



TARPTAUTINĖS GAMYBOS ORGANIZAVIMO GALIMYBĖS STAMBIOSE LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖS ĮMONĖSE

Tomas BALTUŠKA¹, Eligijus TOLOČKA²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva
El. paštas: ¹tbaltuska@gmail.com; ²eligijus.tolocka@vgtu.lt

Santrauka. Straipsnyje nagrinėjama tarptautinės gamybos teorija, dabartinė situacija stambiose Lietuvos baldų pramonės įmonėse, tarptautinės gamybos organizavimo galimybės, tokios strategijos privalumai bei problemos, kylančios diegiant bei įgyvendinant tokią strategiją. Pagrindinis šio darbo tikslas – išanalizuoti baldų pramonės sektoriaus veiklą, tarptautinės gamybos pavyzdžius, taip pat tarptautinės gamybos perspektyvas Lietuvos baldų pramonės įmonėse. Analizuojami atliktų tyrimų pramonės įmonėse rezultatai ir atsižvelgiant į tai siūlomas tarptautinės gamybos vertinimo modelis, suformuluojamos išvados.

Reikšminiai žodžiai: baldų pramonė, konkurencija, organizavimo galimybės, tarptautinė gamyba.

Įvadas

Lietuvos baldų gamybos sektoriui pastarąjį dešimtmetį buvo būdingas tiek spartus produkcijos, tiek sukuriamos pridėtinės vertės augimas. Vis dėlto 2008–2011 m. buvusi pasaulinė finansų krizė lėmė, kad baldų sektoriaus dinamika įgijo visai kitokią trajektoriją, nei buvome pratę stebėti. Ekonomikos sunkmetis pasireiškė krentančiais tiek medienos žaliavos, tiek baldų pardavimais šalies ir eksporto rinkose, augančiais įmonių įsiskolinimais ar net bankrotais. Tuo laikotarpiu sektoriaus įmonės iš naujo turėjo įvertinti savo strategijų tinkamumą ir siekti optimizuoti veiklą prisitaikydamos prie pakitusių sąlygų. Būtent ekonomikos sunkmetis, o ne augimo metas suteikė įmonėms galimybes suvokti ankstesnių veiksmų teisingumą ar klaidingumą ir pasirengti naujam kokybiniam šuoliui. Vienas iš būdų, kaip padidinti savo galimybes išlikti rinkoje, pagerinti savo pozicijas esant didelei pasaulinei konkurencijai ar išsiplėsti, yra pradėti tarptautinę gamybą. Medienos ir baldų sektorius yra svarbiausias Lietuvos apdirbamosios gamybos sektorius (po maisto ir gėrimų gamybos). Remiantis 2013 m. Lietuvos statistikos departamento (Lietuvos statistikos departamentas... 2015) bei Eurostat (Eurostat Industry 2014) duomenimis, šis sektorius atsakingas už 12,7 proc. visos apdirbamosios pramonės sukuriamos pridėtinės vertės arba kiek daugiau nei 7 mlrd. litų. Baldų gamyba savo ruožtu sudaro 6,0 proc. visos apdirbamosios pramonės pridėtinės vertės arba beveik 3,2 mlrd. litų. Baldų pramonės įmonės įdarbino 32,8 tūkstančius darbuotojų arba 15 proc. visų dirbančių apdirbamojoje pramonėje asmenų (Lietuvos bal-

dų gamybos... 2013). Todėl nekyla abejonių dėl sektoriaus svarbos bendrojoje Lietuvos ūkio ir pramonės struktūroje.

Tarptautinės gamybos vaidmuo pramonės plėtroje

Tarptautinė gamyba jau XX amžiaus pabaigoje tapo civilizacijos fenomenu, be kurio savo verslo neįsivaizduoja nė viena didelė įmonė tiek užsienio šalyse, tiek Lietuvoje. Sėkmingas dalyvavimas tarptautinėje rinkoje, viena vertus, gali suteikti puikias galimybes pasinaudoti visais jos privalumais – didesne rinka savo produkcijai ir paslaugoms, idėjomis, pigesniais darbo ir kapitalo ištekliais, kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais; kita vertus, skatina priimti didesnę investicijų riziką, aukštą konkurencijos lygį ir kt. (Perminienė, Vengrauskas 2002: 5).

