

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**  
**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**RAIMUNDAS BUDRYS**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO ĮVERTINIMAS**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

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

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas, 2006

# TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
ĮVADAS.....	4
1. KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ TEORIJS.....	6
1.1 Konkurencingumo reikšmė .....	6
1.2 Ankstyvosios konkurencinių pranašumų teorijos .....	7
1.3 Makroekonominiai konkurencingumo veiksniai.....	8
1.4 Porterio konkurencinių jėgų modelis .....	12
2. LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO ANALIZĖ.....	23
2.1 Lietuvos baldų pramonės analizė .....	23
2.2 Baldų pramonė Europos Sąjungoje .....	29
2.3 Baldų pramonė pasaulyje .....	36
2.4 Baldų pramonės vystymosi perspektyvos .....	38
2.5 Lietuvos baldų pramonės SSGG (SWOT) analizė.....	44
3. BALDŲ PRAMONĖS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO TYRIMAS .....	48
3.1 Tyrimo metodologija.....	48
3.2 Gautų rezultatų analizė.....	50
3.3 Rezultatų apžvalga .....	58
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	64
SUMMARY .....	69
1 PRIEDAS Anketa.....	70

# LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė</b> Veiksniai, įtakojantys strategijos pasirinkimą.....	18
<b>2 lentelė</b> Parduotos produkcijos indeksai.....	24
<b>3 lentelė</b> Medienos eksporto prekės.....	24
<b>4 lentelė</b> Didžiausi Lietuvos baldų eksportuotojai.....	26
<b>5 lentelė</b> Baldų ir jų dalių užsienio prekyba .....	27
<b>6 lentelė</b> Stambiausi baldų tiekėjai į ES.....	31
<b>7 lentelė</b> Stambiausi ES baldų pirkėjai .....	32
<b>8 lentelė</b> Bruto darbo užmokestis.....	42
<b>9 lentelė</b> Lietuvos baldų pramonės SSGG analizė.....	44

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Penkios jėgos apsprendžiančios konkurencijos laipsnį.....	12
<b>2 pav.</b> Tipinės strategijos .....	17
<b>3 pav.</b> Dinamiškos konkurencinės strategijos formulavimas.....	19
<b>4 pav.</b> Veikiančių įmonių skaičius, vnt.....	23
<b>5 pav.</b> Medienos ir baldų pramonės parduotos produkcijos apimtis, mln. Lt.....	25
<b>6 pav.</b> 2003 m. baldų eksportas pagal šalis, proc.....	27
<b>7 pav.</b> Baldų eksportas ES, mln.€ .....	30
<b>8 pav.</b> ES baldų importas ir eksportas, mln. € .....	31
<b>9 pav.</b> EU baldų pramonės sunaudojamų medžiagų kiekiai, 1000 tonų.....	35
<b>10 pav.</b> Baldų gamyba pasaulyje 2004 m. ....	36
<b>11 pav.</b> Baldų eksportas pasaulyje 1995-2002 m. ....	37
<b>12 pav.</b> IKEA parduotuvių skaičius, vnt.....	39
<b>13 pav.</b> IKEA apyvarta, mln.EUR .....	39
<b>14 pav.</b> Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis Lietuvoje, Lt .....	41
<b>15 pav.</b> Bendras ES paramos finansinis paketas Lietuvai 2004-2006 m. ....	43
<b>16 pav.</b> Įmonių pasiskirstymas pagal dydį.....	50
<b>17 pav.</b> Realizacijos rinkų pasiskirstymas .....	51
<b>18 pav.</b> Produkcijos dalis tenkanti eksportui .....	51
<b>19 pav.</b> Labiausiai juntamos konkurencinės jėgos.....	52
<b>20 pav.</b> Tiesioginio konkuravimo metodai .....	53
<b>21 pav.</b> Konkuruojančios įmonės.....	53
<b>22 pav.</b> Pardavimų koncentracija.....	54
<b>23 pav.</b> Tiekėjų dubliavimas .....	54
<b>24 pav.</b> Darbas pamainomis.....	55
<b>25 pav.</b> Darbuotojų trūkumas.....	56
<b>26 pav.</b> Naujų įrengimų įsigijimas.....	56
<b>27 pav.</b> Rusijos ir Kinijos konkurencija.....	57
<b>28 pav.</b> Kaštų mažinimo būdai .....	58

## ĮVADAS

Pastaruoju metu kasmet ~25% augusi baldų pramonė tapo viena svarbiausių eksportuojančios Lietuvos pramonės šakų. Eksportui tenka daugiau kaip 90% didžiųjų gamyklų produkcijos (<http://www.lietuvosmediena.lt/index.php?cid=51>). Su šia pramone glaudžiai susijusios ir nuo jos būklės taip pat priklauso ir kitos pramonės šakos: medienos pramonė, baldinės furnitūros tiekėjai, transporto firmos. Šios pramonės šakos palaikymas yra kaip svarbus visam Lietuvos ūkiui makroekonominio požiūriu, taip ir daugeliui su ja susijusių žmonių atskirai.

Įstojus į Europos Sąjungą, įprastinės veiklos sąlygos kinta, svarbu šį keitimąsi nukreipti ar panaudoti sau palankia linkme. Tinkamai sudėliojus prioritetus, įvertinus turimus konkurencinius pranašumus ir paruošus veiklos strategiją Lietuvos baldų pramonė turi realias perspektyvas augti tiek ES rinkoje, tiek ir eksportuodama produkciją į trečiąsias šalis.

Būtent todėl baldų pramonės konkurencingumas buvo pasirinktas tyrimo objektu. Tiksliai teisingai įvertinusios savo konkurencinius pranašumus Lietuvos baldų gamybos įmonės galės pasirinkti teisingą ilgalaikę vystymosi strategiją, kuri leis šiai svarbiai pramonės šakai augti ir ateityje, išlakant esamus ir sukuriant naujus konkurencinius pranašumus bei rasti galimybes padidinti pelningumą ir sukuriama pridėtinę vertę.

**Darbo objektas:** Lietuvos baldų pramonės įmonės.

**Hipotezė:** tinkamai įvertinti turimus konkurencinius pranašumus, kurių pagalba parinkusi juos išnaudojančias bei kuriančias ilgalaikes strategijas Lietuvos baldų pramonė galės sėkmingai konkuruoti globalioje baldų rinkoje.

**Darbo tikslas:** Išanalizuoti Lietuvos baldų pramonės konkurencinius pranašumus, nustatyti kylančias problemas, ir numatyti galimas plėtojimo kryptis.

Pagrindiniam tyrimo tikslui pasiekti formuluojami šie **uždaviniai**:

1. Atlikti Lietuvos baldų pramonės situacijos analizę;
2. Išnagrinėti teorinius konkurencinių pranašumų aspektus;
3. Išanalizuoti Lietuvos baldų pramonės konkurencinius pranašumus;
4. Atlikti baldų gamybos įmonių atstovų anketinę apklausą ir nustatyti pagrindinius konkurencinius pranašumus, kuriais remiasi Lietuvos baldų pramonė;
5. Nustatyti galimus konkurencinių pranašumų pokyčius;
6. Pateikti rekomenduojamas konkurencinių pranašumų vystymo kryptis.

Tyrimas turi būti atliekamas vadybos bei tarptautinio marketingo aspektu, įvertinta finansinė reikalo pusė.

**Darbo struktūra:** darbas susideda iš trijų dalių: teorinės, analitinės ir rezultatų.

Teorinėje dalyje pabrėžiama konkurencingumo palaikymo svarba, apžvelgiamos įvairios konkurencingumo teorijos, pradedant Smito tarptautinės prekybos teorijomis ir jos modernizavimo raida, o baigiant Porterio penkių konkurencinių jėgų modeliu ir jo tolimesnio vystymo keliais.

Antrojoje darbo dalyje pateikiama situacijos šiuolaikinėje Lietuvos baldų pramonėje analizė, jos raida iki šio laiko, vystymosi tendencijos bei perspektyvos. Pateikiami statistiniai duomenys apie įmonių skaičių, pagrindines įmones, gaminamą produkciją, gamybos ir eksporto apimtis ir jų kitimo dinamiką. Čia taip pat apžvelgta ir bendra situacija Europos baldų pramonėje, bei trumpai apžvelgta atskirų ES šalių baldų pramonė. Pateikta Lietuvos baldų pramonės SSGG analizė.

Trečiojoje - rezultatų dalyje, pristatytas atliktas tyrimas, jo metodika, išanalizuoti gauti duomenys. Kadangi situaciją baldų rinkoje geriausiai žino jos dalyviai, čia pateikiama baldų gamybos įmonių vadovų apklausa, kurios metu buvo nustatytos pagrindinės konkurencinės jėgos veikiančios Lietuvos baldų pramonėje, jų išsaugojimo ir sukūrimo keliai.

**Tyrimo metodologija:** Tyrimas grindžiamas Porterio penkių konkurencijos jėgų modeliu. Aiškinantis Lietuvos baldų gamintojų strategijas, kaip pirminis šaltinis bus panaudota anoniminė (bevardė) anketinė apklausa. Anketa, didžiąja dalimi bus sudaryta iš uždarų klausimų, tačiau gali būti įtraukti ir keli atviri klausimai, ten kur atsakymai gali būti per daug įvairūs ir nenumatomi. Pačios anketos sudarymui bus panaudotos nestructūrizuotos apklausos pas baldų gamybos įmonių vadovus aiškinantis nedokumentuotus planus ir naujas idėjas. Taip pat papildomai analizuojami antriniai (statistiniai) duomenys. Papildomi duomenys bus gauti iš antrinių literatūros šaltinių ir statistinė analizės vertinant Lietuvos, ES ir kitų pasaulio šalių baldų gamintojų strategijas, privalumus ir trūkumus.

**Tyrimo metodai:** Tyrimas susideda iš dviejų dalių:

- preliminarus tyrimas – nestructūrizuotos apklausos, kurios tikslas yra patikslinti planuojamų anketų klausimus;
- anketinis tyrimas, pagal kurio rezultatus ir daromos išvados.

**Darbo apribojimai ir sunkumai:** nemokamai prieinama statistinė medžiaga liečianti pasaulinę baldų gamybą ir prekybą yra gana sena (iki 2002 m.), o naujausia statistinė medžiaga pateikiama už labai aukštą kainą (500-900 €).

Darbą sudaro 69 puslapiai, 9 lentelės, 28 paveikslai, 1 priedas, 57 literatūros ir informaciniai šaltiniai.

# 1. KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ TEORIJS

## 1.1 Konkurencingumo reikšmė

Pramonės sugebėjimas konkuruoti šiuolaikiniame pasaulyje su atsiveriančiomis globaliomis rinkomis tampa reikšmingiausiu faktoriumi siekiant ekonominės gerovės. Ne be reikalo 2000 m. Europos Vadovų Tarybos paskelbtoje Lisabonos strategijoje buvo išskirti tikslai iki 2010 m. padaryti Europos Sąjungą konkurencingiausia ir dinamiškiausia visuomene pasaulyje. Siekdama Nustatyti konkurencijos kliūtis ir jas panaikinti, Europos Komisija turėtų ištirti sektorius ir nustatyti konkurencijos kliūtis. Tai turi užtikrinti veiksmingos konkurencijos egzistavimą ne tik teoriškai, bet ir praktiškai. Tai padės sukurti sąlygas konkurencingiausioms bendrovėms skinti savo novatoriškumo ir darbo efektyvumo vaisius mažinant kainas ir siūlant vartotojams didesnę pasirinkimą. (Lisabonos augimo ir užimtumo strategija. Koko ataskaita (2004) 28 psl. ).

Šiandien Europos rinka vis dar susiskaldžiusi į daug nacionalinių rinkų, atskirtų vienos nuo kitų įvairiais barjeriais. Lisabonos konferencijoje pažymėta, kad laisvam prekių judėjimui vis dar trukdo įvairios vietos taisyklės, kurios neretai taikomos savavališkai, aiškiai nepaisant abipusio pripažinimo principo, kuriuo remiasi vidaus rinka. Be to, netgi tose srityse, kuriuose techninės taisyklės buvo suderintos, lėtas techninių normų kūrimas lėmė tai, kad kliūtys išsilaikė ilgiau nei reikia. Šių kliūčių panaikinimas turėtų tapti svarbiu ES politiniu prioritetu. Tai verta pastangų, nes apskaičiuota, kad dėl abipusio pripažinimo principo netaikymo yra patiriama maždaug 150 milijardų eurų nuostolių. (Lisabonos augimo ir užimtumo strategija, 28 psl.).

Būtent todėl Lisabonos augimo ir užimtumo strategijoje yra numatyti žingsniai, kuriais siekiama iki 2010 m. sukurti vieningą vidaus rinką:

- užtikrinti veiksmingą ES teisės perkėlimą į nacionalines teises: paspartinti ES teisės perkėlimą į nacionalinę teisę (98,5%);
- panaikinti kliūtis laisvam prekių judėjimui ES;
- sukurti vidaus rinką tinklo pramonės sektoriams: pamažu liberalizuoti rinkas ir tinklo pramonės šakas, ypač dujų ir elektros energijos (2007 m.), pašto paslaugų (2006 m.), geležinkelių transporto (2008 m.) ir oro erdvę;
- sukurti vidaus rinką finansinėms paslaugoms (2005 m.);
- užtikrinti teisingą ir vienodą konkurencijos ir valstybės pagalbos taisyklių taikymą: sumažinti valstybės pagalbą iki 1 % BVP, nustatyti naujas taisykles, reglamentuojančias susijungimą ir siūlymus pirkti kontrolinį paketą bei atnaujinti viešųjų pirkimų taisykles (Lisabonos augimo ir užimtumo strategija).

## 1.2 Ankstyvosios konkurencinių pranašumų teorijos

Lietuva, būdama viena iš skurdžiausių ES šalių turi rasti produktus, kuriuos galėtų sėkmingai eksportuoti į kitas šalis.

Prielaidas tokiai veiklai jau maždaug prieš du amžius įvardino pirmasis tarptautinės prekybos teorijos pagrindus padėjęs A. Smitas savo veikale „Tautų turtai“ išdėstęs absoliutinio pranašumo teoriją.

Smitas teigė, jog šalys galėtų specializuotis tų produktų gamyboje, kur turi konkurencinius pranašumus. Dėl specializacijos šalys galėtų padidinti darbo našumą dėl šių priežasčių:

1. Darbuotojų kvalifikacija išaugtų atlikdama vis tas pačias užduotis;
2. Nebūtų gaišamas laikas persijunginėjant nuo vienos produkcijos prie kitos;
3. Ilgalaikė gamyba leistų rasti efektyvesnius darbo metodus.

Kurių produktų gamyboje šalis turi specializuotis, nurodo jos turimi pranašumai, kurie gali būti dviejų rūšių:

1. Natūralūs pranašumai;
2. Įgyti pranašumai.

**Natūralų konkurencinį pranašumą** šalis gali turėti dėl tam tikrų, tik jai būdingų klimatinių sąlygų, turimų gamtinių resursų bei iškasenų arba turimos darbo jėgos. Jokia pasaulio šalis nėra pakankamai didelė ar turinti pakankamai gamtinių išteklių, kad būtų nepriklausoma nuo likusio pasaulio, išskyrus trumpus laikotarpius. Vienose šalyse geriau dera vienos kultūros, kitose kitos. Vienos gali eksportuoti tam tikras iškasenas, tačiau joms bus reikalingos iškasenos gaunamos kitose šalyse.

**Įgytas konkurencinis pranašumas**, skirtingai nuo natūralaus, dažniausiai apsprendžia šalies sugebėjimą konkurencingai gaminti tam tikrą pramonės produkciją ar paslaugas, kuri ženkliai skiriasi nuo gaminamų kitose šalyse ar yra unikali. Tai būna susiję su technologiniu išsivystymu ar įgyta aukšta kvalifikacija. Šiuo metu didelę prekių apyvartos dalį sudaro gatavi gaminiai. Šių prekių gamybos pasiskirstymas daugiausiai susijęs su įgytu pranašumu, kurį sąlygoja gamybos technologijos. Gamybos technologijos pranašumas pasireiškia sugebėjimu pagaminti sudėtingą ir įvairią produkciją, taip pat daug efektyviau gaminti vienaarūšę produkciją.

Smito teorija neatsakė į klausimą, kas sudaro šalies gamybinį pranašumą. Taip pat liko neatsakytas klausimas, kas bus jei šalis neturi absoliučiuoju pranašumu? Ar išliks tarptautinės prekybos prasmė?

Davidas Ricardo 1819 savo darbe “Ekonomikos ir mokesčių principai” išplėtojo Smito teoriją pagrindė santykinio pranašumo teorija. Jis įrodė, kad tarptautinė prekyba naudinga, net jei viena šalis neturi jokių absoliučiuoju pranašumų.

Lyginamojo pranašumo dėsnis teigia, kad šalys specializuojasi, gamindamos ir eksportuodamos tokias prekes, kurias gali pagaminti sąlygiškai mažesniais kaštais negu kitos šalys. Tokiu būdu, šalis, susikoncentravusi to produkto, kurį ji gali pateikti konkurencingiausiai, gamyboje, kitus produktus galės įsigyti užsienyje su mažesnėmis sąnaudomis, nei gamindama pati.

1930 m. Švedų mokslininkai Hekšeris ir Olinas (E. Hechser ir Ohlin) išvystė Rikardo teoriją ir sukūrė gamybos veiksnių santykio teoriją. Šio modelio principas yra tas, kad šalis turi lyginamąjį pranašumą tos prekės gamyboje, kurioje intensyviai vartojami šalies santykinai gausūs ištekliai: darbas arba kapitalas.

Atsižvelgiant į šią teoriją, skirstančią šalis į turtingas kapitalo ir turtingas darbo jėgos, Lietuva daugelio kitų ES šalių atžvilgiu tikrai nėra turtinga kapitalo. Jeigu remtis vien šia teorija, tektų pasirinkti šalies, gausios darbo jėgos, kelią. Tačiau Lietuvoje žmonės išsilavinę, darbo jėga kvalifikuota, todėl ją galima vertinti kaip žmoniškąjį kapitalą.

Įvertinant tarptautinių gamybos veiksnių mobilumą, pagal savo prigimtį jie gali būti:

- pagrindiniai: šaliai tekę iš gamtos ar įgyti per ilgą istorinį periodą (klimatas, iškasenos, nekvalifikuotos darbo jėgos gausa, skolos). Šie veiksniai įgyjami veltui arba nebrangiai;
- įgyti (išvystyti): šalis juos įgyja po ilgų paieškų su ženkliais kapitaliniais įdėjimais. Tai technologijos ir šiuolaikinė infrastruktūra.

Pagal specializacijos laipsnį gamybos veiksniai gali būti:

- bendrieji: plačiai naudojami įvairiose srityse, universalūs;
- specialūs: naudojami siaurose srityse, specializuoti.

Nagrinėjant šiuos veiksnius galima pastebėti, kad pagrindiniai veiksniai mažai judrūs, jų perkelti neįmanoma. Išvystyti veiksniai yra judrūs. Bendrieji veiksniai judrūs, nes jie universalūs. Specialūs veiksniai yra labai mažai judrūs ar visai nejudrūs

Šiuolaikiniame pasaulyje geras apsirūpinimas išvystytais ir specialiais veiksniais garantuoja lyderio pozicijas. Tam, kad išlaikyti lyderio pozicijas, reikia nuolat tobulinti visus gamybos veiksnius (Matekonienė (2005)).

Deja, visos šios teorijos veikia tik apribojant daugelį veiksnių ir sąlygų, todėl praktikoje tiksliai įvertinti jų poveikį buvo neįmanoma.

### **1.3 Makroekonominiai konkurencingumo veiksniai**

Konkurencingumas gali būti vertinamas keliais lygmenimis.

Valstybės ūkio ar atskiros ūkio šakos konkurencingumas priklauso nuo investicijų apimties ir jų atsipirkimo.



Įmonės konkurencingumas yra jos sugebėjimas sukonstruoti, pagaminti ir parduoti gaminius, geresnius nei konkurentų, turint omenyje ne tik kainas, bet ir kitus veiksnius (pakuotės, reklama ir kt.) skatinančius konkurencingumą.

Bendras konkurencingumo matas yra darbo našumo lygis ir dinamika visame ūkyje ir atskirose šakose. (Grižas (2003) 33 psl.).

Deja, darbo našumas Lietuvos baldų pramonėje yra labai žemas. Jis iki dešimties kartų atsilieka nuo išsivysčiusių Vakarų Europos šalių darbo našumo baldų gamybos įmonėse.

V.Kvainauskaitė ir V.Snieška apibendrina kelis makroaplinkos vertinimo lygius:

1. Ekonominę aplinką;
2. Politinę ir teisinę aplinką;
3. Socialinę ir kultūrinę aplinką;
4. Technologinę ir mokslinę aplinką;
5. Gamtinę aplinką.

**Ekonominė aplinka** yra svarbiausias iš šių faktorių ir gali būti apibūdinama kaip:

- palanki laisvam verslui ir sąlygojanti bei skatinanti jį;
- nepripažįstanti laisvo verslo ir sąlygojanti bei skatinanti ekonominę prievartą.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą ir vis labiau įsijungiant į globalinius ekonominius procesus, vietinę ekonominę aplinką galima laikyti palankia atviram verslui bei skatinančia jį.

Kitas svarbus ekonominės aplinkos parametras yra verslo ciklai, kurie paprasta apibrėžiami, kaip šalies visuminės ekonominės veiklos svyravimai ir siejami su ekonominio prognozavimo tyrimais.

V.Kvainauskaitė ir V.Snieška (2003, p. 42) verslo ciklą skirsto į šešias fazes: augimą, pakilimą, išpėjimą, smukimą, depresiją ir pagyvėjimą.

*Augimo* fazėje vyksta spartus BNP augimas, daugėja ilgalaikių pirkimo įsipareigojimų, visiškai išnaudojamos darbo ir žaliavų rinkos.

*Pakilimo* fazėje BNP apimtis yra didžiausia, o ekonomikai būdingas pilnas užimtumas. Visuminės paklausos augimas žaliavų ir darbo rinkose sukelia stygiaus požymių. Tolesnį gamybos augimą galima paskatinti tik naujomis investicijomis.

*Išpėjimo* fazė pasireiškia BNP, gamybos atsargų, ilgalaikio pirkimo įsipareigojimų, išlaidų reklamai mažėjimu.

*Smukimo* fazėje gamintojams kyla produkcijos realizavimo problemų. Prasideda gamybos mažinimas, darbo jėgos perteklius auga. Nedarbas mažina visuminės išlaidas, tačiau kainos dar nemažėja.

*Depresijos* (krizės) fazėje BNP apimtys ir gamybos lygis yra žemiausi, o nedarbo – didžiausia.

*Pagyvėjimo* stadijoje gamyba ir užimtumas auga, BNP didėja, kol pasiekia augimo stadijos lygį.

Šiuo metu Lietuva yra tarp augimo ir pakilimo stadijų. BNP auga, tačiau pasireiškia visiško užimtumo požymiai. Auganti rinka skatinančiai veikia smulkiuosius baldų gamintojus, kurie realizuoja savo produkciją vietinėje rinkoje. Tačiau stambieji gamintojai, realizuojantys savo produkciją užsienyje, labiau jaučia darbo jėgos stygiaus problemą, todėl ši rinkos stadija juos veikia kaip ribojantis veiksnys.

**Politinė ir teisinė aplinka** apibrėžiama kaip makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiklą ir teisės aktus. Bet kuriai įmonei, veikiančiai tam tikroje rinkoje, įtaką daro politinė ir teisinė aplinka, kurią suformuoja šalyje veikiančios politinės jėgos ir valdžios bei valdymo struktūros. Panašiai kaip ir ekonominė aplinka, politinė aplinka gali būti:

- skatinanti;
- ribojanti.

Kadangi Lietuva dabar yra ES narė, joje galioja visos politinės ir teisinės laisvės, kurios galioja ir Europos Sąjungoje, todėl šią aplinką taip pat galima priskirti prie skatinančių.

Taip pat skiriami tokie pagrindiniai politinės ir teisinės veiklos veiksniai:

- Tarptautinė politinės situacija;
- Vidinė politinė šalies situacija;
- Santykiai su šalies valdžios institucijomis;
- Teisinis reglamentavimas.

**Socialinė ir kultūrinė aplinka** – tai aplinkos dalis, kurią lemia ir formuoja visuomenės struktūra, papročiai, tradicijos, kultūra. Ji lemia vartotojų elgseną ir poreikių struktūrą.

Socialinė ir kultūrinė aplinka nagrinėjama išskiriant tokius veiksnius kaip:

- demografiniai pokyčiai;
- kultūros vertybės ir jų raidos tendencijos.

**Technologinė ir mokslinė aplinka** apima mokslinius tyrimus, žinias ir technologijas. Ji labiausiai atsispindi tokiuose veiksmuose kaip:

- Naujų prekių kūrimas, gamyba ir tobulinimas;
- Atsiskaitymo operacijos už pirktas prekes ir paslaugas;
- Reklama.

Pastaruoju metu konkurencinių pranašumų kūrimą ir stiprėjimą labiausiai lemiančios tendencijos yra:

- techninės pažangos spartėjimas;
- lėšų mokslo tiriamiesiems bei konstravimo darbams didėjimas;
- nedidelis prekių tobulinimas;
- techninės pažangos valstybinio reglamentavimo didėjimas.

**Gamtinė aplinka** tampa vis aktualesnė dėl aštrėjančių ekologinių problemų. Ji apima klimato sąlygas, gamtos išteklius, jų naudojimo ir aplinkosaugos priemones.

Dažniausiai gamtinės aplinkos poveikis gamybai pasireiškia netiesiogiai – per naudojamų gamtinių ir energetinių išteklių kainų augimą.

Šiuo metu Europos Sąjungoje ypatingai didelis dėmesys kreipiamas į gamybos ekologiškumą, naudojamų medžiagų ir atitarnavusios produkcijos poveikį gamtinei aplinkai. Taip pat dėl aplinkos užterštumo ekonominio įvertinimo kyla energetinių resursų kainos. Išlaidos diegiamiems aplinkosauginiams sertifikatams, ekologiška gamyba bei brangstanti energija kelia gaminių savikainą, kas daro ją mažiau konkurencingą pasaulinėje rinkoje.

