo vidutinis šalies eksporto/importo tarifas, tuo šaliai paskiriamas žemesnis įvertinimas.
	Tarptautinės prekybos mokesčiai	Pasaulio Bankas	Tarptautinės prekybos mokesčiai apima importo/eksporto muitus, eksporto ar importo monopolijų pelną, pelno pokyčius bei mokesčių tarifų pokyčius.

	Kapitalo sąskaitos apribojimai	Apskaičiuojamas	Einamosios pajamos įtraukia visas pajamas pradėdant mokesčiais, neapmokestinamomis pajamomis (be dotacijų) iš žemės pardavimo, neapčiuopiamomis prekėmis, vyriausybės akcijomis. Taip pat įtraukiamos baudos, mokesčius, atgavimą, paveldėjimo mokesčius ir nepasikartojančius mokesčius kapitalui. Indeksas, pagrįstas dviem komponentais: <ol style="list-style-type: none"> 1. Komponentas pagrįstas klausimu, ar užsienio kapitalo kompanijos yra retai sutinkamos, apribota iki mažumos dalies šalies rinkoje, uždraustos pagrindiniuose sektoriuose ar paplitusios ir padrasintos. 2. Indeksas, pagrįstas Tarptautinio Valiutos Fondo kasmetine ataskaita apie sandorius užsienio valiuta bei valiutos keitimo apribojimus.
B.	Socialinė globalizacija		
i)	Duomenys apie asmeninius ryšius		
	Išeinantis telefoninis ryšys	Pasaulio Bankas	Išeinantys skambučiai išmatuojami minutėmis 1000 žmonių.
	Tarptautiniai pervedimai	Pasaulio Bankas	Bendra prekių, paslaugų eksporto/impoto, pajamų suma. Duomenys yra išreikšti BVP procentu.
	Nerezidentų skaičius šalyje	Pasaulio Bankas	Užsienio gyventojai yra nerezidentų ar užsieniečiams gimusių vaikų skaičius šalyje. Duomenys yra išreikšti nerezidentų skaičiaus procentu vis gyventojų skaičiuje.
	Tarptautiniai laišakai	Tarptautinė Pašto Organizacija	Išsiųstų ir gautų tarptautinių laiškų skaičius tenkantis vienam gyventojui.
ii)	Informacijos srautai		
	Interneto taškų skaičius	Tarptautinė Komunikacijų Sąjunga	Interneto ryšių skaičius tenkantis 1000 gyventojų.
	Interneto vartotojų skaičius	Pasaulio Bankas	Interneto vartotojai yra žmonės, turintys prieigą prie pasaulinio interneto tinklo.
	Kabelinė televizija	Pasaulio Bankas	Kabelinės televizijos prenumeratoriai yra namų ūkiai, kurie užsisako daugiakanalę televizijos paslaugą, tiekta pastovaus linijinio ryšio. Koeficientas išreiškiamas 1000 žmonių.
	Prekyba laikraščiais	Jungtinių Tautų Švietimo, Mokslo ir Kultūros Organizacija (UNESCO)	Laikraščių ir periodinių leidinių eksporto ir importo dali BVP.
	Radijas	Pasaulio Bankas	Vidutinė radijo auditorija 1000 žmonių.

iii)	Duomenys apie kultūros artumą		
	„McDonald's“ restoranų skaičius	Įvairūs šaltiniai	„McDonald's“ restoranų skaičius, tenkantis vienam gyventojui.
	„Ikea“ skaičius	Įvairūs šaltiniai	„Ikea“ parduotuvių skaičius, tenkantis vienam gyventojui.
	Prekyba knygomis	Jungtinių Tautų Švietimo, Mokslo ir Kultūros Organizacija (UNESCO)	Knygų ir bukletų eksporto ir importo dalis BVP.
B.	Politinė globalizacija		
	Ambasadų skaičius šalyje	Šalių informaciniai biuleteniai	Šalyje esančių ambasadų skaičius
	Narystė tarptautinėse organizacijose	Tarptautinių organizacijų metinės ataskaitos	Organizacijų, kurių nare yra šalis, skaičius.
	Dalyvavimas JT Saugumo Tarybos Misijose	JT taikos palaikymo skyrius	Taikos misijų, kuriose dalyvavo šalies rezidentai, skaičius.

Šaltinis: Tarptautinis statistinių duomenų skaičiavimo centras . <http://globalization.kof.ethz.ch/>

2 PRIEDAS. KOF globalizacijos indeksas sudedamosios dalys

1 lentelė

KOF globalizacijos indeksas sudedamosios dalys procentais

	Indeksai ir kintamieji	Dalis visumoje
A.	Ekonominė globalizacija	[36%]
	i) Duomenys apie prekių, kapitalo judėjimą	(50%)
	Prekių mainai	(18%)
	Užsienio investicijų srautai	(21%)
	Tiesioginės užsienio investicijos akcijomis	(22%)
	Investicijų portfelis	(19%)
	Pajamų mokesčiai sumokėti užsienio rezidentams	(20%)
	ii) Apribojimų duomenys	(50%)
	Paslėpti importo apribojimai	(24%)
	Vidutinis eksporto/importo tarifų lygis	(28%)
	Tarptautinės prekybos mokesčiai	(27%)
	Kapitalo sąskaitos apribojimai	(20%)
B.	Socialinė globalizacija	[38%]
	i) Duomenys apie asmeninius ryšius	(30%)
	Išeinantis telefoninis ryšys	(13%)
	Tarptautiniai pervedimai	(6%)
	Tarptautinis turizmas	(28%)
	Nerezidentų skaičius šalyje	(26%)
	Tarptautiniai laiškai	(28%)
	ii) Informacijos srautai	(35%)
	Interneto taškų skaičius	(21%)
	Interneto vartotojų skaičius	(20%)
	Kabelinė televizija	(20%)
	Prekyba laikraščiais	(16%)
	Radijas	(23%)
	iii) Duomenys apie kultūros artumą	(35%)
	„McDonald's“ restoranų skaičius	(40%)
	„Ikea“ skaičius	(41%)
	Prekyba knygomis	(19%)
C.	Politinė globalizacija	[25%]
	Ambasadų skaičius šalyje	(35%)
	Narystė tarptautinėse organizacijose	(36%)
	Dalyvavimas JT Saugumo Tarybos Misijose	(29%)