Remiantis Don E. Waldmanu bei Eziabeth J. Jensen (1998), vykstant tarptautinei integracijai galima pasiekti šių tikslų:

1. Įeiti į naujas rinkas, įveikti valstybinius prekybos ir investicijų barjerus.
2. Prieiti prie naujų išteklių šaltinių (materialinių, finansinių, darbo, technologinių, informacinių ir organizacinių).
3. Įgyti konkurencinį pranašumą, pašalinti ar sušvelninti konkurenciją partnerių atžvilgiu.
4. Išplėtus mastą pasiekti gamybos ekonomiją bei reorganizuoti gamybą.
5. Sumažinti riziką.

Lietuvos baldų pramonės situacijos analizė

Remiantis 2013 m. Lietuvos statistikos metraščiu (Lietuvos statistikos departamentas... 2013), Lietuvos baldų gamybos pramonė 2011 m. didėjo 34 %, o 2012 m. net 61,7 % procentais lyginant su 2010 m. Kasmet matoma, kad medienos produkciją gaminanti pramonė nuolat auga, atsinaujina, užima vis svaresnę vietą šalies užsienio prekyboje. Didieji Lietuvos baldų gamintojai didžiąją dalį produkcijos dabar parduoda užsienio rinkose, nes jų gamybos mastas yra daug didesnis nei mūsų vietinės rinkos poreikis. Tačiau, nors rezultatai iš šalies atrodo labai geri, tačiau įmonės susiduria su nemažai iššūkių. Lietuvos baldų įmonės vienijanti asociacija „Lietuvos mediena“ bei Lietuvos ekonominės plėtros agentūros užsakyta Lietuvos baldų sektoriaus konkurencingumo studija (Lietuvos baldų gamybos... 2013), konstatuoja, jog praktiškai visos įmonės kenčia nuo darbuotojų trūkumo.

Net ir tradiciškai minimas Lietuvos gamintojų stiprumas kaip sąlygiškai pigi ir kvalifikuota darbo jėga yra gana ribotas. Atsižvelgiant į tai, kad daugelis Lietuvos baldų gamintojų veikia darbo jėgos sąnaudoms jautrių produktų gamybos srityje, šiame rinkos segmente yra susiduriama su tiesiogine Kinijos ir kitų išskirtinai mažomis sąnaudomis konkurencinį pranašumą grindžiančių šalių gamintojų (pvz., Baltarusija, Rusija) konkurencija. Be to, tiek dėl šalies dydžio, tiek dėl įstatymų pobūdžio tokios šalys kaip Baltarusija ir Rusija yra pajėgios pasiūlyti dar patrauklesnes sąnaudų taupymo alternatyvas, todėl Lietuvos baldų gamintojų ateities perspektyvos daugiausia priklauso nuo kokybinių veiklos produktyvumo parametrų gerinimo. Tarp pagrindinių Lietuvos baldų gamintojų privalumų respondentai pažymėjo tai, kad Lietuvos įmonės jau yra įdiegusios pažangias technologijas, užtikrinančias deramą kokybę ir našumo lygį. Įmonės yra pasirengusios lanksčiai tenkinti užsakovų reikalavimus. Vienas iš pagrindinių privalumų yra tas, kad Lietuvos baldų pramonė remiasi vientisa nacionaline šios srities vertės kūrimo grandine, t. y. netoli viena kitos yra visos kokybiškų baldų gamybai reikalingos veiklos, pradedant žaliavų ir komponentų tiekėjais ir baigiant galutinio produkto gamintojais. Ne mažiau svarbu tai, kad sektorius remiasi vietoje gaunama žaliava, nors pastaraisiais metais ir buvo susiklosčiusi situacija, kad šios žaliavos trūko ir ji atskirais atvejais buvo tapusi net brangesnė už atvežtinę. Dabartinėje situacijoje padėtis, susijusi su žaliavų gavimu šiuo aspektu, galima sakyti, normalizavosi. Kaip sąlyginį privalumą galima paminėti ir sektoriaus įmonių sėkmingą integraciją į tarptautines vertės kūrimo grandines (konkrečiai – IKEA), kurios suteikia vietos baldų gamintojams masto ekonomijos galimybę ir lemia aukštą

įmonių pajamų lygį (net ir esant sąlygiškai žemiems įmonių, tiekiančių IKEA, pelningumo rodikliams). Stabilių užsakovų turėjimas įmonėms yra ypač naudingas ekonominio sunkmečio laikotarpiu užtikrinant veiklos stabilumą.

