

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62103S130

GIEDRIUS GALNAITIS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖS PRODUKCIJOS EKSPORTO Į
JAPONIJOS RINKĄ PERSPEKTYVOS**

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

GIEDRIUS GALNAITIS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖS PRODUKCIJOS EKSPORTO Į
JAPONIJOS RINKĄ PERSPEKTYVOS**

Darbo vadovas _____
(parašas)

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

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2006

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	7
1. ĮEJIMO Į UŽSIENIO RINKAS TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Internacionalizacija	10
1.2. Eksportas	13
1.3. Strateginiai aljansai	17
1.4. Konkurencingumas.....	19
2. LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖS IR JAPONIJOS RINKOS ANALIZĖ	24
2.1. Situacija Lietuvos baldų pramonės sektoriuje.....	24
2.2. Lietuvos baldų pramonės vystymosi tendencijos.....	26
2.3. Lietuvos baldų pramonės įmonių pardavimai ir eksportas.....	28
2.4. Lietuvos baldų pramonės produkcijos konkurenciniai pranašumai	31
2.5. Japonijos rinka.....	32
2.6. Lietuvos – Japonijos prekyba.....	35
2.8. Eksporto į Japonijos rinką skatinimas	38
2.9. Japonijos baldų rinka.....	39
3. TYRIMO REZULTATAI	47
3.1. Empirinio tyrimo metodologija	47
3.1. Empirinio tyrimo rezultatai	48
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	61
SUMMARY	63
LITERATŪRA.....	64
INFORMACIJOS ŠALTINIAI	65
1 PRIEDAS	68
2 PRIEDAS	70

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

BVP – bendrasis vidaus produktas

ES – Europos Sąjunga

IBSC – Japonijos tarptautinio verslo paslaugų centras

ICC – Tarptautiniai prekybos rūmai

IDAFIJ – Japonijos baldų pramonės tarptautinio vystymo organizacija

IFFT – Tarptautinė Tokyو baldų paroda

ISO – Tarptautinė standartizavimo organizacija

IT – informacinės technologijos

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

JEFMA – Japonijos baldų gamintojų eksporto organizacija

JETRO – Japonijos užsienio prekybos organizacija

LEPA – Lietuvos ekonominės plėtros agentūra

LR – Lietuvos Respublika

METI – Japonijos ekonomikos, prekybos ir pramonės ministerija

PVO – Prekybos vystymo organizacija

TTPP – verslo ryšių skatinimo programa

TUI – tiesioginės užsienio investicijos

UAB – uždaroji akcinė bendrovė

UNCTAD – Jungtinių Tautų prekybos ir vystymo konferencija

WTO – Pasaulio prekybos organizacija

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Pagrindinės priežastys skatinančios įmones užsiimti tarptautiniu verslu	11
2 lentelė	Įėjimo į užsienio rinkas metodai	13
3 lentelė	Eksporto strategijos privalumai ir trūkumai.....	16
4 lentelė	Lietuvoje veikiančių įmonių skaičius.....	24
5 lentelė	Didžiausi Lietuvos baldų gamintojai 2005 m.	25
6 lentelė	Įmonių grupių pardavimai, tūkst. Lt	25
7 lentelė	Parduotos produkcijos indeksai (prieš tai buvę metai =100%).....	29
8 lentelė	Baldų, jų dalių ir medinių namų užsienio prekyba, mln. Lt.....	29
9 lentelė	Didžiausi baldų eksportuotojai Lietuvoje	30
10 lentelė	Kai kurie Japonijos ekonomikos rodikliai 2005 metais	32
11 lentelė	Horizontalus ir vertikalus keiretsu	33
12 lentelė	Įėjimo į Japonijos rinką metodai	34
13 lentelė	Patekimą į Japonijos rinką įtakojantys veiksniai	34
14 lentelė	Problemos susijusios su oficialiomis ir neoficialiomis taisyklėmis bei reikalavimais	35
15 lentelė	Lietuvos eksporto į Japoniją potencialo įvertinimas, mln. JAV dolerių.....	37

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Apibendrinta konkurencinio pranašumo veiksnių sistema	23
2 pav.	Lietuvos baldų pramonės parduotos produkcijos dinamika 2000 - 2005 m., mln. Lt	28
3 pav.	Lietuvos baldų pramonės eksporto geografija 2005 m., proc.....	30
4 pav.	Pokyčiai Japonijos verslo aplinkoje.....	33
5 pav.	Lietuvos eksportas į Japoniją 1999 – 2005 m., mln. litų	36
6 pav.	Lietuvos eksporto į Japoniją struktūra 2004 m., proc.	37
7 pav.	Importuojamų baldų platinimo Japonijos rinkoje modelis	41
8 pav.	Visų baldų importas į Japoniją pagal šalis 2001 - 2005 m., proc.	42
9 pav.	Baldų importas į Japoniją iš Europos pagal atskiras šalis 2005 m., proc.	43
10 pav.	Importuotų į Japoniją baldų struktūra 2005 m., proc.....	44
11 pav.	Visų baldų importo į Japoniją dinamika, 2001 – 2005 m., mln. jėnų.....	45
12 pav.	Įmonių, atsakiusių į anketos klausimus, struktūra, proc.	49
13 pav.	Tiriančių Japonijos rinką įmonių pasiskirstymas pagal pagrindinę veiklą, proc.	50
14 pav.	Tiriančių Japonijos rinką įmonių eksportuojamos produkcijos dalis, proc.	50

15 pav. Susidomėjimą Japonijos rinka lemiančių priežasčių pasiskirstymas, proc.....	51
16 pav. Susidomėjimo Japonijos rinka lygio pasiskirstymas, proc.	51
17 pav. Išvelgiamų kliūčių, bandant žengti į Japonijos rinką, rangavimas	52
18 pav. Produkciją į Japonijos rinką eksportuojančių įmonių pasiskirstymas pagal pagrindinę veiklą, proc.....	53
19 pav. Produkciją į Japonijos rinką eksportuojančių įmonių eksportuojamos produkcijos dalis bendrojoje produkcijoje, proc.....	53
20 pav. Pagrindinės Lietuvos baldų pramonės įmonių eksporto rinkos	54
21 pav. Produkcijos pateikimo Japonijos rinkai kanalai.....	55
22 pav. Įmonių naudojami informacijos sklaidimo būdai Japonijoje.....	55
23 pav. Konkurenciniai Lietuvos baldų pramonės įmonių privalumai Japonijos rinkoje	56
24 pav. Įmonių naudojimas JETRO teikiama pagalba eksportuotojams, proc.	56
25 pav. Įmonių naudojimas Lietuvos institucijų teikiama pagalba eksportuotojams, proc....	57
26 pav. Prekybos su Japonija kliūtys	58
27 pav. Strateginio aljanso sudarymo galimybė, proc.....	58
28 pav. Įmonių planai Japonijos rinkoje, proc.....	59

IVADAS

Lietuvos baldų pramonė – vienas sparčiausiai besiplėtojančių apdirbamosios pramonės sektorių šalyje. Keletą paskutiniųjų metų fiksuojami spartūs baldų gamybos apimčių augimo tempai ir nuolat didėjančios eksporto apimtys bei besiplečianti eksporto geografija. Lietuvos baldų pramonės įmonės, atnaujinusios technologinę įrangą, įdiegusios aukštus gamybos standartus, geba gaminti produkciją, tenkinančią itin reiklų Lietuvos ir užsienio vartotojų poreikius. Apie 90 proc. baldų pramonės įmonių produkcijos realizuojama užsienio rinkose. Todėl šio pramonės sektoriaus įmonių plėtros perspektyvos priklauso nuo sėkmės užsienio rinkose. Baldų pramonės produkcijos eksportą neigiamai veikia mažmeninio pirkimo sezoniškumas, o taip pat gan problematiškas bendradarbiavimas su švedų koncernu „IKEA“. Pastarasis superka daugiau nei pusę Lietuvos baldų pramonės produkcijos, todėl gali įtakoti produkcijos pirkimo kainas bei nustatyti vienpusiškai sau naudingas sąlygas. Esant tokioms tendencijoms atsiranda būtinybė ieškoti alternatyvių baldų pirkėjų, didinti pardavimų apimtis jau gerai įsavintose užsienio rinkose, o taip pat ieškoti naujų. Viena tokių - kol kas pakankamai neįsavinta, potenciali rinka yra Japonijos baldų rinka.

Lietuvai 2004 m. gegužės mėn. 1. d. tapus pilnateise ES nare, keitėsi Lietuvos, kaip gamintojo bei prekybinio partnerio įvaizdis tarptautiniu mastu. Iki 2000 m. Lietuvos baldų pramonės produkcija į Japonijos rinką patekdavo koncerno „IKEA“ prekybiniais kanalais, kol Japonijos importuotojai atrado Lietuvą kaip baldų gamintoją. Aktyvios eksportą į Japoniją skatinančios veiklos dėka (LEPA, JETRO bei Lietuvos ambasada Japonijoje), 2001 m. užfiksuotas ženklus Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksporto padidėjimas.

Pastaraisiais metais Lietuvos baldų pramonės produkcijos gamintojų veiklos aktyvumas Japonijos rinkoje sumažėjo, nes Lietuvos gamintojai dėmesį sutelkė išimtinai į ES šalių rinkas. Lietuvos verslininkai, o ypač baldų gamybos įmonės, vėl intensyviai raginamos atsigręžti į Japonijos rinką. Ta linkme ypač aktyviai dirba aukščiau minėtos JETRO, LEPA, Lietuvos ambasados Japonijoje bei Tarptautiniai prekybos rūmai ICC Lietuva. Per penkerių mėnesių laikotarpį (nuo 2005 m. lapkričio mėn. iki 2006 m. kovo mėn.) Lietuvoje buvo suorganizuoti trys seminarai, kurių metu verslininkams buvo pristatyta Japonijos nūdienos rinka, ekonominė situacija bei prekybos politika. Taip pat buvo aptartos atskirų Lietuvos pramonės sektorių, tame tarpe ir baldų, galimybės eksportuoti produkciją į Japonijos rinką. Japonijos rinkoje lietuviškų baldų nuperkama du kartus daugiau nei Estijoje ir Latvijoje kartu. Mūsų šalies baldų gamybos įmonės šiuo metu yra eksporto į Japoniją lyderės tarp šių trijų Baltijos valstybių. Tačiau, nevykdydami aktyvios veiklos Japonijos rinkoje, Lietuvos baldų pramonės produkcijos gamintojai gali prarasti nelengvai iškovotas pozicijas. Japonijos ūkis šiuo metu sparčiai atsigauna po patirto nuosmukio,

palaipsniui didėja importo apimtys, liberalėja importo politika. Japonijos kaip Lietuvos prekybinio partnerio svarba darosi vis didesnė.

Todėl šiame magistro baigiamajame darbe siekiama išskirti Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksporto į Japonijos rinką perspektyvas. Anksčiau atliktų panašių studijų moksliniame lygmenyje aptikti nepavyko, kas dar labiau paskatino magistro baigiamąjį darbą plėtoti šia tema.

Darbo objektas: Lietuvos baldų pramonė.

Darbo tikslas: išskirti Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksporto į Japonijos rinką tendencijas ir perspektyvas.

Užsibrėžtam tikslui pasiekti keliami tokie **darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti įėjimo į užsienio rinkas metodus bei tarptautinį konkurencingumą.
2. Išanalizuoti Lietuvos baldų pramonės vystymosi tendencijas bei situaciją Japonijos rinkoje.
3. Atlikti Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksporto į Japonijos rinką tendencijų ir perspektyvų tyrimą.
4. Lietuvos baldų pramonės įmonėms pateikti pasiūlymus, padėsiančius vystyti produkcijos eksportą į Japonijos rinką.

Tyrimo metodai: išskiriant Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksporto į Japonijos rinką tendencijas ir perspektyvas panaudoti bendramoksliniai (indukcijos ir dedukcijos), mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos, statistinis, aprašomasis, palyginimo, grafinio vaizdavimo, loginių abstrakcijų ir kt. tyrimo metodai.

Literatūros ir informacijos šaltiniai: Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, statistiniai biuletiniai, mokslinių konferencijų bei seminarų medžiaga, interaktyvios duomenų bazės.

Darbo praktinė ir teorinė reikšmė: Mokslinio tiriamojo darbo eigoje buvo surinkta ir apibendrinta teorinė medžiaga, naujausia aktuali informacija apie Lietuvos baldų pramonę, Japonijos baldų rinką bei jos tendencijas. Atliktas tyrimas, kurio metu išskirtos Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksporto į Japonijos rinką perspektyvos. Susipažinti su tyrimo išvadomis būtų naudinga Lietuvos baldų pramonės įmonėms, jau eksportuojančioms savo produkciją į Japonijos rinką arba planuojančioms žengti į ją.

Darbo apribojimai ir sunkumai: Mokslinio tiriamojo darbo eigoje, renkant ir sisteminant informaciją apie Japonijos baldų rinką, buvo susidurta su problema, kad dalis tyrimui reikalingų duomenų skelbiami tik apmokamose duomenų bazėse, tai apribojo išsamesnio tyrimo galimybes. Apklausos metu respondentų imties dydį apsprendė santykinai nedidelis baldų pramonės įmonių, eksportuojančių produkciją į Japonijos rinką, skaičius. Todėl apklausos rezultatai vertinami kritiškai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys.

Pirmoje, teorinėje dalyje, apžvelgiami įėjimo į užsienio rinkas teoriniai aspektai, plačiau nagrinėjant tarptautinius strateginius verslo aljansus, taip pat aptariami tarptautinio konkurencingumo aspektai.

Antroje darbo dalyje apžvelgiama bendra situacija Lietuvos baldų pramonėje bei eksporto geografija. Be kita ko šioje dalyje aiškinamasi Japonijos baldų rinkos būklė, apžvelgiamos eksporto į Japoniją skatinimo programos, atliekama baldų eksporto į Japonijos rinką struktūrinė analizė.

Trečioje šio darbo dalyje pristatomi atliktos anketinės apklausos rezultatai, kurie gretinami su analitinėje dalyje gautais rezultatais.

Magistro baigiamojo darbo apimtis - 67 puslapiai. Jame pateikti 28 paveikslai, 15 lentelių, 2 priedai, 26 literatūros bei 26 informacijos šaltiniai.

1. ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKAS TEORINIAI ASPEKTAI

Ši magistro baigiamojo darbo dalis skirta įėjimo į užsienio rinkas metodų bei tarptautinio konkurencingumo apžvalgai. Iš įėjimo į užsienio rinkas metodų plačiau nagrinėjamas eksportas ir tarptautiniai verslo aljansai.

1.1. Internacionalizacija

Internationalizacija – tai įmonės veiklos plėtimas tarptautinėje verslo erdvėje. Daugeliui įmonių internacionalizacija yra dinamiškas ir tolydus procesas. Šalyse, kurių rinkos santykinai didelės, įmonės retai kuriamos eksporto vystymui. Tuo tarpu šalyse su maža rinka dažnas atvejis, kad įmonės nuo pat gyvavimo pradžios vykdo eksporto veiklą, nes kitaip joms būtų sunku išsilaikyti mažoje vidaus rinkoje. Vis tik dažniausiai įmonės savo veiklą pradeda vykdyti vidaus rinkoje. Jos savo rinkos dalį plečia palaipsniui, o tik vėliau susidomi užsienio rinkomis. Šis susidomėjimas paprastai turi pereiti keletą etapų, kiekviename kurių įmonė skiriasi savo poreikiais ir problemomis.

1. Visiškai nesuinteresuota įmonė, kurios nedomina galimybės parduoti savo produkciją užsienio rinkose.

2. Dalinai suinteresuota įmonė, kuri gauna užsakymų ar kitų stimulų iš užsienio.

3. Tirianti įmonė, pradedanti tirti užsienio rinkas.

4. Eksperimentuojantis eksportuotojas, eksportuojantis nedidelius prekių kiekius į artimas užsienio šalis.

5. Patyręs smulkus eksportuotojas. Tai įmonė, tarptautiniame versle turinti patirties, kuria remdamasi planuoja eksporto veiklą.

6. Patyręs stambus eksportuotojas. Tai įmonė, kuri tiria tarptautinio verslo aplinką ir pritaiko savo veiklą prie kintančių jo sąlygų. Ji taip pat ieško eksporto galimybių į kitas, psichologiškai mažiau artimas šalis. Šis etapas pasiekiamas, kai eksportas viršija 15 proc. visų įmonės pardavimų (Vijeikis, 2003, p. 105-107).

Ellis ir Williams (1995) internacionalizacijos procesą skaido į keturis etapus. Pirmajame etape įmonės užsiima prekyba vietinėje rinkoje ar atsitiktiniu eksportu. Antrajame, atsiradus poreikiui, įmonė žengia į tarptautines rinkas, vyksta eksporto plėtra. Trečiajame etape įmonės prekybiniai interesai nukreipiami į tam tikrų regionų aptarnavimą, kol galiausiai ketvirtajame įmonė tampa globaliu eksportuotoju.

Egzistuoja daug priežasčių, galinčių pastūmėti įmones pasukti tarptautinio verslo keliu. Pagrindinės priežastys išvardintos 1 lentelėje. Vienos priežastys kyla pačios įmonės aplinkoje

(vidinės, iniciatyvios priežastys), kitos yra sąlygojamos išorinių veiksnių už įmonės ribų (išorinės, reagavimo priežastys) (Czinkota, 2001, p. 400).

1 lentelė

Pagrindinės priežastys skatinančios įmones užsiimti tarptautiniu verslu

Iniciatyvios priežastys	Reagavimo priežastys
Pelno siekimas	Konkurentų spaudimas
Produktų unikalumas	Perprodukcija
Technologinis pranašumas	Mažėjantys pardavimai vidaus rinkoje
Išskirtinė informacija	Pertekliniai pajėgumai
Vadovų įsipareigojimai	Prisotinta šalies vidaus rinka
Mokesčių nauda	Artimas atstumas iki vartotojų bei uostų
Masto ekonomija	

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. et al. (2001) Global business, p. 400-403; ALBAUM, Gerald; STRANDSKOV Jesper, DUERR, Edwin. (1998) International marketing and export management, p.40-47.

Pelnas, jo siekimas, yra pagrindinė iniciatyvi priežastis, skatinanti įmones užsiimti prekyba tarptautinėse rinkose. Įmonės vadovai gali traktuoti pardavimus tarptautinėse rinkose kaip potencialų aukštesnės pelno maržos arba apskritai didesnio pelno šaltinį.

Kita svaria priežastimi įvardijamas produktų unikalumas ar technologinis pranašumas prieš konkurentų gaminamą produkciją. Įvaldžiusi tokius privalumus įmonė gali gaminti bei tarptautinėms rinkoms pateikti prekes, kurių daugelis konkurentų pagaminti neturi galimybių. Įmonės turi apgalvoti, kiek ilgai pavyks šį pranašumą išlaikyti. Dėl intensyvios konkurencijos technologijų kūrimo srityje bei ganėtinai silpnos patentinės apsaugos, šio privalumo reikšmė yra santykinai maža.

Sukauptos specifinės žinios apie užsienio vartotojus ar situaciją konkrečioje rinkoje yra trumpalaikis stimulus, nes konkurentai, ilgiausiai vidutiniame laikotarpyje, taip pat sužino minėtą informaciją. Tik tuomet, jei įmonė į informacinį pranašumą žvelgs kaip besitęsiantį procesą, paremtą įvairiapusių situacijos tarptautinėse rinkose sekimu, ji turės galimybių tęsti veiklą, paremtą šiuo stimulu.

Dar viena priežastis egzistuoja dėl įmonės vadovų veržlumo, entuziazmo bei troškimo užsiimti prekyba tarptautinėse rinkose. Dažniausiai vadovų noras skverbtis į pasaulinę rinką yra paprasčiausias bendros verslininko motyvacijos.

Masto ekonomija įgalina įmones padidinti gamybos apimtis ir dėl to sumažėja vidutiniai kaštai prekės vienetui pagaminti.

Antroji priežasčių grupė visų pirma apibūdinama kaip įmonės reakcija į ją veikiančius aplinkos pokyčius. Konkurencinis spaudimas yra vienas iš pavyzdžių. Įmonė gali bijoti prarasti nacionalinės rinkos dalį toms įmonėms, kurios gauna naudą iš masto ekonomijos, įgytos veiklos tarptautinėse rinkose dėka.

Nacionalinio verslo ciklo nuosmukio laikotarpiu, užsienio rinkos yra patraukli vieta prekių pertekliui realizuoti. Pasaulinio verslo plėtimas, paremtas perprodukcija, neparodo įmonės vadovų

strateginio nusistatymo užsienio rinkų atžvilgiu, o greičiau veiklą, siekiant išlikti versle. Kai tik paklausa nacionalinėje rinkoje sugrįžta prie buvusio lygio, veikla tarptautinėje erdvėje apribojama ar visai nutraukiama.

Nacionalinių pardavimų mažėjimas, matuojamas pardavimų apimtimi ar rinkos dalimi, turi panašų stimuliacinio efektą. Produktų, parduodamų vietinėje rinkoje, gyvavimo ciklas gali būti pasiekęs smukimo stadiją. Vietoj to, kad stengtųsi gražinti produktą į gyvavimo stadiją vietinėje rinkoje, įmonės gali nuspręsti nukreipti pardavimus į tarptautines rinkas.

Turimi pertekliniai pajėgumai taip pat gali paskatinti įmones užsiimti tarptautiniu verslu. Jei pajėgumai yra nepilnai išnaudojami, įmonės gali išvelgti plėtros į užsienio rinkas galimybes, taip tikėdamosi racionaliau paskirstyti pastoviuosius kaštus.

Prisotinta nacionalinė rinka įmonių vadovų sprendimus įtakoja panašiai, kaip ir nacionalinių pardavimų apimtys sumažėjimas. Vėlgi, įmonė šioje situacijoje gali pasinaudoti tarptautinėmis rinkomis tam, kad pratęsti produkcijos gyvavimo ciklą.

Paskutinė svarbi reagavimo priežastis yra įmonės buvimas arti vartotojų, ar uostų. Fizinis ir psichologinis tarptautinių rinkų artumas dažnai gali suvaidinti svarbų vaidmenį įmonės tarptautinio verslo plėtrai. Įmonė, įsikūrusi netoli valstybės sienos kartais gali net nesuvokti besiskverbianti į užsienio rinką, jei ji vykdo veiklą kaimyninėje šalyje (Albaum, 1998, p. 40-47; Czinkota, 2001, p. 400-403; Samuelson, 1989, p. 899-901).

Paprastai sėkmingiausios pasauliniame versle įmonės būna motyvuotos iniciatyvių priežasčių. Šios įmonės yra labiau orientuotos į rinką ir strategiją nei reakcijos įmonės. Pastarosios daugiausiai dėmesio skiria esamai situacijai. Aiškiausias skirtumas tarp dviejų tipų įmonių gali būti nustatomas pagal tai kaip pradžioje skverbiamasi į pasaulinę rinką. Taigi, įmonės, kurios eina į užsienio rinkas dėl iniciatyvių priežasčių, intensyviai ieško užsakymų tarptautinėse rinkose, tuo tarpu reakcijos įmonės dažniausiai tarptautinę veiklą pradeda juos jau turėdamos.

Prieš eidamos į užsienio rinkas bei pasirinkdamos konkretų metodą, įmonės privalo įvertinti savo finansinius išteklius, taipogi galimybes, esant reikalui, pritraukti veiklai užsienio rinkose būtina finansavimą iš kitų šaltinių. Taip pat tenka atsižvelgti į sukauptą patirtį, žinias, galimybes gauti nuolat atsinaujinančią informaciją apie situaciją užsienio rinkose, užmegztų ryšių su partneriais pobūdį. Vienas iš svarbiausių faktorių pasirenkant išėjimo į užsienio rinkas metodą yra produkcijos, kurią planuojama pateikti vartotojams tarptautinėse rinkose, charakteristikos.

Apibendrinus keleto autorių pateikiamus duomenis (Васильев, 1999, p. 124-125; Kuvykaitė, 1998, p. 87-123; Žukauskas, 1998, p. 118) pristatau susistemintus įėjimo į užsienio rinkas metodus (2 lentelė).

Įėjimo į užsienio rinkas metodai

METODAS	APRAŠYMAS
Eksportas Tiesioginis Netiesioginis	Į tarptautines rinkas įmonė patenka gamindama produkciją šalies viduje, gabendama ir parduodama prekes užsienio rinkose.
Sutartiniai metodai Licencijavimas	Įmonė leidžia užsienio įmonei naudotis jos technologijomis, patentais, prekių ženklais, autorinėmis teisėmis.
Frančizė	Tam tikra licencijavimo forma kuomet įmonė leidžia asmeniui ar įmonei naudoti jos pilną verslo sistemą.
Gamybos sutartys Valdymo sutartys Visiškas eksploatavimas	Sutartis pagal kurią šalies įmonė savo produkciją gamina užsienio įmonėje. Įmonė parduoda savo kompetenciją, valdo užsienio kapitalo įmonę. Tam tikros rūšies valdymo sutartis, kai valdytojui suteikiama įranga visiškai eksploatacijai.
Papildanti rinkodara	Susitarimas tarp partnerių, gaminančių nekonkuruojančias prekes, leisti įeiti į vienas kito rinkas.
Nuosavybės/ akcijų metodai Akcinis dalyvavimas	Mažoji dalis nuosavybės priklauso strategiškai svarbiems tiekėjams ar partneriams.
Jungtinė įmonė	Dvi ar daugiau įmonių sujungia kapitalą, priklausanti keletui akcininkų, ir dalijasi rizika, kad pasiekti pagrindinius verslo tikslus.
Visiškai priklausomas filialas	Visiška užsienio filialo nuosavybė.
Kiti metodai ir bendradarbiavimas tarp įmonių Neoficiali kooperacija	Neįpareigojantis susitarimas; partnerių apsikeitimas informacija, technologijomis, personalu ir pan. Paremtas abipusiu pasitikėjimu ir draugyste.
Konsorciumas	Strateginis įmonių aljansas, kuris suvienija jų išteklius.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal KUVYKAITE, Rita. (1998) *Tarptautinis marketingas*: vadovėlis, p. 87-123; ВАСИЛЬЕВ, Геннадий А. и др. (1999) *Международный маркетинг*, с. 124–125; ŽUKAUSKAS, P. (1998) Skverbimosi į užsienio rinkas būdų parinkimas veiklos internacionalizavimo procese ir juos lemiančių veiksnių analizė, p. 118.

Васильев (1999), remdamasis Ph. Kotler, eksportą papildomai išskiria į nereguliarų ir aktyvų. Nereguliarus eksportas pasižymi epizodinėmis atliekamos produkcijos eksporto operacijomis išimtinai per tarpininkus.

Kadangi šio magistro baigiamojo darbo tematika susijusi su eksportu, todėl kitame poskyryje jį analizuosime plačiau.