Šiuolaikinėje tarptautinėje praktikoje dažnai remiamasi šiais aštuoniais pagrindiniais konkurencingumo veiksniais:

- vidaus (nacionalinės) ekonomikos potencialas, pagal kurį galima nustatyti ekonomikos aktyvumo ir efektyvumo laipsnį;
- ūkio internacionalizacija, jo atvirumo laipsnis ir galimybės tarptautinei prekybai ir tiesioginėms investicijoms;
- valdžios veikla – tai veikla, kuri skatina konkurencingumą (valstybinio sektoriaus dydis, monetarinė ir mokesčių politika, politinis-visuomeninis stabilumas);
- finansų sektorius – optimalios išteklių paskirstymo galimybės per alternatyvius investicijų pasiūlymus ir jų rėmimas per bankų sistemą;
- infrastruktūra ir verslo poreikių aprūpinimas (transporto sistema, telekomunikacija, elektros energijos panaudojimas);
- valdymas, jo efektyvumas ir orientacija į prekės kokybę ir pirkėją;
- mokslas ir technologija – išlaidos moksliniams-tiriamiesiems darbams, inžinierių kvalifikacijai kelti, ūkio inovacijai, intelektinės nuosavybės apsaugai, naujų technologijų komercializacijai;
- žmonių ištekliai – amžius, darbo jėgos kvalifikacija, darbo santykiai, gyvenimo kokybė, išlaidos mokslui. (Grižas (2003) 33 psl.).

Lietuva 2006 m. skelbiamame „Heritage“ fondo ir „The Wall Street Journal“ ekonominės laisvės indekse užima 23 vietą. Turint omenyje, kad buvo vertinta apie 160 šalių, toks rezultatas atrodo visai gerai. Tačiau atsižvelgus į tai, kad tarp tų šalių buvo ir visos Afrikos šalys ir Lotynų

Amerika, o konkurencija Europoje dėl investicijų ir talentų virte verda, aišku, kad turėtume siekti daugiau. (Steponavičienė (2006) LLRI).

#### 1.4 Porterio konkurencinių jėgų modelis

1979 metais akademikas M.Porteris pasiūlė penkių konkurencinių jėgų analizės modelį, kaip būdą įvertinti rinkos konkurencinį patrauklumą mikroaplinkos, kaip artimiausios realiai veikiančių įmonių aplinkos, modelį.

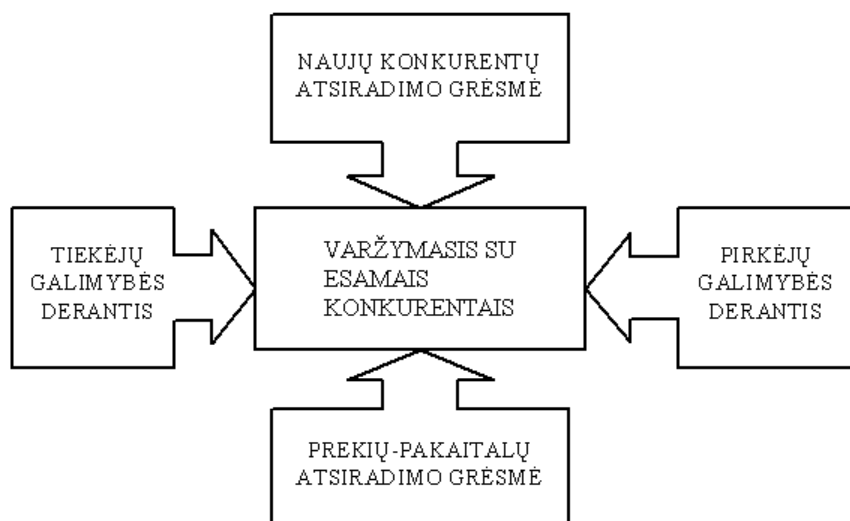
Konkurencinė analizė susideda iš dviejų pagrindinių etapų:

- pagrindinių konkurencinių privalumų šakoje nustatymo;
- pagrindinių konkurencinių strategijų formulavimo.

Porteris nustatė, kad užimama rinkos dalis, firmos pelningumo lygis priklauso nuo to, kaip priešinamasi šioms konkurencinėms jėgoms:

- į rinką prasiskverbiantiems naujiems konkurentams, siūlanties panašias prekes;
- grėsmėms iš naujų prekių-pakaitalų (substitutų) pusės;
- firmoms-konkurentėms, jau įsitvirtinusioms rinkoje;
- tiekėjų įtakos poveikiui;
- pirkėjų įtakos poveikiui.

M.Porteris suformulavo penkių konkurencijos jėgų modelį (“deimantą”).



Šaltinis : PORTERIS (1993) p. 53.

**1 pav. Penkios jėgos apsprendžiančios konkurencijos laipsni**

Pagal M. Porterį (1999), keturios jėgos (vartotojų galia derantis, tiekėjų galia derantis, naujų įėjimų grėsmė ir produktų-pakaitalų grėsmė) apsprendžia penktąją jėgą – konkurencijos lygį. Kiekviena iš šių jėgų turi po kelias sudedamąsias dalis.

1. **Naujų įėjimų grėsmė.** Jų atsiradimo rinkoje gali padėti išvengti šie barjerai:

- Masto ekonomija ir įgyta patirtis įsitvirtinusioms rinkoje firmoms leidžia išlaikyti veiklos sąnaudas tokia žemame lygyje, kuris nepasiekiamas potencialiems konkurentams;
- Produktų ir paslaugų diferenciacija – savų prekių ženklų sukūrimas ir įtvirtinimas, pabrėžiantis prekės unikalumą;
- Kapitalo poreikis. Efektyvi konkurencija dažniausiai reikalauja didelių pradinių investicijų. Šis barjeras derinyje su masto ekonomija ir patirtimi sukuria rimtas kliūtis naujoms investicijoms.
- Kapitalo perkėlimo kaštai. Tai susiję su tiekėjų pakeitimu, personalo apmokymu, moksliniais ir techniniais naujų produktų kūrimo variantais.
- Naujų paskirstymo kanalų sukūrimo būtinybė.
- Valstybės (vyriausybės) politika, neskatinanti (ribojanti) užsienio įmonių skverbimosi į vietinę rinką (tarifiniais ir netarifiniais barjeriais).

2. **Produktai-pakaitalai (substitutai).** Konkurenciją gali sukelti prekių, patenkinančių tuos pačius vartotojų poreikius, tik kiek kitokiu būdu, atsiradimas. Kliūtimis jiems gali būti:

- Konkuruojant sumažintomis kainomis. Tokiu atveju vartotojų dėmesys nukreipiamas nuo gaminio kokybės klausimo į sumažintą kainą;
- Agresyvos reklaminės kampanijos;
- Naujų, patrauklių ir originalių produktų išleidimas į rinką;
- Prekių pardavimo, aptarnavimo ir paskirstymo kokybės pagerinimas.

Substitutų įėjimą į rinką skatina:

- Geresnis kainos/veiksmingumo santykis;
- Aukštesnis substitutų rentabilumas;
- Gera vartotojo nuomonė apie substitutą;
- Persiorientavimas nuo esamų produktų prie substitutų kaštų nebuvimas.

3. **Vartotojų galia derantis.** Pirkėjų galia derantis auga, kuomet:

- yra didelė pirkėjų koncentracija;
- pirkėjo jautrumas kainai;
- standartizuota produkcija;
- pirkėjui turint pilną informaciją;

- nesant perėjimo pas kitą pardavėją sąnaudų;
- yra potenciali integracijos atgal grėsmė;
- pirkėjas perka didelę pardavėjo produkcijos dalį;
- bendras pirkinio dydis;
- yra produktų-pakaitalų įsigijimo galimybė;
- perkamas produktas nedaro įtakos pirkėjo produkto kokybei;
- mažas pirkėjo veiklos pelningumas.

Konkurencija iš pirkėjų pusės pasireiškia šiais atvejais:

- Reikalaujant aukštesnės kokybės;
- Reikalaujant žemesnės kainos;
- Reikalaujant geresnio aptarnavimo;
- Priešpastatant esamus konkurentus.

4. **Tiekėjų galia derantis.** Firmoms tenka konkuruoti (vykdyti ekonomines varžybas) ne tik su panašiais į save gamintojais, bet ir su savo kontragentais – tiekėjais. Tiekėjų galią apsprendžia tokie faktoriai, kaip:

- didelė tiekėjų koncentracija;
- tiekiamų prekių pakaitalų nebuvimas (produktų unikalumas);
- tiekėjo turima pilna informacija;
- galimybė prisijungti firmą-pirkėją per vertikalią integraciją;
- aukšti perėjimo prie kito tiekėjo kaštai;
- potenciali integracijos pirmyn grėsmė;
- perkamo kiekio svarba tiekėjui.

Stiprūs tiekėjai gali:

- Pakelti savo prekių kainas;
- Pateikti žemesnės kokybės produkciją.

5. **Konkurencijos lygis rinkoje.** Konkurencija rinkoje gali svyruoti nuo taikaus bendravimo iki grubių, konkurentų išstūmimo iš rinkos, metodų. Konkurencija stipriausiai pasireiškia tose šakose, kurioms būdinga:

- Daug vienodo pajėgumo konkurentų;
- Aukšti pastovūs kaštai;
- Gaminamos vienuose prekės (standartizuota produkcija);
- Lėtas šakos augimas;
- Nėra kapitalo perkėlimo sąnaudų;

- Gamybiniai pajėgumai didinami šuoliais;
- Aukštas strateginis įnašas;
- Aukšti išėjimo barjerai;
- Rinkos prisisotinimas;
- Pirkėjų stiprumas;
- Tiekėjų stiprumas;
- Naujų įėjimų grėsmė;
- Produktų-pakaitalų grėsmė;
- Didelis neišnaudotas pramonės potencialas.

Papildomai, visos šios jėgos dar yra veikiamos tokių išorinių faktorių, kaip:

- Vyriausybė ir reguliuojančios institucijos;
- Technologiniai pokyčiai;
- Paklausos rinkoje augimas ir kitimas. (Day, 1997, 34 psl.)

Firmos turi ne tik reaguoti į šakos struktūros pokyčius, stengiantis juos panaudoti ar įtakoti sau naudinga linkme, bet ir pasirinkti poziciją šakos viduje: t.y. suformuoti firmos požiūrį į konkurenciją apskritai, o ne tik į savo produkciją ar į ką ji nutaikyta.

Padėtį šakoje apsprendžia konkurenciniai pranašumai. Firma anksčiau ar vėliau aplenkia savo konkurentus jei turi tvirtų konkurencinių pranašumų. Konkurenciniai pranašumai gali būti dviejų rūšių: žemesnės sąnaudos arba prekių diferenciacija. Žemos sąnaudos atspindi firmos sugebėjimą sukurti, pagaminti ir parduoti lyginamas prekes su mažesnėmis vieno vieneto gamybos išlaidomis nei konkurentai. Pardavinėdama prekes už tokią pačią (arba artimą) kainą, kaip ir konkurentai, firma gauna už juos didesnę pelną.

Diferenciacija – sugebėjimas aprūpinti pirkėjus unikaliomis ir turinčiomis didesnę vertę dėl naujų produkto savybių, turinčiomis ypatingų vartojimo savybių ar po-pardaviminį aptarnavimo prekes. Diferenciacija leidžia firmai diktuoti aukštas kainas, kas lygių su konkurentais veiklos sąnaudų atveju taip pat užtikrina didesnę pelningumą.

Bet kurio tipo konkurencinis pranašumas užtikrina aukštesnę nei konkurentų produktyvumą. Taip firma su žema prekių savikaina parduoda prekes su mažesnėmis išlaidomis nei konkurentai, o firma su diferencijuota produkcija iš gaminio vieneto gaunas pelnas yra didesnis nei konkurentų. Taip konkurenciniai pranašumai tiesiogiai įtakoja nacionalinių pajamų lygį.

Sunku, nors kai kuriais atvejais ir įmanoma, įgyti konkurencinius pranašumus ir mažesnių išlaidų ir produkcijos diferenciacijos atveju. Tai sunku įgyvendinti todėl, kad siekimas užtikrinti prekei aukštas vartotojiškas savybes, kokybę ar gerai suderintą aptarnavimą neišvengiamai veda prie prekės pabrangimo: tai kainuos brangiau, nei tiesiog stengiantis išlaikyti konkurentų lygį.

Žinoma, firma gali išstobulinti gamybos technologiją arba metodus taip, kad kartu ir mažinti išlaidas ir stiprinti diferenciaciją, tačiau galų gale konkurentai padarys tą patį ir firmai vis tiek teks spręsti, kurio tipo konkurencinį pranašumą akcentuoti savo veikloje.

Visais atvejais bet kuri veiksminga strategija turi skirti pakankamai dėmesio abiem konkurencinio pranašumo tipams, nors ir griežtai laikantis vieno iš jų. Taip firma, siekianti maksimaliai sumažinti išlaidas, vis tiek turi užtikrinti priimtina savo prekių ar paslaugų kokybę ir aptarnavimą. Lygiai taip pat, firma gaminanti diferencijuotas prekes, neturi jų kainos sukelti tiek, lyginant su konkurentais, kad tai pradėtų kenkti firmai.

Kitas svarbus faktorius, apsprendžiantis padėtį šakoje, - konkurencijos sfera arba tikslo, į kurį orientuojasi firma savo šakos ribose, platumas. Firma pati turi apsispręsti, kiek prekių rūšių ji pasiūlys, kokiais paskirstymo kanalais ji naudosis, kokį pirkėjų ratą ji aptarnaus, kuriose pasaulio dalys pardavinės savo produkciją ir kokiose giminingose šakose ji konkuruos.

Viena iš konkurencijos sferos reikšmingumo priežasčių yra šakų segmentiškumas. Praktiškoje kiekvienoje šakoje aiškiai skiriasi produkcijos rūšys, yra daugybė paskirstymo kanalų ir keletas pirkėjų tipų. Segmentavimas svarbus tuo, kad skirtinguose rinkos sektoriuose – skirtingi poreikiai. Skirtinguose rinkos sektoriuose reikalingos skirtingos strategijos ir skirtingi sugebėjimai. Kartu, konkurencinio pranašumo šaltiniai skirtinguose rinkos sektoriuose taip pat ženkliai skiriasi, nors tuos sektorius ir “aptarnauja” viena ir ta pati šaka. Tuo būdu susidaro situacijos, kuomet vienos šalies firmos pasiekia sėkmės viename rinkos sektoriuje, o kitos šalies firmos – kitame tos pačios šakos sektoriuje. Kaip pavyzdys gali būti brangių itališkų baldų ir pigių kiniškų baldų sėkmė tose pačiose rinkose.

Firmos iš tos pačios šakos gali pasirinkti skirtingas konkurencijos sferas. Maža to, yra tipiška, kad skirtingų šalių tos pačios šakos firmos pasirenka skirtingas konkurencijos sferas. Dažniausiai pasirenkama vienas iš dviejų: arba konkuruojama “plačiu frontu”, arba nusitaikoma į kažkurį vieną rinkos sektorių.

Konkurencinio pranašumo rūšį ir sferą, kurioje jis pasiekiamas, galima apjungti tipinių strategijų sąvokoje, t.y. visiškai skirtingų požiūrių į tai, kas yra aukšti pasiekimai šakoje. Visos šios tipinės strategijos iš esmės skiriasi viena nuo kitos požiūriu į tai, kaip reikia konkuruoti ir siekti sėkmės konkurencinėje kovoje.



## KONKURENCINIAI PRANAŠUMAI

### KONKURENCIJOS SFERA

PLATUS  
TIKSLAS

SIAURAS  
TIKSLAS

MAŽESNĖS IŠLAIDOS	DIFERENCIACIJA
Lyderystė dėl sąnaudų ekonomijos	Diferenciacija
Akcentuojamas sąnaudų mažinimas ( KONCENTRACIJA )	Akcentuojama diferenciacija

Šaltinis: PORTERIS (1993) p. 58.

### 2 pav. Tipinės strategijos

Be šių tipinių strategijų Kvinauskaitė ir Snieška (2003, p. 66) dar išskiria:

- Aukšto lygio technologijas;
- Produkcijos kokybę;
- Vartotojų aptarnavimo kokybę;
- Vertikalią integraciją.

Iš tipinių strategijų pavyzdžio aiškiai matosi, kad nė viena strategija netinka absoliučiai visoms šakoms. Netgi priešingai, daugelyje šakų puikia viena šalia kitos gyvuoja keletas strategijų. Maža to, šakos struktūra riboja galimų strategijų variantų pasirinkimą, bet nėra tokios šakos, kurioje sėkmę gali atnešti tik viena strategija. Be to, įmanomi variantai su įvairiu diferenciacijos ar fokusavimo laipsniu.

Tipinių strategijų koncepcijos pagrindas yra idėja, kad kiekviena iš jų pagrįsta konkurenciniu pranašumu ir tam, kad jį pasiekti, firma turi pasirinkti savą strategiją. Firma turi nuspręsti, kokį konkurencinio pranašumo tipą ji nori įgyti ir kurioje srityje tai pasiekama.

Siekiant pranašumo naudojant operacinį efektyvumą (t.y. stengiantis daryti maždaug tą patį, ką ir konkurentai, bet geriau) nėra pats geriausias sprendimas. Konkurencijos, pagrįstos strategija, esmė yra ta, kad veikti kitaip. Jeigu yra tik vienas, pats geriausias, gamybos metodų rinkinys, kuris leidžia gaminti visas produkcijos rūšis, patenkinti visus vartotojų poreikius ir suteikia galimybę pasiekti visus vartotojus, - operacinis efektyvumas bus lemiamas faktorius. Tačiau originalūs sprendimai dažnai firmoms leidžia pasiūlyti pasirinkto rinkos segmento vartotojams unikalius gaminius su unikaliomis savybėmis.

Tokia strategija reikalauja realių inovacijų. Firma turi sukurti iš principo naują produkciją, paslaugas ir darbo metodus, kurie ją padarytų išskirtinę tarp konkurentų. Šiai strategijai nepakanka laipsniško jau žinomų metodų tobulinimo. (Porteris, 2005, 130 p.)

### Veiksniai, įtakojančys strategijos pasirinkimą

Veiksny	Diversifikacija	Koncentracija
Rinkos augimo laipsnis	Žemas	Aukštas
Pardavimo stabilumas	Žemas	Aukštas
Atsako į pardavimą funkcija	Mažėjanti	Didėjanti
Konkurencijos lyderiavimo laikotarpis	Trumpas	Ilgas
Pasklidimo efektai	Aukšti	Žemi
Prekės pritaikymo poreikis	Žemas	Aukštas
Komunikacijos pritaikymo poreikis	Žemas	Aukštas
Masto ekonomija paskirstyme	Žemas	Aukštas
Apribojimų lygis	Žemas	Aukštas
Programos kontrolės poreikis	Žemas	Aukštas

Šaltinis: VIJEIKIS J., VIJEIKIENĖ B. (2003) Tarptautinis marketingas, p. 259.

Formuluojant rinkos išplėtimo politiką, tenka priimti sprendimą, ar laikytis diversifikacijos, ar koncentracijos strategijos. Koncentracijos atveju dėmesys sutelkiamas į kelias rinkas, o diversifikacijos atveju augimas palaikomas daugelyje rinkų. Strategija pasirenkama atsižvelgiant į XX lentelėje parodytus rinkos, marketingo komplekso ir su įmone susijusius veiksnius. Su rinka susiję veiksniai pirmiausia apibūdina rinkos patrauklumą. (Vijeikis J., Vijeikienė B. (2003) 259 psl.).

Pati didžiausia strateginė klaida yra noras “vytis visus kiškius”, tai yra naudoti visas konkurencines strategijas vienu metu. Tai garantuotas kelias į strateginę vidutinybę ir prastus rodiklius todėl, kad firma mėginanti naudoti visas strategijas vienu metu, negalės pilnai panaudoti nė vienos iš jų dėl šių strategijų esminių prieštaravimų.

Todėl strategijos centre turi būti sprendimas, ko *nereikia* daryti. Tikslinės klientų grupės, asortimento ir poreikių, kurie bus tenkinami, pasirinkimas, labai svarbūs nustatant strategiją. Tačiau ne mažiau svarbus ir sprendimas neaptarnauti kažkurių kitų klientų grupių, nesistengti patenkinti kitų poreikių ir nesistengti pateikti kažkokių prekių ar paslaugų rūšių. Be kompromisinių sprendimų konkurencija virsta destruktvyvia kova tame pačiame lauke, ir sėkmė priklauso vien nuo operacinio efektyvumo.

Viena iš pačių svarbiausių tiksliai nustatytos ir aiškiai suformuluotos strategijos funkcijų – padėti firmos darbuotojams rasti teisingus kompromisus kasdieninėje veikloje. Sprendimas kažko nedaryti yra ypatingai sunkus, nes atrodo, kad jis varžo firmos veiklą, veda prie realaus ar menamo dalies pajamų praradimo. Strategija, pabrėžianti žemą savikainą ir kainą, veda prie klientų, vertinančių aukštą kokybę ir servisą, praradimo. Ir priešingai, siūlant didelę produkcijos įvairovę, firma praranda klientus, suinteresuotus žema kaina.

Siekdami apeiti tokius apribojimus, darbuotojai gali padidinti pelną, tačiau tuo pačiu jie “išplauna” strategiją ir firmos pozicionavimą. Galų gale siekis išplėsti rinkos dalį ar prisotinti

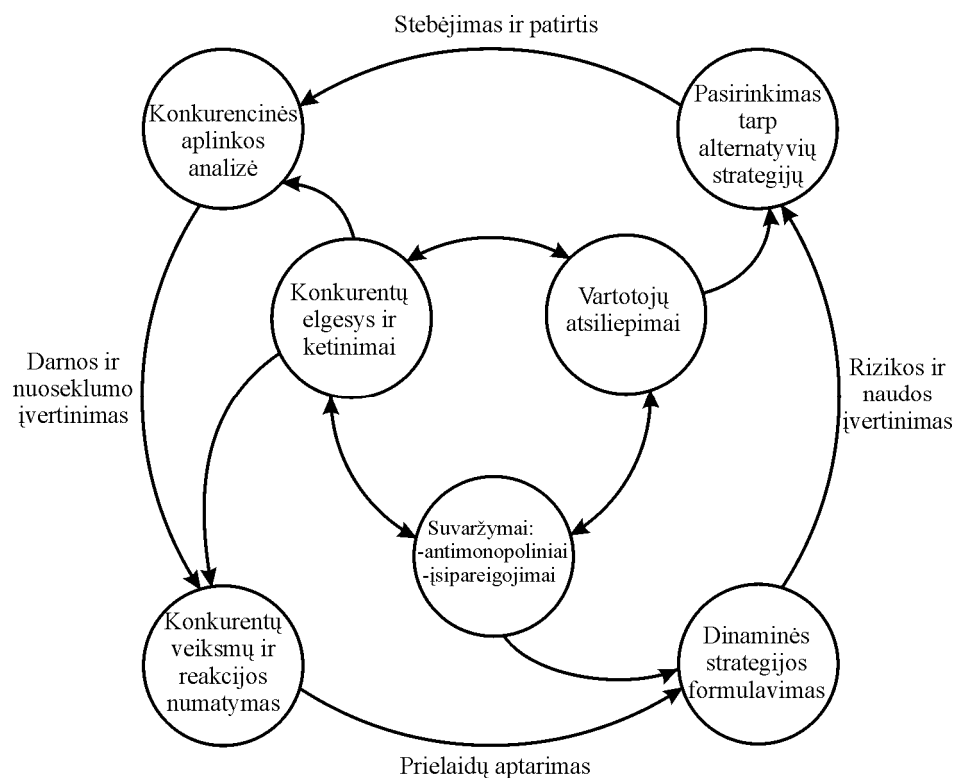
tikslinį segmentą priverčia firmą pernelyg išplėsti asortimentą, kas neatitinka firmos tikslų. Kompromisai ir nenuoseklumas siekiant išplėsti rinkos dalį ir pasiekti verslo augimo, veda prie konkurencinių pranašumų, kuriais firma rėmėsi anksčiau, praradimo.

Sėkmingam verslui vienodai reikalingi ir strategija, ir operacinis efektyvumas. Greitas pažangių veiklos ir vadybos metodų išplitimas pasaulyje padarė operacinio efektyvumo siekimą neišvengiamu. Tačiau būtent strategija sėkmingos firmos skiriasi nuo vidutinių. Originalią individualią strategiją taip pat daug sunkiau pamėgdžioti. (Porteris, 2005, 131 p.)

Formuojant konkurencinę strategiją, firmos vadovai ar vadybininkai turi remtis aiškiai suvoktais savais konkurenciniais pranašumais. Tačiau firmos veiklos strategijos sukūrimas nėra baigtinis ar vienkartinis aktas. Kinta konkurencinė aplinka, kinta veiklos sąlygos, todėl sava strategija turi būti nuolat peržiūrima. Dinamiškas strategijos formavimas prasideda konkurencinių pranašumų išryškiniu, tačiau praėjęs strategijos formavimą vėl prie jo sugrįžta. Day išskiria keturis pagrindinius etapus, kuriais vyksta dinaminis konkurencinės strategijos formavimas:

- Savų pranašumų konkurencinėje aplinkoje suvokimas;
- Konkurentų veiksmų numatymas;
- Dinamiškos konkurencinės strategijos suformulavimas;
- Alternatyvių konkurencinių strategijų pasirinkimas.

(Day, Reibstein, 1997, 14 psl.)



Šaltinis: DAY, REIBSTEIN (1997) p. 15.

**3 pav. Dinamiškos konkurencinės strategijos formulavimas**

Pagal 5 pav, konkurencinės aplinkos analizė visų pirma turi atsakyti, kas yra tikrieji konkurentai (dažnai įmonės ima atsakinėti konkurenciniais veiksmais tokioms firmoms, kurios joms nėra tiesioginiai konkurentai). Tikrieji konkurentai – tai firmos aptarnaujančios tuos pačius rinkos segmentus ar pirkėjus. Jei firma aptarnauja kitą rinkos segmentą, jos atsakomieji veiksmai tik mažins jos pelną, nesuteikdami realių konkurencinių pranašumų. Kuomet atsakyta į klausimą, kas yra tikrieji ar potencialūs konkurentai, turi būti atsakyta, kokie turimi pranašumai prieš konkurentus. Pagrindinis firmos veiklos strategijos uždavinys yra sukurti ir išsaugoti konkurencinius pranašumus.

Sekantis uždavinys – numatyti įvairius galimus atsakomuosius konkurentų veiksmus, jų veiklos tendencijas ir naudą iš įvairių strategijų, prognozuoti, kaip jų strategijos kis laikui bėgant, ir užbėgti joms už akių. Tam vadybininkai turi sugebėti surinkti duomenis bei interpretuoti konkurentų pranašumus, suprasti, kas leidžia konkurentams stumtis į priekį, analizuoti jų potencialius veiksmus ir reakcijas.

Įvertinus savų pranašumų šaltinius ir galimus konkurentų veiksmus, galima išstudijuoti potencialias firmos strategijas, jų ribotumus, galimus atsakymus į konkurentų veiksmus ar galimybę užbėgti jiems už akių. Kaip strategiją ribojantys veiksmai gali būti negrįžtami žingsniai ar investicijos, tačiau dažnai tokie siaurinantys strategiją apribojimai ją daro netgi veiksmingesne.

