

## Smulkių ir vidutinių įmonių vieta globaliuose procesuose

**Sigitas Urbonavičius**

Docentas, socialinių mokslų daktaras  
Vilniaus universiteto  
Marketingo katedra  
Saulėtekio al. 9, LT-2040 Vilnius  
Tel. (370 2) 236 61 48  
El. paštas: sigitas@osf.lt

**Robertas Ivanauskas**

Doktorantas  
Vilniaus universiteto  
Prekybos ekonomikos katedra  
Saulėtekio al. 9, LT-2040 Vilnius  
Tel. (370 2) 236 61 52  
El. paštas: robiv@yahoo.com

*Straipsnyje nagrinėjamas smulkių ir vidutinių įmonių (SVĮ) įsijungimo į globalius procesus mechanizmas. Atskleidžiamas tiekimo grandinės vaidmuo ir jos įtaka SVĮ. Akcentuojamas šios įtakos vaidmuo tobulinant SVĮ veiklą, didžiausią dėmesį skiriant globalių partnerių paskatintam verslo konsultacijų naudojimui SVĮ veikloje.*

### Įvadas

Šiandienėje verslo teorijoje ir praktikoje pripažįstama, kad smulkios ir vidutinės įmonės (SVĮ) daugumoje šalių sudaro svarbią ekonomikos dalį [3, 16]. Antra vertus, pasaulinė ekonomika sparčiai darosi globali. Globalizacijos procesai daro įtaką ne tik atskirų pasaulio regionų, valstybių gyvenimui, bet ir atskirų įmonių veiklai. Dažniausiai tai pasireiškia į vietines ar kelių šalių rinkas orientuotų strategijų keitimu globaliomis [1, 5, 7]. Dėl savo specifikos ir veiklos masto SVĮ turi mažai galimybių tiesiogiai plėtoti globalias verslo strategijas – tai paprastai daro tik itin didelės įmonės, kurioms prieinami tokie strategijai reikalingi gausūs išteklių. Tačiau SVĮ vis aktyviau į globalius procesus įsijungia tam tikrais tik joms būdingais būdais. Vienas iš jų – dalyvavimas globalias strategijas naudojančių įmonių tiekimo grandinėse.

Be tiesioginio poveikio SVĮ, kuris pasireiškia globalių įmonių užsakymais tiekti jų gamintamų prekių komponentus, tiekimo grandinė daro ir įtaką, skatinančią SVĮ tobulinti savo veiklą. Reaguodamos į tiekimo grandinės partnerių reikalavimus ar jų veiklos pavyzdžius, SVĮ stengiasi keisti savo veiklą tokiomis kryptimis, kurios būtų mažiau tikėtinos be kontakto su globaliais partneriais. SVĮ savo veiklą tobulina savo jėgomis arba su partnerių (priklausančių ar nepriklausančių tiekimo grandinei) pagalba. Vienas iš naujesnių ir efektyvių, tačiau retai nagrinėjamų SVĮ veiklos tobulinimo būdų yra verslo konsultacijų naudojimas siekiant reaguoti į tiekimo grandinės įtaką. Ši kryptis ypač aktuali Baltijos šalių SVĮ atžvilgiu, nes šiame regione dėl suprantamų istorinių priežasčių verslo konsultacijų naudojimas neturi ilgamečių tradicijų.

## 1. Smulkių ir vidutinių įmonių (SVĮ) samprata, reikšmė ir ypatumai

Literatūroje išvardijami įvairūs kriterijai, kuriuos turi atitikti SVĮ. Pasaulio banko požiūriu yra daugiau negu 50 rodiklių, pagal kuriuos nustatoma, ar įmonės galima priskirti SVĮ kategorijai [16]. Tačiau dažniausiai naudojami du pagrindiniai kriterijai: darbuotojų skaičius ir metinės apyvartos dydis (kartais dar pridedama ir turto vertė).

Europos Sąjungoje SVĮ laikomos įmonės, atitinkančios tris iš keturių nustatytų kriterijų, susijusių su darbuotojų skaičiumi, metine apyvarta, balansine turto verte ir nepriklausomumu (veiklos savarankiškumu). Be to, Europos Sąjungos šalyse išskiriamos kelios SVĮ grupės [14]:

- mikroįmonė – tai įmonė, kurioje dirba ne daugiau kaip 10 darbuotojų;

- smulki įmonė – tai įmonė, kurioje dirba ne daugiau kaip 50 darbuotojų, kurios metinė apyvarta neviršija 7 mln. EUR arba balansinė turto vertė neviršija 5 mln. EUR ir kitai įmonei priklausoma ne daugiau kaip 25 procentų akcijų;

- vidutinė įmonė – tai įmonė, kurioje dirba ne daugiau kaip 250 darbuotojų, kurios metinė apyvarta neviršija 40 mln. EUR arba balansinė turto vertė sudaro ne daugiau kaip 27 mln. EUR ir kitai įmonei priklausoma ne daugiau kaip 25 procentų akcijų.

Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatyme apibrėžti smulkaus ir vidutinio verslo subjektai yra šie [8]:

- fiziniai asmenys, įsigiję patentą šio patento galiojimo laikotarpiu;

- mikroįmonė – individuali (personalinė) įmonė, kurioje dirba tik savininkas ir jo šeimos nariai (sutuoktiniai, tėvai, įtėviai, vaikai, įvaikiai);

- smulki įmonė – įmonė, kurioje vidutinis sąrašinis metinis darbuotojų skaičius ne daugiau kaip 9;

- vidutinė įmonė – įmonė, kurioje vidutinis sąrašinis metinis darbuotojų skaičius ne daugiau kaip 49.

JAV SVĮ iš kitų įmonių išskiriamos pagal du kriterijus: darbuotojų skaičių ir metinę apyvartą. Maksimalus JAV SVĮ darbuotojų skaičius – 500, apyvarta 3,5 mln. USD. Tuo tarpu Japonijoje SVĮ išskiriamos pagal darbuotojų skaičių ir įstatinį kapitalą. Japonijos SVĮ darbuotojų skaičius gali siekti iki 300, o įstatinis kapitalas – iki 100 mln. JPY [16].

SVĮ reikšmė, kuri paprastai vertinama įvairiais makroekonominiais bei statistiniais rodikliais, įvairių šalių ekonomikoje neabejotinai didelė. Tačiau palyginti atskirų šalių pateikiamus duomenis sudėtinga dėl tos priežasties, kad, kaip jau buvo minėta, įvairiose šalyse naudojami SVĮ išskyrimo rodikliai yra nevienodi. Dešimtojo praejusio amžiaus dešimtmečio ES šalių SVĮ dalis BVP sudarė vidutiniškai 65 procentų, JAV – apie 50 procentų, Japonijoje – iki 55 procentų<sup>1</sup> [16]. 2001 metų pabaigoje Lietuvos įmonės, kuriose dirbo iki 50 darbuotojų, sudarė 95,8 procentus visų įmonių. Privataus sektoriaus, kurio didžiąją dalį sudaro SVĮ, BVP dalis siekė daugiau negu 70 procentų viso Lietuvos BVP. SVĮ surkurta pridėtinė vertė per 2000 metus sudarė 31,1 procentą visų įmonių surkurto pridėtinės vertės<sup>2</sup>. 2000 metais SVĮ eksportas sudarė 22,1 procentą viso Lietuvos eksporto, o SVĮ importas sudarė 36,5 viso šalies importo [13]. Taip pat galima pažymėti, kad SVĮ įdarbino didelę dalį Lietuvos gyventojų.

SVĮ, palyginus su stambiomis įmonėmis, turi tam tikrų pranašumų. SVĮ kūrimui bei jų veiklos vykdymui reikia mažiau kapitalo negu di-

<sup>1</sup> SVĮ dalį ekonomikoje sunku palyginti, nes skirtingose šalyse SVĮ apibrėžiama skirtingai. Pvz., Japonijoje SVĮ darbuotojų skaičiaus viršutinė riba – 300 žmonių, o JAV – 500 žmonių.

<sup>2</sup> Lietuvoje SVĮ darbuotojų skaičiaus viršutinė riba – 50 žmonių.

delių įmonių, be to, SVĮ nuosavo kapitalo rentabilumas yra didesnis. Jos gali efektyviau patenkinti ribotą paklausą specializuotose rinkose. Minėtos įmonės efektyviai dirba imliose darbo ūkio šakose, kuriose kvalifikacijos lygis yra žemas arba vidutinis. Tokios įmonės yra daug lankstesnės ir gali greičiau prisitaikyti prie pasikeitusių vartotojų poreikių bei rinkos reikalavimų. SVĮ turi pranašumų ir valdymo srityje – jų vadovai asmeniškai dalyvauja visoje įmonės veikloje, vadovo, kuris kartu yra ir įmonės savininkas, motyvacija dirbti daugiau bei intensyviau ir būti autoritetu savo darbuotojų akyse yra daug didesnė, negu samdomo vadovo. SVĮ organizacinė struktūra dažniausiai būna gana paprasta, o tai sudaro prielaidas efektyvesniam dalykiniam bei asmeniniam bendravimui tarp įmonės darbuotojų ir spartesniam valdymo sprendimų įgyvendinimui. Be to, tikių įmonių valdymo išlaidos yra daug mažesnės, negu stambių įmonių. SVĮ greičiau pastebimos ir geriau panaudojamos bei tobulinamos teigiamos darbuotojų savybės. Dar vienas didelis pranašumas – SVĮ turi geresnes galimybes eksperimentuoti arba eiti į naujas rinkas, nepitraukiant kitų firmų dėmesio, jos gali išnaudoti specifinės paklausos rinkos segmentus, kurių poreikių nepatenkina didelės įmonės, greičiau prisitaikyti prie pasikeitimų rinkose ir „neapsisprendusių“ vartotojų poreikių [10, 16, 18].

