

ORGANIZACIJŲ VERSLO SISTEMOS TYRIMO MODELIS: IKEA ATVEJO STUDIJA

Daiva Valiukonytė¹, Živilė Zakarauskienė²

Kauno technologijos universitetas, Lietuva, ¹daiva.valiukonyte@ktu.lt, ²humanite999@gmail.com

Anotacija

Mokslinėje literatūroje verslo sistemos analizuojamos keliais lygmenimis, kurių pagrindiniais galima išskirti nacionalinį, regioninį ir organizacinį. Pastaruoju metu šiek tiek daugiau mokslinės literatūros galima rasti apie nacionalines verslo sistemas (Whitley, 1992, 2000; Redding, 2005; Kari Lilja, 2006; kt.), tačiau organizacinis verslo sistemos lygmuo vis dar analizuojamas pakankamai fragmentiškai. Vienu ryškiausių organizacijos lygmens verslo sistemų pavyzdžių galima laikyti multinacionalinę Švedijos kapitalo baldų gamybos kompaniją IKEA. Straipsnio *tikslas* – remiantis IKEA korporacijos atvejo studija, metodiškai pagrįsti teorinį organizacijos verslo sistemos modelį.

Tyrimo *metodologija* remiasi palyginamąja Porterio penkių jėgų modelio (Porter, 1980), „Flagship“ organizacijos (Rugman, D’Cruz, 2003) bei įmonės ir susijusių ekonominių veikėjų tinklo modelio (De Wit, Meyer, 1998) analize. Ryškiausiai konkrečios įmonės/organizacijos verslo sistema atskleidžiama analizuojant stambias, lyderio pozicijas rinkoje užimančias įmones. Vis dėlto, pažinti savo verslo sistemą yra naudinga bet kuriai įmonei, siekiančiai sistemaiškai valdyti bendradarbiavimo ryšius su partneriais arba surasti savo poziciją stambesniuose pramonės šakos ar multinacionalinės organizacijos tinkluose. Parengtas ir empiriškai pagrįstas modelis svarbus tolimesniems verslo sistemų, kaip savitų veiklos integravimo formų, tyrimams atlikti.

Raktažodžiai: organizacijos verslo sistema, nacionalinės verslo sistemos, klasteriai, įmonių tinklai.

Įvadas

Pokyčiai šiandieninėje verslo aplinkoje tiek iš nedidelių įmonių, tiek iš stambių kompanijų reikalauja savitų sprendimų ir tikslingai apibrėžtų vystymosi kryptių. Tai ypatingai svarbu multinacionalinėms kompanijoms, kurios dėl savo dydžio susiduria su įvairiais atskirų šalių apribojimais, struktūriniais padalinių, valdomų aljansinių įmonių ar svarbiausių partnerių veiklos organizavimo principais. Tuo atveju, kai vidinis organizacijos kompetencijų ir išteklių vystymas tampa nepakankamai veiksmingas, atsiranda poreikis stiprinti išorinius bendradarbiavimo ryšius, tokiu būdu vystant specifines, lyderiaujančią organizacijai ir jos tinklui būdingas verslo sistemas.

Mokslinėje literatūroje *verslo sistemos* analizuojamos keliais lygmenimis, kurių pagrindiniais skiriami nacionalinis, regioninis ir organizacinis. Pastaruoju metu šiek tiek daugiau mokslinės literatūros galima rasti apie nacionalines verslo sistemas (Whitley, 1992, 2000; Redding, 2005; Kari Lilja, 2006; kt.), vis dėlto, rimta *mokslinė problema* tampa organizacinis verslo sistemos lygmuo, kuris analizuojamas pakankamai fragmentiškai (Valiukonytė, Parkkonen, 2006). Nepaisant conceptualaus šios sampratos aiškumo nebuvimo, vis dažniau organizacinių verslo sistemų užuomazgos apčiuopiamos praktikoje. Kiekviena įmonė šiuolaikinėmis verslo sąlygomis veikia tam tikrame tinkle, palaiko horizontalaus ir vertikalios pobūdžio tarporganizacinius ryšius su rinkos dalyviais. Tokiu atveju ji arba pati kuria ir valdo, arba dalyvauja kitų koordinuojamuose tinkluose, klasteriuose ar stiprių organizacijų (dažniausiai tarptautinių) verslo sistemose. Šiame straipsnyje, remiantis atlikta įvairių mokslo kryptių (vadybos, sociologijos, ekonomikos) literatūros analize, apibrėžiami skirtingi verslo sistemų požiūriai ir gilinama į organizacijos verslo sistemos (*angl.* Enterprise Business System) tyrimo specifika. Empirinėje tyrimo dalyje, kaip viena ryškiausių stiprios organizacijos verslo sistemos pavyzdžių, analizuojama multinacionalinė Švedijos kapitalo baldų gamybos kompanija IKEA. Straipsnio *tikslas* – pagrįsti conceptualųjį organizacijos verslo sistemos modelį, remiantis išnagrinėta IKEA organizacijos verslo sistema. Tyrimo *metodologija* remiasi mokslinės literatūros analize, palyginamąja antrinių duomenų apie IKEA organizaciją analize (instrumentas - atvejo studija) bei atlikto empirinio tyrimo duomenimis (kokybinis tyrimas - interviu su Lietuvos medienos ir baldų pramonės įmonėmis, palaikančiomis bendradarbiavimo ryšius su IKEA).

Teorinis organizacijos verslo sistemos požiūrio pagrindimas

Ekonominės sociologijos, regioninės ekonomikos srityse *verslo sistemos* dažniausiai analizuojamos nacionaliniu lygmeniu ir suprantamos kaip tam tikri ekonominio organizavimo modeliai, kurie tarpusavyje skiriasi ekonominės veiklos *koordinavimo* laipsniu ir būdu bei susijusių suinteresuotų grupių tarpusavio ryšiais. Whitley (1992), vienas pirmųjų verslo sistemų koncepto tyrinėtojų, jį analizuoja plačiąja prasme, t.y. valstybės lygmeniu. Jo tvirtinimu, sąveika tarp socialinės, ekonominės, politinės konkrečios valstybės

sistemos ir skirtingų ekonominių veikėjų lemia atitinkamus *nacionalinius* verslo sistemų bruožus. Įvairūs struktūriniai socialinių, politinių, ekonominių sistemų dariniai, šalies istorinė raida ir skirtingų ekonominių sektorių dominavimas atskirose valstybėse sudaro prielaidas formuoti savitoms verslo sistemoms, kurias galima apibrėžti kaip nacionalines verslo sistemas. Apibrėždami verslo sistemą, kaip vieningą įvairių rinkos veikėjų, institucijų ir kitų suinteresuotųjų grupių darinį, skirtingi mokslininkai pabrėžia skirtingus verslo sistemų institucinės integracijos aspektus ir elementus. Universaliųjų teorijų atstovų ir *nacionalinio* lygmens verslo sistemų šalininkų teigimu, kiekvienoje šalyje egzistuoja savita institucinė terpė, besiformuojanti dėl tam tikrų *tik* tai šaliai ar regionui būdingų ekonominių ir socialinių sąlygų. Tokiu būdu bėgant laikui susiformuoja „dominuojantis“ veiklos būdas, kuriuo remiantis organizuojama ir koordinuojama veikla konkrečiame regione ar valstybėje (Whitley, 2000).