Galų gale seka įvairių potencialių strategijų ilgalaikis poveikis ir pasirenkama strategija, kuri bus vykdoma. Paprastai ne pavyksta ir ne žlunga iš karto. Vienai firmai pradėjus įgyvendinti naują konkurencinę strategiją, kita firma imasi atsakomųjų veiksmų, į kuriuos atsako pirmoji firma ir taip toliau. Tai gali atvesti prie nenumatytų ir visiškai nepageidaujamų pasekmių. Siekiant šito išvengti, reikia įvertinti potencialias strategijos pasekmes kelis konkurencinės kovos ciklus į priekį. (Day, 1997, p. 17).

Kaip matome, firma negali imtis kurti ilgalaikių konkurencinių strategijų, prieš tai aiškiai neįvertinus ir nesuvokus tiek savų, tiek ir konkuruojančių firmų pranašumų, konkuravimo sričių ir segmentų.

Kaip rodo atlikti tyrimai (Porteris, 1993, p. 263), sėkmingos konkurencinės strategijos būna be galo įvairios. Tačiau visoms įmonėms (ir nacionalinėms pramonės šakoms), ilgą laiką išsaugančioms konkurencinius pranašumus, yra būdingi tam tikri bendri bruožai.

Tai:

- Konkurenciniai pranašumai, savo esme kylantys iš naujovių, permainų ir pagerinimų:  
Firmos įgyja pranašumą prieš tarptautinius varžovus sugebėdamos pajusti naują

pagrindą konkurencijai arba randa naujus efektyvesnius ankstesnės konkurencinės kovos metodus pačia plačiausia prasme. ;

- Konkurencinis pranašumas liečia visą vertybių sukūrimo sistemą: Tai apima visų sričių, įeinančių į gaminio sukūrimo ir naudojimo procesą, rinkinį, apimančią firmos vertybių grandinę, tiekėjus, tarpininkus, pirkėjus. Nenutrūkstantys ir glaudūs ryšiai su tiekėjais ir tarpininkais sudaro neatimamą privalumo sukūrimo ir palaikymo dalį. Firmos tą pasiekia suderindamos (ar net sujungdamos) savo veiklą su tiekėjų darbo organizacija, modifikuodamos ryšių su tarpininkais strategiją, kombinuodamos arba sujungdamos savo veiklą su pirkėjų veiksmis. Būtent šiuo principu pagrįstas geografiškai lokalizuotų klasterių susikūrimas.;
- Konkurencinis pranašumas palaikomas nepertraukiamų patobulinimų dėka: Kadangi daugumą konkurencinių pranašumų įmanoma nukopijuoti, firmos turimus pranašumus gali išlaikyti tik juos nuolat tobulindamos, atrasdamos naujas, efektyvesnes veiklos schemas, bei nuolat įvesdamos pakeitimus firmos veikloje bendrosios strategijos rėmuose. Dažnai organizacijoms būna ypatingai sunku atsisakyti įprastų veiklos schemų ar nusistovėjusių strategijų. Paprastai tai priverčia daryti tik stiprus išorinis spaudimas ar sukrėtimai rinkoje.;
- Konkurencinis pranašumas palaikomas jo šaltinių tobulinimu: Įmonės konkurencinis pranašumas gali kilti iš bet kurios vertės sukūrimo vietos, pradedant gaminio kūrimu ir baigiant servisu po pardavimo. Verta pastebėti, kad kuo daugiau firma turi konkurencinių pranašumų vertės sukūrimo grandinėje, tuo sunkiau ją aplenkti kopijuojančioms firmoms, nes joms teks sukurti pranašumus didesniame sričių skaičiuje.;
- Pranašumo palaikymas reikalauja globalaus požiūrio į strategiją: Firmos negalės ilgai išsaugoti turimų konkurencinių pranašumų tarptautinėje konkurencinėje kovoje, neišnaudodamos ir neišplėsdamos pranašumų, susijusių su savo šalimi ir kartu nepasiremddamos globaliu požiūriu į strategiją. Globalus požiūris papildo savos šalies pranašumus, kartu pašalindamas jos trūkumus. Tai apima savos produkcijos pardavimą visame pasaulyje, atskirų veiklos sričių perkėlimą į tas šalis, kurios turi specifinius konkurencinius pranašumus, bei globalią strategiją, apimančią įvairių veiklos sričių koordinaciją ir integraciją. Firmos turi pereiti prie globalios strategijos kai tik tą leidžia resursai ir konkurencinė padėtis, jei ji planuoja konkuruoti pasauliniu mastu. (Porteris, 1993, p. 628)

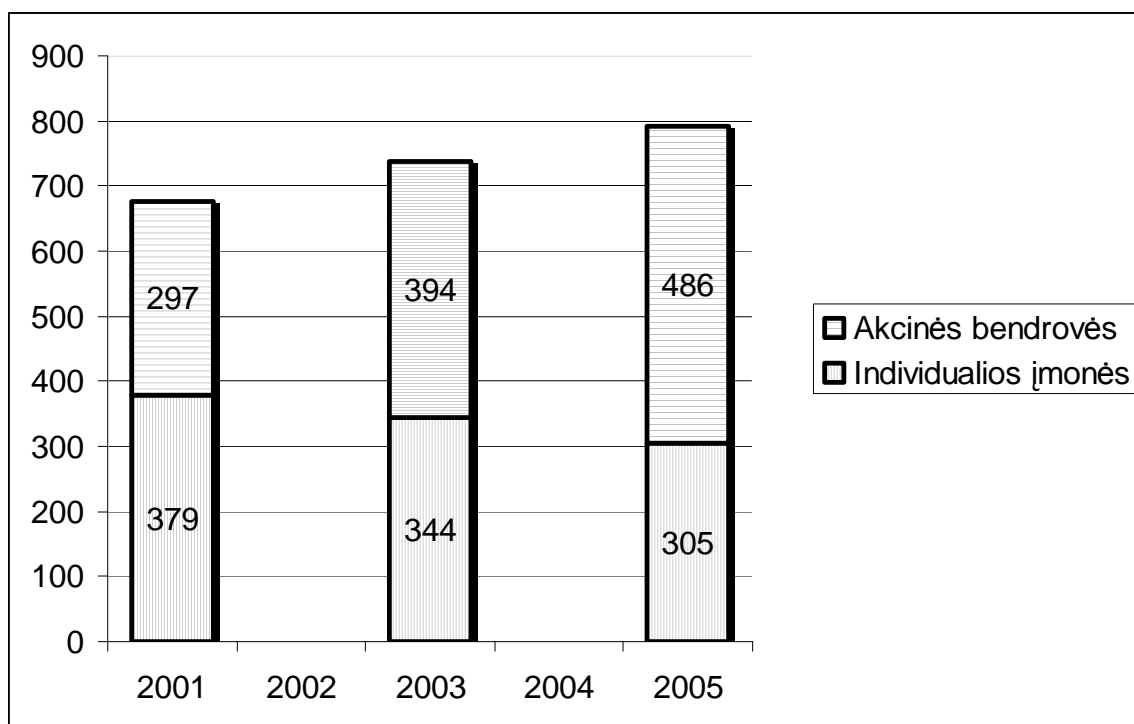
Kadangi Lietuvos rinka yra labai maža ir baldų pramonė iš esmės orientuojasi į eksportą, išveždama didžiąją dalį savos produkcijos, šiandien mes turime kalbėti apie globalią strategiją, nes turimi konkurenciniai pranašumai anksčiau ar vėliau bus nukopijuoti ir pagerinti. Jeigu tuomet Lietuvos baldininkai neturės įdiegti naujovių, leidžiančių išsaugoti ir pagerinti turimus konkurencinius pranašumus, jai teks pasitraukti iš pasaulinės rinkos, o tai stipriai atsilieptų su ja susijusioms šakoms, o kartu ir visai šalies ekonomikai, per padidėjusias socialines išmokas ir pablogėjusį užsienio prekybos balansą.

Pagal šią metodologiją reikia atlikti baldų pramonės konkurencingumo analizę.

## 2. LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO ANALIZĖ

### 2.1 Lietuvos baldų pramonės analizė

Pastaraisiais metais baldų pramonė išlieka viena sparčiausiai auganti pramonės šakų. Nežiūrint nevaldomo ir nesėkmingo privatizavimo 1992 – 1994 m., kurio metu didieji fabrikai buvo privatizuoti dalimis, dalis įmonių atiteko užsieniečiams, kurie pasirodė esą paprasčiausi aferistai, visai nesirūpinę baldų gamyba, baldų pramonė sugebėjo atsitiesti ir išaugti. Nežiūrint į tai, baldų pramonei pavyk atsigausti. Auga įmonių ir dirbančiųjų skaičius, didėja gaminamos ir eksportuojamos produkcijos kiekis. Šis procesas tapo ypač dinamiškas, kai daugumos didžiųjų baldų gamybos įmonių prekybos partneriu tapo Švedijos didmeninės baldų prekybos firma „IKEA“ (MORKEVICIUS (2003) <<http://www.medis.lt/bmm/straipsnis.cfm?id=16>>).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal <<http://www.lietuvosmediena.lt/mu.pdf>>.

**4 pav. Veikiančių įmonių skaičius, vnt.**

Kaip matyti iš 6 paveikslo, ryški tendencija augti baldų gamybos įmonių skaičiui. Nors individualių įmonių skaičius ir mažėjo, tačiau bendras įmonių skaičius augo. Tai rodo teigiamą tendenciją: individualios įmonės išauga ir tampa akcinėmis bendrovėmis, o tuo pačiu metu kuriasi vis naujos įmonės. Bendras įmonių skaičius per ketverius metus išaugo 17% - nuo 676 iki 791, o akcinių bendrovių skaičius išaugo beveik 64% - nuo 297 iki 486 įmonių.

Naujų baldų rinkų Vakarų Europoje atradimas tapo pačiu reikšmingiausiu baldų gamybos atsigavimo ir tolimesnio jos vystymo Lietuvoje veiksmu. Produkcijos pardavimai baldų pramonėje ėmė labai didėti nuo 1997 m. ir dabar to didėjimo tempai yra spartesni negu kitose pramonės šakose.

2 lentelė

**Parduotos produkcijos indeksai (praėję metai - 100%)**

Metai	Visa šalies pramonė	Medienos pramonė	Baldų pramonė
1999	90,10	118,00	103,70
2000	102,20	133,20	125,50
2001	116,00	114,20	118,50
2002	103,10	123,60	127,20
2003	116,10	123,90	124,20
2004	110,80	107,00	133,50
2005	107,30	110,30	113,00

Šaltinis: Lietuvos medienos ūkis <<http://www.lietuvosmediena.lt/mu.pdf>>.

Iš 1 lentelės gerai matosi, kad nuo 1999 metų visai Lietuvos pramonei nuolat augant, medienos pramonė nuolat lenkė bendrą pramonės augimą, o baldų pramonės augimas visą laiką lenkė medienos pramonės augimą.

Pagal darbuotojų dalį šis pramonės sektorius buvo trečioje (15,0 proc.), o pagal sukurtą pridėtinę vertę (10,3 proc.) – ketvirtoje vietoje. Nagrinėjama veikla pastaraisiais metais išgyveno bumą, kurio nesutrikdė net Rusijos krizė. Praėjusiais metais baldų pramonės apyvarta padidėjo 13 proc., sukurta pridėtinė vertė palyginamosiomis kainomis -21,6 proc., o produkcijos eksportas – net 30,3proc. Baldų gamybos plėtros tempai buvo spartesni nei kitu sektoriaus sričių. (Lietuvos ekonomikos sektorių analizė (2003) <[http://www.vbfin.lt/pdf/sektoriu\\_analize2002.pdf](http://www.vbfin.lt/pdf/sektoriu_analize2002.pdf)>).

3 lentelė

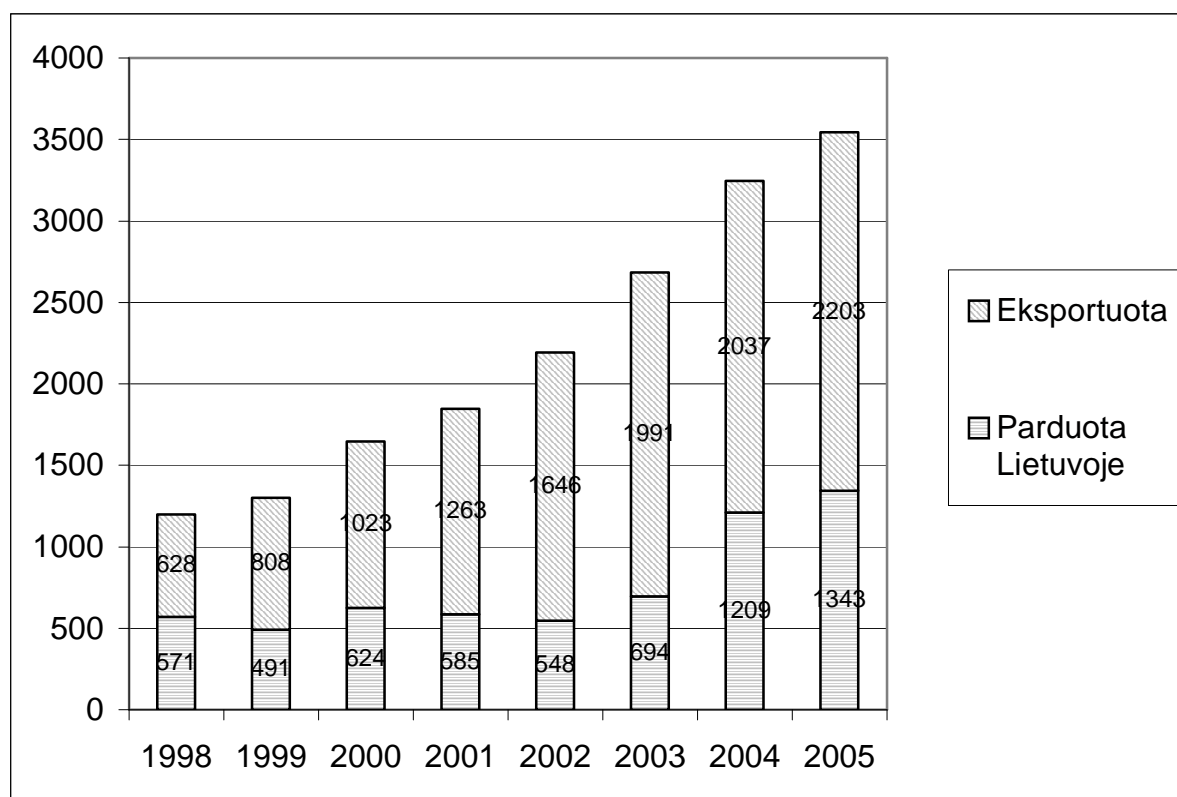
**Medienos eksporto prekės**

Prekės	2000 m.		2003 m.	
	Mln.Lt	%	Mln.Lt	%
Baldai ir jų dalys	531	31,8	1123	42,1
Pjautinė mediena	434	25,9	539,2	20,2
Popieriaus pramonės produkcija	183,2	11	196,7	7,4
Apvalioji mediena	161,2	9,7	154,5	5,8
Fanera ir plokštės	114,8	6,9	122,9	4,6
Kitos medienos prekės	245,2	14,7	533,2	19,9
IŠ VISO	1669,4	100	2669,5	100

Šaltinis: Užsienio prekyba <<http://www.lietuvosmediena.lt/index.php?cid=70>>.



Iš 2 lentelės matyti, kad visame medienos eksporto sektoriuje baldų eksportas sudarė didžiausią dalį. Taip pat jisai pasižymėjo didžiausiu augimu, lenkdamas pjautinės ir apvalios medienos, faneros bei popieriaus sektorius.



Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal Lietuvos ūkio sektorių apžvalgą Nr.1 ir Nr. 3.

### 5 pav.: Medienos ir baldų pramonės parduotos produkcijos apimtis, mln. Lt

Kaip matome iš 7 pav., visas medienos sektorius Lietuvoje auga gana sparčiai, tačiau didžiausias augimas pasiekiamas dėka eksporto, o pardavimai vidaus rinkoje pradėjo bent kiek ženkliu augti tik pastaraisiais metais..

Nors dabar didesnę baldų produkcijos dalį (apie 70 %) pagamina įmonės, turinčios daugiau kaip 100 dirbančiųjų, tačiau jų vaidmuo gamyboje pastaraisiais metais nebedidėja. Aktyvesnės yra mažosios įmonės, kurių skaičius sparčiai auga. Antai įmonių, turinčių 10 - 50 dirbančiųjų, parduotos produkcijos dalis 1997-2001 m. išaugo nuo 12,4 % iki 17,7 %. Dėl spartesnio mažųjų įmonių skaičiaus didėjimo, lyginant su ankstesniais metais, yra labai sumažėjęs vienai įmonei tenkantis vidutinis dirbančiųjų skaičius. 1990 m. jų teko 700, o 2001 m. jau tik 63. Tai nėra problema. Normaliam rinkos funkcionavimui reikalingos įvairių dydžių įmonės, visos jos gali rasti savo vietą, sėkmingai funkcionuoti. Bėda tik ta, kad, trūkstant patirties, mažosios įmonės imasi joms nebūdingos veiklos, neretai kopijuoja didžiųjų įmonių produkcijos modelius bei juos siūlo

eksportui. Ateityje mažosios įmonės tikriausiai turėtų gaminti labiau originalią “saloninę” produkciją, dirbti vietinei rinkai, pirmiausia – pagal individualius gyventojų užsakymus.

Rinkoje aktyvesnės yra mažosios įmonės, kurių skaičius sparčiai auga. Antai įmonių, turinčių 10 - 50 dirbančiųjų, parduotos produkcijos dalis 1997-2001 m. išaugo nuo 12,4 % iki 17,7 %. Dėl spartesnio mažųjų įmonių skaičiaus didėjimo, lyginant su ankstesniais metais, yra labai sumažėjęs vienai įmonei tenkantis vidutinis dirbančiųjų skaičius. 1990 m. jų teko 700, o 2001 m. jau tik 63. Tai nėra problema. Normaliam rinkos funkcionavimui reikalingos įvairių dydžių įmonės, visos jos gali rasti savo vietą, sėkmingai funkcionuoti. Bėda tik ta, kad, trūkstant patirties, mažosios įmonės imasi joms nebūdingos veiklos, neretai kopijuoja didžiųjų įmonių produkcijos modelius bei juos siūlo eksportui. Ateityje mažosios įmonės tikriausiai turėtų gaminti labiau originalią “saloninę” produkciją, dirbti vietinei rinkai, pirmiausia – pagal individualius gyventojų užsakymus.

Tačiau labiausiai ES poveikį pajus didžiosios įmonės, gaminančios savo produkciją su orientacija į eksportą, jau dabar vidaus rinkoje parduodančios tik nedidelę savos produkcijos dalį. Būtent joms padidės konkurencija su kitomis į ES įsiliejusiomis Rytų Europos baldų įmonėmis, taip pat turinčiomis gilią baldų gamybos tradicijas (tokiomis kaip Lenkija, buvusi didžiausia baldų eksportuotoja į ES ir viena didžiausių pasaulyje, Rumunija, Čekija, Slovakija, Vengrija). ES viduje taip pat teks konkuruoti su didžiausia pasaulyje baldų eksportuotoja Italija.

4 lentelė

#### Didžiausi Lietuvos baldų eksportuotojai iki įstojimo į ES

	Eksporuota produkcijos	Eksporuota produkcijos	Pokytis
	tūkst.Lt	tūkst.Lt	%
	2003 m. 1 pusr.	2004 m. 1 pusr.	
1.Klaipėdos baldai	46550	48853	105
4.Vilniaus baldai	40066	43401	108
6.Freda	22859	34779	152
7.Venta	25074	33425	133
8.Šilutės baldai	34018	32682	96
11.Kauno baldai	15374	21536	140
12.Narbutas ir Ko	11416	19119	...
15.Dilikas	8833	13455	152
16.Dailinta	10545	10998	104
17.Karigė	11699	10708	92
20.Baldenis	8868	9070	102
23.Baldai Jums	6834	7521	110
25.UMP	4697	5202	111
27.Sintuva	...	4565	...
28.Aukmergės baldai	5844	3921	67

Šaltinis: < <http://www.lietuvosmediena.lt/index.php?cid=832>>.

Didžioji baldų dalis buvo eksportuota į ES šalis. Tai susiję su tuo, kad transporto kaštai sudaro palyginti didelę baldų kainos dalį. Netgi vyrauja nuomonė, kad jeigu baldą iki pardavimo rinkos tenka vežti daugiau nei 1.500 km, jo gamyba jau nebeapsimoka. Tačiau tai liečia būtent pigiausių baldų nišos gaminius, kurie šiuo metu dominuoja Lietuvoje.

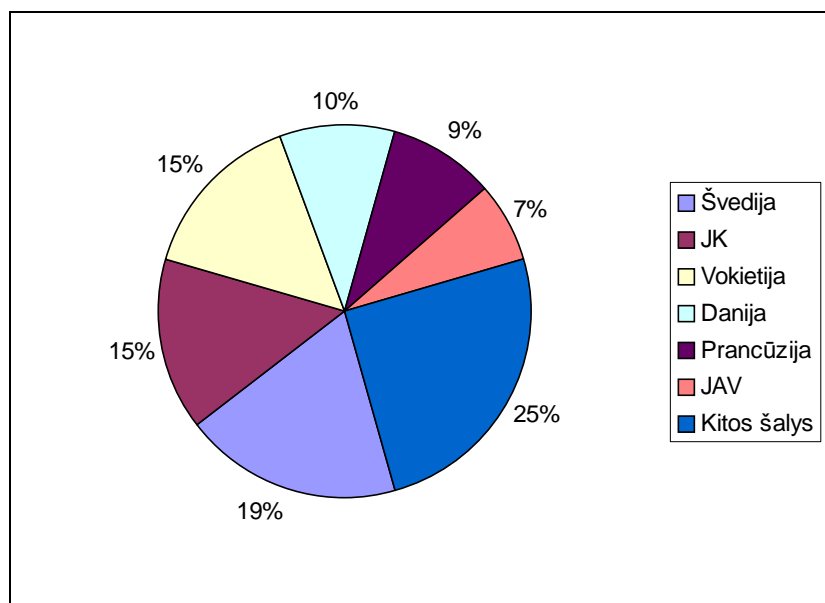
5 lentelė

**Baldų ir jų dalių užsienio prekyba, mln. Lt**

	Visa prekyba			Baldų pramonė		
	Eksportas	Importas	Balansas	Eksportas	Importas	Balansas
1999	12.015,2	19.337,9	-7.322,7	437,3	225,0	+212,3
2000	15.237,5	21.826,0	-6.588,5	609,8	189,7	+420,1
2001	18.332,0	25.413,2	-7.081,2	731,2	238,9	+492,1
2002	20.290,7	28.562,2	-8.271,5	948,7	248,9	+699,8
2003	22.145,1	30.268,7	-8.123,6	1.281,6	320,6	+961,0
2004	25.819,2	34.383,6	-8.564,4	1.479,7	258,0	+1.221,7
2005	32.807,3	42.974,6	-10.167,3	1.812,1	468,0	+1.344,1

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal <<http://www.lietuvosmediena.lt/mu.pdf>> ir <<http://www.std.lt/lt/pages/view/?id=1122>>.

Iš 4 lentelės matome, kad šiandien baldų pramonė viena iš šakų, kurių užsienio prekybos balansas yra teigiamas ir kuris ženkliai mažina bendrą neigiamą Lietuvos prekybos deficitą. Tai be abejo teigiamas rezultatas merkantilistiniu požiūriu.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal <<http://www.lietuvosmediena.lt/index.php?cid=70>>.

**6 pav. 2003 m. baldų eksportas pagal šalis, proc.**

Kaip matome iš 5 lentelės, daugiau nei 2/3 lietuviškų baldų eksporto tenka ES šalims.

Kintant rinkos sąlygoms juntama, kad kyla grėsmė prarasti turimus pranašumus. Todėl Lietuvos baldų gamintojai ima rūpintis dalies gamybos perkėlimu į užsienį, kur galima išnaudoti pigios darbo jėgos bei pigios žaliavos faktorius.

Taip 2005 m. vasarį UAB "SBA baldų kompanija" Rusijoje, Tulos srityje, įsigijo baldų gamybos fabriką "Novo Mebel". Šis fabrikas per mėnesį pagamino ir pardavė produkcijos daugiau nei už 150.000 Lt. Planuojama, kad jau pirmaisiais veiklos metais fabrikas per mėnesį pagamins produkcijos už 2,5 mln. Lt.

Fabrikas gamina medžio lukštu faneruotus baldus iš medžio drožlių plokštės skirtus Rusijos rinkai lovas, spinteles, komodas, veidrodžius, sekcijas ir kitų baldų. Buvo sukurtas specialiai Rusijos rinkai skirtas dizainas, fabriko produkcija orientuota į vidutines pajamas turintį pirkėją Rusijoje ir kitose NVS šalyse, tikintis, kad šis rinkos segmentas ateityje sparčiai augs.

Lygiagrečiai bus pradėta gaminti baldų dalis iš medžio masyvo, prognozuojant jog tai suteiks papildomą konkurencinį pranašumą Europos rinkoje tiek SBA grupės įmonėms, tiek ir kitiems Lietuvos baldų gamintojams. (Medienos pramonės įmonių portalas <<http://www.medis.lt/news2.cfm?id=697>>).

Lietuvos medienos apdirbimo ir baldų pramonėje yra visos prielaidos klasterių kūrimuisi. Medienos apdirbimo ir baldų gamybos sektorius yra vienas iš 3-5 svarbiausių Lietuvos pramonės sektorių. Atlikta statistinė Lietuvos pramonės analizė klasterizacijos aspektu tai patvirtina. Medienos ir medienos gaminių gamybos pramonė pagal užimtų šiame sektoriuje gyventojų skaičių užima trečią vietą tarp visų apdirbamosios pramonės šakų ir 12-tą tarp visų ūkine veikla užsiimančių šakų. Baldų pramonė atitinkamai užima 5-tą ir 21-ą vietas. Pagal ūkio subjektų skaičių šios šakos užima atitinkamai pirmą ir penktą vietas tarp visų apdirbamosios pramonės šakų.