Šaltinis: Tarptautinis statistinių duomenų skaičiavimo centras . <http://globalization.kof.ethz.ch/>

3 PRIEDAS. KOF bendrojo globalizacijos indekso dinamika

1 lentelė

KOF bendrojo globalizacijos indekso ir jo dedamųjų kaita 1970-2005 m.

Metai	Politinės globalizacijos indeksas	Socialinės globalizacijos indeksas	Ekonominės globalizacijos indeksas	Bendras globalizacijos indeksas
1970	32,01	28,44	39,45	33,27
1971	33,55	29,05	40,07	34,10
1972	35,09	29,37	39,96	34,57
1973	37,50	29,82	40,36	35,50
1974	39,34	30,09	40,98	36,30
1975	40,90	30,28	41,01	36,78
1976	42,54	30,85	40,95	37,41
1977	43,98	31,12	41,22	37,97
1978	44,90	31,73	41,86	38,65
1979	45,29	32,07	42,32	39,07
1980	44,63	32,35	42,97	39,20
1981	43,50	33,12	43,77	39,46
1982	41,97	33,49	43,84	39,24
1983	42,90	34,15	43,66	39,62
1984	41,55	34,66	44,49	39,71
1985	40,65	35,58	45,05	40,03
1986	41,35	36,02	44,81	40,34
1987	42,24	36,35	45,59	40,99
1988	45,21	36,72	46,05	42,07
1989	48,54	36,99	47,34	43,44
1990	48,73	37,50	47,83	43,89
1991	47,76	42,31	48,55	45,76
1992	48,78	43,18	49,64	46,74
1993	51,80	44,26	50,87	48,26
1994	51,54	45,37	52,41	49,21
1995	51,06	46,78	53,53	50,11
1996	51,04	48,82	55,04	51,41
1997	51,33	49,83	56,82	52,45
1998	51,40	50,95	58,07	53,38
1999	53,55	51,39	59,02	54,42
2000	53,33	51,81	61,02	55,21
2001	56,05	52,48	60,80	56,08
2002	55,72	52,32	61,37	56,17
2003	57,29	52,53	62,05	56,93
2004	58,94	52,40	62,95	57,65
2005	59,71	52,50	63,92	58,22

Šaltinis: Tarptautinis statistinių duomenų skaičiavimo centras . <http://globalization.kof.ethz.ch/>

4 PRIEDAS. KOF globalizacijos indeksas ir jo dedamosios pagal valstybes (2005-2007 m. vidurkis procentais)

Eil. Nr	Valstybė	Globalizacijos indeksas
1.	Belgija	91,96
2.	Austrija	91,60
3.	Švedija	89,89
4.	Jungtinė Karalystė	89,29
5.	Olandija	89,15
6.	Prancūzija	87,71
7.	Kanada	87,49
8.	Šveicarija	85,53
9.	Suomija	84,84
10.	Čekijos Respublika	84,46
11.	Danija	84,27
12.	Airija	83,09
13.	Portugalija	83,06
14.	Ispanija	82,52
15.	Vokietija	82,48
16.	Singapūras	82,14
17.	Vengrija	81,15
18.	Australija	80,91
19.	JAV	80,83
20.	Italija	80,61
21.	Lenkija	78,22
22.	Norvegija	77,75
23.	Malajzija	75,81
24.	Graikija	74,94
25.	Liuksemburgas	74,18
26.	Naujoji Zelandija	73,46

Eil. Nr	Valstybė	Ekonomikos globalizacijos indeksas
1.	Liuksemburgas	98,49
2.	Singapūras	95,14
3.	Airija	94,88
4.	Belgija	92,33
5.	Estija	92,05
6.	Olandija	90,18
7.	Austrija	88,65
8.	Švedija	88,52
9.	Portugalija	86,81
10.	Jungtinė Karalystė	86,12
11.	Bahreinas	85,21
12.	Suomija	84,62
13.	Čekijos Respublika	84,46
14.	Vengrija	84,34
15.	Čilė	83,97
16.	Prancūzija	83,95
17.	Malta	83,41
18.	Kanada	83,09
19.	Izraelis	83,07
20.	Islandija	82,54
21.	Ispanija	82,36
22.	Šveicarija	82,08
23.	Naujoji Zelandija	81,21
24.	Italija	79,17
25.	Latvija	78,65
26.	Panama	78,38

Eil. Nr	Valstybė	Socialinės globalizacijos indeksas
1.	Austrija	93,10
2.	Singapūras	92,49
3.	Belgija	90,66
4.	Olandija	89,98
5.	Danija	88,92
6.	Švedija	88,52
7.	Šveicarija	88,43
8.	Jungtinė Karalystė	87,88
9.	JAE	86,91
10.	Kanada	86,64
11.	Čekijos Respublika	85,52
12.	Islandija	84,98
13.	Norvegija	84,64
14.	Prancūzija	84,22
15.	Suomija	83,91
16.	Vokietija	83,56
17.	Australija	82,78
18.	Kuveitas	79,75
19.	Liuksemburgas	79,29
20.	Izraelis	79,28
21.	Slovakija	79,17
22.	Portugalija	77,86
23.	JAV	77,82
24.	Airija	77,65
25.	Vengrija	77,65
26.	Ispanija	77,59