1.2. Eksportas

Sprendimą pasirinkti eksportą, o ne kitokį patekimo į užsienio rinką būdą, gali įtakoti vidinės įmonės priežastys, įskaitant strateginius įmonės tikslus, gamybinių išteklių ribotumą, gaminamos produkcijos tipą ir pan., arba jis gali būti apibrėžtas tikslinės rinkos požymiais (rinkos dydis ir patrauklumas, reglamentavimo apribojimai). Priklausomai nuo įmonėje naudojamo sprendimo priėmimo proceso, eksporto strategija gali būti pasirinkta nustatius tikslines rinkas, arba

rinkos gali būti pasirenkamos taikantis prie įmonės sprendimo eksportuoti, kaip labiausiai jai tinkančio internacionalizacijos metodo. Eksporto kaip išėjimo į užsienio rinkas metodo pasirinkimą dažnai įtakoja galimybė minimizuoti finansinę riziką.

Rinkos pasirinkimą taip pat įtakoja pasaulinės sektoriaus struktūros. Konkurencinė rizika kyla rinkose, kuriose konkuruojančių gamintojų išsidėstymas ir pardavimų operacijos koncentruotos. Tai siejasi su rizika kylančia iš rinkų rinkinio, kuriose veikia įmonė. Jei didžioji dalis pardavimų vykdomi vienoje eksporto rinkoje, tuomet įmonė patiria nuostolius ar paklausos sumažėjimą, padidėjus importo kainoms. Kad padidinti pardavimų ir pelno apimtį, rinkų pasirinkimo kriterijus paremtas tikslinėmis rinkomis. Rinkų pasirinkimas yra pasikartojantis procesas tiriant jas ir nustatant jų specifinius požymius.

Pasirinkdamos produkcijos paskirstymo kanalus užsienio rinkose, įmonės turi atsižvelgti į produktų prigimtį, galutinio vartotojo pasirinkimo ir elgsenos įpročius. Egzistuoja plati paskirstymo kanalų užsienio rinkoms įvairovė, nuo mažai rizikingo netiesioginio eksporto per pasirinktus prekybos tarpininkus, agentus, paskirstytojus, iki rizikingesnių metodų, tokių, kaip nuosavo įmonės pardavimų skyriaus ar padalinio užsienio rinkoje steigimo (Cateora, 1996; Jenkins, 2001).

Priklausomai nuo rinkos pobūdžio, vartotojų specifikos, eksportuojamą produkciją galima adaptuoti arba standartizuoti. Taip pat reikia atsižvelgti į konkrečios valstybės įstatymus ir techninius reikalavimus bei atidžiai sekti jų pokyčius. Prekių ženklai ir produktų dizainas taip pat turi būti pritaikomas kiekvienai rinkai atskirai (Usunier, 1996, p. 243; Jenkins, 2001).

Prekių užsienio rinkoms kainos nustatymas yra kompleksinis ir vienas iš eksporto sėkmę lemiančių veiksnių. Kainų tarptautinėms rinkoms nustatymo procese yra svarbu: vartotojų perkamoji galia, gamybos kaštai, pelno siekimas, produkto gyvavimo ciklo etapas, paskirstymo kanalų struktūra bei konkurencinė aplinka. Kainų nustatymą taip pat įtakoja transportavimo bei draudimo išlaidos. Užsienio rinkose kainos nustatymui naudojami du pagrindiniai metodai: orientuotas į kaštus ir orientuotas į rinką. Orientuotas į rinką metodas įvertina paklausą ir kainą už kurią būtų galima parduoti produktą, atsižvelgiant į konkurenciją. Įvertinami užmokestis prekybos tarpininkams, mokesčiai, transportavimo išlaidos ir galiausiai nustatoma, ar įmonė pajėgi parduoti produktą apskaičiuotąja kaina. Į kaštus orientuotas kainos nustatymo metodas paremtas produkto ir eksporto kaštų sumos vertinimu (Jenkins, 2001, p. 88-91; Doole, 2004, p. 371).

Įmonės gali organizuoti eksporto operacijas tiesioginiu bei netiesioginiu metodais. Tiesioginio eksporto atveju įmonės dirba su užsienio vartotojais turėdamos galimybes pačios plėtoti santykius. Netiesioginio eksporto atveju įmonė dalyvauja tarptautiniame versle per tarpininkus ir neturi tiesioginių kontaktų su užsienio vartotojais. Galutinis eksporto rezultatas yra panašus, nepriklausomai nuo to kuri iš dviejų aukščiau minėtų eksporto metodų įmonė pasirinko. Abiem atvejais prekės patenka į užsienio rinką ir yra joje realizuojamos (Czinkota, 2001, p. 404).

Urbono (2003) pastebėjimu tiesioginį eksporto metodą įmonės renkasi tikėdamosi užsienio rinkose realizuoti žaliavas, didelių gabaritų gaminius, masinės gamybos produkciją.

Nemažai įmonių tampa netiesioginiais eksportuotojais be savo pačių žinios. Įmonė gali parduoti prekes kitai savo šalies įmonei, kuri vėliau produkciją realizuoja užsienyje. Tai yra dažniausiai pasitaikantis atvejis, kuomet smulkesni tiekėjai pristato prekes didelėms įmonėms, kurios jas panaudoja pardavimui užsienio rinkose.

Įmonės, tarptautiniame versle dalyvaujančios netiesiogiai turi mažiau galimybių sukaupti patirties ir žinių, reikalingų verslo vykdymui užsienyje. Įmonės, kurios nusprendė eksportuoti tiesiogiai turi daugiau galimybių pažangai, jos daug greičiau išmoksta konkuruoti savo produktų privalumais ir todėl gali plėsti savo veiklą gerokai sparčiau. Jos taip pat turi galimybę geriau kontroliuoti savo veiklą pasaulinėje rinkoje ir labiau išplėtoti santykius su prekybos partneriais įvairiose šalyse.

Vis dėlto šios įmonės taip pat susiduria su tokiais kliūtimis, kurių išvengia įmonės pasirinkusios netiesioginio eksporto metodą. Joms tenka susidurti su problemomis nustatant bei pasirenkant tiekėjus ir vartotojus, planuojant bei ieškant nišų mažmeniniam pardavimui. Tai gali atsieiti labai brangiai, be to labai didelės laiko sąnaudos (Czinkota, 2001, p. 404-407).

Jenkins (2001) teigia, kad aukščiau minėti du eksporto būdai skiriasi įmonių įsipareigojimų ir rizikos lygiu. Sprendimas naudoti eksportą kaip patekimo į užsienio rinkas metodą yra susijęs su tikslinės rinkos, platinimo kanalo pasirinkimu ir tarptautinio rinkodaros plano plėtojimu. Rinka nebūtinai turi būti suvokiama visos su šalies mastu, ja gali tapti atskiri regionai su atitinkamais požymiais.

Eksportas teikia apčiuopiamą naudą, kuomet eksportuojančioji šalis turi konkurencinius pranašumus ar vietinė rinka yra maža. Pirmąją strategiją plėtotei užsienio rinkose galėtų būti eksportavimas iš veikiančių įmonių be naujų investicijų ir rizikos. Įmonė paprasčiausiai naudoja jau turimus pajėgumus, ilginamos jų darbo laiką. Jei pastovieji kaštai padengiami iš pardavimų nacionalinėje rinkoje, bet kuris užsakymų padidėjimas ženkliai didina pelną. Eksporto užsakymas mažesne nei nacionalinės rinkos kaina taipogi gali būti pelningas, jei tik nacionalinės rinkos kaina padengia tiek pastovius, tiek ir kintamus kaštus. Eksporto kaina gali būti aukštesnė jei užsienio vartotojai gali mokėti daugiau, arba ji gali būti žemesnė nei kaina nacionalinėje rinkoje, jei užsienio rinkos kaina yra jautri (Contractor, 2001, p. 145-146).

Kaip eksporto trūkumus Contractor (2001) įvardija papildomus gabenimo kaštus, draudimo įmokas, specialius pakavimo ir muitinės tarifus ar žemės mokesčius. Eksporto privalumai bei trūkumai pateikiami 3 lentelėje.

Eksporto strategijos privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Nereikalingos papildomos investicijos (nedideliems eksporto užsakymams) Labai pelninga kintamųjų kaštų pagrindu Gamybos masto ekonomija Išnaudoja turimus pajėgumus ir darbo išteklius Pažįstama gamybos aplinka Labai mažas valiutos keitimo kurso rizikos buvimas (trumpuoju laikotarpiu)	Turimi maži gamybos pajėgumų gali būti labiau išnaudojami nacionalinei paklausai tenkinti Gali susidurti su sunkiai įveikiamais netarifiniais barjeriais, transportavimo, tarifų ir kitais barjeriais Didelis valiutos keitimo kurso rizikos buvimas (ilguoju laikotarpiu) Savalaikis pristatymas ir bendravimo su vartotojais sunkumai

Šaltinis: CONTRACTOR, Farok J. (2001) Foreign Market Entry Strategies, p. 144.

Pasaulinėje rinkoje atsiranda vis daugiau ir daugiau vietos verslui plėtoti. Atskiroms įmonėms eksportas virsta labiau diversifikuotu pajamų šaltiniu, padidėjusiomis pardavimų apimtimis ir, suprantama, padidėjusiu pelnu. Tačiau yra ir rizika, kylanti iš eksporto veiklos. Ji gali būti tokia pat didelė kaip ir nauda. Tokiai rizikai priskiriami:

1. Nepastovūs valiutų kursai.
2. Nepaveikiamos kultūros.
3. Tolimi vartotojai.
4. Vėluojantys apmokėjimai.
5. Pasenusi verslo praktika (Czinkota, 2001, p. 399).

Netgi puikiai pasiruošus ir įgijus tarptautinių žinių bei įgūdžių, skverbimasis į užsienio rinkas gali susidurti su rizika. Tarptautinis verslas visuomet buvo, yra ir bus rizikingas, todėl būtina vadovautis tokiais žingsniais jai sumažinti, o tuo pačiu padidinti sėkmės tikimybę:

1. Atlikti išsamius tyrimus ir kruopščiai pasiruošti skverbimuisi į tarptautinę rinką.
2. Paruošti nuodugną investicijų planą.
3. Prisijungti prie profesionalaus tinklo, išmanančio tarptautinės prekybos niuansus.
4. Skverbimąsi į pasaulinę rinką suvokti kaip ilgalaikį įsipareigojimą (Czinkota, 2001).

Tarptautinės prekybos tarpininkai gali suteikti reikšmingą pagalbą įmonėms, priėmusioms strateginį sprendimą eiti į užsienio rinkas. Czinkota (2001) išskiria tris pagrindinius tarptautinių tarpininkų tipus: eksporto valdymo įmones, tinklines asociacijos bei prekybos įmones.

Nacionalinės įmonės, besispecializuojančios tarptautinio verslo paslaugų teikime, galinčios veikti kaip įgaliotas atstovas ar paskirstytojas, yra žinomos kaip eksporto valdymo įmonės. Jos veikia dviem pagrindiniais būdais: suteikia prekėms savo vardą ir veikia pasauliniu mastu savo atsakomybe, arba teikia tarpininkavimo paslaugas.

Tinklinės asociacijos leidžia įmonėms bendradarbiauti paskirstant prekes pasaulinėje rinkoje, finansuojant prekybines operacijas bei nustatant kainas.

Trečia tarpininkų grupė yra prekybos įmonės. Garsiausios yra pagrindinės prekybos įmonės, arba sogo shosha, Japonijoje. Šios pagrindinės prekybos įmonės vaidina unikalų vaidmenį pasaulio

prekyboje importuojant, eksportuojant, mainant prekes, investuojant bei gaminant. Dėl jų milžiniško dydžio jos gali gauti naudą iš masto ekonomijos ir vykdyti stambias operacijas netgi jei jų pelno riba yra labai žema.

Įmonės pradiniuose internacionalizacijos etapuose neturi realių galimybių pačios savo jėgomis ženkliai didinti eksporto apimčių. Viena iš pagrindinių priežasčių yra žinių apie laukiančius sudėtingus iššūkius užsienio rinkoje trūkumas. Prekyba tarptautiniame lygmenyje yra gerokai sudėtingesnė nei prekyba vietinėje rinkoje.

Tam, kad paskatintų eksporto augimą, vyriausybės gali teikti verslo visuomenei reikalingą pagalbą įvairiais būdais. Jos turi daug priemonių, programų ir veiklos kryptių konkurencingų gaminių kūrimui bei eksporto apimčių didinimui.

Vyriausybės ar jų įsteigtos organizacijos gali remti eksportuoti pradedančias įmones daugeliu būdų, pradedant informacijos teikimu apie egzistuojančias galimybes pasaulinėje rinkoje ir baigiant specializuota pagalba vykdant marketingo bei pardavimo programas užsienyje. Šios vyriausybės veiklos apibūdinamos kaip „eksporto skatinimas“ bei „eksporto vystymas“. Šiems tikslams įgyvendinti, daugumoje valstybių yra steigiamos PVO. Daugelyje šalių PVO savo veiklą išskirtinai sutelkia į eksporto skatinimą.

Pastaruoju metu šios veiklos pobūdis kinta. Vyriausybės veiklą nukreipė eksporto vystymo kryptimi. Eksporto vystymas skiriasi nuo eksporto skatinimo, nes eksporto vystymo tikslas yra naujų konkurencingų gaminių kūrimas bei gamyba, o taip pat naujų eksporto rinkų atradimas. Eksporto vystymo programos gali būti koncentruojamos į produkcijos adaptavimą bei tobulinimą panaudojant esamus gamybinius išteklius naujiems produktams gaminti.

Valstybinės eksporto skatinimo veiklos intensyvumas priklauso nuo tokių faktorių:

- Žmogiškųjų ir finansinių išteklių.
- Produktų, kurie gali būti eksportuojami.
- Užsienio rinkų charakteristikų.
- Organizacijų, susijusių su šia veikla patirties (United Nations, 2000).

Eksporto skatinimas finansuojama iš valstybės biudžeto bei importo apmokestinimo.

1.3. Strateginiai aljansai

Pasaulis pernelyg didelis ir konkurencija pernelyg aštri, todėl net didžiausioms tarptautinėms korporacijoms pavieniui vykdyti visas gamybines bei prekybines operacijas per daug sudėtinga. Todėl suvienijamos technologijos, rinkos tampa bendromis, taip pasidalijant produktų gamybos ir pardavimo kaštus bei riziką. Rezultate suformuojami strateginiai aljansai su tiekėjais, vartotojais, konkurentais ir kitų veiklos sričių įmonėmis, kad pasiekti sudėtingus tikslus.

Tarptautiniai aljansai yra bendradarbiavimo susitarimas tarp dviejų ar daugiau šalių įmonių. Tarptautinis aljansas gali būti kuriamas tikintis pradėti naują veiklą arba gali būti keleto įmonių turimų išteklių sujungimas, leidžiantis pasiekti tokius rezultatus, kurių jos nepasiektų veikdamos atskirai (Baemish, 2001, p. 164).

Keegan ir Green (2003) išskyrė tris strateginių aljansų charakteristikas: aljansų dalyviai išlieka nepriklausomi; dalijasi atsakomybę bei naudą; bendradarbiauja kuriant ar įsavinant technologijas, produktus ir kt.

Strateginiai aljansai veikia dinamiškoje verslo aplinkoje ir todėl privalo prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų (Czinkota, 2001, p. 418).

Pastaraisiais metais tarptautiniai strateginiai aljansai tampa vis populiariesni. Didesnė dalis įmonių iš visų pasaulio kraštų naudoja strateginius aljansus kaip pagrindinį elementą bendradarbiavimo strategijose. Netgi įmonės, kurios tradiciškai veikia nepriklausomai visame pasaulyje, vis dažniau buriasi į aljansus.

Baemish (2001) konstatuoja, kad egzistuoja be galo daug aljansų rūšių, jie gali būti skirstomi pagal tai ar jie turi akcinio kapitalo ar ne, pagal sutarties laikotarpį, ar visi ištekliai ir teisės perduoti ir ar tik atskiros funkcijos ar užduotys yra įtrauktos.

Pasak Czinkota (2001) strateginiai aljansai yra naudojami dėl skirtingų partnerių numatytų skirtingų tikslų. Rinkos plėtimas yra viena pagrindinių priežasčių, patekimas į užsienio rinkas yra pirminis daugelio įmonių tikslas. Kai kurie aljansai kuriami siekiant apsaugoti nacionalines rinkas. Kitas įmonių tikslas yra produkcijos kaštų ir rizikos pasidalijimas ar plėtotės pastangos. Galiausiai kai kurie aljansai yra suformuoti kaip kliūtis ar papildomas konkurentas.

Anot Baemish (2001), aljansai naudojami pasiekti vienam iš keturių pagrindinių tikslų:

1. Sustiprinti įmonės vykdomą verslą.
2. Pateikti įmonės gaminamus produktus naujoms rinkoms.
3. Sukurti naujus produktus, kuriuos įmonė galėtų parduoti turimose rinkose.
4. Diversifikuoti verslą.

Įmonės, kurios naudojasi aljansais, norėdamos pasiekti aukščiau išvardintus tikslus, ieško partnerių su skirtingomis charakteristikomis. Įmonės, norinčios stiprinti vykdomą verslą labiausiai ieškos partnerių tarp esamų konkurentų. Tos, kurios turi tikslą patekti į naujas rinkas (geografiniu požiūriu), ieškos tos pačios srities užsienio įmonių su geromis vietinės rinkos žiniomis. Mažos ir vidutinio dydžio įmonės dažnai naudoja aljansus, mėgindamos pasiekti masto ekonomiją medžiagų ir komponentų pasiūloje, tyrimuose ir plėtotėje.

Įmonės, kurios gamina produktus savo šalyje tiki, kad sulauks sėkmės užsienio rinkose. Gamindamos produktus savo šalyje, įmonės juos gali eksportuoti, suteikti technologines licencijas vietos įmonėms visame pasaulyje ar kurti tarptautines įmones su vietos partneriais. Daugelis įmonių

konstatuoja, kad eksportas vargu ar pirmaus stengiantis patekti į svarbias rinkas, visiškos nuosavybės padalinių kūrimas yra lėtas procesas ir reikalauja daug išteklių, licencijavimas nežada pakankamos finansinės naudos. Strateginiai aljansai tokiu atveju yra puiki alternatyva su patraukliausiomis galimybėmis (Baemish, 2001, p. 171).

Skverbimasis į tarptautines rinkas yra rizikos priežastis ir daugelis įmonių, nusprendusių formuoti aljansą su vietos įmonėmis, tai daro turėdamos tikslą sumažinti riziką suvienijant pastangas patekti į naujas rinkas. Labai dažnai įmonės ieško partnerių dirbančių toje pačioje srityje ir todėl puikiai išmanančių vietos rinkos ypatumus. Kaip tolesnė rizikos mažinimo priemonė, aljansai pradeda veiklą paprastomis pardavimo ir rinkodaros operacijomis, kol produktas ar paslauga tampa gerai parduodami ir išauga pardavimų apimtys.

Sprendimas jungtis į aljansą neturėtų būti priimamas lengvai. Aljansai reikalauja didelių valdymo sąnaudų. Nepaisant įdėtų pastangų, pastebėta, kad paprastai jos būna nepakankamos. Įmonės, priklausomai nuo aljanso į kurį jungiasi, turėtų būti įsitikinusios, kad pasirinko tinkamiausią bendradarbiavimo formą užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Jos taip pat turėtų atidžiai nustatyti laikotarpį, kurį joms bus reikalinga pagalba.

Tinkamo partnerio pasirinkimas ne lengva užduotis aljanso kūrimo pradžioje. Reikėtų pasidomėti apie potencialius partnerius, jų valdomus pajėgumus, jų jungimosi į aljansą tikslus. Skubus ar neapgalvotas atsakymas į tokius klausimus gali lemti blogus santykius su partneriais ar sąlygoti galimybės praradimą. Dėl šių priežasčių įmonės dažnai pradeda bendradarbiavimą nuo santykinai mažareikšmių susitarimų. Kai pasitikėjimas tarp įmonių auga, veiklos tikslai plečiasi.

Strateginiai aljansai sėkmingai valdomi per tris veiklas: iniciatyvos veiksmai, išlaikymo veiksmai ir kuriamieji veiksmai. Iniciatyvos veiksmai ir veikla yra aljanso kūrimas. Šie veiksmai padeda nustatyti kur bus aljanso buveinė, ko tikisi kiekvienas iš partnerių ir ko tikimasi iš aljanso. Įsipareigojimų nustatymas sumažina problemų tikimybę ateityje. Išlaikymo veiksmus apibūdina kasdienės aljanso užduotys. Šie veiksmai būtini, bet ne pakankami konstruktyvių santykių užtikrinimui ilguoju laikotarpiu. Per kuriamuosius veiksmus partneriai įgyja pasitikėjimą vieni kitais, identifikuoja skirtumus ir stengiasi juos pašalinti (Baemish, 2001, p. 179).

Tarptautiniai aljansai užima vis svarbesnę vietą daugelio įmonių strategijose. Juos sunku sukurti ir valdyti, tačiau tai ne priežastis jų vengti.

1.4. Konkurencingumas

Praėjusio šimtmečio pabaigos globalizaciniai procesai sukėlė daug diskusijų apie šalių konkurencingumą tarptautinėse rinkose.

Konkurencija gali būti suprantama kaip orientacija į plėtotę ir tobulėjimą, o taip pat siekimą sukurti palankias sąlygas gyvenimui. Konkurencija ir jos plėtotė atspindi visuomenės raidą bei pažangą (Maksvytienė, 2001). Ekonominiu požiūriu konkurencija teikia naudą tiek gamintojams, tiek ir vartotojams.

Tarptautinę konkurenciją galima apibūdinti kaip būseną tarptautinėse rinkose, kuomet nacionalinių įmonių produkcija konkuruoja užsienio rinkose, tenkindama užsienio vartotojų poreikius, tuo pačiu nešdamos įmonei didesnę pelną.

Konkurencingumą galima nagrinėti įmonės, šakos ar valstybės mastu. Konkurencingumas nacionaliniame lygmenyje grindžiamas efektyvia ekonomika ir gebėjimu nukreipti dėmesį į itin efektyvias ekonominės veiklos rūšis, kurios užtikrina aukštą realaus darbo užmokesčio lygį. Nacionalinis konkurencingumas – tai šalies gebėjimas sujungti ekonominius, socialinius, politinius ir geografinius pranašumus, kultūros, mokslo ir technologijų bei valdymo potencialą, siekiant užtikrinti prieigą prie naujų išteklių rūšių ir jų efektyvaus įsisavinimo galimybių (Grebliauskas, 2001, p. 22). Tarptautinis konkurencingumas plačiąja prasme reiškia šalies gebėjimą gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios tenkintų tarptautinių rinkų poreikius. Tarptautinė prekyba įgalina šalis sutelkti išteklius ten, kur jie panaudojami efektyviausiai (Schiller, 1991, p. 509).

Įmonė turi konkurencinių pranašumų kitų įmonių atžvilgiu, jei sugeba gaminti ir parduoti produkciją mažesne kaina, arba jei gamina unikalius gaminius. Sektorius įgyja konkurencinius pranašumus, kai jame yra sąlygos konkurencijai, kurios išdavoje didėja produktyvumas, diegiamos inovacijas.

Konkurencingumas yra strateginis politikos veiksnys. Nacionalinis šalies konkurencingumas glaudžiai susijęs su valdymo organų veikla. Kiekviena šalis turi stebėti kaip vystosi jų bendradarbiavimas ir konkurencija su kitomis šalimis. Ekonominės globalizacijos procese išryškėja valstybių politiniai interesai, kurie tiesiogiai veikia nacionalinių įmonių ekonominį konkurencingumą. Kiekviena įmonė veikia aplinkoje, kurią formuoja valstybės politika (Guzavičius, 2000). Konkurencingumo praradimas kitų šalių atžvilgiu sąlygoja prielaidas protekcionizmui atsirasti (Hyman, 1989).

Tarptautinis konkurencingumas sietinas su mokslo ir technikos pažanga: diegiamos ir naudojamos techninės, technologinės, organizacinės ir kitos naujovės. Nacionalinės įmonės ne vien tik importuoja technologijas, bet ir stengiasi jas kurti ar tobulinti. Techninės pažangos dėka didėja įmonių gamybos apimtys, kuriamos diferencijuotos prekės. Diferencijuotą produkciją gaminančios įmonės stengiasi bendradarbiauti su giminingų šakų įmonėmis, mokslo įstaigomis. Vis didesnė svarba tenka kokybei, naujumui, ekologiniams veiksniams, o ne kainai (Urbonas, 2001).

M. Porterio konkurencinio pranašumo teorija pabrėžia nacionalinio ūkio išskirtinumą. Vykstant globalizacijos procesams, tarptautinėje konkurencijoje atskiros šalies ūkio vaidmuo nuolat mažėja. Konkuruodamos tarptautiniu mastu atskiros valstybės siekia išsivirtinti tuose sektoriuose, kurių vystymui turi palankiausias sąlygas.

R. Vilpišauskas (2004), remdamasis P. Krugman pateikiamais argumentais, teigia, kad tarptautiniu mastu prekiauja ir konkuruoja tik įmonės. M. Porterio teorija taip pat teigia, kad tarptautinėje rinkoje konkuruoja ne šalys, o įmonės. Tiek viso šalies ūkio, tiek atskirų jo sektorių konkurencinį pranašumą įtakoja toje srityje veikiančių įmonių konkurencinis pranašumas. Todėl Guzavičiaus (2000) manymu didelę svarbą turi supratimas kaip įmonė ar jų grupė įgyja ir išlaiko konkurencinius pranašumus. Taip pat reikia nustatyti kokią įtaką daro šalies valdymo organai.

Minėtoji M. Porterio teorija globalizacijos sąlygas atitinka labiausiai. Ji teigia, kad tarptautinėje rinkoje konkuruoja įmonės, o jų sėkmę nulemia ūkio šaka, kurioje sukuriamos konkurencinės sąlygos. Sektoriaus konkurencingumą nusako visų jame dirbančių įmonių bendrai pasiekti rezultatai. Pagrindiniu vienetu laikomas sektorius. Konkurencijos strategija turi būti grindžiama visapusišku sektoriaus struktūros ir jo kintamumo suvokimu. Kiekvieno šalies ūkio sektoriaus konkuravimo pobūdis bei konkurenciniai pranašumai yra skirtingi. Taip yra todėl, kad juos įtakoja sektoriaus verslo ypatybės, išreiškiamos per konkurencingumą lemiančius veiksniai.

Kadangi tarptautinėse rinkose konkuruoja įmonės, todėl reikia atsižvelgti į vidinius konkurencingumą lemiančius veiksniai. Sektoriaus konkurencingumą įtakojantys veiksniai formuoja aplinką, kurioje įmonėms tenka konkuruoti. Įmonės, kurios konkuruoja tarptautinėse rinkose, privalo prisitaikyti prie užsienio rinkose vyraujančių sąlygų bei prekybos ypatybių.

Prekės konkurencingumą įmonės lygmenyje lemia trijų grupių veiksniai: techniniai, ekonominiai, socialiniai-organizaciniai.

Techniniai parametrai apibūdina prekės paskirtį, jos savybes. Šiai veiksmų grupei priklauso standartai, normos, taisyklės, norminiai aktai, taip pat ergonominiai prekės rodikliai.

Ekonominiai elementai priklauso išteklių kokybė, turimos technologijos, produkcijos kokybė. Šie parametrai išreiškiami vidutiniais gamybos kaštais, pelningumu ir kt.