Reikia pažymėti, kad dalis mokslininkų laikosi *sektorinio (industrinio)* požiūrio, teigdami, kad kiekvienoje valstybėje egzistuoja bent keletas stipresnių pramonės šakų, kurios bando „primesti“ savo veiklos rinkoje modelius pramonės šakos ar regiono institucinei aplinkai ir, tuo pačiu, visai nacionalinei verslo sistemai. Tokiu būdu dominuojančio pramonės sektoriaus veikla tampa pagrindiniu ekonominės veiklos organizavimo ir koordinavimo būdu ir taip daro įtaką visai tos šalies verslo sistemai (Whitley, 2000).

Analizuojant verslo sistemas *įmonės* lygmeniu, svarbiausias vaidmuo skiriamas išorinei organizacijos aplinkai ir tarporganizacinių ryšių vystymui su kitais rinkos subjektais (Valiukonytė, Parkkonen, 2006). Todėl, analizuojant verslo sistemas *įmonės* lygmeniu, iš esmės remiamasi tradiciniais konkurencinio pranašumo formavimo ir strateginio valdymo požiūriais bei klasikinėmis kooperavimosi teorijomis. Galima teigti, kad šiai analizei taikomas ištekliams paremtas (angl. resources-based) požiūris į konkrečios įmonės konkurencingumą rinkoje, atskleidžiant jos ryšius su artimiausia ją supančia aplinka.

Straipsnyje pateikiama tyrimo *metodologija* remiasi trimis požiūriais, kurių pagalba analizuojami organizacijos lygmens bendradarbiavimo ryšiai. Tai: (1) Porterio penkių jėgų modelis (Porter, 1980), (2) „Flagship“ organizacijos ir jos partnerių modelis (Rugman, D’Cruz, 2003) bei (3) įmonės ir susijusių ekonominių veikėjų tinklo modelis (De Wit, Meyer, 1998). 1 lentelėje pateikiama kritinė atskirų požiūrių analizė, atskleidžiant požiūrių tinkamumą organizacijos verslo sistemos modelio konstravimui.

1 lentelė. Teorinis organizacijos verslo sistemos požiūrio pagrindimas

	Porterio penkių jėgų modelis	Lyderio pozicijas užimančios organizacijos modelis	Įmonės ir jos partnerių modelis
<i>Autoriai</i>	Porter (1980)	Rugman, D’Cruz (2003)	De Wit, Meyer (1998)
<i>Teorinis pagrindas</i>	Įmonės konkurencingumo analizė remiantis ją supančia išorine aplinka	Išryškinama stipri įmonės pozicija partnerių atžvilgiu (multinacionalinė korporacija)	Įmonė analizuojama kaip vienas iš rinkos dalyvių ir partnerių
<i>Analizės akcentas</i>	Konkrečios pramonės šakos lygmuo	Stambios įmonės tinklo arba pramonės šakos lygmuo	Tarporganizacinių ryšių (tinklo) lygmuo
<i>Tarporganizacinių ryšių forma</i>	Įmonei būdinga konkuravimu rinkoje pagrįsta veikla	Konkurencinio pobūdžio ryšiai su kitais panašaus pobūdžio dariniais	Tarporganizaciniai ryšiai ir kooperacija, siekiant sukurti didesnę galutinę vertę
<i>Požiūrio svarba analizuojant organizacijos verslo sistemas</i>	Suteikia bendrąjį teorinį pagrindą įmonės ir ją supančios aplinkos analizei; padeda išlaikyti dichotomiją tarp konkurencijos ir kooperacijos	Pagrindžia du skirtingus analizės lygmenis: (1) atskleidžiamas organizacijos, kaip koordinuojančio/ kontroliuojančio subjekto vaidmuo; (2) partnerių vaidmens analizė iš jų pozicijos	Patvirtina (1) horizontalių ryšių tarp pramonės šakos dalyvių svarbą bei (2) aiškiai apibrėžia konteksto svarbą (bendroji infrastruktūra)

Kaip matome 1 lentelėje, *Porterio penkių jėgų modelis* (Porter, 1980), kuris pagrįstas konkurencijos rinkoje vyravimu, padeda pagrįsti įmonės santykių su išorine aplinka struktūrą. Remiantis šia teorija, išskiriamos fundamentalios konkurencinės jėgos rinkoje, apimančios rinką, tiekėjų ir pirkėjų įtaką, naujų konkurentų įėjimo galimybes, grėsmes ir potencialių prekių/paslaugų, kaip pakaitalų, poveikį (Porter, 1980). Šis požiūris pasitarnauja kaip pagrindas, sudarantis sąlygas pažinti pagrindines išorines jėgas, darančias įtaką įmonės veiklai. Kita vertus, ši teorija yra labiau deterministinė, neatspindinti kitų išorinės aplinkos analizės aspektų, susijusių su kooperavimosi ir bendradarbiavimo ryšių vystymu.

