

Efektyviai smulkiojo ir vidutinio verslo veiklai Lietuvoje taikomų šakninių apribojimų nustatymas ir jų įveikimo strategija

Taikomasis mokslinis tyrimas

**Užsakovas: Lietuvos Respublikos
ūkio ministerija**

Vykdytojai

Rimvydas Jasinavičius

Mykolo Romerio universiteto profesorius, daktaras, grupės vadovas

Šarūnas Broga

magistras, doktorantas

Audrius Vasiliauskas

magistras

Teisutis Kalesnykas

bakalauras

TURINYS

1. Įvadas	3
2. Apribojimų teorijos naudojamos tyrimų metodikos	11
2.1. Problemų, su kuriomis susiduria sistemos, analizės būdai	13
2.2. Tyrimų objektai	15
3. SVV sistemos sandara	16
4. SVV plėtrai ir jo efektyvumo augimui kliudančių svarbiausių problemų analizė	18
5. SVV raidos Lietuvoje nepageidaujamų pasekmių sąvadas	19
6. Lietuvos verslo situacijos modelis	22
7. SVV Realios dabarties apribojimų medis ir šakninės kliūtys	23
8. SVV sistemos pokyčių strategija – pažangios ateities medis	31
9. Priemonių programa	34
9.1. Verslumo kultūros šalyje ugdymo priemonės	
9.2. Palankesnio klimato verslumui visuomenėje formavimo priemonės	34
9.3. Priemonės, lengvinančios SVV įmonių priėjimą prie finansinių išteklių, ypač verslo plėtros pradžioje	35
9.4. Žmonių verslumą skatinančios ir ugdančios priemonės	35
10. Literatūra	37
11. Santrauka – Summary	38-39
12. SVV sistemos “Realios dabarties medis”	40
13. SVV sistemos “Pažangios ateities medis“	41

1. Įvadas

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2002 m. birželio 12 d. nutarimu Nr. 853 pritarė Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikę strategijai, kurios vieną iš sudėtinių dalių sudarė specifinė (sektorinė) Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtotės strategija.

Šioje strategijoje pabrėžiama, kad „Smulkusis ir vidutinis verslas (SVV) – vienas iš pagrindinių ekonomikos augimo veiksnių, turintis esminį poveikį bendrai Lietuvos ūkio raidai, naujų darbo vietų kūrimui ir socialiniam stabilumui, todėl jo plėtotė yra viena iš svarbiausių Lietuvos ekonominės politikos krypčių. Lietuvos pastangos įeiti į Europos ekonomikos erdvę ir joje lygiavertiškai konkuruoti pavyks tik tada, kai daugiausia bus rūpinamasi smulkiuoju ir vidutiniu verslu.

Smulkios ir vidutinės įmonės (SVĮ) jautriausiai reaguoja į visus verslo aplinkos pakitimus. Jos nukenčia pirmosios, jeigu jas prislegia per didelė biurokratija. <…> Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtotės skatinimas yra vienas iš svarbiausių Lietuvos Respublikos Vyriausybės ekonominės politikos uždavinių. Smulkių ir vidutinių įmonių steigimasis ir jų konkurencingumo didėjimas yra šalies ekonomikos augimo pagrindas ir vienas iš pagrindinių darbo vietų kūrimo šaltinių“.

Remiantis šiame dokumente atlikta SVV sektoriaus esamos situacijos analize, pabrėžiama, kad praėjusio šimtmečio pabaigoje pasireiškė gana neigiamos Lietuvos SVV būklės tendencijos:

1. Sparčiai mažėjo smulkių ir vidutinių įmonių dalis bendrame šalies įmonių skaičiuje;
2. Didėjo likviduojamų SVV įmonių skaičius;
3. Didėjo SVV įmonių pasiskirstymo netolygumas Lietuvos regionuose;
4. SVV tankis (SVV skaičius, tenkantis 1000 gyventojų) buvo 1,74 karto mažesnis nei Europos Sąjungoje (ES);
5. Lietuvos verslumo lygis buvo 2,3–3 kartus mažesnis nei ES;
6. SVV įmonės pelningumu ir sukuriama bendrojo vidaus produkto dalimi labai atsiliko nuo ES.

SVV plėtotės strategijoje stiprybių–silpnybių–galimybių–grėsmių (SSGG; angl. – SWOT) analizės pagrindu buvo nustatyta 19 SVV silpnybių bruožų ir 5 grėsmių aspektai, iš kurių paminėtini šie:

- Paramos smulkioms ir vidutinėms įmonėms institucijų infrastruktūra nėra efektyvi (Slp.3). Netolygiai išplėtotą institucinę verslo infrastruktūrą regionuose, nėra finansų institucijų įvairovės.
- Nepalanki aplinka investicijoms (Slp.5). Iš dalies nepalanki šalies teisinė aplinka, mokesčių lengvatos aprėpia tik labai mažas įmones, nekvalifikuota darbo jėga atskiruose regionuose, neefektyvi valdžios institucijų veikla, biurokratinių barjerų gausa, mažai rūpinamasi strateginių investicijų planavimu, menkas vidaus vartojimas. Nesukurtas patrauklus tarptautinis Lietuvos įvaizdis: nepakankamai efektyviai ir nuosekliai formuojamas Lietuvos valstybingumo ir turistinės šalies įvaizdis.
- Nedidelis smulkių ir vidutinių įmonių eksportas (Slp.8). Lėti pokyčiai bendroje eksporto struktūroje.
- Administracinių funkcijų našta smulkioms ir vidutinėms įmonėms (Slp.11). Ne tik verslininkai, bet ir valstybės valdžios institucijos pripažįsta, kad šiuo metu dar yra daug biurokratinių verslo suvaržymų. Sukurtos komisijos ir darbo grupės biurokratiniais barjerams mažinti. Deja, visų komisijų darbo rezultatai neduoda laukiamo efekto. Šiuo metu veikia daug kontroliuojančių ir tikrinančių valstybės institucijų, kurios pačios sau rengia tikrinimo taisykles, o jų privalu laikytis ūkio subjektams. Tai verčia smulkias ir vidutines įmones papildomai investuoti, kad būtų užtikrintas šių taisyklių laikymasis, arba sukuria prielaidas korupcijai.
- Nesuformuota smulkiojo ir vidutinio verslo statistikos bazė (Slp.13). Palyginti su ES šalių statistine smulkiojo ir vidutinio verslo informacija neįmanoma.
- Nepakankama verslą pradedančių ir verslu užsiimančių vadovų kvalifikacija (Slp.14). Jų kompetencijos stoka. Menkos galimybės kelti kvalifikaciją atskiruose regionuose veikiančiose įmonėse ir vadovams, ir darbuotojams. Bendrojo lavinimo mokyklose nenumatytas privalomas ekonomikos ar verslo pagrindų dalykų mokymas: didelė dalis baigusiu mokyklas ir patenkančių į rinką asmenų neturi elementarių verslo žinių.
- Nepakankami ryšiai tarp didelių įmonių ir smulkių ir vidutinių įmonių (Slp.16). Nėra sukurta ir įdiegta elektroninė tiekimo birža, kuri užtikrintų paslaugų ir produkcijos tiekimo tarp didelių ir smulkių ir vidutinių įmonių optimizavimą.

- Nėra susiformavusi verslo kultūra (Gr.4). Palyginti didelė visuomenės dalis nėra iniciatyvi, laukia valstybės paramos įvairiais verslo organizavimo ir vykdymo klausimais, nepakankamai gerbiamas klientas, stokojama geranoriškumo, darbuotojų motyvacijos, skatinimo svertų naudojimo, prastai vykdomos teisinių dokumentų apibrėžtos nuostatos. Dėl dažnai keičiamos teisinės aplinkos, netolygios šalies ekonomikos raidos, verslo plėtotės neapibrėžtumo jaučiamas gyventojų nepasitikėjimas Vyriausybės priimamais sprendimais, vykdoma politika ir finansų institucijų veikla, nedidėja verslumas.

SVV plėtotės strategijoje numatytos priemonės ir kryptys, kurios iki 2015 m. turėtų padidinti SVV įmonių skaičių 1000 gyventojų 2–4 kartus, o naujų, pirmus 3 m. veikiančių įmonių likvidavimo lygį sumažinti 2–4 kartus.

Strategijoje numatytas ir planas priemonių, kurias 2002–2004 m. įgyvendinus, privalėjo būti pasiekti šie tikslai:

- parengus smulkiojo ir vidutinio verslo teisinius aktus, atsižvelgus į ES rekomendacijas,
- numačius pagal smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių klasifikaciją galimų mokesčių lengvatas, techninės ir finansinės paramos formas,

turėjo būti ***sukurta palanki ekonominė ir teisinė aplinka smulkiojo ir vidutinio verslo plėtotei;***

- parengus vientisos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtotės institucinės infrastruktūros sistemą,
- skatinant smulkiojo ir vidutinio verslo savivaldos institucijų veiklą,
- skatinant verslo paramos organizacijų kūrimąsi ir plėtotę,

turėjo būti ***išplėtota institucinė verslo infrastruktūra;***

- įgyvendinant eksporto skatinimo programą,

turėjo būti ***skatinamas smulkiojo ir vidutinio verslo sektoriaus konkurencingumas ir tarptautinis bendradarbiavimas;***

- įdiegus nacionalinę inovacijų sistemą ir parengus aukštųjų technologijų plėtojimo programas, numačius jose priemones, skatinančias inovacijų ir technologijų diegimą smulkiose ir vidutinėse įmonėse,
- organizuojant ir remiant bendradarbiavimą su ES valstybėmis mokslo ir technologijų plėtotės srityse, parengus inovacijų plėtotės infrastruktūrą,

- skatinant taikomojo pobūdžio mokslinius tyrimus, suteikus investicinę paramą universitetų, tyrimo centrų ir įmonių bendradarbiavimo projektams technologijų plėtotės ir inovacijų srityje,
- kuriant mokslo ir technologijų parkus, technologijų centrus, technologijų verslo inkubatorius ir remiant jų veiklą,

turėjo būti ***skatinamas inovacijų ir informacinių technologijų naudojimas smulkiajame ir vidutiniame versle;***

- sukūrus informacijos rinkimo, analizės ir sklaidos sistemą, jungiančią valdymo ir savivaldos institucijas bei institucijas, teikiančias paramą smulkiajam ir vidutiniam verslui, ambasadas, Lietuvos ir užsienio prekybos atstovybes, profesines ir kūrybines asociacijas,
- parengus ir įgyvendinus statistinės informacijos apie smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų veiklą rinkimo, apdorojimo ir skelbimo sistemą,
- organizavus smulkių ir vidutinių įmonių verslo sąlygų tyrimą ir skelbiant tyrimų duomenis,
- inicijuojant ir remiant šakinių ir tarpšakinių analizės grupių steigimąsi, ataskaitų apie technologinius ir tarptautinės konkurencijos pokyčius bei tendencijas rengimą,
- sukūrus vientisą švietimo ir profesinio mokymo sistemą, atitinkančią verslo poreikius,
- rengiant inovacijų, informacinių technologijų, tarptautinio verslo specialistus, parengus metodinę medžiagą,
- sudarius ir įgyvendinus programą, skatinančią įmonių investicijas į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą,
- parengus ir įgyvendinus subsidijuojamų mokymo ir konsultavimo paslaugų smulkių ir vidutinių įmonių subjektams teikimo, priežiūros ir įvertinimo sistemą šalies regionuose,

turėjo būti ***užtikrintas verslo informacijos, mokymo ir konsultavimo paslaugų prieinamumas smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams;***

- sudarius ir įgyvendinus naujų finansinių priemonių pritaikymo Lietuvoje tvarką, sukūrus ir plėtojant garantijų ir finansinės paramos smulkiajam ir vidutiniam verslui sistemą,

turėjo būti ***sudarytos sąlygos didinti smulkių ir vidutinių įmonių finansinius pajėgumus;***

- įgyvendinus didelių įmonių ir smulkių ir vidutinių įmonių bendradarbiavimo skatinimo modelį,
 - turėjo būti ***skatinamas didelių įmonių ir smulkių ir vidutinių įmonių bendradarbiavimas***;
- suformulavus regionų plėtotės politiką, parengus regionų ir jų smulkiojo ir vidutinio verslo plėtotės strateginius planus,
- remiant regionų smulkiojo ir vidutinio verslo plėtotės iniciatyvas,
 - turėjo būti ***skatinama regionų smulkiojo ir vidutinio verslo plėtotė***.