Be išvardytų pranašumų, SVĮ turi ir trūkumų arba silpnų pusių. Jos priklauso tiek nuo išorinių, tiek nuo vidinių faktorių bei priežasčių. SVĮ ir jų vykdomai veiklai būdinga didesnė rizika. Dėl šios priežasties jų padėtis rinkoje nėra tokia tvirta, kaip kad didelių įmonių. SVĮ yra priklausomos nuo didžiųjų įmonių. SVĮ valdymas turi trūkumų, nes neretai vadovais dirba nepakankamos kompetencijos, ne valdymo srities specialistai. Tokios įmonės yra daug jautresnės įvairiems verslo sąlygų pasikeitimams. SVĮ susiduria su sunkumais, norėdamos gauti

papildomą finansavimą (pavyzdžiui, kreditą) ir bendraudamos su partneriais, kurie gana nepatikliai žiūri į SVĮ ir atsargiai vertina bendradarbiavimo galimybes [10, 16, 18].

Vis tik manoma, kad, nepaisant SVĮ trūkumų, jų svarba ekonomikoje turėtų didėti, nes jos generuoja naujas idėjas, įgyvendina jas, kurdamos naujas prekes bei teikdamos naujas paslaugas. SVĮ sukuria daug darbo vietų. Be to, stambus verslas tampa vis labiau priklausomas nuo SVĮ, nes jos aprūpina dideles įmones žaliavomis, reikalingomis prekėmis bei teikia įvairias paslaugas. Galiausiai vis daugiau jaunų žmonių nori būti nepriklausomi, dirbti sau, o ne būti samdomais darbuotojais. Šie žmonės prisideda prie SVĮ sektoriaus bei jo svarbos didėjimo [10].

## **2. Globalizacijos procesų poveikis SVĮ per tiekimo grandines**

Globalizacijos reiškinį galima suprasti dvejopai: kaip aplinkos kitimo tendencija arba kaip tam tikro tipo įmonių strategijas.

Kaip aplinkos kitimo tendencija globalizacija reikšia vis glaudesnių asmenų ir verslo subjektų bendravimą viso pasaulio mastu. Čia įeina vis daugiau šalių ir regionų apimantys ekonominiai, politiniai, technologiniai ir kultūriniai procesai. Verslo literatūroje dažniau akcentuojama ekonominį bendradarbiavimą nusakanti globalizacijos samprata. Bet kuriuo atveju SVĮ yra veikiamos šių procesų tiek, kiek į juos įtraukiamas šalis, kurioje jos veikia. Kadangi Lietuva aktyviai integruojasi į Europos ekonomines bei politines struktūras, ji tuo pačiu įsilieja į Vakarų ir Vidurio Europai bei visam pasauliui būdingus procesus. Lietuvos verslo aplinka integruojasi į platesnius infrastruktūrinius darinius, o tai atveria naujas galimybes ir SVĮ raidai. Be ne akivaizdžiausias pavyzdys – elektroninių ryšių priemonių ir su jomis susijusių galimybių

raida, kurios dėka SVĮ tampa lygiateisėmis pasaulinės rinkos dalyvėmis – joms atsiranda daugiau galimybių pradėti verslus, naujiems prekių ir paslaugų tiekėjams išsiskverbti į rinkas [4].

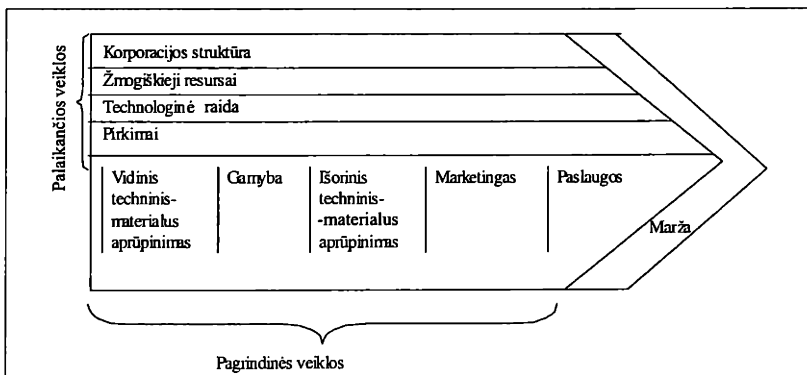
Kitu atveju globalizacija pasireiškia per pasauliniu mastu veikiančių stambių įmonių verslo strategijas. Šiuo atveju globalizacija suprantama kaip verslo strategijos pakeitimas nuo orientavimosi į atskirų šalių ar jų grupių rinkas (angl. *international strategy, multidomestic strategy*) į pasaulines rinkas (angl. *global strategy*) [15]. Šiuo atveju verslo veikla plėtojama ir geografiškai išdėstoma remiantis verslo efektyvumo kriterijais, o ne geografinėmis šalių ar regionų ribomis, t. y. „... globalios įmonės planuoja, vykdo ir koordinuoja savo veiklą viso pasaulio mastu“ [6].

