

# LIETUVOS APRANGOS IR TEKSTILĖS PRAMONĖS KONKURENCINGUMO STIPRINIMO GALIMYBĖS<sup>1</sup>

**Erika Vaiginienė**

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Ekonominės politikos katedra  
Saulėtekio 9, LT-10222 Vilnius, Lietuva  
El. paštas: Erika.vaiginiene@ef.vu.lt

**Gindra Kasnauskienė**

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto,  
Kiekybinių metodų ir modeliavimo katedra  
Saulėtekio 9, LT-10222 Vilnius, Lietuva  
El. paštas: Gindra.kasnauskiene@ef.vu.lt

**Algirdas Miškinis**

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Ekonominės politikos katedra  
Saulėtekio 9, LT-10222 Vilnius, Lietuva  
El. paštas: Algirdas.miskinis@ef.vu.lt

*Straipsnio tikslas – išanalizuoti Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių konkurencinę būseną, susiformavusią po Lietuvos stojimo į Europos Sąjungą ir tekstilės gaminių importo liberalizavimo, ir pasiūlyti priemones šios pramonės įmonių konkurencingumui stiprinti. Pritaikius M. Porterio „Deimanto“ modelį pagal antrinius ir pirminius duomenis buvo atliktas Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių konkurencingumo dimensijų tyrimas. Jis atskleidė šios Lietuvos pramonės vis dar didelę priklausomybę nuo darbo jėgos kainos, sisteminio požiūrio trūkumą plėtojant šią pramonės šaką bei parodė, kad išnaudojamos ne visos verslo aplinkos teikiamos galimybės.*

*Pagrindiniai žodžiai: Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonė, konkurencingumas*

## Įvadas

Ilgą laiką žiniasklaidoje ir mokslinėse publikacijose buvo teigiama, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonė turi veikti tarptautiniu mastu, nes Lietuvos rinka yra maža, o vartotojų perkamoji galia nedidelė. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje (ES) išplėtė šalies vidaus rinką, o suaktyvėjusi gyventojų emigracija nacionalinę rinką sumažino.

Lietuva iš kitų naujųjų ES narių yra labiausiai specializuota aprangos ir tekstilės gaminių gamyboje. Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos (LATIA) duomenimis, Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonės 2005 metais pardavė gaminių ir atliko paslaugų už 3,16 mlrd. litų, tai sudaro 8,3 proc. apdirbamosios pramonės produkcijos vertės. Pažymėtina, kad palyginti su 2004 metais šios pramonės pro-

<sup>1</sup> Straipsnyje panaudota tyrimo „Tekstilės importo liberalizavimo poveikio Lietuvos tekstilės ir siuvimo pramonės įmonėms bei jų konkurencingumui analizė ir pasiūlymai dėl šio sektoriaus konkurencingumo didinimo“, kurį autoriai atliko pagal sutartį tarp Ūkio ministerijos ir Vilniaus universiteto, medžiaga.

dukcijos pardavimas yra sumažėjęs. Aprangos ir tekstilės pramonės produkcija 2005 m. sudarė 9,8 proc. šalies eksporto, buvo eksportuota prekių už 3,22 mlrd. litų, tai yra 2,3 proc. daugiau nei 2004 metais. Per 2005 metų pirmą pusmetį šioje šakoje buvo sukurta 11 proc. bendrojo vidaus produkto (BVP).

Lietuvos statistikos departamento parduotos pramonės produkcijos rinkos struktūros duomenys rodo, kad lietuviškų gaminių populiarumas šalyje didėja: vidaus rinkoje realizuojama daugiau nei 20 proc. Lietuvoje pagamintos aprangos ir tekstilės pramonės produkcijos, o prieš kelerius metus Lietuvoje buvo realizuojama tik apie 8 proc. šios pramonės pagamintos produkcijos (Parduota, 2005).

Šis statistikos duomenys rodo, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonė vis dar vaidina labai svarbų vaidmenį Lietuvos ekonominiame ir socialiniame gyvenime, nors 2004 metais dažnai buvo teigiama, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonė gyvena paskutiniuosius dienas ir panaikinus kvotas neatlaikys didėjančio Azijos šalių gamintojų konkurencingumo.

Straipsnyje apibūdinama Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių konkurencinė būseną praėjus metams po tekstilės gaminių importo liberalizavimo. Metodologinėje straipsnio dalyje trumpai aptariama konkurencingumo sąvoka ir M. Porterio „Deimanto“ modelio panaudojimas analizuojant pramonės įmonių konkurencingumą bei pateikiama tyrimo metodologija. Trečiame skyriuje vadovaujantis M. Porterio „Deimanto“ modelių analizuojama Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės esama situacija ir konkurencingumas. Straipsnis baigiamas išvadomis ir pasiūlymais dėl pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybių.

## 1. Konkurencingumo tyrimo metodologija

Konkurencingumo sampratą galima interpretuoti įvairiai. Vieni mokslininkai teigia, jog įmonių konkurencingumas priklauso nuo to, kaip jos geba valdyti savo išteklius, tokius kaip antai: finansai, darbuotojai, technologijos, marketingo, gamybos ir kitas funkcines žinias, strateginį pranašumą ir išnaudoti atsirandančias galimybes ir pan., kiti įmonių konkurencingumą aiškina remdamiesi valstybėje esama institucine sistema, pramonės struktūra bei kitomis valstybės charakteristikomis (Griffiths ir Zammuto, 2005).

Hecksheris–Ohlinas savo teorijoje rašė, kad šalies lyginamieji konkurenciniai pranašumai kyla iš jos apsirūpinimo ištekliais, palyginti su kitomis šalimis (Havrila ir Gunawardana, 2003). Tuo tarpu interviu su Snowdon ir Stonehouse (2006) M. Porteris teigia, kad šiuolaikinėje ekonomikoje nebeverta kalbėti apie lyginamuosius pranašumus, nes ne jie daro įtaką dabartiniam prekybos tarp valstybių modeliui, nes vienos šalies lyginamieji pranašumai gali būti lengvai perkeliama į kitą šalį. Ypač tai pasakytina apie kapitalą ir žmogiškuosius išteklius, kurie juda į šalį, turinčią palankiausią aplinką ir technologijas efektyviai ir pelningai juos panaudoti.

Kaip pagrindinius konkurencingumo išteklius M. Porteris (1990 a; 1990b) išskiria tokius gamybos veiksnis: kvalifikuota darbo jėga, gamtos ištekliai, finansiniai ištekliai ir infrastruktūra, kurie reikalingi norint konkuruoti tam tikroje pramonėje, taip pat siūlo nagrinėti jų išsidėstymą valstybėje.

Šiame straipsnyje nagrinėjant Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumą remiamasi M. Porterio konkurencingumo samprata. Jis teigia (interviu su Snowdon ir Stonehouse, 2006), kad įmonės konkurencingumas ir re-

giono ar pramonės konkurencingumas – neta pačios sąvokos. Įmonės konkurencingumą parodo turimos rinkos dalis ir pelningumas, o, anot M. Porterio, regiono/valstybės konkurencingumas priklauso nuo to, kaip produktyviai panaudojami tame regione turimi ištekčiai, o tų valstybių ūkio šakų tarptautinė sėkmė priklauso ir nuo aplinkos, kurioje tos šakos įmonės konkuruoja. Apibendrinant galima teigti, kad pramonės konkurencingumas – tai toje pramonės šakoje veikiančių įmonių konkurencinių gebėjimų ir verslo aplinkos sąveika.

Jo teigimu, yra **keturi tiesiogiai konkurencingumą lemiantys „Deimanto“ veiksniai** (veiksnių sąlygos, paklausos sąlygos, susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai bei įmonės strategija, struktūra ir konkurencija) ir **išoriniai konkurencingumui vertinti svarbūs veiksniai** (vyriausybės vaidmuo, galimybių vaidmuo ir tarptautinio verslo vaidmuo) (Porter, 1990a; 1990b). Porteris teigia, kad „Deimanto“ modelis parodo, kaip šie veiksniai veikdami kartu sukuria verslo aplinkos dinamiškumą, stimuliuoja ir intensyvina konkurenciją (Porter, 1998), o valstybės ekonominė politika turi taip tobulinti „Deimanto“ veiksnius, kad įmonės galėtų daug sėkmingiau pasiekti didesnę produktyvumą (interviu su Snowdon ir Stonehouse, 2006).

Šiam laikmečiui būdinga labai sparčiai besikeičianti mikroekonominė ir makroekonominė aplinka ir nuolatinė kylanti grėsmė. M. Porteris skiria tris konkurencinės plėtros stadijas, kurios apima judėjimą nuo veiksniais pagrįstos ekonomikos link tos, kurios pagrindas – investicijos, ir galiausiai link inovacijomis grindžiamos ekonomikos (interviu su Snowdon ir Stonehouse, 2006). Todėl valstybės, konkuruojančios pigiais ištekliais ir norinčios padidinti savo šakų konkurencingumą, turi siekti padidinti šalies patrauklumą investicijoms bei skatinti šakos inovacinę plėtrą.