Dalis šių priemonių taip pat pateikta Nacionalinės plėtotės plane.

2007 m. jau baigiasi, tačiau turima mažai duomenų apie minėtų priemonių rezultatus ir numatytų tikslų įgyvendinimo lygį.

Norėdama įvertinti „Teigiamo verslininko įvaizdžio formavimo ir verslo kultūros ugdymo“ priemonės poveikį šalies visuomenei, 2006 m. pradžioje Vilniaus verslininkų darbdavių konfederacija (VVDK) apklausė per 1500 respondentų. Respondentų buvo teirautasi, kaip jie supranta verslo esmę ir galėtų apibūdinti verslo ir verslumo naudą žmonėms.

Tyrimo imtį sudarė išsilavinę žmonės: per 1000 penkiolikos aukštųjų mokyklų studentų, 320 tū mokyklų dėstytojų ir įvairių valstybinių institucijų tarnautojų, 185 verslininkai, verslo savininkai.

Tyrimo metu gauta per 120 (!) verslo ir verslumo apibrėžimų, tiesiogiai atskleidžiančių asmeninį respondentų požiūrį ir nuostatas į verslą. Apklaustų žmonių nuomonės išsidėstė skirtingo poliariškumo ašyse: vieni vertino aštriai kritiškai (*verslas – pirkėjų apgavystės būdas, verslas – žmonių išnaudojimo forma, verslas – asmeninės naudos siekianti veikla, kt.*), kiti priešingai – labai palankiai (*verslas – asmenybės tobulėjimo būdas, verslas – efektyvios veiklos forma, verslas – žmonių turtėjimo šaltinis, kt.*).

Pabrėžtina ir tai, kad kritiškų verslui nuomonių buvo žymiai daugiau (63 proc.) nei neutralių (15 proc.) ar palankių (22 proc.). Palankiai apie verslą atsiliepė beveik visi verslininkai (92 proc.) ir nedidelė dalis studentų (16 proc.). Dėstytojai ir valstybės tarnautojai verslą dažniausiai vertino kritiškai (86 proc.).

Š.m. lapkričio mėnesį rinkos analizės ir tyrimų grupė RAIT atliko visuomenės požiūrio į verslumą tyrimą. Gauti rezultatai nedaug skiriasi nuo VVDK atliktos apklausos duomenų.

Pasirodo, RAIT duomenimis, 55 proc. apklaustų šalies gyventojų teigia, esą verslininkai daug uždirba, nes išnaudoja kitus. Be to, 49 proc. respondentų mano, kad tokie asmenys yra nesąžiningi.

Žinoma, toks visuomenės požiūris į verslą kaip blogio įsikūnijimą liūdina, o SVV plėtotės strategijos siūlytos priemonės neka tą požiūrį ir pagerino.

Be to, labai svarbu įvertinti, kaip, praėjus 43 proc. SVV plėtotės strategijos veikimo laiko, įgyvendinamas svarbiausias šios strategijos uždavinys – **2–4 kartus padidinti SVV įmonių skaičių 1000 gyventojų**. Jeigu strategijos kūrėjai vadovavosi principu, kad per visą strategijos įgyvendinimo laikotarpį privalu plėtros tempą išlaikyti tolygų, 2007 m. pradžioje SVV tankis nuo 2,3 proc. turėjo padidėti 1,4–1,85 karto ir sudaryti 3,22–4,26 proc.

Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, 2007 m. pradžioje Lietuvoje buvo 3 384,9 tūkst. gyventojų, o veikiančių SVV įmonių (AB, UAB, ŽŪB, IĮ) buvo 58 985. Vadinasi, 2007 m. pradžioje SVV tankis Lietuvoje buvo 1,7 proc. (!). Tai reiškia, kad, užuot padidėjęs bent iki 3,22 proc., jis faktiškai trečdaliu sumažėjo (!). Be to, menkai pasikeitė ir SVV efektyvumo, pelningumo ir konkurencingumo rodikliai. Tai reiškia, kad SVV plėtrai, visos šalies ekonominei pažangai ir šalies gyventojų socialinėms garantijoms ir gyvenimo kokybės pažangai yra iškilęs didžiulis pavojus.

Kodėl?

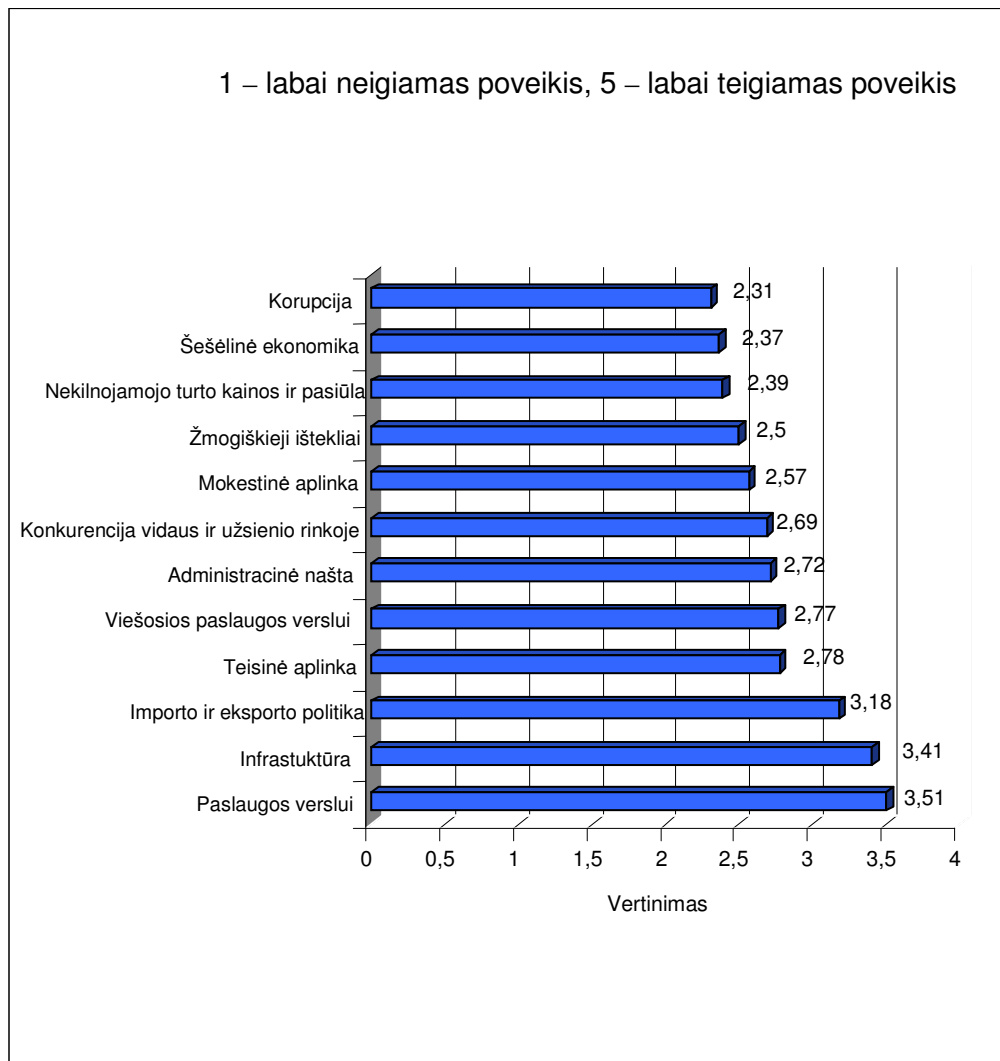
Vykdydama ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamą projektą „Nuolat veikiančios SVV tyrimų ir monitoringo sistemos sukūrimas“, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija (LVDK) 2007 m. metais atliko tyrimą. Tyrimu buvo siekiama nustatyti didžiausias smulkiojo ir vidutinio verslo problemas ir rezultatyvios veiklos paskatas, verslininkų požiūrį į verslo plėtros galimybes ir kryptis, valstybinių ir privačių institucijų darbą, taip pat sudaryti verslininko bei smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių portretus.

Tyrimo metu SVV atstovams buvo pateiktas klausimas, kaip apskritai jie vertintų ekonomikos situaciją Lietuvoje šiuo metu – kaip palankią ar nepalankią jų verslui. 29,7 proc. respondentų atsakė labai palankiai arba palankiai vertinantys ekonomikos situaciją Lietuvoje, tačiau net 37,1 proc. respondentų sakė ją vertinantys labai nepalankiai arba nepalankiai. Toks respondentų – SVV atstovų – požiūris į Lietuvos ekonominę situaciją nedžiugina ir verčia susimąstyti apie mūsų pastangų turinį ir kryptis.

Vertindami veiksnius, darančius įtaką SVV Lietuvoje, tyrimo autoriai pažymėjo, kad pastaruosiu metu didžiausią susirūpinimą verslininkams kelia ir neigiamą įtaką jų verslui turi

korupcija, šešėlinė ekonomika ir nuolat kylančios nekilnojamojo turto kainos. Taip pat verslininkai kritišką savo požiūrį aiškina didele mokesčių ir administracine našta, prasta teisine aplinka, žlugdančia konkurencija. Iš tyrimo matyti, kad jie gana susirūpinę ir nepakankamai žmogiškaisiais ištekliais.

Palankiausiai verslininkai linkę vertinti SVV teikiamas paslaugas, infrastruktūrą bei importo ir eksporto politiką. Didžiausią poveikį SVV darančių veiksnių vertinimas pavaizduotas 1 grafike.



1 grafikas. Veiksnių, darančių poveikį SVV Lietuvoje, vertinimas¹.

Analizuojant šiame grafike pateiktus duomenis, praktinio patyrimo turinčiam analitikui turėtų kilti bent šie klausimai:

¹ Šaltinis - LVDK

1. *Ar tikrai korupcija ir šešėlinis verslas labiausiai kliudo pažangiam SVV Lietuvoje?*
2. *Ar tikrai tik Lietuvoje nekilnojamojo turto kainos ir pasiūla kelia grėsmę SVV plėtrai?*
3. *Ar tikrai Lietuvos verslininkai yra tokios kvalifikacijos, kad jų sėkmei trukdo tik išorinės priežastys (tik kiti kalti!)?*

Atsakymų į šiuos klausimus bandė rasti šio taikomojo mokslinio tyrimo vykdytojai: Mykolo Romerio universiteto profesorius Rimvydas Jasinavičius, UAB „TOC sprendimai“ specialistai doktorantas Šarūnas Broga, magistras Audrius Vasiliauskas, bakalauras Teisutis Kalesnykas ir kiti šios įmonės ekspertai.

Šio darbo tikslas – *priežasčių ir pasekmių ryšių analizei taikant modernias apribojimų teorijos (Theory of constraints – TOC) metodikas, sudaryti Lietuvos SVV „Realios dabarties apribojimų“ ir „Pažangios ateities“ medžius, įvardinti esmines priežastis (šakninius apribojimus) kliudančius verslo vystymuisi šalyje ir pasiūlyti priemonių programą, kurią įgyvendinus akivaizdžiai pagerėtų SVV veiklos efektyvumas ir plėtra.*

2. Apribojimų teorijos naudojamos tyrimų metodikos

Apribojimų teorija (*The Theory of Constraints*) 20 a. aštuntame dešimtmetyje sukūrė Izraelio fizikas dr. Eliyahu M. Goldrattas, ieškodamas efektyvių metodų vidiniams sudėtingų sistemų prieštaravimams – problemoms – spręsti. Taikydamas tikslųjų gamtos mokslų (fizikos, matematikos, biologijos ir kt.) nuostatas ir metodikas įvairių žmonių, jų grupių, organizacijų, sistemų problemų analizei ir efektyvių problemų sprendimų paieškai, E. M. Goldrattas išstobulino konstruktyvaus *mąstymo procesų* metodiką, kurią pritaikius galima rasti išeitis sprendžiant net ir sudėtingas problemas.

Apribojimų teorija propaguoja sisteminį požiūrį į bet kokias gyvybingas sistemas, veikiančias organizacijas, moko jas vertinti kaip gyvus organizmus, kuriuose visos dalys privalo veikti išvien, jei norima, kad jos ne tik išgyventų, bet ir judėtų užsibrėžtų tikslų link.