Prielaidas sukurti globalią strategiją sudaro įvairūs išorinės aplinkos elementai: rinkos veiksniai (pvz., homogeniški rinkų poreikiai, globalūs pirkėjai, tarptautiniai paskirstymo kanalai ir kt.), aplinkos veiksniai (pvz., mažėjantys transportavimo kaštai, gerėjančios ryšių sistemos, pasikeitimai technologijose ir kt.), konkurencijos veiksniai (pvz., konkurencinė tarpusavio priklausomybė tarp šalių, globalūs konkurentų

veiksmai ir kt.) bei ekonominiai veiksniai (pvz., masto ekonomijos efektas gamyboje ir paskirstyme, išteklių įsigijimo efektyvumas, žymūs kaštų skirtumai įvairiose šalyse ir kt.) [5]. Globali strategija nuo tarptautinės strategijos skiriasi tuo, kad tai yra standartizuota strategija, kuri naudojama visame pasaulyje [1]. Globalios strategijos atveju visų pirma ieškoma panašumų tarp įvairių rinkų, siekiama prekių ar paslaugų, įvaizdžio bei reklamos homogeniškumo ir stengiamasi, kad prekė ar paslauga būtų pritaikyta pasaulinei rinkai [7].

Vienu iš įmonės veiklos globalizacijos požymių yra tai, kad daugelyje šalių veikiama ne tik parduodant prekes, bet ir perkant žaliavas ir medžiagas, organizuojant gamybą, verslo veiklos finansavimą ir kitus procesus. Be to, stambaus masto šiuolaikinė verslo veikla neišvengiamai įtraukia daug partnerių. Šie abu veiksniai skatina vis sudėtingesnių ir vis plačiau pasklidusių tiekimo grandinių susidarymą.

Remiantis I. Robinson [9], tiekimo grandinė – tai tiekėjo ir gamintojo gamybos ryšių sistema, užtikrinanti darbų, susijusių su produktų perdirbimu, gamyba, surinkimu, remontu ir pan. pasidalijimą tarp įmonių. Būdingas tieki-

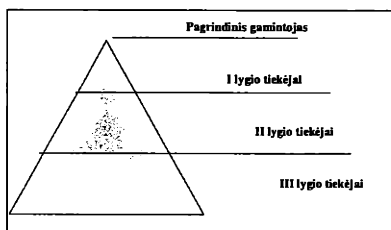


1 pav. Vertės grandinė pagal M. Porterį [5]

mo grandinės požymis – darbas pagal ilgalaikes sutartis, labiau įtraukiantis tiekimo partnerius į galutinės prekės gamybos procesą ar net dalyvavimą jos kūrimo ar marketingo veiksmuose.

Tiekimo grandinės samprata išsivystė iš M. Porterio (M. Porter) prieš du dešimtmečius pradėtos plėtoti vertės grandinės sampratos.

Įmonėje vykstantį vertės kūrimo procesą galima ne tik skaidyti į smulkesnius (pvz., išskiriant gamybos procesą), bet ir pratęsti link žaliavų, medžiagų ir komponentų pirkimo ir tuos procesus atliekančių partnerių. Savo ruožtu tą patį gali daryti ir kiekvienas tiekėjas, pratęsdamas procesą link savo žaliavų šaltinių. Tuo būdu dažniausiai susidaro besišakojanti tiekimo grandinė, kurią galima vaizduoti piramidės forma:



2 pav. Tiekimo grandinės lygiai (Pagal: Takada R. „Subcontracting System (The Feature of Shitauketsumu in Japan)“. Japan International Cooperation Agency, 1997)

Tiekimo grandinei būdinga hierarchinė struktūra, t. y. pagrindinė įmonė ne su visais tiekėjais bendrauja tiesiogiai. Šiuo metu pasaulyje vyrauja tiesioginių tiekėjų mažinimo tendencija, tuo tarpu subrangovų skaičius dažnai nekinta ar net auga. Vien 1997–1999 metais eilė globalių įmonių labai sumažino tiesioginių tiekėjų skaičių: Ford – 45 %, 3M – 64 %, Motorola – 30 % ir t. t. Japonijoje 1996 metais vieno automobilio gamintojo tiekimo grandį vidutiniškai sudarė 167 pirmo lygio tiekėjai, 5437 antro lygio tiekėjai ir 41 703 trečio lygio tiekėjai [11].

Tiekimo grandinėje (ar tiekimo piramidėje) akivaizdžiai pastebima tai, kad kuo tolimesniau lygyje nuo pagrindinės įmonės yra tiekėjas, tuo jis gali būti mažesnis ir labiau specializuotas. Tai sudaro palankias sąlygas smulkioms ir vidutinėms įmonėms įsijungti į globalias stambiųjų įmonių strategijas. Pavyzdžiui, Japonijos automobilių gamybos tiekimo grandyje tarp pirmo lygio tiekėjų smulkios ir vidutinės įmonės sudarė 21 %, antro lygio – 88 %, trečio lygio – net 97,5 %.