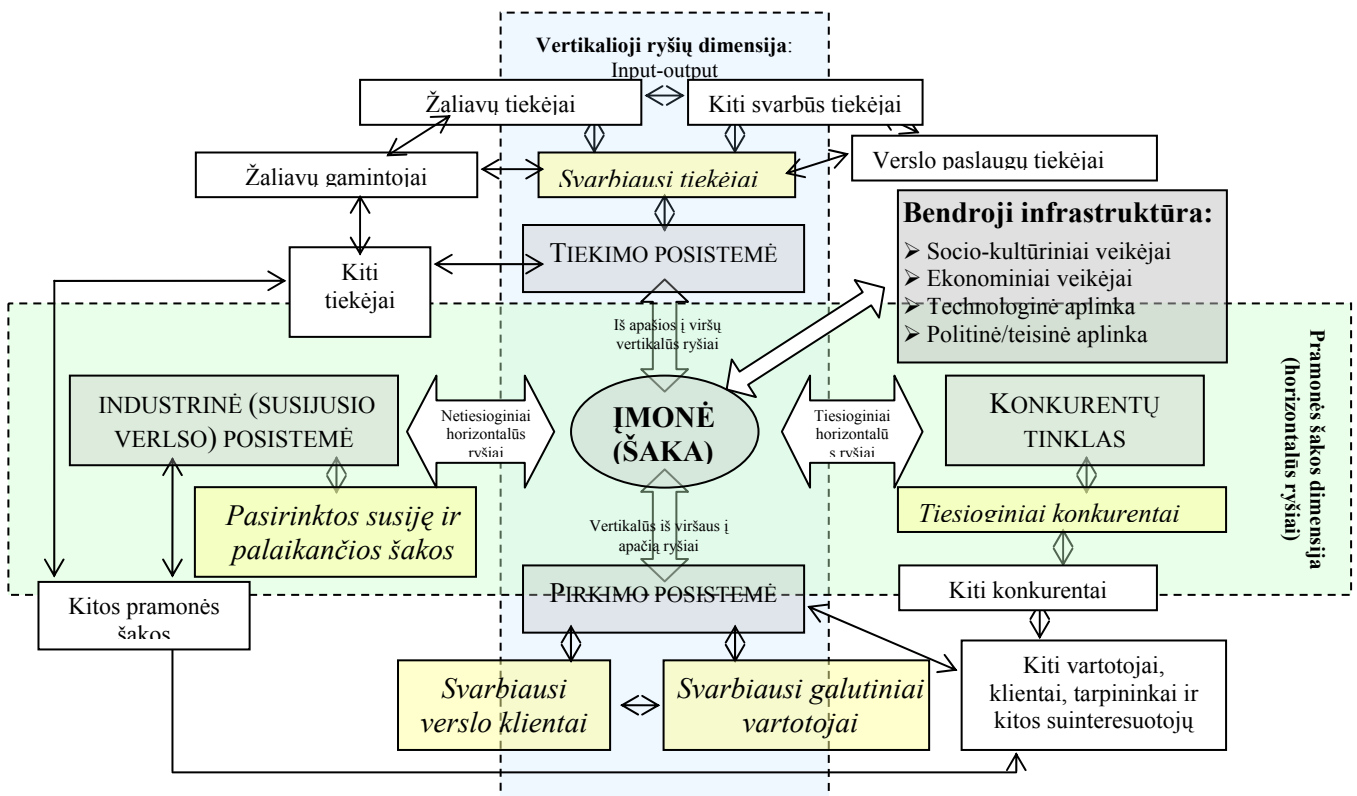
Siekiant pagrįsti bendradarbiavimo ryšių svarbą ir organizacijų polinkį jungtis į tinklus, vadovaujamosi Rugman and D’Cruz (1993; 2003) pasiūlytu „*Lyderio pozicijas užimančios organizacijos*“ (angl. Flagship) ir jos partnerių tinklo modeliu. Dažniausiai - tai stipri multinacionalinė korporacija, formuojanti nuosavo verslo sistemą (Rugman, D’Cruz, 2003). Šis „penkių partnerių“ modelis kuriamas

globalios strategijos pagrindu, kadangi pati korporacija yra multinacionalinė, o ekonominė veikla organizuojama pasitelkiant bendradarbiavimo ryšius tarp penkių partnerių konkrečiame verslo tinkle.

Analizuojant organizacijos verslo sistemas, D’Cruz and Rugman modelis padeda atskleisti koordinuojančios organizacijos vaidmenį bei sudaro sąlygas giliau pažinti ją supančius partnerius. Pagrindinių tiekėjų ir lyderio pozicijas užimančios organizacijos santykiai yra pagrįsti bendradarbiavimu, keitimusi žiniomis, ištekliais bei atsakomybe. Vis dėlto, kiti sistemos partneriai turi labai ribotą strateginę autonomiją. Lojalumas sistemai yra aukščiausia vertybė, kurios tikimasi iš sistemos partnerio.

Didelę reikšmę, konstruojant organizacijos verslo sistemos analizės modelį, turi *įmonės ir susijusių tinklo partnerių teorija* (De Wit and Meyer, 1998), pagrindžianti horizontaliųjų ryšių svarbą vystant veiklą šiuolaikinėmis sąlygomis. Modelyje išskiriamos aštuonios išorinės grupės, su kuriomis įmonė sąveikauja rinkoje. Kaip teigiama, pagrindiniai pramonės šakos dalyviai yra tiekėjai ir pirkėjai (vertikalūs ryšiai); tiesioginiai ir netiesioginiai horizontaliame lygmenyje veikiančios subjektai (panašias prekes ar paslaugas gaminančios įmonės); už pramonės ribų veikiančios įmonės – palaikančios ar papildančios šakos. Didelis vaidmuo skiriamas bendrajam kontekstui, kuris apima tokias kategorijas, kaip socio-kultūriniai dalyviai (media priemonės, bendruomenės, labdaros organizacijos, religinės organizacijos, kt.); ekonominiai veikėjai (centriniai bankai, darbdavių federacijos, akcijų biržos ir profesinės sąjungos); politiniai – teisiniai dalyviai (politinės partijos, tam tikros interesų grupės, įvairios reguliavimo tarnybos bei tarptautinės institucijos) ir technologiniai dalyviai (daugybė organizacijų, kurios veikia technologinio vystymosi kryptį bei naujų žinių ir technologijų kūrimą - universitetai, tyrimų institutai, patentų tarnybos, vyriausybės agentūros ir kt.). Apibendrinant įmonės ir susijusių ekonominių veikėjų tinklą galima konstatuoti, kad šiuo atveju organizacija turi siekti pagrindinio tikslo - pritraukti pramonės šakos veikėjus ir kitus konteksto dalyvius, kurie padėtų sustiprinti horizontaliuosius ryšius, pagrįstus bendradarbiavimu, kuriant didesnę pridėtinę vertę.

Teorinis konkrečios organizacijos verslo sistemos modelis, remiantis atlikta atskirų požiūrių ir teorijų analize, pateikiamas 1 paveiksle.