Prie socialinių - organizacinių veiksmų priskiriami vartotojų socialinė struktūra, prekių pasiskirstymas, rėmimas, žmogiškieji ištekliai ir kt.

M. Porteris (1998) išskiria keturias veiksmų, įtakojančių įmonių konkurencingumą, grupes:

1. Gamybos ištekliai.
2. Paklausos sąlygos.
3. Susijusios ir aptarnaujančios šakos.
4. Įmonės strategija, struktūra ir konkurentai.

Šie veiksniai sudaro aplinką, kurioje įmonės vykdo savo veiklą bei konkuruoja.

Kiekvienos šakos įmonių veiklai reikalingi gamybos ištekliai, kurių vienus valstybės sukuria, kitus įgyja natūraliai. Šie ištekliai skirstomi į penkias grupes: darbo jėga, gamtiniai ištekliai, sukauptos žinios, kapitalas, infrastruktūra. Šalies turimi gamybos ištekliai tiesiogiai įtakoja įmonių konkurencinį pranašumą. Kiekviename sektoriuje, priklausomai nuo jo pobūdžio, naudojamas skirtingas išteklių rinkinys (Porter, 1998, p. 73-86).

Paklausos sąlygas vidaus rinkoje apibūdina vidaus paklausos struktūra, kiekybinis ir kokybinis paklausos didėjimas. Konkurenciniam pranašumui įvertinti svarbesnė kokybinė paklausos charakteristika. Paklausos struktūra nusako kaip įmonės suvokia ir kaip reaguoja į vartotojų poreikius. Nacionalinės įmonės įgyja konkurencinį pranašumą, jei vartotojų poreikių tenkinimo tikslu įmonės įdiegia naujoves ir siekia aukštesnio lygio konkurencinio pranašumo. Kuo šalies vartotojai reiklesni, tuo didesnis įmonės konkurencinis pranašumas už šalies ribų (Porter, 1998, p. 86-100).

Didelę vidaus rinką galima traktuoti kaip privalumą, nes tai yra vienas masto ekonomiją lemiančių veiksnių, bei atsiranda galimybė kaupti patirtį, veikiant gerai pažystamoje rinkoje. Tačiau tuo pačiu tai trūkumas, nes žemas paklausos lygis mažose vidaus rinkose skatina įmones eksportuoti produkciją, o tuo pačiu kuria konkurencinius pranašumus tarptautinėse rinkose (Keegan, 2003, p.384).

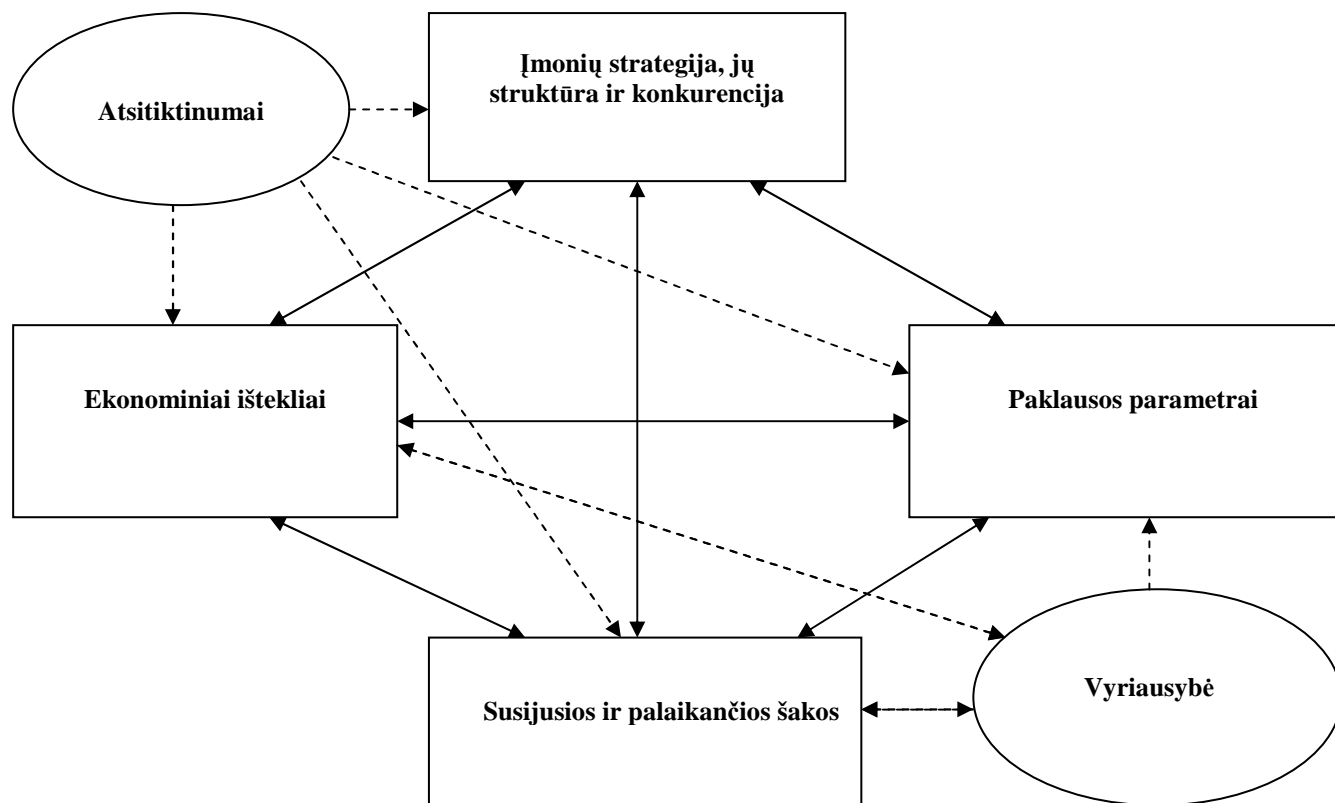
Susijusios ir palaikančios šakos. Susijusios - tai tokios šakos, su kuriomis įmonės glaudžiai bendradarbiauja kurdamos produktus arba tokios šakos, kurios gamina vienas kitą papildančius produktus. Bendradarbiavimas paprastai vyksta technologijos, gamybos, rinkodaros ar aptarnavimo srityse. Privalumą šakai suteikia konkurencingi tiekėjai. Konkurencingų giminingų šakų egzistavimas šalyje lemia naujų produktų atsiradimą (Porter, 1998, p. 100-107).

Strategija, struktūra ir konkurencija. Kiekvienoje šalyje kuriant įmones egzistuoja daug skirtumų, kurie pasireiškia per skirtingas nustatomas strategijas, skirtingus įmonėms keliamus tikslus. Įtakos įmonės valdymui ir pasirinktai konkuravimo formai turi nacionaliniai šalies ypatumai. Nacionaliniai ypatumai pasireiškia įvairiose srityse, tokiose, kaip profesinė kompetencija, valdymo pobūdis, sprendimų priėmimo metodai, požiūris į vartotojus.

Ypatingas dėmesys skiriamas įmonės konkurencinei orientacijai tarptautinėse rinkose. Gebėjimą konkuruoti užsienio rinkose iš dalies lemia paklausa bei konkurencija vidaus rinkoje.

Nacionalinio šalies konkurencingumo didinimas tiesiogiai sietinas su įvairiais vidiniais ir išoriniais valstybės tikslais.

M. Porteris rombo pavidalo schemos pagalba pateikia šalies konkurencinės aplinkos veiksnius, jų tarpusavio ryšius (1 paveikslas).



Šaltinis: PORTER, Michael E. (1998) *The competitive advantage of nations: with a new introduction*, p. 127.

1 pav. Apibendrinta konkurencinio pranašumo veiksmų sistema

Valstybė savo įsikišimu gali sustiprinti vieno ar kito sektoriaus konkurencinius pranašumus. Tarptautinam įmonių konkurencingumui taip pat įtaką daro tarptautinio verslo ypatybės, šalies -geopolitinė situacija bei integracija į įvairias tarptautines struktūras (Porter, 1998).

2. LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖS IR JAPONIJOS RINKOS ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje išanalizuota situacija Lietuvos baldų pramonės sektoriuje, produkcijos pardavimai bei eksportas. Taip pat išskirti Lietuvos baldų pramonės sektoriaus konkurenciniai pranašumai, išnagrinėta situacija Japonijos rinkoje.

2.1. Situacija Lietuvos baldų pramonės sektoriuje

Lietuvos baldų pramonės sektorius yra vienas sparčiausiai besivystančių pramonės sektorių Lietuvoje. Jau keletą metų iš eilės didėja gamybos apimtys, sektoriui priklausančių įmonių skaičius (4 lentelė). Lietuvos baldų pramonė, 2005 metais augusi ne taip sparčiai kaip ankstesniais metais, 2006 metų pradžioje vėl demonstruoja gerėjančius rezultatus. Kaip ir iki tol, didžiausią Lietuvos baldų pramonės produkcijos dalį perpardavimui nuperka Švedijos koncernas „IKEA“, o kitos įmonės pačios ieško savų eksporto rinkų ar kuria didesnės pridėtinės vertės produktus.

4 lentelė

Lietuvoje veikiančių įmonių skaičius

Sektorius	2001 m.		2003 m.		2005 m.	
	Iš viso	Individualios	Iš viso	Individualios	Iš viso	Individualios
Baldų	676	379	738	344	791	305
Visa medienos pramonė	2368	1305	2466	1103	2478	964

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: Lietuvos medienos ūkis. (2006) Asociacija „Lietuvos mediena“; Baldų gamintojai. (2006) Asociacija „Lietuvos mediena“.

2005 m. baldų pramonės produkcijos pardavimų apimtys padidėjo 13 proc., o 2006 m. vien sausio ir vasario mėnesiais baldų pardavimai išaugo 37 proc. Tokius rezultatus lėmė sėkmingas bendradarbiavimas su „IKEA“. Lietuvos baldų pramonės įmonės išlieka didžiausių „IKEA“ baldų tiekėjų penketuke. Baldų pramonės įmonių atstovai pripažįsta, kad per didelė priklausomybė nuo vieno užsakovo didina verslo riziką. Todėl aktyviai ieškoma alternatyvių verslo sprendimų.

Nepaisant minėtų pasiekimų, Lietuvos baldų pramonės įmonėms gali būti sunku konkuruoti su pigia produkcija iš Kinijos. Tačiau Lietuvos baldų pramonės įmonės vienijanti asociacija „Lietuvos mediena“ teigia, kad Kinijos grėsmė yra pervertina. „IKEA“, nusivylusi Kinijos gamintojų produkcijos kokybe, tiekimo terminais, atsigręžia į senuosius partnerius, tame tarpe ir Lietuvą. Sparčiai besivystanti Kinija pati tampa patrauklia eksporto rinka. Lietuvos baldų gamintojai po keleto metų patys tikisi tapti produkcijos tiekėjais Kinijos vartotojams (Baldų gamybos bendrovės, 2006).

Lietuvos baldų pramonės būklę geriausiai atspindi 5 lentelė, kurioje pateikti dešimties stambiausių baldų gamintojų pagrindiniai veiklos rodikliai.

Didžiausi Lietuvos baldų gamintojai 2005 m.

Įmonės pavadinimas	Parduota produkcija mln. Lt	Dirbančiųjų skaičius	Eksportas mln. Lt
1.Vilniaus baldai	109,4	1033	107,9
2.Klaipėdos baldai	101,9	699	96,0
3.Freda	81,9	652	77,4
4.Klaipėdos mediena	73,5	300	73,5
5.Venta	63,8	866	58,1
6.Narbutas ir Ko	60,7	417	41,2
7.Šilutės baldai	57,1	763	51,0
8.Kauno baldai	41,5	506	36,6
9.Dilikas	39,1	451	36,9
10. Giriu bizonas	36,7	-	33,1

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: Lietuvos medienos ūkis. (2006) Asociacija „Lietuvos mediena“; Baldų gamintojai. (2006) Asociacija „Lietuvos mediena“.

Kaip matome, didžiąją pagamintos produkcijos dalį baldų gamintojai eksportuoja.

Pastarojo meto praktika rodo, kad Lietuvos baldų pramonės sektoriuje vyrauja gamybos ir įmonių valdymo koncentravimo tendencija. To išdavoje buvo pasiekti geresni įmonių veiklos rezultatai: padidėjo darbo našumas, įmonių pelningumas, darbuotojų atlyginimai ir pan. Šio proceso eigoje Lietuvoje susiformavo keturios stambios įmonių grupės (6 lentelė).

Įmonių grupių pardavimai, tūkst. Lt

Grupė	Įmonė	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.
SBA	Klaipėdos baldai	63 567	75 106	102 215	118 044	...
	Šilutės baldai	50 765	57 743	74 682	72 164	...
	Kauno baldai	27 810	36 454	43 653	54 402	...
	Karigė	14 138	19 916	24 290	21 619	...
	Akmena	8 769	10 837	14 429	14 835	...
	Iš viso	165 049	200 056	259 269	281 064	320 000
Libros grupė	Dominga Mill	32 507	51 066	59 214	54 740	...
	Venta	26 354	44 578	60 580	69 178	...
	Dailinta	13 176	16 803	20 510	23 310	...
	AMG	5 282	6 307	7 591	6 742	...
	Dirvonu lėptjūvė	2 754	3 851	4 962	5 582	...
	Iš viso	111 327	175 703	215 074	238 200	290 000
Vakarų medienos grupė	Klaipėdos mediena	99 862	98 303	115 037	131 208	...
	Giriu bizonas	39 579	36 469	43 323	55 419	...
	Sakuona	13 197	16 475	20 393	25 638	...
	Iš viso	159 604	164 891	180 295	212 265	260 000
Baltijos baldų grupė	Freda	9 634	28 499	59 378	67 765	...
	Dilikas	2 441	8 555	25 654	32 806	...
	Wood Team Production	3 844	5 573	16 153	23 523	...
	Iš viso	15 919	42 627	101 185	191 938	150 000

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: Lietuvos medienos ūkis. (2006) Asociacija „Lietuvos mediena“.

Į SBA „Furniture Group“ sudėtį įeina penki Lietuvos baldų gamintojai: „Klaipėdos baldai“, „Šilutės baldai“, „Kauno baldai“, „Karigė“, „Akmena“, Rusijos baldų gamintojas „Novo Mebel“ ir metalo detales baldams gaminanti įmonė „Baldutura“. SBA grupė 2005 m. pasiekė 320 mln. Lt. apyvartą. Visagino mieste statomas naujas SBA baldų fabrikas. 2006 m. planuojama jo atidarymas.

Veiklos pradžioje šiame fabrike numatoma sukurti 200 naujų darbo vietų, vėliau - iki 750. Į šį objektą bus investuota 75 mln. Lt, kurių dalį (26,8 mln. Lt) padengs ES struktūriniai fondai.

95 proc. pagamintos produkcijos SBA eksportuoja į ES šalis, JAV, Rusiją bei Japoniją.

Libros grupei priklauso 5 pagrindinės („Dominga Mill“, „Venta“, „Dailinta“, „AMG“, „Dirvonų lentpjūvė“) įmonės ir keletas kitų („Nabukas“, „Linokompa“ ir kt.). Grupės įmonėse 2005 metais dirbo apie 2 000 darbuotojų, o apyvarta sudarė 290 mln. Lt.

Vakarų medienos grupė – jos pavaldumui priklauso trys įmonės: „Klaipėdos mediena“, „Girių bizonas“ bei „Sakuona“. Bendra šios grupės įmonių apyvarta 2005 m. sudarė 260 mln. Lt ir buvo 22 proc. didesnė nei 2004 m.

Baltijos baldų grupė yra ketvirta, pagal dydį - jos apyvarta 2005m. siekė 150 mln. Lt. Jai priklauso trys („Freda“, „Dilikas“ ir „Wood Team Production“) sparčiai augančios baldų gamybos įmonės. 2006m. Kauno mieste yra planuojama atidaryti dar vieną įmonę, įsiliesiančią į šios grupės gretas. Į naują įmonę planuojama investuoti 6,2 mln. Lt. Planuojama, kad pirmaisiais veiklos metais naujai statomoje įmonėje bus įdarbinta 60 darbuotojų, o pati įmonė bus pajėgi pagaminti produkcijos už 12 mln. Lt. 2007 metais tikimasi dvigubai didesnės apyvartos, o dar po metu – pasiekti 40 mln. Lt apyvartą. Baltijos baldų grupė 2006 m. tikisi realizuoti gaminių už 221 mln. Lt.

2.2. Lietuvos baldų pramonės vystymosi tendencijos

Lietuvos baldų pramonės plėtotė sietina su keletu veiksnių, kuriuos apžvelgsime plačiau.

Pramonės koncentracija. Šiuo metu Lietuvos medienos, baldų ir popieriaus pramonėje veikia apie 2 500 įmonių. Dabartinės plėtros tendencijos rodo nežymiai, bet vis didėjantį jų skaičių. Šį procesą iliustruoja didėjantis vidutinių ir stambių įmonių skaičius. Ši tendencija nubrėžia galimų investicijų į baldų pramonę kryptį – verta investuoti į stambesnes įmones, nes jos turi geresnes galimybes eksportuoti ir didinti našumą. Didelis įmonių skaičius parodo kvalifikuotos sektoriaus darbo jėgos buvimą.

Padidėjęs baldų pramonės įmonių našumas. Šiuo metu baldų pramonės našumo rodikliai dar nepasiekė ES šalių lygio. Tačiau kiti rodikliai, tokie kaip baldų pramonėje dirbančių darbuotojų skaičius bei eksporto į ES apimtys iliustruoja geras sektoriaus perspektyvas. Papildomos investicijos į įrangos atnaujinimą būtų ženklios pažangos garantas.

Paklausos baldams vietinėje rinkoje padidėjimas. Nuo 1999 metų, kasmet Lietuvoje yra pastatoma daugiau nei 4 000 naujų būstų. Ženklesnis gyvenamojo ploto paklausos kreivės kilimas prasidėjo antroje 2001 metų pusėje bei išlieka intensyvus iki šiol. To pasėkoje didėja ir paklausa baldams. Nors Lietuvos baldų pramonė pagrinde yra orientuota į eksportą, paklausa vietinėje

rinkoje leidžia padidinti pardavimus pasinaudojant vietiniais platinimo tinklais, kas įgalina pasiekti didesnę pelningumą. Šios tendencijos yra labai svarbios mažoms ir vidutinėms įmonėms.

Baldų gamybos apimtys Lietuvoje artimiausiais metais žada didėti dėl didėjančios paklausos eksporto rinkose. Per keletą artimiausių metų didelis gamybos bei eksporto šuolis įvyks dėl santykinai mažų gamybos kaštų lyginant su Skandinavijos ar kitomis vakarų Europos šalimis. Tikėtina, kad iki susivienodins gamybos kaštai, Lietuvos baldų pramonės gamintojai sukaups didelę gamybos bei eksporto patirtį, taip pat susikurs kitų konkurencinių pranašumų, įskaitant patrauklų dizainą, geresnę kokybę, patikimą logistiką ir kt.

Eksporto vystymas. Lietuvos baldų pramonė yra orientuota į eksportą. Įstojimas į ES ir tapimas vieningos rinkos dalimi ženkliai įtakojo Lietuvos baldų pramonės eksporto vystymąsi. Integracija į ES dvejomis paveikė baldų pramonę: padidėjo eksportas į ES šalis bei gamybos našumas. Dabar baldų pramonės produkcijos eksportas gan rizikingai vykdomas per vieną įmonę „IKEA“. Ryškėja tendencijos, kad artimiausiu metu atsiras daugiau didmeninių partnerių, o eksporto geografija plėsis. Tikimasi, kad Lietuvos gamintojai grįš į gerai pažįstamas ir įsavintas Rusijos bei Centrinės Azijos rinkas, priverstinai paliktas po 1998 m. Rusijos krizės. Šiose šalyse fiksuojamas baldų paklausos didėjimas. Baldų gamybos bei eksporto apimčių augimas ateityje priklausys nuo gebėjimo laiku pateikti kokybiškus gaminius bei užtikrinti pogarantinį aptarnavimą.

Aukščiau minėtos Lietuvos baldų pramonės plėtros tendencijos leidžia tikėtis sektoriaus augimo. Svarbu nepamiršti, kad egzistuoja ir kiti sektoriaus galimybes lemiantys veiksniai.

Galimybė apsirūpinti žaliavomis. Lietuvos baldų pramonė gamybai pagrįdė naudoja vietines žaliavas. Miško pramonės sektorius yra pajėgus ne tik aprūpinti žaliavomis vietines baldų pramonės įmones, bet ir išlaikyti eksporto augimo apimtis. Apvalios medienos importo apimtys yra 1-2 proc., o eksportas sudaro kiek mažiau nei 30 proc. nuo bendrų gamybos apimčių. Neskaitant vietinių žaliavų resursų skirtų baldų pramonei, Lietuva yra santykinai netoli nuo aukštos kokybės ir neišsenkančių Rusijos išteklių. Lietuvos baldų pramonei ypač svarbūs šiaurinės Rusijos ištekuliai.

Palanki geografinė padėtis. Lietuva pasižymi keletu savybių, kurios gali tapti privalumais vystant baldų pramonę: didžiosios Europos rinkos, tokios, kaip Skandinavija, Vokietija, Lenkija yra visiškai šalia. Baldų pramonės įmonės jau dabar eksportuoja produkciją į šias rinkas nepatirdamos didelių transportavimo išlaidų.

Išvystyta transporto infrastruktūra. Lietuvoje yra gerai išvystyta autotransporto bei geležinkelių sistema. Neužšalantis Klaipėdos uostas gali vykdyti krovos darbus ištisus metus. Išvystytos transporto infrastruktūros dėka, Lietuva galėtų veikti kaip centras įvairiose tiekimo bei produkcijos paskirstymo grandinėse (surinkimas, pirminis apdirbimas ir kt.).

Lietuvos geografinė padėtis, atsižvelgiant į aukščiau išvardintas priežastis, gali ženkliai prisidėti prie spartaus baldų pramonės vystymosi ateityje.

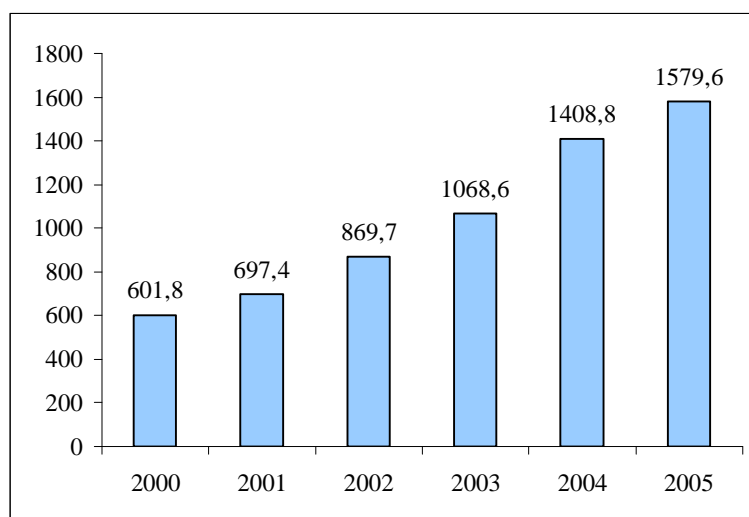
Kvalifikuota darbo jėga. Baldų pramonė Lietuvoje turi senas tradicijas. Baldų gamybos sektoriuje mažos įmonės (iki 50 darbuotojų) sudaro 76 proc. bendro visų įmonių skaičiaus. Dauguma jų specializuotos, todėl turi specialiai apmokytus kvalifikuotus darbuotojus bei vadovus.

Tokių įmonių skaičius nemažėja, kadangi jos sugeba atitikti aukštus reikalavimus kokybei. Žmonių, dirbančių baldų pramonėje skaičius didėja kasmet ir šiuo metu jau viršija 43 000 dirbančiųjų. Kiekvienais metais universitetuose bei kolegijose paruošiama daugiau nei 4 000 specialistų, turinčių inžinerines bei gamybines kvalifikacijas, daugiau nei 6 000 specialistų yra paruošiama profesinėse mokyklose. Tiesa, pastaruoju metu, dėl suaktyvėjusio emigracijos proceso, Lietuvos baldų pramonė netenka dalies patyrusių, kvalifikuotų darbuotojų. Darbuotojų netekimus Lietuvos baldų pramonės įmonės kompensuoja investuodamos į gamybos našumo didinimą (The wood and furniture, 2004).

Aukščiau išvardintos charakteristikos bei šiandieninės sektoriaus plėtros tendencijos rodo baldų pramonės galimybes bei patvirtina prognozes, kad 2006 m. sektoriaus augimo ir vystymosi tempai išliks tokie patys arba netgi padidės.

2.3. Lietuvos baldų pramonės įmonių pardavimai ir eksportas

2005 metais Lietuvos baldų pramonės produkcijos buvo parduota už 1,6 mlrd. Lt. Tai yra 11% daugiau nei 2004 metais ir net 2,6 karto daugiau nei 2000 metais (2 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: Lietuvos medienos ūkis. (2006) Asociacija „Lietuvos mediena“; Baldus gaminančių įmonių veikla (2006). Asociacija „Lietuvos mediena“.

2 pav. Lietuvos baldų pramonės parduotos produkcijos dinamika 2000-2005 m., mln. Lt

Per pastaruosius šešerius metus fiksuojamas nuolatinis Lietuvos baldų pramonės produkcijos pardavimo augimas. Palyginti su visa šalies pramone, baldų pramonės parduotos produkcijos indeksai 1999 – 2005 metų laikotarpiu buvo didesni (7 lentelė).

Parduotos produkcijos indeksai (prieš tai buvę metai =100%)

Metai	Visa šalies pramonė	Baldų pramonė
1999	90.1	103.7
2000	102.2	125.5
2001	116.0	118.5
2002	103.1	127.2
2003	116.1	124.2
2004	110.8	133.5
2005	107.3	113.0

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: Lietuvos medienos ūkis. (2006) Asociacija „Lietuvos mediena“; Baldus gaminančių įmonių veikla (2006). Asociacija „Lietuvos mediena“.

Lietuvos baldų pramonės situaciją geriausiai iliustruoja užsienio prekybos rodikliai. Baldų ir jų komponentų eksportas auga sparčiausiai iš visų medienos bei jos gaminių eksporto. Baldai bei mediniai namai sudaro didžiausią (50 proc.) eksportuojamų medienos gaminių dalį.