Eil. Nr	Valstybė	Plotinės globalizacijos indeksas
1.	Prancūzija	98,06
2.	JAV	96,11
3.	Rusija	96,04
4.	Jungtinė Karalystė	95,76
5.	Kanada	94,85
6.	Vokietija	94,61
7.	Švedija	93,82
8.	Italija	93,55
9.	Austrija	93,51
10.	Belgija	93,37
11.	Kinija	92,06
12.	Egiptas	91,81
13.	Indija	90,24
14.	Ispanija	89,99
15.	Lenkija	89,41
16.	Danija	87,47
17.	Argentina	87,47
18.	Japonija	87,37
19.	Turkija	86,72
20.	Olandija	86,51
21.	Suomija	86,51
22.	Brazilija	86,41
23.	Korėja	86,27
24.	Šveicarija	86,13
25.	Nigerija	85,79
26.	Portugalija	85,5

27.	Slovakija	72,58
28.	Estija	72,11
29.	Izraelis	70,83
30.	JAЕ	70,39
31.	Rusija	69,91
32.	Čilė	69,91
33.	Kroatija	69,30
34.	Slovėnija	68,82
35.	Islandija	67,75
36.	Bulgarija	65,51
37.	Kinija	65,26
38.	Korėja	64,82
39.	Jordanija	64,74
40.	Japonija	64,22
41.	Argentina	64,12
42.	Malta	63,78
43.	Kuveitas	63,51
44.	Turkija	63,45
45.	Romunija	63,34
46.	Lietuva	63,30
47.	Jamaika	62,87
48.	Kipras	62,48
49.	PAR	62,45
50.	Ukraina	61,83
51.	Urugvajus	61,79
52.	Latvija	61,62
53.	Bahreinas	60,93
54.	Brazilija	59,60
55.	Filipinai	59,00
56.	Salvadoras	58,03
57.	Panama	57,58
58.	Peru	57,12
59.	Tailandas	56,87
60.	Gana	56,01

27.	Australija	77,89
28.	Lietuva	77,29
29.	Kipras	77,28
30.	Danija	77,04
31.	Slovėnija	76,08
32.	Trinidadas ir Tobagas	75,58
33.	Jamaika	75,02
34.	Kroatija	74,82
35.	Malaizija	74,70
36.	Graikija	74,09
37.	Lenkija	73,64
38.	Botsvanija	73,43
39.	JAV	73,00
40.	Vokietija	72,58
41.	Bulgarija	71,76
42.	Norvegija	70,85
43.	Slovakija	70,17
44.	Nikaragva	68,44
45.	Gajana	68,16
46.	Salvadoras	67,46
47.	Urugvajus	65,13
48.	Papua Naujoji Gvinėja	64,58
49.	Kosta Rika	64,55
50.	Belizis	63,87
51.	PAR	63,78
52.	Turkija	63,64
53.	Omanas	63,40
54.	Romunija	62,18
55.	Kinija	61,21
56.	Kolumbija	61,16
57.	Filipinai	60,91
58.	Peru	60,73
59.	Jordanija	60,38
60.	Brazilija	60,16

27.	Malta	76,22
28.	Lenkija	74,92
29.	Estija	73,75
30.	Italija	73,16
31.	Naujoji Zelandija	73,13
32.	Bahamų Salos	71,92
33.	Slovėnija	71,78
34.	Saudo Arabija	71,33
35.	Kipras	70,39
36.	Malaizija	70,36
37.	Graikija	70,04
38.	Latvija	69,51
39.	Rusija	66,23
40.	Kroatija	65,15
41.	Jamaika	64,85
42.	Kosta Rika	62,29
43.	Lietuva	62,07
44.	Bahreinas	61,60
45.	Mauricijus	61,41
46.	Omanas	59,84
47.	Jordanija	58,90
48.	Ukraina	57,79
49.	Panama	57,76
50.	Fidžis	55,73
51.	Bulgarija	55,04
52.	Barbadosas	55,02
53.	Korėja	54,67
54.	Japonija	54,01
55.	Salvadoras	53,99
56.	Belizis	53,84
57.	Argentina	53,73
58.	Čilė	53,25
59.	Urugvajus	52,65
60.	Nikaragva	51,75

27.	Malaizija	85,39
28.	Pakistanas	85,12
29.	Romunija	83,57
30.	Graikija	83,32
31.	Čekijos Respublika	82,9
32.	Australija	82,35
33.	PAR	82,12
34.	Vengrija	81,88
35.	Jordanija	79,37
36.	Marokas	77,88
37.	Indonezija	77,48
38.	Norvegija	77,19
39.	Ukraina	76,97
40.	Kenija	75,9
41.	Filipinai	75,87
42.	Algerija	75,61
43.	Senegalas	75,52
44.	Čilė	74,91
45.	Airija	74,76
46.	Tunisas	74,02
47.	Peru	73,36
48.	Bulgarija	72,27
49.	Tailandas	70,75
50.	Urugvajus	70,59
51.	Bangladešas	70,59
52.	Gana	70,2
53.	Kroatija	67,77
54.	Slovakija	66,2
55.	Iranas	63,85
56.	Naujoji Zelandija	63,19
57.	Zambija	62,92
58.	Bolivija	62,48
59.	Šri Lanka	60,99
60.	Dramblio kaulo krantas	60,31