Ši teorija suteikia naujų galių mąstymo ir valdymo metodologijoms, padeda kurti priemones, kurių reikia norint įgyvendinti vis spartesnius pokyčius ir permainas. Naudodamasis E. M. Goldratto priemonėmis – *mąstymo procesais* – kiekvienas gali tapti „nuolat besimokančia ir tobulėjančia sistema“.

Mąstymo procesai sudaro besimokančios organizacijos pagrindą, padeda valdyti efektyviai besikeičiančią, teigiamas permainas išgyvenančią sistemą, t. y. tokią, kuri nuolat tobulėja. Ilgą laiką nesikeičiančios organizacijos yra patekusios į esminių konfliktų spąstus. Jų prioritetas – nepaisyti ateities perspektyvų ir vadovautis saugumo principu, t. y. pratęsti egzistenciją bent artimiausiam laikotarpiui. Tokios organizacijos naudoja trumparegius valdymo metodus, orientuojasi tenkinti lokalius, siaurus interesus, siekia gydyti vien simptomus, o ne likviduoti juos vis sukeliančias priežastis. Jos nori išorės sąlygų keitimosi tik joms palankia linkme ir netgi nesusimąsto, kad pirmiausia būtina tobulėti joms pačioms.

Šiuolaikiniame pasaulyje, norint išlikti lydimam sėkmės ir ilgai atlaikyti konkurencinę kovą, vieno ar kelių pasikeitimų nepakanka: nuolatiniai pasikeitimai privalo tapti norma. Vadinasi, nuolatinis žmonių ir jų organizacijų tobulėjimas turi būti kasdieninės elgsenos būdas.

Jei norima tobulėjant nenukrypti nuo tikslo ir greičiau jį pasiekti, ypač svarbu turėti būdų ir priemonių tinkamam maršrutui nubraižyti, nuolat pasitikrinti, kiek nuo jo nukrypta, ir laiku taisyti bei tikslinti reikiamus veiksmus. Bet kokiai kelionei nepažįstamoje aplinkoje būtinas patikimas kompasas, rodantis kryptį, kaip tinkamai organizuoti artimiausius savo veiksmus. Taigi ir kiekvienai organizacijai reikia tokios informacinės sistemos, kuri tiksliai rodytų kryptį ir skatintų vadovus

judėti pagrindinio tikslo link. Vadovai turi žinoti, kokia linkme nukreipti savo ir kitų sistemos narių pastangas, kad jų organizacijos sparčiau ir efektyviau artėtų prie užsibrėžto tikslo. *Apribojimų teorija* gali padėti tai padaryti.

Šiuo metu *apribojimų teoriją* galima suskirstyti į dvi sritis: mąstymo procesus ir konkretų jų pritaikymą. Apribojimų teorijos metodai, ypač sėkmingai naudoti verslui valdyti, kaskart vis dažniau ir vis labiau vykusiai naudojami daugelyje kitų veiklos sričių.

Svarbiausia prielaida, kuria remiasi apribojimų teorijos **mąstymo procesai**, - ta, kad bet kurioje sistemoje yra tik viena ar vos kelios priežastys, lemiančios daugelį kitų pasekmių.

Mąstymo procesų pagrindas – priežasties ir pasekmės dėsniai; tai – loginės diagramos, padedančios paaiškinti mūsų intuiciją. Jie remiasi pirminėmis priemonėmis – *realios dabarties medžiu, išsisklaidančiu debesiu ir pažangios ateities medžiu*.

Devinto dešimtmečio pradžioje E. M. Goldrattas parašė savo pirmą knygą „Tikslas“, skirtą savo teorijai ir jai taikyti sprendžiant gamybos logistikos problemas. Knygoje patrauklia romano forma aprašyti gamyklos direktoriaus vargai vadovaujant nuostolingai gamyklai. Veiksmui plėtojantis, parodoma, kaip organizacijos vadovas pradeda atrasti E. M. Goldratto teorijos principus ir kaip jo vadovaujama įmonė susigrąžina konkurencingumą ir pelningumą.

Ši knyga turėjo ir iki šiol turi didžiulį pasisekimą. Daugelis ją perskaičiusių vadovų pradėjo taikyti *apribojimų teorijos* principus savo veikloje. Didžioji dalis kompanijų, įgyvendinusių E. M. Goldratto gamybos logistiką, taip pagerino pagrindinės savo veiklos efektyvumą, kad problemų ėmė rasti jau kitose srityse. Tuomet E. M. Goldrattas sukūrė sprendimus ir kitoms sritims, tokioms kaip paskirstymų logistika ir projektų valdymas. Be to, jis suprato, kad organizacijoms nepakanka iš anksto paruoštų sprendimų, o reikia kažko esmingesnio, nes kiekvieną kartą, kai tik kuri nors organizacija pritaiko jo sukurtus sprendimus, ji tik laikinai padidina konkurencinį savo pranašumą, o netrukus vėl įsigali stagnacija. Tai suvokęs, E. M. Goldrattas nusprendė pradėti mokyti žmones rezultatyvaus loginio mąstymo, kurį jis pats naudoja problemoms spręsti. Jo nuomone, bet kurios organizacijos vadovams būtina mokėti patiems spręsti savo problemas, kad galėtų užtikrinti sėkmingą savo ir jų vadovaujamų kolektyvų ateitį, nuolat tobulėti. 1991 m. jo paties intuityviai naudoti loginio mąstymo būdai publikuoti, ir nuo tada jų moko E. M. Goldratto institutas.

Daugelis žmonių pažintį su *apribojimų teorija* pradėjo skaitydami knygą „Tikslas“, šia knyga jie remiasi propaguodami naujuosius organizacijų valdymo būdus, todėl vis dar yra manančių, kad *apribojimų teorija* – tik su gamyba susijęs taikomasis metodas. Žinoma, „Tikslas“ – buvo ir išlieka svarbiausia *apribojimų teorijos* propagandos priemonė, išties praktiniai pasiekimai iliustruojami

gamybos logistikos problemų sprendimais, tačiau joje pateikiamų sprendimų metodika gali būti žymiai globaliau taikoma, nes žmonės naudoja efektyvaus **mąstymo procesus**. 1994 m. **mąstymo procesų** metodologiją E. M. Goldrattas plačiau aprašė kitoje knygoje „Tikslas II. Sėkmė priklauso ne nuo laimės“ (angl. – „It`s Not Luck“). Joje vaizduojama, kaip, naudodamasi **mąstymo procesais**, kompanija sprendžia naujas strategines problemas.

2.1. Problemų, su kuriomis susiduria sistemos, analizės būdai

Apribojimų teorija problemų sprendimų siūlo ieškoti ne bandymų, klaidų ir atrankos būdais, ne ginčiais paremtais ir ne stiprios valios metodais – ji siūlo pasitelkti loginio mąstymo schemas, kuriomis galima kryptingai ir efektyviai koreguoti mąstymo procesus ir rasti teisingus sprendimus, ypač tais atvejais, kai, norint juos rasti, reikia įvertinti daugiau nei tris veiksnius. Šis metodas ypač gelbsti, jei problemų yra daug, optimalų sprendimą reikia rasti skubiai ir mažiausiomis sąnaudomis, o ne nuolat „gesinti vietinius gaisrus“.

Konstruktyvaus **mąstymo procesų** rezultatai visada parodo, kad kylančios problemos nėra nepriklausomos vienos nuo kitų – jas jungia tvirti priežasčių ir pasekmių saitai. Kol ryšiai tarp priežasčių ir pasekmių nenustatyti, neturime aiškaus situacijos vaizdo, negalime greitai rasti optimalių sprendimų. Taigi, analizuojant bet kokios sistemos veiklą, būtina sistemiškai sudaryti aiškia jos problemų grafines ir loginę schemą, kuri vadinama **realios dabarties medžiu (RDM)**. Būtent RDM parodys priežasties ir pasekmės ryšius, jungiančius visas nagrinėjamoje situacijoje vyraujančias problemas. Kruopščiai sudarius problemų schemą, galima pastebėti, kad vienu metu reikės kovoti ne su daugeliu problemų, o tik su pagrindinėmis – viena ar dviem.

Realiam gyvenime ši teorija visada pasitvirtina: viena ar dvi svarbiausios problemos sukelia visas kitas, todėl pastarosios faktiškai yra tik pirmųjų pasekmės arba nepageidaujami simptomai. Tai – neišvengiamos pagrindinių problemų išvestinės. Jas *apribojimų teorija* siūlo vadinti **nepageidaujamomis pasekmėmis**².

Braižant **RDM**, nuosekliai dėstant kiekvieną pasekmę virš jos priežasties, grafinės schemos elementai palaipsniui kyla iš apačios į viršų, todėl gautas grafinis rezultatas primena medį ar krūmą, turintį vieną ar dvi šaknis ir iš jų augančias šakas su pošakėmis, šakelėmis ir lapeliais.

² Siekiant trumpumo, kartais **nepageidaujamoms pasekmėms** pavadinti vartojamas nauj žodis **NePės**.

Nagrinėjant tokią loginę schemą (**RDM**), tampa akivaizdu, kad siekiant efektyviai paveikti visą sistemą, turimus išteklius pirmiausiai racionalu nukreipti į pagrindinę priežastį – šaknį, o ne į jos sukeltus simptomus.

Apribojimų teorija reikalauja mąstymo procesus vykdyti ne spontaniškai, o tam tikra nuoseklia tvarka:

1. Sudaryti sąrašą visų aktualių problemų, suformuluotų kaip **nepageidaujamos pasekmės**;
2. Išsirinkti gana dažnai vardinamą (aktualiausią, kritiškiausią, daugelio ekspertų minimą ar pan.) **nepageidaujamą pasekmę**, grafiškai ją pavaizduoti popieriaus lapo centre nupieštame stačiakampyje;
3. Nepageidaujamų pasekmių sąrašė rasti kitą, kildinančią, problemą-priežastį arba iš jos kylančią pasekmę;
4. Priežastines nepageidaujamą pasekmes minėtame lape pavaizduoti stačiakampiuose, nupieštuose žemiau pasirinktos nepageidaujamos pasekmės, o problemas-pasekmes nupiešti virš jos;
5. Susijusias nepageidaujamą pasekmes (stačiakampius) sujungti rodyklinėmis linijomis, kurių kryptys rodo, kokia priežastis kurias pasekmes lemia;
6. Problemos-pasekmės vaizduojamos virš jų priežasčių;
7. Analogiški veiksmai nuosekliai kartojami tol, kol visos nepageidaujamos pasekmės iš turimo sąrašo pavaizduojamos, t. y. randa savo vietą **RDM**.

Visiems šiems veiksams atlikti reikia tik intuicijos, objekto išmanymo, valios kruopščiam darbui atlikti ir, žinoma, pakankamai laiko.

Jei nepageidaujamų pasekmių sąrašas ilgas, itin sudėtinga gerai sukurti RDM. Šį procesą gali palengvinti speciali programinė įranga.

Turint **RDM**, akivaizdžiai matomos ne tik pačios problemos, bet ir jų seka, rangas, prioritetai, svarbumas ir kt.

RDM taikymas – tinkamas metodas, kuriant strategijas, planus, nustatant veiksmų eiliškumą ir prioritetus, norint iš esmės ir efektyviai išspręsti kylančias problemas.

Mąstymo procesai pagal *apribojimų teorijos* metodikas padeda nagrinėti, atskleisti, formuluoti ir perduoti kitiems ne tik objektyvios realybės esmę, bet ir rasti geriausius problemų sprendimo būdus.

2.2. Tyrimų objektai

Ir ekonomikos mokslininkai, ir praktikai, ir politikai jau seniai yra pastebėję, kad išsivysčiusios šalies gyventojų gyvenimo lygį labiausiai lemia šalies SVV rezultatai.