### 3. Dalyvavimo tiekimo grandinėje poveikis SVĮ veiklos tobulinimui

Pirminis SVĮ dalyvavimo globaliose tiekimo grandinėse motyvas ir siekiamas rezultatas yra didelių ir ilgalaikių užsakymų gavimas. Tai siejama su įmonės augimo ir stabilumo siekimo tikslais. Kuo globalesnė užsakovo vykdoma veikla, tuo didesnės užsakymų dydžio ir stabilumo garantijos – taigi globalios įmonės tiekimo grandinė šiuo požiūriu turi privalumų prieš vietines ar vos keliose šalyse veikiančias grandines. Tačiau įsijungusios į globalias tiekimo grandines SVĮ patiria ir nemažai kitų poveikių.

SVĮ gali geriau panaudoti vidinius technologinius ir žmonių išteklius. Dėl masto ekonomijos mažėja veiklos kaštai. Daugeliu atvejų mažėja marketingo išlaidos, nes didelė prekių dalis parduodama vienam ar keliems užsakovams. Ilgalaikių užsakymų vykdymas gerina SVĮ patikimumą finansinių institucijų požiūriu, tad SVĮ lengviau gali naudotis paskolomis ir kitais finansavimo būdais.

Ne mažiau svarbu tai, kad dalyvaujamos tiekimo grandinėje SVĮ sparčiau ir visapusiškiau tobulina savo veiklą. Su globalių įmonių parama SVĮ gali geriau spėsti informacijos gavimo problemas, atsiranda geresnės galimybės įsiviešinti naujas technologijas ir pažangesnius veiklos metodus. Neretai SVĮ darbuotojai yra

tiesiogiai apmokomi gamintojų organizuojamuose tiekimo grandinės narių mokymuose. Taigi SVĮ partneriai (užsakovai) perduoda technologijas, žinias, patirtį bei *know-how*.

Bendradarbiaudamos su tiekimo grandinės partneriais, SVĮ pamato savo veiklos trūkumus, kuriuos ima šalinti savo jėgomis arba su išorinių partnerių pagalba. Bendradarbiavimas su globaliomis įmonėmis visų pirma verčia SVĮ tobulinti bei formalizuoti savo vidinius procesus ir bendravimą tiek su įmonės išorinėje aplinkoje esančiais subjektais, tiek įmonės viduje, siekti aiškias funkcijų ir atsakomybės pasidalijimo. Paramą šioje srityje nebūtinai teikia tiekimo grandinės partneriai – jų reikalavimai ir pavyzdys dažnai tik inicijuoja procesus, kuriuos SVĮ plėtoja pačios ar su kitų pagalbinių parama. Tarp kitų subjektų, šioje srityje padedančių SVĮ, galima išskirti verslo konsultantus. Jie renka ir suteikia SVĮ, reikalingą informaciją, perduoda specifines žinias bei lavina igūdžius, identifikuoja naujas perspektyvas, padeda spręsti vidinius ginčus, pateikia objektyvų požiūrį iš šalies, padeda pritraukti įmonei reikalingus išteklius, vykdo apmokymus [12].

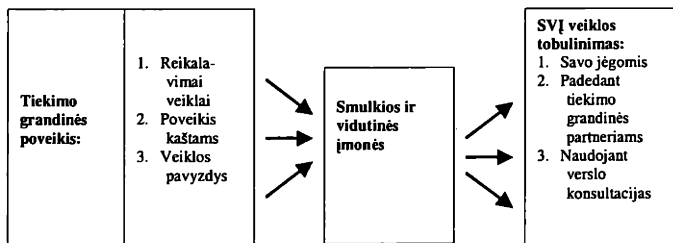
Apibendrinant galima teigti, kad tiekimo grandinės partneriai skatina SVĮ tobulėjimą mažiau siai trimis skirtingais būdais, o SVĮ taip pat turi tris galimus veiklos tobulinimo kelius (žr. 3 pav.).

Kaip matyti iš paveikslo, globalios tiekimo grandinės partneriai daro įtaką SVĮ veiklos tobulinimui:

1. Keldamos formalius prekių ar valdymo procesų kokybės reikalavimus.
2. Darydamos spaudimą mažinti SVĮ veiklos kaštus.
3. Demonstruodamos efektyvios veiklos pavyzdį.

Formalūs reikalavimai dažniausiai reiškia, kad, norėdamos dalyvauti globalios tiekimo grandinės veikloje, SVĮ privalo patvirtinti, kad jų veikla bei prekių kokybė atitinka tam tikrus reikalavimus. Tai turi būti patvirtinta atitinkamais sertifikatais, kurių bendras būdingas bruožas – galiojimas daugelyje šalių, kuriose parduodamos pagrindinės globalios įmonės prekės. Paprastai galutinė prekė gali turėti tokio tipo kokybės sertifikatus tik tuomet, kai juos turi ir visi (ar bent pagrindiniai) tiekėjai. Priešingu atveju globali įmonė pasirengusi SVĮ skirti tik labai nežymią vietą mažai svarbių gamybos procesų aptarnavime [2].