61.	Meksika	55,49
62.	Kosta Rika	55,00
63.	Ekvadoras	54,50
64.	Egiptas	54,18
65.	Hondūras	53,99
66.	Namibija	53,79
67.	Venesuela	53,75
68.	Saudo Arabija	53,69
69.	Nigerija	52,97
70.	Marokas	52,93
71.	Pakistanas	52,35
72.	Kolumbija	52,30
73.	Tunisas	51,81
74.	Zambija	51,76
75.	Dominikos Respublika	51,72
76.	Omanas	51,67
77.	Nikaragva	51,63
78.	Indonezija	51,31
79.	Trinidasas ir Tobagas	50,79
80.	Paragvajus	50,33
81.	Gvatemala	49,98
82.	Indija	49,70
83.	Šri Lanka	49,67
84.	Gabonas	49,20
85.	Kenija	49,12
86.	Bolivija	49,11
87.	Mauricijus	48,75
88.	Senegalas	48,55
89.	Fidžis	48,53
90.	Bahamų Salos	47,88
91.	Gajana	47,38
92.	Belizis	47,29
93.	Botsvanija	46,80

61.	Venesuela	60,16
62.	Korėja	60,12
63.	Kuveitas	59,78
64.	Namibija	59,22
65.	Meksika	58,95
66.	Tailandas	58,48
67.	Japonija	58,36
68.	Argentina	58,30
69.	Ekvadoras	57,71
70.	Dominikos Respublika	57,43
71.	Zambija	56,46
72.	Uganda	56,29
73.	Tunisas	55,73
74.	Gana	55,55
75.	Ukraina	55,20
76.	Rusija	54,96
77.	Malis	54,93
78.	Nigerija	54,50
79.	Barbadosas	52,46
80.	Albanija	51,66
81.	Bolivija	51,57
82.	Indonezija	51,42
83.	Paragvajus	51,14
84.	Čadas	49,80
85.	Bahamų Salos	48,66
86.	Gvatemala	48,43
87.	Šri Lanka	48,17
88.	Togas	47,35
89.	Malavis	46,30
90.	Madagaskaras	45,90
91.	Fidžis	45,82
92.	Zimbabvė	44,96
93.	Egiptas	44,53

61.	Meksika	50,97
62.	Kinija	50,84
63.	Romunija	50,67
64.	Hondūras	50,30
65.	Dominikos Respublika	50,26
66.	Kolumbija	49,69
67.	Gabonas	49,18
68.	Venesuela	48,70
69.	Namibija	48,57
70.	Ekvadoras	48,28
71.	PAR	47,81
72.	Turkija	47,46
73.	Gvatemala	47,39
74.	Gana	46,79
75.	Marokas	46,68
76.	Trinidasas ir Tobagas	46,67
77.	Gajana	46,35
78.	Tailandas	45,92
79.	Filipinai	45,74
80.	Paragvajus	44,85
81.	Šri Lanka	43,39
82.	Peru	42,67
83.	Malavis	42,07
84.	Botsvanija	41,88
85.	Zimbabvė	41,20
86.	Brazilija	40,85
87.	Zambija	39,74
88.	Pakistanas	39,53
89.	Senegalas	38,34
90.	Bolivija	37,70
91.	Egiptas	37,69
92.	Dramblio kaulo krantas	36,68
93.	Kenija	36,19

61.	Tanzanija	59,91
62.	Ekvadoras	59,2
63.	Kamerūnas	57,9
64.	Meksika	57,33
65.	Paragvajus	57,26
66.	Nepalas	56,69
67.	Beninas	56,29
68.	Gvatemala	55,93
69.	Slovėnija	54,42
70.	Nigerija	53,94
71.	Namibija	53,92
72.	Venesuela	52,28
73.	Malis	52,22
74.	Salvadoras	50,92
75.	Kongo Demokratinė Respublika	49,49
76.	Singapūras	48,92
77.	Togas	48,26
78.	Saudo Arabija	47,87
79.	Dominikos Respublika	45,98
80.	Lietuva	45,72
81.	Uganda	44,86
82.	Kuveitas	44,8
83.	Gabonas	44,48
84.	Hondūras	43,87
85.	Kolumbija	43,86
86.	Albanija	43,46
87.	Jamaika	43,1
88.	Malavis	42,62
89.	Estija	42,08
90.	Mauricijus	41,76
91.	Fidžis	41,69
92.	Izraelis	41,42
93.	Čadas	40,98