Iš svarbiausių šiuolaikinių veiksnių, lemiančių efektyvų išteklių panaudojimą, Porteris išskiria vietovę ir artimumą rinkoms. Jis siūlo geografinius pranašumus išnaudoti kuriant specializuotus ir vienoje vietovėje susispietusius klasterius. „Deimanto“ modeliu Porteris bando pažvelgti į artimą verslo aplinką, kuri turi įtakos konkuravimo procesui.

Autorių atliktas tyrimas rėmėsi gausiais Europos Bendrijos statistikos tarnybos (Eurostat), Europos tekstilės asociacijos (Euratex) ir Lietuvos statistikos departamento antriniais duomenimis bei dviem anketinėmis apklausomis (kokybine ir kiekybine). Taip pat panaudota ir kitų iki šiol Lietuvoje ir užsienyje atliktų aprangos ir tekstilės sektoriaus tyrimų medžiaga, naujausia šios srities mokslinė literatūra.

Konkurencingumui vertinti buvo labai naudingi giluminio interviu rezultatai. Į parodos „Baltijos tekstilė ir oda“, vykusios 2005 m. rugsėjo 7–9 dienomis, metu užduotus klausimus atsakė aštuoni stambiausių šio sektoriaus įmonių arba įmonių padalinių, institutų vadovai.

Kiekybinis anketinis tyrimas buvo atliekamas nuo 2005 m. spalio 17 d. iki lapkričio 20 d.. Tyrimo anketa sudarė 25 atviri ir uždari klausimai ir klausimų blokai, kuriais buvo teiraujamasi respondentų nuomonės apie įmonės konkurencingumo didinimo galimybes, taip pat klausama apie įmonių veiklos specifiką vietinėje ir tarptautinėje rinkoje. Anketos klausimų ir kai kurių sąvokų tinkamumas buvo įvertintas LATIA darbuotojų, po to anketa išsiųsta dviem įmonėms, ir tik gavus tų įmonių atsakymus ir komentarus dėl anketoje vartojamų terminų bei klausimų, anketa buvo pradėta siuntinėti kitoms įmonėms. Kai kurių sudedamųjų kintamųjų patikimumas patikrintas *Cronbacho alfos* koeficientu bei atskirai patikrinti kiekvieno klausimo rezultatai, taikant įvairius statistinius metodus (trūkstumų reikšmių anali-

žės, skirstinių, išskirtinių atsakymų nuokrypių analizės) (Roth, 1994; Fichman ir Cummings, 2003).

Anketos buvo išsiųstos 224 Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonėms, atrinktomis iš įmonių katalogo „Visa Lietuva“ ir Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos narių sąrašo. Bendras atsakymų lygis – 20 proc. Anketos buvo skiriamos įmonių aukščiausiajam vadovui(-ei), siekiant užtikrinti, kad atsakymai atspindėtų realią įmonės veiklą ir nuomones tų asmenų, kurie yra atsakingi už įmonės strateginius sprendimus. Įmonės pasirinktos tiek stambios (daugiau nei 250 darbuotojų), tiek smulkios ir vidutinės (mažiau nei 250 darbuotojų).

Galutinę tyrimo imtį sudarė 45 įmonės. Pagal pramonės šaką 60 proc. įmonių buvo aprangos, 22,2 proc. tekstilės pramonės. Dvi įmonės (4,4 proc.) dirbo abiejose srityse, o šešios nurodė kitas sritis (pvz., apdirbimo paslaugos, užtrauktukų gamyba). Įmonių dydis nuo vieno darbuotojo iki 1600 darbuotojų. Vidutinis įmonės dydis – 191 darbuotojas. Į anketos klausimus atsakė dauguma didelių aprangos ir tekstilės įmonių. Įmonės vidutiniškai įsteigtos prieš 24 metus. 31,1 proc. įmonių dirba mažiau nei 10 metų, 69,9 proc. – 10 metų ir daugiau.

Kadangi tyrimo imtis buvo palyginti nedidelė ir nemažai respondentų iki galo neatsakė į visus anketoje pateiktus klausimus, siekiant įvertinti trūkstamas reikšmes, buvo taikytas statistinis *EM* (angl. *expectation-maximization*) metodas. Šis metodas yra pranašesnis už kitus metodus (pvz., vidurkių keitinių), ypač tais atvejais, kai yra daugiau nei 10 proc. trūkstamų reikšmių, dėl to, kad juo išlaikomi esminiai duomenų ryšiai (Hair, Anderson, Tatham ir Black, 1998). Nustatyta 15 proc. trūkstamų reikšmių riba, tačiau daugelyje klausimų buvo aptikta mažiau nei 5 proc. trūkstamų reikšmių. Vis dėl-

to dviejų analizės klausimų teko atsakyti, nes į juos neatsakė daugiau kaip 20 proc. respondentų ir liko neaišku, klausimai respondentams buvo neaktualūs ar neaiškūs.

Šie apklausos rezultatai buvo panaudoti vertinant Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencinį pajėgumą bei konkurencingumo stiprinimo galimybes taikant M. Porterio „Deimanto“ modelį.

## **2. Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo analizė remiantis M. Porterio „Deimanto“ modeliu**

### *Ištekliai*

Vienas iš svarbiausių gamybos veiksnių yra *žmogiškieji ištekliai* – darbuotojų skaičius, kvalifikacija, kaina, darbo valandų skaičius.

Ilgą laiką vertinant Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumą buvo teigiama, kad pagrindinis šios šakos pranašumas yra pigi ir kvalifikuota darbo jėga, tačiau dėl Lietuvos integracijos į pasaulio ekonomiką padėtis sparčiai keičiasi. Darbo jėga masiškai palieka Lietuvą ir šalies įmones. Eurostato 2005 m. demografiniais vertinimais, Lietuva pirmauja tarp ES šalių pagal grynosios migracijos koeficientą –3,0 tūkstančiui gyventojų (Lanzieri, 2006). Europos Komisijos ataskaita „Inovacijų politika Europoje 2004“ griauna mitus apie Lietuvos pranašumą pigios ir kvalifikuotos darbo jėgos atžvilgiu. Joje teigiama, kad šalyje darbuotojų kvalifikacija yra žema (Europos, 2004), tam pritaria ir interviu metu kalbinti Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių vadovai.

Remiantis anketinės apklausos rezultatais galima teigti, kad darbo rinkoje **pasiūla vis dar yra, tačiau įmonės beveik neberanda reikiamų darbuotojų**. Dauguma (75,6 proc.) res-

pondentų nurodė, kad beveik neberanda reikiamų darbuotojų, 22,2 proc. – pasiūla pakankama, bet sudėtinga atsirinkti tinkamus darbuotojus, ir 2,2 proc. respondentų nurodė, kad jie patys rengia sau reikalingus specialistus.

Komentuodami tokius atsakymų variantus įmonių vadovai nurodo kelis veiksnius, kurie nulėmė tokią padėtį. Pirma, tai masiška po Lietuvos įstojimo į ES Lietuvos žmonių emigracija į Vakarų valstybes. Antra, labai prastas profesinio rengimo lygis, kuris artimiausiu metu gali tapti didžiausiu pramonės plėtros stabdžiu.

Aprangos ir tekstilės pramonės specialistai yra rengiami aštuoniose profesinio mokymo mokyklose, kolegijose ir universitetuose, pavyzdžiui, Kauno technologijos universitete, kuris yra AUTEX (Tekstilės universitetų asociacija) narys, taip pat Vilniaus dailės akademijoje ir kitur (Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, 2004). Dabar kiekvienai Lietuvoje aprangos ir tekstilės įmonei tenka beveik po vieną universitetuose rengiamą studentą, tačiau vertinant santykinį profesinėse mokyklose rengiamų specialistų kiekį matyti, kad jų yra per mažai. Šią problemą darbdaviai stengiasi spręsti patys. Dauguma (67 proc.) apklausoje dalyvavusių respondentų nurodė, kad jie patys apmoko dirbti naujus darbuotojus. Tiek pat respondentų teigė, kad jie suteikia galimybę studentams atlikti praktiką savo įmonėje, o 51 proc. respondentų nurodė, kad jie bendradarbiauja su mokymu įstaigomis.