Nobelio premijos laureato *Theodore'o W. Schultz*o 1998 m. knygoje „*Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika*“ pažymima:

„Išmintingo šiandienos žmogaus gyvenimo prasmė – *pačiam nuolat tobulėjant, tobulinti savo artimą aplinką* ir taip gerinti gyvenimo kokybę“;

„*Ryškus verslumo pagerėjimas* yra vienas iš pagrindinių gyventojų gyvenimo kokybę gerinančių komponentų“;

„Gamtinių išteklių, materialiojo kapitalo ir fizinio darbo nepakanka aukšto produktyvumo ūkiui sukurti. Pagrindinis vystymosi dinamikos „kuras“ yra *žmoniškųjų gebėjimų gausa*. Be jų, ekonomikos perspektyva niūri“;

„Aktyviai dalyvaudami versle, gyventojai išugdo savąjį *žmogiškąjį kapitalą*, kurio vertė priklauso nuo tos papildomos gerovės, kurią žmonės sugeba iš jo gauti“;

„Žmogiškasis kapitalas daro įtaką darbo produktyvumui ir verslumo gebėjimams, *didinantiems veiklos efektyvumą* bei mažinantiems laiko ir kitų išteklių sąnaudas“.

ES Komisija 2003 m. patvirtino Žaliąją knygą apie verslininkystę, 2004 m. priėmė veiksmų planą „Europos verslininkystės darbotvarkė“, 2006 m. išleido komunikatą „Įgyvendinant Bendrijos Lisabonos programą: verslumu pagrįsto mąstymo puoselėjimas ugdant ir mokant“. Šiuose direktyviniuose dokumentuose ne tik pabrėžiama ypatinga SVV plėtros svarba, bet ir nurodomos svarbiausios kryptys ir priemonės, galinčios padėti iš esmės pagerinti esamą situaciją kiekvienoje Europos Bendrijos šalyje, įskaitant ir Lietuvą. Be to, šiuose dokumentuose akcentuojama, kad kiekvienoje šalyje yra savų ypatumų, lemiančių konkretų pasiektą lygį, problemas ir turimus išteklius, visuomenės kultūros ir mentaliteto skirtumus. Taigi kiekviena šalis pagal tai ir privalo pasirinkti kelią ir priemones, užtikrinančius sparčiausią pagrindinių Europos Bendrijos užduočių įgyvendinimą – skatinti didesnę ir ilgalaikę ekonomikos augimą ir kurti daugiau bei geresnių darbo vietų. **Partnerystės ekonomikos augimui ir darbo vietų kūrimui** strategijoje pabrėžiama, kaip svarbu skatinti didesnio verslumo kultūrą ir sudaryti SVV palankią aplinką.

Pagaliau šios direktyvos kategoriškai nurodo – jei Europa nori sėkmingai išsaugoti savo socialinį modelį mažėjant darbo jėgai, jai būtinas spartesnis ekonomikos ir konkrečiai – SVV augimas, **daugiau naujų bendrovių ir daugiau novatorišką verslą pradėti linkusių verslininkų**.

Akivaizdu, kad kiekviena SVV įmonė turi savo aplinką, savo veiklos strategiją, konkurencingumo metodiką ir istoriją, bet daugeliui iš jų trukdo ar padeda panašios problemos ir priežastys. Vadinasi, į visų SVV įmonių gyvavimo sąlygas galima žvelgti sistemiškai:

1. Visos jos sudaro specifinę **SVV sistemą**, kuri gyvuoja ir vystosi, harmoningai sąveikaudama **su savo aplinka**;
2. SVV sistemos pažanga gali būti spartesnė tik tada, kai visi jos nariai žino **bendrą sistemos tikslą**, aktyviai siekia artėti prie jo pagal pasirinktą strategiją (maršrutą);
3. SVV sistemos pažangos greitį tiesiogiai lemia jos narių **individualios motyvacijos** kryptčių tapatumas ir stiprumas: jei atskiro sistemos nario motyvacijos kryptis atitinka visos sistemos bendrojo vektoriaus kryptį, sistemos pažangos greitis auga;
4. SVV sistema turi savo **pažangos vertinimo** (matavimo) rodiklius, metodikas ir priemones, nuolat vertina, o nustačiusi nukrypimus nuo pasirinkto maršruto ir svarbiausias kliūtis (**problemas**), **atlieka reikiamas korekcijas**.

Taigi šio tyrimo objektai – SVV sistema ir jo aplinka, bendras SVV sistemos tikslas, jos narių motyvacija, bendros SVV sistemos pažangos vertinimo rodikliai ir **pagrindinės kliūtys (šakninės problemos)**, labiausiai kliudančios jos nariams ir visai sistemai sparčiau judėti užsibrėžtų tikslų link.

3. SVV sistemos sandara

SVV sistemą sudaro:

- SVV įmonių šeimininkai (savininkai ir akcininkai),
- SVV įmonių darbuotojai,
- SVV įmonių šeimininkų ir darbuotojų šeimų nariai,
- SVV įmonių partneriai (išteklių tiekėjai ir subrangovai),
- SVV produkcijos vartotojai ir klientai,
- SVV mokesčių rinkėjai,
- netiesioginiai SVV finansinių rezultatų vartotojai (biudžetinės įstaigos, socialinių programų dalyviai ir kt.),
- potencialūs SVV dalyviai (moksleiviai, studentai).

Pastaraisiais metais nuolat atsinaujinantys ginčai, diskusijos, publikacijos akivaizdžiai liudija, kad daugeliu aspektų šių grupių atstovų nuomonės apie **SVV** labai skiriasi, svarbiausios problemos įvardijamos skirtingai, siūlomi sprendimų būdai prieštarauja vieni kitiems. Kodėl?

Pasitelkus *apribojimų teorijos* analizės metodiką, gana greitai galima prieiti išvadą, kad Lietuvos SVV sistemoje *esama net aštuonių skirtingų interesų, silpnai viena kitą veikiančių, nesuderintų veiksmų grupių, siekiančių tik savo, o ne bendro tikslo.*

Tokia net aštuonis laisvės laipsnius turinti sistema ypač sunkiai valdoma ir paveikiama. Matematiškai ją geriausiai būtų vaizduoti kaip aštuonmatę koordinacių sistemą. Štai kodėl gyvenimo faktai nuolat rodo, kad įvairialypės pastarųjų metų pastangos ir SVV eikvojami išteklių nedavė rezultatų. Dažnai tenka pastebėti, kad **SVV sistemos** dalyviai nuolat kritiškai reiškia nepasitenkinimą esama padėtimi, tačiau siūlomoms reformoms atkakliai priešinasi. Kodėl?

Esant tokiai padėčiai, privalu nagrinėti šiuos *apribojimų teorijos* siūlomus klausimus:

1. Ar visi sistemos dalyviai suvokia ir yra suformulavę vieną *bendrą tikslą*?
2. Ar sistemos dalyviai pakankamai motyvuojami siekti *bendro tikslo*?
3. Ar visi sistemos dalyviai supranta, kad siūlomos reformos ir priemonės ne tik jiems nepakenks asmeniškai, bet ir suteiks žymiai daugiau naudos ir perspektyvų?
4. Ar reformų vadovai ir vykdytojai žino, kur ir kaip būtina nukreipti turimus išteklius ir pastangas, siekiant sparčių, kokybiškų ir efektyvių visai **SVV sistemai** rezultatų?
5. Ar daugeliui sistemos dalyvių yra aišku, kad lokalių, netinkamai pasirinktų problemų sprendimas dažniausiai tėra „nuolatinis vietinių gaisrų gesinimas“, deginantis ir išteklius, ir laiką, ir viltis?

Rasti atsakymus į šiuos klausimus ir buvo **vykdomų tyrimų siekis.**

4. SVV plėtrai ir jo efektyvumo augimui kliudančių svarbiausių problemų analizė

Po ilgų diskusijų tarp SVV subjektų ir jų partnerių bei klientų buvo sutarta dėl tokios SVV sistemos dalyvių bendrojo tikslo formuluotės ir artėjimo prie jo matavimų:

Efektyvia veikla nuolat didinti SVV generuojamą pridėtinę vertę ir, atsakingai (adekvačiai) ja dalinantis su sistemos dalyviais, gerinti visos visuomenės gyvenimo kokybę.

Artėjimo prie šio tikslo matavimai:

1. SVV subjektų sukurta *pridėtinė vertė*, jos dinamika ir pasiskirstymas .
2. SVV subjektų veiklos *efektyvumas*, jos dinamika ir pasiskirstymas:
 - a. Pridėtinės vertės dalis, tenkanti vienam darbuotojui,
 - b. Pridėtinės vertės dalis, tenkanti investuoto kapitalo dydžiui (tūkst. litų)
3. Pridėtinės vertės paskirstymas absoliučiais skaičiais ir procentais:
 - a. Darbo užmokesčiui,
 - b. Mokesčiams (visiems),
 - c. Darbo vietų išlaikymui (amortizacijai, reinvesticijoms),
 - d. Grynajam pelnui (investicinei grąžai).
4. *SVV tankis* (savisamda ir amatu užsiimančių, besiruošiančių imtis verslo bei veikiančių įmonių skaičius, tenkantis 1000 gyventojų).
5. *SVV įmonių gyvybingumas* (steigimasis, 3-jų metų starto išlaikymas ir senųjų užsidarymas)
6. *SVV rezultatų dalis šalies ekonomikoje* (sukurtoje pridėtinėje vertėje, BVP, eksporte, darbo pajamose, surinktuose mokesčiuose, investicijose ir jų grąžoje.)

Vilniaus miesto ir apskrities verslininkų darbdavių konfederacijos vykdytose apklausose ir ES direktyviniuose dokumentuose įvardytos šios problemos, trukdančios SVV plėtrai ir jo efektyvumo augimui:

1. Verslo pradžioje stokojama finansinių išteklių, sudėtingi jų gavimo būdai;
2. Verslo pradžioje per didelė mokesčių našta;
3. Verslo pradžioje per didelė administracinė našta;
4. Per didelis stambiojo verslo ir kitų monopolinių struktūrų spaudimas SVV;

5. Visuomenėje nepakankamai plėtojama atsakingo verslumo kultūra:
 - a) daugelis visuomenės grupių nesuvokia tikrosios verslo naudos, teikiamos joms pačioms ir visuomenei apskritai;
 - b) žiniasklaidoje dominuoja verslo, verslininkų ir verslumo kritika (neigiami pavyzdžiai išpučiami);
6. Per lėtai formuojamas atsakingam verslui palankus klimatas:
 - a) viešojo sektoriaus (valstybinių institucijų švietimo, kultūros, socialinės rūpybos ir kt.) darbuotojai nėra motyvuojami prisidėti diegiant platesnį verslą ir keliant jo veiklos efektyvumą šalyje;
 - b) visuomenėje nėra nuostatos, kad visi gyventojai privalo siekti plačiau diegti verslumą savo gyvenime ir padėti jam augti, ypač jei jis yra pradinės stadijos;
7. Nepakankamai naudojamos efektyvios priemonės, mažinančios riziką ir didinančios motyvuojamą atlygį savisamdos ir verslo pradžioje;
8. Švietimo ir lavinimo sistema neparuošia jaunimo sėkmingai darbinei ir savisamdos karjerai bei nuosavo verslo pradžiai;
9. Nėra patikros sistemos verslumo gebėjimams matuoti (turimos verslumo žinios ir gebėjimai netikrinami, jų stygius neįvertinamas).

5. SVV raidos Lietuvoje nepageidaujamų pasekmių sąvadas

Visiems šio tiriamojo darbo grupės nariams ekspertams buvo pavesta, pasitarus su kolegomis, bendradarbiais, bendraminčiais, nurodyti po kelias, jų nuomone, svarbiausias SVV problemas.

Daugumos nuomone (balsavimu), kaip svarbiausios įvardytos šios šešiolika nepageidaujamų pasekmių:

- 1) Verslumo kultūra šalyje nepakankama ir menkai skleidžiama;
- 2) Per mažas ir vis mažėja skaičius asmenų, norinčių pradėti verslą;
- 3) Pradėję verslą asmenys neturi reikiamų asmeninių savybių ir verslumo žinių bei gebėjimų;
- 4) Verslo pradžioje stokojama finansinių išteklių, sudėtingi jų gavimo būdai;
- 5) Verslo pradžioje per didelė administracinė našta;

- 6) Verslo pradžioje per didelė mokesčių našta;
- 7) Pradinės verslo idėjos ir jų įgyvendinimo veiksmai neužtikrina reikiamo pinigų srauto;
- 8) Verslo vadovai nesuvokia savo komandos stiprybių bei silpnybių ir nesugeba vykdyti reikiamų pokyčių joje;
- 9) SVV įmonės susiduria su tinkamų darbuotojų stoka;
- 10) Per didelis stambiojo verslo ir kitų monopolinių struktūrų spaudimas SVV;
- 11) Laiku neįvertinami rinkos pokyčiai, neįdiegiama reikiamų verslo inovacijų;
- 12) Nepakankamas SVV pelningumas;
- 13) Daug įmonių neatlaiko konkurencijos;
- 14) Didelė pradėto SVV nesėkmės rizika;
- 15) SVV vaidmuo (SVV įmonių skaičius ir jų sukuriama pridėtinė vertė) šalies ekonomikoje auga lėtai;
- 16) Visuomenė nejaučia, kaip SVV parama veikia jos gyvenimo kokybę, skatina gyvenimo lygio augimą.