94.	Algerija	45,50	94.	Dramblio kaulo krantas	44,00	94.	Papua Naujoji Gvinėja	35,94	94.	JAE	38,26
95.	Dramblio kaulo krantas	45,44	95.	Algerija	43,92	95.	Indija	34,88	95.	Madagaskaras	38,16
96.	Uganda	44,49	96.	Kenija	43,53	96.	Indonezija	33,42	96.	Sirija	37,59
97.	Malavis	43,73	97.	Pakistanas	42,30	97.	Togas	33,31	97.	Siera Leone	33,21
98.	Barbadosas	43,45	98.	Kamerūnas	42,05	98.	Beninas	33,26	98.	Liuksemburgas	32,98
99.	Tanzanija	43,22	99.	Marokas	41,57	99.	Uganda	33,11	99.	Gvinėja-Bisau	31,76
100.	Malis	42,40	100.	Haitis	41,51	100.	Tunisas	33,02	100.	Zimbabvė	31,59
101.	Togas	42,23	101.	Mauricijus	40,36	101.	Tanzanija	32,66	101.	Kosta Rika	31,02
102.	Albanija	42,01	102.	Beninas	40,22	102.	Kongas	31,98	102.	Kipras	30,34
103.	Beninas	41,73	103.	Senegalas	39,93	103.	Albanija	31,94	103.	Panama	28,5
104.	Papua Naujoji Gvinėja	41,55	104.	Ruanda	37,71	104.	Gvinėja-Bisau	31,52	104.	Nikaragva	28,15
105.	Kamerūnas	41,32	105.	Indija	36,17	105.	Ruanda	31,23	105.	Latvija	26,43
106.	Gvinėja-Bisau	40,68	106.	Burundis	31,92	106.	Sirija	30,07	106.	Bahreinas	26,28
107.	Zimbabvė	40,06	107.	Nigerija	30,80	107.	Kamerūnas	29,36	107.	Omanas	23,41
108.	Čadas	39,56	108.	Bangladešas	29,52	108.	Nigerija	29,20	108.	Trinidadas ir Tobagas	22,5
109.	Sirija	39,09	109.	Iranas	25,34	109.	Madagaskaras	29,01	109.	Islandija	21,9
110.	Kongas	38,78	110.	Tanzanija		110.	Burundis	28,96	110.	Haitis	20,71
111.	Madagaskaras	37,45	111.	Kongo Demokratinė Respublika		111.	Čadas	28,94	111.	Kongas	20,71
112.	Bangladešas	36,01	112.	Gvinėja-Bisau		112.	Centrinės Afrikos Respublika	28,46	112.	Gajana	20,11
113.	Kongo Demokratinė Respublika	35,49	113.	Sirija		113.	Nepalas	28,20	113.	Malta	18,26
114.	Nepalas	35,27	114.	Centrinės Afrikos Respublika		114.	Siera Leone	26,74	114.	Manmaras	18,06
115.	Iranas	35,19	115.	Saudo Arabija		115.	Algerija	26,52	115.	Papua Naujoji Gvinėja	17,86
116.	Nigerija	34,28	116.	JAE		116.	Iranas	25,00	116.	Botsvanija	17,11
117.	Siera Leone	33,27	117.	Gabonas		117.	Kongo Demokratinė Respublika	24,92	117.	Centrinės Afrikos Respublika	16,08
118.	Ruanda	29,25	118.	Kongas		118.	Nigerija	24,19	118.	Belizis	14,68
119.	Haitis	28,61	119.	Nepalas		119.	Malis	23,91	119.	Ruanda	14,6
120.	Manmaras	27,29	120.	Siera Leone		120.	Haitis	21,83	120.	Barbadosas	13,96
121.	Centrinės Afrikos Respublika	26,79	121.	Hondūras		121.	Bangladešas	18,63	121.	Burundis	12,5
122.	Burundis	25,75	122.	Manmaras		122.	Manmaras	10,24	122.	Bahamų Salos	11,44

Šaltinis: Tarptautinis statistinių duomenų skaičiavimo centras . <http://globalization.kof.ethz.ch/>

5 PRIEDAS. Eksporto ir importo struktūra pagal KN skyrius, kurie apima kosmetikos gaminius (2000-2008 m.)

Kombinuotoji nomenklatūra	2008 m. sausis- kovas	2007 m.	2006 m.	2005 m.	2004 m.	2003 m.	2002 m.	2001 m.	2000 m.
Eksportas, mln.Lt									
Organiniai chemijos produktai	12,5	50,6	45,6	40,6	41,8	18,5	16,0	24,6	34,7
Eteriniai aliejai ir kvapieji dervų ekstraktai (rezinoidai); parfumerijos, kosmetikos ir tualetiniai preparatai	25,6	116,5	108,5	92,5	55,7	32,1	50,3	54,1	53,4
Muilas, organinės paviršinio aktyvumo medžiagos, skalbikliai, tepimo priemonės, dirbtiniai vašakai, paruošti vašakai, blizginimo arba šveitimo priemonės, žvakės ir panašūs dirbiniai, modeliavimo pastos, stomatologiniai vašakai, taip pat stomatologijos preparatai, daugiausia iš gipso	18,0	69,4	56,5	45,7	33,2	22,4	26,6	28,8	27,7
VISO:	56,1	236,5	210,6	178,8	130,7	73,0	92,9	107,5	115,8
Importas, mln.Lt									
Organiniai chemijos produktai	496,8	1908,4	916,8	215,4	129,2	93,3	108,4	91,3	97,0
Eteriniai aliejai ir kvapieji dervų ekstraktai (rezinoidai); parfumerijos, kosmetikos ir tualetiniai preparatai	100,6	392,7	347,9	298,9	248,8	196,3	233,3	239,4	239,5
Muilas, organinės paviršinio aktyvumo medžiagos, skalbikliai, tepimo priemonės, dirbtiniai vašakai, paruošti vašakai, blizginimo arba šveitimo priemonės, žvakės ir panašūs dirbiniai, modeliavimo pastos, stomatologiniai vašakai, taip pat stomatologijos preparatai, daugiausia iš gipso	69,7	258,4	217,5	192,6	176,4	141,0	147,3	158,3	160,0
VISO:	667,1	2559,5	1482,2	706,9	554,4	430,6	489,0	489,0	496,5

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas. <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2384>

6 PRIEDAS. Struktūrizuoto interviu klausimynas

1. Kokios verslo ir konkurencingumo strategijos laikosi Jūsų įmonė?
2. Kaip dažnai įmonės viduje analizuojamas esamos strategijos efektyvumas?
3. Kokiose srityse įmonė susiduria su globalizacijos procesu?
4. Kaip manote, ar rinkos globalizacija (ypač po įstojimo į Europos Sąjungą) veikia jūsų įmonės strategijos efektyvumą.
5. Ar pastebėjote teisinės aplinkos pokyčių atsiradus laisvai Lietuvos rinkai, kurie tiesiogiai paveiktų Jūsų įmonės veiklą? Išskirkite kokius.
6. Kokius pokyčius pastebėjote įmonės ekonominėje veikloje? Kaip jie paveikė strateginius įmonės sprendimus?
7. Kokių rezultatų davė technologinė aplinka Jūsų įmonės atžvilgiu?
8. Kokius kultūrinius pokyčius, veikiančius Jūsų įmonės veiklą, galėtumėte išskirti?
9. Ar pastebėjote, kad laisvos prekybos sąlygos sustiprino vartotojų pozicijas, jų derėjimosi galią? Jei taip, kokių priemonė ėmėtės, siekdami išlaikyti turimus vartotojus?
10. Kaip pastaruosiu metu keičiasi įmonės konkurencinė aplinka?
11. Ar pasikeitė Jūsų įmonės santykis su tiekėjais po įstojimo į Europos Sąjungą? Kokius minusus ir plusus išskirtumėte šiuose pasikeitimuose?
12. Ar teko Jums keisti įmonės bendrąją arba konkurencinę strategiją per pastaruosius 5-7 metus. Jei taip, paminėkite 3 pagrindines kaitos priežastis.
13. kaip manote, ar tikslinga atlikti įmonės verslo strategijos peržiūrėjimą, vertinant globalizacijos įtaką šiam procesui.