Lietuvos baldų pramonės tyrimas

Tyrimas buvo atliekamas didžiosiose Lietuvos baldų gamybos įmonėse, kurių metinė apyvarta 2013 m. viršijo 100 milijonų litų bei turinčiose daugiau nei 250 darbuotojų. Įmonės atrinktos remiantis medienos produkcijos gamintojų ir prekybininkų asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis. Tyrimai vykdyti: UAB „Boen Lietuva“, AB „Klaipėdos mediena“, UAB „Swedspan girių bizonas“, AB „Freda“, AB „Vilniaus baldai“, AB „Šilutės baldai“, UAB „Sakuona“.

Siekiant nustatyti Lietuvos baldų gamybos pramonės esamą situaciją bei tarptautinės gamybos organizavimo galimybes, buvo vykdomas tyrimas, kuris buvo organizuojamas dviem etapais.

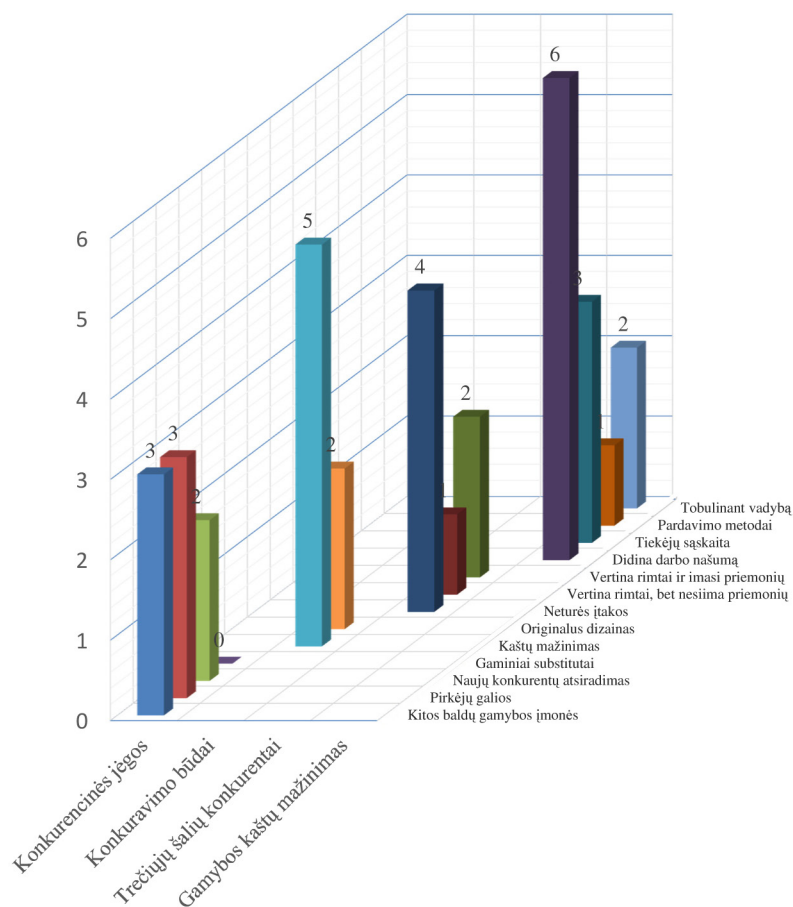
- *Pirmajame tyrimo etape* su sektoriaus įmonių vadovais buvo atliktas interviu, kuriuo buvo siekiama susipažinti su įmonėmis, įmonių naudojamomis technologijomis, tarptautinės gamybos galimybėmis, pokyčiais (jei įmonė jau yra pradėjusi tarptautinę gamybą).
- *Antrajame tyrimo etape* buvo sudaryta tyrimo anketa remiantis kasmet Pasaulio ekonomikos forumo (World Economic Forum 2014) atliekamo šalių konkurencingumo tyrimo metodologija, adaptuota baldų sektoriui. Anketose gauti duomenys apdoroti bei išanalizuoti. Jais remiantis suformuotos rekomendacijos ir išskirti pagrindiniai konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai.

Remiantis pirmajame tyrime gauta kompetentinga informacija apie įmones galima konstatuoti, jog:

- visos didžiosios baldų gamybos įmonės gamina išskirtinai IKEA koncernui;
- įmonės siūlo siaurą baldų asortimentą;
- išvystyta tik gamybos technologija;
- kelios įmonės turi gamyklas kitose šalyse;
- įmonės nėra pasirengusios staigiams, neigiamiems rinkos pokyčiams.

