



ŽINIŲ VISUOMENĖS INSTITUTAS

LIETUVOS BALDŲ GAMYBOS SEKTORIAUS KONKURENCINGUMO STUDIJOS PRISTATYMAS

Užsakovas: **Lietuvos ekonominės plėtros agentūra**

Vykdytojas: **KTU Verslo strategijos institutas**

VšĮ Žinių visuomenės institutas

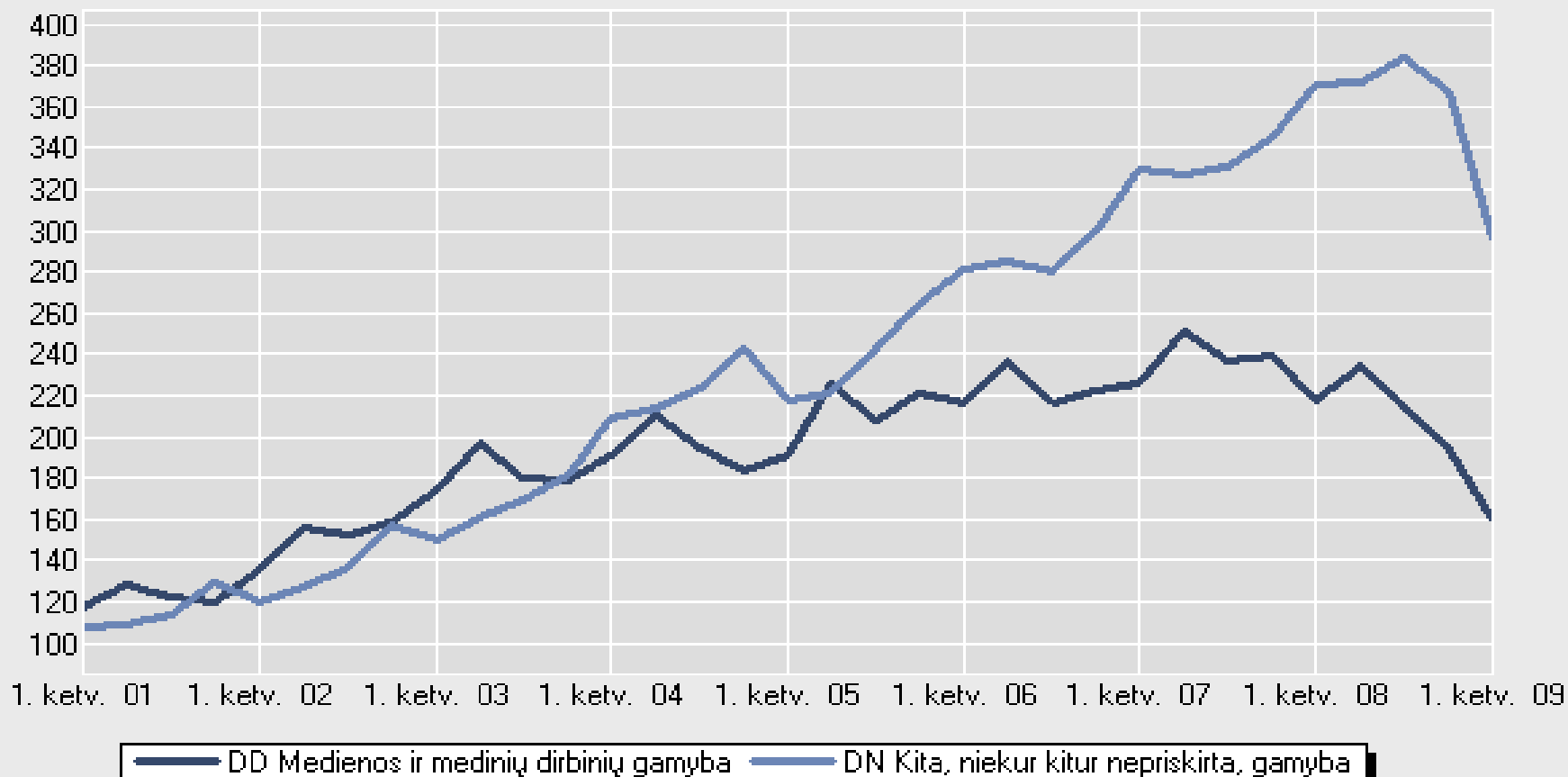
Darbo grupės vadovas:

prof. habil. dr. R. Jucevičius

**LIETUVOS BALDŲ
SEKTORIAUS
STRUKTŪRA IR RAIDA**

Bendrosios pridėtinės vertės dinamika (2001-2009 I ketv.): medienos ir medinių dirbinių gamyba; baldų gamyba bei antrinis perdirbimas (proc.)

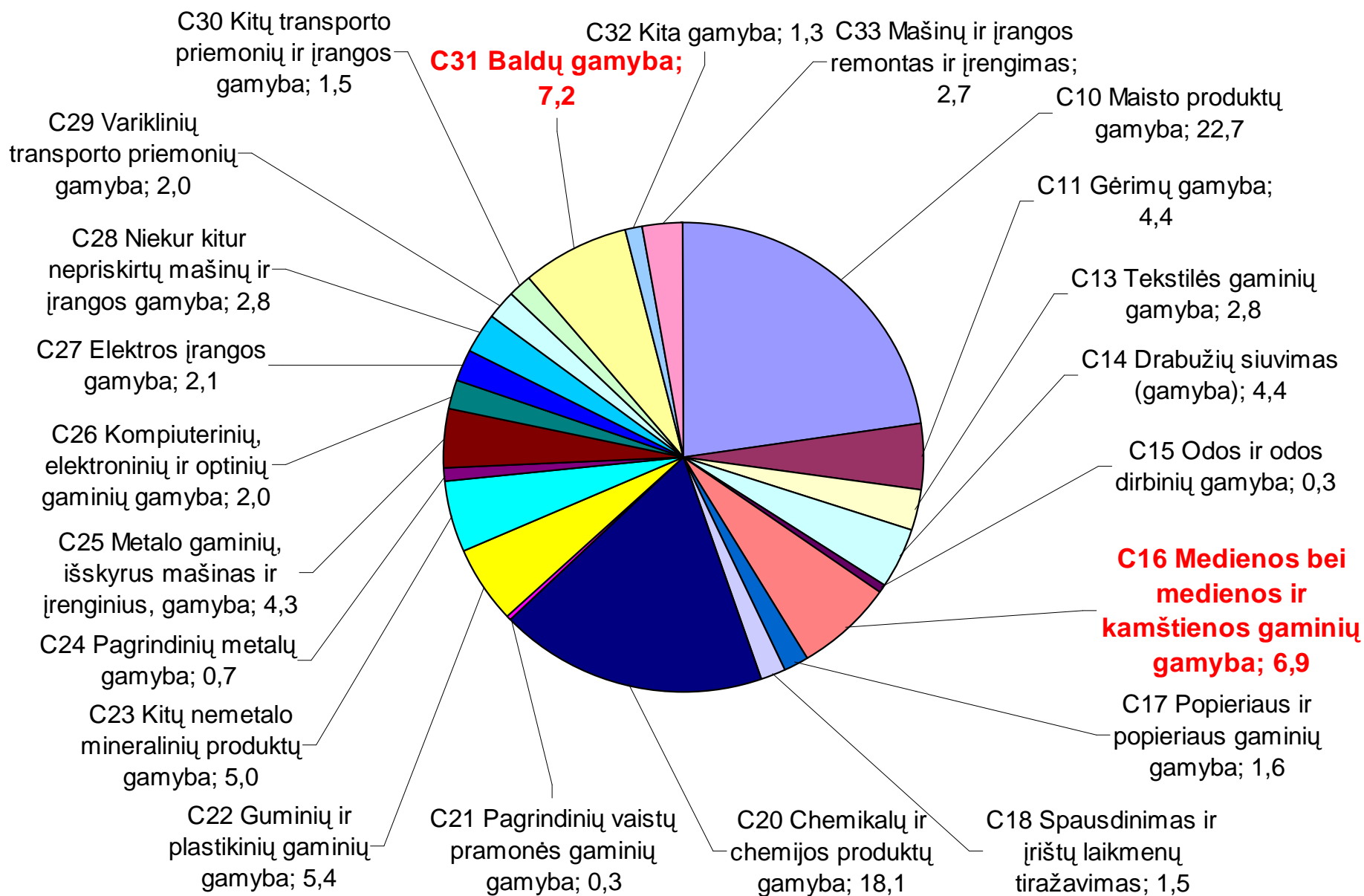
Indeksas, palyginti su 2000 metais, %
Požymiai: ekonominės veiklos rūšis ir ketvirtis.
(Procentai)



Bendrosios pridėtinės vertės dinamika medienos ir baldų sektoriuose (2001-2009 I ketv.)

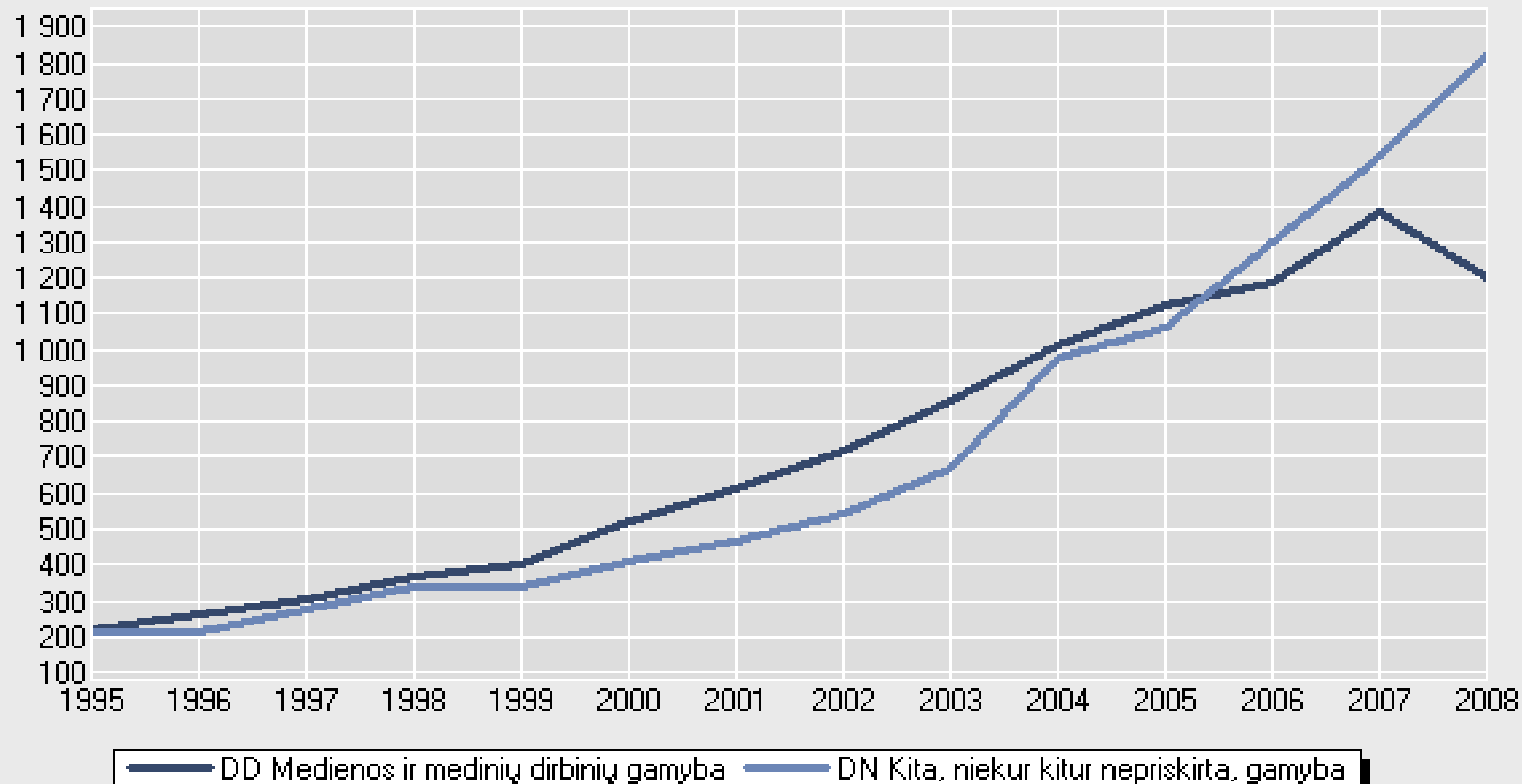
Metai	Apdirbamoji gamyba	Medienos ir medinių dirbinių gamyba	Dalis visoje apdirbamoje gamyboje, proc.	Baldų gamyba ir antrinis perdirbimas	Dalis visoje apdirbamoje gamyboje, proc.
1995	4 602,289	217,334	4,72%	214,346	4,66%
1996	5 508,003	259,144	4,70%	213,067	3,87%
1997	6 583,033	301,648	4,58%	277,732	4,22%
1998	7 226,416	365,863	5,06%	341,799	4,73%
1999	6 879,317	402,514	5,85%	337,361	4,90%
2000	7 853,680	523,980	6,67%	411,616	5,24%
2001	8 610,835	610,249	7,09%	462,845	5,38%
2002	8 675,567	715,905	8,25%	540,183	6,23%
2003	9 829,415	856,906	8,72%	669,788	6,81%
2004	11 838,321	1 011,198	8,54%	978,919	8,27%
2005	13 573,906	1 125,812	8,29%	1 060,834	7,82%
2006	14 993,886	1 188,374	7,93%	1 302,205	8,68%
2007	16 692,329	1 381,033	8,27%	1 538,302	9,22%
2008	18 630,781	1 202,230	6,45%	1 817,222	9,75%

Lietuvos apdirbamosios pramonės struktūra pagal produkcijos apimtį, 2008



Pridėtinės vertės dinamika *medienos (DD)* ir *baldų bei antrinio perdirbimo (DN)* sektoriuose

To meto kainomis, mln. litų
Požymiai: ekonominės veiklos rūšis ir metai.
(Mln. litų)



Baldų pramonės **produkcijos indekso** metinė dinamika (2000- 2008 m.)