Dėl kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo giluminio interviu metu įmonių vadovai kaltina **nesubalansuotą Lietuvos darbo rinką**, kuri, anot jų, nemotyvuoja darbuotojų siekti aukštesnių darbo rezultatų. Nesubalansuotą darbo rinkos reguliavimą rodo ir statistikos duomenys, pagal kuriuos 2005 metų spalio 1 dieną Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonėje buvo 209 laisvos darbo vietos ir 133 bedarbiai, turintys reikiamą išsilavinimą. Kauno miesto savivaldy-

bėje buvo 75 laisvos darbo vietos, bet buvo 13 bedarbių, turinčių reikiamą išsilavinimą ir kuriems darbo birža moka nedarbingumo išmoką. Tą patį galima pasakyti ir apie padėtį Vilniaus mieste ir daugelyje kitų Lietuvos regionų.

**Žinių**, susijusių su aprangos ir tekstilės pramonė, **ištekliai** (valstybėje turimos mokslinės, techninės ir rinkos žinios, susijusios su produktu ar paslauga) Lietuvoje yra **pakankami, svarbu juos efektyviai panaudoti**. Lietuvoje veikiančiose organizacijose, kurios yra susijusios su mokslinių tyrimų aprangos ir tekstilės pramonės srityje vykdymu ir/ar žinių skleidimu<sup>2</sup>, ar jų interneto puslapiuose galima rasti daugybę informacijos apie aprangos ir tekstilės pramonės naujoves, vykdomus projektus ir iniciatyvas, rinkos tyrimus, reguliavimo priemones, finansavimo galimybes ir pan.

**Fiziniai ištekliai**. Dar prieš metus Lietuvoje buvo pigūs energijos ištekliai, tačiau šiandien turime pripažinti, kad šių išteklių kainos sparčiai veiasi vakarietiškas. Ignalinos AE gamina **pigesnę elektros energiją**, tačiau ją uždarius šį pranašumą Lietuva praras. Nereikia pamiršti ir **pastatų, žemės**, kurių kainos sparčiai kyla ir kartais jau lenkia ES šalyse senbuvėse esamas pastatų ir žemės kainas. Geografinė Lietuvos padėtis, kuri taip pat priskiriama prie fizinių išteklių, gamintojams suteikia nenuginčijamą pranašumą prieš Azijos gamintojus – **geografinį ir kultūrinį artimumą ES rinkai**. Pavyzdžiui, prekės iš Kinijos į Europos tinklus

<sup>2</sup> Lietuvos tekstilės institutas, Lietuvos inovacijų centras, Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacija, Lengvosios pramonės centras, Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, Tarptautinių mokslo ir technologijų plėtros programų agentūra, Europos tyrimų, plėtros ir bendradarbiavimo programa „Eureka“, Mokslininkų sąjungos institutas, Verslo inkubatorius, Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra. *Šaltinis*: D. Mančiauskienė. Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra. Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos aplinkraštis. Vilnius, 2005.

patenka maždaug per 45 dienas, o Lietuvos tekstilinėms jas pateikia per 24 valandas (World, 2005).

Ypatingo dėmesio svarstant Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencines galimybes nusipelno dvi tradicinės Lietuvos šakos – linininkystė ir avininkystė.

Lietuva nuo senų laikų siejama su linininkystės sektoriumi. Pagal kompleksinį užsienio ekspertų vertinimą, Lietuva yra antroje vietoje pasaulyje pagal užaugintų linų kokybę (Zablockis, 2005). Lietuva pasižymi tinkamomis klimato sąlygomis ir dirvožemiu, o dėl gilių šio sektoriaus tradicijų šalyje išplėta su linininkyste susijusi mokslinė bazė, auginimo ir derliaus doravimo technologijos ir linų pramonė. Nepaisant šių pranašumų viena iš didžiausių linų sektoriaus problemų šiandien yra vietinių žaliavų trūkumas, nes dėl mažėjančios paramos žemdirbiams mažėja linų pasėlių plotai ir augintojų skaičius, sumažėjo stambių ūkių skaičius, o dėl padaryti mažo finansinio pajėgumo tikėtina, kad dauguma ūkių negalės pasinaudoti ES struktūriniais fondais. Finansiniai ištekliai linų augintojams yra labai reikalingi specializuotai linų auginimo bei šiaudelių derliaus doravimo technikai įsigyti bei siekiant padidinti linų pluošto derlingumą. Lietuvoje viename hektare išauginama 1,1 tonos linų, o kitose valstybėse derlingumas keturias ar net šešios tonos iš hektaro. Šiuo metu žemės ūkis tenkina tik apie 30 procentų linų pramonės poreikio, todėl pramonė žaliavas įsiveža iš kitų šalių (Zablockis, 2005).

Pastaruojau metu Lietuvoje sparčiai daugėja avininkystė besiverčiančių ūkių. Avininkystė Lietuvoje taip pat turi senas tradicijas, tačiau atkūrus nepriklausomybę ir žlugus Lietuvos žemės ūkiui, buvo išnykusi ir avininkystė. Šis sektorius pradėjo atsigauti prieš Lietuvos stojimą į ES, nes ES yra didelė avienos paklausa. Avininkystės ūkiai galėtų aptarnauti ir tekstilės bei odos

pramonę, tiekdami joms vilną ir avikailius, tačiau kol kas Lietuvos lengvoji pramonė neišnaudoja šių galimybių, o ir ūkių dar nėra pakankamai, kad šios pramonės įmonės galėtų pasiekti masto ekonomiją.

Apibendrinant galima teigti, kad **linininkystės ir avininkystės plėtra Lietuvoje būtų naudinga ir žemės ūkiui, ir lengvosios pramonės sektoriams.** Tačiau Valstybinėje kaimo plėtros programoje paramos šiems sektoriams neatsiranda.

**Finansiniai ištekliai** (prieinamo kapitalo kiekis ir kaina) ir gebėjimas juos tinkamai panaudoti labai svarbūs, ypač tokiomis aplinkybėmis, kai prarandami konkurenciniai pranašumai, pavyzdžiui, pigi darbo jėga, turi būti pakeisti kitais.

Anketinės apklausos metu buvo bandoma išsiaiškinti, kiek lėšų yra skiriama įmonėms modernizuoti. Nemažai (22 proc.) įmonių vadovų teigė, kad visą savo pelną skiria įmonei modernizuoti, 51 proc. apklausoje dalyvavusių įmonių vadovų nurodė, kad tam skiria didesnę savo pelno dalį, 13 proc. – ima paskolas, tiek pat respondentų nurodė, kad tam lėšų neturi. Tik viena įmonė respondentė teigė, kad modernizavimui sugebėjo gauti finansavimą iš fondų. Taigi įvairūs ES fondai šių šakų įmonėms yra sunkiai prieinami arba neprieinami. Smulkios ir vidutinės įmonės gali pasinaudoti įvairiais Lietuvos bankų teikiama lengvatinais kreditais, lengvatinių kreditų linijomis iš ES, Pasaulio banko, Europos rekonstrukcijos ir plėtros banko, Europos investicijų banko bei kitų užsienio valstybių bankų. Su daug didesnėmis problemomis susiduria didelės aprangos ir tekstilės įmonės, kurios dėl savo dydžio negali pretenduoti į lengvatinius kreditus, o ES fondų parama jiems sunkiai prieinama.

**Infrastruktūra.** Lietuva jau gali didžiuotis išplėta transporto, komunikavimo ir finans-

nių paslaugų infrastruktūra, kuri itin svarbi kiekvieno verslo plėtrai. Taip pat Lietuva pasižymi aukštu kompiuterizacijos lygiu. Tačiau tų pasiekimų nepakanka, kai kalbama apie Lietuvos ar ES aprangos ir tekstilės pramonės perspektyvas. Europos Komisija, Aukšto lygio grupė ir *Euratex* teigia, kad vienas iš veiksnių, nuo kurių priklausys ilgalaikė konkurencinė šių šakų ateitis – tai tekstilės produktų **masinės gamybos eros pabaiga** ir žengimas naujos pramonės eros link (*Textile, 2004; The Textile, 2005; Study, 2004*), kuriai būdinga **gamyba pagal individualius užsakymus, gaminių pritaikymas asmeniniams poreikiams, funkcionalizacija, taip pat lanksti, pagal užsakymus gaminama produkcija, susieta su sumania logistika, platinimu ir aptarnavimu** (Mančauskienė, 2005). Akivaizdu, kad aprangos ir tekstilės pramonės perspektyva – tai elektroninių verslo sprendimų diegimas įmonėse (ES tai ketinama įgyvendinti iki 2010 metų), tačiau Lietuvoje dar nėra tam tinkamos infrastruktūros.