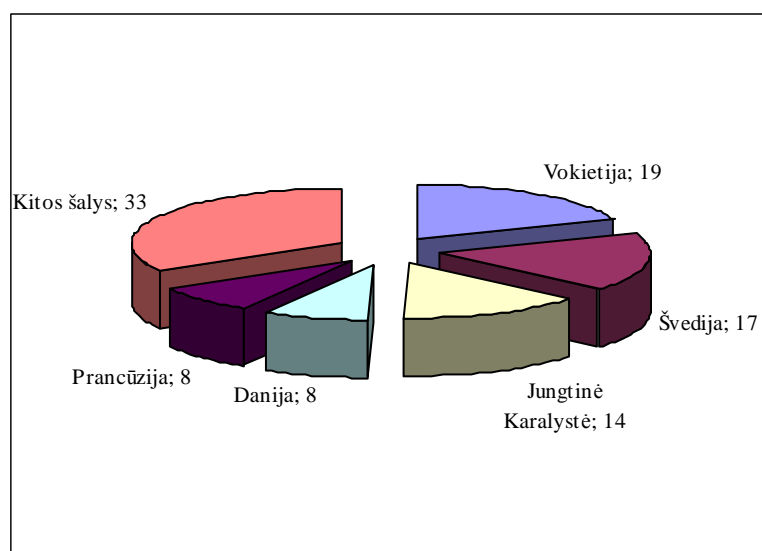
Didžiausias teigiamas užsienio prekybos balanso skirtumas tarp visų medienos gaminių yra baldų užsienio prekyboje. Iš 8 lentelės matyti baldų pramonės produkcijos teigiamo užsienio prekybos balanso didėjimas per pastaruosius šešerius metus.

Baldų, jų dalių ir medinių namų užsienio prekyba, mln. Lt

Metai	Eksportas	Importas	Balansas
1999	437.3	225.0	+ 212.3
2000	609.8	189.7	+ 420.1
2001	731.2	238.9	+ 492.1
2002	948.7	248.9	+ 699.8
2003	1281.6	320.6	+ 961.1
2004	1479.7	258.0	+ 1221.7
2005	1812.1	468.0	+ 1344.1

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: Lietuvos medienos ūkis. (2006) Asociacija „Lietuvos mediena“; Baldus gaminančių įmonių veikla (2006). Asociacija „Lietuvos mediena“.

Tarptautinių organizacijų ekspertai itin palankiai atsiliepia apie Lietuvos baldų pramonės eksportą, jo augimą bei geografiją. Baldų gamybos įmonės vertinamos kaip gebančios gaminti produkciją pagal atskirų šalių vartotojų užsakymus, tiekti ją dideliais kiekiais, ypač stambiams prekybos centrams. Didžioji dalis baldų dabar eksportuojama į šalis, kurios pačios yra išvystę baldų gamybą ir kur koncentruojasi ypač reiklūs vartotojai. Tai Švedija, Jungtinė Karalystė, Vokietija, Danija, Prancūzija ir kt., į kurias eksportuojama daugiau nei 65 proc. visų eksportuojamų baldų (3 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: Lietuvos medienos ūkis. (2006) Asociacija „Lietuvos mediena“; Baldus gaminančių įmonių veikla (2006). Asociacija „Lietuvos mediena“.

3 pav. Lietuvos baldų pramonės eksporto geografija 2005 m., proc.

Greta išvardintų rinkų, Lietuvos baldų pramonės įmonės didina produkcijos apimtį į JAV ir kitas geografiškai tolimas rinkas. Eksporto geografijos plėtrą iš esmės lėmė didmeninių prekybos įmonių atėjimas į Lietuvos baldų verslą. Prie to daug prisidėjo jau minėtoji „IKEA“.

9 lentelėje pateiktų įmonių eksporto apimtys absoliučiais dydžiais užima lyderių pozicijas tarp Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksportuotojų. Tačiau pagal jų eksporto dinamikos rodiklius, šias įmones galime skirti į dvi grupes:

1. Įmonės, kurių eksporto apimtys didėja.
2. Įmonės, kurių eksporto apimtys mažėja (9 lentelė).

9 lentelė

Didžiausi baldų eksportuotojai Lietuvoje

Įmonė	Mln. Lt			
	2002	2003	2004	2005
Augantis eksportas				
1. Klaipėdos mediena	-	-	-	121,6
2. Vilniaus baldai	78,4	85,0	96,5	107,9
3. Freda	27,0	55,3	61,5	77,4
4. Narbutas ir Ko	23,8	32,0	41,2	41,2
Probleminis eksportas				
1. Klaipėdos baldai	65,7	88,6	111,7	96,0
2. Venta	43,2	54,5	61,2	58,1
3. Šilutės baldai	55,6	71,8	64,8	51,0

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: Lietuvos medienos ūkis. (2006) Asociacija „Lietuvos mediena“; Baldus gaminančių įmonių veikla (2006). Asociacija „Lietuvos mediena“.

Įmonės, kurių eksporto dinamikos rodikliai rodo mažėjimo tendencijas, turėtų keisti eksporto strategijas bei ieškoti naujų rinkų.

2.4. Lietuvos baldų pramonės produkcijos konkurenciniai pranašumai

Kaip vieną iš Lietuvos baldų pramonės konkurencinių privalumų galima įvardinti aukštą gaminių kokybę, atitinkančią įvairius užsakovų reikalavimus bei standartus. Lietuvos baldų pramonės įmonės produkcijai gaminti naudoja aukštos kokybės žaliavas. Medienos ir baldų pramonės sektorių įmonės savo produkciją eksportuoja į Vokietijos, Švedijos, Lenkijos, JAV, Danijos, Prancūzijos, Japonijos bei kitas rinkas.

Šie rezultatai buvo pasiekti diegiant kokybės standartus bei investuojant į produktų vystymą. Visi pagrindiniai gamintojai turi ISO 9001 ir ISO 14000 sertifikatus.

Tokios įmonės, kaip UAB „Narbutas ir Ko“ ir UAB „Vokė III“, yra įkūrusios bei toliau sėkmingai vysto mažmeninio pardavimo kanalus eksporto rinkose. Tai iliustruoja sėkmingą baldų pramonės produkcijos eksporto vystymą.

Konkurencingos produkcijos kainos bei mažos gamybos sąnaudos. Vidutinis darbuotojų atlyginimas Lietuvos baldų pramonės įmonėse yra ženkliai mažesnis nei Vakarų Europos šalyse. Kiti veiklos kaštai taip pat yra konkurencingi, o tai atveria galimybes investicijų pritraukimui bei tolesniam sėkmingam eksporto plėtojimui. Mano nuomone, konkurencinis pranašumas, atsirandantis dėl pigios darbo jėgos, nėra sveikintinas reiškinys. Juk eksportas nėra tikslas, o priemonė gerbūviui siekti.

Greitas mažų užsakymų įvykdymas. Lietuvos baldų pramonėje dominuoja mažos ir vidutinės įmonės, turinčios lankstų gamybos valdymą bei sugebančios įvykdyti mažus užsakymus greičiau nei stambios įmonės. Jų kainodaros strategija yra lankstesnė, o suinteresuotumas gauti ir vykdyti smulkesnius užsakymus yra didesnis nei didžiųjų įmonių tarpe.

Platus asortimentas. Lietuvoje yra daug baldus gaminančių įmonių, galinčių pasiūlyti platų produkcijos asortimentą. Užsienio kompanijos, ieškančios produktų įvairovės savo mažmeniniams tinklams turi galimybių rinktis iš daugybės įvairių tiekėjų santykinai mažoje teritorijoje. Lietuvos baldų gamintojai siūlo platų asortimentą standartinių virtuvės, svetainės ar biuro baldų. Tuo neapsiribodamos įmonės rinkai teikia vienetinius dizainerių sukurtus gaminius, viešbučių baldus bei įvairius baldų komponentus. Įmonės, tokios, kaip „IKEA“ atidarė pirkimo atstovybes Lietuvoje tam, kad galėtų valdyti pirkimo procesus.

Galimybė laiku ir kokybiškai atlikti didelius užsakymus. Nors Lietuvos baldų pramonėje dominuoja smulkios ir vidutinės įmonės, didieji gamintojai turi galimybes patenkinti užsienio didmenininkų bei mažmenininkų poreikius (The wood and furniture, 2004).

2.5. Japonijos rinka

Japonija yra Rytų Azijos valstybė, jos plotas 377 835 km². Gyventojų skaičius 2005 m. - 128 mln., o tankumas viename kvadratiname kilometre – 335 žmonės. Japonijoje gyvena 99 proc. japonų ir 1 proc. kitų tautybių atstovų. Japonijai priklauso keturios didelės salos, kurių pavadinimai anglų kalba skamba taip: Hokkaido, Honshu, Shikoku, Kyushu bei apytikriai 3 400 mažų salų.

Japonija – viena labiausiai išsivysčiusių industrinių valstybių pasaulyje ir pirmaujanti Azijos regione. Pagal bendrojo vidaus produkto ir pramonės produkcijos apimtį Japonija užima antrą vietą pasaulyje po JAV. Kai kurie Japonijos ekonomikos rodikliai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

Kai kurie Japonijos ekonomikos rodikliai 2005 metais

BVP pagal PPP*	4 trilijonai USD
BVP realus augimas*	2,4%
BVP per capita*	29 400 USD
Infliacija*	-0,1%
Pramonės produkcijos augimas*	6,6%
Valiuta	Jena, 1 USD =118 JPY**
Eksportas* (f.o.b.)	539 mlrd. USD
Importas* (f.o.b.)	402 mlrd. USD

* 2005 m. preliminariais paskaičiavimais

** 2005 m. spalio mėn.

Šaltinis: World Factbook, Central Intelligence Agency.

Japonijos eksporte didžiausią dalį sudaro transporto įrengimai, automobiliai, puslaidininkiai, elektronika, chemijos pramonės produkcija. 2005 m. pagrindiniai eksporto partneriai buvo JAV (22%), ES (15%), Kinija (12%), Pietų Korėja (7%), Taivanas (7%), Honkongas (6%).

Japonija daugiausiai importuoja mašinų ir įrengimų, kuro, maisto produktų, chemijos pramonės produkcijos, tekstilės bei įvairių žaliavų tolesniam perdirbimui. Pagrindiniai importo partneriai 2005 m. buvo Kinija (20%), JAV (14%), ES (13%), Pietų Korėja (5%), Indonezija (4%).

Kaip matome, Japonija tarptautinės prekybos santykius aktyviausiai vysto su kaimyninėmis šalimis JAV bei ES. Dėl didelio gyventojų tankumo Japonijos rinka yra patraukli eksportuotojams.

Norint pradėti tirti Japonijos rinką būtina žinoti dvi jos ypatybes:

- keiretsu,
- sogo shosha.

Viena pagrindinių problemų siekiant plėsti eksportą Japonijos rinkoje – tai korporatyviniai ryšiai, taip vadinamieji „keiretsu“, apraizgę pagrindines importo bendroves. „Keiretsu“ – tai tam tikri verslo bendrovių klubai, kurių nariai, prieš ieškodami kitų šaltinių, gali pirmiausia kreiptis vieni į kitus, prašydami pagalbos arba siūlydami bendradarbiauti. Dėl šios japonų verslo specifikos, prekių gabenimo bei platinimo išlaidos Japonijoje yra labai didelės, užsienio bendrovių šansai pačioms vystyti veiklą Japonijos rinkoje buvo itin menki iki XX amžiaus dešimtojo dešimtmečio.

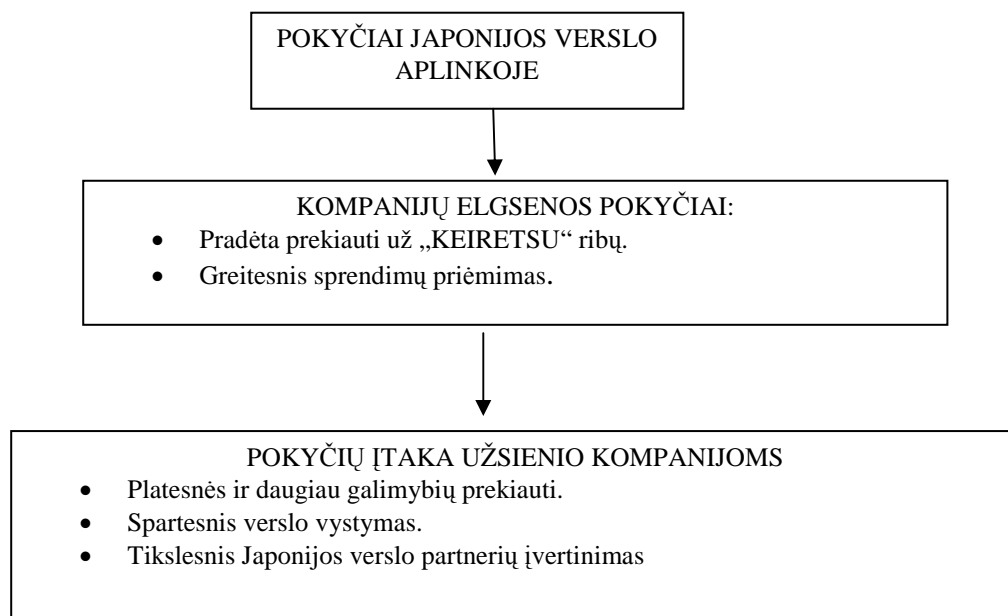
Yra skiriami dviejų tipų keiretsu modeliai: horizontalus ir vertikalus. Kartais būna netgi sudėtinga rasti ribą tarp šių dviejų keiretsu tipų – kai kuriais atvejais jų požymiai gali sutapti (11 lentelė). Kuomet kalba eina apie keiretsu būtina suvokti apie kurio būtent tipo keiretsu yra kalbama.

11 lentelė

Horizontalus ir vertikalus keiretsu	
Horizontalus keiretsu	
Susijusios – giminingos įmonės veikia skirtinguose pramonės sektoriuose	
Vertikalus keiretsu	
Pramoninis keiretsu. Gaminys vertės grandine keliauja į viršų t.y. partneriai aptarnauja tam tikrus (visus) gamybos procesus.	Paskirstymo keiretsu. Galutinė produkcija keliauja žemyn keiretsu partnerių prekybos grandine iki pat mažmenininkų.

Šaltinis: MELVILLE, Ian. (2000). Marketing in Japan, p. 12.

Dešimtmetį trukusi ekonominė Japonijos ūkio recesija, IT sektoriaus suklestėjimas, veiklos dereguliacija bei finansinis ūkio subjektų verslo aplinkos restruktūrizavimas lėmė, kad per paskutiniuosius kelerius metus Japonijos bendrovių veikloje įvyko didelių pokyčių. Tai atsiliepė ir užsienio bendrovėms, mėginančioms patekti į Japonijos rinką. Susilpnėjus keiretsu ryšiams užsienio įmonės įgijo daugiau galimybių į Japonijos rinką patekti savarankiškai, t.y. apeinant keiretsu (4 paveikslas).



Šaltinis: JETRO. New Business Practices and Opportunities in the Japanese Economy. (2002).

4 pav. Pokyčiai Japonijos verslo aplinkoje

Svarbus Japonijos prekybinės sistemos elementas yra taip vadinama pagrindinė prekybinė įmonė sogo shosha. Jų išskirtiniai požymiai yra:

- įvairiapusis prekių asortimentas,
- užimama didelė nacionalinės rinkos dalis,
- išvystytas tarptautinės prekybos tinklas.

Šiuo metu Japonijoje veikia devynios stambios tokio tipo prekybinės įmonės, o greta jų didelis skaičius mažesnių.

Užsienio gamintojai gali tikėtis realios naudos prisiliedami prie egzistuojančių paskirstymo kanalų, kuriuos yra sukūrusios Japonijos prekybinės įmonės sogo shoha, vietiniai gamintojai, didmenininkai ar mažmenininkai. Japonijos prekybinės kompanijos dažniausiai atlieka tarpininkų vaidmenį tarp pirkėjų ir pardavėjų, visose prekių srautų stadijose.

Norėdamos patekti į Japonijos rinką, užsienio įmonės, priklausomai nuo planuojamų investicijų dydžio, turėtų vadovautis 12 lentelėje pateiktais metodais.

12 lentelė

Įėjimo į Japonijos rinką metodai

Nuosavybės laipsnis	Patekimo į rinką metodas
Absoliuti nuosavybė	Įkurti naują įmonę ar padalinį Įsigyti Japonijoje jau veikiančią įmonę
Dalinė nuosavybė	Įkurti bendrą įmonę su Japonijos partneriais Įsigyti kontrolinį Japonijos įmonės akcijų paketą Įsigyti Japonijos įmonės akcijų
Visiškas nuosavybės neturėjimas	Prekybinių santykių su Japonijos įmone sukūrimas (eksportas) Licenzinės sutarties sudarymas

Šaltinis: MELVILLE, Ian. (2000). Marketing in Japan, p. 51.

Sėkmei Japonijos rinkoje pasiekti reikia nuodugnai iširti Japonijos rinką, paisyti vartotojo prioriteto, kontroliuoti verslo operacijas, teisingai parinkti produktus Japonijos rinkai.

Melville (2000) išskiria produkcijos, įmonių ir asmenines savybes, kurios padeda įsitvirtinti Japonijos rinkoje (13 lentelė).

13 lentelė

Patekimą į Japonijos rinką įtakoiantys veiksniai

Produkcijos savybės	Įmonės savybės	Asmeninės savybės
Kaina Produkto kokybė Produkto unikalumas Prekinis ženklas	Kapitalas Patikimumas/punktualumas Įmonės pripažinimas	Jinmyaku (verslo filosofija) Japonų kalbos žinojimas Asmenybė

Šaltinis: MELVILLE, Ian. (2000). Marketing in Japan, p. 57.

Užsienio įmonės, žengdamos į Japonijos rinką, dažniausiai susiduria su tokiais įėjimo į rinką barjerais:

- oficialiomis ir neoficialiomis taisyklėmis bei įvairiais reikalavimais,
- aukštomis žemės kainomis,
- brangia nuolatine kvalifikuota darbo jėga,
- sunkumais samdant nuolatinį personalą.

Vienok, daugiausiai daugiausia rūpesčių įmonėms, bandančioms patekti į Japonijos rinką kelia oficialios ir neoficialios taisyklės bei įvairūs reikalavimai (14 lentelė). Jų mastas ir prigimtis priklauso nuo konkretaus pramonės sektoriaus.

14 lentelė

Problemos susijusios su oficialiomis ir neoficialiomis taisyklėmis bei reikalavimais

Valstybės reguliavimas		Neoficialios taisyklės	
1.	Skaidrumo stygius	1.	Vertikalus keiretsu
2.	Didelis skaičius reikalavimų	2.	Paskirstymo sistema
3.	Ilgai trunkantis sprendimų priėmimas	3.	Prekybos asociacijos

Šaltinis: MELVILLE, Ian. (2000). Marketing in Japan, p. 63.

Nors į Japonijos rinką patekti nėra taip paprasta, tačiau stengtis verta. Japonijos įmonės, atsigavusios po nesenos ekonominės krizės, ieško naujų prekių ir paslaugų, o Japonija yra antra didžiausia pasaulio rinka po JAV. Vartotojai yra sukaukę asmeninių santaupų ir yra atviri importuotoms prekėms, bet tuo pačiu ieško jiems palankaus kokybės ir kainos santykio. Lietuvos gamintojai jį gali pasiūlyti.

Nors derybų laikotarpis su Japonijos partneriais gali užsitęsti ilgai (net iki 3 metų), tačiau pavykus užmegzti glaudžius santykius garantuojami ilgalaikiai patikimi kontraktai. Nutarus žengti į Japonijos rinką rekomenduojama:

- ištirti rinkos dydį bei struktūrą,
- išsiaiškinti galimas kliūtis (tarifai, bandomieji testai, žymėjimai, kt.),
- nustatyti ėjimo į rinką strategiją bei metodus,
- sukurti verslo planą,
- paruošti komandą partnerystei su Japonija,
- kruopščiai pasirinkti verslo partnerį Japonijoje.

Priklausomai nuo Japonų verslo kultūros specifikos reikėtų vengti bandymų užmegzti ryšius „iš toli“. Tiesioginio kontakto nebuvimas sukelia pasitikėjimo stoką. Gerų rezultatų nežada ir ėjimas į Japonijos rinką be strategijos, plano ir aiškių tikslų. Vengtinas emocinis sprendimų priėmimas: per daug optimistiškas ar per daug pesimistiškas, per greitai „teisiama“ (japonai ilgai galvoja, Lietuvos verslininkai nenori laukti), išsigąstama japonų keliamų kokybės reikalavimų. Svarbu atminti, kad japonai „eina į kontaktą“ tik su tuo, kas buvo tinkamai pristatytas: reikia „patikimo“ tarpininko – dažniausiai juo būna ambasada.

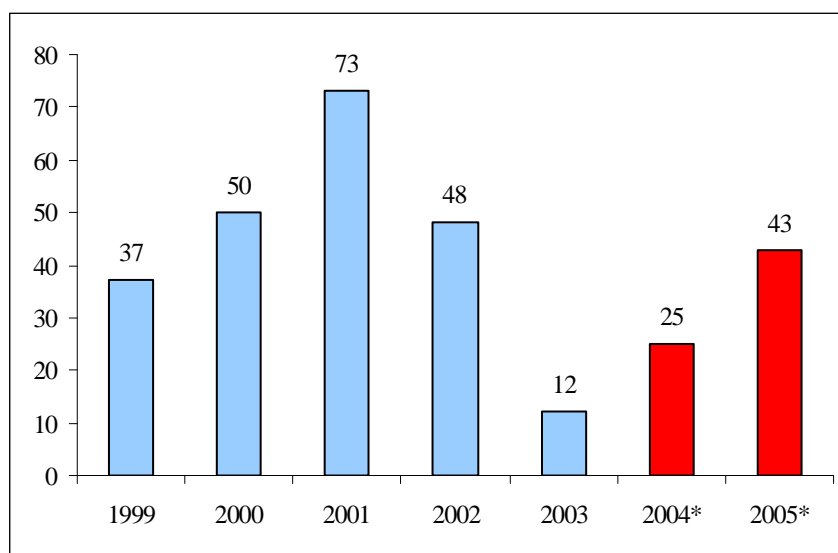
2.6. Lietuvos – Japonijos prekyba

Nors Japonijos ekonomika sukuria net 60 proc. Azijos BVP, Japonija pagal prekybos apimtį tarp kitų Lietuvos užsienio prekybos partnerių užima 34 vietą. Dvišalė Lietuvos Japonijos

prekybos apimtis 2005 metais siekė tik 66,7 mln. JAV dolerių, taip atsilikdama nuo prekybos su Kinija (375,06 mln. JAV dolerių) ir Pietų Korėja (99,1 mln. JAV dolerių).

Tiesioginės Japonijos investicijos į Lietuvos ūkį 2005 m. siekė 202 tūkst. litų. Didžiausia Japonijos investicija Lietuvoje, kuri nėra fiksuojama Statistikos departamente, kadangi akcijų perdavimas įvyko Vokietijoje, yra Japonijos „YAZAKI“ korporacijos investicija į „Baltijos automobilių techniką“, pervadintą į „Siemens-Yazaki Wiring Technologies Lietuva“. Užsienio investicijos įmonėje siekia 86,25 mln. Lt.

5 paveiksle pavaizduota Lietuvos eksporto į Japonijos rinką dinamika 1999 – 2005 m. Ženklus eksporto apimties padidėjimas 2001 metais siejamas su Lietuvos Respublikos Prezidento Valdo Adamkaus vizitu į Japoniją. Šio vizito metu Prezidentą lydėjo gausus būrys Lietuvos verslininkų, kurie buvo oficialiai pristatyti Japonijos verslo visuomenei. Buvo užmegzti glaudūs prekybiniai santykiai, pasirašytos bendradarbiavimo sutartys.



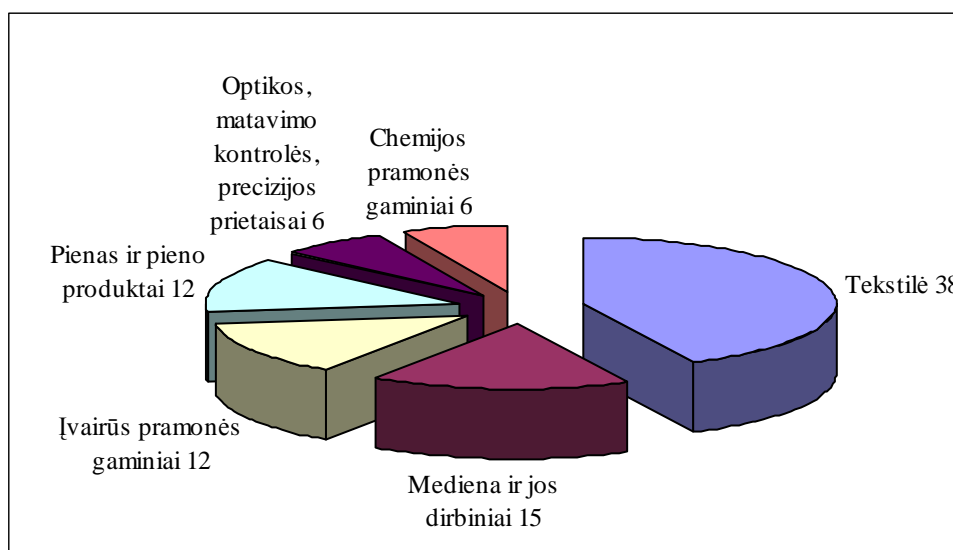
* Dėl pasikeitusio duomenų šaltinio, metodologinių ir organizacinių skirtumų duomenų negalima lyginti su duomenimis, skelbtais iki 2004 05 01 d.

Šaltinis: LR Statistikos departamento duomenys.

5 pav. Lietuvos eksportas į Japoniją 1999 – 2005 m., mln. litų

2002 ir 2003 metais eksporto apimtys į Japoniją sumažėjo dėl įmonių atsigręžimo į ES rinkas. 2004 m. palyginti su 2005 m. eksporto apimtis į Japoniją vėl padidėjo, tai siejama su Lietuvos dalyvavimu pasaulinėje parodoje Expo 2005, vykusioje Japonijos mieste Aichi. Anot Lietuvos Respublikos ambasadoriaus Japonijoje A. Kudzio, Lietuvos stendą parodoje aplankė apie 2 mln. lankytojų.

Eksporto į Japoniją struktūroje didžiausią dalį, daugiau nei trečdalį, 2004 metais sudarė tekstilės gaminiai. Šeštadalis eksporto apimties į Japoniją teko medienai ir jos dirbiniams, įskaitant baldus (6 paveikslas).



Šaltinis: LR Statistikos departamento duomenys.

6 pav. Lietuvos eksporto į Japoniją struktūra 2004 m., proc.

WTO tarptautinės prekybos centro atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvos eksporto į Japonijos rinką potencialas vertinamas kaip ypač neišnaudojamas. 15 lentelėje pateikiu apibendrintus minėto tyrimo rezultatus. Šio tyrimo duomenimis Japonija užima 28 vietą tarp šalių, į kurias nukreiptas Lietuvos eksportas.

15 lentelė

Lietuvos eksporto į Japoniją potencialo įvertinimas, mln. JAV dolerių

Eksporto valstybė	Vieta	Importo valstybė	Vieta	Sektorius	Eksportas 2002 – 2003 .	Lietuvos eksporto sektoriuje dalis, %	Lyginamasis prekybos potencialas
Lietuva	28	Japonija		Iš viso	24,192	0,4	Ypač neišnaudojamas prekybos potencialas
			2	Maistas, gėrimai ir tabakas	6,325	1,2	
			4	Mediena ir jos gaminiai	2,762	0,8	
			12	Elektros ir elektronikos įrengimai	0,040	0,0	

Šaltinis: UNCTAD/WTO International Trade Centre.

Kaip matyti, Lietuvos medienos ir jos gaminių eksporto į Japonijos rinką potencialas vertinamas kaip ypač neišnaudojamas.