Analizuojant baldų gamybos, kaip galutinio viso medienos apdirbimo sektoriaus produkto, vertės kūrimo grandinę, pavyko nustatyti, jog gamybine-technologine prasme šio sektoriaus Lietuvos įmonės sugeba padengti beveik visas poreikį atitinkančias veiklas. Žymiai sudėtingesnė problema – verslo infrastruktūra. Ji dar tik pradiniam savo formavimosi etape. Analizuojant kai kurių baldų ir medienos įmonių ryšius su kitų pramonės šakų įmonėmis, nustatyta, jog tokie ryšiai yra gana minimalūs. Pagrindinis motyvas – nėra reikiamos kokybės paslaugų teikėjo, trūksta pasitikėjimo, antra vertus, tą pačią problemą nagrinėjant, pavyzdžiui, mašinų ir prietaisų pramonės įmonėse, jautėsi tam tikras skepticizmas medienos įmonių pasirengimu pirkti kokybišką produktą. Spartesnis klasterizacijos procesas galėtų palengvinti šios problemos sprendimą, nes bendradarbiavimo potencialas didelis. (Jucevičius, Stankevičiūtė, 1994)

Baldų gamybos įmonės, integruotos į IKEA klasterį, naudojami kai kuriomis specializuotomis paslaugomis, organizuojamomis šio koncerno pastangomis. Visų pirma tai

transporto logistikos paslaugos. Dalį jų vykdo pačios įmonės, tačiau didžiąją dalį – specializuotos transporto firmos pagal suderintą grafiką. Labai svarbus elementas, tam tikra prasme klasterizuojantis medienos ir baldų pramonės įmonės, yra specializuotos verslo organizavimo paslaugos, pasireiškiančios švedų specialistų ekspertizėmis ir siūlymais, kaip tobulinti gamybos organizavimą, mažinti kaštus. Tokios pagalbos negauna neklasterizuotos įmonės. (Jucevičius, Stankevičiūtė, 1994)

Apskritai galima teigti, jog tos Lietuvos medienos ir baldų pramonės įmonės, kurios yra IKEA partneriai, jau yra klasterizuotos, integruotos į tarptautinį klasterį, nors nagrinėjant įmonių tarpusavio ryšius Lietuvoje, klasterizacijos elementų nėra daug. Tokius ryšius praplėtus, įmonės įgautų papildomą stimulą veiklos efektyvumui didinti. (Jucevičius, Stankevičiūtė, 2004)

## **2.2 Baldų pramonė Europos Sąjungoje**

ES baldų pramonė gamina maždaug pusę viso pasaulio baldų pramonės produkcijos, bendra verte maždaug už 82 mlrd. EUR. Kaip darbu imli pramonės šaka, ji įdarbina apie vieną milijoną darbuotojų. Žaliavų kaina sudaro virš 60% produkto vertės. Pridėtinė vertė sudaro apie 40% produkto vertės, su darbo kaštais apie 78%.

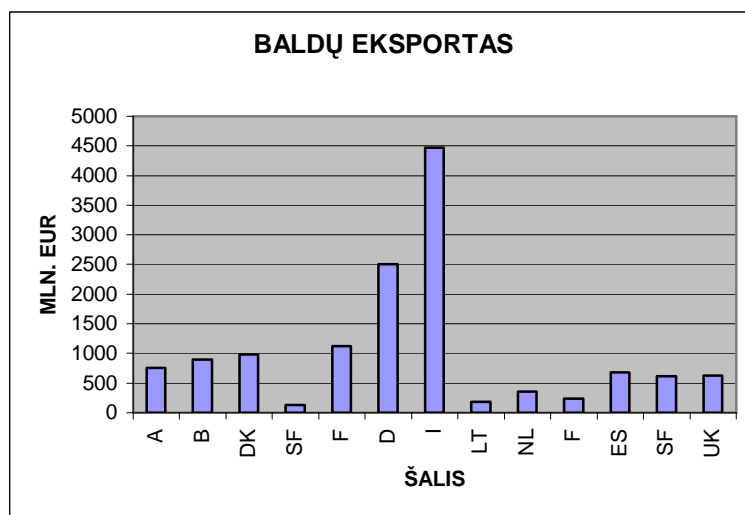
Baldų sektorius yra esminė pramonės šaka daugumoje išsivysčiusių šalių, gaminanti tarp 2 ir 4% gamybos sektoriaus produkcijos vertės.

ES baldų pramonė yra apjungianti šaka, suteikianti darbo plačiam žaliavų ir sudedamųjų dalių tiekėjų ratui. Balduose panaudojamos dalys nuo medinių lentų iki geležinių apkaustų, odos ir stiklo.

ES baldų pramonėje veikia apie 8.800 įmonių, turinčių daugiau nei 20 darbuotojų, kuriose visumoje dirba beveik 600.000 žmonių, o taip pat virš 80.000 įmonių iki 20 darbuotojų, įdarbinančių beveik 300.000 žmonių.

Didžiausios ES šalys baldų gamintojos yra Vokietija (>27%), Italija (21,6%), Prancūzija (13,5%) ir Didžioji Britanija (10,4%).

Pagrindinės baldų pramonės šakos yra minkštų baldų (14,5%) ir virtuvės baldų (13%) gamyba. Trys kiti reikšmingi sektoriai yra biuro baldų (11,7%), valgomojo baldų (11,5%) ir miegamojo baldų (10,3%) gamyba. (<<http://europa.eu.int/comm/enterprise/furniture/index.htm>>).



Šaltinis: Trends in the european union furniture industry in 2002 <<http://www.ueanet.com/Pressarticle19.htm>>.

### 7 pav. Baldų eksportas ES, mln.€

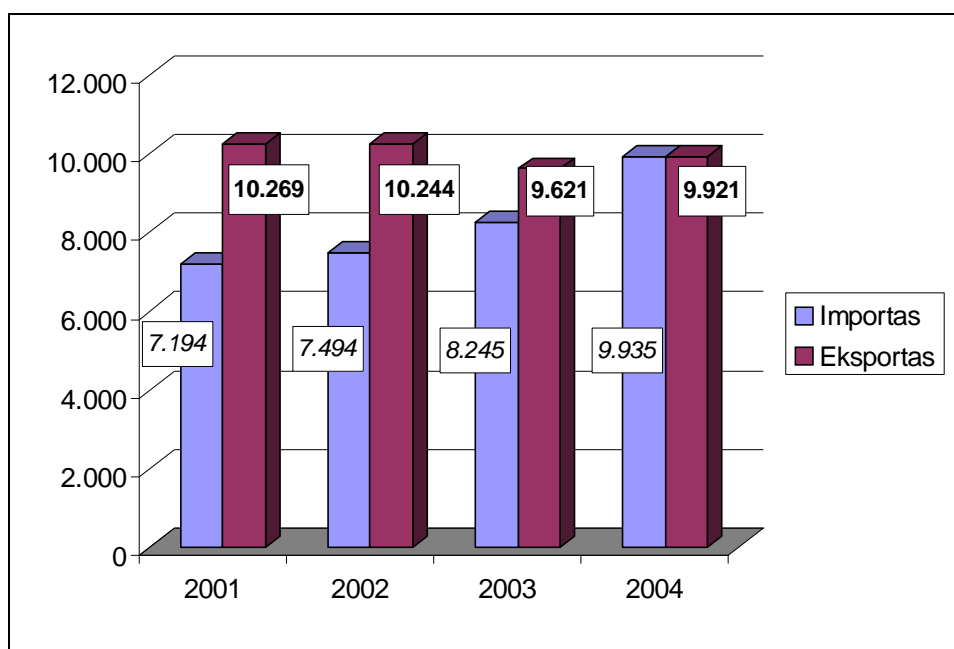
2003 m. beveik visų ES šalių baldų pramonių rodikliai buvo neigiami.

2003 m. bendra ES šalių baldų gamyba smuko 3,5 proc. (76.8 mlrd. EUR). Smukimas pastebimas jau antrus metus iš eilės. Tai lemia sumažėjusi paklausa daugumoje ES šalių bei nedidėjantis eksportas į pagrindines ne ES šalių rinkas.

Per I 2003 m. pusmetį baldų eksportas į ne ES šalis ir toliau mažėjo, nors situacija atskirose šalyse skirtinga. Norvegijos, Rusijos, Japonijos ir kiek mažiau naujų ES šalių rinkos išliko patrauklios. Eksportas į JAV (1/4 viso eksporto) tebesmuko (-15 proc. vertė ir -4 proc. apimtis).

Bendras eksportas į ne ES šalis sumažėjo daugiau nei 4 proc. iki 9 mlrd. EUR.

Nors ES išlieka didžiausia pasaulyje baldų gamintoja, pastaraisiais metais pastebimas baldų gamybos mažėjimo tendencijos (~3%) (<<http://www.ueanet.com/Pressarticle19.htm>>).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal < <http://europa.eu.int/comm/enterprise/furniture/statistics.htm>>.

### 8 pav. ES baldų importas ir eksportas, mln. €

Kaip matyti 9 pav. Europos Sąjungos eksportas vis mažėja, o importas auga. Taip kasmet teigiamas prekybos balansas vis mažėjo, kol 2004 metais tapo neigiamas.

Importas iš Lenkijos, Kinijos ir Čekijos augo net 10 proc., tuo tarpu importas iš kitų šalių išliko beveik nepakitęs. Importas iš Lenkijos padidėjo 13 proc. ir 2003 m. turėtų viršyti 2,700 mln. EUR.

6 lentelė

### Stambiausi baldų tiekėjai į ES, mln. €

	2001	2002	2003	2004	Importo dalis	% augimas 2001-2004
Iš viso:	7.195	7.494	8.245	9.935	100,00%	38,10%
Kinija	1.388	1.742	2.275	3.163	31,80%	127,80%
Indonezija	792	765	785	838	8,40%	5,70%
Rumunija	495	561	606	748	7,50%	51,00%
Šveicarija	512	445	438	469	4,70%	-8,40%
Vietnamas	226	255	341	462	4,70%	104,90%
Turkija	243	309	369	430	4,30%	77,20%
PAR	396	407	407	428	4,30%	8,00%
JAV	623	499	416	392	3,90%	-37,10%
Malajzija	317	317	305	339	3,40%	7,00%
Brazilija	217	228	262	301	3,00%	39,00%

Šaltinis: < <http://europa.eu.int/comm/enterprise/furniture/statistics.htm>>.

## Stambiausi ES baldų pirkėjai, mln. €

	2001	2002	2003	2004	Eksporto dalis	% augimas 2001-2004
Iš viso:	10.270	10.244	9.621	9.921	100,00%	-3,40%
JAV	3.058	3.020	2.598	2.480	25,00%	-18,90%
Šveicarija	1.578	1.553	1.509	1.563	15,80%	-1,00%
Norvegija	669	728	760	818	8,20%	22,30%
Rusija	670	646	658	812	8,20%	21,30%
Japonija	506	488	520	497	5,00%	-1,90%
Kinija	158	177	286	249	2,50%	57,90%
Kanada	233	259	241	240	2,40%	2,70%
Kroatija	162	207	219	228	2,30%	40,90%
JAЕ	181	179	180	202	2,00%	11,70%
Ukrania	174	178	166	185	1,90%	6,70%

Šaltinis: < <http://europa.eu.int/comm/enterprise/furniture/statistics.htm> >.

Kaip ir ankstesniais metais importo rodikliai išlieka teigiami, tačiau eksportas ir toliau mažėja. Todėl praėjusiais metais buvo didžiausias balanso deficitas, kuris viršijo 4 mlrd. EUR. Gera žinia yra tai, kad šis deficitas bus smarkiai (beveik per pusę) sumažintas 2004 m. pabaigoje.

2003 m. Italijos baldų gamyba, palyginti su 2002 m., smuko 4,1 proc. ir siekė 20,2 mlrd. EUR. Tai lėmė ypač sumažėjęs eksportas (-5,1 proc. iki 10,7 mlrd. EUR). Importas išaugo 8,5 proc. ir sudarė 1,7 mlrd. EUR.

Vokietijos baldų gamyba, palyginti su 2002 m., sumažėjo 2,4 proc. Minkštų baldų ir čiužinių sektoriai augo (+2,3 proc. ir +5 proc.), tuo tarpu virtuvės ir svetainės baldų sektoriai ir toliau smuko. Biuro baldų sektorius rodė didžiausią mažėjimą (-12,8 proc.). Eksportas sumažėjo 5,4 proc. iki 4,990 mln. EUR, o importas išliko nepakitęs (6,830 mln. EUR).

Prancūzijoje per pirmuosius 2003 m. 10 mėn., palyginus su tuo pačiu 2002 m. laikotarpiu, baldų gamyba sumažėjo 6,1 proc. Maža vietinė paklausa ir eksportas įtakojo beveik visus subsektorius, išskyrus virtuvės baldų sektorių (+1,6 proc.). Svetainės baldų gamyba sumažėjo 6,7 proc., minkštų baldų- 4,4 proc., čiužinių- 4,8 proc., biuro baldų- 8,7 proc.

Per I 2003 m. pusmetį, palyginus su tuo pačiu 2002 m. laikotarpiu, Jungtinės Karalystės baldų gamyba padidėjo 1,1 proc. (-1 proc., skaičiuojant eurai). Nedidelį augimą įtakojo baldų sunaudojimas (atrodo, jog JK pavyksta išvengti nuosmukio, nors sunaudojimas pamažu krenta) bei eksportas. Baldų importą didino augantis importas iš Italijos ir ne ES šalių.

Ispanijos baldų gamyba padidėjo 1,3 proc. ir siekė 8,492 mln. EUR. Baldų eksportas per pirmuosius 10 mėn., palyginus su tuo pačiu 2002 m. laikotarpiu (1,242 mln. EUR), išliko nepakitęs. Daugiausia baldų Ispanija importavo iš Prancūzijos (29 proc.), Portugalijos (15 proc.) ir JK (7



proc.). Importas beveik prisivijo eksportą (+25 proc.), priartindamas prekybos balansą prie nulio. Ženkliai išaugo importas iš Kinijos (13 proc. viso importo).

2003 m. Nyderlandų baldų gamybos įmonių, kuriose dirba daugiau kaip 20 dirbančiųjų, apyvarta sumažėjo 7,5 proc. Eksportas išaugo 5,1 proc. iki 737 mln. EUR. Didžiausios prekybos partnerės- Belgija (29 proc. viso eksporto) ir Vokietija (24 proc.). Importas taip pat išaugo 5,9 proc. ir siekė 1,700 mln. EUR: importas iš Vokietijos sudarė 29 proc., iš Belgijos- 13 proc.

2003 m. I pusem. Belgijoje, palyginus su tuo pačiu 2002 m. laikotarpiu, baldų pramonės apyvarta sumažėjo 1,2 proc. Mažėjimą lėmė sudėtinga situacija svetainės ir biuro baldų sektoriuose bei nuosmukis tradicinėse rinkose. Padėtis kiek geresnė minkštų baldų (+1 proc.), virtuvės baldų (+3 proc.) ir čiužinių (+6,2 proc.) sektoriuose. Per tą patį laikotarpį eksportas sumažėjo 7,2 proc., importas- 2,6 proc., vietinė paklausa išliko nepakitusi.

Danijos baldų gamintojai 2003 m. baldų eksportavo už 2,3 mlrd. EUR. Palyginus su 2002 m., eksportas išaugo 1,2 proc. Baldų pardavimai į greta esančias Skandinavijos šalių rinkas ir toliau augo, ypač išaugo baldų pardavimai Švedijoje (+13 proc.). 2003 m. Danijos baldų gamyba padidėjo 1,5 proc. ir siekė 2,6 mlrd. EUR.

2003 m. Austrijos baldų eksportas ir toliau augo. Per pirmus 6 mėn. vien į ES baldų eksportuota daugiau kaip už 574 mln. EUR (+28 proc. palyginus su 2002 m. tuo pačiu laikotarpiu). Vokietija ir Italija ir toliau išlieka pagrindinėmis eksporto rinkomis. Eksporto augimą lėmė naujos rinkose ES šalyse bei išaugusi austriškų baldų paklausa Airijoje ir Suomijoje. Per I pusem. importas išliko praktiškai nepakitęs (730 mln. EUR). Daugiausia baldų importuota iš Vokietijos (43 proc.) ir Lenkijos (13 proc.). Austrijos baldų gamintojai spėja, jog 2004 m. situacija ženkliai pagerės.

Per 2003 m. 8 mėn. Švedijos baldų pardavimai sumažėjo 3 proc. Smuko ir eksportas, ir importas.

Suomijos baldų gamyba padidėjo 1,5 proc. ir siekė 1,150 mln. EUR. Eksportas išliko nepakitęs (275 mln. EUR, pagrindinės eksporto šalys- Švedija ir Rusija). Importas siekė 349 mln. EUR (+1 proc.), pusė visų baldų eksportuota iš Švedijos ir Estijos.

2003 m. buvo sėkmingi Lenkijos baldų pramonei, ypač dėl išaugusio euro ir zloto santykio (+25 proc.), o tai reiškia pigesnę eksportą į ES. Eksportas sudarė  $\frac{3}{4}$  produkcijos ir išaugo 12 proc.). Baldų gamyba padidėjo 12 proc. (3.3 mlrd. EUR).

Čekijos Respublika baldų pagamino už 1.5 mlrd. EUR (+2,1 proc., palyginus su 2002 m.). 73 proc. produkcijos (1,100 mln. EUR: -1,8 proc., palyginus su 2002 m.) eksportavo į Vokietiją ir Belgiją. Importas sumažėjo 4,8 proc. iki 400 mln. EUR (35 proc. importuota iš Vokietijos, 30 proc.- Rusijos ir Centrinės bei Rytų Europos šalių, 20 proc.- Lenkijos).

2003 m. viena labiausiai išaugusių baldų pramonių buvo Rumunijos (+7,3 proc. iki 895 mln., EUR). Tai lėmė išaugęs eksportas daugiausia į ES šalis (iš viso eksportuota baldų už 699 mln. EUR: +7,1 proc.). Importas padidėjo iki 125 mln. EUR (+19 proc., daugiausia iš Italijos, Lenkijos ir Vokietijos).

Per pastaruosius trejetą metų Slovakijos baldų pramonė yra viena sparčiausiai augančių baldų pramonių pasaulyje. 2003 m. baldų gamyba padidėjo 41 proc. iki 695 mln. EUR. Eksportas ir toliau augo (661 mln. EUR) daugiausia į Čekiją ir ES. Importas taip pat išaugo 35,6 proc. ir siekė 266 mln. EUR (daugiausia iš Lenkijos).

Bulgarijos baldų pramonės rodikliai yra gana teigiami. Baldų gamyba išaugo 22,6 proc. ir siekė 429.5 mln. EUR. Baldų importuota už 128.5 (+48 proc.).

2003 m. Vengrijos baldų gamyba smuko 25 proc. ir nesiekė 400 mln. EUR. Tai buvo ypač nesėkmingi metai po ketverių metų augimo. Importas viršijo eksportą (216 mln. EUR ir 161 mln. EUR).

Lietuvoje baldų pramonės augimas turėtų siekti 15 proc. Per I pusr. 2003 m. eksportas padidėjo 17 proc. ir siekė 142 mln. EUR, importas išliko nepakitęs (24 mln. EUR).

2003 m. Latvijoje baldų pagaminta už 139 mln. (+11,3 proc., palyginus su 2002 m.). Eksportas sudarė 80 proc. gamybos (111 mln. EUR). Daugiausia baldų eksportuota į Daniją, Vokietiją ir JK. Importas siekė 36 mln. EUR (<<http://www.ueanet.com/Pressarticle19.htm>>).

Lietuva į Europos medžio ir baldų gamintojų sąjungą (U.E.A.) įstojo 2002 m. rugsėjo 7 d. ir tapo 22-uoju šios sąjungos nariu.

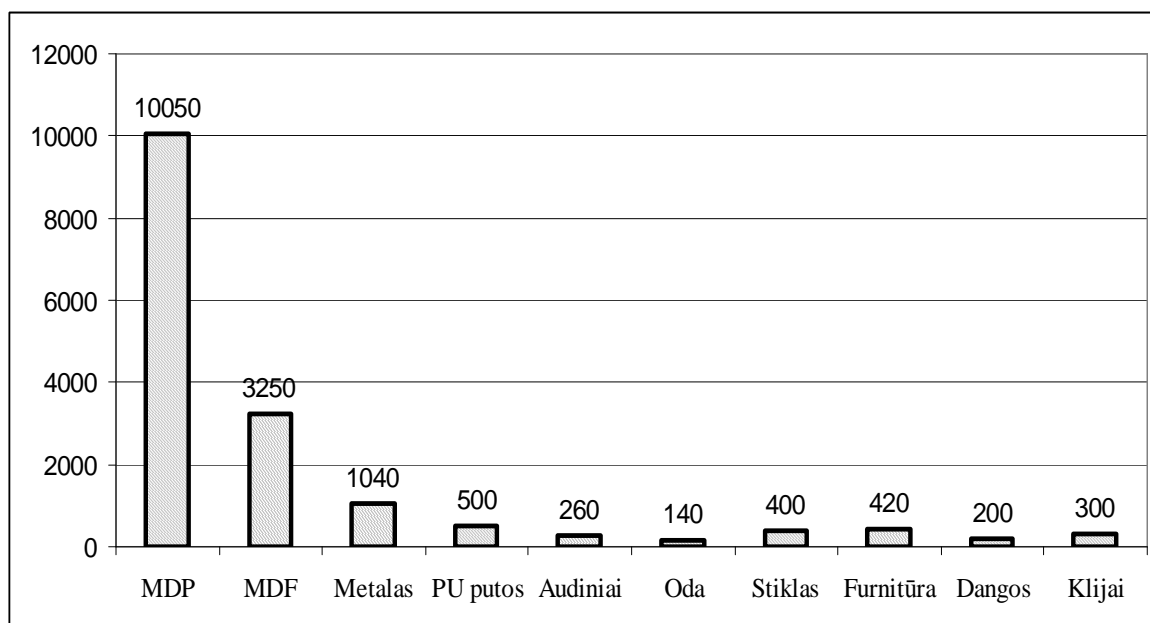
Taip pat pastaruoju metu stipriai auga baldų importas iš Kinijos. Nuolat tobulindama baldų gamyba ir gerindama kokybę, Kinijos baldų pramonė nuolat auga ir pretenduoja didinti užimamą pigių masinių baldų rinkos dalį.

Siekiant išspręsti atitarnavusių baldų utilizavimo ir jų atliekų perdirbimo problemas, buvo sukurtas bendras Europos Komisijos ir Europos Baldų Gamintojų Federacijos (UEA) projektas "Baldų Atliekos (Furniture Waste)"

Šiuo metu ES didelis dėmesys skiriamas atitarnavusių savo laiką baldų utilizavimui. Pasenę, užbaigę savo gyvavimo ciklą baldai tampa stambia municipaline atlieka. Šiuo metu pagrindinės numatomos baldų atliekų sumažinimo kryptys yra

- pakartotinas baldų panaudojimas (second-hand),
- senų baldų panaudojimas naujų baldų gamybai,
- panaudojimas pakuotės gamybai ir atliekų deginimas

Baldų gamybos procese sunaudojama daug medienos ir kitų medžiagų, kurios pasibaigus baldų gyvavimo ciklui patenka į sąvartynus, kaip atliekos. Kai kurioms iš šių medžiagų, baldų pramonė sudaro ženkliai rinkos dalį. Iš esmės, tarp baldų pramonės ir jos žaliavų tiekėjų susidaro tarpusavio priklausomybės ryšiai.



Šaltinis: <<http://www.ueanet.com/furniturewaste/frame4.htm>>

### 9 pav. EU baldų pramonės sunaudojamų medžiagų kiekiai, 1000 tonų

Iš grafiko pateikto 9 pav. matome, kad baldų gamyboje yra sunaudojami dideli kiekiai pagalbinių medžiagų, dalis iš kurių yra pakankamai kenksmingos aplinkai.

Tiesioginio baldų pramonės aprūpinimo žaliavomis sektoriuje ES dirba apie 250 000 žmonių.

Baldų gamybos įmonėms, siekiančioms sumažinti aplinkos taršą, šiuo metu rekomenduojama:

- Projektuojant baldus ar jų gamybos technologiją atsižvelgiant į minimalų gamybos atliekų susidarymą;
- Baldus kurti atsižvelgiant į jų gyvavimo ciklo trukmės padidinimą;
- Riboti pakavimo medžiagų kieki.

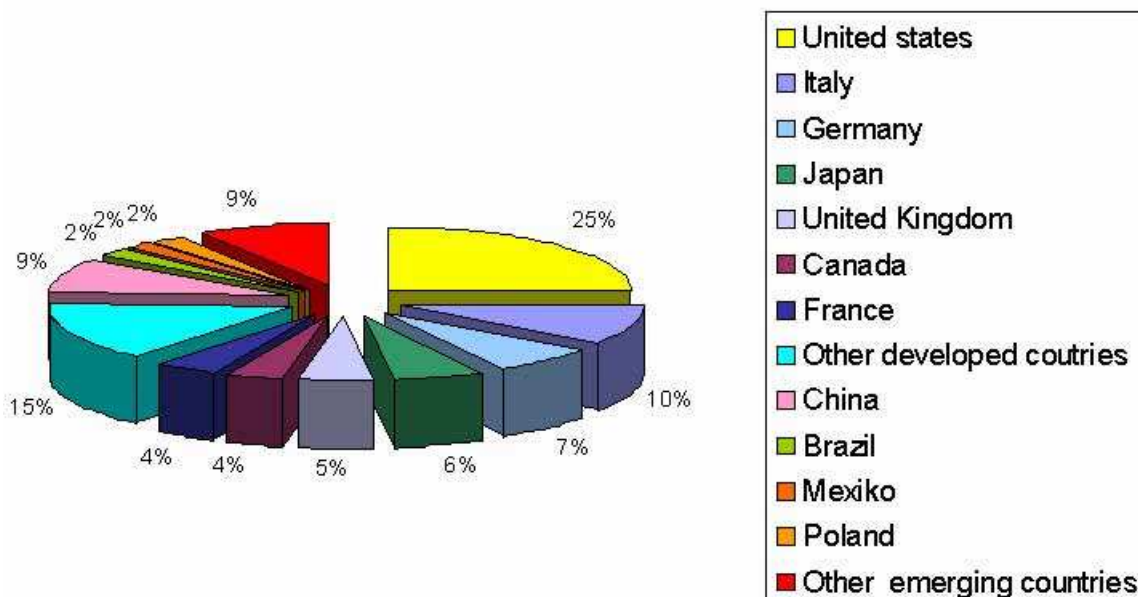
Kitus veiksnius įtakojančius baldų atliekų utilizavimą gali apspręsti vyriausybė savo nutarimais, arba galutiniai vartotojai. (<<http://www.ueanet.com/furniturewaste>>)

Lietuvos baldininkai taip pat turi atsižvelgti į tokias rekomendacijas, net jei jie dar nėra privalomi vykdyti. Kuomet šie siūlymai taps įstatymais, privalomais vykdyti, tie, kurie jau bus juos

pas save įgyvendinę, turės neabejotiną pranašumą. Kartu bus patenkintas daugelio pirkėjų siekis įsigyti ekologiškus gaminius.