### *Paklausos sąlygos*

Paklausos sąlygos – tai vietinė paklausa pramonės produktams ar paslaugoms. Išsivysčiusių šalių vartotojų išlaidų tekstilei ir drabužiams dalis vartojimo krepšelyje mažėja (*Trends in Consumer, 2005*). Pagal dalį bendrų namų ūkio išlaidų drabužiams ir avalynei 2003 m. Lietuva (5,9 proc.) buvo arti ES 25 vidurkio (6,1 proc.) (*Portrait, 2005*), Lietuvos vartotojų perkamoji galia pamažu didėja (Lietuvos, 2005). Lietuvos statistikos departamento duomenimis, vieno namų ūkio nario išlaidos drabužiams ir avalynei per mėnesį padidėjo nuo 38,3 lito 2003 m. iki 41,9 lito 2004 m. Prognozuojamas tolesnis šių išlaidų didėjimas artimiausiais metais.

**Lietuvos vartotojų perkamoji galia didėja, o tai didina ir aprangos bei tekstilės paklausą.**

Taip pat didėja Lietuvoje pagamintų aprangos ir tekstilės pramonės gaminių paklausa, tačiau Lietuvos rinka per maža, norint pasiekti masto ekonomiją, todėl Lietuvos gamintojams būtina eksportuoti produkciją į kitas ES vidaus rinkos valstybes ir už ES ribų. Apklausos rezultatai rodo, kad Lietuvos įmonės šalies rinkai gamina labai nedaug. Jų vadovai pritaria teiginiui, kad šalies įmonės gali būti konkurencingos Lietuvos rinkoje, nes gerai pažįsta vartotojų skonį, tačiau beveik vieningai paneigė teiginį, kad gamina Lietuvos rinkai, o eksportuoja tik perteklinę produkciją. Tai tik patvirtina tarptautinę Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių orientaciją. Norėdami ES ir kitų pasaulio šalių rinkose konkuruoti su Kinijos, Pakistano ir kitų pigių darbo jėgą turinčių šalių produkcija, Lietuvos gamintojai turėtų aktyviai stebėti paklausos ir vartojimo tendencijas<sup>3</sup>. 2004 metais ES 25 buvo nedidelis ekonominis augimas, todėl didėjo ir tekstilės bei aprangos vartojimas, tačiau jis didėjo dėl importo iš trečiųjų šalių (*Trends in EU, 2005*). Dėl pasaulio prekybos politikos pokyčių aprangos ir tekstilės šakoje ES rinką vis labiau „okuuoja“ prekės iš trečiųjų pasaulio šalių, todėl ekspertai pataria ES aprangos ir tekstilės gaminto-

<sup>3</sup> Pastaruoju metu matomos tokios išsivysčiusių šalių vartojimo tendencijos:

- Suaktyvėjusi gyventojų migracija į išsivysčiusias šalis sukuria naujus segmentus, turinčius naujų poreikių. Ilgėjanti gyvenimo trukmė kuria naują „daugiau kaip 65-erių“ segmentą, kuris iki šiol buvo ignoruojamas. Didėjanti gyvenimo būdo įvairovė reiškia, kad atsiranda vis daugiau vartotojų segmentų su dažnai besikeičiančiais poreikiais.
- Mažėjantis vartotojo išlaidos drabužiams dėl klasotočių, kurios yra nepalyginti pigesnės už originalius gaminius.
- Dėl sparčiau gyvenimo tempo ir laisvo laiko stokos apsipirkti skiriama mažiau laiko.
- Aprangos ir tekstilės kainų stagnacija dėl dešimt metų trunkančios kainų defliacijos.

Šaltinis: *Trends in Consumer Behaviour and the Global Clothing Market*. Textile Outlook International, July-August 2005, p.171-191.

jams daugiau eksportuoti (World, 2005). Europos vartotojų organizacija BEUC siūlo ES gamintojams labiau orientuotis į dizainą suvokiančių vartotojų segmentą.

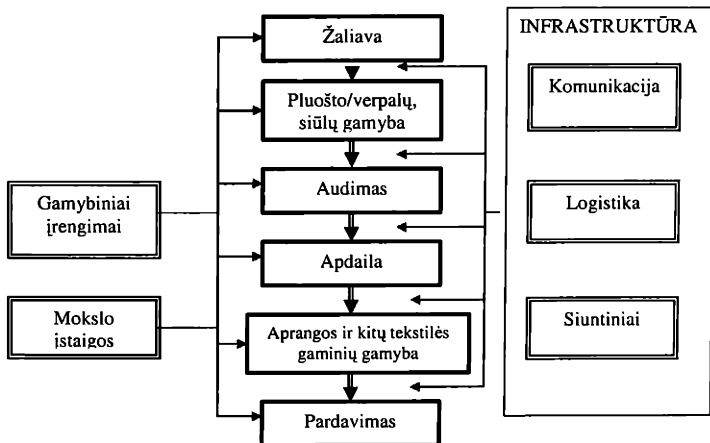
### *Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai*

Tai sektoriai susijusių ar aptarnaujančių šakų, kurios yra konkurencingos tarptautiniu mastu, valstybėje. Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonė gali būti konkurencinga tik tuo atveju, jei šalyje yra susiję ir aptarnaujantys sektoriai ir jei yra glaudus jų bendradarbiavimas. Nagrinėjant Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonę pagal paveiksle pavaizduotą tekstilės pramonės vertės kūrimo grandinę buvo pastebėta, kad Lietuvoje yra vykdomos visos šios veiklos, tačiau ne visos veiklos yra vienodai išplėtotos.

*Gamybinės mašinos ir įranga* aprangos ir tekstilės pramonei Lietuvoje negaminami, ta-

čiau kataloge „Visa Lietuva“ galima rasti 38 prekybos įmones, kurios veikia kaip garsių lengvosios pramonės mašinų gamintojų atstovai Lietuvoje. Kai kurios iš šių Lietuvoje veikiančių įmonių skelbia, kad teikia ir lengvosios pramonės įrengimų remonto paslaugas. Tai, kad Lietuvoje nėra tekstilės ir siuvimo mašinų ir įrangos gamybos, rodo, kad Lietuvoje naudojama įranga yra prieinama visam likusiam pasauliui, todėl konkurenciniu požiūriu Lietuvos įmonės negali išsiskirti iš kitų valstybių įmonių. Jos gali tik greičiau įdiegti naujausius technologinius sprendimus, jei tam turės pakankamai finansinių išteklių.

*Žaliavos.* Minėta, kad Lietuvoje yra prieinamos dvi rūšių tekstilėje naudojamos žaliavos, t. y. *linai* ir *vilna*, dar yra gaminamas sintetinis pluoštas. Linų ir avininkystės srityje pasigenda ma ūkininkų ir tekstilės įmonių bendradarbiavimo. Dabar bandoma sukurti linų klasterį, ku-



Pav. Susiję ir aptarnaujantys tekstilės pramonės sektoriai  
Šaltinis: sudaryta autorių



ris suaktyvintų ši bendradarbiavimą, o UAB „Lietlinen“ rengia specialius mokymus ūkininkams. Lietuvoje pastaruoju metu suaktyvėjo avininkystės ūkių kūrimasis. Jie kuriasi siekiant ap rūpinti aviena maisto pramonę, tačiau gaunama ir vilnos. Vilnos gamybos plėtra Lietuvoje būtų naudinga ir Lietuvos žemės ūkio sektoriui, ir tekstilės bei aprangos pramonei, ypač plėtojant namų ir techninę tekstilę. Tai yra atgimstantis sektorius, kuriam reikia Vyriausybės paramos kuriant vientisą šio sektoriaus verslo sistemą.

**Lietuvoje yra įmonių, kurios apima visas tekstilės gamybos vertės grandines,** tačiau aprangos įmonės dažnai skundžiasi, kad joms sunku dirbti su Lietuvos tekstilės įmonėmis dėl pastarųjų mažo lankstumo. Siekiant išsiaiškinti įmonių, atliekančių skirtingas tekstilės gamybos grandinės funkcijas, bendradarbiavimo lygį, apklausos anketoje įmonių vadovų buvo paprašyta nurodyti, kokį procentą gamyboje naudojamų žaliavų sudaro Lietuvoje gamintos/išgautos žaliavos ir atsivežtos iš užsienio. Dominavo atsakymai, kad tiek siuvimo, tiek tekstilės pramonės įmonės savo gamybos procese naudoja nuo 0 proc. iki 20 proc. Lietuvoje pagamintų/išgautų žaliavų. Buvo ir išimčių, pavyzdžiui, viena aprangos įmonė nurodė, kad ji naudoja 100 proc. Lietuvoje pagamintų žaliavų, dar trys aprangos įmonės ir dvi tekstilės įmonės naudoja nuo 50 proc. iki 70 proc. Lietuvoje pagamintų žaliavų.