7 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo klausimynas

Labą dieną,

Maloniai prašome užpildyti šią anketą ir taip prisidėti vykdam tyrimą apie globalizacijos įtaką smulkių ir vidutinių įmonių strategijoms. Tyrimo tikslas – nustatyti kurios globalizacijos veikimo sferos daro stipriausią įtaką strateginiam įmonės veiklos planavime.

Anketa anoniminė, visi duomenys bus apibendrinti ir naudojami rengiant magistro baigiamąjį darbą. Dėkoju už Jūsų bendradarbiavimą!

1. Ar globalizacija veikia jūsų įmonės strateginį planavimą?

- Taip;
- Ne (jei atsakėte neigiamai, anketos pildyti nereikia).

2. Kuriame strateginio planavimo etape stipriausiai pasireiškia globalizacijos įtaka?

- Įmonės išorinės aplinkos analizėje (ekonominė, politinė, teisinė, kultūrinė aplinka);
- Įmonės šakos analizėje (tiekijų ir vartotojų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, esami konkurentai, įėjimo į rinką barjerai);
- Įmonės vidinių resursų analizėje.

3. Įvertinkite kiekvieno veiksnio, veikiančio smulkios ir vidutinės įmonės strategiją, svarbą.

<i>Globalizacijos įtakos sfera</i>	<i>Labai svarbu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Nei svarbu, nei nesvarbu</i>	<i>Nesvarbu</i>	<i>Visai nesvarbu</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>
Ekonomikos augimas	5	4	3	2	1	0
Tiesioginės užsienio investicijos	5	4	3	2	1	0
Namų ūkių pajamos	5	4	3	2	1	0
Transportavimo kaštai	5	4	3	2	1	0
Naujų konkurentų grėsmė	5	4	3	2	1	0
Žmogiškojo kapitalo mobilumas	5	4	3	2	1	0
Pakaitalų grėsmė	5	4	3	2	1	0
Kosmetikos gaminių žymėjimas	5	4	3	2	1	0
Muitų sistema	5	4	3	2	1	0
Darbo užmokestis	5	4	3	2	1	0
Nauji tiekiėjai	5	4	3	2	1	0
Mados	5	4	3	2	1	0
Prekės vardas	5	4	3	2	1	0

4. Kokios jūsų pareigos?

- Aukščiausio lygio vadovas;
- Teisės specialistas;
- Rinkos analizės specialistas;
- Importo, eksporto specialistas;
- Mažmeninės prekybos specialistas;
- Finansų specialistas.

Dėkoju už atsakymus.

8 PRIEDAS. Statistiniai Lietuvos rinkos duomenys

1 lentelė

Bendrojo vidaus produkto pokyčiai Lietuvoje 2000-2008 metais

Metai / ketvirčiai	Iš viso			BVP, eliminavus sezono ir darbo dienų įtaką		Tenka vienam gyventojui
	To meto kainomis	Indeksai***, %		To meto kainomis	Indeksai***, %	To meto kainomis
	mln. litų	ankstesnis laikotarpis =100	2000 =100	mln. litų	ankstesnis laikotarpis =100	litų
2000	45673,8	104,1	100,0	45673,8	104,1	13052
2001	48584,6	106,6	106,6	48584,6	106,6	13956
2002	51971,2	106,9	114,0	51971,2	106,9	14981
2003	56804,0	110,3	125,8	56804,0	110,3	16445
2004	62586,7	107,3	135,0	62586,7	107,3	18217
2005	71380,4	107,9	145,7	71380,4	107,9	20906
2006*	81905,2	107,7	156,9	81905,2	107,7	24132
2007**	96739,7	108,8	170,6	96739,7	108,8	28651
2008**						
I	23801,6	89,1	160,2	27069,1	99,8	7071

*) Negalutiniai duomenys

***) Išankstiniai duomenys

****) Indeksai apskaičiuoti taikant grandininio susiejimo metodą

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas prie LR Vyriausybės

2 lentelė

Lietuvos kosmetikos rinkos dalyvių skaičiaus kitimas 2005-2007 metais

	2007	2006	2005
Pranešimai apie kosmetikos gaminių tiekimą į Lietuvos rinką, tūkst. vnt	21063	14975	6407
Naujų kosmetikos gamintojų ir platintojų skaičius	79	85	75
Lietuvos platintojai	73	-	-
Ne Lietuvos platintojai	6	-	-
Į Lietuvos rinką tiekiamų kosmetikos gaminių skaičius, tūkst.	1896	1638	1534

Šaltinis: Valstybinė Visuomenės Sveikatos priežiūros tarnyba prie Sveikatos Apsaugos ministerijos