Globalios tiekimo grandinės poveikis SVĮ pasireiškia per spaudimą kainų srityje. Turėdama galimybę pateikti užsakymus įvairiose šalyse, globali įmonė natūraliai orientuojasi ne tik į reikiamo lygio kokybę, bet ir pakankamai žemą kainą. Didelio ir ilgalaikio užsakymo gavimo galimybė motyvuoja SVĮ ieškoti kaštų mažinimo būdų.



3 pav. Tiekimo grandinės įtakos SVĮ veiklai modelis

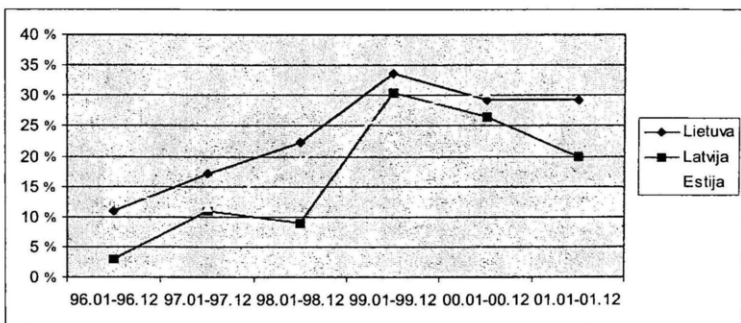
Ne tokia konkreti, tačiau ne mažiau svarbi globalios tiekimo grandinės poveikio SVĮ forma – per joje dalyvaujančių įmonių veiklos pavyzdžius, veiklos metodų demonstravimą. Tokie pavyzdžiai ne tik skatina kopijuoti atskirus teigiamą rezultatą duodančius veiksmus, bet ir keičia visą SVĮ vidinę kultūrą. Patys įvairiausi SVĮ veiklos aspektai tuo būdu darosi artimesni ir suprantamesni partneriams, o tai lengvina įmonių bendradarbiavimą.

Kaip matyti iš 3 pav., SVĮ gali rinktis tris pagrindinius veiklos tobulinimo kelius: tobulinti veiklą savo jėgomis, remtis tiekimo grandinės partnerių patirtimi ir parama arba naudoti verslo konsultacijas. Pirmieji du būdai labiau tradiciniai ir glaudžiau susiję su konkrečia SVĮ ir atitinkamos tiekimo grandinės veikla. Trečiasis – bendresnio pobūdžio, taikytinas įvairiose šakose veikiančių ir su įvairiais partneriais bendra-

poveikio SVĮ rūšis. Tačiau dėl nepakankamų finansinių išteklių ar mažos patirties verslo konsultacijų naudojimo srityje SVĮ šią galimybę renkasi mažiau noriai.

Atsižvelgdamos į formalius tiekimo grandinės (globalaus užsakovo) reikalavimus, SVĮ dažniausiai naudojasi tokiomis konsultacijomis, kaip atskirų gaminių sertifikavimas, kokybės sistemų (ISO 9000), aplinkosaugos sistemų (ISO 14000), geros gamybos praktikos (GMP), geros paskirstymo praktikos (GDP) sistemų diegimas ir sertifikavimas. SVĮ požiūriu į tokias konsultacijas kitimą iliustruoja Verslo konsultacijų programos (BAS Programme)<sup>3</sup> duomenys trijose Baltijos šalyse (žr. 4 pav.).

Kaip matyti iš grafiko, su prekių ir verslo valdymo kokybe susijusios verslo konsultacijos 1996 metais visose šalyse nebuvo laikomos reikšminga verslo tobulinimo kryptimi – jai Lie-



4 pav. Kokybės valdymo ir sertifikavimo konsultacijų poreikio kitimas tarp SVĮ Baltijos šalyse 1996–2001 metais

jančių SVĮ. Be to, verslo konsultacijų naudojimas Lietuvoje ir kitose Baltijos šalyse neturi ilgalaikių istorinių tradicijų, todėl būtent šio varianto naudojimas yra labiausiai analizuotinas ir skatintinas.

Verslo konsultacijos gali būti naudojamos atsiliepiant į visas tris aptartas tiekimo grandinės

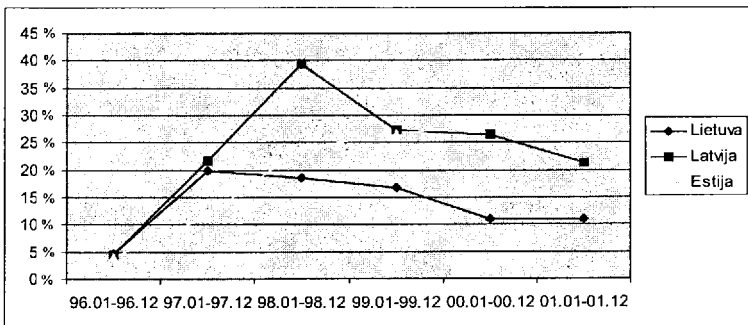
<sup>3</sup> Programos duomenys leidžia gretinti konsultacijų naudojimą trijose Baltijos šalyse, nes ji vienodais pagrindais remia vietinėms SVĮ skirtas verslo konsultacijas. SVĮ (apibrėžiamos pagal ES modelį iki 250 darbuotojų) tarpusavyje konkuruoja dėl programos paramos, skirdamos ją svarbiausiems savo veiklos patobulinimams. Todėl tam tikros rūšies konsultacijų dalies kitimas programos remtų projektų visuomoje atspindi SVĮ veiklos tobulinimo prioritetus ir jų kitimą.