### 2.3 Baldų pramonė pasaulyje

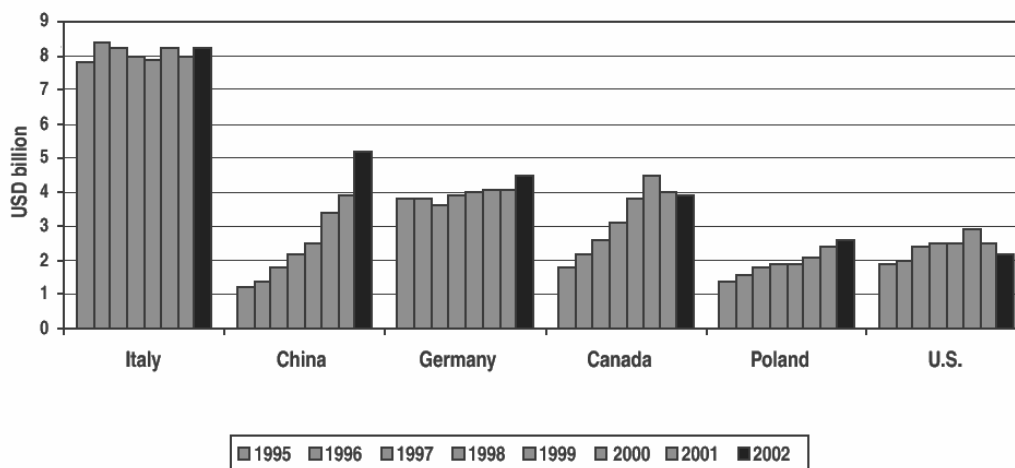
Šiandien Lietuvoje daugiausiai gaminami pigūs korpusiniai baldai išnaudojant vien pigią darbo jėgą. Tačiau remtis tokia politika ilgalaikėje perspektyvoje nebūtų toliaregiška. Nors šiandien Lietuvoje gaminami baldai yra palyginti nebrangūs, jie savo kokybe lenkia Pietryčių Azijoje ir ypač Kinijoje pagamintus baldus. Tačiau Kinija, jau 2003 metais baldų apyvartą padidino iki 24,6 mlrd. JAV dolerių. Per artimiausius tris metus buvo numatyta pasiekti dar 30% augimą, trečdalį produkcijos skiriant eksportui. (Furniture China 2005 <[http://www.cmpsinoexpo.com/index\\_preview.asp?lang=en&site\\_id=11&sess\\_id=103&sub\\_id=256](http://www.cmpsinoexpo.com/index_preview.asp?lang=en&site_id=11&sess_id=103&sub_id=256)>)



Šaltinis: Bulgarian furniture portal < <http://www.mebeli.info/go.idecs?i=9283>>.

#### 10 pav. Baldų gamyba pasaulyje 2004 m.

Kinija, su savo 50.000 baldų gamybos įmonių ir 5 mln. žmonių dirbančių jose, įstojusi į PPO ir panaikinus daugelį barjerų varžusių jos eksportą, pretenduoja kelių metų bėgyje tapti didžiausia pasaulyje baldų eksportuotoja. Nuo 1990 m. Kinijos baldų pramonė išlaiko 15% metinį augimą, tuo pačiu eksportą augindama 35% per metus, 2004 m. pasiekdama 8 mlrd. JAV dolerių. (Tuv Rheinland <[http://www.chn.tuv.com/eng/news/news\\_details.jsp?newsid=74](http://www.chn.tuv.com/eng/news/news_details.jsp?newsid=74)>).



Šaltinis: XIAOZHI, ERIC, MEIQI, BOMING (2004) <[http://forestprod.org/04\\_November.pdf](http://forestprod.org/04_November.pdf)>.

### 11 pav. Baldų eksportas pasaulyje 1995-2002 m.

Kinija, su jos pigia ir gausia darbo jėga, eina į tuos pačius baldų gamybos segmentus, kuriuose šiuo metu sėkmingai dirba Lietuvos gamintojai, grasindama juos išstumti iš rinkos. 2 pav. aiškiai matosi, kad Kinijos baldų sektorius auga sparčiau nei bet kurios kitos šalies, ir jeigu išsilaikys šios tendencijos, netrukus Kinija taps didžiausia baldų eksportuotoja pasaulyje (Pastaba: 2005 m. duomenimis Kinija jau aplenkė Italiją eksporto apimtinis).

Reikia pastebėti, kad kartais kyla pagunda apsaugoti vietinius gamintojus uždarant rinką protekcionistinėmis valstybinio reguliavimo priemonėmis, tokiomis kaip kvotos, muitai, išmokos ir lengvatinės paskolos vietos gamintojams, garantuoti valstybiniai užsakymai, standartų ir reikalavimų sušvelninimas ir pan. Tokios priemonės pakerta šalies pramonės ilgalaikius konkurencinius pranašumus, sumažina stimulą tobulinimui ir naujovių įvedimui ir sukelia priklausomybės nuo vyriausybės nuotaikas. (Porteris, 1993, 646p.). Japonijoje atlikti valstybinio reguliavimo tyrimai parodė, kad toks reguliavimas nepadeda šakos konkurencingumui. Jeigu pramonės šaka konkurencinga tarptautiniu mastu, joks valstybinis reguliavimas jai nereikalingas, o jei nekonkurencinga – valstybinis reguliavimas jos konkurencinga nepadaro (Porteris, 2005, psl. 75). Panašų pavyzdį pademonstravo ir JAV vyriausybė, kuomet atmetė vietinių baldų gamintojų reikalavimą Kinijos baldininkams uždėti antidempingo mokesčius. (Peoples Daily <[http://english.people.com.cn/200312/16/eng20031216\\_130542.shtml](http://english.people.com.cn/200312/16/eng20031216_130542.shtml)>).

Italija, didžiausia pasaulyje baldų eksportuotoja, tokio aukšto lygio pasiekė būtent sukurdamą labai aukštos kokybės bei apdailos ir specialaus dizaino baldus, o ne varžydamosi kainomis su kitomis šalimis.

Siekdama sėkmingai konkuruoti su užsienio baldų gamintojais, Lietuvos baldininkai turi atrasti savo konkurencinę strategiją. Kadangi neįmanoma turėti pranašumo prieš konkurentus absoliučiai visose komercinėse gaminio charakteristikose bei paskirstymo kanaluose, būtina

išsiaiškinti prioritetus ir parengti strategiją geriausiai atitinkančią tendencijas rinkoje ir geriausiai panaudojančią stipriausias pramonės puses. Tokia strategija, skirtingai nuo trumpalaikių taktinių veiksmų turi būti nukreipta į konkurencinių pranašumų užtikrinimą ilgesniam laikotarpiui: 3-5 metams.

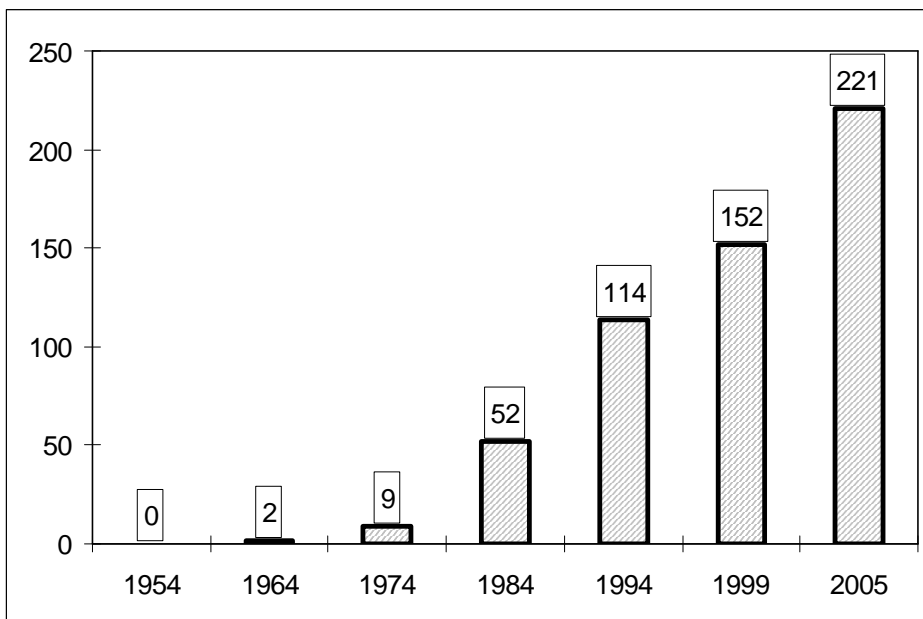
## **2.4 Baldų pramonės vystymosi perspektyvos**

Nors Lietuvos, kaip baldų gamintojos, perspektyvos yra neblogos, tačiau šiuo metu baldų pramonė gamina darbu imlią, mažą pridėtinę vertę sukuriančią produkciją. Vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė baldų pramonėje yra daugiau nei dešimt kartų mažesnė už šios šakos šalių lyderių sukuriama pridėtinę vertę. Situaciją galim pagerinti laikantis vieningos veiklos strategijos: investuojant į naujas technologijas, intensyvinant gamybą, kuriant naujus gaminius, pristatant prekinį ženklą (brendą) bei kuriant aukšto dizaino lygio gaminius ir formuojant teigiamą Lietuvos baldų pramonės įvaizdį, kaip gaminančios aukštos kokybės gaminius su priimtina kaina.

Kadangi baldų produkcijos transportas sudaro didelę jos savikainos dalį, laikoma, kad neverta gabenti pagamintų baldų daugiau nei 1500 km. Todėl Lietuvos baldų gamintojai turėtų nukreipti dėmesį į baldų realizaciją artimiausiose išsivysčiusiose Europos Sąjungos šalyse: Vokietijoje, Austrijoje, Danijoje, taip pat Skandinavijos šalyse. Iš kitos pusės verta atkreipti dėmesį į atsigaunančią Rusijos rinką.

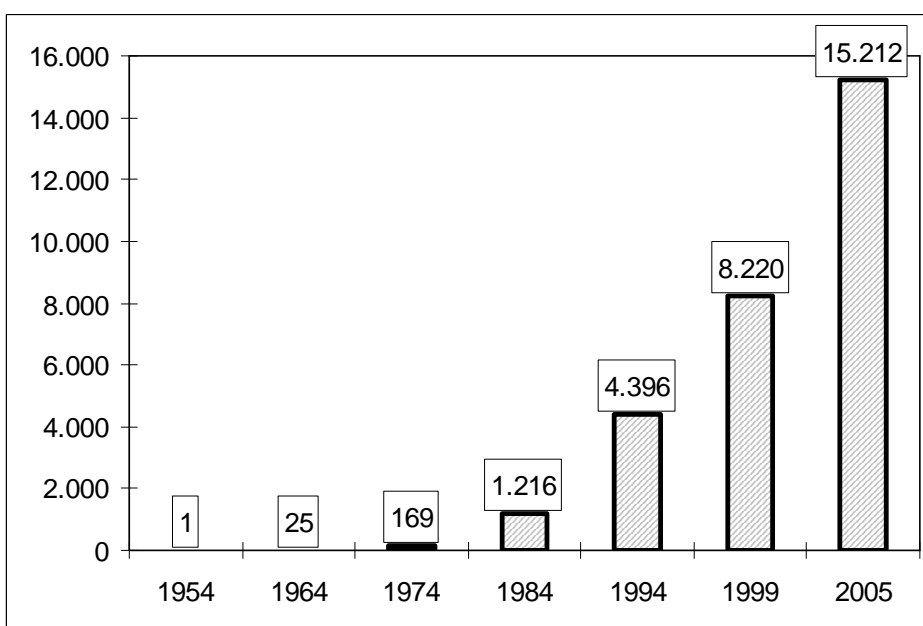
Kita problema Lietuvos baldų pramonėje, kad didžioji dalis (virš 50%) stambiųjų įmonių užsakymų tenka vienam užsakovui – Švedijos baldų prekybos koncernui IKEA. Šio koncerno politika yra pagaminti kuo pigesnius baldus ir nuolat spausti užsakovus mažinti kainas. Kol Lietuva gamins pačią pigiausią produkciją su minimaliais įkainiais, jos perspektyvos bus labai miglotos. Iš vienos pusės, įmonės negalės sukaupti pakankamai lėšų gamybos modernizavimui, naujų technologijų įsisavinimui, gaminių kūrimui. Iš kitos pusės, narystė Europos Sąjungoje privers pakelti darbo užmokestį, kad išvengtų kvalifikuotos darbo jėgos nutekėjimo. Tai savo ruožtu didins produkcijos savikainą, ko pasekoje, tokie užsakovai kaip IKEA gali nukreipti savo užsakymus į pigesnės darbo jėgos šalis, palikdama Lietuvos baldų pramonę be didelės dalies užsakymų.

Šis koncernas, valdomas vienos šeimos, įvertino, kad svarbiausi žmogaus gyvenimo veiksmai, tokie kaip valgymas, miegojimas, daiktų susidėjimas, bendravimas ir t.t. sukuria poreikį baldams, kurie padėtų šiuos poreikius tenkinti. Tačiau daugelis žmonių susiduria su riboto biudžeto ir ribotos erdvės problemomis. IKEA pasuko būtent šių poreikių patenkinimo keliu, pasiūlydama platų pasirinkimą gero dizaino, funkcionalių ir tuo pat metu išlaikydama tokią kainą, kurią didžioji žmonių dalis galėjo sau leisti. Kuomet kiti baldų prekybininkai stengėsi parduoti kuo brangesnius baldus, šis koncernas pasuko pigių baldų kryptimi ir šis žingsnis akivaizdžiai pasiteisino.



Šaltinis: <<http://franchisor.ikea.com/showContent.asp?swfId=facts1>>.

**12 pav. IKEA parduotuvių skaičius, vnt.**



Šaltinis: <<http://franchisor.ikea.com/showContent.asp?swfId=facts1>>.

**13 pav. IKEA apyvarta, mln.EUR**

Kaip matome iš šių grafikų, IKEA pasirinkta strategija pasiteisino ir leido firmai tapti vienu iš didžiausių baldų prekybininku pasaulyje. Iš kitos pusės, norėdami išlaikyti esamas augimo tendencijas, švedai privalo ieškoti galimybių kuo pigiau gaminti baldus. Jeigu baldų gamyba

Lietuvoje jiems taptų per brangi, jie savo užsakymus perkeltų į kitą šalį, kurios baldininkai galėtų įvykdyti tuos pačius užsakymus su mažesnėmis sąnaudomis, išlaikydami reikiamą kokybės lygį.

Didelė dalis baldų savikainos tenka išlaidoms energijai. Prognozuojama, kad artimiausiu metu energijos kainos kils. Tai dar labiau padidins produkcijos kainą.

Kartu su Lietuva į Europos Sąjungą įsijungė ir kitos šalys, turinčios dar geresnes pozicijas baldų gamybos srityje. Tai ir didžiausia baldų eksportuotoja į ES – Lenkija, ir kitos šalys: Čekija, Slovakija, Vengrija. Lietuvai teks atlaikyti konkurenciją su šiomis šalimis, kurios didele dalimi pasirinks panašią skverbimosi į Europos baldų rinkas, kaip ir Lietuva.

Vis didesnę įtaką baldų prekybai daro internetas ir elektroninė prekyba.

Baldų pramonėje gaminio vertė yra pagrįsta dizaino, gamybos, pardavimo ir marketingo veiksmų. Visus šituos segmentus galima panaudoti įgyvendinant elektroninės komercijos iniciatyvas.

Elektroninė komercija galima kaip parduodant išbaigtą gaminį galutiniam vartotojui, taip ir žaliavų bei pusfabrikačių tiekimo srityje, kur galima pasiekti ženklias kaštų sąnaudas ir padidintą efektyvumą.

Internetą ir intranetą apjungiančios elektroninės sistemos kompleksiskai gali padėti pasiekti visos tiekimo grandinės automatizavimą ir optimizuoti ryšius tarp gamintojų ir prekybininkų.

Vis tiksliai elektroninė komercija patogi parduodant gaminius galutiniam vartotojui, kur užsakymų apdorojimo ir logistikos sistema gali veikti su minimaliais kaštais ir didele automatizavimo galimybe. Tokia sistema leistų išvengti didelių prekybinių sąnaudų, susidarančių dėl brangių patalpų nuomos ar įsigijimo bei pardavėjų atlyginimų.

Išnaudodamos e-komercijos pranašumus net nedidelės firmos galėtų išvengti priklausomybės nuo didžiųjų prekybos firmų, parodyti savo produkciją maksimaliam potencialių pirkėjų skaičiui bei prisistatyti galimiems tiekėjams. (<[http://europa.eu.int/comm/enterprise/furniture/ind\\_policy.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/furniture/ind_policy.htm)>)

Kaip rodo tyrimai atlikti Danijoje, vietos baldų gamintojai įgauna įvairių pranašumų išnaudodami e-komercijos galimybes.

Išskiriama, kad tiesioginiam pardavimui internetu tinka tik pigūs baldai, perkant kuriuos iš anksto neapžiūrėjus rizikuojama nedidele pinigų suma, bei baldai su stipriais prekės ženklais (brand), kur pirkėjas gerai žino ką jis gaus.

Tačiau Danijos Baldų Pramonės Asociacijos (ADFI) interneto puslapyje [www.danishfurniture.dk](http://www.danishfurniture.dk) pateikta informacija apie visus asociacijos narius tarnauja daug platesniems tikslams.

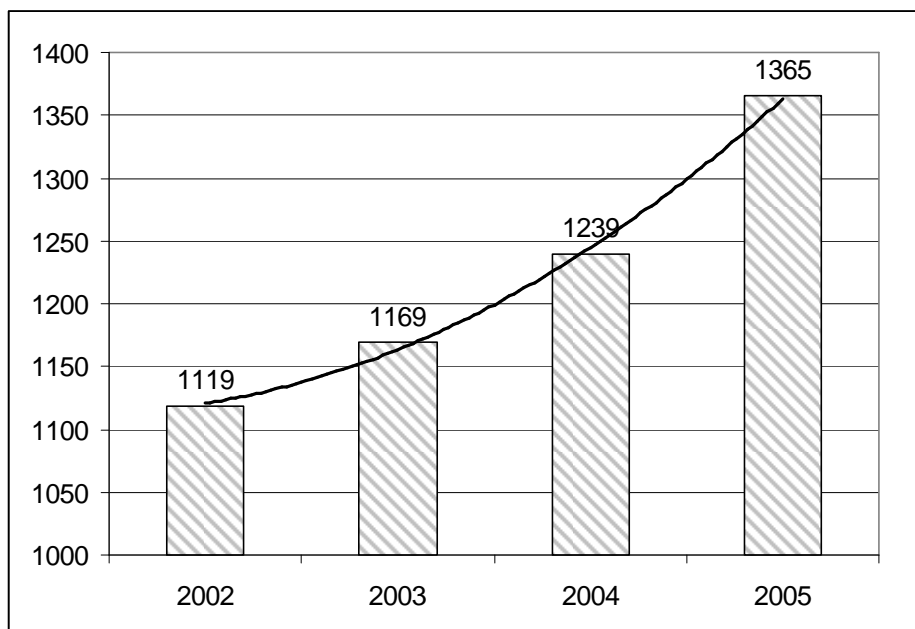


Apie kiekvieną narį pateikta bent jau minimali informacija, apimanti pavadinimą, gaminius ir elektroninio pašto adresą. Fimos surikiuotos tiek pagal gaminius, tiek ir abėcėlės tvarka. Tarptautinę orientaciją atspindi tai, kad visa informacija pateikta ne tik danų, bet ir anglų kalba.

Net tokia informacija baldų gamintojams padeda atrasti naujus kontaktus tiek su prekybininkais, susidomėjusiais jų produkcija, tiek ir su tiekėjais, norinčiais pateikti įrankius ir mechanizmus arba žaliavas ir pusfabrikačius. Taip pat internetu galima operatyviai bendrauti ir su galutiniais klientais, gauti grįžtamąjį ryšį ir atsiliepimus apie savo produkciją, bei informuoti pirkėjus apie gaminius ir kur juos galima įsigyti. (<[http://www.ebusiness-watch.org/resources/documents/Case%20Studies%202004/CS\\_SR05\\_Crafts\\_1-AkselKjersgaard.pdf](http://www.ebusiness-watch.org/resources/documents/Case%20Studies%202004/CS_SR05_Crafts_1-AkselKjersgaard.pdf)>)

Panašiai pristatomi ir Lietuvos baldžiai asociacijos “Lietuvos Mediena” puslapiuose <http://www.lietuvosmediena.lt/>, stengiantis išnaudoti interneto teikiamas galimybes. Tiesiog dar nesimato aktyvių pastangų galutiniam vartotojui pristatant gaminius, ar netgi vykdant elektroninę prekybą.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, vis daugiau darbingo amžiaus žmonių išvažiuoja iš Lietuvos, ieškodami didesnio atlyginimo. Įmonėse vis labiau juntamas darbuotojų trūkumas. Siekiant išlaikyti esamus, bei, augant gamybos apimtims, priimti naujus darbuotojus, įmonės turi kelti darbo užmokestį. Ši problema bendra visai Lietuvos pramonei:



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas < <http://www.std.lt/lt/pages/view/?id=1325> >.

#### **14 pav. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis Lietuvoje, Lt**

Iš 12 pav. aiškia matosi, kad atlyginimas didėja eksponentiškai, 2003 m. jis išaugo 4%, 2004 m. – 6%, o 2005 m. augimas siekė 10%. Išsilaiko tendencija atlyginimams augti ir ateityje.

Baldų pramonės įmonėse situacija susiklostė dar aštriau. Kaip matyti iš žemiau pateiktos lentelės vidutiniškai darbo užmokestis augo apie 15%, tačiau atskirose įmonėse augimas siekė net 30-40%

8 lentelė

**Bruto darbo užmokestis, Lt**

ĮMONĖ	2004	2005	POKYTIS %
Narbutas ir Co.	2225	2512	13
Klaipėdos baldai	1720	2104	22
Karigė	1194	1677	40
Kauno baldai	1650	1578	-4
Vokė-III	1332	1558	17
Šilutės baldai	1545	1511	-2
Vilniaus baldai	1390	1428	3
Sintuva	1140	1425	25
Freda	1087	1381	27
Aukmergės baldai	1259	1365	8
Baldai Jums	1304	1325	2
Venta	1224	1288	5
Dilikas	905	1146	27
Akadas	933	1088	17
Mažeikių Lyra	970	985	2
Eliuda	740	952	29
Minija	792	898	13
Genmak	597	734	23
Alantas	695	825	19

Šaltinis: Asociacija „Lietuvos Mediena“ <[http://www.lietuvosmediena.lt/Baldu\\_gamintojai.pdf](http://www.lietuvosmediena.lt/Baldu_gamintojai.pdf)>.

Kadangi baldų pramonėje yra darbu imli, čia didelę baldo savikainos dalį sudaro darbo užmokestis ir todėl jo didėjimas stipriai atsilies į pigesniąją ir vidutinę kainų grupę nusitaikiusiems Lietuvos baldų gamintojams, tuo suduodamas smūgį jų konkurencingumui.

Kitas svarbus veiklos prioritetas yra Europos Sąjungos skiriamų struktūrinių fondų įsisavinimas. Tai gali tapti pagrindiniu veiksniu modernizuojant gamybą, įsisavinant pažangiausias technologijas bei kuriant naujus gaminius.

Siekiant išsilaikyti Lietuvos baldų pramonei, reikia įgyti išvystytus santykinus pranašumus, o vertinant pagal specializacijos laipsnį - įgyjant specialius veiksnus. Tam reiktų sugebėti pagaminti tokius baldus, kurių negamina kiti. Tai gali būti unikalūs dizaino, ypatingo surinkimo, ar originalios konstrukcijos, pažangių technologijų, ypatingai ergonomiški, pasižymintys aukšto lygio apdaila ar kažkuriomis kitomis savybėmis patrauklūs baldai.

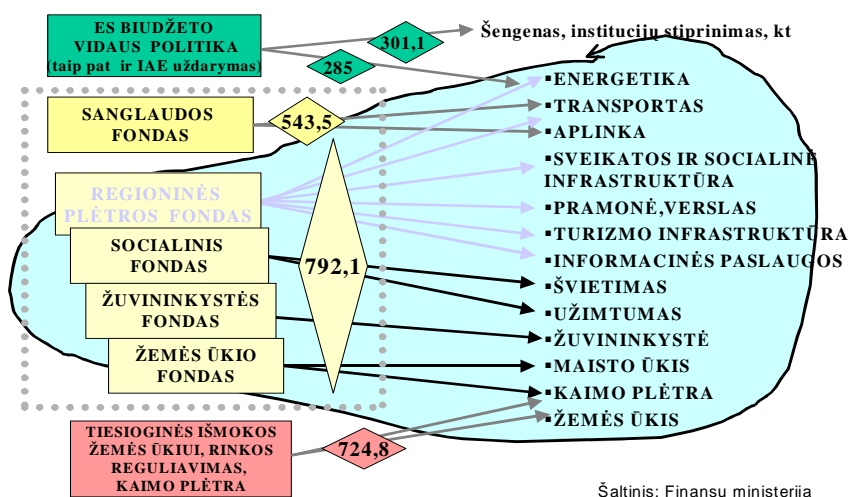
Ūkio ministerija yra paskirta tvarkyti Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą verslo plėtrai. Struktūriniai fondai yra Europos Sąjungos regioninės politikos instrumentas, kuriuo

siekiami išlyginti Europos Sąjungos regionų ekonomikos ir socialinės plėtros skirtumus. Pagrindinis fondas, iš kurio bus teikiama parama verslui, yra Europos regioninės plėtros fondas. Šis fondas remia gamybos aplinkos (kad būtų padidintas įmonių, ypač mažųjų ir vidutinių, konkurencingumas), infrastruktūros, mokslinių tyrimų ir technologijų, informacinės visuomenės, turizmo ir kultūros investicijų, aplinkos apsaugos plėtrą.

2002 m. pradėjus pasirengimą valdyti ir panaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą, ministerijoje buvo įsteigtas Struktūrinių fondų valdymo skyrius.

Pasirengimas apėmė šiuos komponentus: 1) Bendrojo programavimo dokumento, kuris yra teisinis pagrindas teikti struktūrinių fondų paramą, ir valstybės pagalbos schemų rengimas; 2) dokumentų, reikalingų paramai naudoti, rengimas; 3) administracinės-institucinės struktūros, skirtos struktūrinių fondų paramai verslo plėtrai administruoti, nustatymas; 4) viešojo konsultantų tinklo, reikalingo projektų srautui generuoti, sudarymas.

2002 m. buvo parengtos Bendrojo programavimo dokumento dalys apie pramonę ir verslą, energetiką bei turizmą. Pradėta rengti valstybės pagalbos schema, kuri bus naudojama iš karto Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare. Taip pat buvo sudarytas viešasis konsultantų tinklas bei paskirti atsakingi asmenys, pradėta plati informavimo kampanija. Administracinės-institucinės struktūros nustatymo darbai priklauso nuo Finansų ministerijos rengiamo institucinio modelio, kuris remiasi Bendrojo programavimo dokumento struktūra. Šio dokumento priemonės ir remiama veikla buvo apibrėžta 2002 m. pabaigoje, todėl detali administracinė-institucinė struktūra bus nustatoma ir kuriama 2003 metais. (<[http://www.ukmin.lt/files/konkursai/um-atask/atask\\_10.doc](http://www.ukmin.lt/files/konkursai/um-atask/atask_10.doc)>)



Šaltinis: Integracija į Europos Sąjungą <[http://www.ukmin.lt/files/konkursai/um-atask/atask\\_10.doc](http://www.ukmin.lt/files/konkursai/um-atask/atask_10.doc)>.