2.8. Eksporto į Japonijos rinką skatinimas

Japonijos vyriausybė imasi įvairių priemonių eksportuotojams remti. Buvo panaikinti importo tarifai plačioms prekių grupėms, tokioms, kaip žemės ūkio mašinos, metalai, chemikalai, baldai ir medienos gaminiai, stiklo gaminiai, buitiniai prietaisai, medikamentai, brangieji metalai, sporto ir kitos prekės.

METI taip pat pradėjo įgyvendinti importą į Japoniją skatinančią politiką, žadėdama mokesčių lengvatas pramonės gaminių importui, finansuodama importo skatinimo programas, taip pat dalį pastangų nukreipdama į maito tarifų mažinimą ar net panaikinimą.

Japonijos vyriausybė bei METI įsteigė JETRO, kuri yra ne pelno siekianti, vyriausybės finansuojama organizacija, skirta skatinti abipusiai naudingą prekybą tarp Japonijos ir kitų valstybių. Šios organizacijos pagrindinė būstinė įsikūrusi Tokyjo, tačiau turi platų, 50 atstovybių tinklą visoje Japonijos teritorijoje bei 80 atstovybių 57 užsienio šalyse. Visame pasaulyje JETRO atstovybėse dirba apie 1 200 darbuotojų. Kiekviena iš šių atstovybių yra išsamios informacijos apie verslo bei ekonominius ryšius tarp tos valstybės ir Japonijos centras. Lietuvą aptarnauja JETRO Kopenhagos biuras. Šiuo metu jam vadovauja Junya Onishi.

JETRO eksportuotojams į Japonijos rinką teikia informaciją apie:

1. Japonijos rinką, makroekonominius rodiklius, duomenis apie rinkos talpumą, prekybos sąlygas, platinimo kanalus.
2. Rinkos tendencijas įvairioms prekių grupėms.
3. Prekybines parodas vykstančias Japonijoje, skirtas užsienio verslininkams prekybos partnerių paieškai bei platinimo kanalų tyrimams.
4. Duomenų bazes, prieinamas potencialiems eksportuotojams (JETRO, 2006).

JETRO yra sukūrusi duomenų bazę TTPP, kuri tarnauja kaip virtuali tarptautinio verslo su Japonija tarpininkavimo sistema. Jos tikslas yra rinkti informaciją apie įmones, norinčias užsiimti verslu Japonijoje. Įmonės, dalyvaujančios TTPP programoje formaliai suvedamos su Japonijos importuotojais, tikintis tvirtų verslo santykių užmezgimo. JETRO taip pat vykdo ir kitas programas, IBSC yra viena iš jų. Šios programos esmė yra tai, kad užsienio įmonėms eksportuotojoms nemokamai suteikiamos laikinos biuro patalpos viename iš šešių didžiausių Japonijos miestų (Tokyjo, Yokohama, Osaka, Kobe, Nagoya ir Fukuoka). JETRO konsultantai teikia nemokamas informacines konsultacijas rinkos ir įmonių valdymo klausimais. Suteikiamos galimybės nemokamai pasinaudoti parodų salėmis, auditorijomis ar konferencijų salėmis.

JETRO skatina technologinį bendradarbiavimą, importą į Japoniją, taip pat Japonijos įmonių investicijas į Lietuvos ūkį.

Seminaro, kuris vyko 2005 m. lapkričio mėn. 10 dieną Vilniuje, JETRO atstovai pristatė naują Japonijos užsienio prekybos politikos kryptį – nuo šiol didesnis dėmesys bus skiriamas ne paprasto eksporto į Japonijos rinką skatinimui, tačiau verslo aljanso su Japonijos įmonėmis kūrimui. Neatsitiktinai ir pats seminaras buvo pavadintas Business Alliance with Japan. Tikslas yra įtraukti Lietuvos pramonės įmones į vertikalią vertės kūrimo grandinę.

Mano nuomone, verslo aljanso sukūrimas su Japonijos įmonėmis būtų tinkamas sprendimas, kadangi pagerėtų komunikacija tarp Lietuvos eksportuotojų bei Japonijos importuotojų.

ES institucijos taip pat skiria didelį dėmesį eksporto į Japoniją skatinimui. Tuo tikslu Europos Komisija sukūrė keletą programų, kurioms pati skiria pilną arba dalinį finansavimą.. Viena jų vadinamoji vadovų mokymo programa (Executive Training Program Japan), vykdoma ne tik Japonijoje, bet ir Pietų Korėjoje. Programos tikslas apmokyti norinčių užsiimti verslu Japonijoje ES įmonių vadovus. Kita – ES vartai į Japoniją (EU Gateway to Japan). Tikslas – padėti smulkioms ir vidutinėms ES įmonėms patekti į Japonijos rinką. Organizuojami seminarai, vykstama į įvairių pramonė sektorių renginius, parodas Japonijoje.

2004 metų gegužės mėnesį įvyko antras programos ES vartai į Japoniją plėtros etapas. Jo metu prie programos prisijungė Kipras, Čekijos Respublika, Estija, Vengrija, Malta, Lenkija, Slovakija, Slovėnija ir Lietuva. Lietuvoje šią programą kuruoja Prekybos, pramonės ir amatų rūmai. Programa ES vartai į Japoniją yra skirta smulkioms ir vidutinio dydžio ES kapitalo įmonėms, turinčioms ne daugiau kaip 250 darbuotojų ir kurių metinė apyvarta neviršija 50 mln. eurų (172,64 mln. litų) (Gateway to Japan, 2006).

Įmonės, kurios nori dalyvauti šioje programoje privalo turėti aiškia eksporto į Japoniją strategiją bei ES pagamintas prekes, tinkamas Japonijos rinkai.

Programa suskirstyta į 8 sektorius (IT, drabužių dizaino, maisto ir gėrimų, aplinkosaugos technologijų, sveikatos apsaugos, statybinių medžiagų, interjero dizaino, eksterjero dizaino). Lietuvos baldų pramonės įmonės siekdamos paramos gali dalyvauti dviejuose: interjero bei eksterjero dizaino sektoriuose. Būtina atkreipti dėmesį, kad eksterjero dizaino sektoriuje gali dalyvauti sodo baldų gamintojai, o interjero dizaino sektorius greta apšvietimo įrenginių bei tekstilės apima ir baldus.

2.9. Japonijos baldų rinka

Nuo pat savo įkūrimo 1957 metais, IDAFIJ yra vienintelė tarptautiniu mastu veikianti organizacija Japonijoje, kurios pagrindinis tikslas buvo internacionalizuoti Japonijos baldų pramonę.

Pradžioje įkurta kaip JEFMA, pirmus du veiklos dešimtmečius skyrė baldų eksporto, bei tarptautinio bendradarbiavimo plėtotei.

Vienok, pasaulyje sparčiai vykstant globalizacijos procesams, išaugo baldų pramonės produkcijos importas į Japoniją. To pasėkoje 1975 m. organizacija buvo pavadinta IDAFIJ, kad geriau atspindėtų savo vykdomą veiklą, tokias kaip importo ir eksporto skatinimas, tarptautinis bendradarbiavimas ir mainai. Be to IDAFIJ organizuoja kasmetinę tarptautinę Tokyo baldų parodą IFFT.

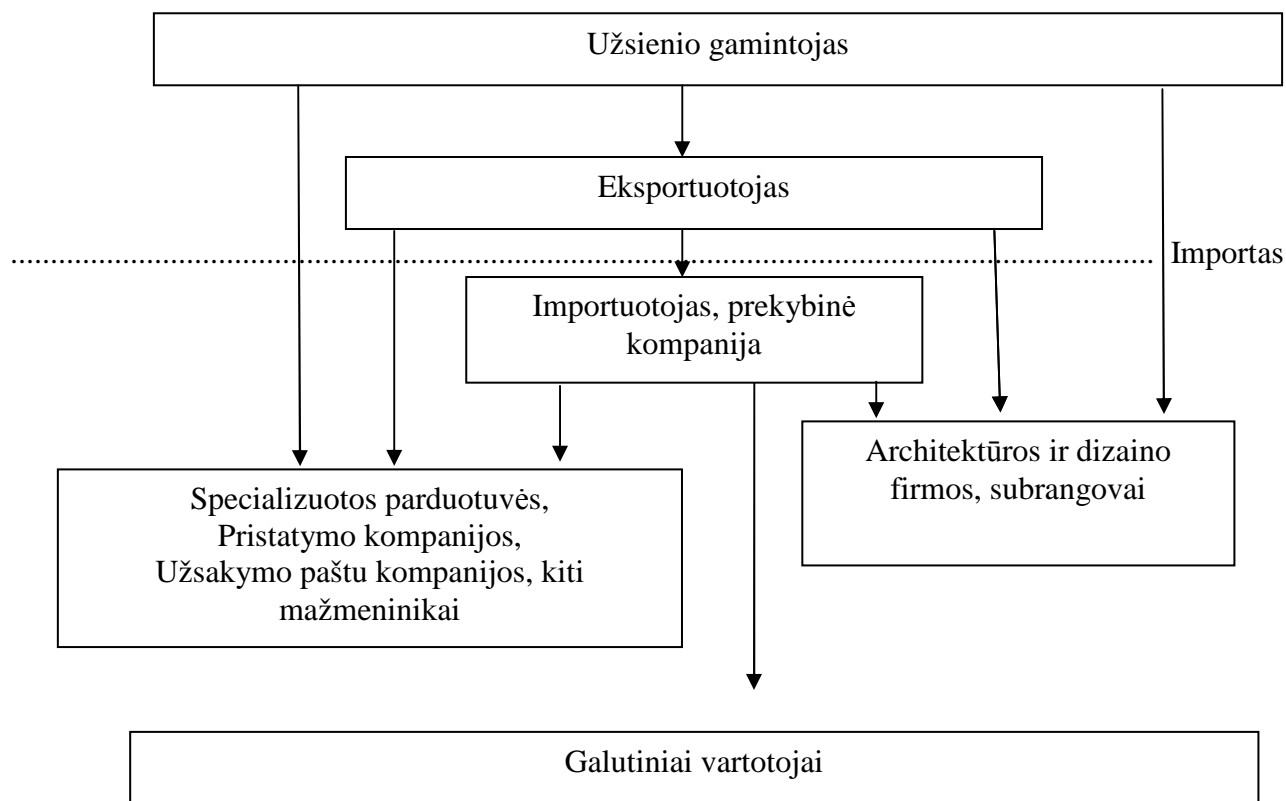
Nepaisant beveik bemuičio režimo importuojant baldus į Japoniją, daugelį dešimtmečių Japonija išliko nepriklausoma nuo baldų importo – vietinė pasiūla tenkindavo paklausą. Paskutiniaisiais metais, baldų pramonės produkcija iš viso pasaulio pradėjo atrasti savo nišą patraukioje Japonijos rinkoje. Joje susiformavo didelė paklausa vakarietiško dizaino baldams, Japonijos vartotojų susidomėjimas importuojamais baldais tolydžio didėja. IDAFIJ gauna vis daugiau prašymų iš užsienio suteikti informacijos apie vietinę rinką bei organizuojamus prekybinius renginius. Tuo pat metu, IDAFIJ atsako į vis didėjantį vietinių baldų prekybos mažmenininkų ir didmenininkų užklausimų apie užsienio tiekėjus skaičių. Egzistuoja nepatenkintas informacijos rinkimo bei publikavimo poreikis apie paklausą bei pasiūlą užsienio baldų rinkose, taip pat mokslinių tyrimų stoka.

Kai minėta anksčiau, IDAFIJ organizuoja tarptautinę Tokyo baldų parodą IFFT, kuri per ilgą gyvavimo periodą (vyksta kasmet nuo 1979 metų) tapo aukštai vertinama tarptautiniame baldų pramonės versle (IDAFIJ, 2006).

Baldų importą į Japoniją skatina šios priežastys:

- Padidėjęs Japonijos vartotojų bei pramonės susidomėjimas svetainės stalais, kėdėmis, sofomis, lovomis ir pan. Nuo tada, kai vietiniai gamintojai susikoncentravo į spintų gamybą, užsienio įmonės sėkmingai plėtoja gamybą bei prekybą minėtais baldais.
- Padidėjęs kainos konkurencingumas.
- Padaugėjo Japonijos baldų gamintojų, kurie sudaro strateginius verslo aljansus su užsienio partneriais tam, kad praplėstų savo asortimentą.
- Vis didesnis Japonijos baldų gamintojų skaičius perka užsienio valstybėse pagamintus baldus, suteikia jiems savo prekės ženklus ir pateikia rinkai (Japanese Furniture Industry, 2005).

JETRO pateikia 7 paveiksle pavaizduotą importuojamų baldų platinimo Japonijos rinkoje modelį.



Šaltinis: JETRO. Market Information, Furniture. (2002).

7 pav. Importuojamų baldų platinimo Japonijos rinkoje modelis

Ilgą laiką vartotojų skonį medinių baldų rinkoje Japonijoje labiausiai atitiko vietinių gamintojų produkcija. Pagrindė buvo importuojami baldai, kurių gamybai naudota brangi azijietiška bei tropinė mediena, tokia, kaip tikmedis arba palisandras. Taip pat, buvo importuojami nedideli kiekiai vakarietiško stiliaus baldų. Tačiau sprogu ekonomikos „burbului“ baldų tiekimo į Japonijos rinką šaltiniai diversifikavosi. Pagrindinės to priežastys:

1. Padidėjusi vietinių gamintojų produkcijos kaina.
2. Pigesnės produkcijos poreikis.
3. Vartotojų poreikių diversifikacija bei padidėjęs individualumas.

Dabar Japonijoje populiarūs moderni klasika, amerikietiško, ispaniško, tradiciniai angliško stiliaus baldai.

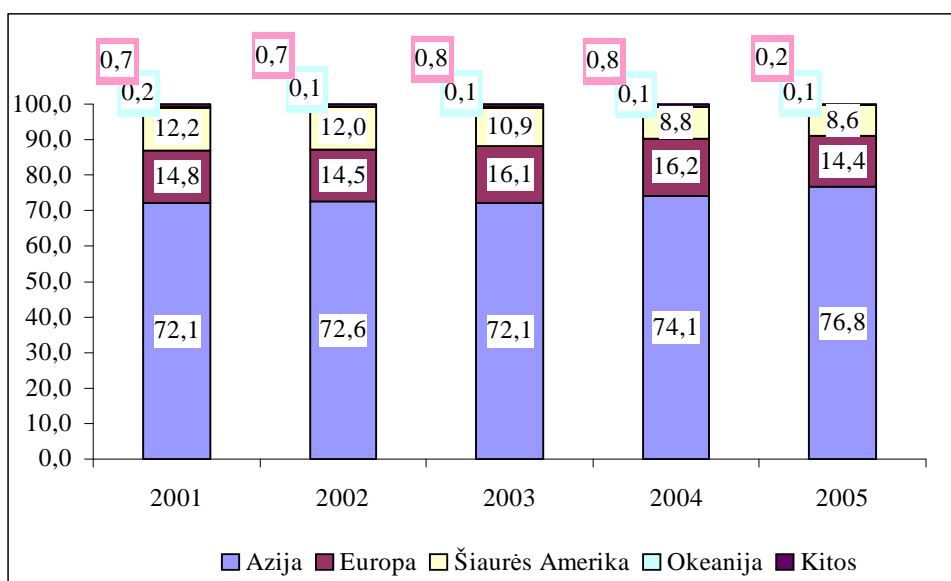
Baldų poreikis, skirtų jaunavedžių segmentui, tradiciškai dominavusiam medinių baldų rinkoje, sumažėjo. Baldai jaunavedžiams tampa sudėtine vientisos svetainės ir valgomojo erdvės dalimi. To pasėkoje išaugo poreikis svetainės ir valgomojo baldams.

Dėl vietos trūkumo tipiškuose mažuose Japonijos namuose, dideliems importuojamiems, o ypač vakarietiškiems baldams nepakanka erdvės. Todėl, ruošiantis eksportuoti baldus į Japonijos

rinką, produkciją yra būtina modifikuoti taip, kad ją būtų galima lengvai pritaikyti mažiems japonų būstams (Wooden furniture, 1999).

Anksčiau į Japonijos rinką buvo importuojama daug japoniško stiliaus spintelių ir komodų, Japoniško stiliaus stalų, tačiau kintant gyvenimo būdo standartams Japonijoje, tai atsiliepė ir baldų rinkai. Palaipsniui pereita link vakarietiško stiliaus baldų, tokių, kaip valgomojo ar svetainės baldų komplektų bei lovų. Dabar baldų vaidmuo formuojant būsto interjero dizainą tampa vis svarbesnis ir paklausa diversifikavosi taip, kad atsirado niša plačiam baldų asortimentui nuo antikinio iki moderniausio stiliaus baldų.

Pastaraisiais metais Japonijos baldų pirkėjai rinkdamiesi gaminius vis didesnę dėmesį skiria baldų kainai. Šis faktorius pakeitė Japonijos baldų rinką ir importo geografiją. Japonijos baldų rinkai didelę įtaką padarė bei nemažai pokyčių įnešė neseniai ūkį sukrėtusi recesija: baldų vartotojai tapo dėmesingesni kainai ir šis faktorius įtakojo geografinę baldų importo struktūrą. Devintojo praeito šimtmečio dešimtmečio pabaigoje pirmavo Europos šalys, Japonijos rinkai siūliusios aukštos klasės baldus, dešimtajame dešimtmetyje savo pozicijas ženkliai sustiprino Rytų Azijos šalys bei JAV (vidutinės ir žemos klasės baldai), Šiandien, apie 75% importuojamų baldų Japonijos rinkai tiekia Azijos šalių gamintojai (8 paveikslas).



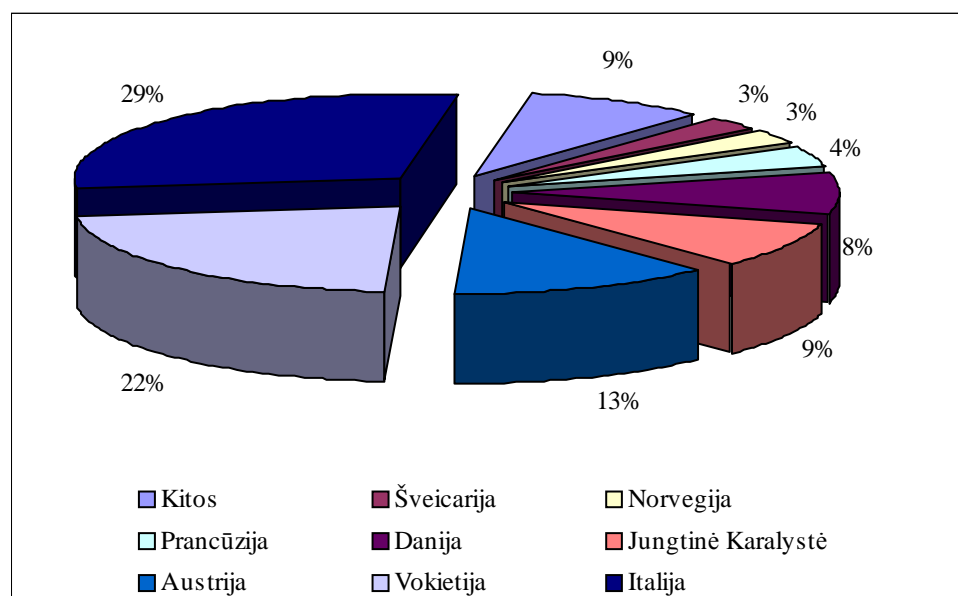
Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Trade Statistics for Import, 2001-2005. International Development Association of the Furniture Industry of Japan.

8 pav. Visų baldų importas į Japoniją pagal šalis 2001 - 2005 m., proc.

Įmonės, eksportuojančios medinius baldus į Japonijos rinką turi ypač atkreipti dėmesį į žemiau išvardintus dalykus:

1. Stalų paviršiai turi būti apdoroti taip, kad nekeistų spalvos ant jų pastačius karštus objektus.
2. Dėl temperatūros ir klimatinių skirtumų tarp Japonijos ir konkrečios eksporto valstybės, baldai gali deformuotis. Todėl baldų gamybai būtina naudoti kokybiškai išdžiovintą medieną.
3. Japonų skoniui priimtini dažyti medienos imitacijos baldų paviršiai, tačiau negalima naudoti skirtingų medienos imitacijų viename paviršiuje.
4. Netgi nematomos baldų detalės turi būti kokybiškai nudažytos ir apdorotas, kitaip Japonijos vartotojas manys, kad produktas yra neišbaigtas (Wooden furniture, 1999).

Šiuo metu Europos šalių baldų pramonės produkcijos eksportas į Japoniją sudaro 14 proc. Didžiausią eksporto dalį iš Europos sudaro Italijos eksportas (9 Paveikslas). Taip pat Japonija importuoja nemažus kiekius baldų iš Vokietijos, Austrijos, Jungtinės Karalystės, Danijos, Prancūzijos, Šveicarijos, Norvegijos ir kitų Europos šalių.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Trade Statistics for Import, 2005. International Development Association of the Furniture Industry of Japan.

9 pav. Baldų importas į Japoniją iš Europos pagal atskiras šalis 2005 m., proc.

Anksčiau, pagrindinius importuojamų į Japoniją baldų kiekius sudarydavo pagrinde aukštos klasės prabangūs gaminiai iš Europos bei JAV, o taip pat masinės produkcijos srautai iš Azijos šalių. Paskutiniu metu, daugelis amerikietišku bei europietišku produktų yra parduodama vidutinėmis kainomis, importuotojams taip siekiant sumažinti platinimo kaštus. Europietiški bei amerikietiški baldai įtinka vartotojams dėl savo nepriekaištingo stiliaus, produktų kokybės ir prestižinių prekinių vardų.

Italijos elegantiško stiliaus baldai tapo vienais populiariausių Japonijoje. Itališki baldai parduodami už santykinai žemą kainą, kaip klasikinio ir modernaus stiliaus baldams – tai sukėlė ženklų eksporto padidėjimą.

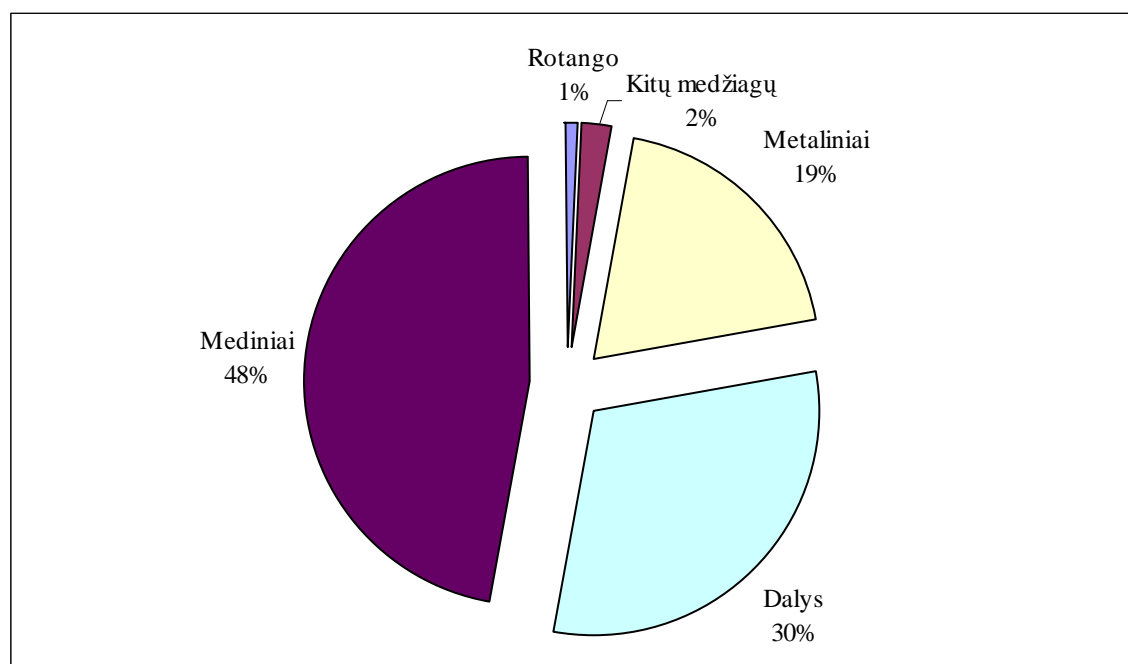
Vokietijos produkcija yra žymiai brangesnė. Lyginant su Italijos ji pasižymi aukšta kokybė.

Paskutiniuoju metu amerikiečių gamintojai pradėjo aktyvią veiklą Japonijos rinkoje. Iš JAV yra importuojamas platus medinių baldų asortimentas. Amerikietiški baldai pasižymi tiek klasikiniu, tiek moderniu dizainu. Dauguma amerikietiškos produkcijos yra santykinai nebrangi.

Skandinaviška produkcija apibūdinama kaip supaprastintas stilingas modernumas, priimtinas japonams (Market Information. Furniture, 2002).

Kinija eksportuoja didelius kiekius įvairių medžio bei metalo baldų itin žemomis kainomis.

Daugiausia į Japoniją atvežama medinių baldų (10 Paveikslas). Jie sudaro kone pusę viso baldų importo.



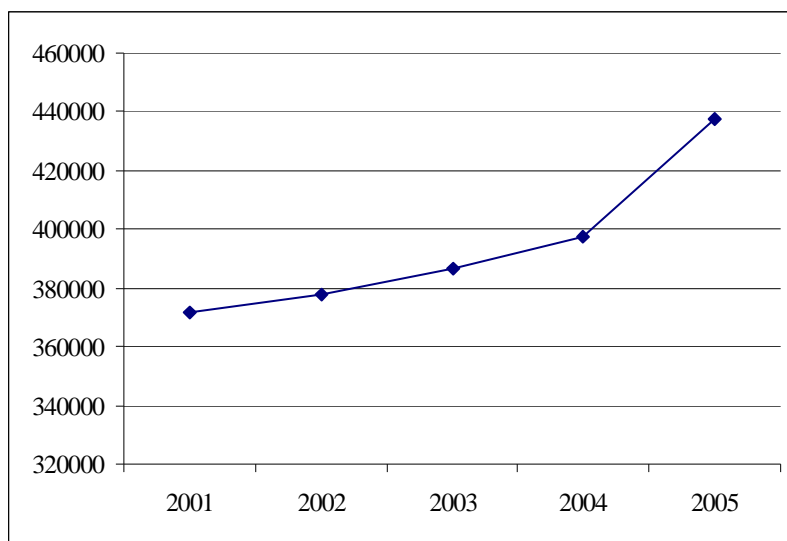
Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Trade Statistics for Import, 2005. International Development Association of the Furniture Industry of Japan.

10 pav. Importuotų į Japoniją baldų struktūra 2005 m., proc.

Reikia atkreipti dėmesį, kad trečdalį baldų importo į Japoniją sudaro baldų dalys, o penktadalį metaliniai baldai.