Lietuvos pagrindiniai ekonominė ir socialinės raidos rodikliai 2000-2007 metais

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Vidutinis metinis gyventojų skaičius, tūkst.	3375,5*	3394,1	3414,3	3435,6	3454,2	3469,1	3481,3	3499,5
Nedarbo lygis (gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis), %	4,3	5,6	8,3	11,4	12,4	13,8	17,4	16,4
Infliacija (gruodžio mėn., palyginti su praėjusių metų gruodžio mėn.), %	8,1	4,5	3	2,9	-1,3	-1	2	1,4
Šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis, Lt	1813,0*	1495,7	1276,2	1149,3	1072,6	1013,9	982,3	970,8
Šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis, Lt	1359,3*	1092,9	916,7	835,5	786,4	728,4	699,4	692,2
Eksportas, mlrd. Lt	43,2*	38,9	32,8	25,8	21,3	19,1	17,1	14,2
Importas, mlrd. Lt	61,0*	53,3	43,2	34,4	29,4	27,5	24,2	20,9
Balansas, mlrd. Lt	-17,8*	-14,4	-10,4	-8,6	-8,1	-8,4	-7,1	-6,7
Tiesioginės užsienio investicijos, metų pradžioje, mln. Lt	28924,6	23895,8	16192,6	13699,4	13183,8	10661,9	9337,3	8252,1
Bendrasis vidaus produktas, to meto kainomis, mln. Lt	96740*	81905 ^o	71380	62587	56804	51971	48585	45674
Bendrojo vidaus produkto pokyčiai, %	8,8*	7,7 ^o	7,9	7,3	10,3	6,9	6,6	4,1
Bendrasis vidaus produktas, tenkantis vienam gyventojui, to meto kainomis, Lt	28651*	24132 ^o	20906	18217	16445	14981	13956	13052

* Išankstiniai duomenys.

^o Negalutiniai duomenys.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas prie LR Vyriausybės

Vidutinės vartojimo išlaidos pagal gyvenamąją vietą, vienam namų ūkio nariui per mėnesį, Lt

	Iš viso: mieste ir kaime				
	2003	2004	2005	2006	2007
Visos vartojimo išlaidos	487,2	512,3	578,1	651,5	748,8
Maisto produktai ir nealkoholiniai gėrimai	192,3	198,8	211,8	219,9	248,1
Alkoholiniai gėrimai	11	11,6	14	16,5	18,7
Tabako gaminiai	7,5	7,8	8,3	8,1	8,6
Drabužiai ir avalynė	38,3	41,9	49,7	57,1	69
Būstas, vanduo, elektra, dujos, kitas kuras	61,6	62,5	69,6	77,9	89,5
Būsto apstatymas, namų apyvokos įranga ir kasdienė būsto priežiūra	18,6	21,4	26,2	35,8	43,3
Sveikatos priežiūra	24,1	26,8	29,8	32,7	36,1
Transportas	42	45,2	51	67,3	77,5
Ryšiai	25,5	25,6	29,1	32,3	37
Poilsis ir kultūra	20,9	22,7	26,9	34	41,1
Švietimas	3,9	4,6	6,8	6,1	5,7
Viešbučiai, kavinės, restoranai	20,6	20,8	28,7	31,6	38,9
Įvairios prekės ir paslaugos	20,9	22,7	26,3	32,2	35,1
Piniginės vartojimo išlaidos	412,6	442,9	512,5	586,1	685,1
Maisto produktai ir nealkoholiniai gėrimai	131,5	141	158,1	168	198,9
Alkoholiniai gėrimai	11	11,6	14	16,5	18,7
Tabako gaminiai	7,5	7,8	8,3	8,1	8,6
Drabužiai ir avalynė	38,3	41,9	49,7	57,1	69
Būstas, vanduo, elektra, dujos, kitas kuras	59,8	61,3	69	77,1	88,8
Būsto apstatymas, namų apyvokos įranga ir kasdienė būsto priežiūra	18,6	21,4	26,2	35,8	43,3
Sveikatos priežiūra	17,5	20	22,2	24,8	27,3
Transportas	39,7	44,3	50	65,9	75,8
Ryšiai	24,6	24,8	28,3	31	35,8
Poilsis ir kultūra	20,9	22,7	26,9	34	41,1
Švietimas	3,7	4,5	6,7	5,9	5,4
Viešbučiai, kavinės, restoranai	18,9	19,2	26,9	29,7	37,3
Įvairios prekės ir paslaugos	20,6	22,4	26,2	32,2	35,1
Natūrinės vartojimo išlaidos	74,6	69,4	65,6	65,4	63,6

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas prie LR Vyriausybės

Lietuvos gyventojų tarptautinė migracija 2001-2008 metais

Metai	Imigravo	Emigravo	Migracijos saldo	1000 gyventojų		
				imigrantų	emigrantų	migracijos saldo
2001	4694	7253	-2559	1,4	2,1	0,7
2002	5110	7086	-1976	1,4	2	-0,6
2003	4728	11032	-6304	1,4	3,2	-1,8
2004	5553	15165	-9612	1,6	4,4	-2,8
2005	6789	15571	-8782	2	4,6	-2,6
2006	7745	12602	-4857	2,3	3,7	-1,4
2007	8609	13853	-5244	2,5**	4,1**	-1,6**

** Išankstiniai duomenys.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas prie LR Vyriausybės

Lietuvoje veikiančių įmonių klasifikacija pagal jų dydį, 2008 m.