### 15 pav. Bendras ES paramos finansinis paketas Lietuvai 2004-2006 m.

Iš pateiktos schemos matosi, kad baldų pramonės įmonės gali pretenduoti į Regioninės Plėtros fondo lėšas.

Įsisavinus naujas, aukštos kokybės ir didelio našumo baldų gamybos bei apdailos linijas, būtų galima iš dalies sumažinti didėjančių atlyginimų ir energijos kainų įtaką gamybos kaštams.

Baldų gamyboje ypač svarbus yra dizainas. Didžiausia pasaulyje baldų eksportuotoja Italija sugebėjo pasiekti tokių rezultatų ne dėl žemų kainų, bet dėl savo išskirtinio baldų dizaino, kuris yra populiarus visame pasaulyje. Šiuo metu Lietuvos baldų dizaino lygis yra palyginti žemas. Dominuoja patys paprasčiausi ir pigiausi korpusiniai baldai iš drožlių plokštės. Norint pritraukti pirkėjus iš išsivysčiusių šalių, reikia stipriai investuoti į baldų dizaino kūrimą ir reklamą.

Vilniaus dailės akademijos Dizaino katedros vedėjas profesorius Tadas Baginskas pažymi, kad iš trijų kojų, ant kurių laikosi Lietuvos baldų pramonė, - gamybos, vadybos ir dizaino - pastaroji yra silpniausia. (Lietuvos Žinios. No. 101 )

## 2.5 Lietuvos baldų pramonės SSGG (SWOT) analizė

Siekiant įvertinti Lietuvos baldų padėtį bendroje baldų rinkoje, atlikta SSGG (SWOT) analizė. Atlikus SWOT analizę, gauname tokį vaizdą:

9 lentelė

### Lietuvos baldų pramonės SSGG (SWOT) analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
Ilgalaikės tradicijos	Didelė pardavimų koncentracija
Gamybiniai pajėgumai	Gaminama bevardė produkcija
Platus asortimentas	Pasenusi ir nudėvėta gamybinė bazė
Kvalifikuoti darbuotojai	Maži darbuotojų atlyginimai
Vietinių mokslo įstaigų ruošiami specialistai	Žaliavos trūkumas
Orientacija į eksportą	Žemas dizaino lygis
Didėjanti perkamoji galia vidaus rinkoje	Neįdiegti aplinkosauginiai ir kokybės sertifikatai
Žema gamybos savikaina	Žemas darbo našumas: 3-4 kartus (iki 10) mažesnis nei ES
Vietinės žaliavos	Žemas pridėtinės vertės lygis
Geografinė padėtis	Maža nacionalinė rinka
Kokybiška produkcija	
Eksportuojant gražinamas PVM	
Apsirūpinimas esminėmis vietinėmis žaliavomis	

GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Paleidžiama nauja MDP linija Pardavimų geografijos didinimas Naujų pirkėjų paieška Savo prekinio ženklo ir įvaizdžio formavimas Savų prekybos taškų atidarymas ES Marketingo veiksmų gerinimas Dizaino priderinimas prie ES poreikių Prekinių ženklų kūrimas Produkcijos priderinimas prie ES poreikių Auganti Rusijos rinka Didinama specializacija ES struktūrinių fondų įsisavinimas Elektroninė prekyba Ekologiška gamyba	Energijos kainų kilimas Darbuotojų nutekėjimas ir trūkumas Produkcijos savikainos augimas Žaliavos trūkumas ir brangimas Didieji užsakovai perkels užsakymus į pigesnės gamybos šalis Auganti konkurencija iš Kinijos ES didelė konkurencija baldų sferoje Į ES įsiliejo ir kitos šalys su senomis baldų gamybos tradicijom

Šaltinis: Sukurta autoriaus

Šis metodas leidžiantis nustatyti įmonės stiprias ir silpnas puses bei suderinti tai su aplinkos galimybėmis ir pavojais. Jis padeda geriau įsivaizduoti įmonės strateginę situaciją.

Iš šios SSGG analizės matome, kad Lietuvos baldų pramonė turi nemažai stipriųjų pusių (stiprybės), dalis iš kurių siejasi su dar sovietiniais laikais išvystytą baldų pramonę. Iš tų laikų atėjo ilgalaikės baldų gamybos tradicijos (nors su kai kuriomis tradicijomis teko ir kovoti) ir kokybiška produkcija, kvalifikuoti ir patyrę darbuotojai, vietinių mokslo įstaigų ruošiami specialistai. Tai, kad vietiniai gamintojai sugeba išlaikyti aukštą gaminių kokybę išsaugodami žemas kainas, teisingai įvertinti gamybos terminus ir laikytis įsipareigojimų pirkėjams, padeda atsilaikyti prieš konkurentus iš šalių su žemesniu darbo užmokesčiu. Prie to prisideda ir gražinamas PVM už eksportuotas prekes. Augantis Lietuvos BVP ir pirkėjų perkamoji galia, bei bumai nekilnojamojo turto rinkoje taip pat suteikė papildomas galimybes vietiniams baldų gamintojams. Išskirtinį pranašumą suteikia gera geografinė rinkos padėtis, sudarant galimybę lengvai pasiekti ir Vakarų Europos ir Rusijos rinkas ar gauti pigesnes žaliavas iš Rytų. Vietinės žaliavos, naudojamos daugumos baldų gamintojų, palaiko žemą produkcijos savikainą.

Tačiau baldų pramonės trūkumai (silpnybės) taip pat yra svarbūs ir ateityje gali varžyti jos augimą. Čia dalis problemų taip pat kyla iš praeities. Iš dalies pasenę, morališkai ir fiziškai susidėvėję įrenginiai riboja pagaminamos produkcijos kokybę. Taip pat žemas dizaino lygis,

dizaino tradicijų nebuvimas, atėjęs ir sovietmečio, kuomet visuotinio deficito sąlygomis buvo paklausi bet kokia produkcija. Nacionalinė rinka yra maža ir negali leisti didelės pagaminamos produkcijos dalies realizuoti vietoje, kas yra ypač svarbu augančioms įmonėms, kurioms norint pradėti produkcijos eksportą būtinas pakankamas augimas vietinės rinkos ribose. Tarp eksportuojančių įmonių jaučiama didelė pardavimų koncentracija, kuomet didžioji produkcijos dalis parduodama vienam pirkėjui (keletas įmonių dėl to jau subankrutavo), produkcija gaminama bevardė, tiesiog išpildant užsakovo pageidavimus ar parduodant jam gamybinius pajėgumus. Kitas trūkumas yra žemas darbo našumas bei sukuriama pridėtinė vertė lygi, nuo ES įmonių atsiliekantis 3-4 kartus, todėl žema produkcijos savikaina laikosi tik dėka žemo darbo užmokesčio, kas savo ruožtu apsunkina kvalifikuotų specialistų pritraukimą ir išlaikymą. Taip pat Lietuvos baldininkai dar nesusirūpino aplinkosauginių ir kokybės standartų įdiegimu, į ką kreipiamas vis didesnis dėmesys išsivysčiusiose šalyse. Tik kelios stambiausios įmonės įdiegė ISO9001 sistemas ir tikrai viena – ISO14001.

Galimybės Lietuvos baldų pramonei didele dalimi siejasi su atsiveriančiomis naujomis rinkomis ir globalizacijos tendencijomis. Tai dalyvavimas parodose, naujų pirkėjų paieškos, savos produkcijos pristatymas naujose rinkose, nuosavų prekybos taškų atidarymas bei aplinkinių rinkų (ypač Rusijos) augimas. Pagerinus marketingo veiksmų valdymą, sukūrus / įsigijus naują dizainą ar stilių, priderinus produkciją prie ES poreikių, sukūrus savą prekinį ženklą (brendą) bei pagerinus visos Lietuvos baldų pramonės įvaizdį galima įgyti papildomus konkurencinius pranašumus, padidinti pardavimų apimtį ir sukurti pridėtinę vertę. Atnaujinus įrengimų parką (išnaudojant ES struktūrinius fondus), padidinus specializaciją, įdiegus naujas technologijas bei padidinus darbo našumą (kas leistų minimizuoti darbo jėgos trūkumą) atsivertų naujos galimybės ir naujos rinkos. Interneto ir elektroninės prekybos išnaudojimas prisidėtų prie pardavimų geografijos plėtimo ir naujų pirkėjų pritraukimo, leistų pristatyti naujausią produkciją su mažiausiomis laiko ir materialinėmis sąnaudomis. Įdiegus kokybės valdymo ir aplinkosaugos sistemas būtų pritraukti nauji pirkėjai, ypač iš ypač patrauklių Vakarų Europos ir Skandinavijos šalių, kur šiems klausimams skiriamas ypatingas dėmesys. Atskirai verta paminėti naują MPD gamybos liniją Lietuvoje, kuri leis pilnai apsirūpinti pigia, vietinės gamybos žaliava ir tuo pačiu išlaikyti žemesnius gamybos kaštus.

Tačiau negalima neatsižvelgti į kylančias Lietuvos baldų pramonei grėsmes. Tai visų pirma didėjantis darbuotojų trūkumas, vedantis prie atlyginimų didinimo bei papildomų išlaidų naujiems, našesniems įrengimams, kas padidintų gamybos sąnaudas. Kita grėsmė žemoms gamybos sąnaudoms yra brangstantys energetiniai ištekliai, žaliavos trūkumas ir brangimas. Planuojamas Lietuvoje pastatyti naujas celiuliozės fabrikas sunaudotų visus vietinius medienos išteklius,

palikdamas baldų gamintojus ir kitas medienos perdirbimo įmones be žaliavos. Išlieka grėsmė, kad pakils gamybos sąnaudos, didieji užsakovai perkels užsakymus į pigesnės gamybos šalis, tokias kaip Rusija ir Kinija. Auganti pastarųjų šalių konkurencija baldų srityje kiekvienais metais darosi vis labiau juntama. Šios šalys apsirūpinusios pigia darbo jėga ir žaliavomis, kol kas atsilieka kitose srityse, tačiau šis atsilikimas nuolat mažėja. Didžiulė konkurencija tarp baldų gamintojų ES viduje Lietuvos baldininkams neleis lengvai įeiti į rinką ne kaip pigios produkcijos, o kaip aukštesnio lygio ir brangesnės produkcijos gamintojams.

### 3. BALDŲ PRAMONĖS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO TYRIMAS

#### 3.1 Tyrimo metodologija

Šio darbo tikslas yra išanalizuoti Lietuvos baldų pramonės konkurencinius pranašumus, nustatyti kylančias problemas, ir numatyti galimas plėtojimo kryptis.

Pagrindiniam tyrimo tikslui pasiekti formuluojami šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti Lietuvos baldų pramonės konkurencinius pranašumus;
2. Atlikti baldų gamybos įmonių atstovų anketinę apklausą ir nustatyti pagrindinius konkurencinius pranašumus, kuriais remiasi Lietuvos baldų pramonė;
3. Nustatyti galimus konkurencinių pranašumų pokyčius;
4. Pateikti rekomenduojamas konkurencinių pranašumų vystymo kryptis.

Tyrimas turi būti atliekamas vadybos bei tarptautinio marketingo aspektu, įvertinta finansinė reikalo pusė.

Tyrimas susideda iš dviejų dalių:

- preliminarus tyrimo – nestruktūrizuotos apklausos, kurio tikslas yra patikslinti planuojamų anketų klausimus;
- anketinis tyrimas, pagal kurio rezultatus ir bus daromos išvados.

Kad anketų duomenys būtų pakankamai reprezentatyvūs ir jų duomenys leistų daryti statistiškai reikšmingas išvadas, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių. Kad nereiktų tirti absoliučiai visų Lietuvos baldų gamintojų įmonių, anketos bus siunčiamos pagal išankstinę atranką.

Kadangi tiriama generalinė aibė yra baigtinė, atvejų skaičius skaičiuojamas pagal tokią formulę:

$$n = \frac{z^2 * S^2}{(1 - \frac{1}{N}) * \Delta^2 + \frac{z^2 * S^2}{N}} \quad (\text{Kardelis, 2005, p. 317})$$

kur:

N – visos populiacijos tūris;

z – Stjudento koeficientas;

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis;

Δ (delta) – leistinas netikslumas.

Šiuo atveju pirminių duomenų apie tikėtiną vidutinį kvadratinį nuokrypį neturime, todėl bus priimta reikšmė S = 50. Stjudento koeficientas prie 95 proc. patikimumo bus z = 1,96. Leistinas



netikslumas taip pat bus  $\Delta = 5$ . Kadangi Lietuvoje veikia apie 790 baldų gamybos įmonių, tačiau apie 300 iš jų yra smulkios individualios įmonės, todėl visos populiacijos tūris  $N = 480$ .

Šias reikšmes surašius į formulę gausime, kad norint gauti duomenis su 5% paklaida, reikia apklausti 200 įmonių.

Remiantis panašiomis apklausomis, galima teigti, kad iš išsiuntintų medienos įmonėms anketų grįžta apie 25%, netgi raginant telefonu (Medienos pramonės įmonių konkurencingumo didinimo, plėtojant klasterizaciją, studija (2004) < <http://www.medis.lt/klasteris/ataskaita.htm> >). Todėl realiai anketas išsiuntus maždaug 200 pagrindinių Lietuvos baldų gamintojų, galima tikėtis 40-50 atsakymų. Tai ir būtų optimalus imties dydis, norint gauti pakankamai reprezentatyvius duomenis (su paklaida mažesne nei 5%) apie baldų gamintojus. (Kardelis, 2005, p. 322)

Imties dydis neturėtų būti mažiau kaip 30 anketų. Toks imties dydis laikomas minimaliu, norint, kad gautus rezultatus būtų galima apdoroti statistiniais metodais. (Kardelis, 2005, p. 312)

Siekiant anketinių duomenų reprezentatyvumo, bus laikomasi “ekspertų sutarimo”paradigmos: duomenys renkami iš rinkos dalyvių (ekspertų). Šiuo atveju tai yra baldų gamybos įmonių vadovų, administratorių, finansininkų ar kitų vadovaujančių darbuotojų, turinčių pilną informaciją apie įmonės veiklą ir jos aplinką, bei dalyvaujančių įmonės veiklos planavime ar strateginių planų kūrimu. Šis požiūris grindžiamas racionalių lūkesčių teorija, kuri teigia, kad rinkos dalyviai elgiasi racionaliai - formuoja savo vertinimus ir prognozes panaudodami visą jiems prieinamą informaciją.

Iš surinktų duomenų bus galima nustatyti Lietuvos baldų pramonės konkurencinius pranašumus ir trūkumus, įvairių įmonių požiūrį į juos, bei galimybes šiuos duomenis panaudoti kuriant naujus ir stiprinant esamus pranašumus, sustiprinant Lietuvos baldininkų padėtį pasaulinėje rinkoje.

Preliminaraus tyrimo metu sudaryta anketa, kurios duomenimis ir grindžiami tyrimo rezultatai. Anketa išsiuntinėta baldų gamybos įmonėms paštu ir elektroniniu paštu, po to jos telefonu raginamos atsakyti į anketos klausimus ir atsiųsti jas atgal.

Iš 200 išsiuntintų anketų buvo užpildytos (ir tai tik po papildomų raginimų) tik 42. Tačiau toks gautų anketų skaičius yra priimtinas, siekiant susidaryti Lietuvos baldų pramonės vaizdą.

Į anketas atsiliepė labai įvairaus dydžio įmonės, kurias grubiai galima suskirstyti į dvi stambias grupes:

- stambios įmonės, besiorientuojančios į stambius užsakymus ir didžiąją savo produkcijos dalį eksportuojančios;
- smulkios ir vidutinės įmonės, besiorientuojančios į vidaus rinką, galutinius klientus ir stambiųjų įmonių užsakymus.

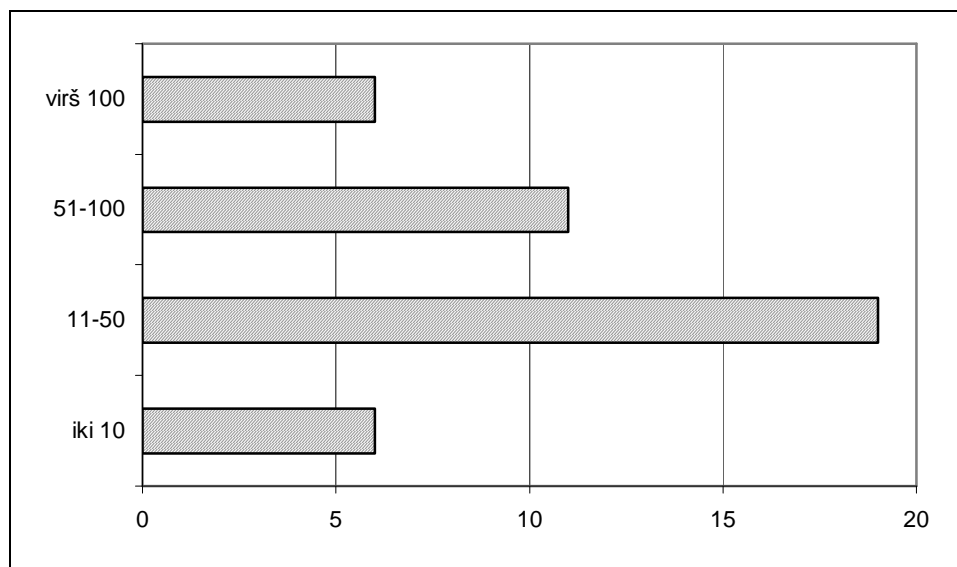
### 3.2 Gautų rezultatų analizė

Iš visų 200 išsiuntintų anketų, buvo gautos užpildytos tik 42. Dalis iš jų buvo gauta tik po pakartotinių raginimų el. paštu ir telefonu. Taip pat telefonu buvo prašoma patikslinti ar pakomentuoti kai kuriuos klausimus.

Anketų klausimus galima suskirstyti į tris grupes:

- duomenys apie įmonę;
- konkurencinės jėgos;
- kaštų mažinimas.

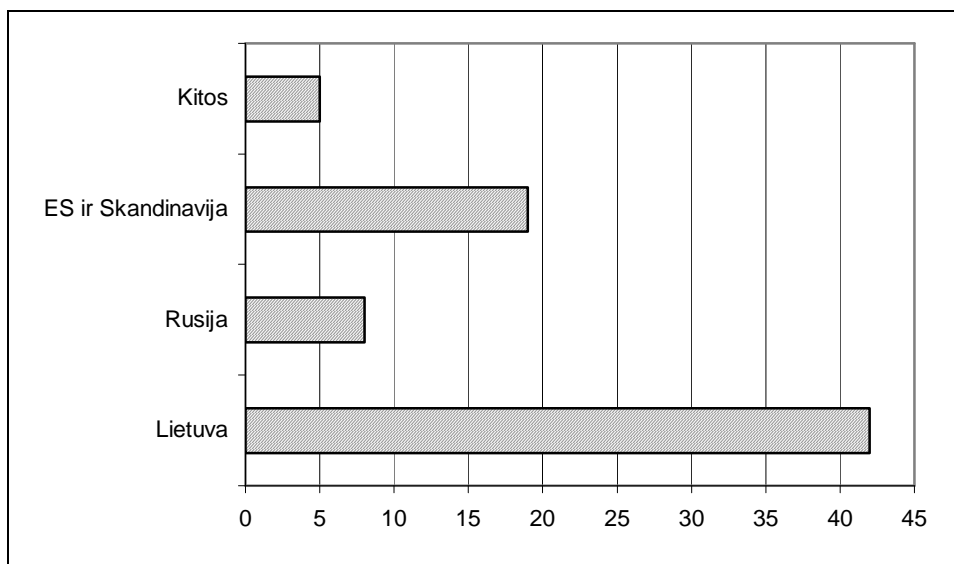
Gauti anketų duomenys buvo suvesti į kompiuter, išanalizuoti skaičiuoklės MS Excel pagalba ir pateikti grafiškai.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

#### 16 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal dydį

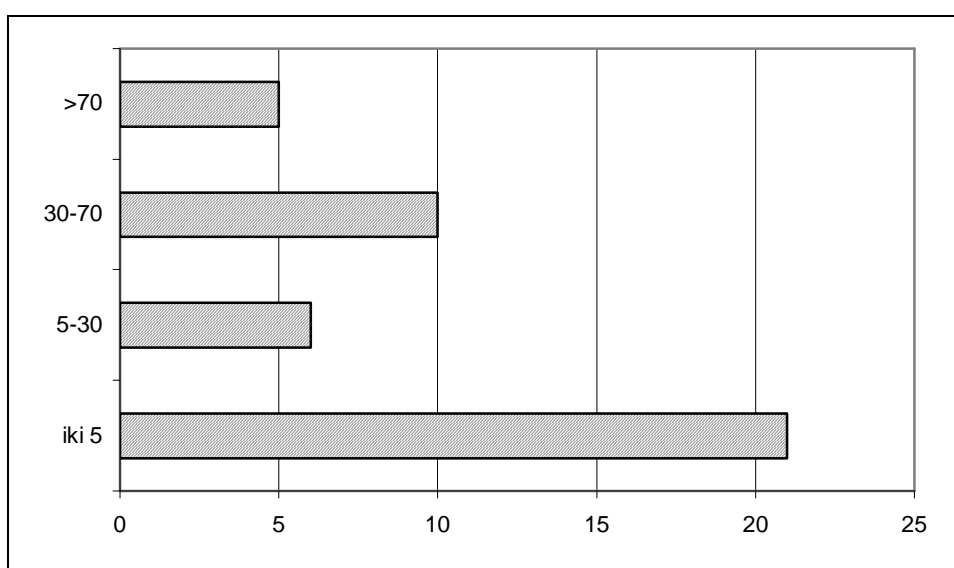
Baldų gamintojus dalyvavusius tyrime galime grubiai suskirstyti į dvi grupes stambias. Vienoje grupėje yra smulkūs gamintojai (įmonės iki 50 darbuotojų), kurie orientuojasi į vietinę rinką, dažnai gamina baldus smulkiomis partijomis ar net pagal individualius užsakymus (60% respondentų). Kita grupė yra stambios baldų gamybos įmonės, visų pirma savo veiklą siejantys su eksportu, besiorientuojantys į globalias rinkas ir didžiąją savo produkcijos dalį išvežantys iš Lietuvos (40% respondentų).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

### 17 pav. Realizacijos rinkų pasiskirstymas

Kaip matome, populiariausios realizacijos rinkos yra Lietuva ir Europos Sąjungos bei Skandinavijos šalys. Rusijos rinka yra mažiau patraukli produkcijos eksportui. Čia taip pat verta išskirti, kad Lietuvą, kaip pagrindinę savos produkcijos realizavimo rinką dažniausiai renkasi smulkios įmonės, kurioms dar nepakanka jėgų pereiti prie savos produkcijos eksporto. Užsienio rinką renkasi stambiosios įmonės, ten realizuodamos didžiąją dalį savo produkcijos. Verta pastebėti, kad gavusios smulkius užsakymus, didžiosios įmonės juos perduoda smulkiosioms, tuo aprūpindamos jas papildomu darbu. Vėliau, ta produkcija yra eksportuojama per didžiąsias įmones. Taip mažųjų gamintojų produkcija yra eksportuojama, tačiau jie savo produkciją parduodami didiesiems gamintojams, tiesiogiai prekių neeksportuoja.

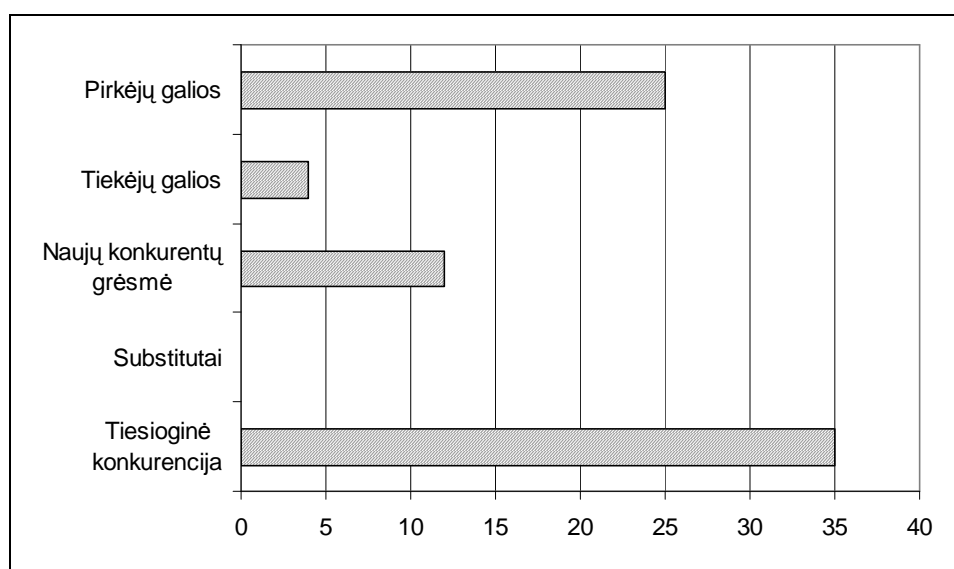


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

### 18 pav. Produkcijos dalis tenkanti eksportui

Baldų gamybos įmonių produkcijos dalis tenkanti eksportui pasiskirstė gana netolygiai. Maždaug pusė įmonių (50% respondentų) nurodė, kad jos praktiškai neužsiima savos produkcijos eksportu. Dalis įmonių (14% respondentų) nurodė, kad eksportuoja iki 30% savo produkcijos. Iki 70% produkcijos eksportuoja beveik 24% respondentų ir tik keletas įmonių (12% respondentų) eksportuoja daugiau nei 70% savo produkcijos.

Čia išsiskiria, kad daugiausiai savo produkcijos eksportuoja (grupė >70%) pačios didžiausios įmonės, o pačios mažiausios neužsiima eksportu. Vertas dėmesio toks dalykas, kad dalis mažųjų įmonių vykdo stambiųjų įmonių užsakymus, tiekdami joms atskiras baldų dalis ar detales, ar netgi pagamindami smulkias baldų partijas didžiųjų baldininkų užsakymu, kurias jie vėliau eksportuoja. Tačiau, kadangi šie pardavimai didiesiems baldų gamintojams vyksta Lietuvos viduje, eksporto statistikoje jie neatsispindi.