Su Japonijos partneriais prekybinius ryšius užmezga vis daugiau Lietuvos baldų gamintojų. Abipusiu bendradarbiavimu suinteresuotos abi pusės: ieškoma abipusiai naudingų verslo ryšių. Japonijoje gausu medienos išteklių, tačiau ji laikosi Kyoto sutarties ir jų stengiasi nenaudoti baldų

gamybai. Todėl Japonijos verslininkai suinteresuoti importuoti medieną ir jos gaminius. Paklausos importuojamiems baldams Japonijos rinkoje augimo dinamika parodyta 11 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Trade Statistics for Import, 2001-2005. International Development Association of the Furniture Industry of Japan.

11 pav. Visų baldų importo į Japoniją dinamika, 2001 – 2005 m., mln. jenų

Per pastaruosius penkerius metus importuotų baldų paklausa Japonijoje nuolat didėjo.

Į Japoniją eksportuojami baldai turi būti kokybiški, subtilaus dizaino, per daug neįmantrūs.

Lietuvos baldininkų nuo eksporto į Japoniją neatbaido tolimas atstumas bei produkcijos transportavimo kaštai. Nors nugabenti produkcijos siuntą į Japoniją trunka beveik mėnesį, tačiau tai kainuoja beveik tiek pat kiek į Jungtinę Karalystę.

Daugiausia įmonių ir Japonijos prekybininkų kontaktų užsimezga Japonijoje bei Lietuvoje rengiamų seminarų bei tarptautinių parodų metu.

Asociacijos „Lietuvos Mediena“ duomenimis produkciją Japonijos rinkai tiekia 2 PRIEDE išvardytos įmonės.

Šiuo metu Lietuvos Respublikos ambasados Japonijoje internetiniame puslapyje informaciją apie savo veiklą japonų kalba skelbia ir kontaktų su Japonijos verslininkais ieško šios Lietuvos baldų pramonės įmonės:

- Libra group. Apie šią įmonių grupę plačiau rašyta 2.1. skyriuje.
- UAB „Nilma“, gaminanti baldų komponentus. Įmonė savo produkciją eksportuoja į Austriją, Japoniją, Švediją, Daniją, Belgiją, Vokietiją bei JAV.
- UAB „Autolikas“ Medienos Prekyba. Eksportuoja medienos produkciją bei gaminius į Japonijos bei Skandinavijos šalių rinkas.

- UAB „Baldenis”. Įmonė priklauso 2003 metais įsteigtam Baltijos Baldų Holdingui. Produkcija tiekama Danijos, Švedijos, Suomijos bei Vokietijos didmenininkams.

- UAB „Medžio plokštė”. 110 darbuotojų. Įmonės produkcija – baldinė plokštė iš beržo ir ąžuolo. Produkcija eksportuojama į Vakarų Europos šalis, JAV bei Kanadą. Įmonės vadovai svarsto galimybę įžengti į Japonijos rinką.

Norėdami sėkmingai įsitvirtinti Japonijos rinkoje, Lietuvos baldų gamintojai privalo atkreipti dėmesį į pagrindines produktų, kuriuos sėkmingai tiekia kitos, konkuruojančios valstybės, turinčios ilgalaikę darbo Japonijos rinkoje patirtį, charakteristikas bei eksporto strategijų pagrindinius bruožus. Tačiau LEPA atstovai pripažįsta, kad Lietuvos baldų pramonės įmonėms dar trūksta lankstumo, atsilieikama dizaino srityje.

Japonijos verslo visuomenė skatina Lietuvos baldų pramonės įmones dar kartą atsigręžti į Japonijos rinką. Nuo 2001 iki pat 2004 metų Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksporto apimtys į Japonijos rinką nuolat mažėjo. Lyginant su 2001 metais, kuomet Lietuvos gamintojai šioje rinkoje veikė aktyviausiai, eksportas sumažėjo beveik du kartus. 2000 – 2001 metų laikotarpyje Japonijos vyriausybė per JETRO Lietuvoje vykdė aktyvią veiklą, Lietuvos verslininkams seminarų metu pristatydama Japonijos rinką bei jos galimybes, kas ir sąlygojo eksporto šuolį. Tačiau Japonijos rinka Lietuvos baldų gamintojams buvo nauja, kontaktų palaikymui reikėjo skirti daug daugiau pastangų bei lėšų, negu to reikalavo veikla tiek psichologiškai, tiek geografiškai artimesnėse ES šalių rinkose. Dėl šių priežasčių Lietuvos baldų gamintojai dėmesį sukonzentravo būtent į ES, o iškovotos pozicijos Japonijos rinkoje susilpnėjo.

2003 metais eksporto apimtims pasiekus žemiausią tašką, 2004 – 2005 metų laikotarpyje užfiksuotas jų augimas.

Lietuvos dėmesys Japonijos rinkai auga, tačiau pačioje Japonijoje Lietuvos ekonominių interesų atstovavimas yra nepakankamas. Japonijos įmonės kur kas aktyviau bendradarbiauja su kitų Europos valstybių, Japonijoje įsteigusių prekybos misijas verslininkais. Norint stiprinti ekonominius santykius su Japonija, apie nuolatinės prekybinės misijos įsteigimą vertėtų pamąstyti ir Lietuvos valdžios institucijoms.

3. TYRIMO REZULTATAI

Šioje darbo dalyje pateikiami atlikto empirinio tyrimo, Lietuvos baldų pramonės įmonių anketinės apklausos, rezultatai.

3.1. Empirinio tyrimo metodologija

Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą magistro baigiamojo darbo tikslą – išskirti Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksporto į Japonijos rinką tendencijas ir perspektyvas – atlikta anketinė Lietuvos baldų pramonės įmonių apklausa. Surinkus ir išanalizavus duomenis, įvertintos Lietuvos baldų pramonės gamintojų žinios apie Japonijos rinką, jų nusistatymas šios rinkos atžvilgiu, problemos, kylančios eksportuojant produkciją į šią rinką, bei tolesnės perspektyvos.

Empirinio tyrimo tikslas: remiantis anketinės apklausos rezultatais išskirti Lietuvos baldų pramonės įmonių veiklos tendencijas bei perspektyvas Japonijos rinkoje.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti eksporto į Japonijos rinką problemas.
2. Nustatyti Lietuvos baldų pramonės įmonių sukauptos informacijos apie eksporto galimybes į Japonijos rinką bei įgytos patirties lygį.
3. Įvertinti Lietuvos baldų pramonės įmonių iniciatyvą, pasirengimą bei galimybes eksportuoti produkciją į Japonijos rinką.

Tam, kad pasiekti užsibrėžtą empirinio tyrimo tikslą, buvo atlikta Lietuvos baldų pramonės įmonių anketinė apklausa. Anketa buvo sudaryta ir išplatinta autoriaus (1 PRIEDAS). Anketos platinimui buvo pasirinktas elektroninis paštas, t.y. jos respondentus pasiekė ir su atsakymais pas tyrėją grįžo elektroninio pašto pagalba.

Anketos struktūra. Anketos klausimai yra suskirstyti į dvi grupes:

1. Pirmoji klausimų grupė (1 - 5) skirta įmonėms, kurios tyrimo atlikimo metu eksporto operacijų į Japoniją nevykdė, tačiau domėjosi šia rinka.
2. Antroji klausimų grupė (6 - 16) skirta Lietuvos baldų pramonės įmonėms, kurios apklausos atlikimo metu eksportavo savo produkciją į Japonijos rinką.

Kadangi empirinio tyrimo tikslas yra išskirti Lietuvos baldų pramonės įmonių vykdomą ar planuojamą vykdyti eksporto veiklą Japonijos rinkoje bei perspektyvas, tai įmonės, kurios nevykdė eksporto veiklos į Japoniją ir net nesidomėjo šia galimybe, buvo paprašytos neatsakinėti į anketos klausimus, o tik informuoti tyrėją apie tai, pažymint specialiai tam tikslui parengtą anketos klausimą.

Anketinės apklausos elektroniniu paštu silpnosios pusės:

1. Respondentas, atsakinėdamas į klausimus, negali pasitikslinti klausimo, jei jo nesupranta. Todėl anketą buvo stengiamasi sudaryti kuo aiškesnę, vengiant dviprasmiškų klausimų.
2. Apklausos vykdytojas tiksliai nežino ar į klausimus atsakinėjo kompetentingas asmuo, ar jis įsigilino į klausimus. Dėl to nukenčia tyrimo kokybė.
3. Santykinai mažas grįžtančių užpildytų anketų skaičius. Kad kompensuoti šį trūkumą, su dalimi respondentų dėl apklausos atlikimo buvo tartasi iš anksto.

Anketinės apklausos elektroniniu paštu privalumai:

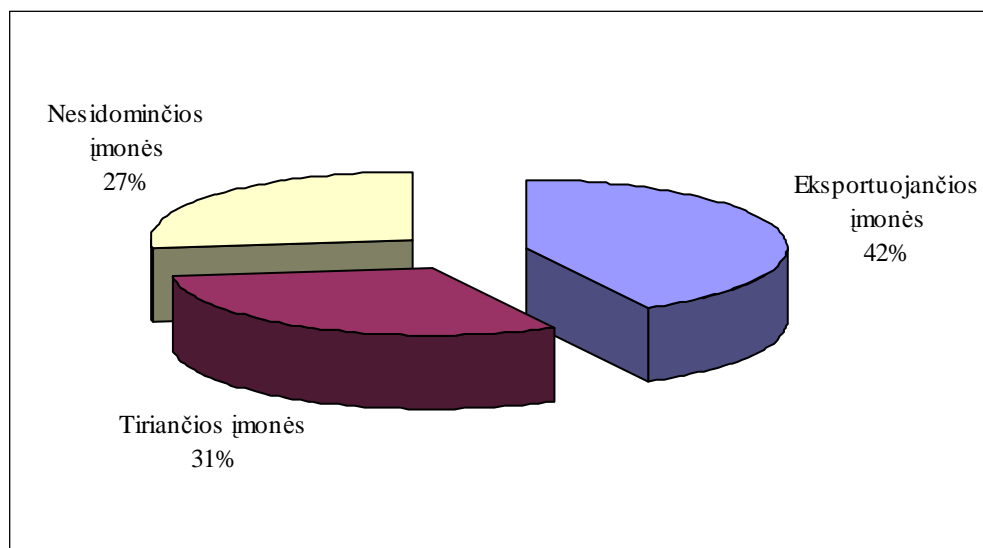
1. Tyrėjo neriboja atstumas iki respondento. Galima apklausti respondentus, kurie randasi itin toli.
2. Minimalūs tyrimo vykdymo kaštai.
3. Respondentas turi galimybę apgalvoti atsakymus, jis neprivalo anketos užpildyti iškart, jiems negali daryti įtakos tyrėjas.

Anketa buvo adresuota Lietuvos baldų pramonės įmonių vadovams, marketingo, eksporto padalinių vadovams, bei asmenims, atsakingiems už sprendimų priėmimą, susijusį su produkcijos realizavimu. Analitinėje darbo dalyje buvo identifikuota 20 Lietuvos baldų pramonės įmonių, kurios eksportuoja savo produkciją į Japonijos rinką. Kadangi tiriamųjų įmonių skaičius yra mažas tai net ir gavus atsakymus iš visų tiriamųjų įmonių, tikslių rezultatų neįmanoma gauti. Tikintis, kad eksportuojančių į Japoniją arba besidominčių šia rinką įmonių gali būti daugiau, buvo išsiųstos anketos ir į didesnes Lietuvos baldų pramonės įmones, turinčias potencialias galimybes eksportuoti. Taip netikimybinio būdu buvo atliktas tikslinės grupės formavimas (Kardelis, 2005).

Įmonių atrankai buvo naudotasi asociacijos Lietuvos mediena bei medienos pramonės įmonių portalo (medis.lt) duomenimis. Elektroniniu paštu buvo išsiųsta 80 anketų. Su atsakymais tyrėjui grįžo 26 iš jų. Pagal jas buvo atliktas empirinis tyrimas, kurio rezultatus ir aptarsime.

3.1. Empirinio tyrimo rezultatai

Į anketą, kurią sudaro 16 klausimų, atsakė trečdalis respondentų. Vienuolika atsakytų anketų gauta iš Lietuvos baldų pramonės įmonių, kurios apklausos atlikimo metu vykdė savo produkcijos eksportą į Japonijos rinką (12 paveikslas). Aštuonias užpildytas anketas atsiuntė įmonės, kurios tyrimo atlikimo metu eksporto operacijų į Japoniją nevykdė, tačiau domėjosi šia rinką. Likusias septynias anketas, neatsakinėjusios į joje pateiktus klausimus, grąžino įmonės, nurodžiusios, kad jos nevykdo eksporto į Japonijos rinką ir nesidomi šia galimybe.



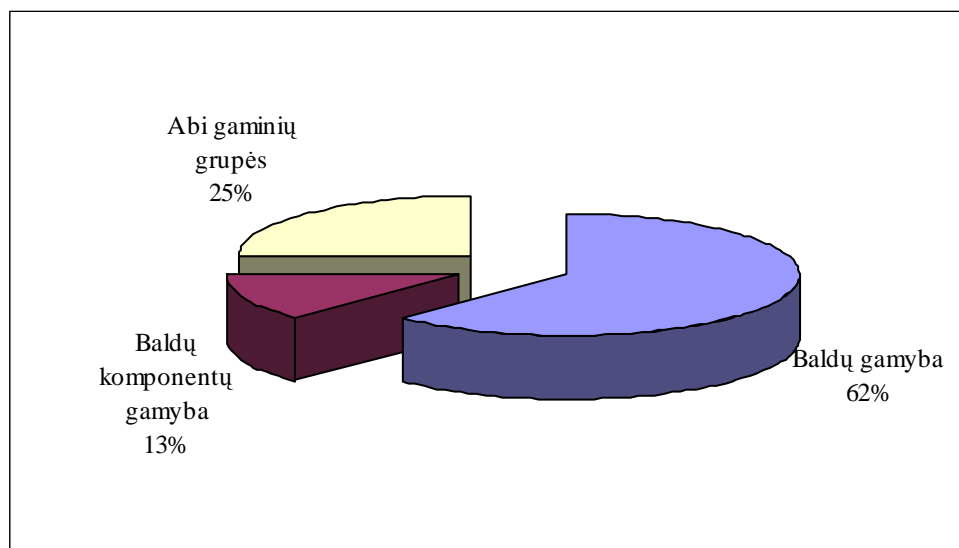
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

12 pav. Įmonių, atsakiusių į anketos klausimus, struktūra, proc.

Kaip matyti iš atsakiusių į anketos klausimus įmonių struktūros, daugiau nei ketvirtadalis neeksportuoja ir net nesidomi galimybe eksportuoti savo produkcijos į Japonijos rinką. Tarp mūsų užsibrėžtų tikslo ir uždavinių, nebuvo numatyta aiškintis nesidomėjimo priežastis, todėl šios įmonių grupės plačiau neanalizuosime. Šie atsakymai tyrimui buvo labai svarbūs tam, kad nesidominti Japonijos rinka įmonė, išvis neatsakydama į anketą neverstų tyrėjo spėlioti ar ji savo atsakymų nepateikė dėl nesidomėjimo Japonijos rinka, ar ja besidominti įmonė tiesiog nenorėdama pateikti informacijos. Šios septynios nesidominčių Japonijos rinka įmonių atsakytos anketos padėjo išsiaiškinti kokia dalis Lietuvos baldų pramonės įmonių yra atsisukusios į Japonijos rinką, o kokia visai nesidomi ja.

Tiriančios Japonijos rinką Lietuvos baldų pramonės įmonės buvo paprašytos atsakyti į pirmuosius penkis anketos klausimus. Klausimai buvo sudaryti taip, kad būtų galima išsiaiškinti gaminamos produkcijos struktūrą, eksportuojamos produkcijos dalį, susidomėjimo Japonijos rinka priežastis bei lygį, o taip pat išvelgiamus sunkumus stengiantis patekti į Japonijos rinką.

Aiškinantis gaminamos produkcijos struktūrą, buvo nustatyta, kad tiriančių Japonijos rinką Lietuvos baldų pramonės įmonių pagrindinė produkcija yra baldai (13 paveikslas) ir tik viena įmonė gamina vien baldų komponentus.

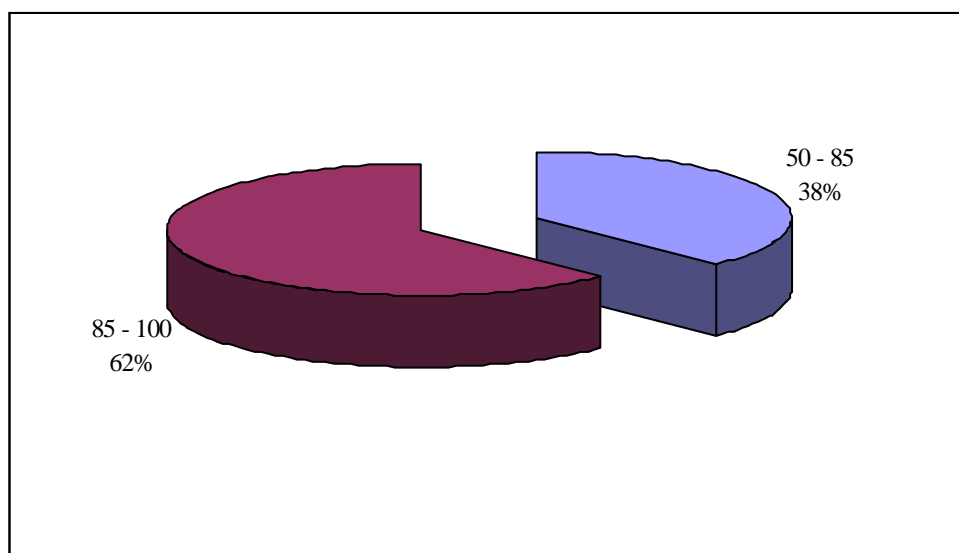


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

13 pav. Tiriančių Japonijos rinką įmonių pasiskirstymas pagal pagrindinę veiklą, proc.

Pastebėta, kad labiausiai įmonės tikisi į Japoniją eksportuoti baldus. Tuo tarpu baldų komponentai galėtų būti kaip papildoma, o ne pagrindinė eksporto prekė.

Analizuojant tiriančių Japonijos rinką Lietuvos baldų pramonės įmonių išitraukimą į tarptautinę prekybą, nustatyta, kad visos apklaustos įmonės eksportuoja daugiau nei 50 proc. gaminamos produkcijos, o kone du trečdaliai – daugiau nei 85 proc. (14 paveikslas).

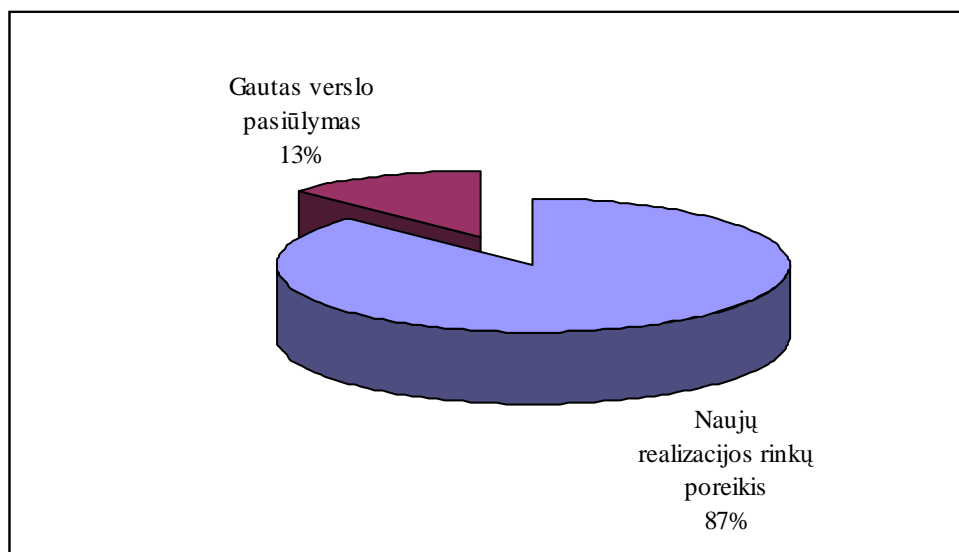


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

14 pav. Tiriančių Japonijos rinką įmonių eksportuojamos produkcijos dalis, proc.

Tai rodo, kad eksporto galimybėmis į Japonijos rinką domisi patyrę eksportuotojai, eksportuojantys didžiąją dalį gaminamos produkcijos.

Tiriant susidomėjimo Japonijos rinka priežastis, buvo pastebėta kone vienareikšmiška tendencija – naujų realizacijos rinkų poreikis (15 paveikslas).

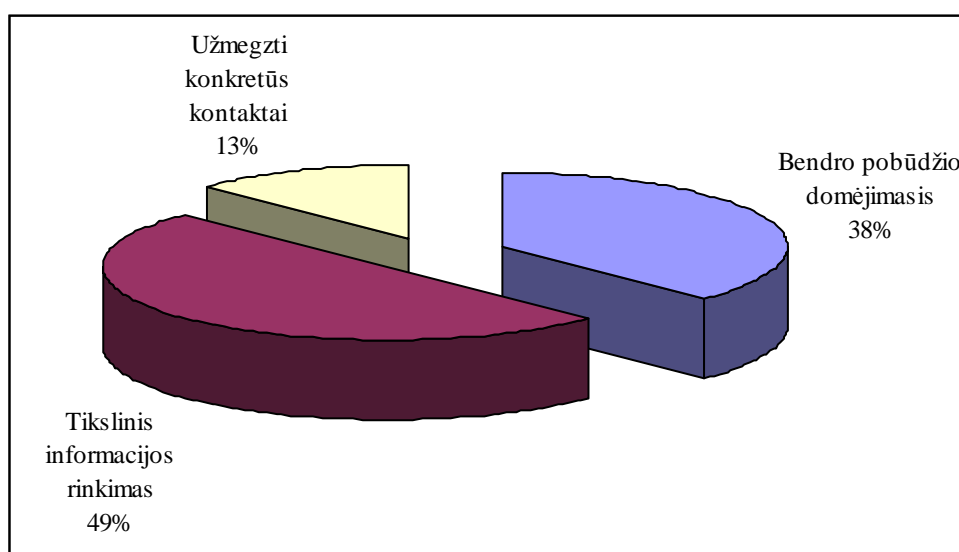


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

15 pav. Susidomėjimą Japonijos rinka lemiančių priežasčių pasiskirstymas, proc.

Kadangi pagrindinė domėjimosi Japonijos rinka priežastis yra naujų realizacijos rinkų poreikis, tikėtina, kad apklaustosios įmonės taip pat domisi ir kitomis rinkomis. Tai reikštų, kad dėmesys ir pastangos nėra koncentruojamos vien tik į Japonijos baldų rinką.

Analizuojant susidomėjimo Japonijos rinka lygį, nustatyta, kad pusė tiriančių Japonijos rinką Lietuvos baldų pramonės įmonių renka tikslinę informaciją apie produkcijos eksporto į Japoniją galimybes (16 paveikslas). Vadinasi, susidomėjimas nėra tik epizodinis.

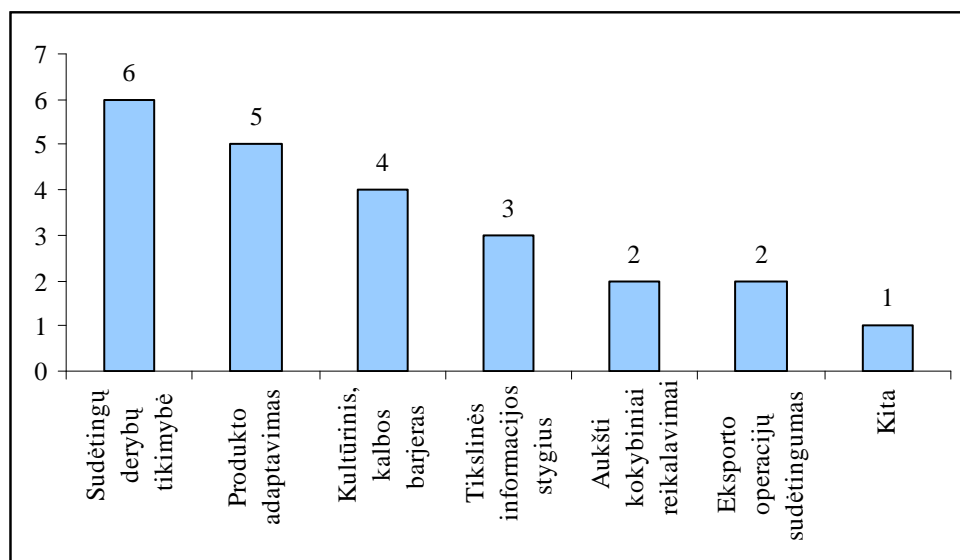


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

16 pav. Susidomėjimo Japonijos rinka lygio pasiskirstymas, proc.

Konkrečius kontaktus jau yra užmezgusi viena iš tiriančių Japonijos rinką įmonių. Įvertinant japonų verslo kultūrą ir atsižvelgiant į jų itin konservatyvų požiūrį į naujus verslo partnerius, tai nėra didelis pasiekimas.

Tyrimo metu buvo aiškinamasi su kokiomis problemomis ir sunkumais, remdamiesi turima informacija apie Japonijos rinką, tikisi susidurti potencialūs eksportuotojai (17 paveikslas).

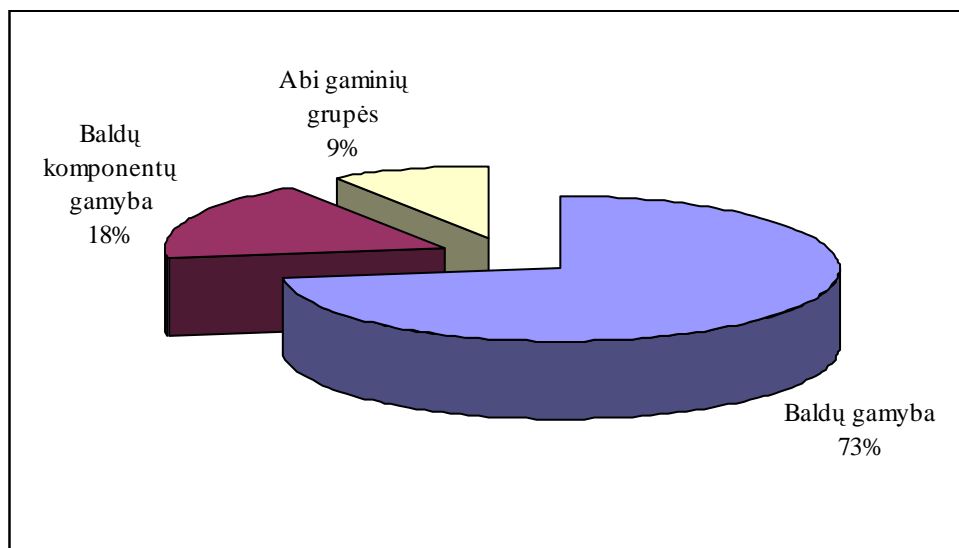


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

17 pav. Įžvelgiamų kliūčių, bandant žengti į Japonijos rinką, rangavimas

Atlikus apklausą paaiškėjo, kad respondentai daugiausiai rūpesčių tikėtinai kels derybų procesas bei produkto adaptavimas. Keturios įmonės išvelgia problemų dėl kultūrinių skirtumų bei kalbos barjero. Kaip matyti, aukšti kokybiniai reikalavimai bei eksporto operacijų sudėtingumas į anketos klausimus atsakiusioms tiriančioms Japonijos rinką įmonėms nepasirodė didelėmis galimomis kliūtimis. Tai sietina su jų kaip eksportuotojų patirtimi ir pasiektu aukštu gaminių kokybės lygiu. Vienas respondentas pateikė papildomą (anketoje nenurodytą) išvelgtą problemą – geografinį atstumą. Apdoroję duomenis ir suskirstę juos pagal svarbą, matome, kokią papildomą informaciją bei pagalbą turėtų teikti eksportą skatinančios institucijos, kaip antai, LEPA ir kt.