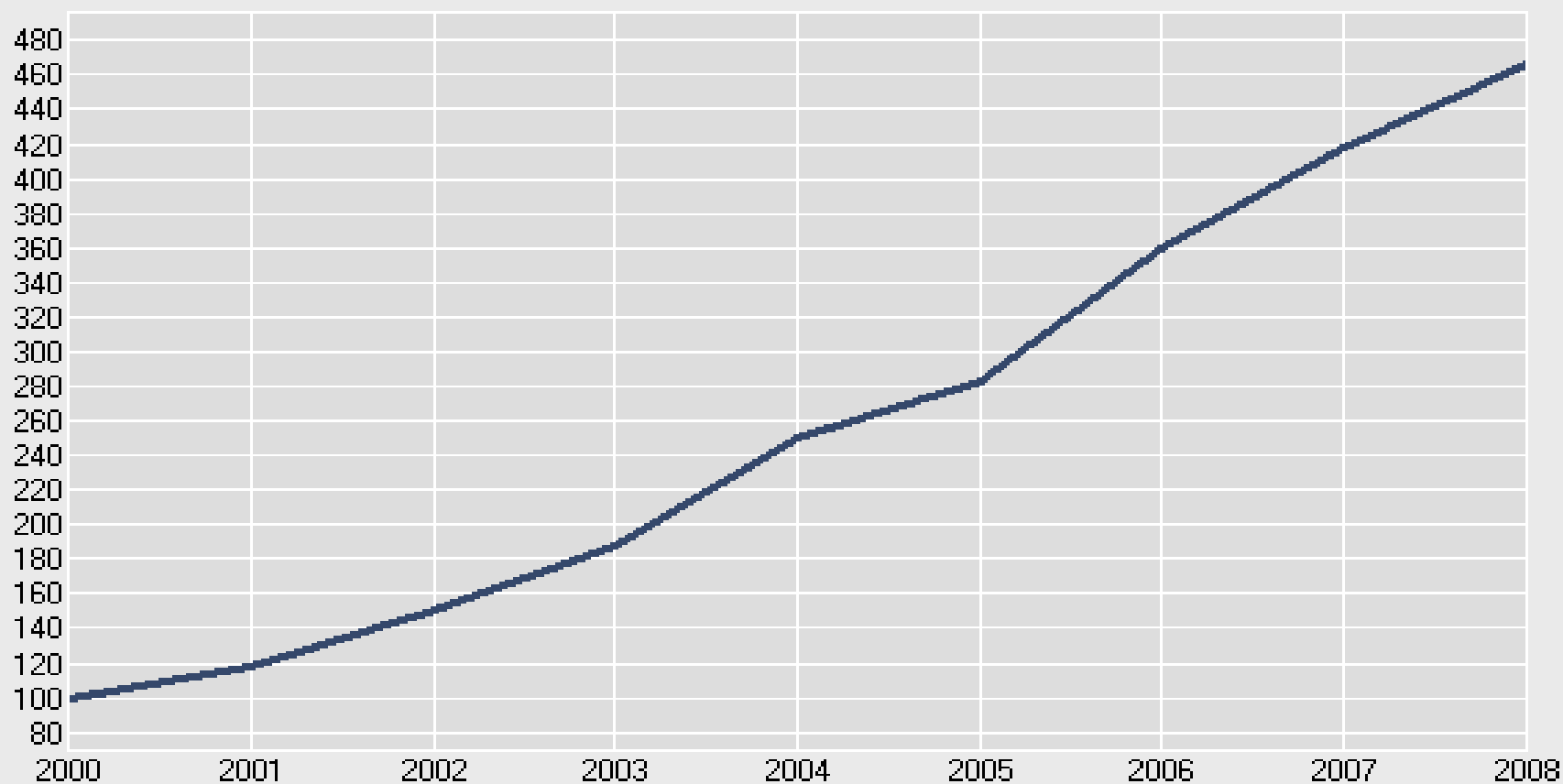
Metai	PPI
2000	100,0
2001	118,5
2002	150,8
2003	187,3
2004	250,2
2005	282,7
2006	359,0
2007	418,3
2008	465,7

Baldų pramonės **produkcijos indekso** metinė dinamika (2000- 2008 m.)

Pramonės produkcijos indeksas, palyginti su 2000 m., %

Požymiai: metai.

36 Baldų gamyba; kita, niekur kitur nepriskirta, gamyba. (Procentai)



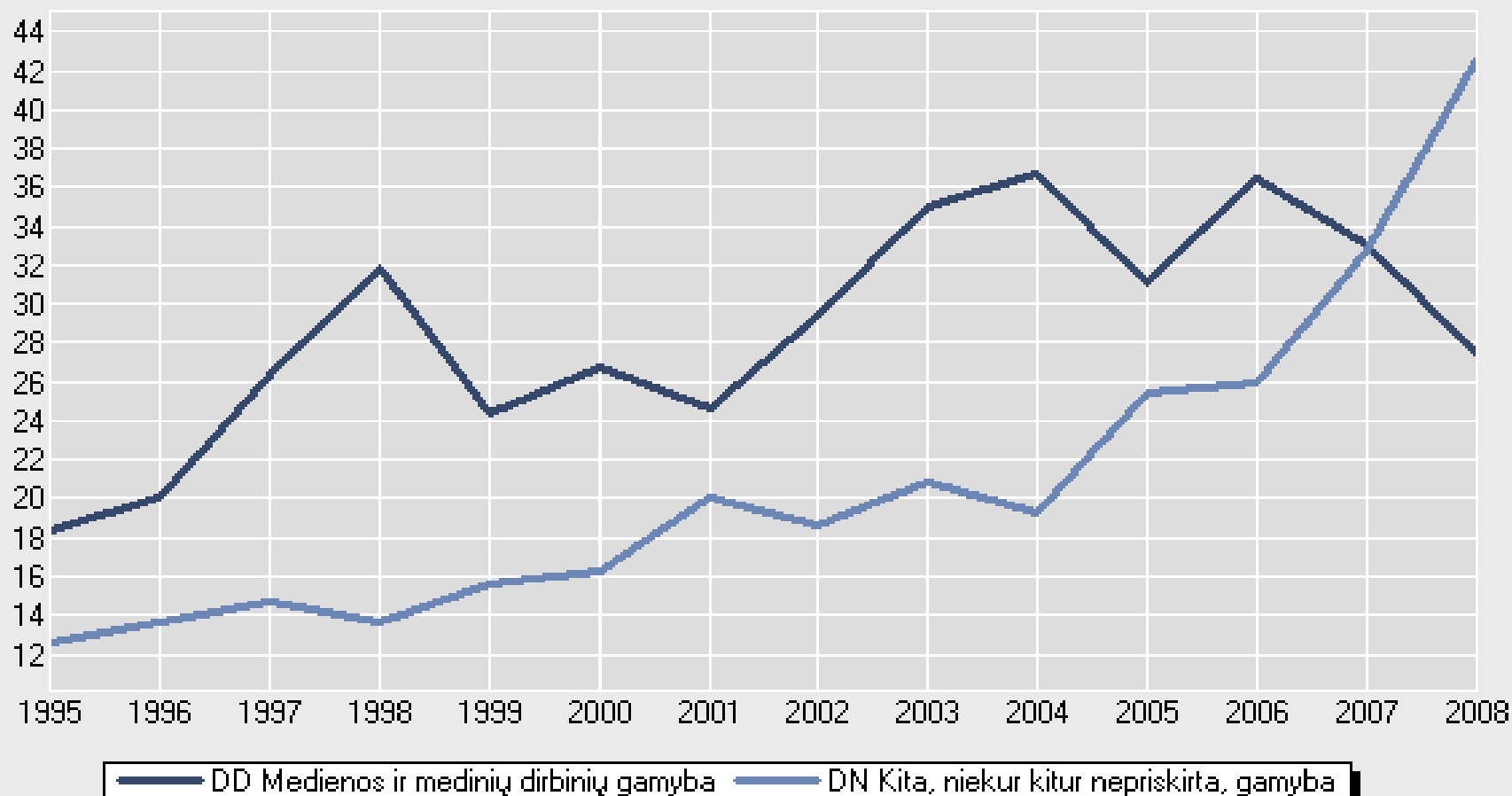
© Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Užimtumo dinamika medienos ir baldų gamybos sektoriuose (1995-2008), tūkst. asmenų

Užimtieji

Požymiai: ekonominės veiklos rūšis ir metai.

(Tūkst. asmenų)



Įmonių grupių veiklos dinamika. **Parduota** produkcija, tūkst. Lt., 2001-2008 m.

Įmonių grupės	Įmonės	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vakarų medienos grupė	Klaipėdos mediena	99862	98303	115037	131208	145780	114292	113216	144118
	Girių bizonas	39579	36469	43323	55419	82246	108459	194170	247920
	Sakuona	13197	15475	20393	25638	27488	28143	40494	36063
	Iš viso	159604	164891	180295	212265	255514	250894	347880	428101
Libros grupė	Boen Lietuva	32507	51066	59214	54740	158191	176578	191976	184058
	Dailinta	13176	16803	20510	23310	24802	28636	29100	25052
	Dirvonų lentpjūvė	2754	3851	4962	5582	5843	6401	7207	7935
	Iš viso	11327	175703	215074	238200	259976	283509	276920	217045
SBA	Klaipėdos baldai	63567	75106	102215	118044	101903	119512	154326	185283
	Šilutės baldai	50765	57743	74682	72164	63983	83746	100302	99410
	Kauno baldai	27810	36454	43653	54402	41488	54863	56797	49277
	Iš viso	165049	200056	259269	281064	227056	295469	343964	333970
Baltijos baldų grupė	Freda	9634	28499	59378	67765	81953	102373	113274	113760
	Dilikas	2441	8555	25654	32806	39047	30372	51369	39654
	Wood Team Production	3844	5573	16153	23523	29183	26274	45390	47558
	Iš viso	15919	42627	101185	191938	150183	159019	210033	200972
Baltic American Concord	AMG	5282	6307	7591	6742	7314	8574	6700	6874
	UMP	9695	12139	12068	12124	12407	17331	22204	15734
	USG	13887	15537	15815	14285	13634	14939	14564	12069
	Iš viso	28864	33983	35474	33151	33355	40844	43468	34677

Įmonių eksportas tūkst. Lt, 2007-2008 m.

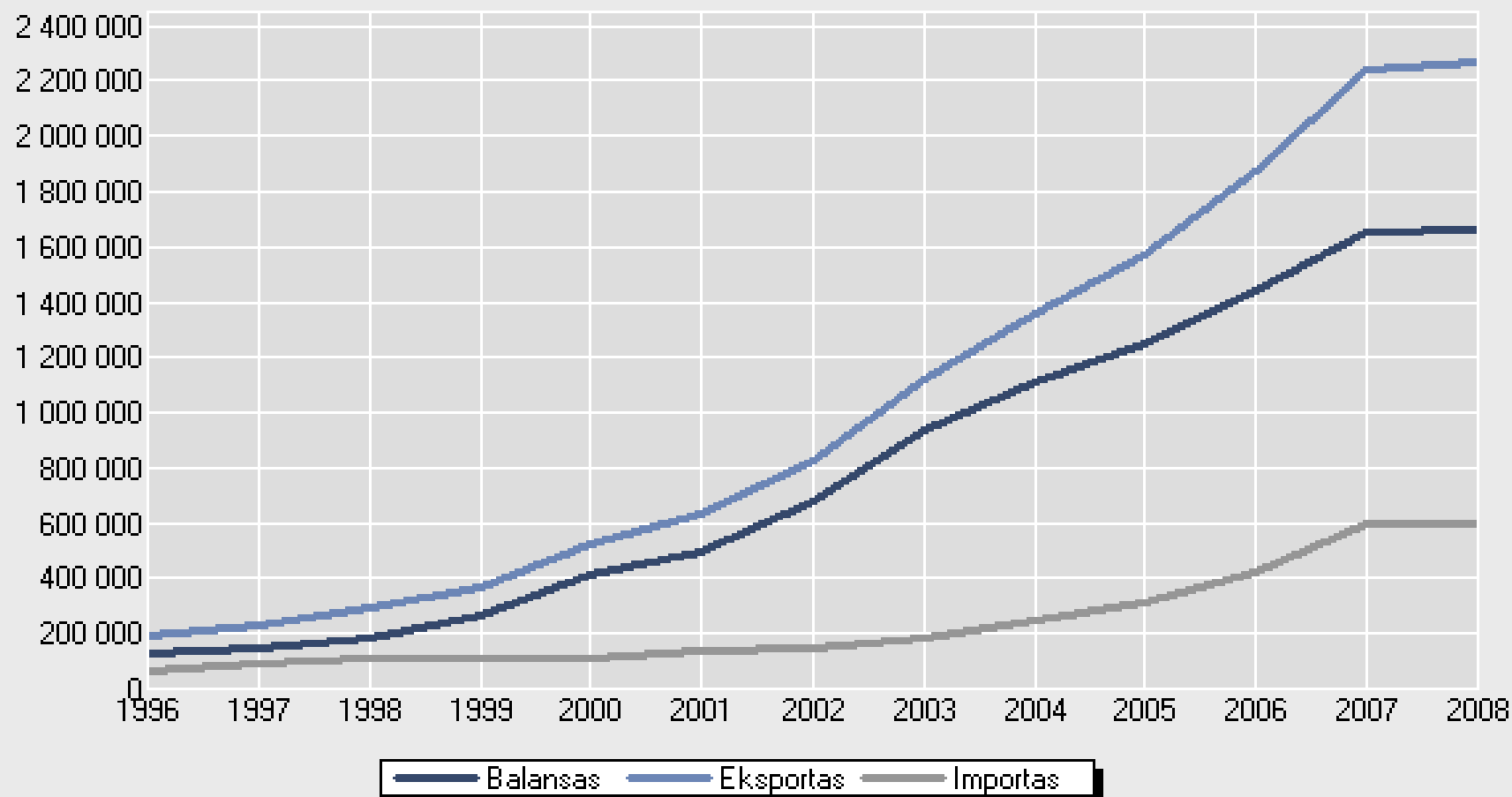
Nr.	Įmonė	Eksportas, tūkst. Lt., 2007 m.	Eksportas, tūkst. Lt., 2008 m.
1.	Klaipėdos baldai	151827	184010
2.	Vilniaus baldai	147591	136092
3.	Freda	105667	109353
4.	Šilutės baldai	88911	85529
5.	Narbutas ir Ko	62042	59240
6.	Kauno baldai	52168	45314
7.	Wood Team Production	44063	45236
8.	Tido	25855	31649
9.	Baldai jums	28675	31225
10.	Dilikas	46820	30406
11.	Ukmergės baldai	19481	25021
12.	Mažeikių lyra	20211	23504
13.	Fornestas	10160	8389
14.	Sietuva	5906	5737
15.	Laksva	1984	1675
16.	Alantas	966	692,5

Lietuvos baldų gamybos sektoriaus **eksporto** ir **importo** apimčių dinamika, 1996-2008 m

Eksportas ir importas

Požymiai: statistiniai rodikliai ir metai.