tuvoje ir Estijoje teko mažiau nei 15 %, o Latvijoje – mažiau nei 5 % minėtos programos remtų projektų visumos. Laipsniškas SVĮ ir jų tarptautinių ryšių stiprėjimas didino tokių verslo konsultacijų poreikį, o tai atsispindi nuoseklių jų dalies didėjimą. Ypatingą reikšmę šios rūšies konsultacijos įgavo 1999 metais, kai dėl krizės sumažėjo galimybės eksportuoti į mažiau reiklų Rusijos rinką, ir SVĮ teko perorientuoti veiklą į reiklesnes kokybei ir formaliems reikalavimams Vakarų šalių rinkas – visų pirma į Europos Sąjungos šalis. Akivaizdu, kad su Rusijos rinka labiausiai susijusioje Latvijoje SVĮ prioritetų šuolis buvo didžiausias. Vėliau, atsižaukant Rusijos ekonomikai ir atsistatant ankstesniems ryšiams, dėmesys tokioms konsultacijoms šioje šalyje sumažėjo labiau nei kitose. Tačiau toks staigus dėmesys valdymo kokybei ir visų pirma ISO standartams sukėlė papildomą efektą – per dvejus metus ISO standartus padedančių diegti vietinių konsultacinių firmų skaičius visose Baltijos šalyse padidėjo du tris kartus (Lietuvoje – nuo 4 iki 12, Estijoje – nuo 6 iki 12, o Latvijoje – nuo 3 iki 8). Su tam tikra išlyga galima netgi teigti, kad šios srities konsultantai tapo tam tikra globalių tiekimo grandinių atšaka.

Savaime suprantama, kad formalūs reikalavimai gali būti keliami ne vien su kokybe susijusioms SVĮ veiklos sritims. Pavyzdžiui, globaliu mastu veikianti įmonė gali siekti, kad tiekėjai naudotų tokias pat apskaitos, projektų ir atsargų valdymo ar kitas bendravimą lengvinančias sistemas. Tačiau šie reikalavimai retai būna griežti ir formalūs, todėl atitinkamas verslo sritis tobulinančios konsultacijos šiai grupei priskirtos tik retkarčiais.

Sukeldamos spaudimą kainų srityje, globalios įmonės verčia visą tiekimo grandinę ieškoti būdų mažinti kaštus. Tai daryti galima pačiais įvairiausiai būdais, tad ir šiuo atveju naudojamos verslo konsultacijos yra gana įvairios. Tačiau labiausiai tipiškomis laikytinos naujų technologijų, projektavimui ar gamybos procesų valdymui bei kontrolei skirtos programinės įrangos diegimas, pažangių inžinerinių sprendimų taikymas. SVĮ požiūriu į šias veiklos tobulinimo kryptis kitimą iliustruoja jau minėtos Verslo konsultacijų programos duomenys (žr. 5 pav.)

1996 metais visų Baltijos šalių SVĮ šiai verslo konsultacijų sričiai skyrė itin mažą dėmesį. Tačiau dėmesys tokioms konsultacijoms sparčiai didėjo – ypač tai pastebima Latvijoje.



5 pav. Su kaštų mažinimu susijusių verslo konsultacijų poreikio kitimas tarp SVĮ Baltijos šalyse 1996–2001 metais



2000–2001 metais kaštus tiesiogiai mažinančių konsultacijų paklausa stabilizavosi visose trijose Baltijos šalyse, tačiau pažymėtina, kad Lietuvoje ji perpus mažesnė, nei kaimyninėse šalyse. Galima tik spėti, kad Lietuvos SVĮ naudoja kiek pigesnę vietinę darbo jėgą arba labiau pasikliauja ne techniniais, o vadybiniais kaštų mažinimo būdais – pavyzdžiui, SVĮ veikos reorganizavimo konsultacijos Lietuvoje šiuo laikotarpiu pakilo iki 18 % programos remiamų projektų visumos. Be šių konsultacijų, veiklos kaštus netiesiogiai gali padėti mažinti ir jau minėtos kokybės valdymo konsultacijos, tam tikras kaštų rūšis gali mažinti ir ne vien gamybos procesų kompiuterizavimo konsultacijos.

Pats plačiausias ir įvairiausias globalių įmonių poveikis SVĮ veiklai – per savo pavyzdį ir demonstracinį efektą. Konsultacijų naudojimo srityje jos visų pirma skatina pasitelkti ekspertus ir konsultantus veiklos reorganizavimo, valdymo struktūros optimizavimo, motyvacijos sistemų ir kompiuterinių verslo valdymo sistemų diegimo atvejais. Tačiau neretai partneriai paskatina naudotis ir tiesiogiai su tarpusavio bendradarbiavimu nesusijusiomis konsultacijomis, pvz., įvairiausiomis marketingo veiklos tobulinimui skirtomis konsultacijomis (rinkos tyrimais, marketingo planavimu ir pardavimo valdymu), strateginio veiklos plėtojimo konsultacijomis, nuolatinio darbuotojų kvalifikacijos kėlimu ir kt.