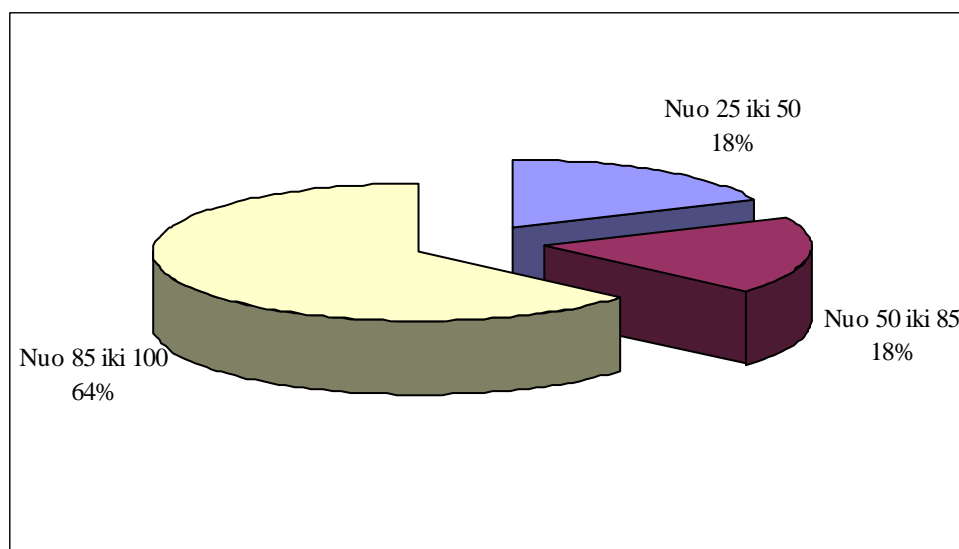
Toliau pristatysime Lietuvos baldų pramonės įmonių, kurios apklausos atlikimo metu vykdė savo produkcijos eksportą į Japonijos rinką anketinės apklausos rezultatus. Struktūriškai rezultatai panašūs į tiriančių įmonių rezultatus – įmonių produkcijoje didžiąsą dalį užima baldų gamyba (18 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

18 pav. Produkciją į Japonijos rinką eksportuojančių įmonių pasiskirstymas pagal pagrindinę veiklą, proc.

Pastebėta, kad įmonės, kurios vykdo eksporto veiklą į Japonijos rinką, didžiąją dalį visos pagaminamos produkcijos eksportuoja. Du trečdaliai tokių įmonių eksportuoja nuo 85 iki 100 proc. visos pagaminamos produkcijos (19 paveikslas).



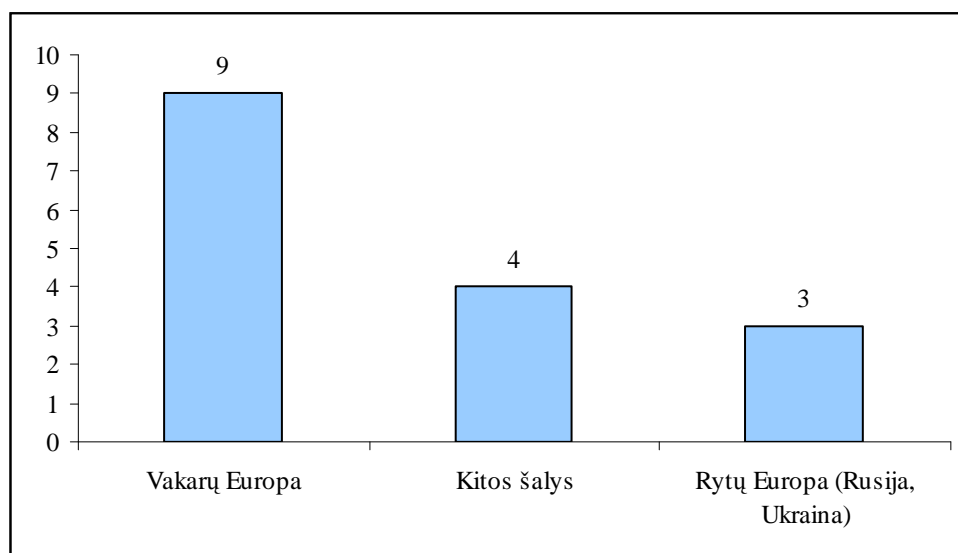
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

19 pav. Produkciją į Japonijos rinką eksportuojančių įmonių eksportuojamos produkcijos dalis bendroje produkcijoje, proc.

Likęs trečdalis įmonių eksportuoja nuo 25 iki 85 proc. visos pagaminamos produkcijos. Tai rodo, kad didžioji dalis šios grupės įmonių galėtų didinti eksportą tik didindamos gamybos apimtis. Kaip nustatyta antrajame šio darbo skyriuje, gamybos apimčių plėtrą, paremtą darbo ištekliais,

stabdo kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, atsiradęs dėl emigracijos procesų ir žemo darbo užmokesčio lygio.

Analizuojant Lietuvos baldų pramonės įmonių, vykdančių produkcijos eksportą į Japonijos rinką, eksporto geografiją, nustatyta, kad daugiausiai baldų eksportuojama į Vakarų Europos šalis (20 paveikslas).

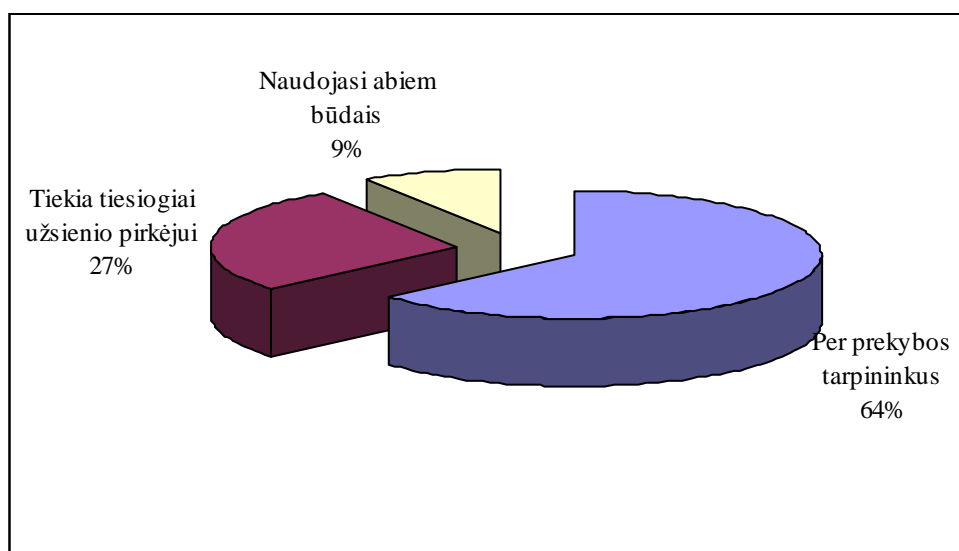


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

20 pav. Pagrindinės Lietuvos baldų pramonės įmonių eksporto rinkos

Kai jau minėta, Lietuvai 2004 metų gegužės mėn. 1 d. tapus ES nare, Lietuvos baldų pramonės gamintojai eksporto plėtrą nukreipė į Vakarų Europos šalis. Esant tokioms tendencijoms, įmonės neskiria pakankamai dėmesio Japonijos ar kitų tolimesnių rinkų tyrimui. Trys įmonės nurodė, kad savo produkciją eksportuoja į Rytų Europos rinkas. Kaip minėta ankstesnėse darbo dalyse, Lietuvos baldų pramonės įmonės grįžta į šias rinkas. Iš jų priverstinai teko pasitraukti po 1998 metų Rusijos krizės. Prognozuojama, kad eksporto apimtys į minėtas rinkas artimiausiais metais padidės. Kadangi tai gerai pažįstama ir geografiškai artima rinka, tikėtina, kad gamintojai prioritetą atiduos jai, o ne toli esančiai Japonijos rinkai. Keturios įmonės nurodė, kad eksportą vykdo į kitas šalis. Buvo paminėtos JAV ir Kanada.

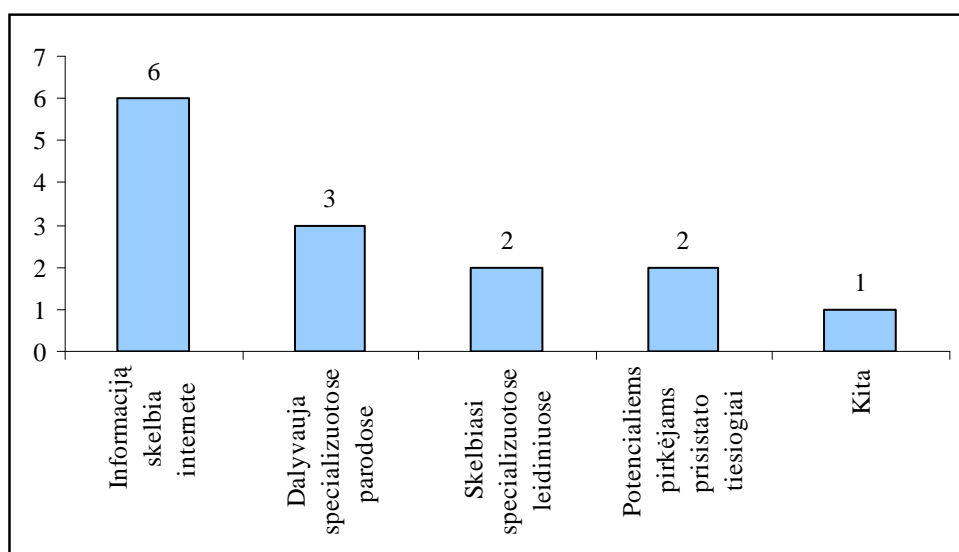
Analizuojant atsakymus pastebėta, kad daugiausia produkcijos į Japonijos rinką Lietuvos baldų pramonės įmonės eksportuoja per prekybos tarpininkus (21 paveikslas). Tuo tarpu tiesioginiu eksportu užsiima trys įmonės. Tai reiškia, kad Lietuvos baldų pramonės įmonių produkcijos eksporto perspektyvos didžiąja dalimi priklauso nuo tarpininkų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

21 pav. Produkcijos pateikimo Japonijos rinkai kanalai

Aiškinantis informacijos sklaidimo apie savo įmonę Japonijoje būdus, buvo nustatyta, kad daugiausia įmonės skelbia informaciją apie save internete (22 paveikslas). Trys įmonės dalyvauja specializuotose parodose, po dvi skelbiasi specializuotoje spaudoje ir prisistato potencialiems pirkėjams tiesiogiai.

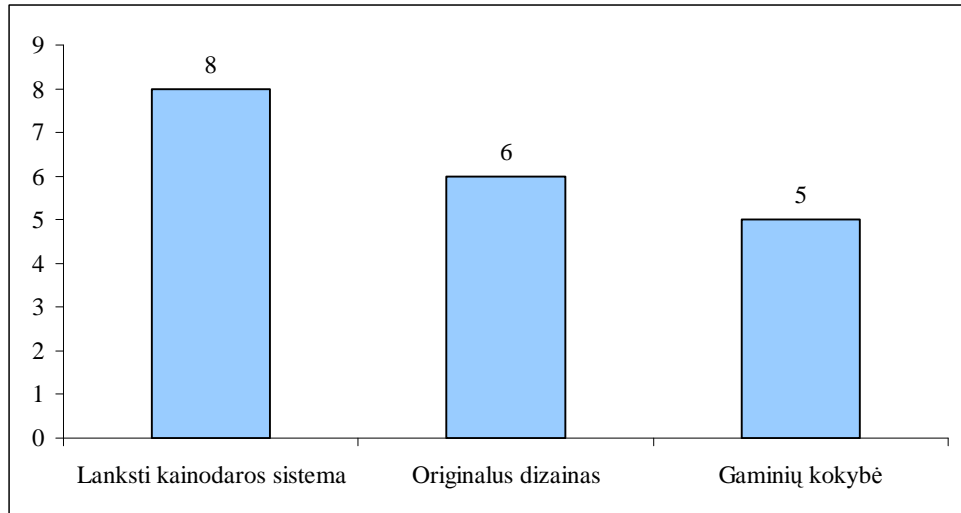


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

22 pav. Įmonių naudojami informacijos sklaidimo būdai Japonijoje

Atsižvelgiant į Japonijos verslo kultūros specifiką, galime teigti, kad apčiuopiamų rezultatų gali duoti dalyvavimas specializuotose parodose, vykstančiose Japonijoje, taip pat informacijos skelbimas JETRO sukurtose elektroninėse duomenų bazėse.

Japonijos rinkoje apklausoje dalyvavusios Lietuvos baldų pramonės įmonės nurodė, kad konkuruoja lanksčia kainodaros sistema, originaliu dizainu bei gaminių kokybe (23 paveikslas).

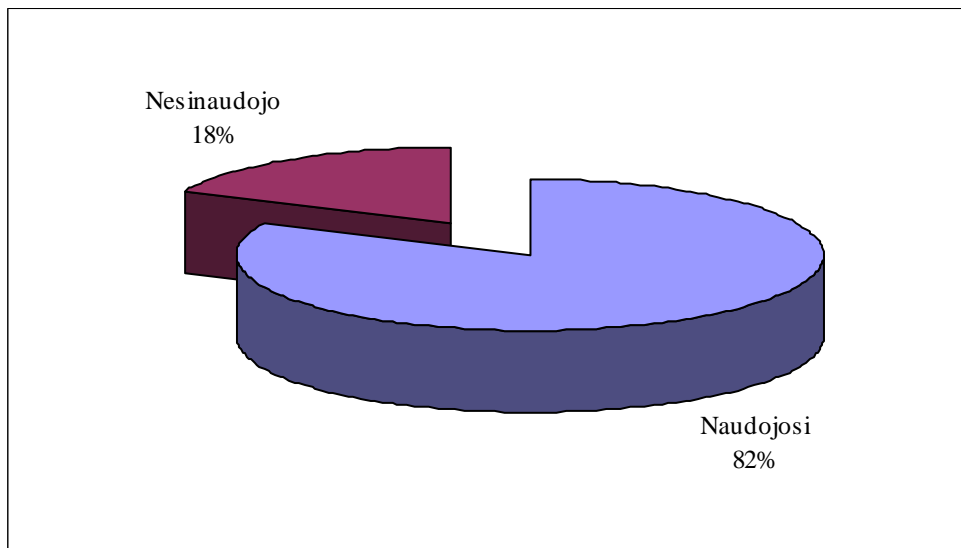


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

23 pav. Konkurenciniai Lietuvos baldų pramonės įmonių privalumai Japonijos rinkoje

Kol kas Lietuvos baldų pramonės įmonės konkuruoja pateikdamos geros kokybės produkciją už santykinai žemą kainą. Tačiau brangstant darbo jėgai, o tuo pačiu ir produkcijai, gali tekti persiorientuoti į produkcijos išskirtinumą bei kitų konkurencinių pranašumų kūrimą.

Keturi penktadaliai apklaustų į Japonijos rinką baldus eksportuojančių Lietuvos įmonių pasinaudojo JETRO informacine ar kitokia pagalba (24 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

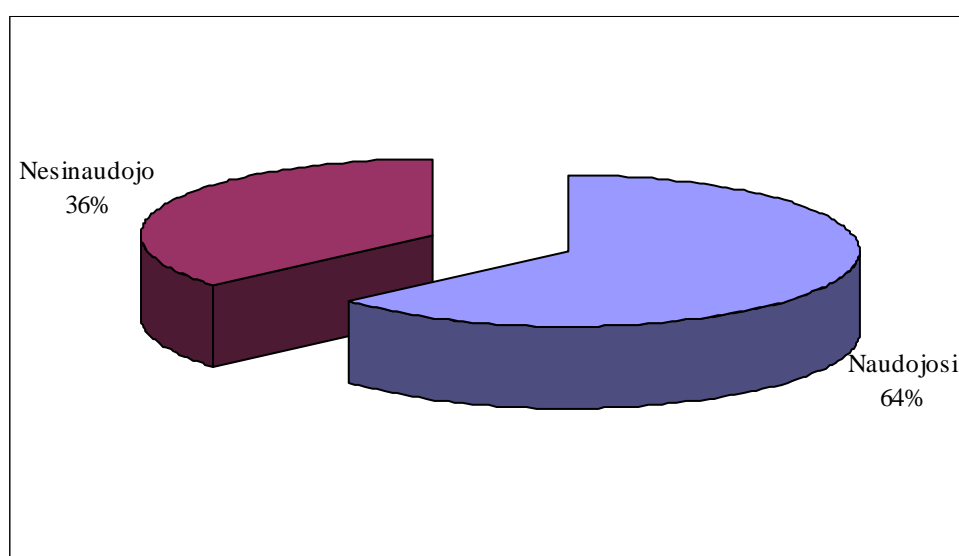
24 pav. Įmonių naudojimas JETRO teikiama pagalba eksportuotojams, proc.

Tai patvirtina JETRO svarbą vystant prekybinius ryšius su Japonija. JETRO Kopenhagos skyrius pastaruoju metu suaktyvino veiklą Lietuvoje ir tai atsispindi apklausos rezultatuose.

Konkrečią naudą, JETRO suteiktą atskirai įmonei įvertinti šios apklausos rezultate negalime, tačiau matoma tendencija, kad norinčios į Japoniją eksportuoti įmonės turėtų bendradarbiauti su šia organizacija.

Du trečdaliai apklaustų į Japonijos rinką baldus eksportuojančių Lietuvos įmonių sulaukė pagalbos iš Lietuvos institucijų (25 paveikslas).

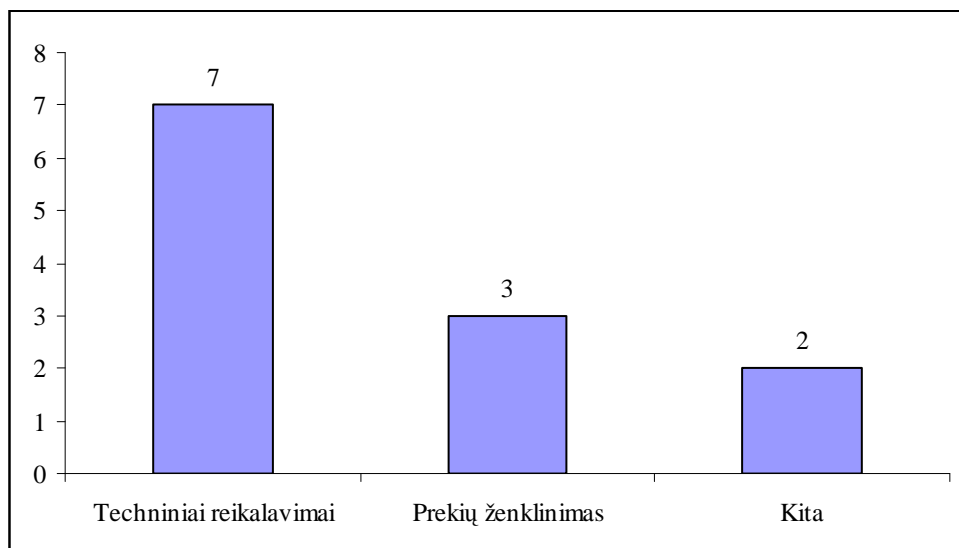
Tiek JETRO, tiek Lietuvos pagalba vystant eksportą į Japoniją rodo, kad Lietuvos ir Japonijos valdžios institucijos skatina šią veiklą. Todėl Lietuvos baldų pramonės įmonės vykdydamos arba planuodamos vykdyti eksporto veiklą į Japoniją, gali pasinaudoti minėtų organizacijų ryšiais, informacinėmis duomenų bazėmis bei atliktų tyrimų rezultatais.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

25 pav. Įmonių naudojimas Lietuvos institucijų teikiama pagalba eksportuotojams, proc.

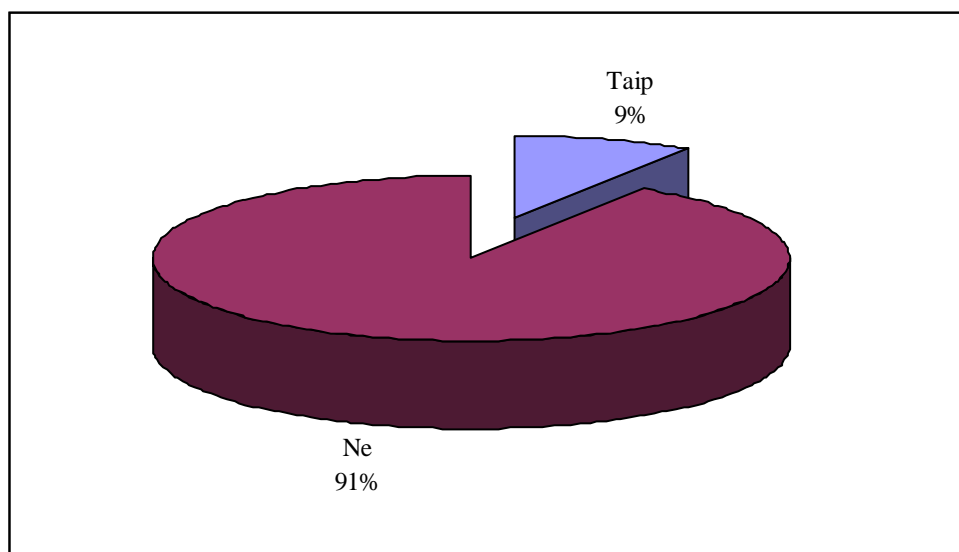
Empirinio tyrimo metu respondentai buvo paklausti su kokiomis kliūtimis prekybai jie susiduria Japonijos rinkoje. Didžioji apklaustųjų dalis pažymėjo techninius reikalavimus, trys įmonės susidūrė su prekių ženklinimo problemomis ir dar dvi nurodė kitas kliūtis, tačiau jų nedetalizavo (26 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

26 pav. Prekybos su Japonija kliūtys

Be kita ko anketinės apklausos pagalba buvo aiškintasi ar Lietuvos baldų pramonės įmonės, eksportuojančios savo produkciją į Japonijos rinką, svarsto galimybę sudaryti strateginį verslo aljansą su Japonijos įmonėmis. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad tokia galimybė domėjosi viena iš apklaustųjų įmonių (27 paveikslas).

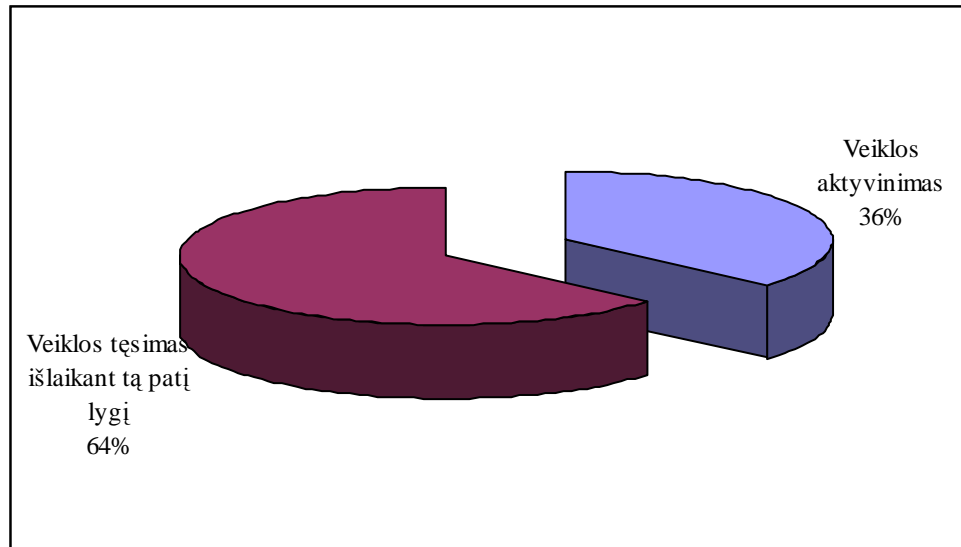


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

27 pav. Strateginio aljanso sudarymo galimybė, proc.

Dešimt neigiamų atsakymų rodo, kad įmonės nelinkusios keisti savo vykdomos eksporto strategijos į bendradarbiavimo tarp abiejų šalių įmonių strategiją.

Nei viena iš apklaustųjų eksportuojančių produkciją į Japonijos rinką Lietuvos baldų pramonės įmonių neketina trauktis iš šios rinkos. Trečdalis įmonių tikisi padidinti pardavimus Japonijos rinkoje, o du trečdaliai numato išlaikyti esamą lygį (28 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

28 pav. Įmonių planai Japonijos rinkoje, proc.

Galima konstatuoti, kad artimiausioje ateityje nepaisant eksportą skatinančios veiklos, didelio eksportuotojų suaktyvėjimo Japonijos rinkoje nebus.

Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas. Atliekant tyrimą pastebėtas mažas apklausiamų įmonių aktyvumas: iš 80 išsiųstų anketų tyrėjas su atsakymais gavo 26.

Į anketos klausimus atsakiusios Lietuvos baldų pramonės įmonės, kurios neeksportuoja savo produkcijos į Japonijos rinką, bet domisi ja, labiausiai tikisi į Japoniją eksportuoti baldus, o ne baldų komponentus. Visos apklaustos šio tipo įmonės eksportuoja daugiau nei 50 proc. gaminamos produkcijos, o kone du trečdaliai – daugiau nei 85 proc. Tai rodo, kad eksporto galimybėmis į Japonijos rinką domisi patyrę eksportuotojai, eksportuojantys didžiąją dalį gaminamos produkcijos. Tiriant šių įmonių susidomėjimo Japonijos rinka priežastis, buvo pastebėta kone vienareikšmiška tendencija – naujų realizacijos rinkų poreikis. Šios įmonių grupės respondentai mano, kad daugiausiai rūpesčių tikėtinai kels sunkus derybų su potencialiai verslo partneriais Japonijoje procesas bei produkcijos adaptavimas.