1 pav. Principinis organizacijos verslo sistemos analizės modelis
 (adaptuota pagal Valiukonytė, Parkkonen, 2006)

Kaip matome pateiktoje lentelėje, svarbiausius lyderio pozicijas užimančios organizacijos sistemos dalyvius, formuojančius atskiras posistemas, sudaro tiekėjų, pirkėjų, industrinė (arba susijusių ir palaikančių šakų) bei konkurentų pogrūpiai. Didelę reikšmę bendrajam verslo sistemos vystymuisi turi infrastruktūra, t.y. konkretus šalies, regiono ar pramonės šakos kontekstas - ekonominiai, socialiniai, technologiniai ir kiti

veikėjai. Prieš pradėdant analizuoti atskiras verslo sistemos posistemes, pirma, turi būti detalizuojama lyderiaujančios organizacijos struktūra, jos ryšiai tarp sistemos vidaus verslo struktūrų, įvertinamas bendrasis tinklo dalyvių koordinavimo ir kontrolės lygis, apibrėžiant pavaldumo statusą, strateginių sprendimų priėmimo teisę, atsakomybę bei funkcinių pasidalijimą. Antra, atitinkamai įvardijami ir apibrėžiami ryšiai atskirose posistemėse (jų viduje) ir tarp jų, įvertinant tiesioginius ir netiesioginius ryšius.

Analizuojant organizaciją, kaip atskirą verslo sistemą, būtina įvertinti abiejų tipų - vertikaliosios ir horizontaliosios ryšius. Šie ryšiai svarbūs, kadangi vertikaliaisiais ryšiais išmatuojamas ryšių pobūdis tarp įmonei svarbiausių tiekėjų ir pagrindinių verslo klientų ar galutinių vartotojų. Horizontalieji ryšiai - ryšiai su pasirinktais konkurentais, taip pat susijusių ir palaikančių pramonės šakų atstovais gali būti kuriami bendrų susitarimų metu dėl rinkos pasidalijimo, bendrų mokslinių ar technologinių projektų, žinių perdavimo, kvalifikacijos kėlimo, tiekimo bazės sustiprinimo, naujų tinklų ar aljansų augančiose rinkose kūrimo.

Bendrajai prasme, išnagrinėta konkrečios įmonės *verslo sistema*: a) padeda išryškinti įmonės ryšius ir atskleidžia sistemos posistemes (atskleidžia bendrąją vertės kūrimo grandinę); b) detalizuoja formaliąją valdymo struktūrą; c) leidžia įvertinti kiekvieno tinklo dalyvio poziciją bendroje verslo sistemoje; d) sudaro sąlygas įvertinti esamą situaciją bei numatyti strategines galimybes ir kryptis. Tokio pobūdžio organizacijos analizė ypatingai vertinga susilpnėjus ekonominei verslo situacijai, kai gali būti įvertinamos silpniausios verslo sistemos grandys.

Esminiai išskiriami *organizacijos verslo sistemos* bruožai:

- Stipresnis vienos įmonės (ar susijusių įmonių) dominavimas;
- Egzistuojanti struktūra (būdingas bendro tikslo arba numatytos krypties siekimas, veiklos koordinavimas, kontrolė, vystoma horizontali arba vertikali priklausomybė);
- Išorinių partnerių tinklo buvimas (strateginė partnerių autonomija, ryšių ilgalaikiškumas)
- Bendroji infrastruktūra ir kontekstas (didesnei pridetinei vertei kurti ir ryšiams plėtoti).

Sekančiame poskyryje, siekiant empiriškai patikrinti parengtą teorinį modelį, analizuojama IKEA organizacijos raida, detalizuojama jos organizacinė struktūra, atskleidžiami strateginio valdymo aspektai ir nagrinėjami vertikalieji bei horizontalieji organizacijos ryšiai, siekiant parengti IKEA organizacijos, kaip savitos verslo sistemos modelį. Šiame straipsnyje atvejo studija yra pasirenkama vertikalios integracijos (hierarchiniais principais grindžiama) verslo sistema (IKEA). Tačiau atitinkamai vykdomi ir tolimesni tyrimai, siekiant atskleisti labiau horizontalius ryšius palaikančių įmonių tinklų vystymo specifiką.

IKEA organizacijos raida, organizacinė struktūra ir strateginis valdymas

Trumpa IKEA istorija. IKEA organizacija – viena didžiausių mažmeninės baldų prekybos kompanijų pasaulyje. Jos įkūrėjas¹, švedas Ingvar Kamprad vienas pirmųjų įdiegė naują distribucijos strategiją, kai baldai tiekiami arba parduodami atskiromis dalimis. Jis siekė sukurti tokią organizacijos struktūrą, kuri turėtų ilgalaikę nepriklausomybę ir saugumą. Todėl, nors šiuo metu IKEA yra stambi multinacionalinė korporacija, pagrindiniu organizacijos savininku išlieka vienas subjektas - Stichting INGKA fondas, nuo 1982 m. registruotas Olandijoje (7). Pradedant 2001-aisiais metais pagrindinė IKEA būstinė iš Švedijos buvo perkelta į Olandiją dėl palankesnių mokesčių.

IKEA organizacija yra suformavusi specifinę *struktūrą*, kurioje išskiriami trys atskiri padalinių lygiai (pagal atskiras šalis, regionus ir globalus lygmuo) ir kuri sistemaiškai taikoma visoms IKEA parduotuvėms, įskaitant frančizės pagrindu veikiančias parduotuves (1; 4; 6). **Stichting INGKA fondas** yra pagrindinis IKEA Group savininkas, tiesiogiai (arba per atitinkamai įkurtas kompanijas) atsakingas už visą IKEA group įmonių veiklą. IKEA Group apima 239 parduotuves 24 šalyse, 45 prekybos atstovybes (pirkimų padaliniai) 31 šalyje kartu su 31 didmeninio paskirstymo bei 11 paskirstymo klientams centrais 16-oje šalių. Žaliavų tiekimas – viena stipriausiai išvystytų IKEA verslo sistemos posistemių. Šiuo metu IKEA organizacijai baldus tiekia 1350 tiekėjų iš 50 šalių (9; 10). Taip pat veikia 31 didmeninio paskirstymo bei 11 mažmeninio paskirstymo centrų 16-oje šalių. Mažmeninė prekyba yra organizuojama 37 šalyse, iš viso įkurtos 283 parduotuvės, iš jų tik apie 40 parduotuvių veikia frančizės pagrindu (11). Apibendrintai galima teigti, kad IKEA organizacijos struktūra susideda iš keleto valdymo lygmenų ir vyrauja vertikaliai orientuota struktūra,

¹ IKEA organizacijos įkūrėjas yra švedas Ingvar Kamprad, turintis Elmtaryd fermą, Agunnaryd kaimelyje. Remiantis pirmosiomis šių žodžių raidėmis sudarytas IKEA pavadinimas - Ingvar Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd. IKEA įkūrėjas iš korporacijos valdybos pasitraukė 1986m. ir išėjo į pensiją. Šiuo metu dirba patarėju pagrindinėje IKEA bendrovėje.

kurioje žemiau esantieji dažniausiai neturi informacijos apie aukščiau esančias struktūras. Galima daryti prielaidą, kad „IKEA of Sweden“ šioje struktūroje užima svarbiausią valdymo vaidmenį.