82 Baldai ir jų dalys; patalynės reikmenys, čiužiniai, čiužinių karkasai, pagalvės..., Vertė, tūkst. litų. (Tūkst. litų)

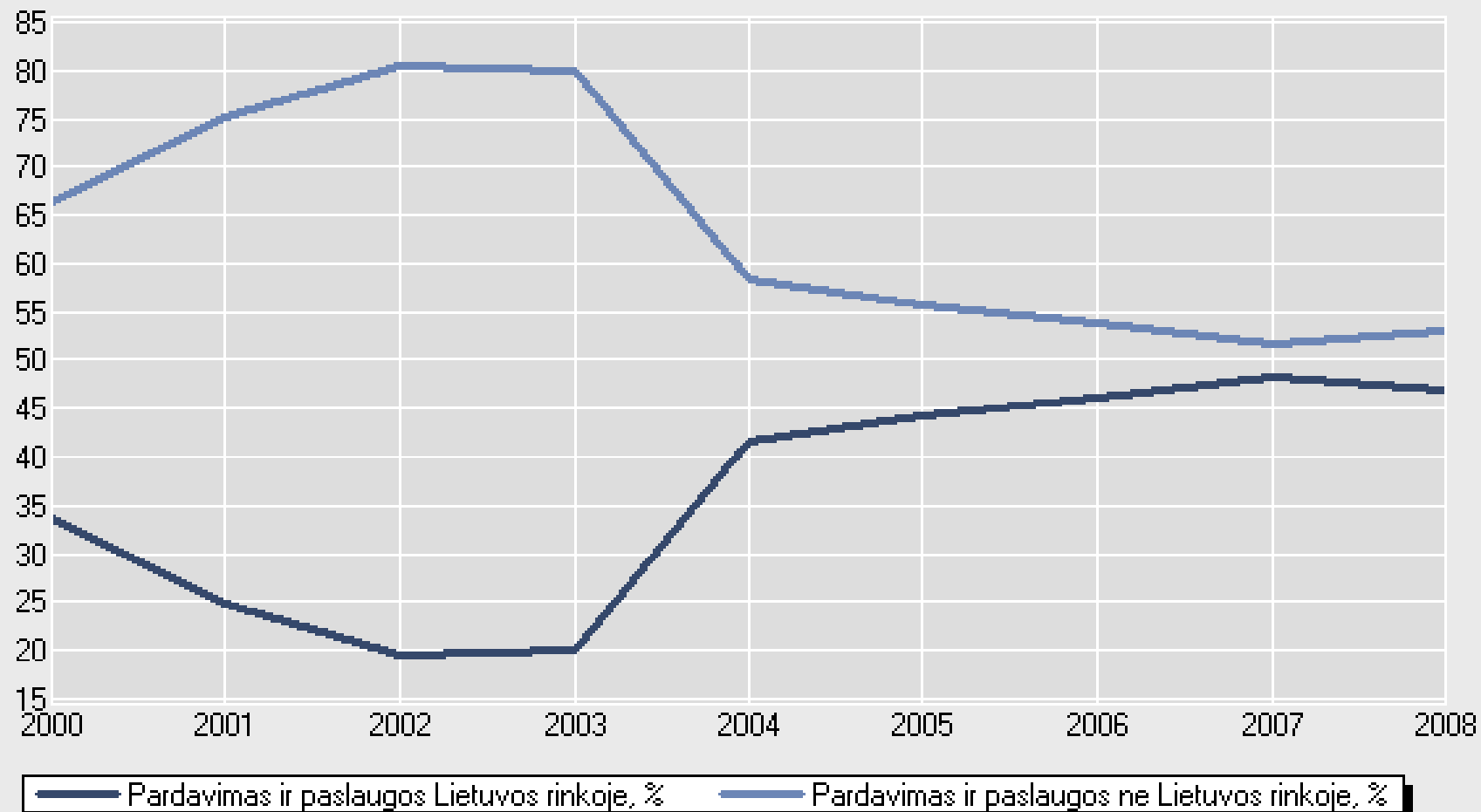


Lietuvos baldų pramonės sektoriaus **pardavimų** kaita 2000-2008 m

Pramonės produkcija, jos realizavimo kryptys ir indeksai

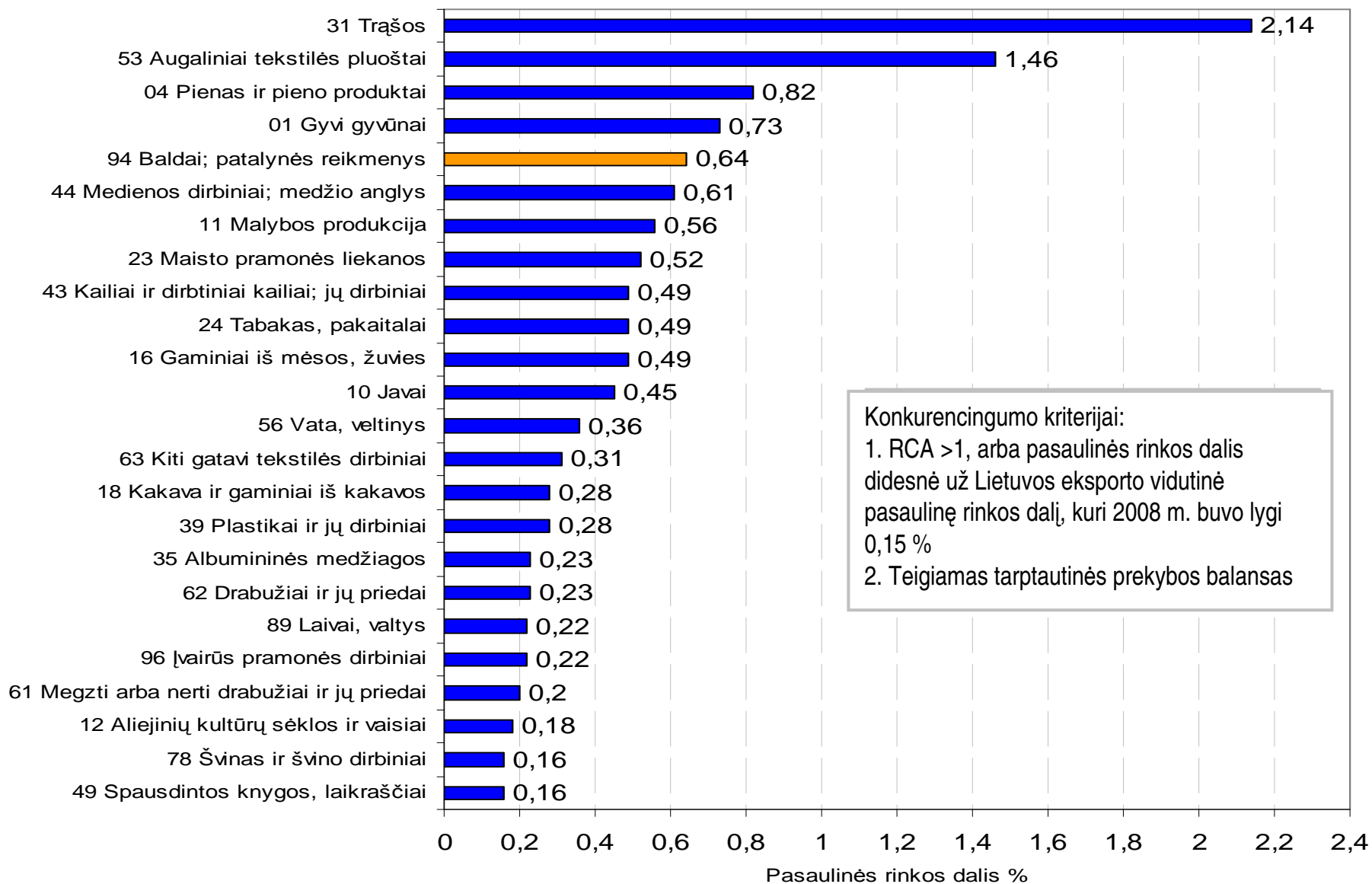
Požymiai: statistiniai rodikliai ir metai.

C31 Baldų gamyba. (Procentai)

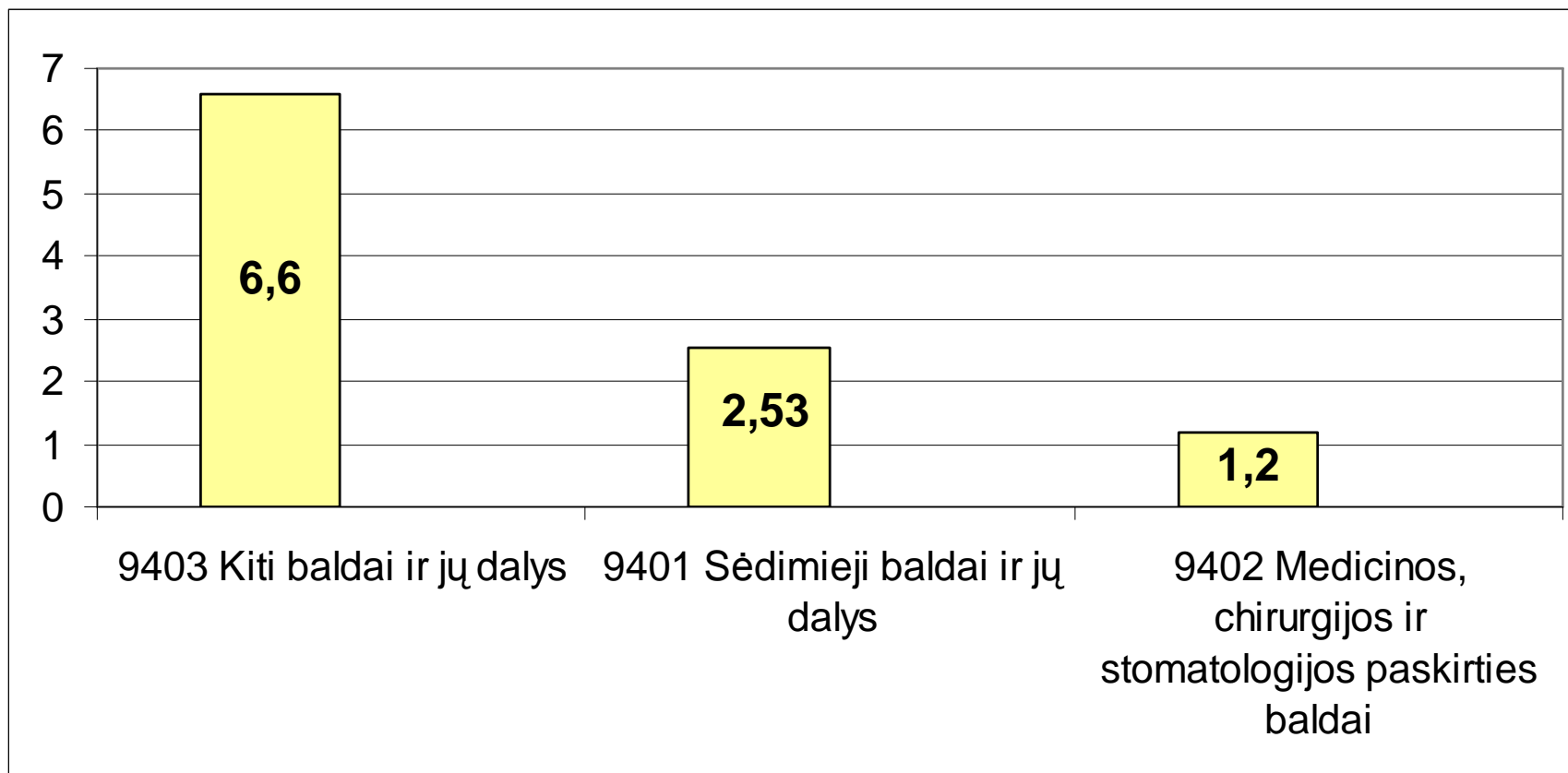


LIETUVOS BALDŲ
SEKTORIAUS PRODUKTŲ
LYGINAMASIS PRANAŠUMAS
TARPTAUTINĖJE PREKYBOJE

Konkurencingiausių Lietuvos pramonės gaminių pasaulinės rinkos dalis, 2008 m.

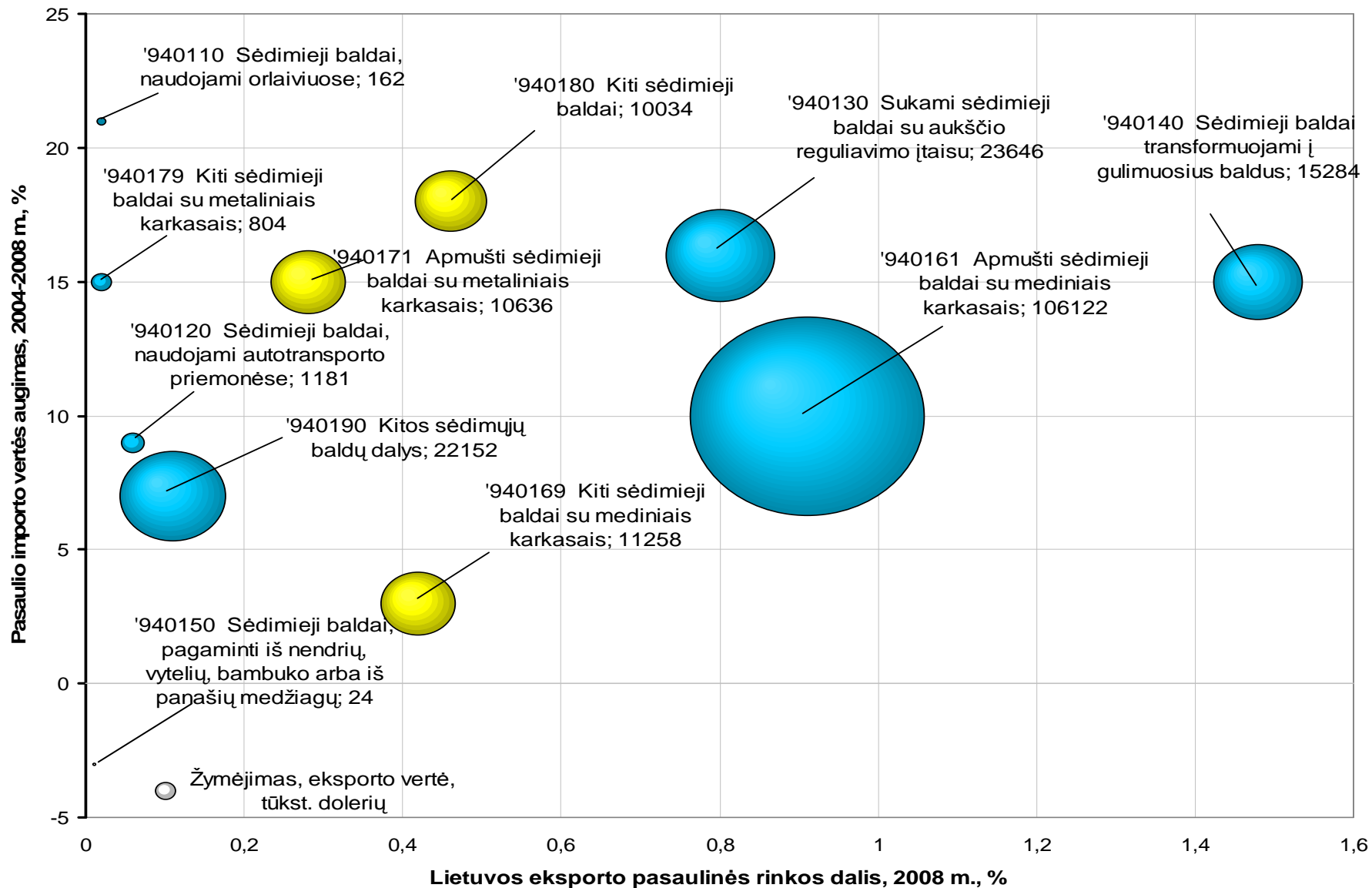


Lyginamasis pranašumas (RCA indeksas) pasaulinės prekybos bazėje, 2008 m.

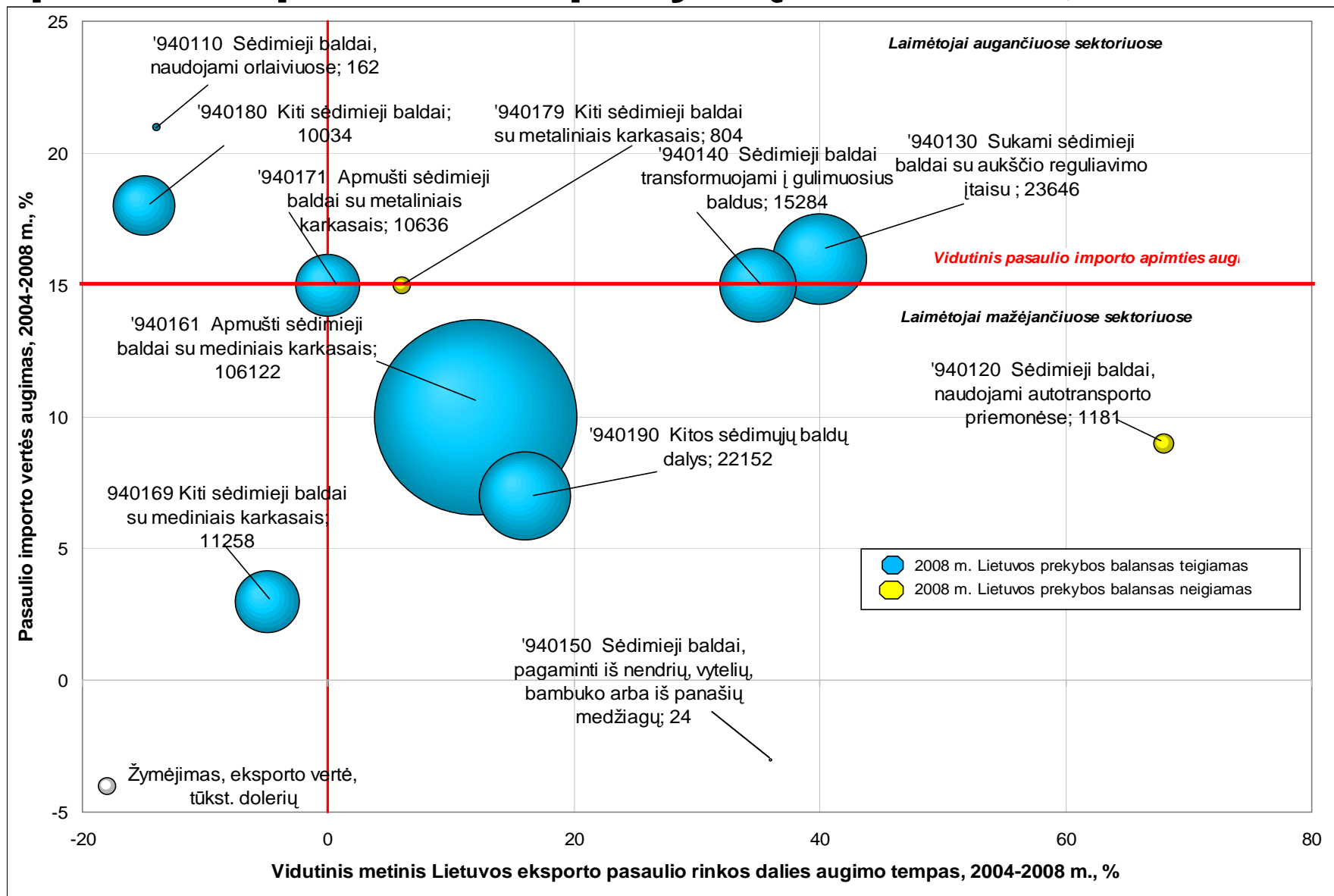


***KN-9401 - Sėdimieji baldai,
transformuojami arba
netransformuojami į
gulimuosius baldus, ir jų
dalys***

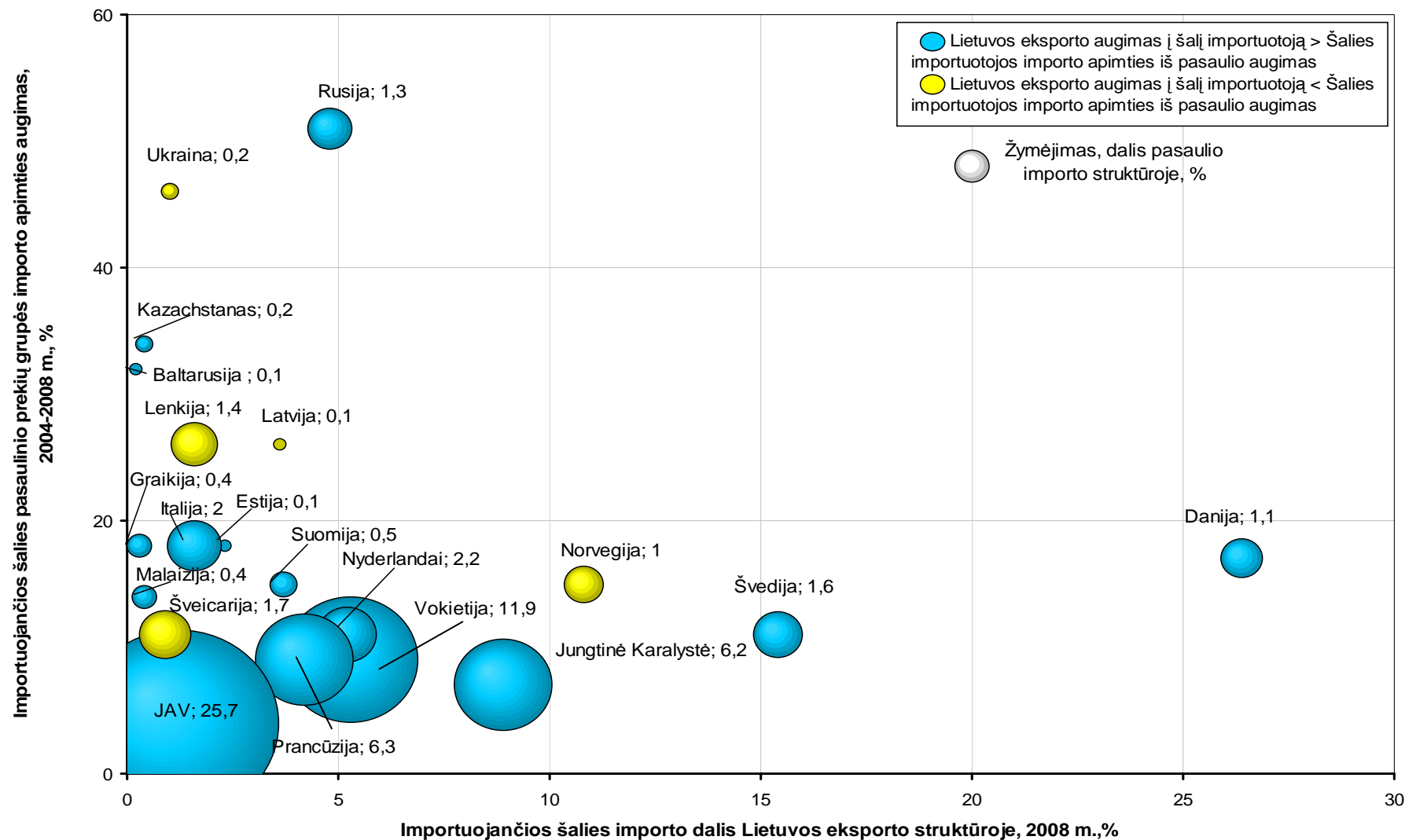
Lietuvos eksportuotojų **globalios rinkos dalis** pasaulinės paklausos pokyčių kontekste, 2008 m.



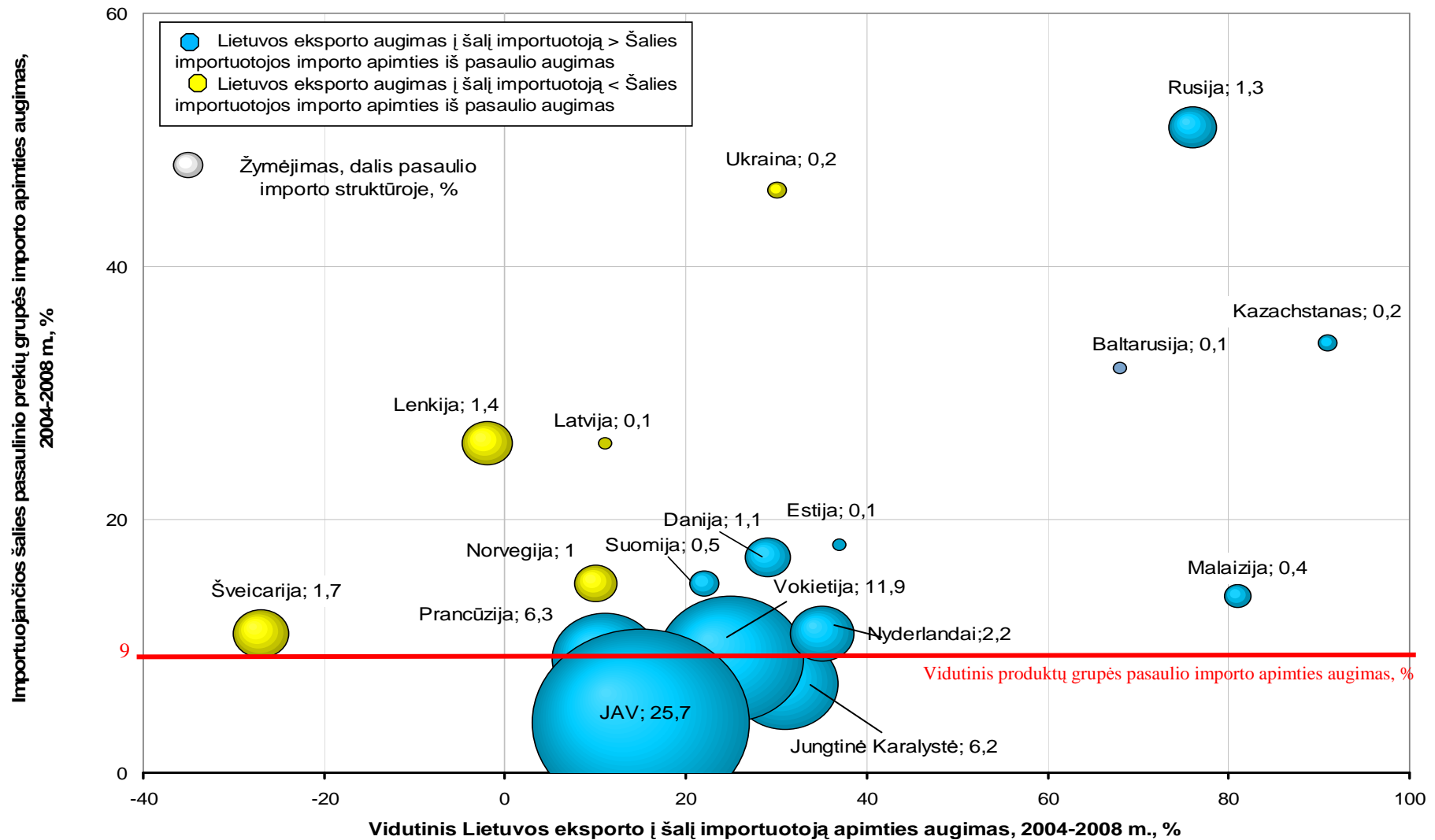
Lietuvos eksporto globalios rinkos dalies augimas pasaulio paklausos pokyčių kontekste, 2008 m.



Eksportuojamų prekių pasiūla ir vietinės paklausos **augimas** importuojančiose šalyse, 2008 m.

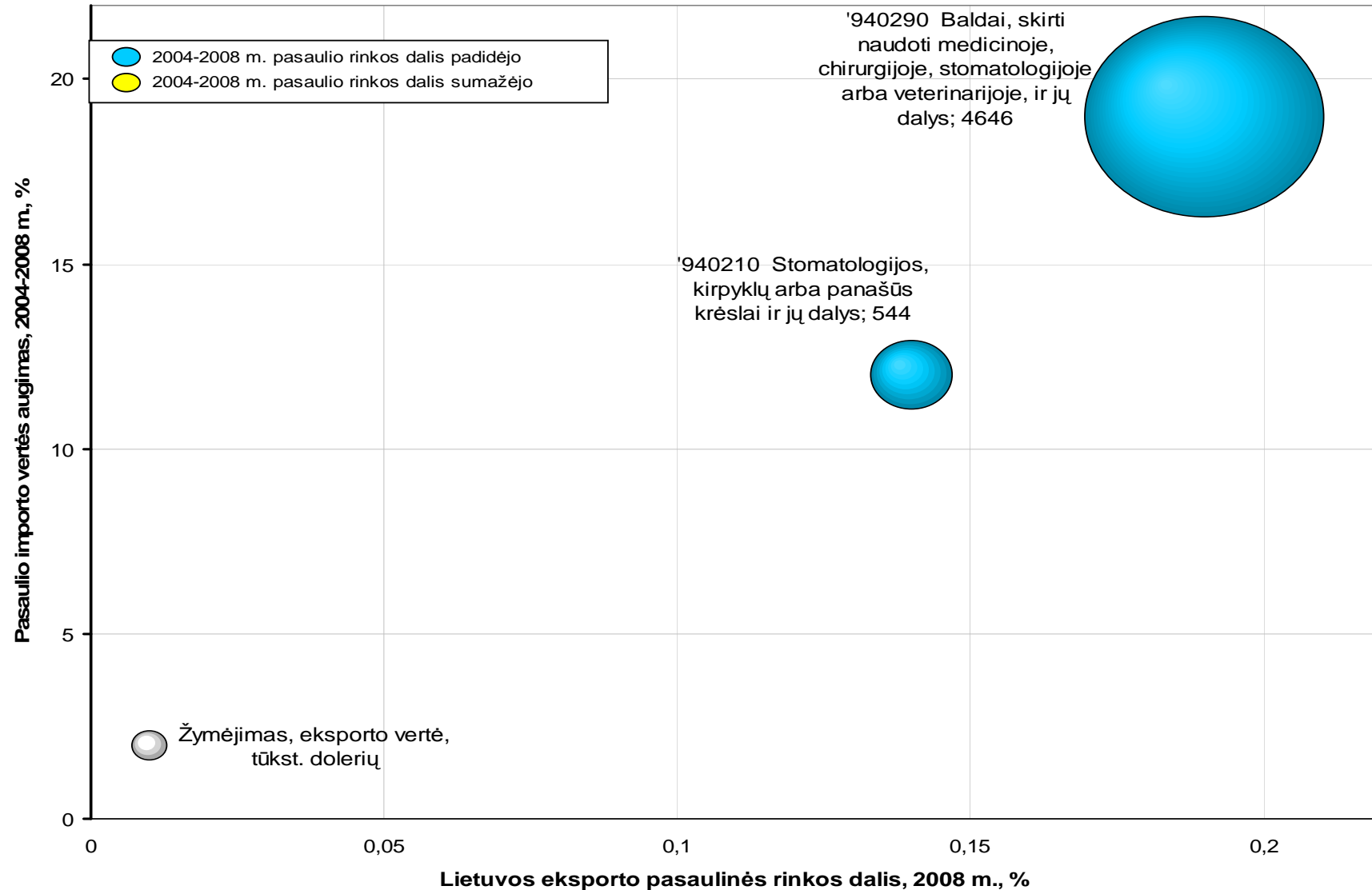


Eksportuojamų prekių pasiūlos ir vietinės paklausos **augimas** importuojančiose šalyse, 2008 m.