Lietuvos baldų pramonės įmonės, vykdančios produkcijos eksportą į Japonijos rinką, kaip ir pirmąją grupę atstovaujančios įmonės, yra patyrusios eksportuotojos, kurios didžiąją dalį visos pagaminamos produkcijos eksportuoja. Du trečdaliai tokių įmonių eksportuoja nuo 85 iki 100 proc. visos pagaminamos produkcijos. Jų eksporto geografijoje dominuoja Vakarų Europos šalys. Keletas įmonių savo produkciją eksportuoja į Rytų Europos rinkas. Kaip nustatyta ankstesnėse darbo dalyse, Lietuvos baldų pramonės įmonės grįžta į šias rinkas. Prognozuojama, kad eksporto apimtys į minėtas rinkas artimiausiais metais padidės. Kadangi tai gerai pažįstama ir geografiškai artima rinka, tikėtina, kad gamintojai prioritetą atiduos jai, o ne toli esančiai Japonijai. Daugiausia

produkcijos į Japonijos rinką Lietuvos baldų pramonės įmonės eksportuoja per prekybos tarpininkus. Vadinasi, Lietuvos baldų pramonės įmonių produkcijos eksporto perspektyvos didžiąja dalimi priklauso nuo tarpininkų. Lietuvos baldų pramonės įmonės konkuruoja pateikdamos geros kokybės produkciją už santykinai žemą kainą. Brangstant darbo jėgai, teks persiorientuoti į produkcijos išskirtinumą bei kitų konkurencinių pranašumų kūrimą.

Norinčios į Japoniją eksportuoti savo produkciją įmonės turėtų bendradarbiauti su JETRO. Lietuvos baldų pramonės įmonės eksportuojančios savo produkciją į Japonijos rinką nesvarsto galimybės sudaryti strateginį verslo aljansą su šios šalies įmonėmis, nors tokią tolimesnę bendradarbiavimo formą visapusiškai propaguoja tiek Lietuvos, tiek Japonijos eksportą skatinančios organizacijos. Be kita ko artimiausioje ateityje, nepaisant eksportą remiančios veiklos, didelio Lietuvos baldų eksportuotojų suaktyvėjimo Japonijos rinkoje būti neturėtų.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išnagrinėjus Lietuvos baldų pramonę ir Japonijos rinką, o taip pat apibendrinus anketinės apklausos rezultatus daromos tokios išvados:

- Per keletą paskutiniųjų metų baldų gamybos apimtys, sektoriui priklausančių įmonių skaičius, pardavimų bei eksporto apimtys tik didėjo, tačiau Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksporto į Japonijos rinką rodikliai buvo nepastovūs. Iki 2001 m. vis didėjusios eksporto apimtys, 2002 m. ženkliai sumažėjo ir vėl pradėjo augti nuo 2004 m.

- Per pastaruosius penkerius metus medinių baldų paklausa Japonijos rinkoje nuolat didėjo, tačiau Lietuvos baldų pramonės įmonės neišnaudoja šių tendencijų. Lietuvos medienos ir medienos gaminių sektoriaus eksporto į Japonijos rinką potencialas yra neišnaudojamas.

- 2002 ir 2003 metais baldų eksporto į Japoniją apimtys sumažėjo dėl įmonių veiklos suaktyvėjimo ES rinkose. Taip pat prognozuojama, kad Lietuvos gamintojai grįš į gerai pažįstamas ir įsavintas Rusijos bei Centrinės Azijos rinkas. Tai gali įtakoti aktyvumo Japonijos rinkoje sumažėjimą, kadangi minėtosios rinkos yra psichologiškai ir geografiškai artimesnės. Todėl gamintojai prioritetą atiduos joms, o ne toli esančiai Japonijai.

- Eksporto į Japonijos rinką apimtys labai priklauso nuo Lietuvos – Japonijos tarpvalstybinio bendradarbiavimo įvairiuose lygmenyse. 2001 m. eksporto šuolis siejamas su LR Prezidento Valdo Adamkaus vizitu į Japoniją.

- Pastaraisiais metais Japonijos baldų pirkėjai rinkdamiesi gaminius vis didesnę dėmesį skiria baldų kainai. Lietuvos baldų pramonės įmonės, dėl santykinai žemų gamybos kaštų gali Japonijos rinkai pasiūlyti palankų kainos ir kokybės santykį. Tačiau, didėjant gamybos sąnaudoms, norint konkuruoti Japonijos rinkoje bus būtina kurti kitus konkurencinius pranašumus: našumo didinimą, patrauklų dizainą, aukštesnę kokybę.

- Daugiausia produkcijos į Japonijos rinką Lietuvos baldų pramonės įmonės eksportuoja per prekybos tarpininkus, todėl eksportuotojų veiksmų laisvė yra suvaržyta. Lietuvos baldų pramonės įmonių produkcijos eksporto perspektyvos didžiąja dalimi priklauso nuo tarpininkų.

- Pasikeitė prekybinių ryšių tarp Lietuvos ir Japonijos vystymo politika. JETRO pristatė naują Japonijos užsienio prekybos politikos kryptį – nuo šiol didesnis dėmesys bus skiriamas ne paprasto eksporto į Japonijos rinką skatinimui, tačiau verslo aljanso su Japonijos įmonėmis kūrimui. Tikslas yra įtraukti Lietuvos baldų pramonės įmones į vertikalią vertės kūrimo grandinę.

- Lietuvos baldų pramonės įmonės eksportuojančios savo produkciją į Japonijos rinką nesvarsto galimybės sudaryti strateginį verslo aljansą su šios šalies įmonėmis, nors tokią tolimesnę bendradarbiavimo formą rinktis pataria Lietuvos ir Japonijos eksportą skatinančios organizacijos.

- Japonijos įmonės, atsigavusios po nesenos ekonominės krizės, ieško naujų prekių ir paslaugų. Vartotojai yra sukaukę asmeninių santaupų ir yra atviri importuotoms prekėms, bet tuo pačiu ieško jiems palankaus kokybės ir kainos santykio. Lietuvos gamintojai jį gali pasiūlyti.

- Japonijos vyriausybė imasi įvairių priemonių eksportuotojams remti. ES institucijos taip pat skiria didelį dėmesį eksporto į Japoniją skatinimui. Lietuvos baldų pramonės įmonės turi geras galimybes gauti informacinę bei kitą reikalingą pagalbą eksportui į Japonijos rinką vystyti.

- Eksportą į Japonijos rinką vykdo bei tokiomis galimybėmis domisi didelę eksporto patirtį sukaupusios Lietuvos baldų pramonės įmonės. Pagrindinė jų motyvacija - naujų realizacijos rinkų poreikis. Artimiausioje ateityje, nepaisant aktyvios eksportą skatinančios veiklos, didelio Lietuvos baldų eksportuotojų suaktyvėjimo Japonijos rinkoje nebus.

Pasiūlymai Lietuvos baldų pramonės įmonėms, norinčioms eksportuoti produkciją į Japonijos rinką:

- Ieškant prekybos partnerių Japonijoje, nepamirškite savo jėgomis. Geriausių rezultatų galima pasiekti ir pagalbą pasitelkiant JETRO Kopenhagos skyrių, pagalbą gali suteikti LEPA, LR ambasada Japonijoje.

- Japonijos rinkai skirta produkcija turi atitikti itin aukštus standartus, todėl ir kokybę reikia žiūrėti labai atsakingai. Viena nekokybiškų gaminių partija ateityje gali užkirsti kelią į Japonijos rinką kitiems Lietuvos gamintojams.

- Sėkmei Japonijos rinkoje pasiekti reikia nuodugniai iširti Japonijos rinką, paisyti vartotojo prioriteto, kontroliuoti verslo operacijas, teisingai parinkti produktus Japonijos rinkai.

- Norėdami sėkmingai įsitvirtinti Japonijos rinkoje, Lietuvos baldų gamintojai turėtų atkreipti dėmesį į pagrindines produktų, kuriuos sėkmingai tiekia kitos, konkuruojančios valstybės, turinčios ilgalaikę darbo Japonijos rinkoje patirtį, charakteristikas bei eksporto strategijų pagrindinius bruožus.

- Lietuvos dėmesys Japonijos rinkai stiprėja, tačiau pačioje Japonijoje Lietuvos ekonominių interesų atstovavimas yra silpnas. Japonijos įmonės kur kas aktyviau bendradarbiauja su kitų Europos valstybių, Japonijoje įsteigusių prekybos misijas verslininkais. Norint stiprinti ekonominius santykius su Japonija, apie nuolatinės prekybinės misijos įsteigimą vertėtų pamąstyti ir Lietuvos valdžios institucijoms bei verslininkų organizacijoms.

- Verslo aljanso sukūrimas su Japonijos įmonėmis būtų tinkamas sprendimas, kadangi pagerėtų komunikacija tarp Lietuvos eksportuotojų bei Japonijos importuotojų, priklausomai nuo pasirinkto aljanso tipo būtų galima siekti masto ekonomijos, plėsti technologinį bendradarbiavimą.

GALNAITIS, Giedrius. (2006) The Lithuanian Furniture Industry's Prospects of Exporting Production to the Japanese Market. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 67 p.

SUMMARY

The Lithuanian furniture branch is one of the most rapidly developing and fast growing sector of industry. For the last few years records shows stupendous growth rate of furniture production, continually increasing volumes of exports and exports geography. Lithuania's furniture branch is export oriented with about 90% of whole production output sold in the foreign markets.

Due to reasons mentioned above, prospects of furniture branch development depend on success of enterprises exports activities. Exports of the Lithuanian furniture industry's production are under the influence of seasonal retail purchasing, also collaboration with Swedish concern „IKEA“ is quite problematic. It corners more than half production output of Lithuanian furniture branch therefore is able to significantly affect on purchasing prices and dictate discriminating conditions of collaboration. On those trends is necessary to search for new international furniture wholesalers, increase sales volumes at existing foreign markets and search for a new. One of the most promising possible markets is Japanese furniture market.

The object of study is Lithuanian furniture industry and the main purpose is to reveal the Lithuanian furniture industry's trends and prospects of exporting production to the Japanese market.

This MBA Graduation Paper consists of three main parts. The first one is dedicated for theoretical analysis of exporting, other foreign markets entry methods, export promotion, strategic business alliances and international competitiveness. The second, analytical part includes an analysis of situation in the Lithuanian furniture industry and it's activities of exporting production to the Japanese market. Analysis of Japanese furniture market, export promotion programs and structure of imported furniture are also added.

Third part introduces results of questionnaire survey of Lithuanian furniture industry's enterprises representatives.

The main findings are: demand for wooden furniture is increasing for recent five years in the Japanese market, but Lithuanian furniture industry does not tend to take advantage of these tendencies. It is related to expansion to the European Union markets.

This MBA Graduation Paper consists of 67 pages, 15 tables, 28 pictures, 2 appendixes.

LITERATŪRA

1. ALBAUM, Gerald; STRANDSKOV Jesper, DUERR, Edwin. (1998) *International marketing and export management*. Harlow: Addison-Wesley. 562 p. ISBN 0-201-419645.
2. BEAMISH, Paul W. (2001) *Global Strategic Alliances*. Iš TUNG, Rosalie L. *The IEBM Handbook of International Business*. London: Thomson Learning. 164-182 p. ISBN 1-86152-631-8.
3. CATEORA, Philip R. (1996) *International marketing*. Chicago: IRWIN. 772 p. ISBN 0-256-20682-1.
4. CONTRACTOR, Farok J. (2001) *Foreign Market Entry Strategies*. Iš TUNG, Rosalie L. *The IEBM Handbook of International Business*. London: Thomson Learning. 141–163 p. ISBN 1-86152-631-8.
5. CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. et al. (2001) *Global business*. Fort Worth: Harcourt College Publishers. 619 p. ISBN 0-0300-6597-1.
6. DOOLE, Isobel; LOWE, Robin. (2004) *International marketing strategy. Analysis, development and implementation*. London: Thomson. 445 p. ISBN 1-84480-025-3.
7. ELLIS, John; WILLIAMS, David. (1995) *International Business Strategy*. London: Pitman. 368 p. ISBN 0-2736-0712-X.
8. GREBLIAUSKAS, Artūras. (2001) Nacionalinės ekonomikos konkurencingumas globalios ekonomikos kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: Technologija, Nr. 19, p. 21–29. ISSN 1392-1142.
9. GUZAVIČIUS, Andrius (2000) Bendros veiklos kryptių sąjungų įtaka konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba – 2000. Aktualijos ir metodologija. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 145-146. ISBN 9986-13-749-7.
10. HYMAN, David. N. (1989) *Macroeconomics*. Boston: IRWIN. 568 p. ISBN 0-256-07488-7.
11. JENKINS, Anne. (2001) *Exporting*. Iš TUNG, Rosalie L. *The IEBM Handbook of International Business*. London: Thomson Learning, p. 88-94. ISBN 1-86152-631-8.
12. KARDELIS, Kęstutis. (2005) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus. 398 p. ISBN 9955-655-35-6.
13. KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. (2003) *Global marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall. 666 p. ISBN 0-13-066998-9.
14. KUVYKAITĖ, Rita. (1998) *Tarptautinis marketingas: vadovėlis*. Kaunas. 251 p. ISBN 9-9861-3511-7.

15. MAKSVYTIENĖ, Inga. (2001) Šiuolaikinės konkurencijos sąvokos traktavimas. *Ekonomika ir vadyba - 2001. 3 knyga. Ekonomika: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 158-163. ISBN 9986-13-926-0.
16. MELVILLE, Ian. (2000) *Marketing in Japan. (CIM Professional Series)*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 250 p. ISBN 0-7506-4145-2.
17. PORTER, Michael E. (1998) *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. Hampshire:MACMILLAN Business. 855 p. ISBN 0-333-73642-7.
18. SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. (1989) *Economics*. Singapore: Mc Graw-Hill. 1013 p. ISBN 0-07-054786-6.
19. SCHILLER, Bradley R. (1991) *The macro economy today*. New York: Mc Graw-Hill. 597 p. ISBN 0-07-056168-0.
20. URBONAS, Julius Algimantas. (2003) *Eksporto organizavimas ir planavimas*. Kaunas: Technologija, 192 p. ISBN 9955-09-333-1.
21. URBONAS, Julius Algimantas; MAKSVYTIENĖ, Inga. (2001) Šiuolaikinės tarptautinės konkurencijos bruožai. *Ekonomika ir vadyba - 2001. 4 knyga. Tarptautinė ekonomika ir prekyba: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 182-187. ISBN 9986-13-927-9.
22. USUNIER, Jean – Claude. (1996) *Marketing across cultures*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe. 576 p. ISBN 0-13-236175-2.
23. VIJEIKIS, Juozas; VIJEIKIENĖ, Birutė (2003) *Tarptautinis marketingas*. Monografija. Vilnius: Vilspa. 268 p. ISBN 9986-14-082-X.
24. VILPIŠAUSKAS, Ramūnas. (2004) *Tarptautinis konkurencingumas ir Lietuvos eksporto politika*. [interaktyvus] [žiūrėta 2005m. gegužės 22]. Prieiga per internetą: <www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2004_1/vilpisauskas.pdf>
25. ŽUKAUSKAS, Pranas. (1998) Skverbimosi į užsienio rinkas būdų parinkimas veiklos internacionalizavimo procese ir juos lemiančių veiksnių analizė. *Ekonomika: mokslo darbai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 45, p. 116 – 132. ISSN 1392-1258.
26. ВАСИЛЬЕВ, Геннадий А. и др. (1999) *Международный маркетинг*. Москва: Юнити. 199 с. ISBN 5-238-00104-5.

INFORMACIJOS ŠALTINIAI

27. Asociacija „Lietuvos mediena“. *Baldu gamintojai*. [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. vasario 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuvosmediena.lt/Baldu_gamintojai.pdf>

28. Asociacija „Lietuvos mediena“. *Baldus gaminančių įmonių veikla*. [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuvosmediena.lt/Baldu_gamintojai0603.pdf>

29. Asociacija „Lietuvos mediena“. *Lietuvos medienos ūkis*. [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. vasario 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lietuvosmediena.lt/mu.pdf>>

30. Baldų gamybos bendrovės sparčiai didina pardavimus (2006) [interaktyvus] BNS [žiūrėta 2006 balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=9269848&categoryID=11&ndate=1144647273>>

31. Blogiausia būti be skonio. [interaktyvus] [žiūrėta 2004 gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=5205464&categoryID=11&ndate=10965568355>>

32. EU Gateway to Japan (2006) European Commission [interaktyvus] [žiūrėta 2006 kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.gatewaytojapan.org/index.jsp>>

33. Evaluation of the EU Gateway to Japan Export Promotion Campaign. Final Report. [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. balandžio 01d.]. Prieiga per internetą: <http://europa.eu.int/comm/external_relations/japan/intro/eu_gateway.pdf>

34. Export promotion for economies in transition. Studies in trade and investment. [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.unescap.org/tid/publication/tipub2107_chap3.pdf>

35. Japonijos baldų pramonės tarptautinio vystymo organizacija (IDAFIJ) (2006) [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.idafij.or.jp/en/IDAFIJ/>>

36. Japonijos užsienio prekybos organizacija (JETRO). [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. kovo 1d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.jetro.go.jp>>

37. Lietuvos baldžių stiprybė - geros idėjos. [interaktyvus] [žiūrėta 2004 gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=5205464&categoryID=11&ndate=1096524846>>

38. Lietuvos gamintojai raginami skverbtis į Japonijos rinką (2004) [interaktyvus] Lietuvos mediena [žiūrėta 2006 kovo 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/spaudai.full/41545561890a9?vbanga2=a1dd6c9778b2024a38d5672e5ad48ed8>>

39. Lietuvos įmonės raginamos atsigręžti į Azijos rinką, [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. vasario 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=5205464&categoryID=11&ndate=1096524846>>

40. Lietuvos Respublikos Ambasada Japonijoje (2006) [interaktyvus] [žiūrėta 2006 kovo 10 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.lithemb.or.jp>>
41. Lietuvos statistikos departamentas. [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.std.lt/>>
42. Market Information, Furniture. [interaktyvus] [žiūrėta 2004 m. spalio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.jetro.go.jp/ec/e/market/mgb/data_e/5/04.pdf>
43. Medienos pramonės įmonių portalas. [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt>>
44. New Business Practices and Opportunities in the Japanese Economy, by JETRO. (2002) [interaktyvus] [žiūrėta 2004 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.jetro.go.jp/it/e/pub/biz_practices2002/practices.pdf>
45. Prekybinės informacijos biuletenis Nr. 25. Japonija (2001) [interaktyvus] *Lietuvos ekonominės plėtros agentūra*: [žiūrėta 2006 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lda.lt/export/pdf/pib25.pdf>>
46. The Japanese Furniture Industry. (2005) *JapanDiscovery.com* [interaktyvus] [žiūrėta 2006 kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.japandiscovery.com/home_living/furniture/industry.html>
47. The wood and furniture industry in Lithuania. A study of industry's prospects. [interaktyvus] *EKT Group* [žiūrėta 2006 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lda.lt/docs/Wood.pdf>>
48. Trade Statistics for Import (2001 - 2005). International Development Association of the Furniture Industry of Japan, [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. balandžio 20d.] Prieiga per internetą: <<http://www.idafij.or.jp/en/IDAFIJ/>>
49. Ukmergės baldžiams atsivers vartai į Japoniją (2002). [interaktyvus] *Medis.lt* [žiūrėta 2006 m. kovo 2 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/news2.cfm?id=73>>
50. UNCTAD/WTO International Trade Centre. (2006) [interaktyvus] [žiūrėta 2006 kovo 10 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.intracen.org/menus.countries.htm>>
51. Wooden Furniture (1999) [interaktyvus] *IBPC Osaka Network Center*. [žiūrėta 2006 kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ibpcosaka.or.jp/network/e_trade_japanesemarket/furniture/w_furniture99.html>
52. World Factbook, Central Intelligence Agency. (2006) [interaktyvus] [žiūrėta 2006 balandžio 20 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ja.html>>

ANKETA

Gerbiamas respondente,

esu Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio Fakulteto Tarptautinio Verslo magistrantas Giedrius Galnaitis. Šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį darbą, kurio **tikslas atlikti Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksporto į Japonijos rinką tendencijų bei perspektyvų tyrimą**. Šios anketos pagalba tikiuosi iširti Lietuvos baldų pramonės įmonių integracijos į Japonijos rinką lygį bei susidomėjimą Japonijos rinka. Apklausa yra ANONIMINĖ ir visiškai garantuoja Jūsų atsakymų slaptumą. Bus pateikiami tik apibendrinti duomenys.

1. Jeigu Jūsų įmonė produkcijos į Japonijos rinką neeksportuoja, tačiau domisi šia rinka, prašau atsakyti į 1 – 5 anketos klausimus.
2. Jeigu Jūsų įmonė eksportuoja produkciją į Japonijos rinką, prašau atsakyti į 6 – 16 anketos klausimus.
3. Jeigu Jūsų įmonė nepatenka į 1 ir 2 punktuose aprašytas tikslines grupes, tuomet prašau pažymėti šalia esantį kryžiuoką, neatsakinėti į kitus anketos klausimus ir gražinti anketą.

Užpildę anketą, išsaugokite ją ir atsiųskite adresu galnas@gmail.com

1. Pagrindinė veikla

- baldų gamyba
- baldų komponentų gamyba
- abi gaminių grupės

2. Eksportuojamos produkcijos dalis, %

- nuo 25 iki 50
- nuo 50 iki 85
- nuo 85 iki 100

3. Susidomėjimo Japonijos rinka priežastys

- naujų realizacijos rinkų poreikis
- gautas verslo pasiūlymas
- tikėjimas šios rinkos perspektyva
- kita (įrašyti)

4. Susidomėjimo Japonijos rinka lygis

- bendro pobūdžio domėjimasis
- tikslinis informacijos rinkimas
- užmegzti konkretūs kontaktai

5. Kas Jūsų nuomone galėtų tapti kliūtimis, bandant žengti į Japonijos rinką (galite pasirinkti keletą variantų)

- tikslinės informacijos stygius
- kultūrinis, kalbos barjeras
- sudėtingų derybų tikimybė
- produkto adaptavimas
- aukšti kokybiniai reikalavimai
- eksporto operacijų sudėtingumas
- kita (įrašyti)

6. Pagrindinė veikla

- baldų gamyba
- baldų komponentų gamyba
- abi gaminių grupės

7. Eksportuojamos produkcijos dalis, %

- iki 25
 nuo 25 iki 50
 nuo 50 iki 85
 nuo 85 iki 100

8. Pagrindinės eksporto rinkos (išskyrus Japoniją) (pažymėkite visus reikalingus variantus)

- Vakarų Europa
 Rytų Europa (Rusija, Ukraina)
 kitos šalys (įrašykite)

9. Kokiais kanalais eksportuojate produkciją į Japoniją?

- per prekybos tarpininkus
 tiekiate tiesiogiai Japonijos pirkėjams
 naudojate abi būdais

10. Kaip pateikiate informaciją apie savo įmonę ir produkciją Japonijoje? (pažymėkite visus reikalingus variantus)

- skelbiatės specializuotose leidiniuose
 dalyvaujate specializuotose parodose
 informaciją skelbiate internete
 potencialiems pirkėjams prisistatote tiesiogiai
 kita (trumpai paaiškinkite)

11. Kokie konkurenciniai privalumai padeda parduoti Jūsų produkciją Japonijos rinkoje? (pažymėkite visus reikalingus variantus)

- originalus dizainas
 lanksti kainodaros sistema
 gaminių kokybė
 kita (įrašykite)

12. Ar teko pasinaudoti JETRO teikiama informacine bei kita pagalba?

- taip
 ne

13. Ar eksportuodami produkciją į Japonijos rinką sulaukiate pagalbos iš Lietuvos institucijų?

- taip
 ne

14. Su kokiais kliūtimis prekybai susiduriate Japonijos rinkoje? (pažymėkite visus reikalingus variantus)

- techniniai reikalavimai
 prekių ženklavimas
 vietos prekybininkų diskriminacija
 kita (įrašykite)

15. Ar svarstote galimybę sudaryti strateginį verslo aljansą su Japonijos įmonėmis?

- taip
 ne

16. Artimiausi Jūsų planai Japonijos rinkoje?

- veiklos aktyvinimas
 veiklos tęsimas išlaikant tą patį lygį
 pasitraukti iš rinkos

*Dėkoju už atsakymus
Giedrius Galnaitis*

2 PRIEDAS

Baldų pramonės produkcija į Japoniją eksportuojančios Lietuvos įmonės

Įmonė	Produkcija	Dirbančiųjų skaičius	Metinė apyvarta, mln. Lt	Eksporto šalys
UAB "SBA" baldų kompanija	baldų prekyba	39	297	ES šalys, JAV, Japonija , Estija, Rusija
AB "Klaipėdos baldai"	buities, miegamojo, vaikų kambario, biuro baldai	699	135	Belgija, Švedija, Vokietija, Anglija, Prancūzija, Olandija, Japonija
UAB "Venta"	kėdės, stalai.	1000	72	Norvegija, Suomija, Švedija, Šveicarija, Danija, Didžioji Britanija, Vokietija, JAV, Japonija .
UAB "Link Interiors Baltic"	baldų projektavimas, jų diegimas į gamybą, Lietuvos baldų gamintojų produkcijos eksportas, produkcijos kokybės užtikrinimas, logistika, finansinis veiklos aptarnavimas	20	65	Didžioji Britanija, Skandinavijos šalys, Vokietija, Prancūzija, Graikija, Italija, Japonija
UAB "Narbutas ir Ko"	korpusiniai baldai iš laminuotos ir faneruotos medienos drožlių ir plaušų plokštės, kėdės, nestandartiniai baldai	386	47	Didžioji Britanija, Danija, Vokietija, Japonija , Latvija, Rusija, Ukraina
UAB "Dailinta"	klijuota plokštė iš beržo ir ąžuolo baldų gamybai, korpusiniai baldai iš natūralios medienos	220	21	Vokietija, JAV, Kanada, Japonija , Lenkija, Danija, Italija, Norvegija, Šveicarija, Švedija, Austrija, Slovakija, Belgija, Didžioji Britanija
UAB "Baldai Jums"	baldai iš medienos masyvo	437	20	Anglija, Japonija , Belgija, Olandija
UAB „Aukmergės baldai“	miegamojo, valgomojo, svetainės baldai, stalai, komodos, indaujos, lentynos	230	10	Anglija, Skandinavijos šalys, Japonija
UAB "Apvalūs medžio gaminiai" (AMG)	pjuvenų briketai, baldiniai kaiščiai	100	7	JAV, Japonija , Danija, Prancūzija, Belgija, JK, Vokietija, Italija, Švedija
UAB "Jundos plokštė"	klijuotos medienos masyvo plokštės, interjero gaminiai iš medienos, baldų komponentai	43	5	Japonija , Anglija
UAB "Laukmedis"	surenkami frezuotų sienojų sodo nameliai, pavėsinės, vaikų žaidimo aikštelės, sodo baldai, gėlinės, tvoros	40	4	Vokietija, Olandija, Austrija, Italija, Anglija, Airija, Prancūzija, Japonija .
UAB "Softimus"	minkštų baldų dizaino kūrimas ir baldų gamyba	40	3	Lenkija, Latvija, Japonija ir Jungtinė Karalystė
„Kauno baldai“	serijinė minkštųjų baldų gamyba	600	...	ES šalys, JAV, Japonija , Estija, Rusija
„Šilutės baldai“	stalai, lentynos, kiti svetainės baldai	865	...	ES šalys, JAV, Japonija , Estija, Rusija
UAB „Artline Furniture“	lietuviškų baldų eksportas	5	...	Europos šalys, Japonija

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Asociacijos "Lietuvos mediena" informaciją.