#### LITERATŪRA

1. Best R. J. *Market-Based Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1997. P. 321–322.
2. Bradley F. *International Marketing Strategy*, 2<sup>nd</sup> Edition. Hertfordshire: Prentice Hall International, 1991. P. 120–122.
3. Cywinska B. Male i srednie przedsiębiorstwa w Polsce. Warszawa: Polska fundacja promocji i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, 1998. P. 3–4.

#### Išvados

1. SVĮ įvairiose šalyse apibrėžiamos naudojant skirtingus kriterijus, todėl skirtingų šalių SVĮ dydis yra nevienodas. Tačiau visuotinai pripažįstama SVĮ svarba kiekvienos šalies ekonomikai.

2. Dėl savo specifikos bei ypatumų, kuriuos nulemia SVĮ privalumai ir trūkumai, jos negali tiesiogiai plėtoti globalių strategijų. Nepaisant to, SVĮ sėkmingai įsijungia į globalizacijos procesus dalyvaudamos globaliose tiekimo grandinėse.

3. Tiekimo grandinės poveikis SVĮ veiklai pasireiškia įvairiais partnerių reikalavimais, būtinybe mažinti kaštus ir partnerių veiklos organizavimo bei vykdymo pavyzdžiu. Reaguodamos į šiuos poveikius, SVĮ stengiasi visokeriopai tobulinti savo veiklą, tą darydamos arba savo jėgomis, arba padedant tiekimo grandinės partneriams, arba su verslo konsultantų pagalba.

4. Verslo konsultacijos tampa vis dažniau Baltijos šalių SVĮ naudojama veiklos tobulinimo priemone. Globalios tiekimo grandinės poveikis ypač smarkiai skatina naudoti verslo konsultacijas kokybės gerinimo ir kaštų mažinimo srityse.

5. Taigi darbas su globalių tiekimo grandinių partneriais bei jų įtaka skatina SVĮ tobulinti veiklą netgi tiesiogiai su prekių tiekimu partneriams nesusijusiose srityse, taip pat didina SVĮ atvirumą tolimesniam globaliam bendradarbiavimui.

4. Czinkota M. R., Kotabe M. *Marketing Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001. P. 470–472.
5. Hutt M. D., Speh T. W. *Business Marketing Management*. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001. P. 255, 264, 267.
6. Kotler P. *Marketing Management*, 11<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2003, p. 384.

7. Lambin J. J. *Market-Driven Management*. London; Macmillan Business, 2000. P. 60–61.
8. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas // *Valstybės žinios*. 1998, Nr. 109, p. 2993.
9. Rothery B., Robinson I. *The Truth About Outsourcing*. Gower, 1995.
10. Siropolis N. C. *Small business management*. USA: Houghton Mifflin Company, 1986. P. 8–17.
11. Takada R. "Subcontracting System (The Feature of Shitaukeretsu in Japan)". *Japan International Cooperation Agency*, 1997.
12. Wickham P. A. *Management Consulting*. Great Britain: Financial Times Professional Limited, 1999. P. 73.
13. [www.svv.lt/index2.php?article=149#4,1](http://www.svv.lt/index2.php?article=149#4,1)
14. [www.svv.lt/index2.php?article=263](http://www.svv.lt/index2.php?article=263).
15. Yip, "Global Strategy in World of Nations", p. 33–35.
16. Лапуста М. Г., Старостин Ю. Л. *Малое предпринимательство*. Москва: Инфра-М, 1998. P. 5, 9–10, 18–20, 27.
17. *Управленческое консультирование* (под редакцией Милана Кубра). Москва: Интер-эксперт, 1992, I tomas, p. 20.
18. *Управленческое консультирование* (под редакцией Милана Кубра). Москва: Интер-эксперт, 1992, II tomas, p. 104–106.

## THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN GLOBAL PROCESSES

**Sigitas Urbonavičius, Robertas Ivanauskas**

### Summary

The main goal of this article is to review ways how small and medium enterprises (SME's) can participate in global processes, and how they can benefit from this participation for their own development. It is widely recognised that SME's are important players in every economy. On the other hand, trends of economy globalisation are getting stronger and stronger. Participation and role of SME's in globalisation remains rather unclear, since these companies have very limited resources and can not develop independent global strategies. The article argues that SME's have

a specific way of participating in global strategies, and it goes through participation in supply chains of global companies. In addition to direct business benefits, this participation triggers improvements in SME's overall business practices. More than that, supply chain participation encourages usage of business consulting services, which historically is not very typical for SME's of Baltic countries. The article provides some preliminary evidence of usage of specific types of consulting services that is triggered by participation of SME's in global supply chains.