Reikia pažymėti, kad šio tiriamojo darbo grupės narių apklausti ekspertai, daugelis kurių yra besivystančio verslo atstovai, didelę nepageidaujamų pasekmių dalį sieja su išorinėmis verslui priežastimis: valdžia, visuomene, bankais, konkurentais, švietimo sistema, darbo rinka ir pan. Vidinių priežasčių nepageidaujamų pasekmių jie nurodė tik keturias, būtent: netikusios verslo idėjos, nepakankami pradiniai verslo dalyvių gebėjimai, verslo plėtrai nepakankamai naudojamos inovacijos ir pokyčiai.

Kita, LVDK apklausta, verslo ekspertų grupė (žr. 1 grafiką (9 psl.) įvardijo tik išorines verslo priežastis.

Šio tyrimo darbo grupės nariai linkę manyti, kad nederėtų per daug sureikšminti tik išorės sąlygų sukeltų nepageidaujamų pasekmių, priešingai – būtina detaliau panagrinėti ir vidinių sąlygų nulemtas nepageidaujamas pasekmes. Tokią šio tyrimo ekspertų prielaidą pagrindžia ir pasitelktas išsamus Jungtinių Valstijų profesoriaus Sydney Finkelsteino atliktas tyrimas [3], kuriuo nagrinėtos 51 labai įspūdingai verslą pradėjusios įmonės žlugimo priežastys. S. Finkelsteino vadovaujama darbo grupė įrodė, kad tikroji visų šių bankrutavusių ir daugelio milijonų dolerių nuostolį patyrusių įmonių priežastis – žmonės, kurie sukūrė tas bendroves, jas valdė ir joms vadovavo.

Taigi S. Finkelsteinas tvirtina, kad svarbiausias verslo bendrovių nesėkmių priežastis ir jų nepageidaujamas pasekmes sukėlė jų pačių vadovai ir jų padarytos klaidos, pasireiškusios destruktivia vadybos veikla. Tokią veiklą lėmė šie keturi veiksniai:

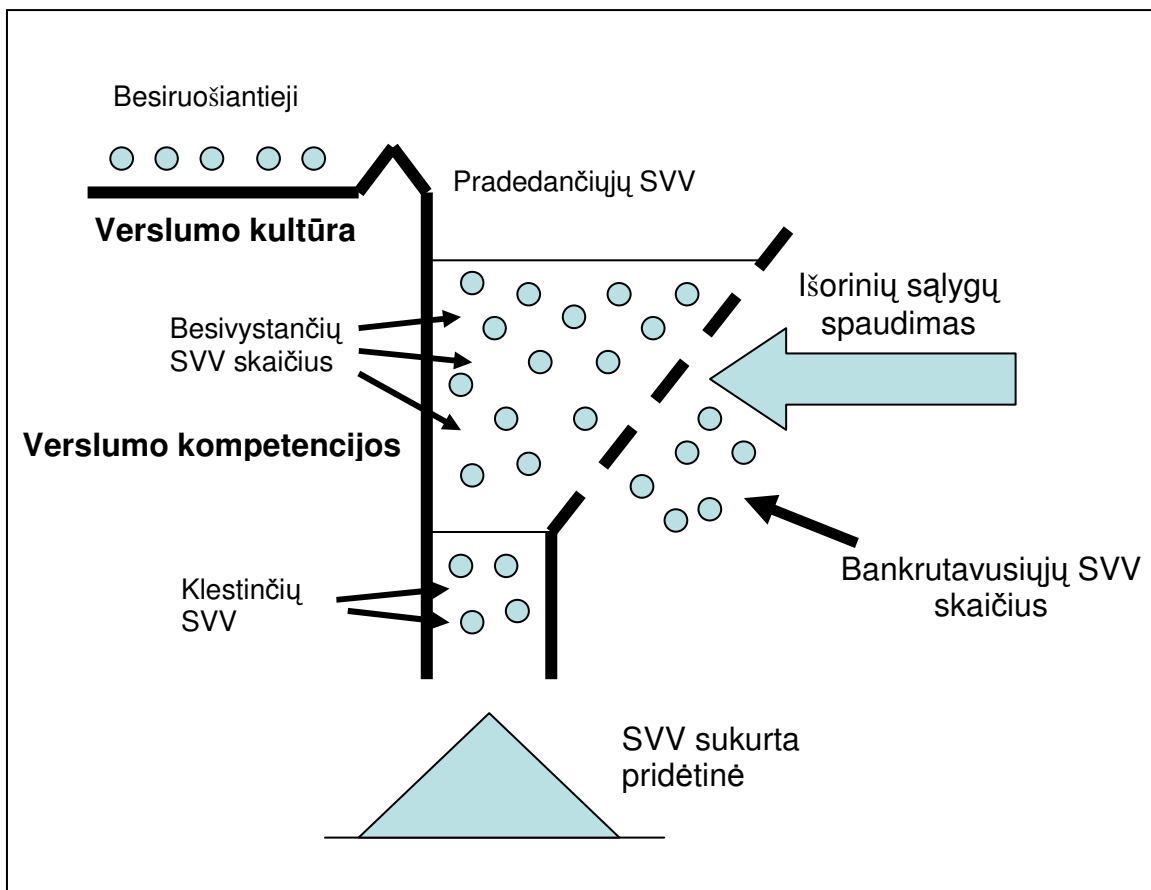
- 1) Ydingos vadovo nuostatos, iškreipiančios tikrovės suvokimą įmonėje;
- 2) Klaidingas požiūris, kuris sustiprina iškreiptą tikrovės suvokimą;
- 3) Asmeninės vadovų savybės, trukdančios jiems lanksčiai ir tinkamai koreguoti įmonės strategiją;
- 4) Sutrikusi komunikacijos įmonėje sistema, skirta skubiai ir svarbiai informacijai perduoti.

Reikėtų pabrėžti, kad ketvirtas S. Finkelšteino darbo grupės išskirtas veiksnys labiau linkęs pasireikšti stambiose įmonėse, turinčiose sudėtingą hierarchijos (valdymo) struktūrą, o pirmieji trys veiksniai būdingesni mažoms SVV įmonėms, todėl į svarbiausią SVV nepageidajamų pasekmių sąrašą būtina įtraukti ir papildomą, septynioliką, nepageidajamą pasekmę –

- 17) Ydingos vadovų savybės, klaidingos nuostatos ir požiūris, iškreipiantys tikrovės suvokimą įmonėje ir trukdantys atlikti būtinas korekcijas.

6. Lietuvos verslo situacijos modelis

Paprasčiausiai verslo situaciją Lietuvoje galima pavaizduoti naudojant skysčių piltuvo modelį (žr. 1 paveikslą).



1 paveikslas. SVV veiklos modelis.

Laidumą šiame piltuve (kiek per jį pereina klestinčių įmonių) nusako keturi veiksniai: šalies verslumo kultūra, išorinių reguliavimo sąlygų spaudimas, konkurencinė aplinka ir verslo vadovų ir jų komandų kompetencija.

Keliant visuomenės verslumą ir ugdant įmonių darbdavių kompetencijas, mažinant išorės reguliavimo sąlygų ir konkurencinį spaudimą, galima labai sustiprinti SVV sistemos laidumą ir taip padidinti klestinčių SVV įmonių skaičių, jų kuriamą pridėtinę vertę ir pačios visuomenės turtus.

Nuo ko pradėti ir kokia seka šiuos pokyčius vykdyti, akivaizdžiai iliustruoja SVV problemų realios dabarties medis.

7. SVV sistemos „Realios dabarties medis“ ir jo šakninės kliūtys

Bet kuri kliūtis, apribojimas, trukdantis sparčiau judėti prie tikslo, paprastai suprantamas kaip problema. Kadangi pas kiekvieną SVV sistemos dalyvį ir tikslai, ir keliai į juos gali ženkliai skirtis, tai kliūtys bei apribojimai yra skirtingi. Todėl verslininkų apklausų metu gaunami problemų sąrašai dažniausiai būna ilgi ir įvairiapusiški. Dažniausiai verslininkai akcentuoja labiausiai sau skausmingus apribojimus: papildomų finansinių išteklių stoka, aukštas biurokratizmo lygis, žlugdanti konkurencija, dideli mokesčiai, tinkamų darbuotojų stoka ir pan.

Žinoma, visos šios problemos kažkam kliudo, kažką žlugdo. Tačiau yra ir tokių verslininkų, kurie ir šių problemų spaudžiami sugeba ne tik išgyventi, bet ir sparčiai vystytis, didindami užimamos rinkos dalį, generuodami vis didesnius ekonominės veiklos rezultatus.

Tačiau ir pastarieji irgi turi savų problemų: korumpuotų valdininkų bei šešėlinės ekonomikos spaudimas, verslo plėtros (investicijų) apmokestinimas, darbuotojų motyvacijos tobulėti stoka, dalies visuomenės „marksistinis“ požiūris į darbą, jo efektyvumą ir atlygio formavimo principus ir kt.

Taigi problemų - daug, kasmet kovai su jomis skiriama vis daugiau išteklių (žmogiškųjų ir finansinių), tačiau bendrieji SVV rezultatai gerėja itin lėtai.

Natūraliai peršasi išvada, kad atliekami veiksmai ir priemonės nėra pakankamai efektyvūs. Kodėl ?

Apribojimų teorija tvirtina, kad vienu metu kovoti su dideliu skaičiumi problemų ar jų simptomų nėra nei teisinga, nei efektyvu. Prieš pradėdant kovą su sistemos problemomis, būtina atskleisti iš jų pačias svarbiausias – šaknines sistemos kliūtis, ir visus turimus išteklius koncentruotai nukreipti į pastarųjų likvidavimą.

Geriausios šaknines problemas išryškina loginė priežasčių-pasekmių schema, vadinama „Realios dabarties Medžiu“, kuris konstruojamas nuoseklios logikos tvarka išdėsdamas sistemos dalyvių įvardintas Neigiamas Pasekmes (NePes).