### *Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija*

Įnirtinga konkurencija mažina pelną, nes reikia didesnių išlaidų siekiant konkuruoti (pvz., reklamai, pardavimams, tyrimams ir produktui plėtoti) arba sumažina kainas ir didesnę pelno dalį perleidžia klientams. Artimų pakaitalų egzistavimas taip pat apriboja kainos dydį ir mažina pramonės apimtis.

Nuo 2005 metų sausio 1 dienos Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių konkurentais yra visų Pasaulio prekybos organizacijų (PPO) šalių narių aprangos ir tekstilės pramonės įmonės. Tai rodo ir Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių vadovų anketinės apklausos rezultatai. Vadovų buvo paprašyta įvardyti pagrindinius įmonės konkurentus. Daugelis (46,7 proc.) respondentų pasirinko atsakymą „kitos Lietuvos įmonės“. Lygiai tiek pat vadovų mano, kad Lietuvos įmonės jiems grėsmės nekelia (Lietuvos statistikos departamento duomenimis, šalyje veikiančių aprangos ir tekstilės įmonių mažėja, todėl galima teigti, kad ir vietinių gamintojų konkurencija taip pat mažėja). Yra vadovų (37,8 proc.), manančių, kad jiems konkurencinę grėsmę kelia ir ES šalių įmonės, ypač Lenkijos (26 proc.), Italijos (16 proc.), Latvijos ir Čekijos (po 10 proc.). **Net 64,4 proc. respondentų nurodė, kad pagrindiniai jų konkurentai yra „ne ES šalių įmonės“.** Pagrindines šalis konkurentės – Kinija (45 proc. respondentų), Turkija (17 proc. respondentų), Pakistanas (8 proc. respondentų), Baltarusija (6 proc. respondentų) ir Rusija (6 proc. respondentų).

Eurastato 2004 m. duomenimis, pagrindiniai aprangos ir tekstilės gaminių importuotojai į Lietuvą yra Vokietijos (19 proc.), Jungtinės Karalystės (12 proc.), Danijos (8 proc.), Italijos (8 proc.), Belgijos (6 proc.), Lenkijos (6 proc.) gamintojai. Importas iš Kinijos ir Turkijos sudarė po 3 procentus. Tačiau šie statistikos duomenys neparodo realaus importo (paaiškinimą žiūrėkite toliau).

ES importo statistika rodo, kad svarbiausios 2004 metų aprangos ir tekstilės importuotojai į Europos Sąjungą atsižvelgiant į prekių vertę buvo Kinija, Turkija, Indija, Rumunija, Bangladešas, Tunisas, Marokas, Pakistanas, Honkongas, Indonezija, Šveicarija, Pietų Korėja, Bulgarija, JAV, Tailandas, Šri Lanka, Taivanas ir Vietnamas.

Lyginant šiuos statistikos duomenis ir Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių apklausos rezultatus galima daryti išvadą, kad Lietuvos gamintojai save suvokia tarptautiniame kontekste, nes kaip pagrindinius savo konkurentus jie įvardija ne tik tuos rinkos dalyvius, su kuriais susiduria Lietuvos rinkoje, bet ir tuos, kurie nulemia jų gaminių konkurencingumą užsienio rinkose. Giluminio interviu metu įmonių vadovai paaiškino, kodėl Lietuvos statistikos duomenys neparodo „suaktyvėjusio“ importo iš ne ES šalių. Jie teigė, kad iš tiesų į Lietuvą įvežama labai daug ne ES šalių produkcijos, tačiau ji įvežama per kitas ES šalis, todėl Lietuvos statistinėse ataskaitose tos produkcijos importas jau rodomas kaip importas iš kitų ES šalių. Nepaisant to, kad visos ES šalys vykdo vienodą muitų politiką, vis dar išlieka muitinės procedūrų skirtumų, dėl kurių trečiųjų šalių produkcija įvežama ne tiesiai į Lietuvą, o, pavyzdžiui, per Lenkiją, Daniją ar Latviją. Įmonių vadovai tokią padėtį vadina „paslėpta bomba“, nes dėl skirtingų ES šalių narių muitinių darbo neįmanoma įvertinti realios trečiųjų šalių produkcijos keliamos grėsmės Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonėms.

BEUC teigia, kad suaktyvėjęs importas iš Kinijos ir kitų pigių darbo jėgą turinčių trečiųjų šalių yra ne vien pasaulio prekybos tekstile ir drabužiais liberalizavimo padarinys. Siūloma išnagrinėti ir kitus galimus aprangos ir tekstilės pramonės problemas nulėmusius veiksnius – prastą įmonių vadybą, našumo, investicijų, stipraus euro ir kitas ES konkurencingumo problemas (Safeguard, 2005).

Siekiant išsiaiškinti Lietuvos įmonių vadovų požiūrį į konkurencingumo didinimą, apklausos anketoje buvo pateikta teiginių, su kuriais respondentai turėjo sutikti arba nesutikti pagal penkių balų Likerto skalę. Iš gautų rezultatų matyti, kad tiek tekstilės, tiek aprangos įmonės, didindamos konkurencingumą, daugiausia dėme-

sio skiria atnaujinti gamybos įrangą<sup>4</sup>, naujų rinkų paieškai<sup>5</sup> ir diegti efektyvesnes gamybos technologijas<sup>6</sup>. Respondentai pritarė, kad jų įmonių konkurencingumas vis dar labai priklauso nuo darbo jėgos kainos, ir nesutiko su teiginiu, kad darbo jėgą iš dalies galima pakeisti naujomis technologijomis. Apklausos rezultatai rodo, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonės dar nėra apsisprendusios dėl gamybos perkėlimo į pigesnę darbo jėgą turinčias šalis naudingumo<sup>7</sup>. Aprangos įmonės buvo linkusios neigti gamybos perkėlimo į pigią darbo jėgą turinčias šalis tikslingumą siekiant didinti įmonės konkurencingumą, o tekstilės įmonių vadovų nuomonės labai skyrėsi. Iš apklausos duomenų taip pat matyti, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonės mėliau gamina didelį kiekį produkcijos, nors technologškai gali gaminti ir mažesnę kiekį.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių pagrindiniai konkurentai yra ne Europos Sąjungos valstybių įmonės, o trečiųjų šalių įmonės, kurios turi darbo jėgos kiekio, kainos ir technologinių pranašumų, tačiau Lietuvos įmonės turi geografinio ir kultūrinio artimumo ES rinkoms ir kokybės pranašumų. Be to, Lietuvos įmonių vadovų požiūris į įmonės konkurencingumo didinimą jau yra pakankamai kvalifikuotas, tačiau reikėtų labiau reaguoti į vartojimo rinkoje vykstančius pokyčius. Respondentai rodė didelį domėjimąsi rinkos tyrimais, papildoma

<sup>4</sup> Aprangos įmonės: vidurkis yra 4,51 iš 5 galimų, standartinis nuokrypis 0,492; tekstilės įmonės: vidurkis 4,66, standartinis nuokrypis 0,471.

<sup>5</sup> Aprangos įmonės: vidurkis 4,03 iš 5 galimų, standartinis nuokrypis 0,990; tekstilės įmonės: vidurkis 4,79, standartinis nuokrypis 0,606.

<sup>6</sup> Aprangos įmonės: vidurkis 4,19 iš 5 galimų, standartinis nuokrypis 0,743; tekstilės įmonės: vidurkis 4,58, standartinis nuokrypis 0,545.

<sup>7</sup> Aprangos įmonės: vidurkis 2,73 iš 5 galimų, standartinis nuokrypis 1,065; tekstilės įmonės: vidurkis 3,66, standartinis nuokrypis 3,988.

informacija bei pasaulio įvykiais savo pramonės aplinkoje, tačiau iš atsakymų matyti, kad retas vadovas analizuoja savo įmonės galimybes veikti toje aplinkoje. Tai gali reikšti, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių vadovams vis dar trūksta išvalgumo. Ypač tai pasakytina apie aprangos įmones, kurios, kaip jau minėta šio straipsnio antroje dalyje, mažiau aktyvios ieškosamos *galimybių* ir turi didesnę *vietinę orientaciją*, tai reiškia, kad daug rečiau ieško galimybių veikti tarptautiniu mastu nei tekstilės įmonės.

### *Išorės veiksniai*

#### *Vyriausybės vaidmuo*

Lietuvos vyriausybė vykdo nesikišimo į aprangos ir tekstilės pramonę politiką ir, kitaip nei kai kurios kitos ES narės, pavyzdžiui, Didžioji Britanija ar Portugalija, nėra priėmusi jokios sektoriaus plėtros programos. Nors jau 1999 metais PHARE SEIL projekte buvo teigiama, kad pramonės veiklos restruktūrizavimas nevyksta automatiškai dėl makroekonomikos bei rinkos sąlygų pasikeitimo. Valstybei tenka nustatyti konkrečias kryptis bei prioritetus užtikrinant išteklių judėjimą reikiama konkurencingumui didinti kryptimi, steigiant efektyviai veikiančias institucijas, galinčias užpildyti informacijos ir finansavimo spragas (Šešelgytė, 1999).