Ekonominės veiklos rūšys	Įmonių skaičius, iš viso	Grupavimas pagal darbuotojų skaičių							
		0–9	10–19	20–49	50–99	100–249	250–499	500... ir >	1000 ir >
Iš viso	123840	109098	7239	4641	1629	892	213	85	43
Miškininkystė	1291	1108	94	42	18	28	1		
Žuvininkystė	198	164	19	14				1	
Kasyba ir karjerų eksploatavimas	69	20	9	22	7	11			
Apdirbamoji gamyba	15636	11990	1401	1217	536	343	83	47	19
Elektros, dujų ir vandens tiekimas	277	130	26	44	40	16	9	5	7
Statyba	11511	9679	734	625	265	161	38	9	
Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių, motociklų remontas, asmeninių ir buitinių daiktų taisymas	48508	44126	2512	1334	342	149	31	4	10
Viešbučiai ir restoranai	3422	2586	518	235	52	25	3	2	1
Transportas, sandėliavimas ir telekomunikacijos	6226	4714	744	498	180	58	18	10	4
Nekilnojamasis turtas, nuoma ir kita verslo veikla	21363	20009	766	388	112	62	18	6	2
Švietimas	2026	1937	45	32	8	4			
Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	2774	2510	165	70	20	7	2		
Kita komunalinė, socialinė ir asmeninė aptarnavimo veikla	10539	10125	206	120	49	28	10	1	

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas prie LR Vyriausybės

9 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo rezultatai

1 lentelė

Respondentų atsakymų pasiskirstymas, atsakant į klausimą ar globalizacija daro įtaką SVĮ strategijoms

	Respondentų skaičius
Globalizacija daro įtaką SVĮ strategijoms	49
Globalizacija nedaro įtakos SVĮ strategijoms	0

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

2 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal globalizacijos įtaką strateginio planavimo etapams

	Respondentų skaičius
Įmonės išorinės aplinkos analizėje	41
Įmonės šakos analizėje	6
Įmonės rezultatus analizėje	2

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

3 lentelė

Respondentų pasiskirstymas, vertinant globalizacijos įtakos sferų svarbą SVĮ strategijoms

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu	Neturiu nuomonės
Ekonomikos augimas	41	5	3			
Tiesioginės užsienio investicijos	10	34	5			
Namų ūkių pajamos	6	23	18			2
Transportavimo kaštai	1	19	28	1		
Naujų konkurentų grėsmė	37	8	4			
Žmogiškojo kapitalo mobilumas	1	29	12	6		1
Pakaitalų grėsmė	2	25	18	4		
Kosmetikos gaminių žymėjimas	0	18	24	6	1	
Muitų sistema	1	24	24			
Darbo užmokestis	15	25	8			1
Nauji tiekėjai	16	18	16			
Mados	0	3	24	18	2	2
Prekės vardas	0	2	29	16		2

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Respondentų atsakymų rangavimas, pagal teiginių svarbą

	Respon- dentų skaičius (Labai svarbu)	Priskir- iama reikšmė	Įvertinta reikšmė	Respon- dentų skaičius (Svarbu)	Priskiria- ma reikšmė	Įvertinta reikšmė	Respon- dentų skaičius (Nei svarbu, nei nesvarbu)	Priskiria- ma reikšmė	Įvertinta reikšmė	Respon- dentų skaičius (Nesvarbu)	Priskiria- ma reikšmė	Įvertinta reikšmė
Ekonomikos augimas	41	5	205	5	4	20	3	3	9	0	2	0
Tiesioginės užsienio investicijos	10	5	50	34	4	136	5	3	15	0	2	0
Namų ūkių pajamos	6	5	30	23	4	92	18	3	54	0	2	0
Transportavimo kaštai	1	5	5	19	4	76	28	3	84	1	2	2
Naujų konkurentų grėsmė	37	5	185	8	4	32	4	3	12	0	2	0
Žmogiškojo kapitalo mobilumas	1	5	5	29	4	116	12	3	36	6	2	12
Pakaitalų grėsmė	2	5	10	25	4	100	18	3	54	4	2	8
Kosmetikos gaminų žymėjimas	0	5	0	18	4	72	24	3	72	6	2	12
Muitų sistema	1	5	5	24	4	96	24	3	72	0	2	0
Darbo užmokestis	15	5	75	25	4	100	8	3	24	0	2	0
Nauji tiekėjai	36	5	180	13	4	52		3	0		2	0
Technologinės sistemos modernizavimas	7	5	35	19	4	76	6	3	18	11	2	22
E-prekyba	33	5	165	12	4	48	2	3	6	2	2	4
Mados	0	5	0	3	4	12	24	3	72	18	2	36
Prekės vardas	0	5	0	2	4	8	29	3	87	16	2	32

	Respondentų skaičius (Visai nesvarbu)	Priskiriama reikšmė	Įvertinta reikšmė	Respondentų skaičius (Neturiu nuomonės)	Priskiriama reikšmė	Aritmetinis vidurkis
Ekonomikos augimas	0	1	0	0	0	4,78
Tiesioginės užsienio investicijos	0	1	0	0	0	4,10
Namų ūkių pajamos	0	1	0	2	0	3,59
Transportavimo kaštai	0	1	0	0	0	3,41
Naujų konkurentų grėsmė	0	1	0	0	0	4,67
Žmogiškojo kapitalo mobilumas	0	1	0	1	0	3,45
Pakaitalų grėsmė	0	1	0	0	0	3,51
Kosmetikos gaminių žymėjimas	1	1	1	0	0	3,20
Muitų sistema	0	1	0	0	0	3,53
Darbo užmokestis	0	1	0	1	0	4,06
Nauji tiekėjai	0	1	0	0	0	4,73
Technologinės sistemos modernizavimas	6	1	6	0	0	3,20
E-prekyba	0	1	0	0	0	4,55
Mados	2	1	2	2	0	2,49
Prekės vardas	0	1	0	2	0	2,59

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Respondentų pasiskirstymas pagal jų užimamas pareigybes įmonėje

Pareigos	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius, %
Aukščiausio lygio vadovas;	12	24%
Teisės specialistas;	5	10%
Rinkos analizės specialistas;	10	20%
Importo, eksporto specialistas;	13	27%
Mažmeninės prekybos specialistas;	2	4%
Finansų specialistas.	7	14%
VISO:	49	100%

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės