

## Lietuvos gamintojų iššūkiai ir galimybės pasauliniame kontekste

2011 m. atlikto gamybos įmonių tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvos gamintojai turi daug neišnaudotų galimybių, kurios leistų pagerinti veiklos efektyvumą. Galima pasidžiaugti, kad Lietuvoje yra įmonių, kurios tvarkosi panašiai, kaip pasauliniai šio sektoriaus lyderiai. Tačiau dauguma privalo pasitempti, jei nori išlikti gamybos rinkoje, seniai peržengusioje Lietuvos sienas.

2011 m. verslo valdymo sprendimų ir konsultacijų bendrovės „Columbus“ bei rinkos tyrimų kompanijos „Aberdeen Group“ iniciatyva internete atliktas tarptautinis gamybos įmonių veiklos vertinimo tyrimas. Pirmą kartą šiame tyrime dalyvavo Baltijos šalių ir Lietuvos gamintojai, iš viso 400 kompanijų, iš jų per 30 Lietuvos gamybininkų.

### Pagrindinis vadovų iššūkis: žemesnė kaina ar aukštesnė kokybė?

---

Besikeičianti rinka kelia naujus iššūkius iš karto keliose srityse: kokybės valdymo, operatyvumo, lankstumo.

Absoliuti dauguma (69 proc.) gamybos kompanijų tiek Lietuvoje, tiek pasauliniu mastu kaip didžiausią iššūkį, turintį įtaką jų verslui, nurodo būtinybę mažinti išlaidas gamybai. Antras pagal svarbą – paspartinti naujų produktų įvedimą į rinką (44 proc.).

Tai rodo, kad kaina – dar ne istorijos pabaiga. Besikeičianti rinka kelia naujus iššūkius iš karto keliose srityse: kokybės valdymo, operatyvumo, lankstumo. Iš pirmo žvilgsnio tai dažniausiai prieštarauja „išlaidų mažinimo“ strategijai ir užduoda nemenką galvosūkį gamybos įmonių vadovams: „Kaip man paspartinti verslo plėtrą ir tuo pačiu sumažinti išlaidas?“

### Lietuvos gamintojai optimizuoja proceso dalis, pasauliniai lyderiai koordinuoja skirtingas procesų grupes

---

Gamintojams šiandien kritiškai svarbu aiškiai suvokti, kas yra jų pagrindinis konkurencinis išskirtinumas: produkto dizainas, komercializavimas, gamyba ar produkto platinimas? Kai tai tampa aišku, būtina imtis strateginių veiksmų, kurie „suriša“ organizacijos stiprybes su verslo procesais.

Pasauliniu mastu, svarbiausi strateginiai veiksmai: skatinti koordinavimą tarp skirtingų verslo procesų (pavyzdžiui produkto dizaino, gamybos, tiekimo grandinės) (pažymėjo 51 proc. dalyvių), bei pagerinti (arba sukurti, jeigu nėra) verslo procesų matomumą/atsekamumą tarp produkto kūrimo, gamybos operacijų ir tiekimo grandinės (pažymėjo 33 proc. dalyvių).

Lietuvoje šiuo metu pagrindinis dėmesys skiriamas atskirų verslo procesų optimizavimui produkto vystymo, kūrimo, gamybos operacijų ir tiekimo grandinėje bei esminių veiklos rodiklių sistemų kūrimui, siekiant sinchronizuoti veiklos valdymo ir matavimo sistemas produkto kūrimo, gamybos ir tiekimo etapuose.

Lietuvos gamintojai stengiasi suvaldyti atskirus procesus, o pasauliniai gamybos lyderiai – koordinuoti skirtingas procesų grupes.

Šie skirtumai rodo, kad Lietuvos gamintojai kol kas dar stengiasi suvaldyti atskirus procesus, o pasauliniai gamybos lyderiai jau peržengę į aukštesnį – skirtingų procesų grupių koordinavimo – lygį.

## Darbuotojų iniciatyva – iki šiol neatskleistas Lietuvos gamybos įmonių potencialas

Lietuvos įmonės turi galingus vidinius rezervus, kuriuos tinkamai paskatinus, tikėtinas veiklos efektyvumo šuolis.

Naudojamų priemonių (kompetencijų) analizė atskleidžia tam tikrus vadovavimo ir organizacinės kultūros ypatumus. Net 71 proc. geriausių gamybininkų nurodė, kad įmonės vadovybė remia iniciatyvas, kurios leidžia gerinti veiklos operacijas per procesų tobulinimą, bendradarbiavimą ir technologijų sąveiką. Lietuvoje šis rodiklis svyruoja apie 50 proc.

Tai rodo, kad Lietuvos gamybos įmonės turi galingus vidinius rezervus, kuriuos tinkamai paskatinus ir atskleidus, tikėtinas veiklos efektyvumo šuolis.

Kitas paaiškėjęs skirtumas – veiklos duomenų integravimas su korporacinėmis verslo analitikos priemonėmis. Lietuvoje šis rodiklis žemas, tai tiesiogiai susiję su technologijų naudojimu.

## Dauguma Lietuvos gamintojų – technologijų pradinukai

87 proc. pasaulinių gamybos sektoriaus lyderių darbe naudoja gamybos valdymo informacines sistemas, tuo tarpu Lietuvoje šis rodiklis nesiekia 40 proc.

Dažnai daug pastangų ir investicijų yra nukreipiama į gamybos plėtrą, t.y. į atsargų ir žaliavų judėjimą bei pakeitimą gamybos procese, neatsižvelgiant į didėjančią informacijos kiekį, kuris

Lyderiaujančių gamybos sektoriaus įmonių vadovai bet kuriuo momentu žino, kas vyksta jų versle – po ranka jie visada turi skaičius, todėl gali operatyviai priimti objektyvius verslo sprendimus.

neišvengiamai lydi šią plėtrą. Neretai netgi turint pakankamai gamybinių resursų, įmonės pajamos neauga – pajamų augimą ir įmonės pelną ribojančiu veiksniu tampa kuklios esamų informacijos valdymo sistemų galimybės. Tai reiškia, kad atskiri gamybos proceso žingsniai dažniausiai planuojami ir rezultatai apskaičiuojami naudojant *Microsoft Excel* ar keletą kitų nesusietų

programų. Dėl šios priežasties gamybos procesas matomas ne kaip visuma, o kaip atskirų subprocesų rinkinys, kurių sąryšiai sunkiai nustatomi, stringa ir informacijos srautas, lydintis kiekvieną gaminį tiekimo grandinėje.

Neturint vieningos integruotos verslo valdymo sistemos arba naudojant techniškai pasenusias sistemas, sunku naudoti ir verslo analitikos įrankius, gamybos procese neįvertinamas produkto gyvavimo ciklas.

„Gamybos įmonėse cirkuliuoja begalė informacijos, procesų dažnai daug ir jie tarpusavyje susiję, todėl yra kritiškai svarbu šią informaciją laiku suvaldyti, - konstatuoja Valentinas Golubevas, „Columbus IT Partner“ vyr. konsultantas. – Trumpai tariant, šio sektoriaus lyderiai išsiskiria tuo, kad vadovai bet kuriuo momentu žino, kas vyksta jų versle. Po ranka jie visada turi skaičius, kurie atspindi įmonės veiklą, todėl gali operatyviai priimti reikalingus, pagrįstus sprendimus“.

Cituojant šią medžiagą, būtina nuoroda į [www.columbusglobal.lt](http://www.columbusglobal.lt)