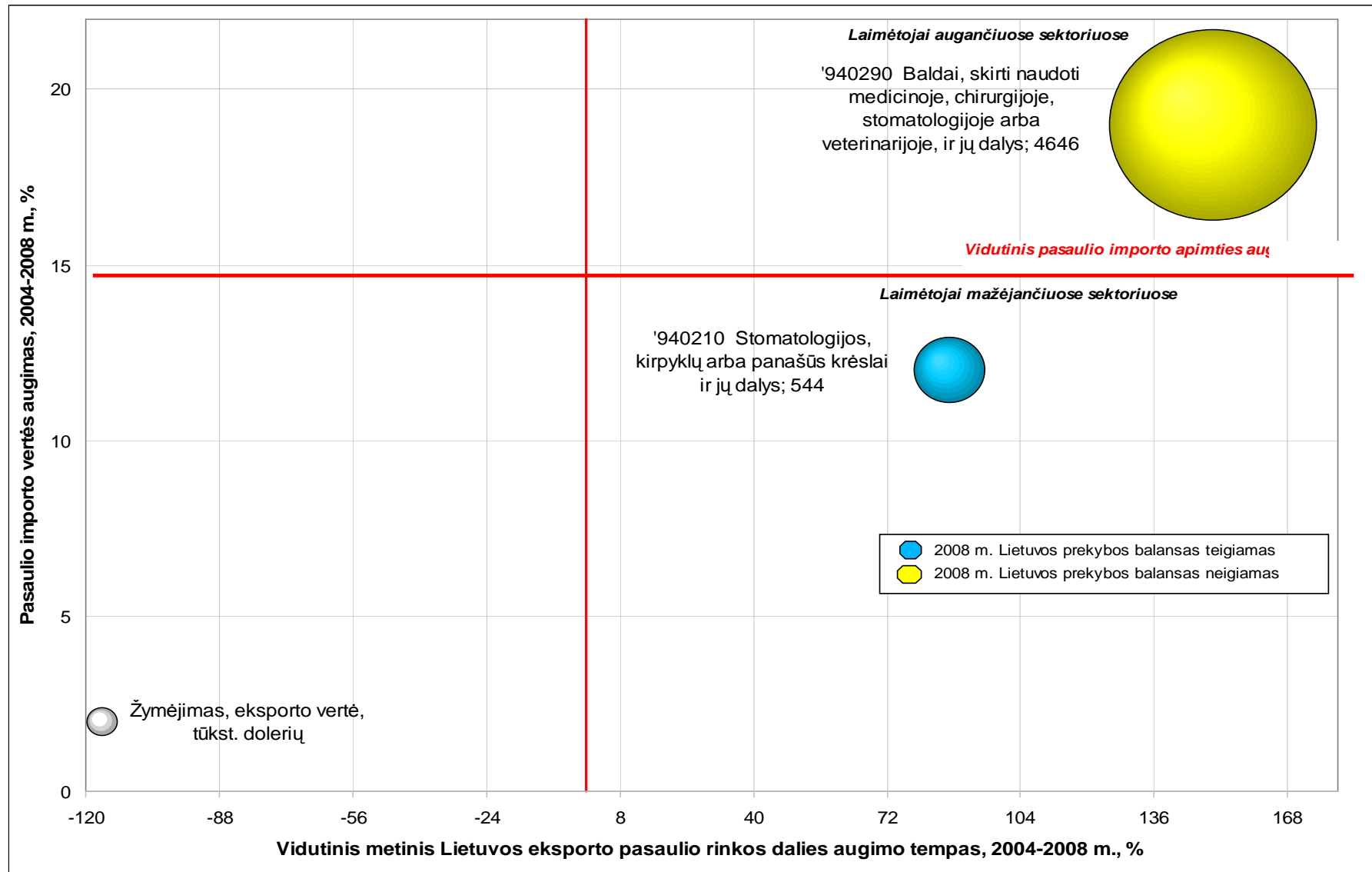


***KN-9402 - Baldai, skirti
naudoti medicinoje,
chirurgijoje, stomatologijoje
arba veterinarijoje; kirpyklų
krėslai ir panašūs sukamieji
krėslai su atlošimo ir
pakėlimo įtaisais; išvardytų
dirbinių dalys***

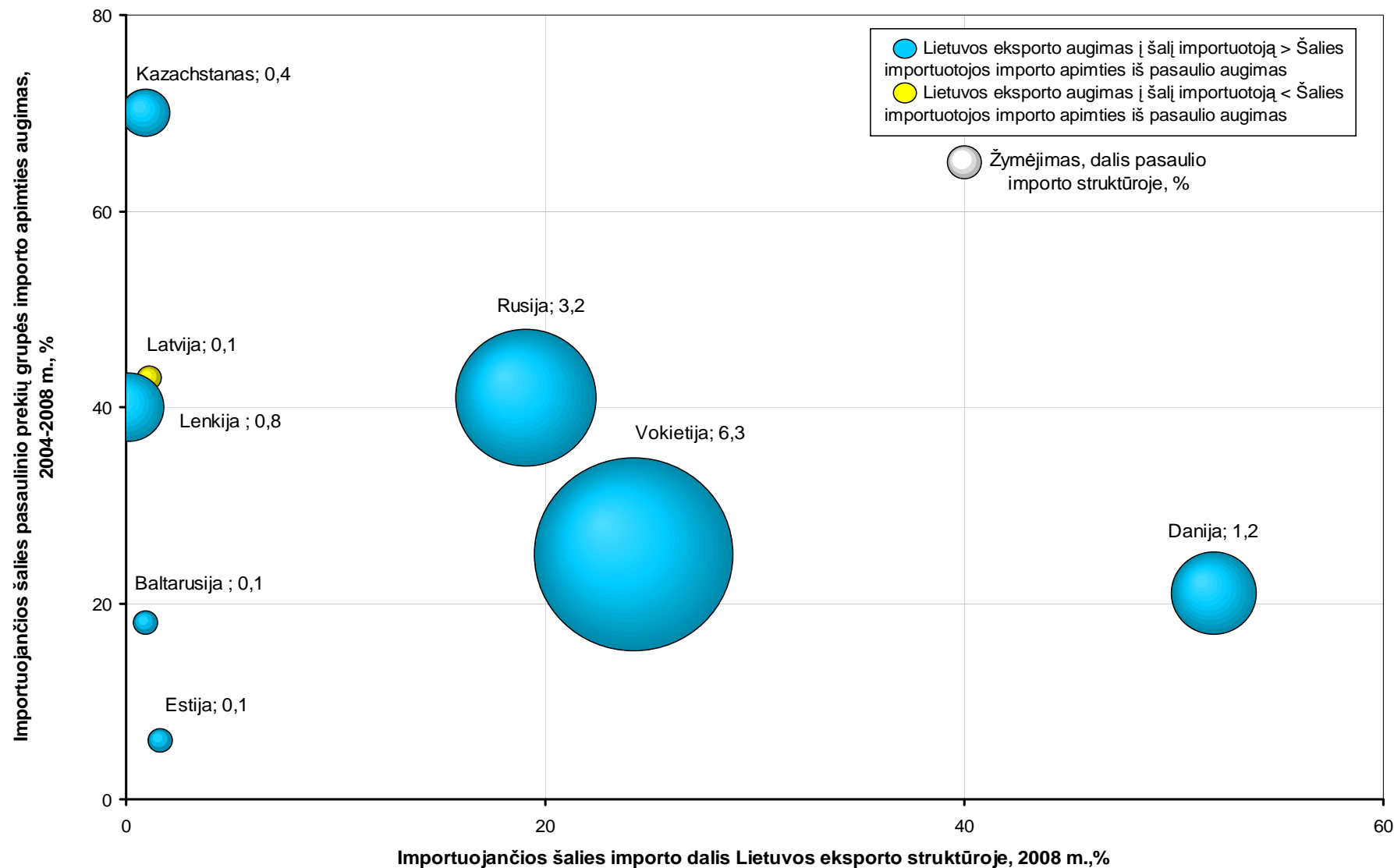
Lietuvos eksportuotojų **globalios rinkos dalis** pasaulinės paklausos pokyčių kontekste, 2008 m.



Lietuvos eksporto globalios rinkos dalies **augimas** pasaulio paklausos pokyčių kontekste, 2008 m.

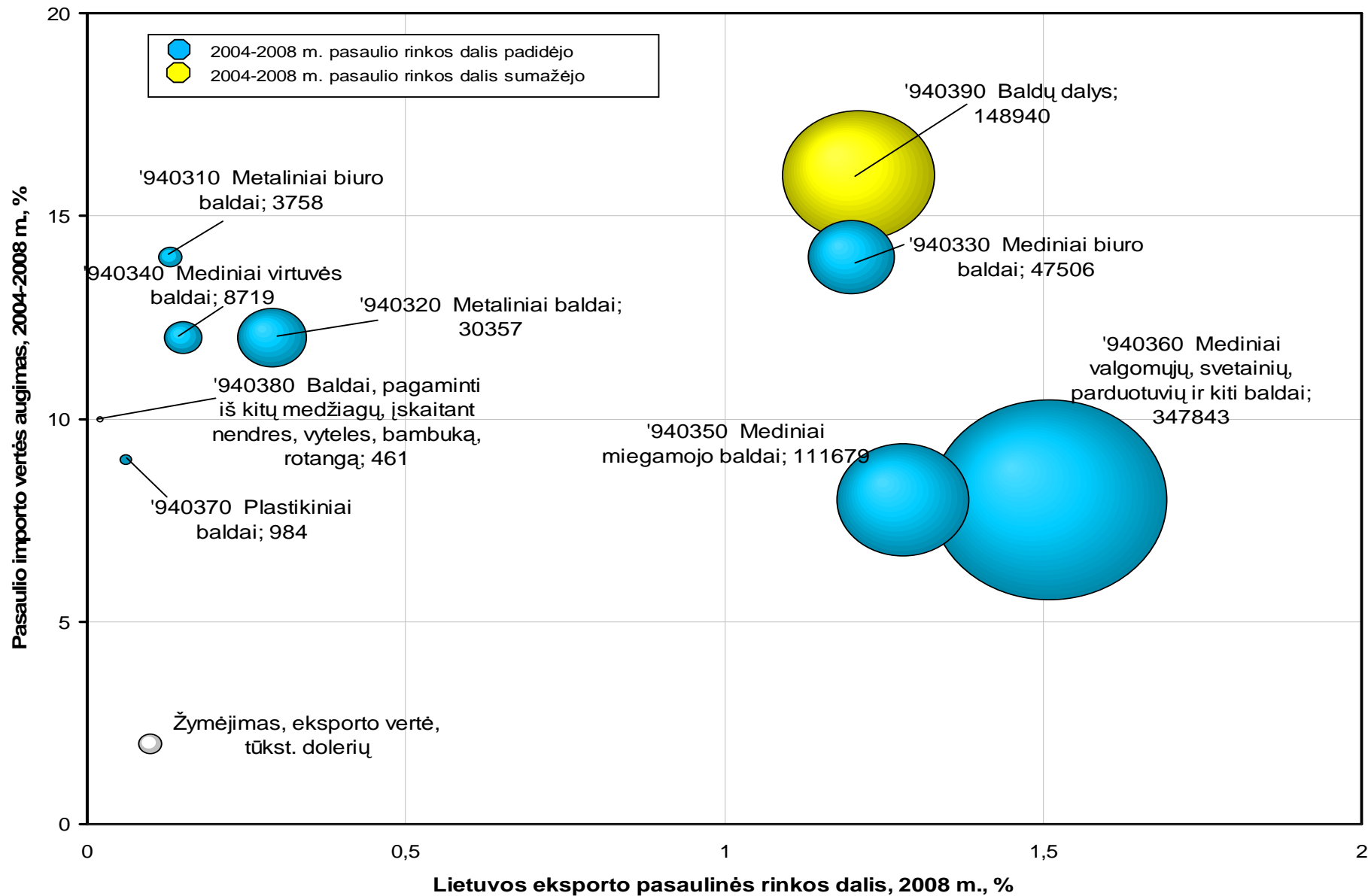


Eksportuojamų prekių pasiūla ir vietinės paklausos **augimas** importuojančiose šalyse, 2008 m.