IKEA *misija* - pasiūlyti platų asortimentą funkcionalių gražaus dizaino namams skirtų prekių - puikios kokybės ir patvarių - už tokią kainą, kad didžioji dauguma žmonių galėtų jas nusipirkti (13). Aiškiai apibrėžti ir sistemiškai taikomi IKEA *tiksiai* kartu su išskirtinėmis skandinaviškomis vertybėmis apibrėžia bendrąją kompanijos kryptį, kas sudaro sąlygas nuolatiniam pardavimų augimui, inovacijoms bei prekės ženklo pirkimo galios didėjimui. Pagrindiniai kompanijos verslo tikslai atsispindi ir jos vizijoje², kur išryškintas akcentas žemoms kainoms, dideliam produktų pasirinkimui ir funkcionaliam dizainui.

IKEA ryšių su tiekėjais pobūdis. IKEA organizacija šiuo metu dirba su maždaug 1350 tiekėjų iš įvairių šalių. Tikslus subkontraktorių skaičius nėra žinomas. Siekiant kuo labiau sumažinti gaminių kainas, per 1997-2003 metus IKEA iš besivystančių šalių savo pirkimus padidino nuo 32 iki 48 proc. (7). Vienas stambiausių IKEA tiekėjų Rytų Europoje yra Lenkija - TA Poland (*angl.* Trading Areas Poland - Prekybos atstovybė Lenkijoje), kuri privalo bendrauti su tiekėjais iš visos centrinės Europos regiono. Siekdama pagaminti prekes už santykinai žemą kainą, IKEA organizacija siekia sukurti ilgalaikius ir pasitikėjimu grįstus santykius su tiekėjais. Griežtai kontroliuojant tiekimo ir distribucijos operacijas bei naudojant naujausias technologijas, IKEA gali palaikyti žemus kaštus. Išlaidas mažinti efektyviai padeda taikoma „plokščio pakavimo“ sistema (*angl.* „flat pack“), kai gaminiai keliauja tiesiai pirkėjui, o ne į IKEA sandėlius.

Tarp IKEA tiekėjų nuolat skatinama konkurencija, organizuojant pateikiamų užsakymų konkursus. IKEA tiekėjai yra skirtomi į grupes, priklausomai nuo jų galimybių įvykdyti užsakymus nurodytu terminu. Tiekėjai gali tiekti prekes dviem būdais: pirmuoju atveju jie yra išpėjami prieš ilgą laiką, antruoju – „Call-off“>4+4“ sąlygomis (*liet.* „Užsakymo atšaukimas daugiau nei per 4+4), kai tiekėjas apie naują užsakymą yra išpėjamas prieš keturias savaites ir per kitas keturias savaites jis privalo pagaminti prekes. IKEA stengiasi padėti tiekėjui pasiekti aukštesniojo lygmens tiekėjo statusą, pasiūlydama keletą kitų užsakymų atlikimo variantų (Frankel, 2005). Tokio pobūdžio tiekimo grandinės valdymo forma yra griežtai hierarchiškai valdoma ir nuolat kontroliuojama. Visos IKEA tiekimo grandys veikia kartu, siekdamos sutrumpinti užsakymo ciklą ir sumažinti logistikos kaštus. Siekiant šių tikslų, suteikiama stipri parama tiekėjams, apimanti palankias apmokėjimo sąlygas (per 30 dienų), garantuojanti pastovų prekių asortimentą, skiriant kreditus papildomiems įrengimams įsigyti, keliant darbuotojų kvalifikaciją, organizuojant IT ir logistikos sistemų aptarnavimą ir pan.

Vienas pagrindinių IKEA reikalavimų pasirenkant tiekėjus – aplinkosaugos valdymo sistemų įdiegimas jų veikloje. Didelei daliai IKEA gaminių naudojama natūrali mediena, ir kompanija yra nustačiusi reikalavimus tiekėjams, kad būtų užtikrinta, jog gaminiai nėra iš medienos, gautos iš saugomų natūralių miškų. Tam tikslui sukurtas specialus IWAY (*angl.* „The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products“) kodeksas. Tai dokumentas, kurio reikalavimus IKEA verslo sistemai priklausantis tiekėjas turi atitikti ypatingai griežtai. IWAY kodekse reikalaujama, kad tiekėjai užtikrintų, jog šios kodekso laikosi ir jų subkontraktoriai. IKEA organizacija nuolat atlieka tiesioginių tiekėjų auditą (iš anksto nepranešus), tačiau atskirais atvejais numatyta atlikti ir subkontraktorių auditą. IKEA griežtai laikosi aplinkosaugos reikalavimų ir turi paskyrusi už miškus atsakingų asmenų grupę (12; 15). Jų užduotis – nuolat kontroliuoti ir bet kuriuo momentu atsekti gamybai naudojamos medienos kilmę savo tiekimo grandinėje.

IKEA tiekėjų kontrolės sistema ir auditas. IKEA organizacijoje išvystyta gana sudėtinga ir griežta kontrolės sistema. Bendruoju požiūriu ji skiriama į vidinį auditą bei išorinį patikrinimą (22), atliekamą IKEA kompanijos lėšomis. Pirmu atveju, IKEA rūpinasi, jog visoje organizacijoje būtų laikomasi vienuoju standartu (*angl.* Standard minimum Requirements for Environment, Social & Working Conditions and Wooden Merchandise). Antruoju atveju, siekiant užtikrinti objektyvumą, IKEA samdo audito kompanijas iš šalies, tikrinant tiekėjo darbo metodus ir rezultatus. Trečiųjų šalių auditai atliekami kiekvienais metais.