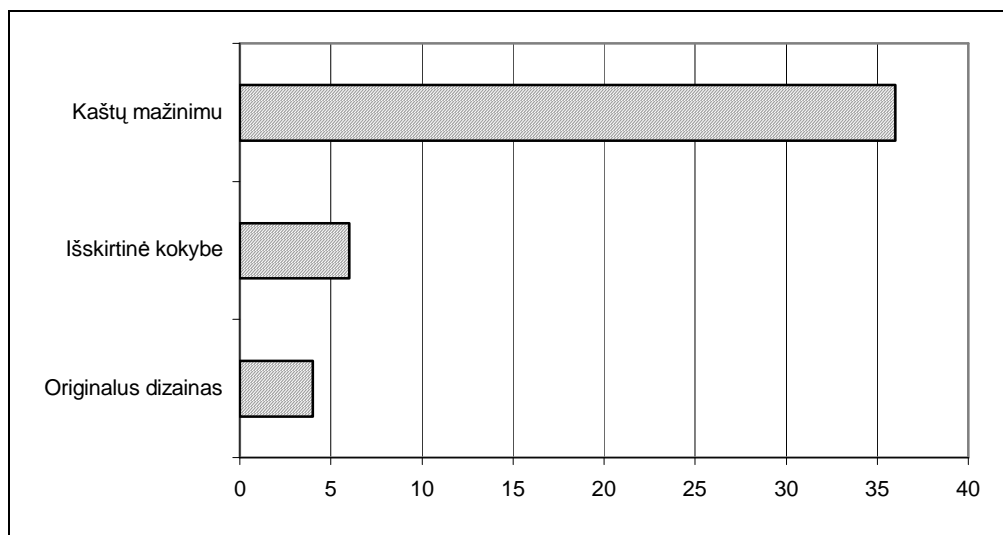


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

### 19 pav. Labiausiai juntamos konkurencinės jėgos

Iš penkių konkurencinių jėgų, baldų gamintojai labiausiai išskyrė (83% respondentų) tiesioginį konkuravimą su kitomis baldų gamybos įmonėmis. Kiek mažiau (60% respondentų) stipriai jautė pirkėjų galias. Dalis įmonių (beveik 29% respondentų) išskyrė naujų konkurentų atsiradimo grėsmę, keletas įmonių (10% respondentų) išskyrė tiekėjų galias derantis ir niekas iš gamintojų (0% respondentų) nenurodė pavojaus kylančio iš gaminių-substitutų pusės.

Verta pastebėti, kad pirkėjų galias derantis labiausiai jaučia stambiosios įmonės, vykdančios stambiųjų pirkėjų užsakymus. Jos susiduria su darbo įkainių mažinimu, priešpastatymu kitiems gamintojams konkuruojant dėl tų pačių užsakymų. Tiekėjų galias derantis jautė keletas įmonių gaminančio specialios paskirties baldus.

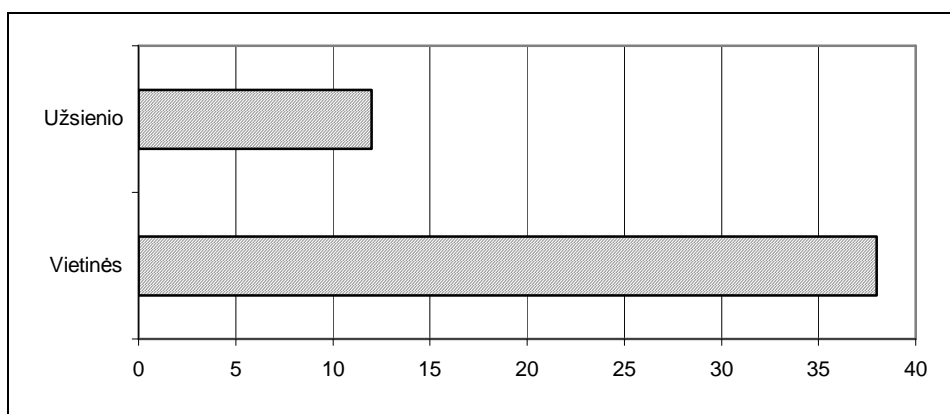


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

### 20 pav. Tiesioginio konkuravimo metodai

Populiariausias tiesioginio konkuravimo būdas (86% respondentų) tarp Lietuvos baldų gamintojų yra kaštų mažinimas ir produkcijos pateikimas mažesnėmis nei konkurentų kainomis. Tik nedidelė dalis (14% respondentų) akcentavo aukštą gaminių kokybę ir originalų dizainą.

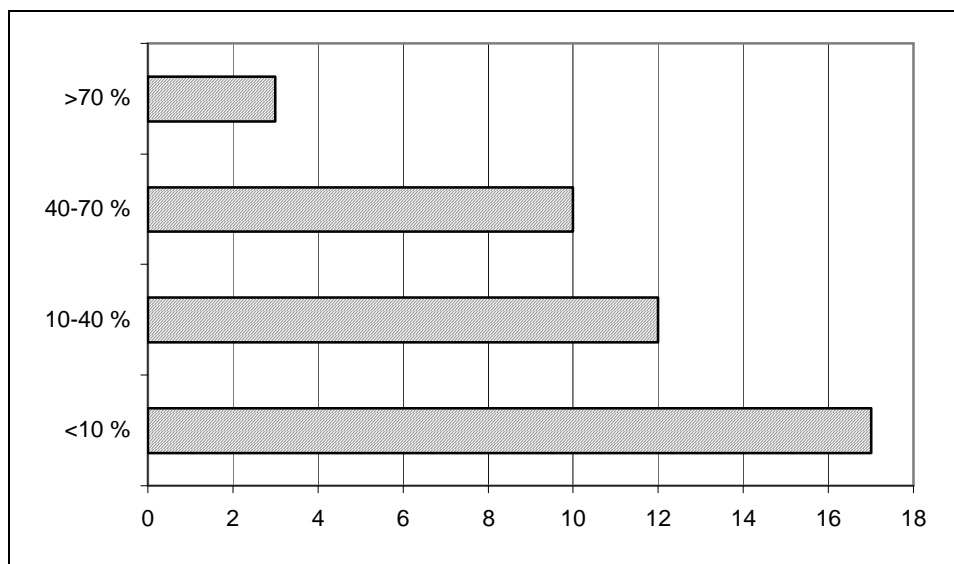
Šiuo metu Lietuva vis dar gali gauti žemesnę kainą nei ES baldų gamintojai vietines žaliavas, pigesnę energiją ir darbo jėgą. Tačiau po truputį šie pranašumai nyksta, todėl šie pranašumo šaltiniai yra greičiau laikini ir nors kol kas dar juos galima išnaudoti, jau reikia susirūpinti alternatyviais kaštų mažinimo metodais.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

### 21 pav. Konkuruojančios įmonės

Didžioji dalis (90% respondentų) įmonių pažymėjo, kad jos tiesiogiai konkuruoja su kitomis Lietuvos baldų gamybos įmonėmis. Tačiau nemaža dalis (29% respondentų) nurodė, kad jos tiesiogiai konkuruoja su užsienio baldų gamintojais.

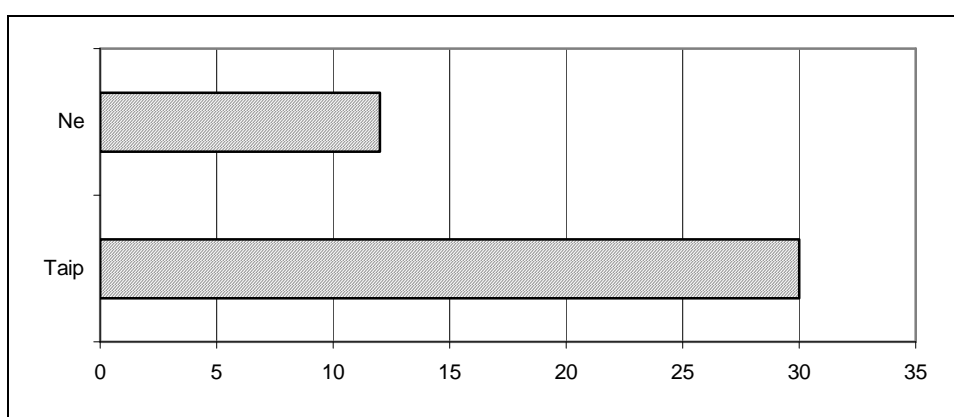


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

### 22 pav. Didžiausio užsakovo dalis visoje produkcijoje (pardavimų koncentracija)

Didžiausia dalis įmonių (40% respondentų) parduoda savo produkciją dideliame užsakovu skaičiui, ar net galutiniams vartotojams. Iki 40% produkcijos vienam užsakovui parduoda 29% respondentų. 24% respondentų didžiausiam užsakovui parduoda iki 70% savo produkcijos. Didžiąją dalį (virš 70%) savo produkcijos vienam užsakovui parduoda 7% respondentų.

Verta pastebėti, kad didžiausia pardavimų koncentracija yra pas didžiausias įmones, susiejusias savo veiklą su IKEA koncernu, o tokia veikla veda prie visiškos priklausomybės nuo vienintelio pirkėjo. Pasikeitus rinkos situacijai ir pirkėjui perkėlus užsakymus į šalis su žemesnėmis gamybos sąnaudomis, tokių įmonių lauktų tragiškas likimas. Mažiausiai nuo pardavimų koncentracijos kenčia mažosios įmonės, parduodančios savo baldus galutiniams pirkėjams.

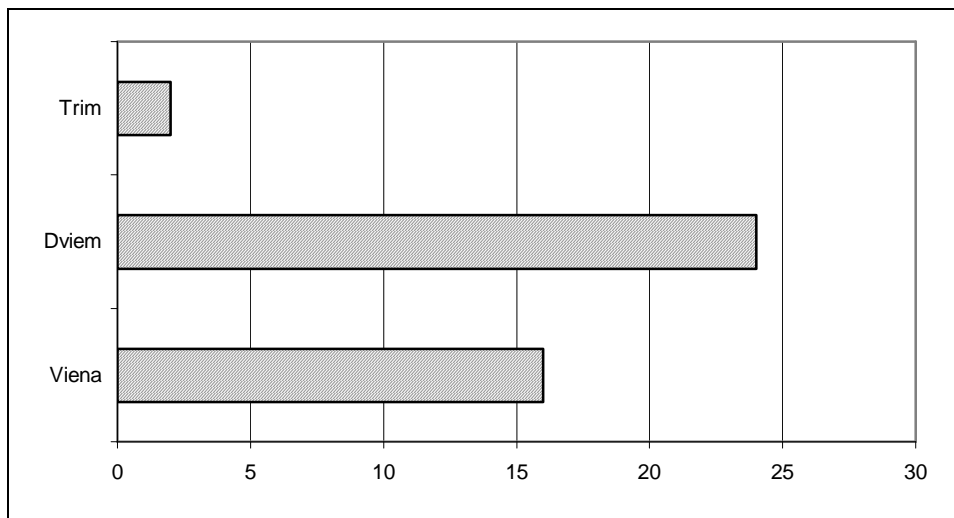


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

### 23 pav. Tiekėjų dubliavimas

Siekdamos žaliavas gauti geriausiomis kainomis ir išvengti tiekėjų įtakos, daugelis įmonių (71% respondentų) stengiasi turėti po kelis tiekėjus bet kurioms gamyboje naudojamoms žaliavoms. Tačiau nemaža dalis (29% respondentų) nesiekė tiekėjų dubliavimo.

Verta atkreipti dėmesį, kad susirasti alternatyvą esamiems tiekėjams nesistengė tik pačios mažiausios įmonės, kurių įsigyjamų žaliavų kiekiai nėra dideli ir dėl kurių tiekėjai nelinkę per daug konkuruoti. Didesnes įmones, kaip taisyklė, tiekėjai žino ir patys stengiasi užmegzti su jomis kontaktus bei pasiūlyti konkurencingus pasiūlymus, aplenkdami savo konkurentus.

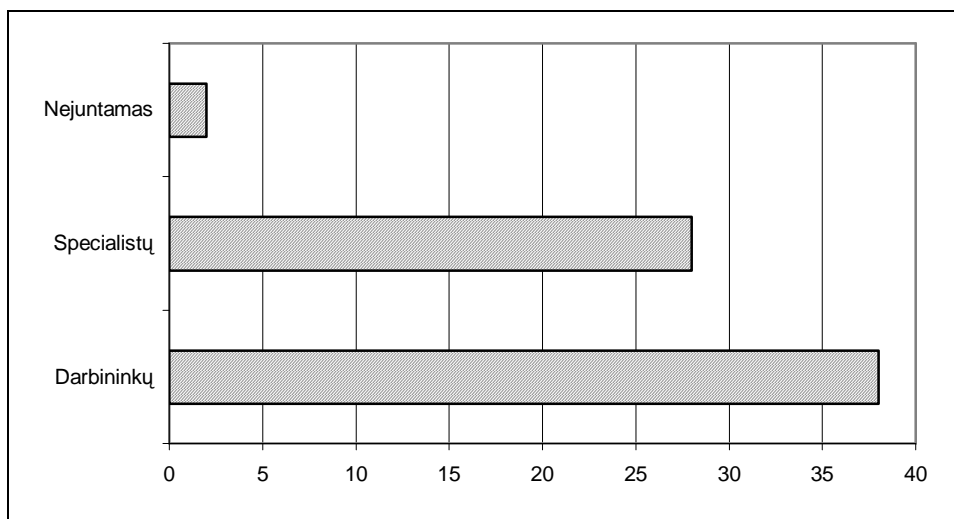


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

#### **24 pav. Darbas pamainomis**

Siekdamos maksimaliai išnaudoti turimus gamybinius pajėgumus, daugelis įmonių organizuoja darbą pamainomis. Verta pastebėti, kad darbą viena pamaina organizuoja tik pačios smulkiausios įmonės. Visos stambesnės įmonės organizuoja darbą dviem pamainomis, o keletas įmonių darbą organizuoja trimis pamainomis.

Toks darbo organizavimas leidžia padidinti pagaminamos produkcijos kiekį turimais įrengimais geriau išnaudojant jų apkrovimą ir įvykdyti stambesnius užsakymus, kuriuos gauti dirbant viena pamaina būtų neįmanoma. Kartu tai iš dalies leis išvengti neigiamų pasekmių tokiu atveju, jei stambieji užsakovai (kaip IKEA) nutrauks bendradarbiavimą. Tokiu atveju būtų galima išsaugoti sumažintą gamybos lygį mažinant darbo pamainų kiekį, tačiau nepaliekant prastovinčių įrengimų.

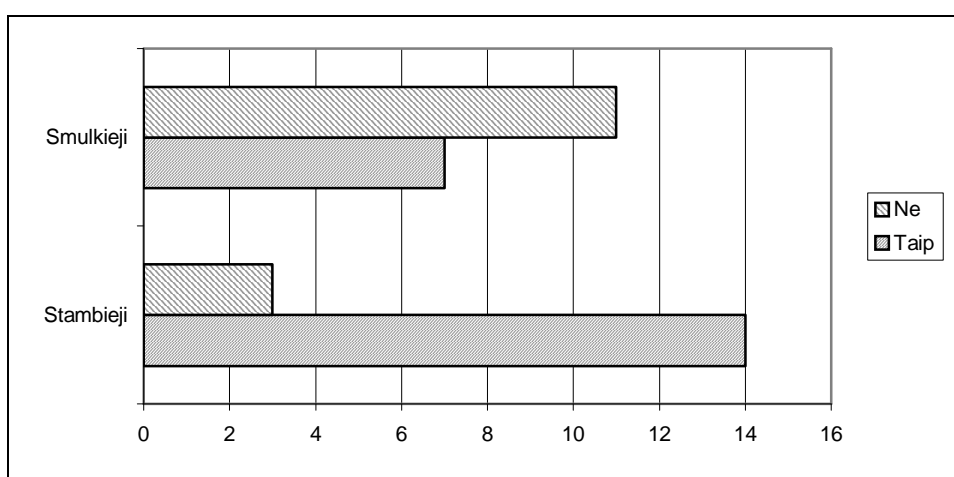


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

### 25 pav. Darbuotojų trūkumas

Praktiškai visos įmonės kenčia nuo darbuotojų trūkumo. Beveik visos (90% respondentų) jaučia kvalifikuotų darbininkų trūkumą ir dvi trečiosios įmonių (67% respondentų) jaučia specialistų trūkumą.

Tokia situacija susiklostė dėl kelių priežasčių. Iš vienos pusės nemažai kvalifikuotų darbuotojų, atsiradus galimybei legaliai dirbi ES šalyse, išvažiavo į vakarus, kur netgi dirbdami mažiau kvalifikuotus darbus gauna didesnę atlyginimą. Iš kitos pusės, baldų gamybos įmonėms nuolat plečiant gamybą, darbo rinka paprasčiausiai nespėja patenkinti augančio darbo jėgos poreikio. Šis darbuotojų trūkumas apsunkina savalaikį užsakymų įvykdymą. Siekiant jo išvengti yra didinamas darbo užmokestis, o siekiant sumažinti neigiamas darbuotojų trūkumo pasekmes, įmonės įsigyja modernius, didelio našumo įrenginius.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

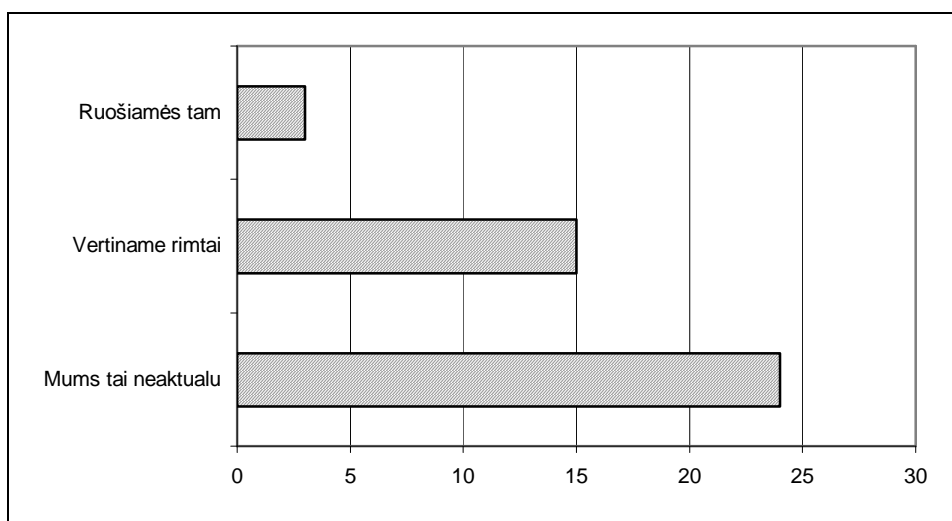
### 26 pav. Naujų įrengimų įsigijimas

Matome, kad daugelis įmonių pastaruoju metu yra linkusios atnaujinti įrengimų parką. Vieni (daugiausiai smulkieji gamintojai) keičia senus įrengimus naujais dėl jų fizinio susidėvėjimo,



neleidžiančio išlaikyti pakankamos gaminio kokybės. Taip pat pasenę įrengimai neleidžia panaudoti naujas, modernias medžiagas, palengvinančias baldų gamybos procesą ir užtikrinančias padidintą funkcionalumą.

Kiti (ypač tai liečia stambiašias įmones), naujus įrengimus įsigyja keisdami senuosius, likusius dar iš sovietinių laikų, siekdami didesnio darbo našumo, kad galėtų taip kompensuoti vis labiau juntamą kvalifikuotų darbininkų trūkumą bei darbo užmokesčio didėjimą..

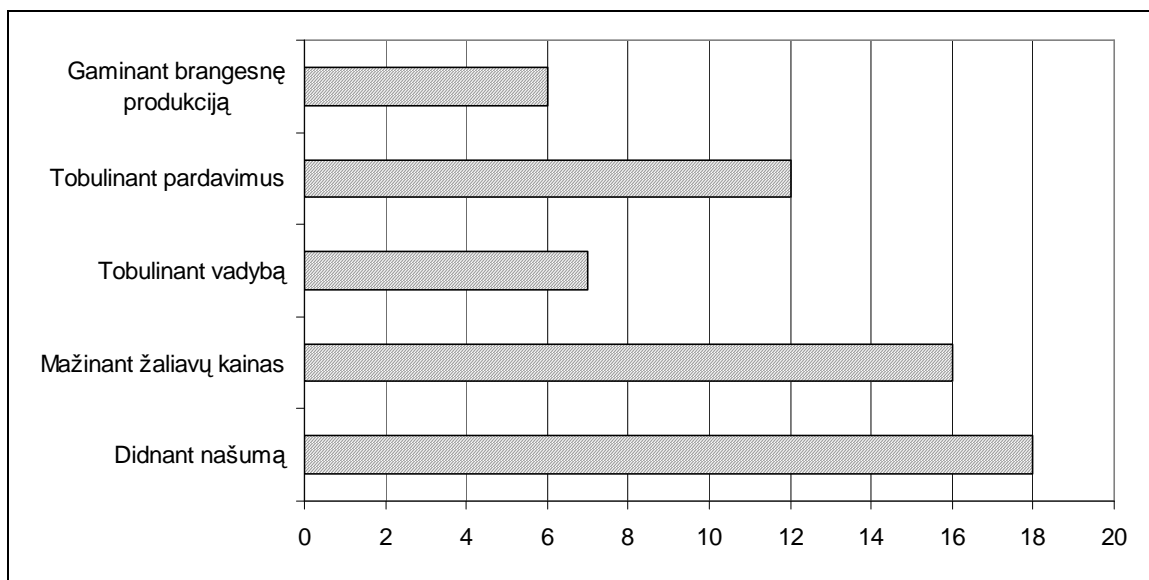


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

### 27 pav. Rusijos ir Kinijos konkurencija

Kylančią grėsmę iš tokių šalių kaip Rusija ir Kinija, baldų gamintojai vertina gana nevienodai. Didžiausia dalis gamintojų (57% respondentų) mano, kad stiprėjanti šių šalių baldų pramonė joms įtakos nedarys. Dalis įmonių (36% respondentų) vertina šią grėsmę rimtai, tačiau šiuo metu jokių veiksmų tai grėsmei eliminuoti nesiima. Tikrai maža dalis (7% respondentų) šių šalių baldų pramonės plėtrą vertina rimtai ir imasi priemonių jai eliminuoti ar bent sumažinti.

Mažiausiai šią grėsmę vertina smulkiausios įmonės, gaminančios baldus vietinei rinkai ar pagal individualius užsakymus. Didiesiems fabrikams ši problema be abejo yra aktualesnė, nes būtent jie remiasi žemais gamybos kaštais, ir šiuo metu atsilaiko prieš šių šalių gamintojus tik dėka geresnės geografinės padėties, rinkos žinojimo, užsakovų pasitikėjimo, lankstesnės gamybos ir geresnio darbo organizavimo.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

### 28 pav. Kaštų mažinimo būdai

Kylančią gamybos kaštų problemą įmonės tikisi išspręsti įvairiai, kartais net taikydamos kelis būdus iš karto. Daugiausia (43% respondentų) planuoja sumažinti gamybos išlaidas padidindami darbo našumą. Kita stambi grupė (38% respondentų) tikisi kaštus sumažinti tiekėjų sąskaita, tobulindami tiekimo vadybą ir surasdami pigesnius tiekimo šaltinius. Beveik trečdalis įmonių (29% respondentų) tikisi sumažinti išlaidas tobulindami pardavimo metodus. Tik 17% respondentų planuoja kaštų mažėjimo pasiekti tobulindami vadybą ir darbo organizavimą, o 14% respondentų planuoja pakelti kainas ar pradėti gaminti brangesnę produkciją.

### 3.3 Rezultatų apžvalga

Praktiškai visos apklausoje dalyvavusios įmonės bent dalį savo produkcijos parduoda vietinėje rinkoje. Didžiausia eksporto rinka yra Europos Sąjungos ir Skandinavijos šalys. Į Rusiją išvežama gerokai mažiau produkcijos, pagrinde dėl protekcionistinių Rusijos vyriausybės veiksmų. Dalis produkcijos išvežama ir į kitas pasaulio šalis. Tai iš dalies gaminiai išvežami užsakovams iš tų šalių, tačiau nemažą dalį sudaro IKEA koncerno nuperkama produkcija, išvežama į jos prekybos taškus įvairiose pasaulio dalyse.

Stambiosios baldų gamybos įmonės eksportuoja didžiąją dalį savo produkcijos. Verta pastebėti, kad jos eksportuoja ne tik savo produkciją, tačiau ir smulkiųjų gamintojų, kuriuos aprūpina užsakymais atskiroms baldų detalėms, dalims ar net išbaigtiems gaminiams gaminti, kuomet joms pačioms tokie užsakymai pasirodo per maži. Smulkieji gamintojai savo produkcijos eksportu neužsiima, apsiribodami pardavimais vietinėje rinkoje per prekybos taškus ar individualius užsakymus.

Iš penkių pagrindinių konkurencinių jėgų, labiausiai jaučiamas tiesioginis konkuravimas tarp įmonių. Iš išorinių jėgų juntamiausia yra pirkėjų galia derantis. Ši situacija susiklostė dėl didžiulės pagrindinio Lietuvos baldininkų užsakovo Švedijos koncerno IKEA veiklos. Šis koncernas, su savo milžiniška apyvarta, pilnai aprūpina didžiąsias Lietuvos baldų įmones darbu. Tačiau tokia priklausomybė nuo vienintelio pirkėjo yra labai pavojinga ir susvyravus rinkoms gali baigtis tragiškai (kelios Lietuvos įmonės jau subankrutavo). Iš kitos pusės, bendradarbiavimas su šiuo koncernu duoda papildomos naudos, tokios kaip darbo organizavimo ir vadybos patirties perėmimas. Dalis įmonių laiko reikšminga naujų konkurentų atsiradimo grėsmę. Tiekėjų galias laiko svarbiomis keletas specialios paskirties baldus gaminančių įmonių, kurioms būtų problematiška susirasti alternatyvius tiekėjus specifinėms baldų dalims ar spec. furnitūrai.

Tiesioginėje konkurencijoje pagrindinis konkuravimo metodas yra konkuravimas gamybos kaštų mažinimu ir kaina. Šiuo metu žemi gamybos kaštai pasiekiami žemų atlyginimų, pigių energetinių resursų ir vietinių žaliavų dėka. Tačiau jau dabar matosi, kad šie faktoriai neilgalaikiai. Jaučiamas vietinių žaliavų trūkumas ir jų kaina kyla, energetiniai išteklių brangsta, darbo užmokestis nuolat didėja. Neradus kitų kelių išlaikyti žemus gamybos kaštus, pagrindiniai konkurenciniai pranašumai bus prarasti. Tik kelios įmonės ieško savitų, originalių sprendimų ir mėgina konkuruoti savo produkcijos diferenciacija.

Beveik visos įmonės jautė tiesioginio konkuravimo su vietinėmis įmonėmis įtaką, tačiau visos didesnės įmonės labiau akcentavo konkurenciją tarptautinėje rinkoje su užsienio įmonėmis (daugiausia Rytų Europos gamintojais).