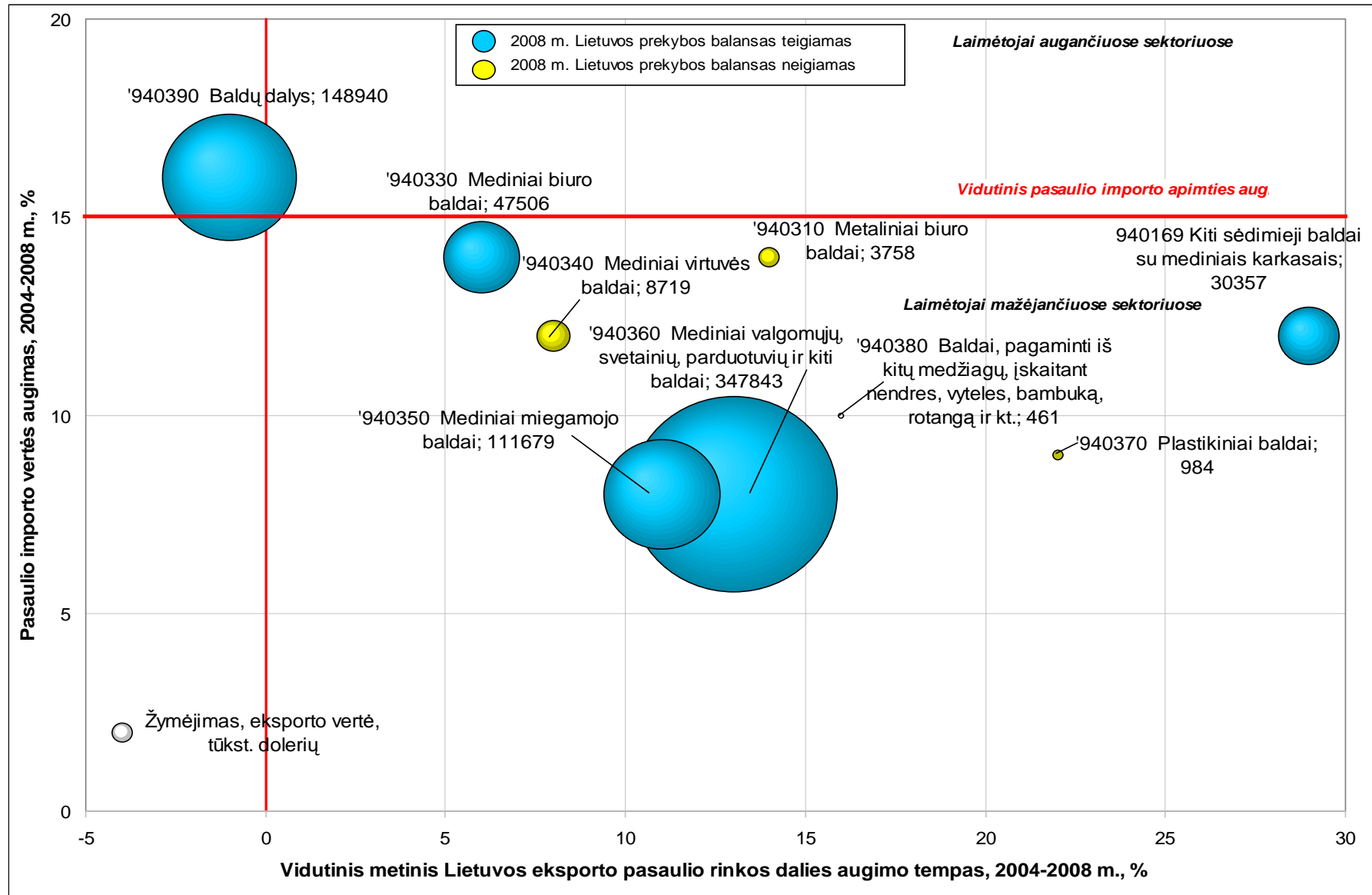


***KN-9403 - Kiti baldai ir jų
dalyys***

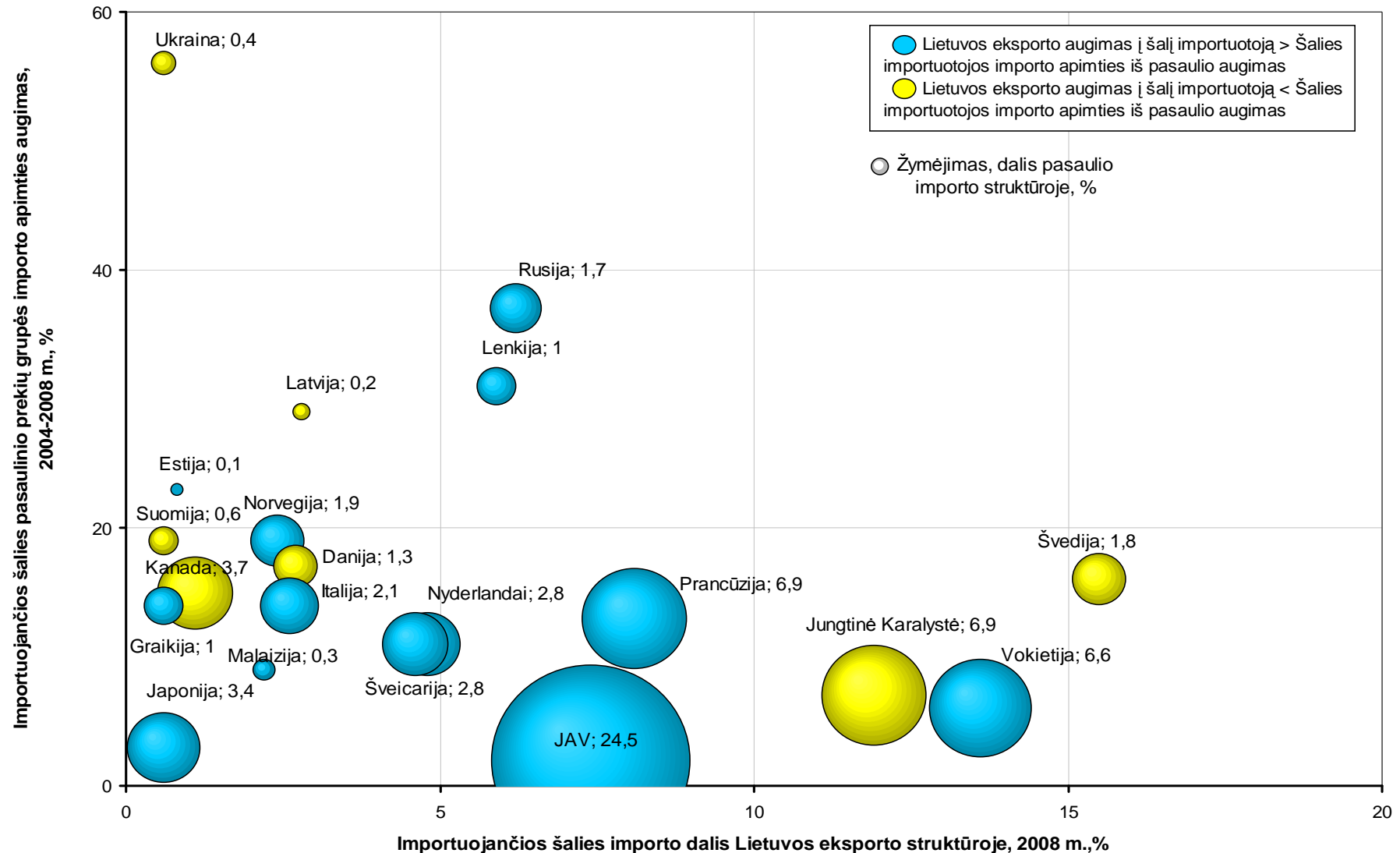
Lietuvos eksportuotojų **globalios rinkos dalis** pasaulinės paklausos pokyčių kontekste, 2008 m.



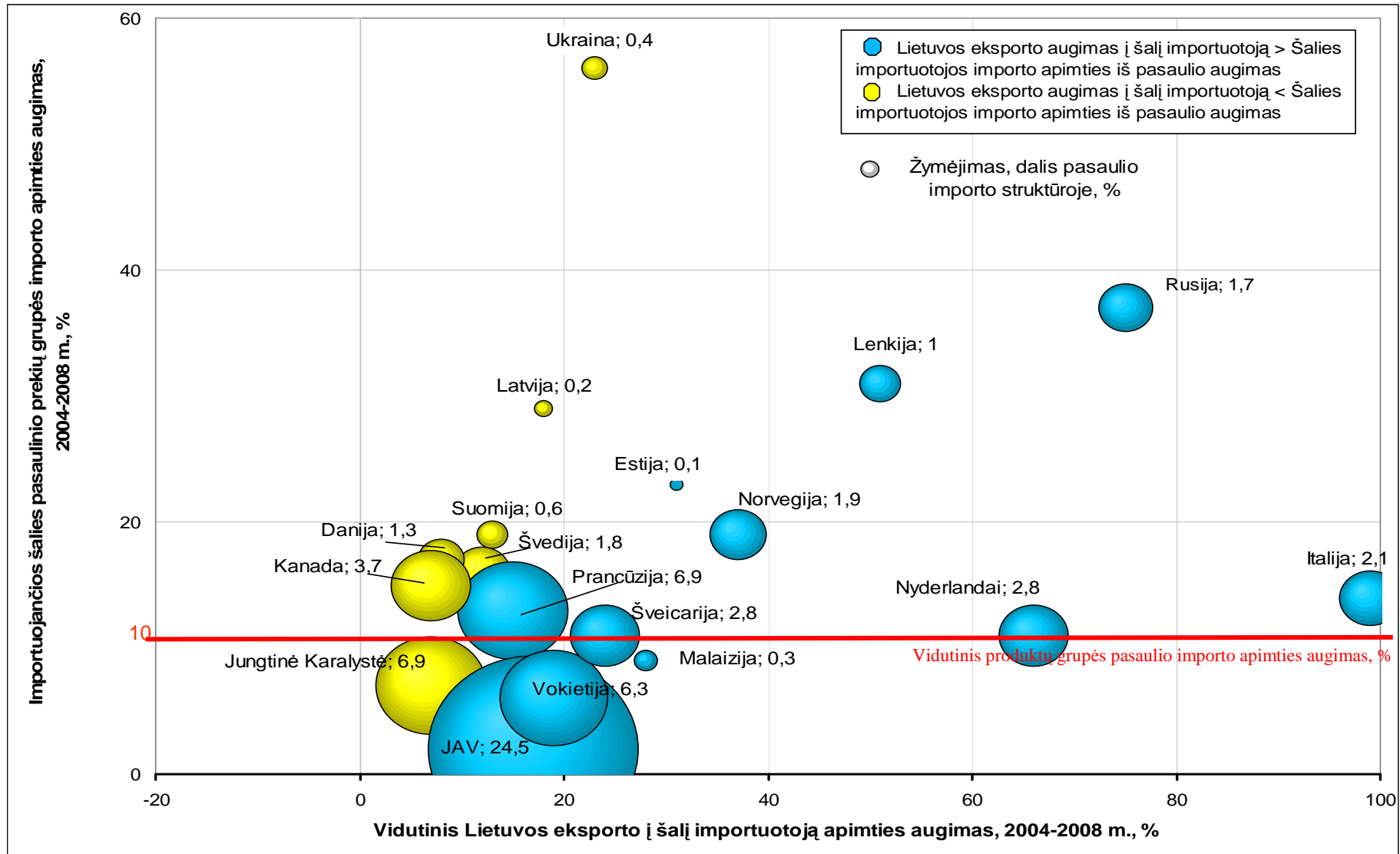
Lietuvos eksporto globalios rinkos dalies **augimas** pasaulio paklausos pokyčių kontekste, 2008 m.



Eksportuojamų prekių pasiūla ir vietinės paklausos **augimas** importuojančiose šalyse, 2008 m.

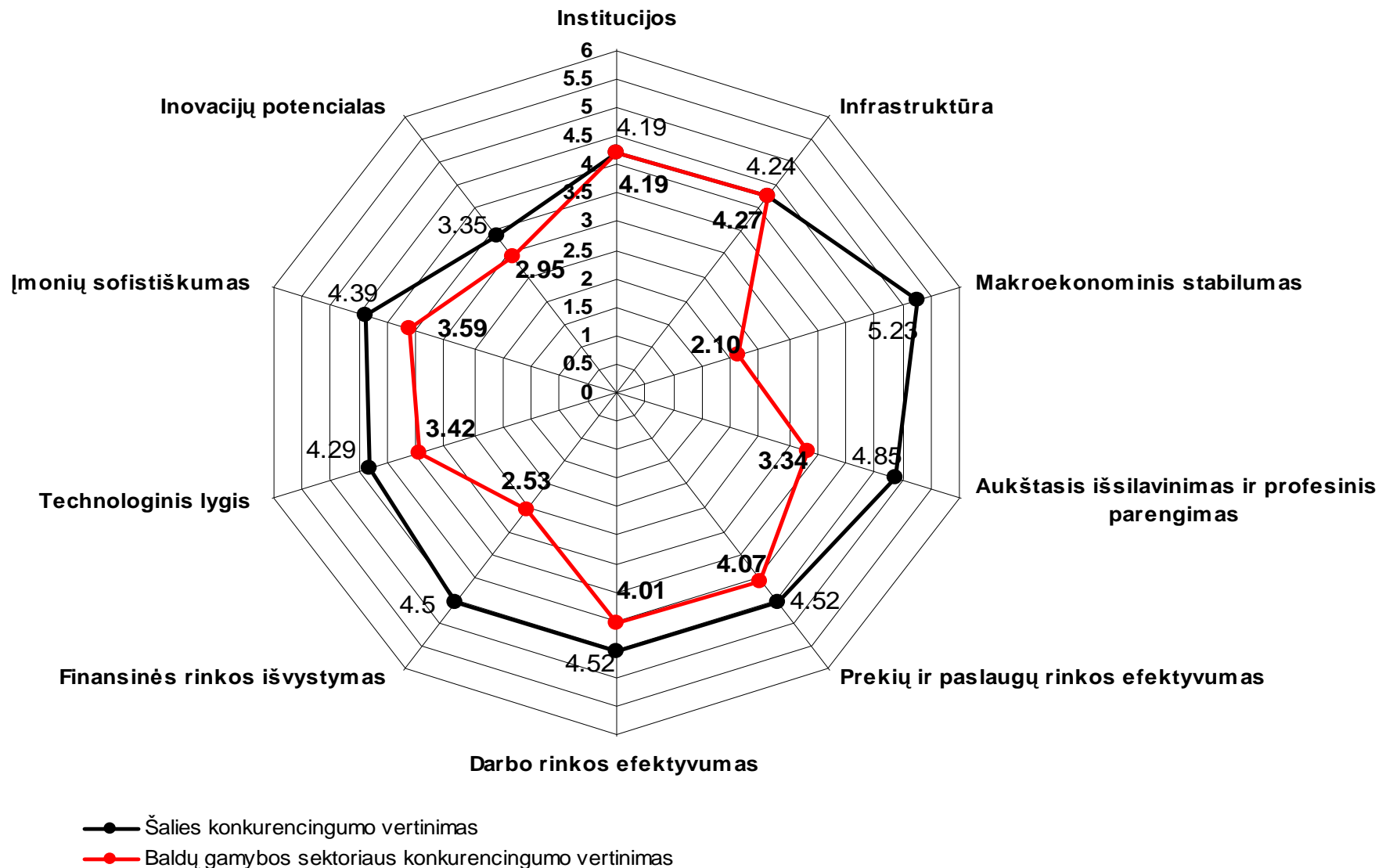


Eksportuojamų prekių pasiūlos ir vietinės paklausos **augimas** importuojančiose šalyse, 2008 m.

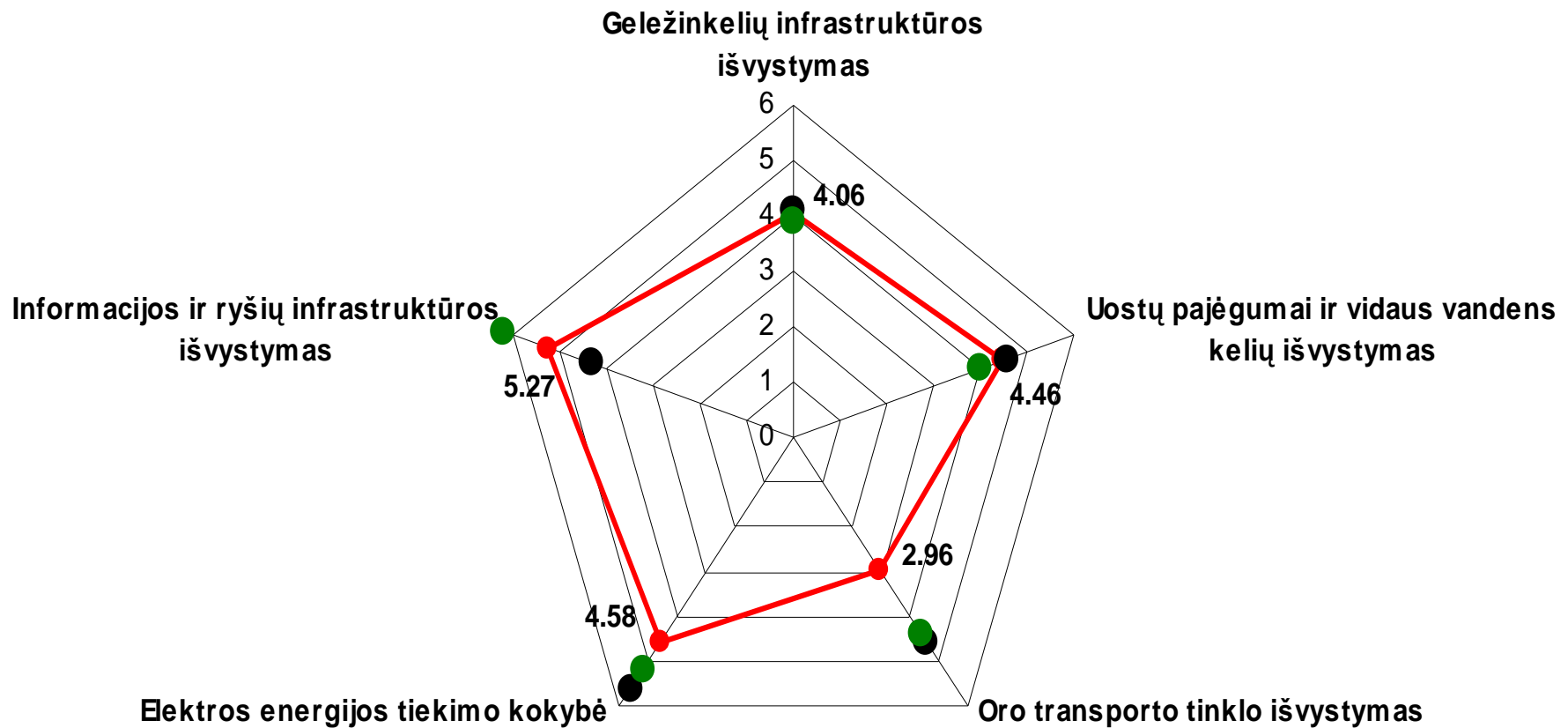


**LIETUVOS BALDŲ GAMYBOS
SEKTORIAUS
KONKURENCINGUMO
VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

Baldų gamybos sektoriaus ir šalies konkurencingumo vidutiniai vertinimai, 2008-2009 m.

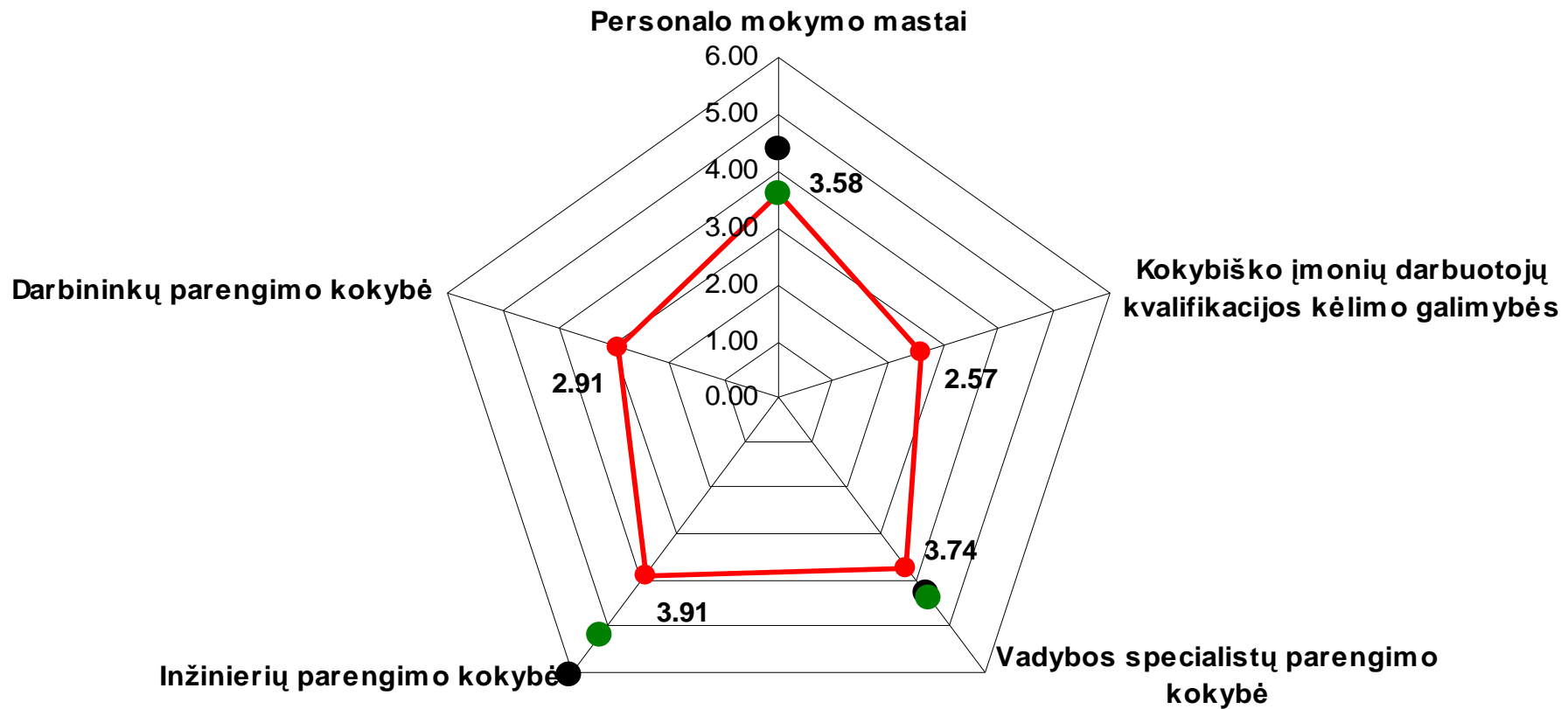


Baldų gamybos sektoriaus infrastruktūros kokybės vertinimas, 2009 m.



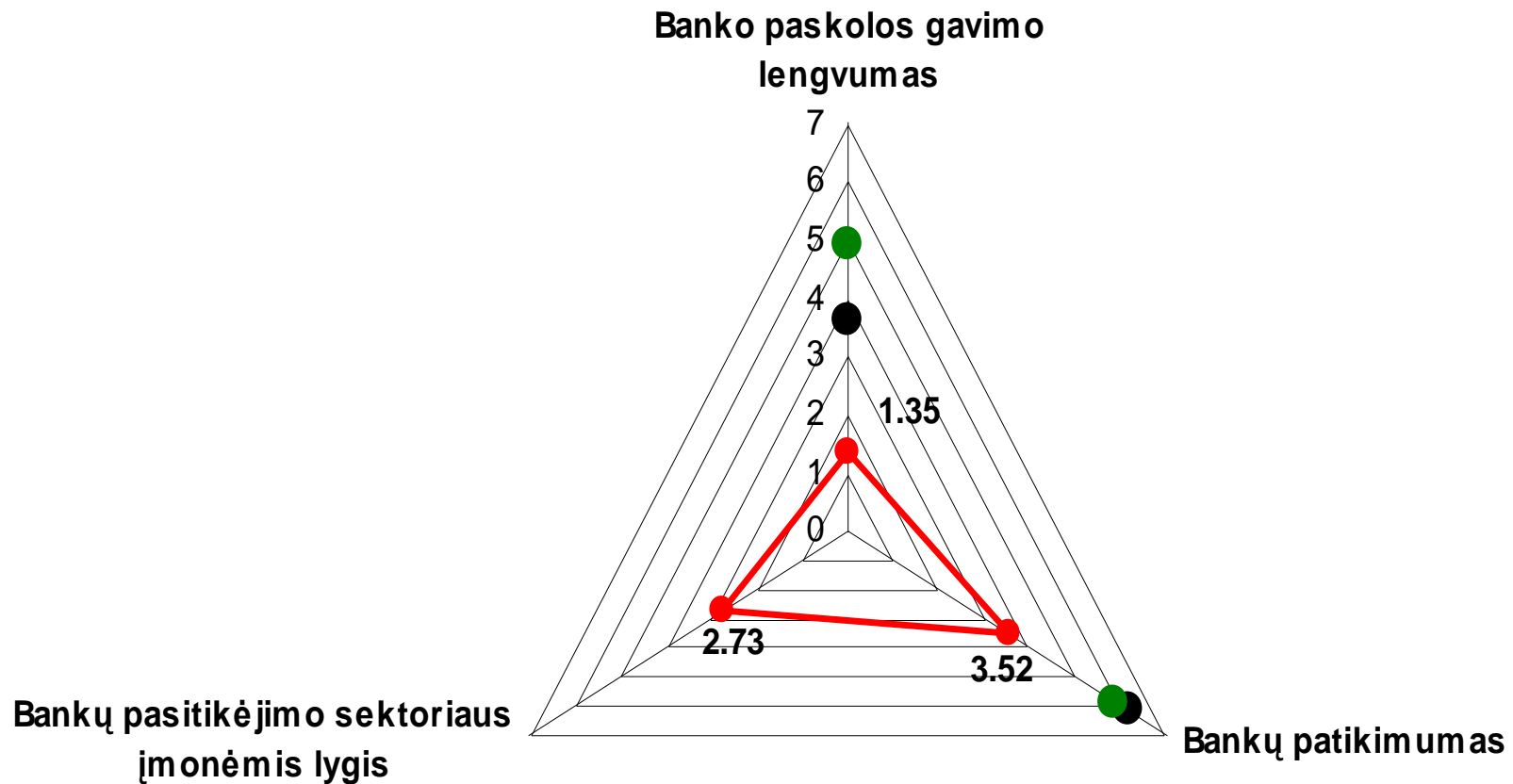
- Baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

Baldų gamybos sektoriaus vertinimas pagal aukštojo išsilavinimo ir profesinio parengimo kokybės dimensiją, 2009 m.



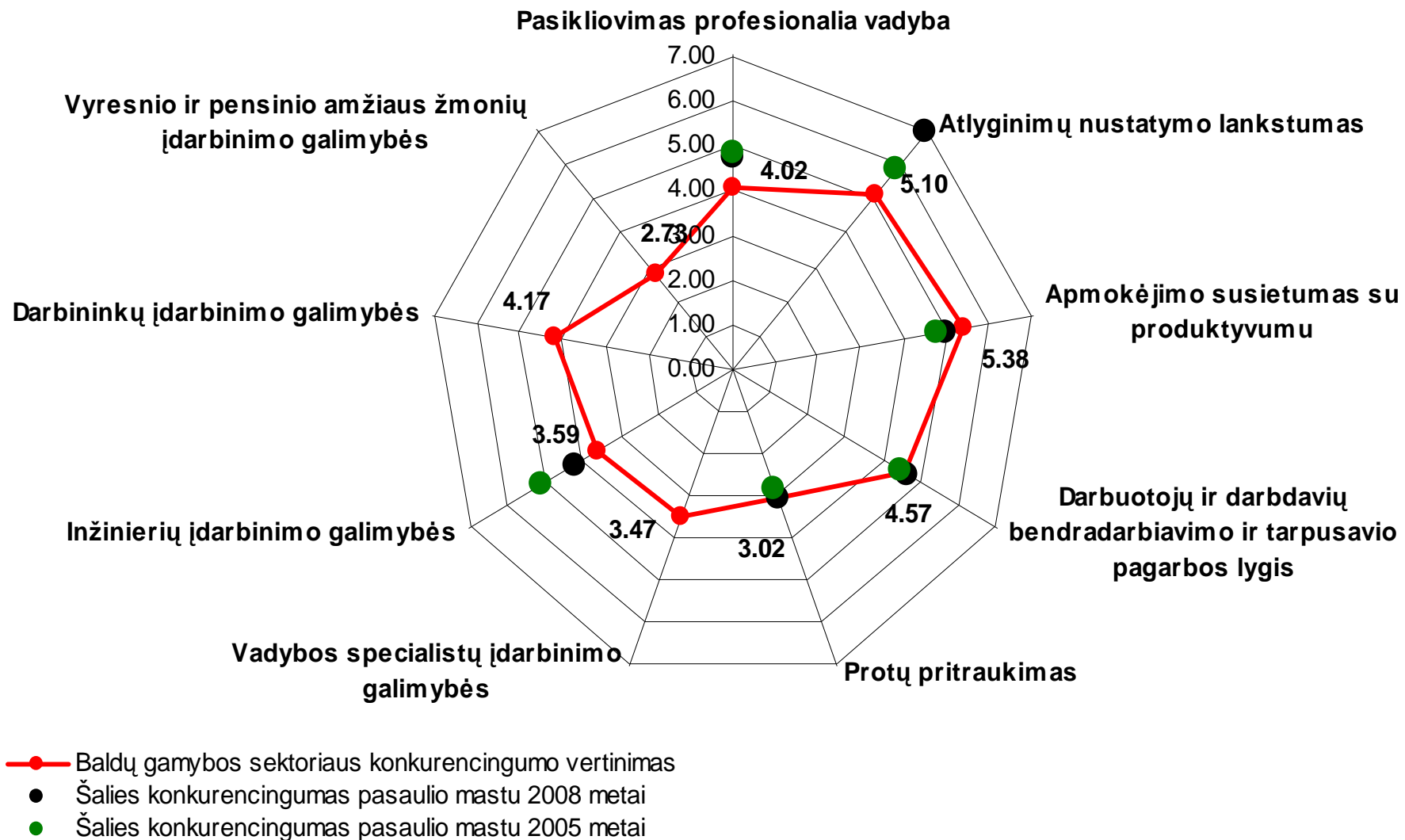
- Baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

Baldų gamybos sektoriaus finansinės rinkos lygio vertinimas, 2009 m.

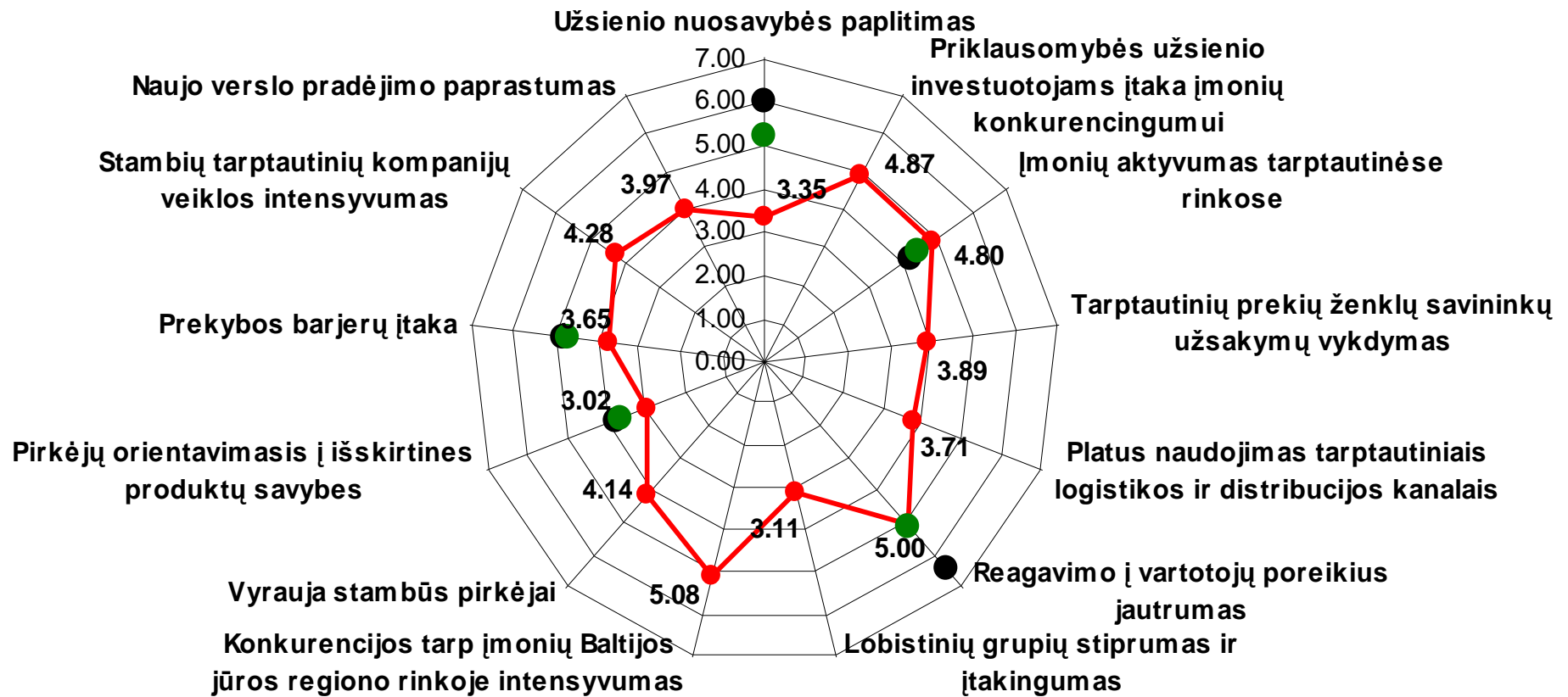


- Baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

Baldų gamybos sektoriaus vertinimas pagal darbo rinkos efektyvumo dimensiją, 2009 m.