Kiti IKEA organizacijos partneriai. IKEA organizacija bendradarbiauja su kitomis kompanijomis, profesinėmis sąjungomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, siekdama vystyti ryšius ir stiprinti savo įtaką socialinėje ir aplinkosaugos plotmėje. Socialinėje srityje „IKEA Socialinė Inicijatyva“ (*angl.* „IKEA Social Initiative“) bendradarbiauja su UNICEF bei organizacija „Gelbėkit vaikus“, taip pat JT Vaikų fondu, Pasaulio gamtos fondu - WWF (*angl.* World Wide Fund for Nature), „Statybos ir miškų darbuotojų asociacija“ (*angl.* Building and Wood Workers' International), „Švarių krovinių darbo grupė“ (*angl.* Clean Cargo Working Group), taip pat Greenpeace bei kitomis organizacijomis (2; 8). Atlikus bendrąją IKEA

² IKEA kompanijos **vizija** – „sukurti geresnį kasdienį gyvenimą daugeliui žmonių. Mes tai darome, siūlydami didelį puikaus dizaino, funkcionalių namams skirtų prekių pasirinkimą kiek įmanoma žemesnėmis kainomis, kad kuo daugiau žmonių jas galėtų įsigyti – ir kad jiems dar liktų pinigų“ (7).

organizacijos raidos, struktūros analizę bei įvertinus mažmeninės prekybos tinklo bei tiekimo sistemos specifiką, galima teigti, kad IKEA organizacija yra sudėtinga verslo sistema, turinti įtaką ne tik savo pačios tinklo įmonių konkurencingumui, taip pat konkrečios šalies ekonominiams, socialiniams, kultūriniais veiklos aspektams, bet ir globaliu mastu. Sekančiame poskyryje aprašomas parengtas IKEA organizacijos verslo sistemos modelis, patikrintas ir pakoreguotas, remiantis atlikto³ Lietuvos medienos ir baldų pramonės įmonių, bendradarbiaujančių su IKEA, tyrimo rezultatais.

IKEA organizacijos verslo sistemos modelis

Analizuojant IKEA organizaciją, kaip savitą verslo sistemą, pirmiausiai išskiriami ir nagrinėjami vertikalūs (įėjimo-išėjimo) ir horizontalūs ryšiai (pramonei priklausančių ir nepriklausančių žaidėjų lygmenyje). Kaip matome pateiktame IKEA organizacijos verslo sistemos modelyje, kuris pateiktas 1 priede, *vertikaliųjų ryšių* bloke detalizuojami klientų ir tiekėjų su IKEA organizacija santykiai.

IKEA organizacijos ryšių su *pirkėjais* specifiška pasireiškia mažmeninę prekybą vystant (1) frančizės būdu bei (2) per tiesioginės mažmeninės prekybos centrus. Visų IKEA valdomų (taip pat frančizuojamų) parduotuvių forma, dydis, prekių asortimentas yra griežtai apibrėžiami pačios IKEA organizacijos. Prekių tiekimas taip organizuojamas centralizuotai per IKEA organizaciją. IKEA organizacijos parduotuvės formatas yra vienodas visame pasaulyje. Tai sandėlio tipo parduotuvės, kuriose yra ir mažmeninės prekybos, ir sandėlių erdvė, suteikianti klientui galimybę pamatyti apie 12000 rūšių prekių po vienu stogu. IKEA prekių asortimentas yra platus ir įvairiapusis.

IKEA organizacijos ryšius su *tiekėjais* sudaro sudėtinga, griežtai struktūruota sistema: a) IKEA regioninės Prekybinės atstovybės pačios ieško tinkamų tiekėjų ir teikia pasiūlymus; b) norint tapti IKEA tiekėju, organizuojamas sudėtingas konkursas, apimantis daugybę reikalavimų; c) tiekėjai turi galimybę samdyti subkontraktorius, tačiau visa gaminio kokybės bei terminų atsakomybė tenka pagrindiniam tiekėjui, atliekant išorinę ir vidinę auditą; d) tiekėjas gaminamą produktą pagal nustatytus tiekimo sistemos lygmenis pristato arba tiesiogiai į galutinę prekybos vietą arba į regioninius paskirstymo centrus. Kaip paaikškėjo Lietuvoje atlikto tyrimo metu, vienintelė Baltijos šalių Prekybinė Atstovybė yra įkurta Lietuvoje. „IKEA Trading Services“ UAB buvo įsteigta 2000 metais Kauno mieste. Iš savo biuro Kaune organizacija dirba su tiekėjais iš Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Baltarusijos. Atstovų teigimu, viena iš pagrindinių priežasčių Kaune atidaryti atstovybę buvo siekis surasti daugiau tiekėjų, kurie galėtų prisidėti įgyvendinant įmonės verslo idėjas – naudoti vietines galimybes IKEA produktų gamybai bei būti kiek galima arčiau vietinės rinkos.

Antrinių šaltinių duomenimis, Lietuva IKEA baldų gamintojų dešimtuose užima 6-7 vietą, kuriame lyderio pozicijas užima Kinijos gamintojai. Švedų koncernas užsakymus teikia daugiau kaip pusei Lietuvos baldų gamintojų bei superka daugiau nei pusę šalyje gaminamų baldų. IKEA organizacija Baltijos šalyse pradėjo dirbti 1994-1995 metais. Įmonė „Klaipėdos baldai“ Lietuvoje buvo pirmieji tarp didžiųjų gamintojų, pradėjusių dirbti su IKEA. Vėliau prisijungė ir kitos „SBA“ baldų grupei priklausančios įmonės. Dauguma didžiųjų įmonių eksportuoja daugiau negu tris ketvirtadalius savo produkcijos (2007-2008 metų duomenys). IKEA bendradarbiauja ir mažesnėmis įmonėmis, gaminančiomis specifinius gaminius. Dauguma Lietuvos baldų įmonių, bendradarbiaujančių su IKEA organizacija, gamina baldus iš natūralaus medžio masyvo.

Horizontaliųjų ryšių bloke atsispindi *susijusios* bei *palaikančios* pramonės šakos ir tiesioginių bei netiesioginių *konkurentų* pozicija. Konkurentai, tokie kaip „Argos“, „B&Q“, daro įtaką IKEA organizacijai globaliu mastu, tačiau IKEA organizacija didesnę dėmesį skiria regioniniams konkurentams bei jų užimamai pozicijai konkrečioje rinkoje. Už tai centralizuotai atsakingos antrojo struktūrinio lygmens IKEA grupės įmonės, kurios sprendžia, kokius sprendimus priimti konkrečiose vietinėse rinkose. Susijusios ir palaikančios pramonės šakos IKEA organizacijos verslo sistemoje dažniausiai apima įmones, kurios teikia IT technologijų, logistikos, verslo paslaugų ir kitus sprendimus, nors didžiąją daugumą papildomų paslaugų stengiamasi kontroliuoti ir vykdyti centralizuotai. Kaip paaikškėjo atlikto tyrimo metu, susijusios ir palaikančios pramonės šakos svarbios ne tik IKEA organizacijai, bet ir su ja dirbančioms tiekėjų įmonėms, kadangi nemažai papildomų funkcijų, susijusių su galutiniu produkto užsakymo įvykdimu, jos atlieka pačios.

³ 2008 m. balandžio-birželio mėn. buvo atliktas kokybinis tyrimas (interviu metodu) su Lietuvos medienos ir baldų pramonės įmonių, bendradarbiaujančių su IKEA organizacija, atstovais. Tyrimo tikslas - patikrinti parengtą teorinį IKEA verslo sistemos modelį, išsiaiškinant bendradarbiavimo ryšių su IKEA pobūdį ir specifiką Lietuvos medienos ir baldų pramonės įmonėse. Todėl aprašant IKEA verslo sistemą, remiamasi ne tik antrinių duomenų analize, bet ir atlikto tyrimo rezultatais. Svarbu paminėti, jog dauguma informacijos, susijusi su IKEA ryšiais, yra konfidenciali (griežtai apibrėžta kontraktų sąlygose), todėl atliekant tyrimą buvo susiduriama su nemažai problemų dėl kai kurių analizės aspektų. Tai lėmė daugiau apibendrinamojo pobūdžio tyrimo rezultatus.

IKEA tiekimo ir logistikos sistema. Išanalizavus atlikto empirinio tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad šiuo metu IKEA organizacijoje šiek tiek koreguojami pagrindiniai tiekimo ir logistikos principai, vadinami „Tiesioginiu išsiuntimu“ (*angl.* Transit direct delivery). Tai reiškia, kad tiekėjui, sudariusiam sutartį su IKEA, pirmiausiai skiriamas pereinamasis periodas užsakymo vykdymo paruošimui. Laikotarpis konkrečiai apibrėžiamas sutartyse ir priklauso nuo produkto specifikacijų, užsakymų kiekio. Nuo to, kaip pristatomas atliktas užsakymas – tiesiogiai į parduotuves ar į surinkimo sandėlius – priklauso nuo tiekėjo gamybinių pajėgumų bei galimybių sukomplektuoti reikiamą prekių kiekį per konkretų laikotarpį pagal parduotuvių užsakymus (pvz., vienas krovinys per savaitę). Jei tiekėjas nepajėgia sukomplektuoti reikiamo prekių kiekio per konkretų laikotarpį, prekės vežamos į surinkimo sandėlius ir ten komplektuojamos iki reikiamo kiekio. Tyrimo respondentų teigimu, bendraja prasme sudėtingiausias yra pasiruošimo dirbti su IKEA organizacija etapas⁴, tačiau sugebėjus įsisavinti ir atitikti visus reikalavimus, tolesnis bendradarbiavimas nėra sudėtingas.

Atlikus išsamią mokslinių šaltinių analizę apie IKEA organizaciją bei remiantis empirinio tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad IKEA organizacijos verslo sistema yra griežtai vertikalčiai integruota, su stipriai hierarchiškai formalizuota struktūra, susidedančia iš keleto valdymo lygmenų. Šios vertikalios struktūros viršūnėje yra „INGKA Holding BV“, kuri priima arba atmets sprendimus, padarytus žemesniuose hierarchijos lygiuose.

Išvados

Mokslinėje literatūroje nacionalinės verslo sistemos apibrėžiamos kaip savitos hierarchinių arba rinkos ryšių konfigūracijos, kurios bėgant laikui įsitvirtina kaip santykinai sėkmingi ekonominės veiklos organizavimo skirtingose institucinėse aplinkose būdai. Konkretios organizacijos verslo sistemos modelis – vienas iš paskutinių metu vis dažniau taikomų požiūrių į verslo sistemas, kai pasirinktu tyrimo objektu tampa konkreti organizacija ir jos ryšių tinklas. Šiuo atveju dėmesys koncentruojamas į atskirą organizaciją, kuri kartu su savo išorine aplinka ir ją supančiais partneriais gali būti analizuojama kaip konkretios organizacijos verslo modelis. Išanalizuota organizacijos verslo sistema leidžia schematiškai atskleisti organizacijos ir formuojamos verslo sistemos struktūrą, įvertinti ir detalizuoti pagrindines posistemas, veiklos koordinavimo, kontrolės kryptis ir pobūdį, įvertinant horizontaliųjų ir vertikalųjų ryšių stiprumą įmonės partnerių tinkle.

IKEA organizacija – viena iš didžiausių pasaulyje mažmeninės baldų prekybos kompanijų, kurios tikslai kartu su išskirtinėmis skandinaviško stiliaus vertybėmis apibrėžia strateginę kompanijos kryptį. Pagrindiniai kompanijos verslo tikslai atsispindi IKEA vizijoje, kur išryškėja akcentai žemoms kainoms, dideliu produktų pasirinkimui ir funkcionaliam dizainui. Pagrindinė IKEA augimo ir konkurencinio pranašumo jėga – mąsto ekonomija, suteikianti didelę derėjimosi galią su tiekėjais, įgyjant pranašumą prieš konkurentus dėl jiems sunkiai pasiekiamų žemų kainų. IKEA organizacijos stipriosios pusės yra vertikalė integracija, diversifikuotos operacijos bei stiprus prekės ženklas.

IKEA organizacijos struktūra yra griežtai formalizuota ir sudaryta iš keleto valdymo lygmenų. Remiantis sukurtu IKEA organizacijos verslo sistemos modeliu, šios vertikalios hierarchinės struktūros viršūnėje yra „INGKA Holding BV“, priimanti visus sprendimus, susijusius su bendrąja organizacijos struktūra, kultūra ir vykstančiais procesais. IKEA organizacija veikia globaliai integruoto tinklo principu, kuris pasižymi aukštu standartizacijos lygiu. Kiekvienas IKEA regioninis prekybos atstovas tampa tam tikros kompetencijos, technologijų, proceso bei produkto centru, kuris koordinuoja žaliavų, komponentų, produktų, žinių ir žmonių darbo jėgos judėjimą tarp skirtingų padalinių. IKEA organizacija taip pat yra sukūrusi tik jai būdingą žmoniškųjų išteklių valdymo nuostatų sistemą, apimančią jos narių vertybes ir normas.