SVV sistemos „Realios dabarties Medis“ pavaizduotas pav.2

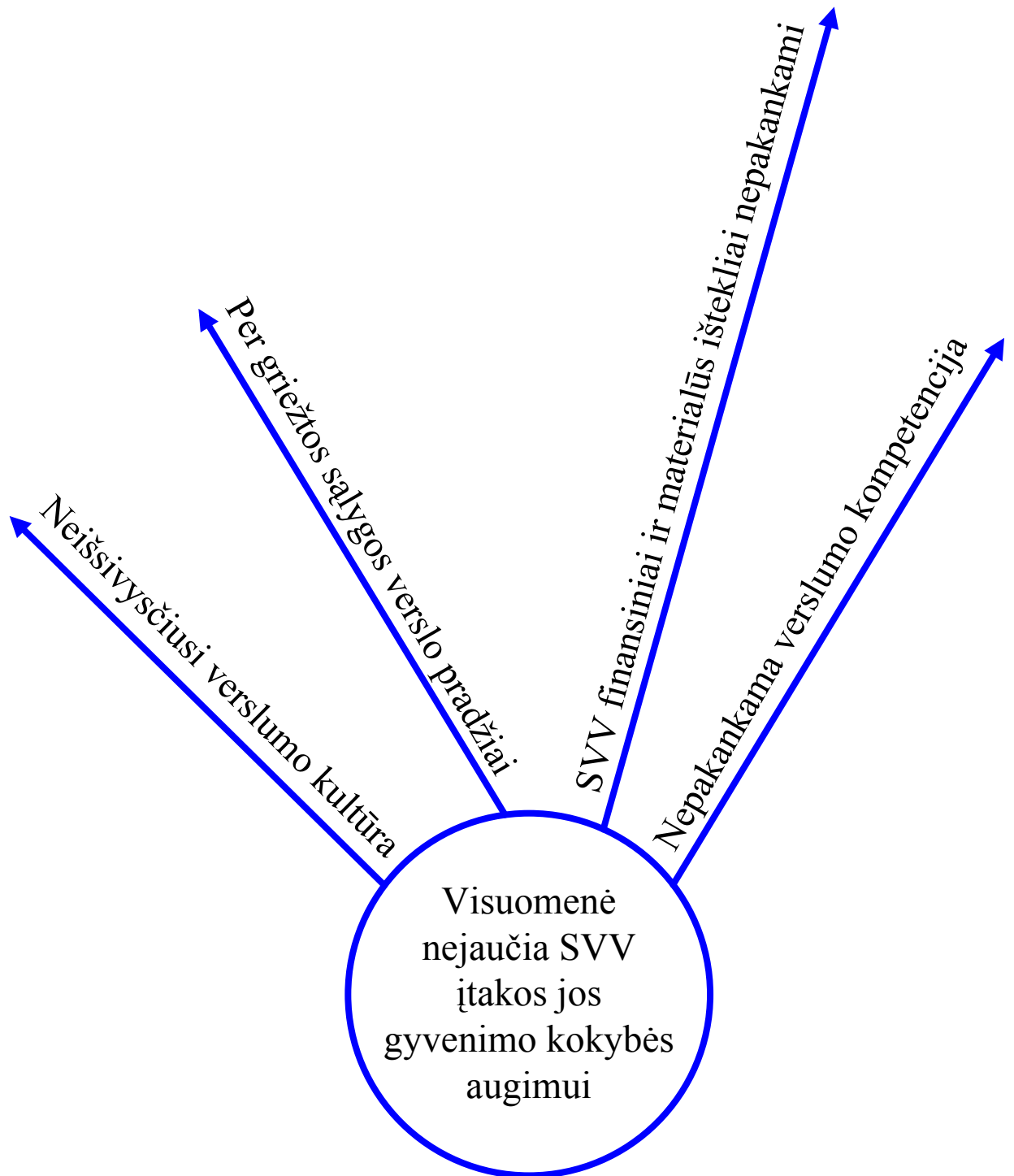
Kaip matome, jis turi daug elementų ir jų tarpusavio ryšių. Šioje schemoje NePės pavaizduotos skirtingai - su spalvotais mėlynais ir raudonais rėmeliais. Mėlyni rėmeliai žymi pirminių priežasčių NePes, o raudoni – pasekmines NePes. Žaliais rėmeliais pažymėti bendrieji faktai ar reiškiniai.

Bendra NePių išdėstymo „Medyje“ tvarka tokia: pasekmė yra vaizduojama aukščiau priežasties, o jos sujungiamos rodyklėmis – iš priežasties į pasekmę. Jei pasekmę kildina kelios priežastys ar prielaidos bei faktai, egzistuojami kartu, rodyklės apjungiamos ištemptos elipsės ženkle. Todėl „Medyje“ priežastys (šakninės NePės mėlynuose rėmeliuose) pavaizduotos apatinėje schemos dalyje, po pasekmės (raudonais rėmeliais) pavaizduotos viršutinėje schemos dalyje.

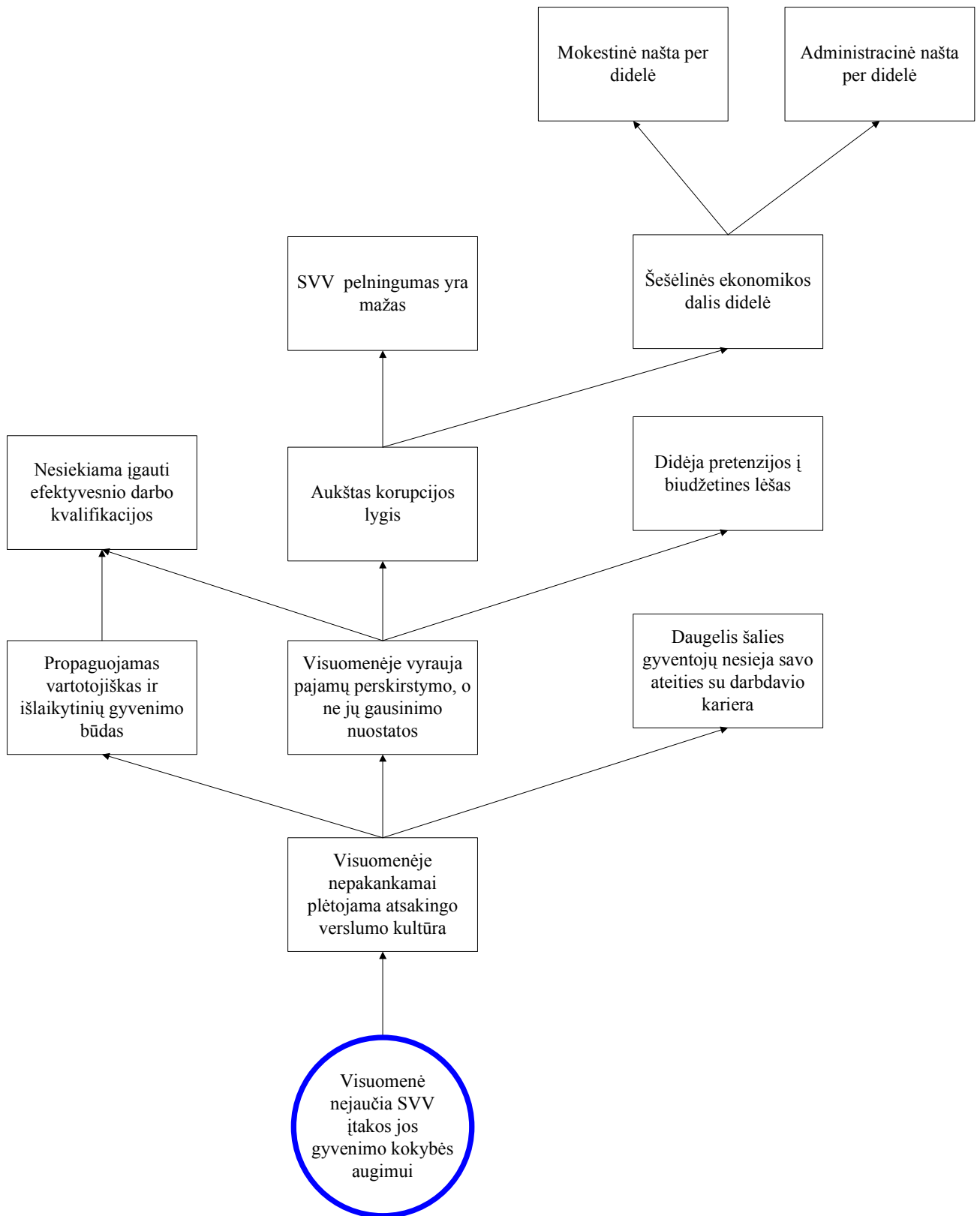
Panagrinėjus apatinę problemų „Medžio“ dalį galime konstatuoti:

1. Visos SVV sistemos problemos kyla iš vienos šakninės priežasties: „**Visuomenė nejaučia SVV įtakos jos gyvenimo kokybės augimui**“ (Pav. 2)
2. Ši šakninė problema sąlygoja net keturias SVV problemų šakas (Pav. 3):
 - 2.1. „**Visuomenėje nepakankamai plėtojama atsakingo verslumo kultūra**“;
 - 2.2. „**Per lėtai formuojamas palankus atsakingam verslumui klimatas**“;
 - 2.3. „**Finansiniai šaltiniai verslo pradžiai riboti, jų gavimo būdai sudėtingi ir brangūs**“;
 - 2.4. „**Nepakankama SVV vadovų ir darbuotojų kompetencija, nėra jų ugdymo sistemos**“.
3. Pagrindinis daugelio SVV šeiminių vidinis konfliktas kyla siekiant užtikrinti reikiamus piniginius srautus: **imtis ar nesiimti veiksmų, užtikrinančių verslo augimą** (Pav.2,7) . Kitais žodžiais tariant, ar vidinėmis inovacijomis, pokyčiais imtis ryžtingų veiksmų, siekiant įveikti išorės keliamas kliūtis, ar „gesinti kylančius gaisrus“.
4. Šio konflikto sprendimo savalaikiškumas bei efektyvumas ir lemia SVV subjekto išlikimą rinkoje (SVV mirtingumą).

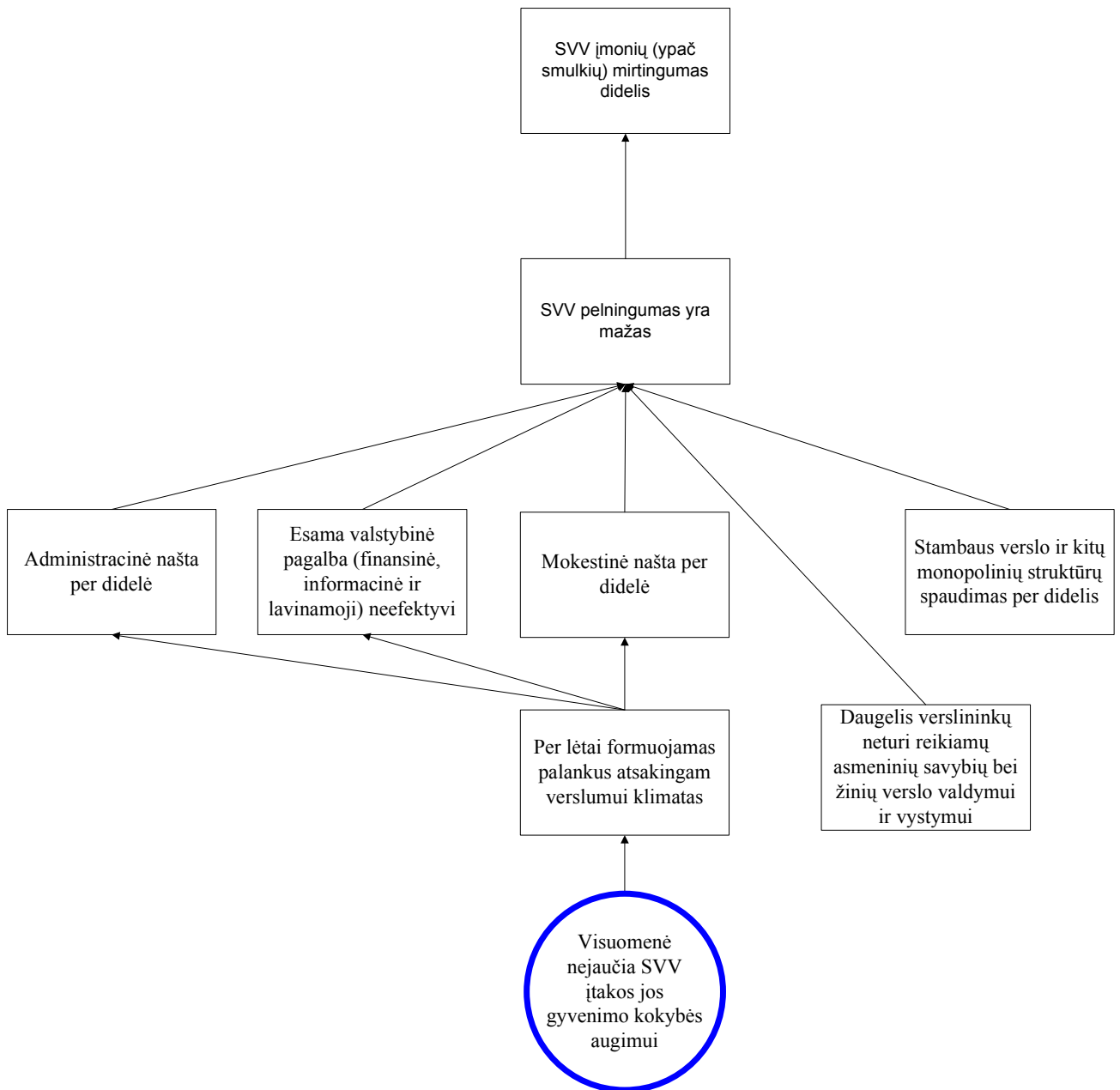
Pav. 4 – 7 detaliau pateiktos priežastinės „Medžio“ dalies atskirų šakninių šakų išsklaidinės.



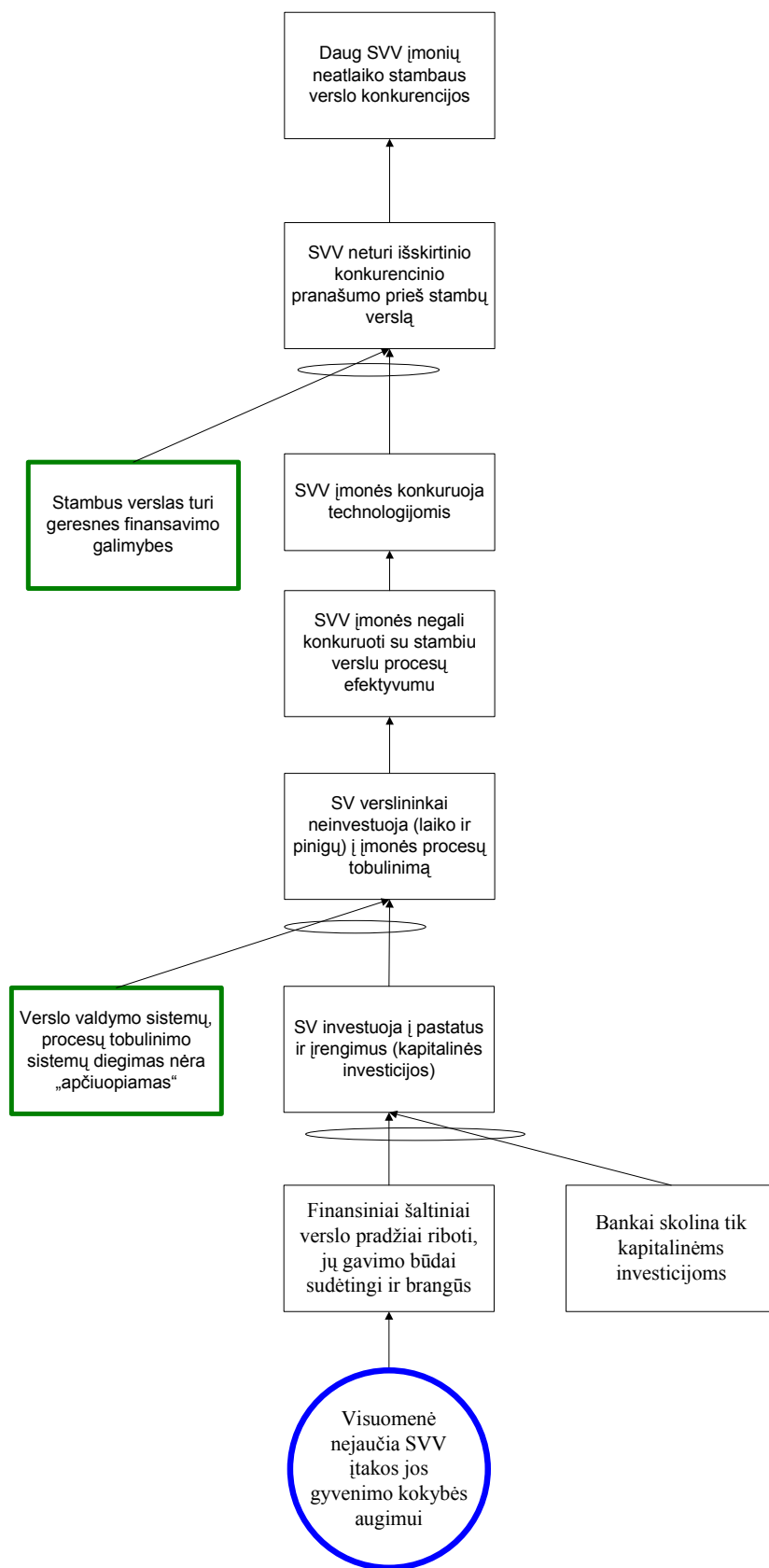
3 paveikslas. Pagrindinių SVV problemų šakos



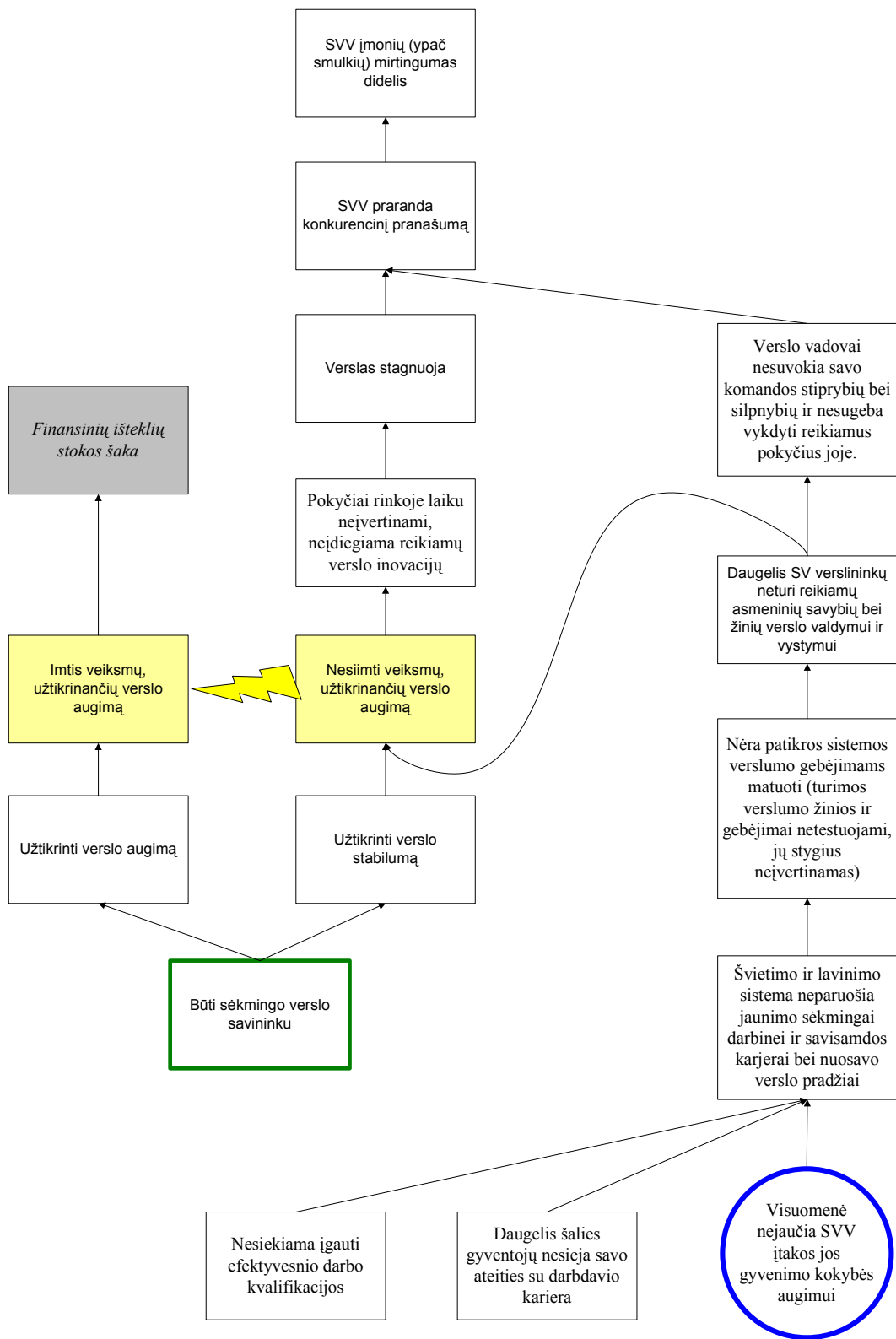
4 pav. Neišvystytos verslumo kultūros šaka



5 paveikslas. Netinkamo verslo sąlygų reguliavimo šaka



6 paveikslas. Finansinių išteklių stokos šaka



7 paveikslas. Nepakankamų SVV vadovų ir darbuotojų kompetencijų šaka

8. SVV sistemos pokyčių strategija „Pažangios ateities medis“

SVV sistemos problemų „Medis“ atskleidė visų jos apribojimų priežasčių - pasekmių loginius ryšius, bet ir nurodė šakninę priežastį: „*Visuomenė nejaučia SVV įtakos jos gyvenimo kokybės augimui*“.

Suprantama, kad per trumpą nepriklausomybės laikotarpį visuomenė dar nespėjo išsiugdyti rinkos ekonomikai reikiamo mąstymo ir savimonės lygio. Nuo sovietinių laikų dar gajus kritiškas daugelio visuomenės narių požiūris ir į verslininkus, ir į patį verslą. Ekonominis išprusimas nėra pakankamas, kad daugelis mažas pajamas gaunančių gyventojų suvoktų, jog visi šalies pinigai, kuriais mokami jiems atlyginimai, pensijos, pašalpos, stipendijos yra paimti iš kažkieno darbu sukurtos *pridėtinės vertės*. Ši sukurta *pridėtinė vertė* yra vienintelis tikrasis šaltinis ir visiems mokesčiams, biudžetams, socialiniams fondams, ir atlyginimams, ir darbo vietoms išlaikyti bei vystyti, ir investicinei gražai investitoriams sumokėti.

Didžiausią dalį (per 90 proc.) visoje šalyje generuojamos pridėtinės vertės sukuria **verslas**. SVV tenkanti dalis siekia 70 procentų. Todėl neprošal kiekvienam prisiminti, kad SVV – pagrindinis šalies ir jos gyventojų pinigų kalvis.

Šis teiginys turėtų kiekvienam pašnibždėti: tik pakėlus SSV ekonominę našumą, galime ženkliai padidinti visų šalies gyventojų pajamas ir gyvenimo kokybę.

Deja apklausos rodo, kad tą žino ir supranta labai maža mūsų visuomenės dalis. Dar mažesnė jos dalis tiesiogiai pajaučia šią priklausomybę savo kailiu.

Todėl pirmaeilium uždaviniu privalo tapti SVV generuojamos pridėtinės vertės skaičiavimo, stebėjimo, viešinimo bei skatinimo sistema.

Taip pat būtina, kad nuolat būtų skaičiuojama kiek pridėtinės vertės generuoja ir atskiros SVV sistemos šakos, regionai ir miestai. Taipogi ypatingai svarbu stebėti kaip ir kur ši sukurta pridėtinė vertė yra paskirstoma.

Jei pridėtinės vertės skirstymo sistema yra teisinga ir socialiai atsakinga, tai kiekvienas šalies gyventojas galės matyti ir jausti, jog pagerėjus SVV veiklos rezultatams gerės ir jo asmeninio gyvenimo kokybė, didėjant jo uždarbiams, augant socialinių programų apimtims.

Todėl pagrindine priemone, gerinančia SVV sistemos būklę šalyje, privalo būti: „*Šalies SVV sistemos generuojamos pridėtinės vertės ir kitų verslo pažangos rodiklių monitoringo ir nuolatinio (ne rečiau kaip kas ketvirtį) vertinimas bei viešinimas*“.

Šią išvadą akivaizdžiai pagrindžia SVV sistemos „Pažangios ateities medis“, pateiktas Pav.8.

Akivaizdu, kad SVV sukurtos pridėtinės vertės apimtis didės, jei sėkmingų SVV subjektų skaičius didės. Pastarųjų skaičius tiesiogiai priklauso nuo naujai besisteigiančių SVV įmonių skaičiaus, bei jau funkcionuojančių įmonių veiklos efektyvumo, atlaikant konkurencijos bei išorės reguliavimo sąlygų spaudimą.

Europos Bendrijos šalių patirtis liudija, jog besiimančių nuosavo verslo skaičius tiesiogiai priklauso nuo šalies verslumo kultūros lygio bei pradinės finansinės, informacinės bei institucinės paramos pačioje verslo pradžioje.

Pagrindinės SVV augimo, vystymosi ir išlikimo įrankis – jo vadovų ir darbuotojų nuolat auganti kompetencija. SVV įmonių komandų nariai privalo savo inovacijų ir pokyčių tempais nuolat atsakyti į besikeičiančias išorės sąlygas ir visuomet kažkuo būti pranašesniu už konkurentą.