Atsižvelgiant į dabartinę Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės padėtį reikia labai greitų sprendimų ir aktyvios veiklos, todėl Lietuvos Respublikos ūkio ministerijai reikėtų įsteigti konsultacinę instituciją, kuri tiesiogiai dirbtų su verslo atstovais ir asociacijomis bei padėtų Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriui spręsti kylančias problemas ir priimti naujus iššūkius.

#### *Galimybių (įvykių ar plėtros, kurios įmonės negali kontroliuoti) vaidmuo*

Liberalizavus Lietuvos ekonomiką ir integravus ją į pasaulio ekonomiką, globalūs įvykiai gali

daryti įvairią įtaką Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės plėtrai. Tokių įvykių pavyzdžiai gali būti Azijos finansinė krizė (1997 m.), kuri Lietuvos gamintojams atvėrė Vakarų rinkas, Rusijos krizė (1998 m.), kuri iš Lietuvos gamintojų atėmė Rusijos rinką, rugsėjo 11 d. (2001 m.) įvykiai, pristabdę vartojimą visame pasaulyje, o ypač JAV, sumažindami Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių gamybos apimtį. Dabar aktualiausi įvykiai – pasikeitęs tarptautinės prekybos aprangos ir tekstilės gaminiais režimas bei ES plėtra. Šie įvykiai privertė susimąstyti apie ateitį visų išsivysčiusių valstybių aprangos ir tekstilės įmonių atstovus. ES plėtra Lietuvos gamintojams atvėrė ES rinką, o prekybos režimo pasikeitimas labai suaktyvino konkurenciją ES rinkoje. Ateityje tokių įvykių dar gali būti daug, todėl Lietuvoje būtų tikslinga nuolatos atlikti **aprangos ir tekstilės šakų gamybos ir prekybos tendencijų analizę bei iš anksto įspėti Lietuvos gamintojus apie artėjančias grėsmes ar atsirandančias galimybes**. Šią funkciją galėtų atlikti mūsų siūloma įkurti nuolatinę sektoriaus strategijos grupę (konsultacinė taryba), jos atsiradimą turėtų inicijuoti Lietuvos Respublikos ūkio ministerija.

#### *Tarptautinio verslo vaidmuo*

Dėl mažos Lietuvos rinkos mūsų šalies aprangos ir tekstilės pramonės įmonės turi dirbti užsienio rinkoms. Net savo prekės ženklą ir stiprias pozicijas turinti įmonė turi eksportuoti savo produkciją dėl nepakankamos paklausos vidaus rinkoje. Jau yra Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių, kurios gali sėkmingai konkuruoti užsienio rinkose su savo prekės ženklu.

Aprangos pramonėje kartais labai sunku atskirti tiekėją nuo pirkėjo, nes tai gali būti ir ta pati įmonė, kuri teikia aprangos įmonei gamybos užsakymus, t. y. tiekia žaliavas, o vėliau atsiima pagamintą produktą. Tai patvirtina ir ap-

klausos duomenys, parodę, kad aprangos įmonės yra labiausiai priklausomos nuo užsakymų, t. y. gamybos sutarčių. Tokia veikla turi trūkumų ir pranašumų. Pranašumas tas, kad aprangos įmonei nereikia rūpintis nei žaliavų pirkimu, nei gaminio realizavimu, tačiau ji neįgyja reikiamos žaliavų tiekimo kompetencijos bei neturi jokių ryšių su žaliavų tiekėjais. Taigi yra visiškai priklausoma nuo užsakovo, ir jei kurią nors dieną įmonė prarastų tą užsakovą, netektų ir savo veiklos pagrindo. Tokią riziką galima sumažinti dirbant ne vienam užsakovui, tačiau tai tik laikinai sustabdytų galimą įmonės nuosmukį.

Apklauso duomenys rodo, kad Lietuvos tekstilės įmonės yra daug labiau paskirsčiusios riziką nei aprangos įmonės, tačiau buvo vos kelios aprangos įmonės, kurios turi tik vieną, du ar tris tiekėjus ar pirkėjus. Į klausimą: „Kiek turite tiekėjų?“ iš 45 įmonių atsakė 43 įmonės. Minimalų – 0 tiekėjų skaičių nurodė viena aprangos įmonė, maksimalų – 250 tiekėjų taip pat viena aprangos įmonė. Dažniausiai įmonė turi nuo trijų iki 20 tiekėjų. Atsakymai į klausimą: „Kiek turite pirkėjų (skaičiuojant tik verslo įmones)?“ taip pat pasiskirstė plačiu intervalu. Viena aprangos įmonė nurodė neturinti nė vieno pirkėjo, viena tekstilės įmonė teigė turinti 500 pirkėjų. Kitų įmonių atsakymai daugiausiai buvo išsidėstę intervalu nuo 10 iki 20 pirkėjų. Taigi šiuo požiūriu Lietuvos tekstilės ir siuvimo įmonių veiklos rizika yra pakankamai diversifikuota.

Labai svarbų vaidmenį Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės veikloje turi užsienio investuotojai, kurie kartu su investicijomis „atveža“ ir naujas technologijas bei idėjas. Lietuvoje dabar yra 48 tekstilės įmonės ir 52 aprangos įmonės, turinčios užsienio kapitalo. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2002–2004 metais Lietuvos aprangos pramonėje tiesioginės užsienio investicijos didėjo: daugėjo jas turinčių įmonių ir didėjo investicijų apimtis. 2005 m. pra-

džioje jau veikė aštuoniomis įmonėmis, turinčiomis užsienio kapitalo, mažiau nei 2004 m. pradžioje ir šešiomis įmonėmis mažiau nei 2002 m. pradžioje. Sumažėjus 2004 m. investicijų, 2005 m. pradžioje tiesioginių užsienio investicijų į Lietuvos aprangos pramonę kiekis sumažėjo iki 2002 m. buvusio kiekio.

Lietuvos statistikos departamento 2004 metų duomenimis, pagrindinės šalys investuotojos į Lietuvos tekstilės pramonę yra Vokietija (40,55 mln. Lt), Jungtinė Karalystė (34,49 mln. Lt), JAV (27,79 mln. Lt), Danija (20,14 mln. Lt). Pagrindinės šalys investuotojos į aprangos pramonę yra Danija (24,29 mln. Lt), Jungtinė Karalystė (9,72 mln. Lt), Vokietija (9,6 mln. Lt). Lietuvos aprangos įmonės jau pačios pradėjo perkelti gamybą į pigesnes darbo sąnaudas turinčias šalis, ypač tai pasakytina apie aprangos pramonę. 2005 metų pradžioje Lietuvos įmonės buvo investavusios į Latvijos, Estijos ir Ukrainos aprangos įmones.

Jei pasiteisintų anketinės apklausos metu gauti prognostiniai duomenys, tai per kelerius artimiausius metus Lietuvos aprangos sektorius sumažės maždaug 30 procentų, nes toks procentas aprangos įmonių respondencijų nurodė ketinančios laipsniškai pereiti prie kito verslo, tačiau nei siuvimo, nei tekstilės įmonės respondentės nerodė jokio susidomėjimo konkurencinumo didinimu perkeliančią veiklą į pigių išteklių turinčias šalis, o dauguma tekstilės įmonių netgi teigė ketinančios plėsti veiklą Lietuvoje.

## Išvados

Liberalizavus prekybą tekstilės gaminiais, smarkiai suaktyvėjo konkurencija Europos Sąjungos rinkoje. ES rinka tapo lengvai prieinama trečiųjų šalių gamintojams, kurie yra pagrindiniai Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių konkurentai, turintys darbo jėgos kiekio, kainos ir technologinius pranašumus.

Dabar Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonė yra kryžkelėje, kai netenkama turėtų konkurencinių pranašumų ir turi būti sukurti naujieji. Prarandant *pigios ir kvalifikuotos darbo jėgos* pranašumą, būtina jį pakeisti *našaus darbo pranašumu* pasitelkiant į pagalbą ne tik gerai apmokytus ir motyvuotus darbuotojus, bet ir naujasias technologijas. Šiam tikslui pasiekti būtini dideli finansiniai ištekliai, o jie Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonėms nėra lengvai prieinami dėl informacijos stokos, kai kurių įmonių žemo kreditingumo ar neatitikties keliams reikalavimams. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonės yra linkusios renovacijas vykdyti naudodamos banko kreditus bei savo uždirbtas pajamas. Būtų tikslinga, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacija įmonėms teiktų daugiau informacijos apie lengvatinių kreditų schemas ir galimybes, o Lietuvos vyriausybė – taikytų priemones, skatinančias investicijas į pramonę, pavyzdžiui, panaikintų investicijų apmokestinimą. Šios priemonės turėtų suaktyvinti renovaciją bei inovacijų diegimą pramonėje. Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonė galėtų pereiti nuo pigiais ištekliais remiamos veiklos prie investicijomis ir inovacijomis pagrįstos veiklos.