Jeigu smulkios įmonės savo produkciją parduoda plačiam klientų ratui, tai didžiosios įmonės didžiąją savo produkcijos dalį parduoda vienam klientui. Esant tokia didelei paravimų koncentracijai, įmonės tampa stipriai priklausomos nuo savo kliento ir yra priverstos daryti jam įvairiais nuolaidas, nes praradusios jo užsakymus, negalės staigiai perorientuoti savo gamybos prie kitų užsakymų ir bent jau laikinai bus priverstos stabdyti gamybą. Čia skiriasi net stambių įmonių politika. Jei vienos stengiasi surasti daugiau savos produkcijos pirkėjų, ribodamos vieno užsakovo nuperkamos produkcijos apimtį iki 50% nuo pagaminamos produkcijos, tai kitos tiesiog parduoda savo gamybinius pajėgumus, tenkindamosi minimalia pelno marža.

Beveik visos baldų įmonėse yra dirbama daugiau nei viena pamaina. Viena pamaina dirba tik mažiausios įmonės. Didžiosios įmonės dirba dviem ar net trim pamainomis. Toks darbo ritmas leidžia įvykdyti iki trijų kartų didesnius užsakymus nedarant papildomų investicijų į patalpas ir įrengimus. Tokia politika leis apsisaugoti nuo beveik garantuoto bankroto stambaus pirkėjo pasitraukimo ir ženklus gamybos apimčių sumažėjimo atveju.

Šiandien Lietuvoje susiklostė sudėtinga situacija, kuomet praktiškai visos baldų gamybos įmonės jaučia darbuotojų trūkumą. Tokia situacija susiklostė dėl kelių priežasčių. Iš vienos pusės nemažai kvalifikuotų darbuotojų, atsiradus galimybei legaliai dirbi ES šalyse, išvažiavo į vakarus, kur netgi dirbdami mažiau kvalifikuotus darbus gauna didesnę atlyginimą. Iš kitos pusės, baldų gamybos įmonėms nuolat plečiant gamybą, darbo rinka paprasčiausiai nespėja patenkinti augančio darbo jėgos poreikio. Baldininkai gelbėjasi iš šios situacijos arba didindami atlyginimus ir taip stengdamiesi išlaikyti darbuotojus, arba pirkdami modernias, didelio našumo technologines linijas, taip stengdamies kompensuoti darbo jėgos trūkumo įtaką.

Augančią Rusijos ir ypač Kinijos baldininkų grėsmę jaučia stambieji Lietuvos baldų gamintojai, išnaudojantys dabartinius žemų gamybos kaštų privalumus. Tačiau tik nedidelė dalis gamintojų imasi realių žingsnių užsitikrinti sau pranašumus, kuomet šių šalių gamintojai tiek išstobulins gamybą, kad nebusileis Lietuvos baldininkams. Grėsmių iš Rusijos ir Kinijos nebijo smulkieji baldų gamintojai, gaminantys baldus vietinei rinkai smulkiomis partijomis ar vykdantys vienetinius, individualius užsakymus.

Kaip pagrindinę priemonę išlaikyti turimus konkurencinius pranašumus Lietuvos baldų gamintojai mato gamybos našumo didinime, kuomet su mažesnėmis išlaidomis bus galima pagaminti daugiau produkcijos. Įgyta patirtis ir užmezgami vis nauji ryšiai su žaliavos tiekėjais leis rasti pigesnius žaliavų tiekimo šaltinius ir taip pat sumažinti gamybos kaštus. Tobulinant pardavimus tikimasi sumažinti sąnaudas šioms operacijoms bei surasti daugiau pirkėjų savai produkcijai. Dalis įmonių siekia sumažinti produkcijos savikainą tobulinant vadybą ir darbo organizavimą. Keletas įmonių pasuko dizaino gerinimo ir kainos didinimo keliu.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

- Lietuvoje baldų pramonė yra viena iš labiausiai išvystytų ūkio šakų, kurios didžioji produkcijos dalis eksportuojama ir dėka to mažinamas neigiamas tarptautinės prekybos deficitas. Baldų gamyba užsiima daugybė smulkių įmonių, realizuojančių produkciją šalies viduje ir keletas stambių įmonių ar įmonių susivienijimų, visų pirma besiorientuojančių į globalias rinkas ir stambius užsakymus iš užsienio prekybininkų.
- Neabejotina, kad baldų gamyba Lietuvoje artimiausias metais didės, tačiau, greičiausiai mažesniais tempais, negu tai vyko per penkerius pastaruosius metus. Gamybos augimą iš esmės skatins ne tiek turimi ir toliau vystomi pajėgumai, kiek eksportinė šios produkcijos paklausa. Vietinė baldų rinka yra palyginti maža, jos augimas nedidelis ir ji didesnės reikšmės gamybos augimui tikrai neturės. Todėl baldų gamintojai turi visas pastangas nukreipti naujų stambių pirkėjų užsienyje ir naujų rinkų įsisavinimui. Lietuvos rinka yra labai maža globalios rinkos mastais, todėl Lietuvos baldų pramonė nesiskaito rimta jėga pasaulio mastu ir prieš ją nėra imamasi specialių priemonių.
- Lietuvos ekonomika, esanti tarp augimo ir pakilimo fazių, dėl augančio BNP ir didėjančios rinkos suteikia papildomas galimybes smulkiesiems baldų gamintojams, realizuojantiems savo produkciją vietinėje rinkoje, tačiau dėl sumažėjusio nedarbo praktiškai iki visiško užimtumo, stabdo didžiųjų baldų gamintojų, gaminančių eksportinę produkciją, plėtrą.
- Pagrindinis Lietuvos baldų pramonės konkurencinis pranašumas yra žemi gamybos kaštai ir konkuravimas žemomis kainomis, kartu išlaikant tokias europines vertybes, kaip aukšta gaminių kokybė, lanksti gamyba bei gamybos terminų laikymasis. Specialiomis savybėmis, tokiomis, kaip išskirtinis dizainas, savo konkurencinius pranašumus remia tik nedidelė dalis baldų gamintojų. Verta pastebėti, kad visame pasaulyje prabangių baldų poreikis vertinamas 5% nuo visos baldų prekybos apimties, todėl natūralu, kad likusiai masinio vartojimo baldų daliai visų pirma yra aktuali realizacijos kaina. Tiesiog aukštesnio ekonominio lygio šalyse daugiau dėmesio skiriama baldų kokybei.
- Didėjantys gamybos kaštai (didinami atlyginimai, brangstantys energetiniai ištekliai ir vietinės žaliavos) mažins eksporto galimybes. Siekiant kompensuoti gamybos kaštų augimą ir padidinti baldų produkcijos konkurencingumą galima didinant darbo produktyvumą, įsigyjant modernias, didelio našumo technologijas, diegiant pažangius darbo organizavimo ir darbo laiko išnaudojimo metodus, ieškant būdų sumažinti gaunamų žaliavų kainas ir surandant alternatyvius jų tiekimo šaltinius. Svarbu įvertinti pažangių ES baldų gamintojų patirtį didinant sukuriama pridėtinę vertę.

- Tiekėjų galia derantis nėra didelė. Daugelis įmonių turi alternatyvius tiekėjus baldų gamyboje naudojamoms žaliavoms ir be didesnių problemų galėtų juos pakeisti kitais. Tuo pačiu nuolat vykdoma naujų, pigesnių tiekėjų paieška.
- Baldų pramonėje praktiškai neįveikiamas pavojus iš kitų pramonės šakų ateinančių substitutų pusės.
- Labai mažai įmonių turi kokybės valdymo (ISO9000) bei ekologinius (ISO14000) sertifikatus. Šie sertifikatai padidintų įmonių galimybes realizuoti savo produkciją Europos Sąjungos rinkose, suteikiant pranašumą prieš baldų gamintojus iš pigesnės darbo jėgos šalių, tokių kaip Rusija ir Kinija.
- Pardavimų koncentracija stambiausiose Lietuvos baldų pramonės įmonėse pasiekė pavojingus mastus. Atskiros įmonės virš 90% savo produkcijos parduoda Švedijos baldų prekybos koncernui IKEA. Šalia gaunamos papildomos naudos iš tokio bendradarbiavimo geresnio darbo organizavimo ir vadybos forma, nesant poreikio investuoti į naujų produktų kūrimą, konstravimą ir dizainą ir išvengiant su tuo susijusios rizikos forma, yra milžiniškas pavojus, kad perkėlus gamybą į šalis su žemesnėmis gamybos sąnaudomis, tokios įmonės bus pasmerktos žlugti. Tokia didelė pardavimų koncentracija leidžia pirkėjams įgyti papildomas galias derantis dėl gaminių kainos, kokybės ir įvykdymo terminų, tuo sumažinat baldų gamintojų pelno maržą, o kartu ir vystymosi galimybes.
- Eksporto geografijos plėtimas gali būti pasiekiamas pasitelkiant tokias skatinimo priemones, kaip pateikiama išsami informacija apie rinkos potencialą, prekybinių užsienio šalių įmonių pakvietimas verslo vizitų į Lietuvą, dalyvavimas parodose. Svarbiomis priemonėmis, skatinančiomis eksporto veiklą gali būti ir žinių apie užsienio pirkėjus pateikimas, dalyvavimas specializuotose parodose, mugėse bei prekybinėse misijose
- Šiuo metu pagrindinė baldų eksporto rinka yra Vakarų Europos ir Skandinavijos šalys. Dalis įmonių realizuoja savo produkciją Rusijoje, tačiau eksportą į šią šalį labai apsunkina aukšti muitai įvežamai produkcijai, todėl dalis įmonių užsiėmė baldų gamyba šios šalies viduje. Dalis eksporto į kitas pasaulio šalis vyksta per IKEA koncerną, į kurios prekybos tinklo parduotuves įvairiose šalyse baldų gamybos įmonės eksportuoja tiesiogiai. Smulkiesiems gamintojams pagrindinė produkcijos realizavimo vieta yra vietinės prekybos įmonės, galutiniai vartotojai, o taip pat stambieji baldų gamintojai, perduodantys jiems smulkius baldų, jų dalių ar detalių užsakymus.
- Augantys darbuotojų atlyginimai ir vis labiau juntamas darbuotojų trūkumas, brangstančios vietinės žaliavos ir energetika kelia produkcijos savikainą ir riboja gaunamų užsakymų įvykdymą. Kadangi baldų gamyboje žema gaminio savikaina yra lemiamas veiksnys, šioje

situacijoje geriausia išeitis yra modernių ir našių, aukštos kokybės technologijų linijų įsigijimas.

- Ne visos įmonės yra pajėgios įgyvendinti tokio masto investicinius projektus, čia labai padėtų valstybės parama - suteikiamos mokesčių lengvatos ir lengvatinės paskolos naujų technologijų įsigijimui ir baldų gamybos įmonių modernizavimui.
- Smulkios įmonės, kurios realizuoja savo produkciją vietinės rinkos ribose ir kurioms maža vietinė rinka neleidžia sparčiai augti ir sukaupti pakankamai resursų išėjimui į tarptautines rinkas, gali kooperuotis, sujungdamos gamybinius pajėgumus stambių užsakymų įvykdymui, išnaudodamos turinčius pranašumus lanksčiai ir operatyviai juos įvykdyti.
- Baldų gamybos įmonės privalo atsižvelgti į esamus konkurencinius pranašumus sudarydamos ilgalaikės veiklos strategijas, įvertindamos galimą šių pranašumų kitimą, išsaugojimą bei naujų pranašumų sukūrimą.

# LITERATŪROS SĄRAŠAS

## LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. CYRIL L.(1996). The strategy workout. London, FT-Pitman publishing. 273 p. ISBN 0-273-624424
2. CZINKOTA M.R, RONKAINEN I.A., MOFFETT M.H (2000).International Business: Update 2000. Fort Worth : The Dryden Press. 859 p. ISBN 0-03-031626-X.
3. CZINKOTA M.R., RONKAINEN I.A., MOFFETT M.H., MOYNIHAN E.O. (2001). Global business. Fort Worth : Harcourt College Publishers. 619 p. ISBN 0-03-006597-1.
4. DAY G.S., REIBSTEIN D.J. (1997). Wharton on dynamic competitive strategy. Chichester: John Wiley & Sons. 465 psl. ISBN 0-471-17207-3
5. GRĮŽAS R.A. (2003). Tarptautiniai ekonominiai santykiai. Vilnius, UAB "Ekonomikos mokymo centras". 117 psl. ISBN 9986-826-15-2.
6. JUCEVIČIUS R., STANKEVIČIŪTĖ J. Klasteriai kaip nacionalinės plėtros instrumentas. (2004). [Interaktyvus]. Socialiniai mokslai Nr. 2 (44), 2004. [Žiūrėta: 2006.02.12]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2004%20-%202%20\(44\)/2004%20-%202%20\(44\)%20santrauka.html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2004%20-%202%20(44)/2004%20-%202%20(44)%20santrauka.html)>
7. JUCEVIČIUS, Robertas (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 459 p. ISBN 9986-418-07-0
8. KARDELIS K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus. 400p. ISBN: 9955-655-35-6
9. KUVYKAITĖ, Rita (1997). Tarptautinis marketingas. Vadovėlis. Kaunas: Technologija. 256 psl. ISBN 9986-13-511-7.
10. KVAINAUSKAITĖ V., SNIEŠKA V. (2003). Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas : monografija. Kaunas : Technologija. 170 psl. ISBN 9955-09-366-8.
11. MATEKONIENĖ J. (2005). Tarptautinis verslas ir įmonių internacionalizacija. Paskaitų konspektas.
12. MORKEVICIUS, A., Prof. (2003). Lietuvos baldų pramonė [Interaktyvus]. Medienos pramonės įmonių portalas. 2003 Nr. 2 (2). [Žiūrėta 2004.12.02]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/bmm/straipsnis.cfm?id=16>>



13. MOTTA M. (2004). Competition policy: theory and practice. Cambridge: Cambridge University Press. 581 p. ISBN 0-521-01691-6
14. PORTER M. E. (1998). The competitive advantage of nations. Hampshire : MACMILLAN Business. 855 p. ISBN:0-333-73642-7
15. SMARZYNSKA, B. Foreign Direct Investment Increase the Productivity of Domestic Firms? [Interaktyvus]. Suntory and Toyota International Centres for Economics and Related Disciplines (STICERD). [Žiūrėta: 2004.12.20]. Prieiga per internetą: <<http://sticerd.lse.ac.uk/dps/eid2003/Javorcik.pdf>>.
16. VASILIAUSKAS, Aleksandras (2003). Strateginis valdymas. Enciklopedija. Vilnius. 375 p. ISBN 9986-433-28-2.
17. VIJEIKIS J., VIJEIKIENĖ B. (2003). Tarptautinis marketingas: monografija. Vilnius, Vilspa. 262 psl. ISBN 9986-14-082-X.
18. VOGELAAR F.O.W. (2004). The European competition rules: landmark cases of the European courts and the Commission. Groningen:Europa. 372p. ISBN 90-76871-25-6
19. XIAOZHI CAO, ERIC N. HANSEN, MEIQI XU, BOMING XU, China's furniture industry today. [Interaktyvus]. Forest products society. [Žiūrėtas 2005.05.05]. Prieiga per internetą: <[http://forestprod.org/04\\_November.pdf](http://forestprod.org/04_November.pdf)>.
20. ПОРТЕР М. (1993). Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. Москва : "Международные отношения", 1993. 896 p. ISBN: 5-7133-0413-2
21. ПОРТЕР М., ХИРОКАТА Т., МАРИКО С. (2005). Японская экономическая модель. Москва: Альпина Бизнес Букс. 261p. ISBN 5-9614-0130-8
22. ТОМПСОН А.А., СТРИКЛЕНД А.ДЖ. (1998). Стратегический менеджмент. Юнити, Москва. 576 psl. ISBN 5-85173-059-5
23. КОТЛЕР Ф. (1994). Основы маркетинга. Санкт-Петербург: АО "Коруна". 700 psl. ISBN 5-87672-003-8

### **INFORMACINIAI ŠALTINIAI**

24. Asociacija "Lietuvos mediena". Gamyba ir produkcijos pardavimai [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2004.12.06]. Prieiga per internetą: <<http://www.lietuvosmediena.lt/index.php?cid=51>>
25. Baldžiai atsigręžia į Lietuvą. [Interaktyvus]. Medienos pramonės įmonių portalas. [Žiūrėta 2005.05.10]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/news2.cfm?id=689>>.

26. CISMARU, I (2002). Wood Industry in Romania – reality and future. [Interaktyvus]. Duisburg, 2002, 126 psl. [Žiūrėta 2005.10.12]. Prieiga per internetą: <<http://www.unitbv.ro/il/iufro2003modific/postiufro/Introductory%20Note.pdf> >
27. Dizainas - silpnoji Lietuvos baldų gamintojų vieta. Lietuvos Žinios. No. 101 (10834). 2004.05.04
28. E-business in small Danish furniture manufacturers. [Interaktyvus] The european e-business market watch. [Žiūrėta 2006.04.12]. Prieiga per internetą: <[http://www.ebusiness-watch.org/resources/documents/Case%20Studies%202004/CS\\_SR05\\_Crafts\\_1-AkselKjersgaard.pdf](http://www.ebusiness-watch.org/resources/documents/Case%20Studies%202004/CS_SR05_Crafts_1-AkselKjersgaard.pdf)>.
29. Europos baldų pramonė 2003 m. [Interaktyvus]. UEA informacija. [Žiūrėta 2005.01.06]. Prieiga per internetą: <<http://www.lietuvosmediena.lt/index.php?cid=181>>
30. Facts and Figures [Interaktyvus]. Inter IKEA Systems B.V. [Žiūrėta 2006.04.12] Prieiga per internetą: <<http://franchisor.ikea.com/showContent.asp?swfId=facts1>>.
31. Foreningen Dansk Mobelindustri – Key Figures. [Interaktyvus]. Danish Furniture. [Žiūrėta 2006.04.12]. Prieiga per internetą: <[http://www.danishfurniture.dk/UK/Facts\\_about\\_the\\_furniture\\_industry/Key\\_figures.aspx](http://www.danishfurniture.dk/UK/Facts_about_the_furniture_industry/Key_figures.aspx)>
32. Furniture China 2005. [Interaktyvus]. SinoExpo. [Žiūrėtas 2005.05.13]. Prieiga per internetą: <[http://www.cmpsinoexpo.com/index\\_preview.asp?lang=en&site\\_id=11&sess\\_id=103 &sub\\_id=256](http://www.cmpsinoexpo.com/index_preview.asp?lang=en&site_id=11&sess_id=103 &sub_id=256)>.
33. Furniture industry overview [Interaktyvus]. portal site of the European Union. [Žiūrėta 2004.12.06]. Prieiga per internetą: <<http://europa.eu.int/comm/enterprise/furniture/index.htm>>
34. Furniture Industry Statistics [Interaktyvus]. European Union portal. [Žiūrėta 2006.04.12]. Prieiga per internetą: <<http://europa.eu.int/comm/enterprise/furniture/statistics.htm> >
35. Furniture statistics [Interaktyvus]. Directorate General for Enterprise and Industry. [Žiūrėta: 2005.01.16]. Prieiga per internetą: <<http://europa.eu.int/comm/enterprise/furniture/statistics.htm>>
36. Furniture waste and it's treatment. [Interaktyvus]. European Furniture Manufacturers Federation. [Žiūrėta 2006.02.25]. Prieiga per internetą: <<http://www.ueanet.com/furniturewaste>>
37. Industrial policy [Interaktyvus]. European Union portal. [Žiūrėta 2006.04.12]. Prieiga per internetą: <[http://europa.eu.int/comm/enterprise/furniture/ind\\_policy.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/furniture/ind_policy.htm)>

38. Integracija į Europos Sąjungą, Europos Sąjungos struktūriniai fondai [Interaktyvus].Ataskaita. [Žiūrėta 2004.12.05]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/files/konkursai/um-atask/atask\\_10.doc](http://www.ukmin.lt/files/konkursai/um-atask/atask_10.doc)>
39. Įsibėgėja SBA fabrikas Rusijoje. [Interaktyvus]. Medienos pramonės įmonių portalas. [Žiūrėta 2005.05.10]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/news2.cfm?id=697>>
40. Laisvas asmenų judėjimas – galimybės ar grėsmės? [Interaktyvus]. Euroverslo naujienos. [Žiūrėta: 2004.12.10]. Prieiga per internetą: <<http://www.euroverslas.lt/?180955044>>
41. Lietuvos ekonomikos sektorių analizė. Vilniaus bankas [Interaktyvus]. Nr. 1, 2003 m. birželis. [Žiūrėta 2004.12.02]. Prieiga per internetą: <[http://www.vbfin.lt/pdf/sektoriu\\_analize2002.pdf](http://www.vbfin.lt/pdf/sektoriu_analize2002.pdf)>
42. Lietuvos eksporto ir importo draudimas. [Interaktyvus]. Apie bendrovę. [Žiūrėta 2004/11/24]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidas.lt/m/site/index.php?option=content&task=view&id=18&Itemid=53>>
43. Lietuvos ir aplinkinių rinkų tendencijos. [Interaktyvus]. Vilniaus banko apžvalga. 2004 Lapkritis. [Žiūrėta: 2005.01.12]. Prieiga per internetą: <>
44. Lietuvos ūkio sektorių apžvalga Nr.3 [Interaktyvus]. AB bankas NORD/LB [Žiūrėta: 2006.03.18]. Prieiga per internetą: <[http://www.nordlb.lt/files/LUSA\\_2005\\_31.pdf](http://www.nordlb.lt/files/LUSA_2005_31.pdf)>
45. Lietuvos ūkio sektorių apžvalga Nr.1. [Interaktyvus]. AB banko NORD/LB Lietuva analitikų arupė [Žiūrėta 2005.05.12]. Prieiga per internetą: <[http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Lithuanian/lisa\\_2004\\_1.pdf](http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Lithuanian/lisa_2004_1.pdf)>.
46. Lisabonos augimo ir užimtumo strategija. 2004. [Interaktyvus]. Wimo Koko vadovaujamos aukšto lygio grupės ataskaita. [Žiūrėta 2005.05.05]. Prieiga per internetą: <[http://europa.eu.int/growthandjobs/pdf/kok\\_report\\_lt.pdf](http://europa.eu.int/growthandjobs/pdf/kok_report_lt.pdf)>
47. Medienos pramonės įmonių konkurencingumo didinimo, plėtojant klasterizaciją, studija. [Interaktyvus]. Asociacija “Lietuvos mediena”. [Žiūrėta 2005/05/10]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/klasteris/ataskaita.htm>>.
48. Polskie meblarstwo energicznie wracza do Unii Europejskiej. [Interaktyvus]. Strona producentów mebli. [Žiūrėta: 2005.01.16]. Prieiga per internetą: <<http://www.meble.org.pl/index.php?option=content&task=view&id=48&Itemid=44>>
49. STEPONAVIČIENĖ G. (2006). Galimi Lietuvos konkurenciniai pranašumai laisvinant ekonomiką ir iš jos kylančią gerovę [Interaktyvus]. Lietuvos laisvosios rinkos institutas [Žiūrėta: 2006.03.02]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrinka.lt/>>

- index.php/meniu/leidinys\_laisvoji\_rinka/2006\_nr4/straipsniai/galimi\_lietuvos\_konkur enciniai\_pranasumai\_laisvinant\_ekonomika\_ir\_is\_jos\_kylancia\_gerove/3147>.
50. The EU furniture industry. [Interaktyvus]. Federation of European Furniture manufacturers. [Žiūrėta: 1994.12.20]. Prieiga per internetą: <<http://www.ueanet.com/outlook.htm>>
  51. The global wood furniture value chain. [Interaktyvus]. United Nations Industrial Development Organization. Sectoral studies series . [Žiūrėta: 2004.12.20]. Prieiga per internetą: <[http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=11904](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=11904)>.
  52. The new EU of 25 compared to EU15. [Interaktyvus]. EU enlargement. Eurostat. [Žiūrėta: 2005/01/04]. Prieiga per internetą: <<http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/04/36&format=PDF&aged=1&language=EN&guiLanguage=en>>
  53. The wood and furniture industry in Lithuania [Interaktyvus]. Prepared for: the Lithuanian development agency [Žiūrėta 2005.01.10] Prieiga per internetą: <<http://www.lda.lt/docs/Wood.pdf>>
  54. Trends in the European Union furniture industry in 2002 [Interaktyvus]. UEA website. [Žiūrėta 2004.12.02]. Prieiga per internetą: <<http://www.ueanet.com/Pressarticle19.htm>>
  55. Tuv Rheinland Constructed a Bridge for Export of Chinese Furniture. [Interaktyvus]. TUV Rheinland Group China. [Žiūrėta: 2006.03.15]. Prieiga per internetą: <[http://www.chn.tuv.com/eng/news/news\\_details.jsp?newsid=74](http://www.chn.tuv.com/eng/news/news_details.jsp?newsid=74)>
  56. US restriction on China's furniture unreasonable. [Interaktyvus]. Peoples Daily. [Žiūrėta 2006.03.15]. Prieiga per internetą: <[http://english.people.com.cn/200312/16/eng20031216\\_130542.shtml](http://english.people.com.cn/200312/16/eng20031216_130542.shtml)>
  57. Veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal ekonominės veiklos rūšis. [Interaktyvus]. Statistikos departamentas. [Žiūrėta: 2005.01.15]. Prieiga per internetą: <<http://www.std.lt/web/main.php?parent=995>>.

BUDRYS, Raimundas (2006) *Evaluation of Lithuanian Furniture Industry Competitiveness*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 69 p.

## SUMMARY

This graduation work emphasis competitiveness issues and perspectives of Lithuanian furniture industry enterprises.

Research object - Lithuanian furniture industry companies competitiveness.

Research aim is to analyze Lithuanian furniture industry enterprises competitiveness, discover main forces at which are based competitive factors, find possibilities to sustain and develop new competitive factors and possibilities.

Work is divided in three main parts.

In the first part is given analysis of development theoretical conception of competitiveness from the Smith theories of absolute competitive advantages of countries till the later theories. Analyzed macroeconomics factors influence for industry competitiveness. Section ends with M.Porter model of five competitive forces and his further development.

In the second part is analyzed Lithuanian furniture industry current situation and statistics, it's main development trends, studied strengths and weaknesses (SWOT analysis). Also is given analysis of European Union and world furniture situation.

In the third part is presented methodology and results of performed survey, the main obstacles influencing development and sustaining of competitive forces, which are best known by furniture industry enterprises representatives.

Main result of this research is established main factors on which Lithuanian furniture industry competitiveness is based. As for today main competitive factor is low production costs, however this factor is changing because of rising wages, shortage of working people, rising prices of local raw materials and energetic resources. Only fraction of enterprises are producing original design or other way differentiated furniture.

As research shows, main possibilities for sustaining present competitive advantages is coherent with ability to increase work efficiency, acquiring of new, high productivity technologies and equipment. Rising furniture industry in China and Russia forces to perform such changes as fast as possible.

Because Lithuanian furniture industry is oriented to export it is very important to reduce such competitive force as buyers influence by finding new markets in developed countries and reducing sales concentration.

## **1 PRIEDAS**

### **Anketa**

{  
kodėl būtent Porteris  
kodėl nėra naujesnių duomenų apie Europos ir pasaulio pramonę  
}