Antrojo tyrimo metu buvo surinkti duomenys iš anketinės apklausos. Išanalizavus gautus rezultatus buvo įvertintas konkurencinių jėgų pasiskirstymas, taikomi konkuravimo būdai, trečiųjų šalių konkurentų poveikis, gamybos sąnaudų mažinimo kryptys (1 pav.).

Baldų sektoriaus perspektyvos yra tiesiogiai priklausomos nuo padėties eksporto rinkose. Tai, kad geogra-



1 pav. Konkurencingumo tyrimas didžiosiose Lietuvos baldų gamybos įmonėse (paveiksle pateiktas atsakiusiųjų įmonių skaičius)

Fig. 1. Competitiveness research in largest enterprises of Lithuanian furniture industry

fiškai netoli yra didelės baldų rinkos, yra vienas iš svarbių veiksnių, galinčių lemti tolesnį sektoriaus augimą.

Kitas labai svarbus konkurencingumo veiksnių tyrimo aspektas – baldų gamintojų konkurencinį pranašumą lemiančių svarbiausių veiksnių (KSF) identifikavimas. Yra daug veiksnių, kurie gali būti svaresniais ar menkesniais šakos įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo šaltiniais. Tačiau visuomet yra tik ribotas tokių veiksnių, kurie yra patys svarbiausi konkrečioje šakoje ir kuriuos nustatyti yra labai svarbu, skaičius. Pažymėtina, kad esminiai sėkmės veiksniai priklauso ne tik nuo paties sektoriaus specifikos, bet ir nuo rinkos segmento, kuriame save pristato šalies baldų gamintojai (Venckus 2007). Tai matyti iš santykinų šių veiksnių svorių. Vertinant esamas Lietuvos baldų gamintojų strategijas (Lietuvos medienos asociacija... 2013, 2014, 2014), galima teigti, kad jos labiausiai remiasi ne bendrąja diferenciacijos strategija (angl. *differentiation strategy*), pvz., į išskirtinę baldų kokybę ir prestižą orientuoti Italijos ar Prancūzijos baldų gamintojai, ne fokusuotos diferenciacijos strategija (angl. *focused differentiation strategy*), pvz., į specializuotą nišinių poreikių tenkinimą

orientuoti Vokietijos medicininių baldų gamintojai, ir ne į sąnaudas orientuota strategija (angl. *cost-focus strategy*), pvz., į itin pigios produkcijos segmentus orientuoti Kinijos gamintojai. Lietuvos gamintojams artimiausia sąnaudų lyderystės strategija (angl. *cost leadership*), kurios esmė – būti lyderiais pasiūlant geriausią kainos ir kokybės santykį, nepretenduojant į išskirtinę kokybę pasižyminčios produkcijos gamybą. Tokia strategija leidžia pasiekti masinį, nors ir ne didžiausiais ekonominiais ištekliais pasižymintį, vartojimą. Antra vertus, tai yra labai populiarī strategija, kurią taiko ir kaimyninių šalių (pvz., Lenkijos) gamintojai. Be to, tokia strategija yra labai priklausoma nuo palankios sąnaudų struktūros, todėl išlieka pažeidžiama, kylant išteklių kainoms. Tokia strategija yra orientuota į vidurinės (pagal mokumą) grandies vartotojus, o kaip rodo praktika, ekonominiu sunkmečiu būtent šio segmento pardavimai krito labiausiai. Vertinant esminius sėkmės veiksnius esamų rinkos segmentų kontekste, galima pastebėti, kad prie stipriausių veiksnių priskiriami priklausymas tarptautinėms vertės kūrimo grandinėms, gebėjimas apsirūpinti santykinai pigiais vietos ištekliais, šiuolaikinių technologijų

įdiegimas gamyboje ir gebėjimas užtikrinti vartotojams geriausią kainos ir kokybės santykį. Siekiant objektyvumo, būtų tikslinga atskirti artimojo ir vidutinio bei ilgojo laikotarpio esminius sėkmės veiksnius. Atsižvelgiant į nuo kainos itin priklausančius rinkos segmentus, kurių poreikius šiuo metu daugiausia tenkina Lietuvos baldų gamintojai, artimojo laikotarpio esminiai sėkmės veiksniai susiję su patrauklios sąnaudų struktūros išsaugojimu (t. y. mažos veiklos sąnaudos, priklausymas tarptautinėms vertės kūrimo grandinėms, ryšiai su tarptautiniais prekybos tinklais, gebėjimas apsirūpinti pigiais ištekliais). O vidutinio ir ilgojo laikotarpio esminiai sėkmės veiksniai Lietuvos baldų sektoriuje neišvengiamai susiję su įmonių novatoriškumą lemiančiais komponentais (t. y. gebėjimas kurti novatoriškus ir išskirtinius produktus, rinkodaros novatoriškumas, modernios technologijos).