Kita vertus, siekiant išlaikyti aprangos gamybos konkurencingumą būtų galima paprastų darbo imlių gaminių siuvimo perkelti į Ukrainą, Baltarusiją ar kitas pigią darbo jėgą turinčias šalis, Lietuvoje paliekant tik tas tiekimo grandinės dalis, kurios sukuria daugiau pridėtinės vertės. Tekstilės subsektorius Lietuvoje turi didesnes perspektyvas nei aprangos subsektorius. Tekstilė yra kapitalo imli ir technologiškai sudėtingesnė, čia didesnės inovacijų, naujų procesų ir naujų produktų kūrimo galimybės nei aprangos subsektoriuje, tačiau aprangos subsektorius negali egzistuoti be tekstilės subsektoriaus. Pasaulio patirtis rodo, kad tekstilės pramonė juda pas-

kui siuvimo, todėl visiškai siuvimo pramonės iškėlimas iš Lietuvos reikštų ir tekstilės pramonės iškėlimą ateityje (Japonija yra vienintelė valstybė, kurioje egzistuoja tik techninės tekstilės gamyba). Todėl į aprangos ir tekstilės pramonę reikia žiūrėti kompleksiskai ir skatinti vientisų šios pramonės verslo sistemų kūrimą (pvz., linų auginimas – linų audinių gamyba – lininės aprangos, techninės tekstilės ir kitų gaminių gamyba).

Prie pramonės konkurencinių pranašumų būtų galima priskirti puikiai išplėtotą infrastruktūrą, didnancią vartotojų perkamąją galią, bei besikeičiančius jų poreikius, turimus, tačiau dar nevisiškai išnaudojamus gamtos išteklius, t. y. linus ir vilną, kurie gali būti panaudoti plečiant namų ir techninės tekstilės gamybą Lietuvoje. Labai svarbus pranašumas yra Lietuvos kultūrinis artimumas ir geografinė padėtis, kuri suteikia galimybę Lietuvos gamintojams greitai reaguoti į ES poreikius ir aptarnauti šią rinką greičiau už trečiųjų šalių (Kinijos, Indijos ir kitų) gamintojus.

Remiantis anketinės apklausos rezultatais pažymėtina, kad darbo rinkoje pasiūla vis dar yra, tačiau įmonės beveik neberanda reikiamos kvalifikacijos darbuotojų, o statistikos duomenų analizė rodo nesubalansuotumą Lietuvos darbo rinkoje. Galima tik apgailestauti, kad nei vyriausybė, nei švietimo institucijos nenumatė šios problemos iš anksto, nors jau 1999 metais apie tai buvo rašoma PHARE SEIL projekte. Dabar šią problemą padėtų spręsti tokios priemonės – pajamų mokesčio sumažinimas, minimalaus atlyginimo reguliavimo peržiūrėjimas, griežtesnė darbo biržų veiklos priežiūra, švietimo įstaigų reagavimas į susidariusią situaciją darbo rinkoje bei pačių verslininkų aktyvumas rengiant reikiamos kvalifikacijos darbuotojus.

Nors Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių vadovai jau suvokia veikiantys atviroje rinkoje, o požiūris į konkurenciją yra pakanka-

mai kvalifikuotas, vis dar yra nemažai vadybos problemų. Jas apibendrinus galima teigti, kad įmonių vadovams trūksta įžvalgos bei sisteminio požiūrio į šią pramonę, o tai padėtų kuriant konkurencingas vieningas verslo sistemas Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonėje. Todėl siūlytina bendradarbiaujant Ūkio ministerijai, Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijai bei švietimo įstaigoms įsteigti konsultacinę grupę, kuri padėtų Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriui spręsti išskylančias problemas ir iššūkius. Taip pat įkurti pramonės restruktūrizavimo (arba globalizavimo) fondą, kurio tikslas būtų padėti sunikiai besiverčiančioms įmonėms reorganizuo-

tis bei įgyti reikiamų kompetencijų arba sušvelninti persiorientuoti nesugebančių įmonių bankrotą.

Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės verslo aplinkoje yra tokių galimybių: specializacija namų ir techninės tekstilės srityse išnaudojant linininkystės ir avininkystės sukuriamas žaliavas. Šie produktai lengvai rastų savo vietą Europos ir Skandinavijos rinkose. Taip būtų išnaudojamas ir kitas Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės turimas pranašumas – geografinis ir kultūrinis artimumas, kuris, anot M. Porterio, pastaroju metu tampa vis svarbesniu konkurencinės kovos veiksniumi.

## LITERATŪRA

1. Europos Komisijos ataskaita [žiūrėta: 2005 lapkritis] *Inovacijų politika Europoje 2004* [http://www.trendchart.org/annualreports/report2004/Innovation\\_policy\\_europe\\_2004.pdf](http://www.trendchart.org/annualreports/report2004/Innovation_policy_europe_2004.pdf)

2. EUROSTAT. *Prieiga per internet!* [žiūrėta: 2005 spalį]: [http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=0,1136217,0\\_45571464&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=0,1136217,0_45571464&_dad=portal&_schema=PORTAL)

3. Fichman, M.; Cummings, J.N. (2003) *Multiple Imputation for Missing Data: Making the Most of What You Know*, Organizational Research Methods, vol. 6, no. 3, pp. 282–308.

4. Griffiths A. ir Zammuto F. R. (2005) *Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework*. The Academy of Management Review Volume 30, No.4, p. 823–842.

5. Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998) *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall

6. Havrila I. ir Gunawardana P. (2003), *Analyzing Comparative Advantage and Competitiveness: An Application to Australia's Textile and Clothing Industries*. Australian Economic Papers, Blackwell Publishing Ltd. March p. 103–117.

7. 2005 m. liepos 8 d. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 1084/2005, iš dalies keičiantis Tarybos reglamento (EEB) Nr. 3030/93 dėl tam tikrų tekstilės gaminių importo iš trečiųjų šalių bendrųjų taisyklių II, III ir V priedus.

8. Lanzieri G., Corsini V. *First Demographic Estimates for 2005*. Eurostat. Statistics in focus. Population and Social Conditions, 1/2006, p.2

9. Lietuvos statistikos departamento prie LR Vyriausybės Užsienio prekybos statistikos, Pramonės, Ūkio subjektų registro ir kitų skyrių pirminiai duomenys (rinkti 2005 spalio ir lapkričio mėnesiais)

10. Mančauskienė D. (2005) *Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra*. Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos aplinkažinis, Vilnius.

11. *Parduota pramonės produkcija* (2005 I pusmetis) Lietuvos statistikos departamentas.

12. Porter M.A. (1990a) *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review, March–April p. 73–93

13. Porter M.A. (1990b) *The Competitive Advantage of Nations*. The free Press A Division of Macmillan, Inc p.855

14. Porter M.A. (1998) *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review, November–December p. 77–90.

15. *Portrait of the European Union 2006*. European Commission. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005, p.16.

16. Roth, P. (1994) *Missing data: A conceptual review for applied psychologists*, Personnel Psychology, vol. 47, pp. 537–560.

17. Snowdon Brian ir Stoneshouse George (2006) *Competitiveness in a globalized world: Michael Porter*

on the microeconomic foundation of the competitiveness of nations, regions and firms Journal of International Business Studies, Vol 37, Issue 2 pp.163–175.

18. *Safeguards on Textiles originating in China – BEUC comments*. The European Consumers' Organization „BEUC“ – BEUC/X/019/2005.

19. *Study on the Implications of the 2005 Trade Liberalization in the Textile and Clothing Sector*. Consolidated Report. Part I. Paris. February 2004.

20. Šešelgytė Agnė (1999), *Tekstilės ir drabužių sąvimo pramonė PHARE projektas*. Parama Europos integracijai Lietuvoje. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2006 birželis]:[http://www.euro.lt/upl\\_images/20020102111948.doc](http://www.euro.lt/upl_images/20020102111948.doc)

21. *Textile and Clothing after 2005 Recommendations of the High Level Group for Textiles and Clothing*, COM (2004)668; Prieiga per internetą: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/textile/com2004.htm>

22. *Textile and Clothing Economic Climate. First half of 2005*. Production, employment, new orders, domestic output prices, retail sales and trade. EURA-TEX. 2005.

23. *The Textiles and Clothing Industries in an Enlarged Community and the Outlook in the Candidate States Final Report*. Part I. WIIW. January 2005.