Apibendrinant parengtą IKEA verslo sistemos modelį, konstatojama, kad IKEA stipriausiai išvystyti ir efektyviai valdomi vertikalieji bendradarbiavimo ryšiai su tiekėjais ir subkontraktoriais, kurie yra grindžiami ilgalaikiu pasitikėjimu, tačiau yra griežtai standartizuoti ir nuolat kontroliuojami. Tiekėjų įmonėse diegiami darbo proceso standartai bei suteikiama techninė pagalba, siekiant, kad tiekėjai didintų našumą ir gaminių kokybę. Svarbų vaidmenį IKEA verslo sistemoje atlieka specifinė transporto sistema, taip pat nemažai papildomų funkcijų atlieka susijusios bei palaikančios pramonės šakos. Tokiu būdu tiesiogiai valdomi ir horizontalieji ryšiai per logistikos, IT, finansinių sprendimų ir kokybės sertifikavimo grandis.

⁴ Pirmasis lygmuo - bendrieji kokybės reikalavimai (*angl.* „Entry – level requirements“), kuriuos privalo atitikti kiekvienas tiekėjas. Antrąjį kokybės lygį sudaro „minimalūs“ reikalavimai (*angl.* „Minimum requirement“), kurie keliami jau dirbantiems su IKEA. Kiekvienas IKEA tiekėjas palaipsniui privalo atitikti trečiąjį IKEA kokybės standarto „laiptelį“ (*angl.* „Fulfillment of IKEA level 3 standard“), kuris apima tiekėjo tikrinimo programą (*angl.* „Supplier Inspection Program“). Ketvirtas lygis - pats aukščiausias, reikalaujantis oficialių, pasauliniu mastu pripažintų standartų atitikimo (*angl.* „Fulfillment of official standards 3rd party certificate“).

Literatūra

1. *Analysis: IKEA and its location* (n.d.) <http://ikeaism.wordpress.com/2007/11/16/analysis-ikea-and-its-location>
2. Badier D., Rousset C. (2007). *Strategies Adopted in the International Market: The case of IKEA in France*. Undergraduate thesis, School of Technology and Society, University of Skovde.
3. Coste V., Boulanger A., Baskova K. et al. (1998). *Global perspectives. Case study – How Ikea of Sweden Got to India*. University of Tampere, Finland: Custom Printing.ca.
4. EWC case studies: IKEA (2005). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Peržiūrėta adresu <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/7124/en/1/ef057124en.pdf>
5. Frankel R. (2005). *Case Study – IKEA Trading Area Poland*. School of Management, Warsaw University. Peržiūrėta 2008 gegužės 29, adresu <http://www.ibp.uw.edu.pl/download/2005-2006/IKEACase.pdf>
6. Swedish Furniture Giant IKEA Case study (n.d.). <http://www.echeat.com/essay.php?t=27564>
7. Haan E., Oldenziel J. (2003). Labour conditions in IKEA's supply chain: case studies in India, Bulgaria and Vietnam. *In Motion magazine*, 2006 october 8. Peržiūrėta 2009, vasario 14, adresu http://www.inmotionmagazine.com/global/lasamy_ikea.html
8. *IKEA AB-Retailing-World: Global Company Profile* (2006). Euromonitor International, January 2006.
9. http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/about_ikea/index.html
10. IKEA: Facts & Figures – (2007). Peržiūrėta 2009 vasario 15, adresu <http://www.ikea-group.ikea.com/?ID=10>
11. IKEA: Flat-pack accounting (2006). *Economist*, 2006 May 11th. Peržiūrėta 2008 liepos 04, adresu http://www.economist.com/business/PrinterFriendly.cfm?story_id=6919139
12. IKEA Group: Company profile (2007). Peržiūrėta 2009 sausio 15, adresu <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=101&sid=ec76588d-e43b-4e9c-b9ee-8126f1bf6da3%40sessionmgr103>
13. IKEA Revamps Supply Chain Strategy with Demand and Fulfillment Solutions from JDA (n.d.). Peržiūrėta 2008, birželio 26, adresu <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&q=IKEA+revamp&spell=1>
14. IKEA: Social&Environmental Responsibility – Report 2006 (2007). Peržiūrėta adresu <http://www.ikea.com>
15. Key Features of IKEA and its Sourcing Initiatives (n.d.). Peržiūrėta 2008 birželio 25, adresu <https://www.inmotionmagazine.com/global/lasamyikea.html>
16. Kim J., Tan M.(2006). *Strategy Analysis Report – Ikea Group: Prepared for Anders Dahlvig, CEO, Ikea Group*. The University of Western Australia.
17. Konzelmann S.J., Wilkinson F., Craypo C., Aridi R. (2005). *The Export of National Varieties of Capitalism: The Cases of WALMART and IKEA*. Centre for Business Research, University of Cambridge, No. 314.
18. Olsson J. (1996). *IKEA of Sweden*. Peržiūrėta 2007, birželio 26, adresu <https://www.geocities.com/TimesSquare/1848/ikea.html?200726>
19. Porter M.E. (1980) 'Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors', Free Press.
20. Rugman A.M.& D'Cruz J.R. (1993). *Developing International Competitiveness: The Five Partners Model*. *Business Quarterly*, Winter 1993m 58 (2), p.p. 60-72.
21. Rugman A.M.& D'Cruz J.R.(2003). *Multinationals as Flagship Firms: Regional Business Networks*. OXFORD.
22. Sampson L. (2007). *IKEA: A Branded Experience Is More Important Than Customer Centricity*. <https://www.geocities.com/TimesSquare/1848/ikea.html>
23. Valiukonytė D., Parkkonen V. (2006). Theoretical Insights into the Notion of Business Systems and its Relation to other Concepts of Collaboration. *Socialiniai mokslai*, 4, p. 54-62.
24. Whitley R. (Ed.)(1992). *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. 2nd ed., London: SAGE Publications.
25. Whitley R. (2000). *Divergent Capitalism: The Social Structuring and Change of Business Systems*. 2nd ed., New York: Oxford University Press.

FRAMEWORK OF THE ANALYSIS OF ENTERPRISE BUSINESS SYSTEM: IKEA CASE STUDY

Daiva Valiukonyte, Zivilė Zakareviciene

Summary

In order to get a clear view on how a firm and its external environment form and develop their own business system, the Enterprise business system approach is discussed in the paper. The framework developed here is based on the dominant management models: 'Five forces' model of a competitive strategy (Porter, 1980), 'Flagship model of five partners' (Rugman and D'Cruz, 2003), and the model of 'the firm and its web of relational actors' (De Wit, Meyer, 1998). As a result of the paper, theoretically based and empirically tested IKEA business system model is presented. IKEA is one of the worldwide MCN companies in furniture industry, which has its own specific vertically based business system with structurally controlled and standardized subsystems. The paper presents the deep case study and analysis of IKEA.

Keywords: Enterprise Business Systems, National Business System, Clusters, Networks.

IKEA organizacijos verslo sistemos modelis