Remiantis informacija, gauta abiejų tyrimų metu, matyti, kad įmonės yra Stan Shih (2005) sukurtos „šypsenos“ kreivės apačioje ir visiškai priklausomos nuo savo kliento IKEA koncerno. Jeigu pasikeistų situacija rinkoje, jos neturi galimybės greitai persiorientuoti. Pagrindiniai įmonių kon-

kuravimo būdai yra sąnaudų mažinimas, o ne naujo dizaino, prekės ženklo kūrimas ar vadybinių procesų tobulinimas.

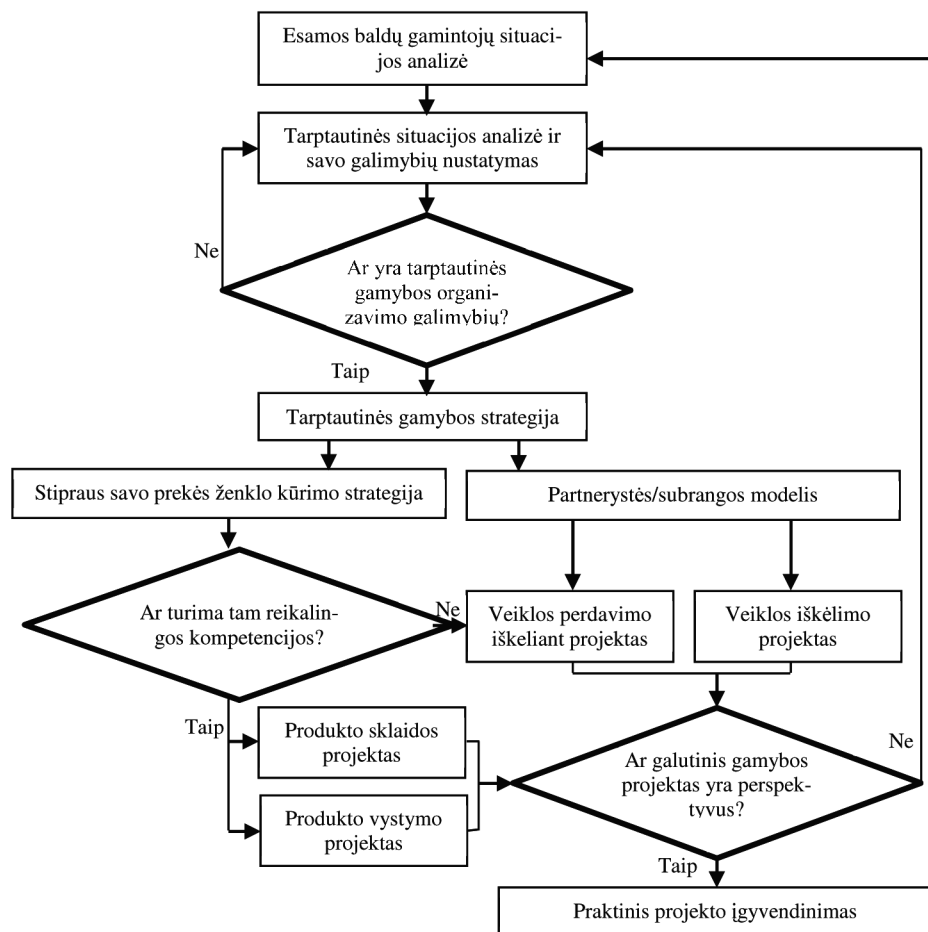
Išanalizavus gautus duomenis yra siūlomi keli tarptautinės gamybos modeliai:

1. Partnerystės ir subrangos modelis.
2. Stipraus savo prekės ženklo kūrimas:
 - 2.1. Produkto vystymas.
 - 2.2. Produkto sklaida.