24. *Trends in Consumer Behaviour and the Global Clothing Market Textile Outlook International*, July–August 2005, p.171–191

25. *Trends in EU Textile and Clothing Import Textile Outlook International*, July–August 2005, p.69–134.

26. Valstybinė kaimo plėtros programa 2006–2008 (projektas). Lietuvos respublikos Žemės ūkio ministerija. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2005 lapkritis]: [www.zum.lt/min/failai/V-KI-PLET-PR-051028.pdf](http://www.zum.lt/min/failai/V-KI-PLET-PR-051028.pdf)

27. Zablockis T. *Linų auginimo programa Lietuvoje – pagrindinės nuostatos ir strateginiai tikslai. Linų pramonės plėtra nuo linų auginimo iki gaminio*. Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacija. Pranešimas konferencijoje „Lietuvos linų pramonės klasterio sudarymo pristatymas“ – 2005 m. rugsėjo 7 d.

28. *World Textile and Apparel Trade and Production Trends Textile Outlook International*, March–April 2005, p.47–84.

## POSSIBILITIES TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF LITHUANIAN APPAREL AND TEXTILE INDUSTRY

Erika Vaiginienė, Algirdas Miškinis, Gindra Kasnauskienė

### Summary

The purpose of the article is to analyze the situation of the Lithuanian apparel and textile industry and to propose means for increasing its competitiveness. By using M.Porter's "diamond" model, primary and secondary data, we analysed the competitiveness of the Lithuanian apparel and textile industry. The analysis showed that the competitiveness of the Lithuanian apparel and textile industry is still very much dependent on the cheap Lithuanian labor force: there is a lack of systematic mindset towards the development of the industry and employment of its unused opportunities.

The article describes the state of the Lithuanian apparel and textile industry after one year of the liberalized international trade of the industry. The analysis was done by using data received from Eurostat, Euratex and the Lithuanian Statistical Department. Primary data were collected from interviews and a questionnaire survey.

Lithuania is one of the most specialized countries in the production of apparel and textile among the members of the European Union. Statistical data show that the apparel and textile industry has an important impact on the Lithuanian economy and social life even

after the liberalization of textile import at the beginning of 2005. In 2005 it comprised 8.3% of the total manufacturing industry output, its exported output reaching 9.8 % of the total Lithuanian export, and there were about 51000 employees in the industry.

The article shows that the Lithuanian apparel and textile industry is on its crossroad when the former competitive advantages have to be changed by the new ones. Efficient labor force and new technologies have to replace the cheap labor force, so there is a great need for new mindsets and financial resources. Surveys have shown that companies use bank loans or their own financial resources for the renovation. This means that the renovation of the Lithuanian textile industry can be facilitated by providing more information about the possibilities of preferential loans and by revoking the taxation of investment in Lithuania. The competitive advantages of the Lithuanian apparel and textile industry are the well developed infrastructure, the growing purchasing power and evolving needs of consumers, and natural resources such as linen and wool which can be used for the development of home and technical textile production in Lithuania.

Nowadays the most important competitive advantage of the Lithuanian apparel and textile industry is the proximity to Scandinavian and other European Union countries, which allows to identify the needs and to serve them much quicker in comparison with the third countries (China, India, etc.).

Although, managers of the Lithuanian apparel and textile companies perceive themselves as working in an open market already, and their approach to competitiveness is quite qualified, there are still lots of managerial problems. Generally, there is a lack of insight and no systematic perception of the industry, which are very important for creation of common competitive business systems in the industry. That is why we propose to Lithuanian Ministry of Economy

to establish a group of consultants in cooperation with the Association of Lithuanian Apparel and Textile Industry and different educational institutions. The group would work with all those institutions and businesses in order to solve different kinds of problems and challenges. We propose to establish a fund of reorganization, the aim of which would be to work with hard-standing companies that need reorganization or closure.

And finally, there are such opportunities as specialization in home textile, technical textile and production of wool articles for the Lithuanian apparel and textile industry. Those articles would find their markets in Scandinavia and other European Union countries where Lithuania has an advantage of market proximity.

## LIETUVOS APRANGOS IR TEKSTILĖS PRAMONĖS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO STIPRINIMO GALIMYBĖS

**Erika Vaiginienė, Algirdas Miškinis, Gindra Kasnauskienė**

### Santrauka

Straipsnio tikslas – išanalizuoti Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą ir po tekstilės gaminių importo liberalizavimo susiformavusių Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių konkurencinę būseną ir pasiūlyti priemones šios pramonės įmonių konkurencingumui stiprinti. Remiantis antriniais ir pirminiais duomenimis buvo atlikta Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių konkurencingumo dimensijų analizė pritaikant M. Porterio „Deimanto“ modelį. Analizė atskleidė šios Lietuvos pramonės vis dar didelę priklausomybę nuo darbo jėgos kainos, sisteminio požiūrio į šios pramonės plėtrą trūkumą bei parodė, kad yra išnaudojamos ne visos verslo aplinkos teikiamos galimybės.

Straipsnyje apibūdinama Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės būseną praėjus metams po tekstilės importo liberalizavimo. Analizė buvo atliekama remiantis Eurostato, Euratexo ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis. Pirminiai duomenys buvo renkami interviu bei anketine apklausa.

Lietuva tarp kitų naujųjų ES narių yra labiausiai specializuota aprangos ir tekstilės gaminių gamyboje. 2005 metais Lietuvoje buvo pagaminta 8,3 proc. apdirbamosios pramonės produkcijos vertės, eksportas sudarė 9,8 proc. šalies eksporto. Per 2005 metų pirmą pusmetį šioje pramonėje buvo sukurta 11 procentų BVP, o joje dirbo apie 51 000 darbuotojų.

Dabar Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonė yra kryžkelėje, kai netenkama turėtų konkurencinių pranašumų ir turi būti sukurti naujieji. Prarandamą pigios ir kvalifikuotos darbo jėgos pranašumą būtina pakeisti

našaus darbo pranašumu pasitelkiant į pagalbą ne tik gerai apmokytus bei motyvuotus darbuotojus, bet ir naujausias technologijas. Šiam tikslui pasiekti reikia naujoviško požiūrio ir didelių finansinių išteklių. Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonės yra linkusios vykdyti renovacijas panaudodamos banko kreditus ir savo pajamas. Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių renovaciją suaktyvintų ir pagreitintų lengvatiniai kreditai bei vyriausybės priemonės, skatinančios investicijas į pramonę, pavyzdžiui, investicijų apmokestinimo panaikinimas.

Prie pramonės konkurencinių pranašumų būtų galima priskirti puikiai išplėtotą infrastruktūrą, didėjančių vartotojų perkamąją galią bei besikeičiančius jų poreikius, turimus, tačiau dar iki galo neišnaudojamus gamtos išteklius, t. y. linus ir vilną, kurie gali būti panaudoti plečiant namų ir techninės tekstilės gamybą Lietuvoje. Labai svarbus pranašumas yra Lietuvos kultūrinis artumas ir geografinė padėtis, kuri suteikia galimybę Lietuvos gamintojams greitai reaguoti į ES poreikius ir aptarnauti šią rinką greičiau už trečiųjų šalių (Kinijos, Indijos ir kitų) gamintojus.

Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių vadovai jau suvokia veikiančios atviroje rinkoje, o požiūris į konkurenciją yra pakankamai kvalifikuotas, vis dar yra nemažai problemų vadybos srityje, kurias apibendrinus galima teigti, kad įmonių vadovams trūksta įžvalgos bei sisteminio požiūrio į šią pramonę, kuris padėtų kuriant konkurencingas vieningas verslo sistemas Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonėje. Todėl autorijų



siūloma bendradarbiaujant Ūkio ministerijai, Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijai bei švietimo įstaigoms įsteigti konsultacinę grupę, kuri padėtų Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriui spręsti išskylančias problemas ir iššūkius. Taip pat įkurti pramonės restruktūrizavimo (arba globalizavimo) fondą, kurio tikslas būtų padėti sunkiai besiverčiančioms įmonėms reorganizuotis bei įgyti reikiamų kompetencijų arba sušvelninti persiorientuoti nesugebančių įmonių bankrotą.

*Įteikta 2006 m. gegužės mėn.*

*Priimta spausdinti 2006 m. birželio mėn.*

Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės aplinkoje yra tokios galimybės: specializacija namų ir techninės tekstilės, vilnionių gaminių srityse. Šie produktai lengvai rastų savo vietą Europos ir Skandinavijos rinkose. Tokiu būdu būtų išnaudojamas ir kitas Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės turimas pranašumas – geografinis ir kultūrinis artimumas, kuris, anot M. Porterio, pastaruosiu metu tampa vis svarbesniu konkurencinės kovos veiksnium.