Esminės SVV pokyčių kryptys ir priemonės ir yra pavaizduotos tame SVV „Pažangios ateities medyje“ mėlynais stačiakampiais.

9. Priemonių programa

Ženkliai spartinančių SVV plėtrą ir verslo efektyvumo kilimą Lietuvoje, skatinančių (stiprinančių poreikį) visus šalies gyventojus kelti savo finansinį išprusimą, efektyvesnės veiklos vadybinius bei verslumo gebėjimus.

9.1. Verslumo kultūros visuomenėje ugdymo priemonės.

1.1. Sukurti šalies SVV sistemos generuojamos *pridėtinės vertės* ir kitų verslo pažangos rodiklių monitoringo ir nuolatinio (ne rečiau kaip kas ketvirtį) vertinimo bei viešinimo sistemą.

1.2. Įvairiose žiniasklaidos priemonėse (televizijoje, radijuje, žurnaluose, laikraščiuose, internete) plačiau skleisti atsakingo verslo, keliančio gyventojų pajamas ir gyvenimo kokybę, geros praktikos patirtį bei ugdyti žiūrovų, klausytojų ir skaitytojų verslumo gebėjimus ir teigiamas psichologines nuostatas į verslą ir jo kūrimą.

1.3. Skatinti „Verslo bibliotekos“ papildymą knygomis ir kitomis informacijos laikmenomis apie sėkmingo verslo patirtį pasaulyje ir Lietuvoje.

1.4. Inicijuoti pavyzdinį atsakingo verslo etikos kodekso parengimą.

9.2. Palankesnio klimato verslumui šalyje formavimo priemonės

2.1. Įvesti viešojo sektoriaus paramos ir trukdžių verslumo ugdymui ir plėtrai vertinimo ir monitoringo sistemą.

2.2. Įsteigti šalies verslo obudsmeno instituciją.

2.3. Mažinti administracinės kontrolės našta verslui, ypač pradinėse jo stadijose.

2.4. Skatinti kooperaciją tarp stambaus verslo, smulkiųjų verslo ir savisamdos partnerių.

2.5. Skatinti verslininkus aktyviai jungtis ir veikti atsakingo verslo darbdavių organizacijose, rengiant jų savimonės ir verslumo ugdymo programas.

2.6. Sukurti ir įgyvendinti verslo asociacijų ir valstybinio verslo reguliavimo institucijų konsultavimosi sistemą.

2.7. Suaktyvinti regioninių trišalių tarybų darbą, skatinant jas įtakoti spartesnį verslumo gebėjimų ugdymą savo regionuose.

2.8. Skatinti seniūnijas, savivaldybes ir verslo informacijos centrus aktyvinti verslumo ugdymą savo teritorijose bei propaguoti sėkmingo verslo patirtį.

9.3 Priemonės, lengvinančios SVV įmonių priėjimą prie finansinių išteklių, ypač verslo plėtros pradžioje.

3.1. Finansinėmis subsidijomis bei mokestinėmis lengvatomis mažinti startinio verslo rizikos ir gaunamo atlygio santykį.

3.2. Skatinti ir remti verslo investicijas į darbuotojų kompetencijos ugdymą ir verslo procesų tobulinimą.

3.3. Atverti viešuosius kontraktus mažesnėms verslo įmonėms.

3.4. Didinti finansinių institucijų supratimą apie verslo plėtros šalyje poreikius, motyvuojant jas labiau finansuoti ir remti besivystančio verslo plėtrą.

3.5. Įvesti mokestines lengvatas SVV investicijoms bei sukurti SVV plėtros investicijų draudimo sistemą.

3.6. Sukurti pradedantiems verslininkams skirtas socialinės apsaugos programas.

9.4 Žmonių verslumą skatinančios ir ugdančios priemonės

4.1. Sukurti efektyviai veikiančią nacionalinio darbdavio ugdymo sistemą.

4.2. Sukurti verslumo kompetencijų patikros ir atestavimo sistemą.

4.3. Sukurti ir palaikyti internetinį portalą, informuojantį ir nagrinėjantį efektyvaus ir harmoningo verslumo gebėjimų ugdymo metodikas, priemones, problemas ir rezultatus.

4.4. Remti naujų mokymo ir lavinimo treneriams (mokytojams), tėvams (partneriams) ir besimokantiems (vaikams, moksleiviams, studentams, kursantams) programų bei mokymo priemonių kūrimą.

4.5. Rengti konferencijas, prezentacijas, parodas, skleidžiančias užsienio ir šalies geros praktikos patyrimą apie verslumo ugdymo aktualijas ir naujoves.

4.6. Remti naujų, modernių, efektyvaus verslumo ugdymo mokyklų steigimą ir plėtrą.

4.7. Remti neformalaus vaiku, jaunimo ir suaugusiųjų verslumo ugdymo formų įvairovės plėtrą: regionines verslumo mokyklas, akademijas, kursus, inkubatorius, integralius verslo ir mokslo parkus, vasaros stovyklas, turnyrus, konkursus, olimpiadas, moksleivių įmones ir kt.

4.8. Motyvuoti ir skatinti tėvų ir kitų šeimos narių verslumo gebėjimų ugdymą ir geros verslumo patirties perdavimą (diegimą šeimoje).

4.9. Skatinti regionines ir šakines darbdavių organizacijas steigti praktinio verslumo ugdymo padalinius bei bendradarbiauti su kitomis formalaus ir neformalaus ugdymo įstaigomis.

4.10. Plėtoti verslumo ugdymo mentorių (trenerių, komandos trenerių (coucher) ir kt) atranką, lavinimą ir jų praktinės patirties perdavimą visose verslumo ugdymo formose ir etapuose.

4.11. Įdiegti viešojo ir verslo sektorių darbuotojų bendro lavinimo praktiką.

4.12. Plėtoti ir remti sėkmingo verslo patirties perdavimo programas, kuriose naujų bendrovių jauni verslininkai galės mokytis iš labiau patyrusiųjų, suteikiant verslo vadovams jų turimos kompetencijos ir psichologinės analizės paslaugas.

4.13. Sukurti akredituotus verslui paramos tinklus su tikslu stiprinti savininkų-vadovų išvalgumą versle.

4.14. Sukurti mechanizmą, skirtą palengvinti tolesnį mažų ir vidutinių verslo įmonių ir organizacijų dalyvavimą jaunimo verslumo ugdymo projektuose kartu su mokyklomis ir universitetais.

Literatūra

1. Europos Sąjungos darbo programa „Švietimas ir mokymas 2010“.
2. Europos Ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto 411 plenarinė sesija, vyksusi 2004 m. rugsėjo 15 d. // *Europos Sąjungos oficialusis leidinys*, 2005. 3. 23.)
3. Finkelstein Sydney. *Kodėl žlunga šaunūs vadovai*. Vilnius: Vaga. 2007
4. Gerber Michael E. *Verslo mitas*. Vilnius: Mijalba. 2006
5. Goldratt, Eliyahu. *The Theory of Constraints Journal*. Volume 1, numbers 1 to 6. 1988. Avraham M. Goldratt institute.
6. Goldratt, Eliyahu. *Self-Learning Kit. Production the TOC Way*. Avraham M. Goldratt institute.
7. Goldratt Eliyahu M., Jeff Cox. *Tikslas; Tobulėjimo procesas*. Vilnius, D.Radkevičiaus PĮ „R grupė“, 2000
8. Eliyahu M. Goldratt. *Tikslas II; Sėkmė priklauso ne nuo laimės*. Vilnius D.Radkevičiaus PĮ „R grupė“, 2002.
9. Goldratt Eliyahu M.. *Kritinė grandinė*. Vilnius. D.Radkevičiaus PĮ „R grupė“, 2002
10. Yen Raymond T. Stephanie H. *Verslo menas*. Vilnius: „Alma litera“, 2007.
11. Jasinavičius R. Verslumas – šalies ekonomikos augimo rodiklis.//*Business and exhibition*. 2006/11
12. Komisijos komunikatas tarybai, Europos parlamentui, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. *Igyvendinant Bendrijos Lisabonos programą: Verslumu pagrįsto mąstymo puoselėjimas ugdant ir mokant*.- Briuselis, 2006.
13. „Mokymosi visą gyvenimą“ memorandumas. - Vilnius: „Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija“, 2001.
14. Nuomonė dėl „Veiksmų plano: Europos verslininkystės dienotvarkė“ KOM (2004) 70.
15. SMULKIOJO IR VIDUTINIO VERSLO PLĖTOTĖS STRATEGIJA. Lietuvos ūkio ministerija, www.ukmin.lt 2002 m.
16. Schulttz Theodore W. *Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika” Vilnius, Eugrimas*, 1998
17. Williams Sara. *Verslo pradžios vadovas. // Verslo žinios*, 2007

SANTRAUKA

Smulkus ir vidutinis verslas (SVV) Lietuvoje vystosi lėtai. Naujų, besivystančių įmonių skaičius nedidelis ir per pastaruosius metus keičiasi neženkliai. Kita vertus, efektyviai veikiančių SVV įmonių skaičius nuolat mažėja dėl nepakankamo jų pelningumo ir stambaus verslo monopolinės konkurencijos.

Nuolatinės verslininkų apklausos atskleidžia daug įvairiausių nuomonių apie kliūtis ir priešastis, trukdančias verslui vystytis Lietuvoje. Valstybinės institucijos kasmet vis daugiau lėšų ir kitų išteklių skiria SVV pagalbai, tačiau padėtis iš esmės nesikeičia.

Šio darbo tikslas *priežasčių ir pasekmių ryšių analizei taikant moderniąsias apribojimų teorijos (Theory of constraints – TOC) metodikas, sudaryti Lietuvos SVV realios dabarties apribojimų ir pažangios ateities apribojimų medžius ir pasiūlyti priemonių programą, kurią įgyvendinus akivaizdžiai pagerėtų SVV veiklos efektyvumas ir plėtra.*

Darbo tyrimams naudojamos Apribojimų teorijos metodikos, kurių pagrindu buvo įvardinti Lietuvos SVV sistemos dalyviai ir jų bendrasis tikslas: **Efektyvia veikla nuolat didinti SVV generuojamą pridėtinę vertę ir, atsakingai (adekvačiai) ja dalinantis su sistemos dalyviais, gerinti visos visuomenės gyvenimo kokybę.**

Remdamiesi paskutiniu metu Lietuvos verslininkų apklausų rezultatais, darbo grupė išskyrė 17 pagrindinių priežasčių ir jų sukeliamų nepageidaujančių pasekmių, sudarančių esmines kliūtis verslo plėtrai.

Pritaikius Apribojimų teorijos priežasčių – pasekmių analizės metodiką buvo sukonstruotas SVV sistemos „Realios dabarties medis“, kuris išryškina šakninę SVV sistemos problemą: **„Visuomenė nejaučia SVV įtakos jų gyvenimo kokybės augimui“** ir keturias jos pagimdytas priežasčių šakas.

Remiantis šiuo medžiu suformuotas „Pažangios ateities medis“, grindžiantis SVV pokyčių strategiją bei reikiamą priemonių programą.

SUMMARY

Development of small and medium business (SMB) in Lithuania is slow. Number of new start-up businesses is small and increase during last years is not significant. At the same time number of existing SMB companies is decreasing due to poor profitability and competition from big enterprises.

Business owners surveys propose different opinions regarding obstacles and causes blocking SMB development in Lithuania. Government institutions are spending increasing amount of funds every year, but situation does not changes substantially.

The goal for this paper using cause-and-effect analysis (based on Theory of Constraints) build Current Reality Tree for Lithuanian SMB, Future Reality Tree and propose course of actions, in order significantly improve SMB efficiency and growth.

For analysis Theory of Constrains methodology was used, and common goal of SMB system was described as following: Increasing creation of added value through effective operations and responsibly sharing it (added value) with all parts of the system, improving society's quality of life.

Using recent surveys work group named 17 Undesirable Effects and causes blocking growth of SMB sector in Lithuania.

Then using Theory of Constrains cause-and-effect analysis SMB's Current Reality Tree was built, surfacing core problem for SMB sector: "Society does not see influence of SMB to its quality of life" and four major branches arising from core problem.

Based on solution for core problem and some actions Future Reality Tree was built, explaining strategy of changes, actions and their influence on SMB sector.