Tarptautinės gamybos modelis Lietuvos baldų pramonės įmonėms

Atsižvelgus į situacijos Lietuvoje analizę bei atliktus empirinius tyrimus, galima projektuoti modelį (2 pav.), kuriuo naudodamiesi stambieji baldų gamintojai galėtų pradėti vystyti tarptautinę gamybą.

Sudarytas modelis, pagal kurį tarptautinę gamybą galima vystyti dvejomis kryptimis. Pirmoji yra stipraus savo prekės ženklo kūrimas. Šį modelį galima skaidyti į dvi šakas, tai produkto vystymas bei produkto sklaida. Antroji kryptis yra subrangos modelis, kuris taip pat gali būti skiriamas į dvi šakas. Pirmoji šaka – visą gamybos procesą



2 pav. Tarptautinės gamybos modelis
Fig. 2. The model for international manufacturing

perkelti partneriams užsienyje, Lietuvoje būtų vykdomas pakavimas arba nevykdoma jokia operacija. Antroji šaka yra dalies komponentų surinkimas pas partnerius kitose šalyse, o dalies – Lietuvoje.

Išvados

- Vietinė baldų rinka yra palyginti maža, jos augimas nedidelis, todėl baldų gamintojai turi visas pastangas nukreipti naujiems stambiams pirkėjams užsienyje pritraukti ir naujoms rinkoms įsisavinti.
- Pagrindinis Lietuvos baldų pramonės konkurencinis pranašumas yra mažos gamybos sąnaudos ir konkuravimas žemomis kainomis, kartu išlaikant tokias europines vertybes, kaip aukšta gaminių kokybė bei gamybos terminų laikymasis. Specialiomis savybėmis, tokiomis kaip išskirtinis dizainas, savo konkurencingumą palaiko tik nedidelė dalis baldų gamintojų.
- Didėjančios gamybos sąnaudos mažins eksporto galimybes, todėl svarbu įvertinti pažangių ES baldų gamintojų patirtį didinant sukuriama pridėtinę vertę.
- Baldų gamybos įmonės privalo atsižvelgti į esamus konkurencinius pranašumus sudarydamos ilgalaikės veiklos strategijas, įvertindamos galimą šių pranašumų kitimą, išsaugojimą bei naujų pranašumų sukūrimą.

Literatūra

- Eurostat Industry*. 2014 [interaktyvus], [žiūrėta 2014 m. gegužės 28 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/sts_inlb_a
- World Economic Forum. 2014 [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- Lietuvos baldų gamybos konkurencingumo studija*. 2013 [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per

internetą: http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/pramone_ir_verslas/pramone/analize/baldu_pramones_studija.pdf

Lietuvos medienos asociacija. Įmonių pardavimo rodikliai. 2014 [interaktyvus], [žiūrėta 2014 m. gruodžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuvosmediena.lt/rodikliai2012.pdf>

Lietuvos medienos asociacija. Medienos sektorius. 2013 [interaktyvus], [žiūrėta 2014 m. gruodžio 3 d.]. Prieiga per internetą: http://www.lietuvosmediena.lt/lmsektorius_2013_f.pdf

Lietuvos medienos asociacija. Medienos sektorius. 2014 [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuvosmediena.lt/lmsektorius2014I.pdf>

Lietuvos statistikos departamentas. 2013. *Lietuvos statistikos metraštis* [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/services-portlet/pub-edition-file?id=15289>

Perminienė, N.; Vengrauskas, V. 2002. *Tarptautinis verslas*. Kaunas: Technologija. 185 p.

Shih, S. 2005. *Reforging acer. Create, grow and challenge*. Beijing: CITIC Publishing House.

Venckus, R. 2007. *Pramonės organizacijos pagrindai*. Kaunas: Technologija. 209 p.

Waldman, D. E.; Jensen, E. J. 1998. *Industrial organization: theory and practice*. Addison-Wesley.

THE OPPORTUNITY OF INTERNATIONAL MANUFACTURING ORGANIZATION FOR LITHUANIA'S LARGE FURNITURE ENTERPRISES

T. Baltuška, E. Toločka

Abstract

This article analyses international manufacturing theory, current situation in Lithuania's large furniture enterprises, opportunities for international manufacturing, the advantages of such strategy, the problems that comes along from introduction, and implementation of such strategy. The main purposes of this article are to analyse sector of furniture enterprises, examples of successful enterprises of international manufactures. Survey data is analyzed and the conclusions are formulated, which reflect the benefits of the system put in place by companies.

Keywords: furniture industry, competition, possibility of organizing, international production.