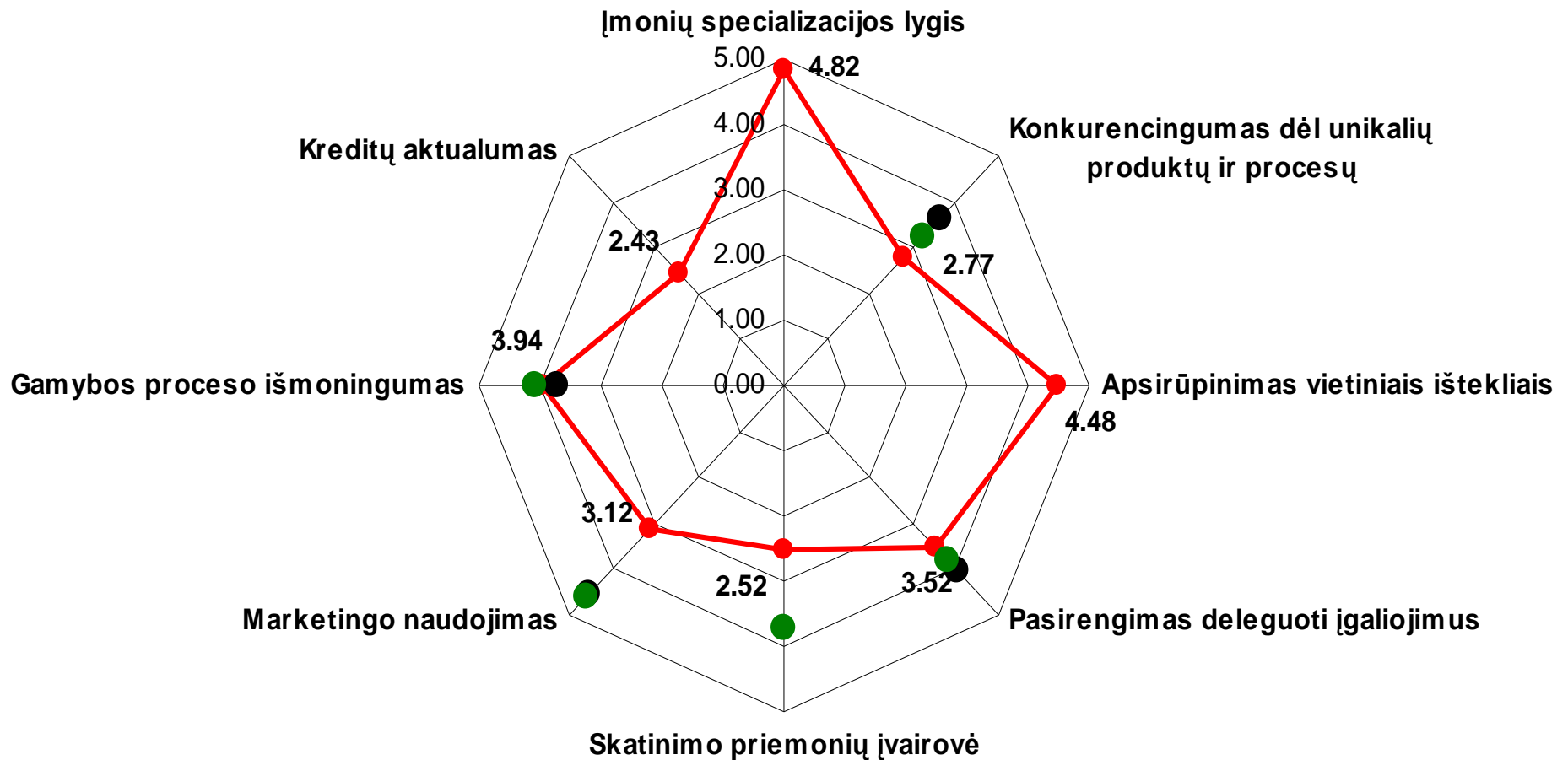


Baldų gamybos sektoriaus vertinimas pagal rinkos efektyvumo dimensiją, 2009 m.



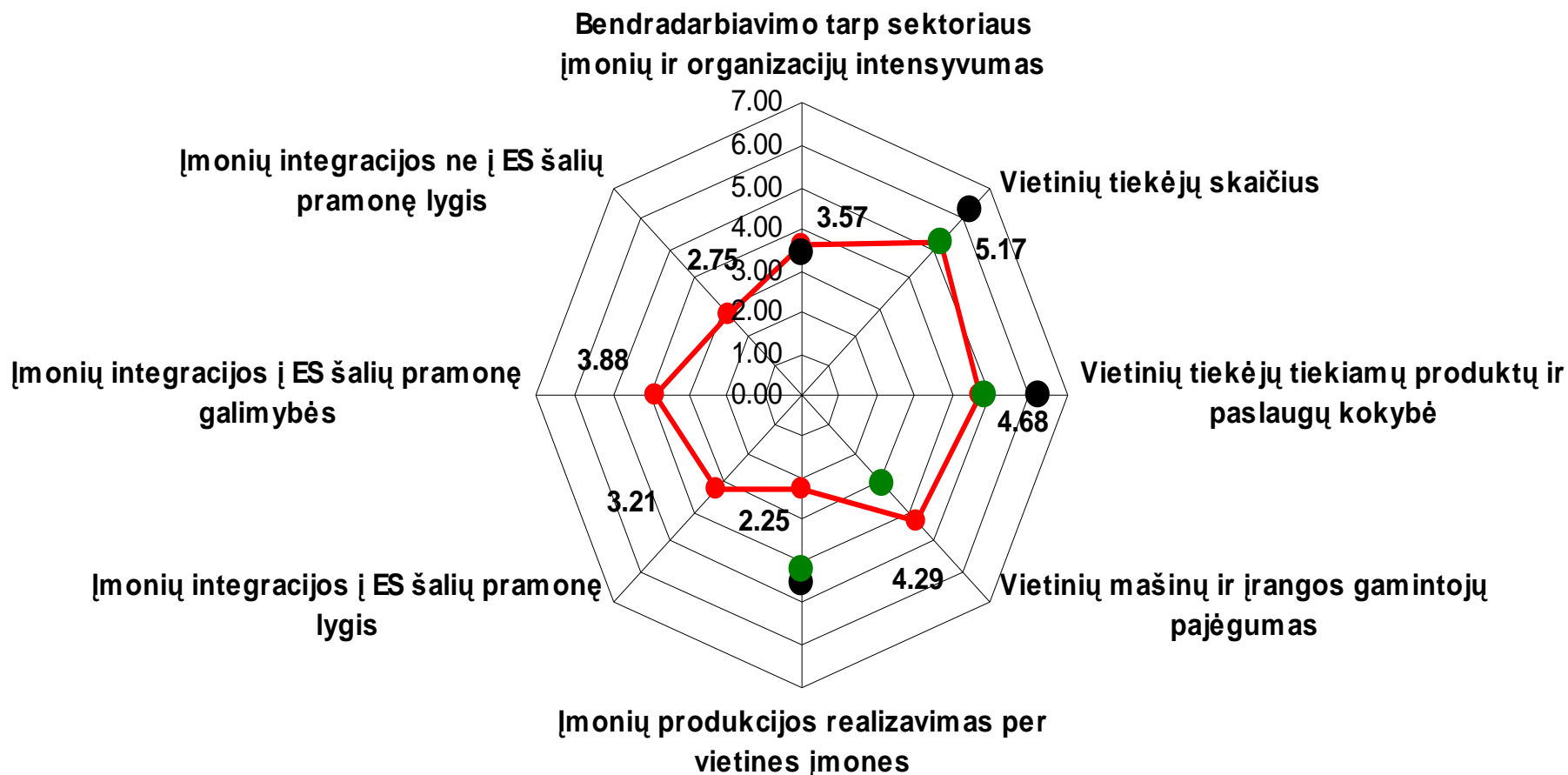
- Baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

Baldų gamybos sektoriaus įmonių sofistiškumo vertinimas įmonių lygmenyje, 2009 m.



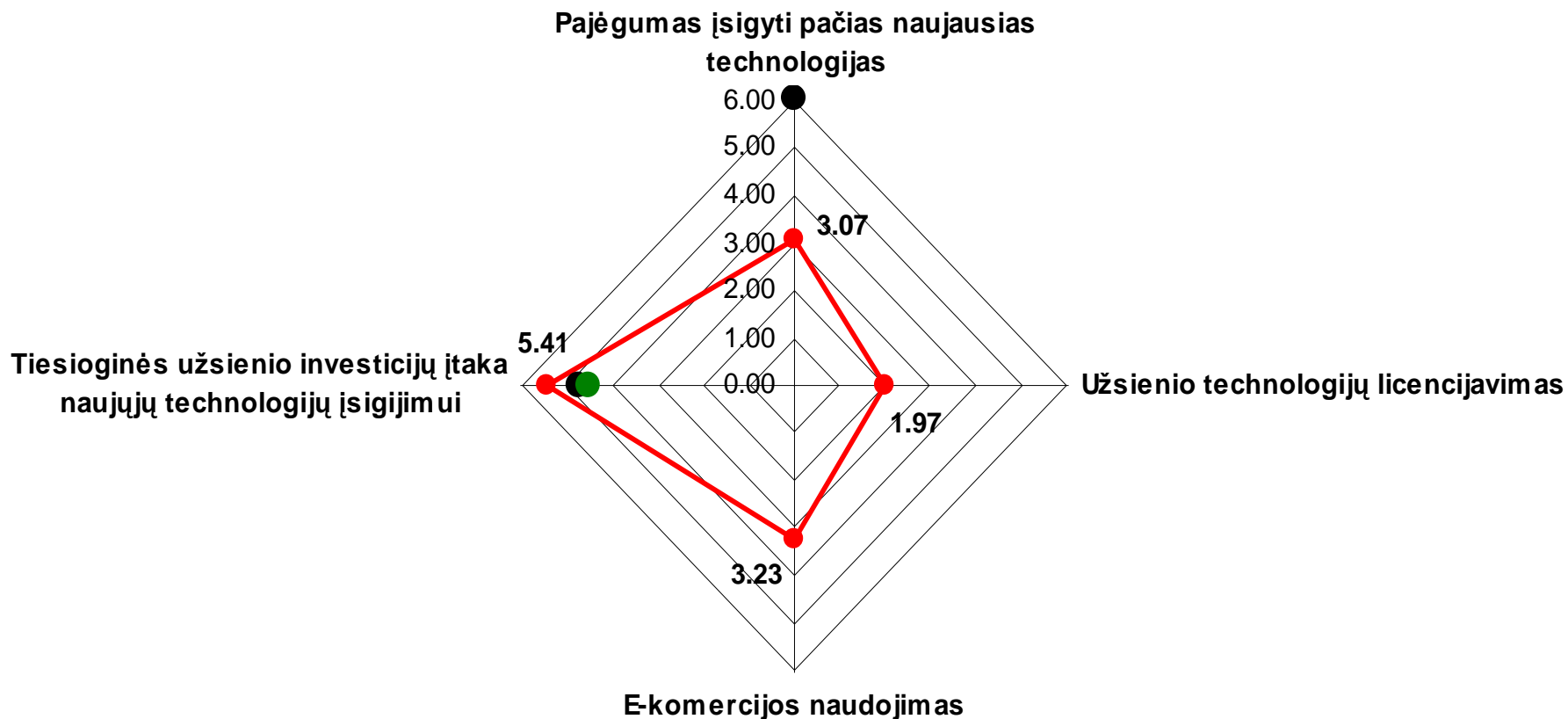
- Baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

Baldų gamybos sektoriaus įmonių sofistiškumo vertinimas sektoriaus lygmenyje, 2009 m.



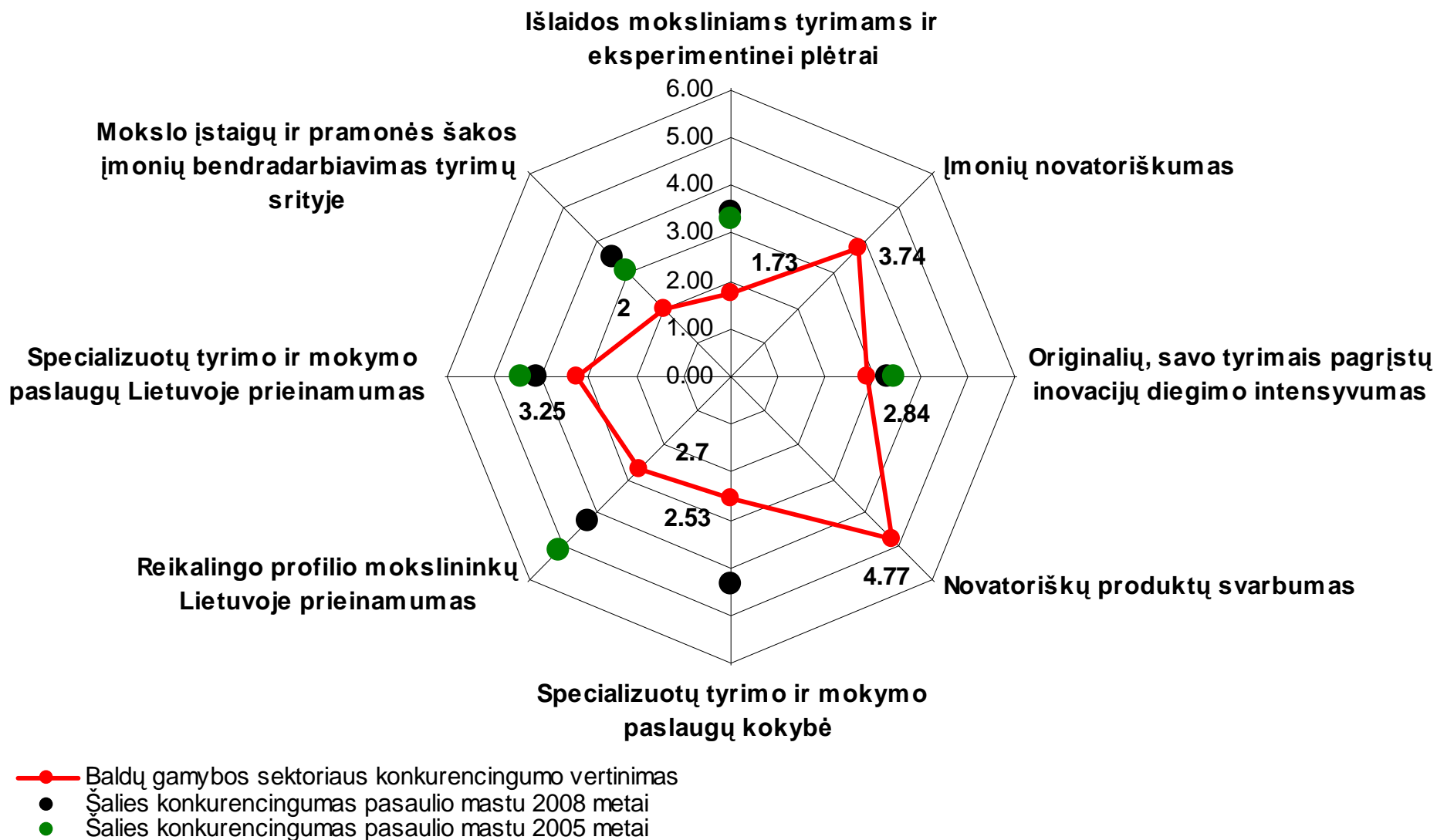
- Baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

Baldų gamybos sektoriaus technologinio lygio vertinimas, 2009 m.



- Baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

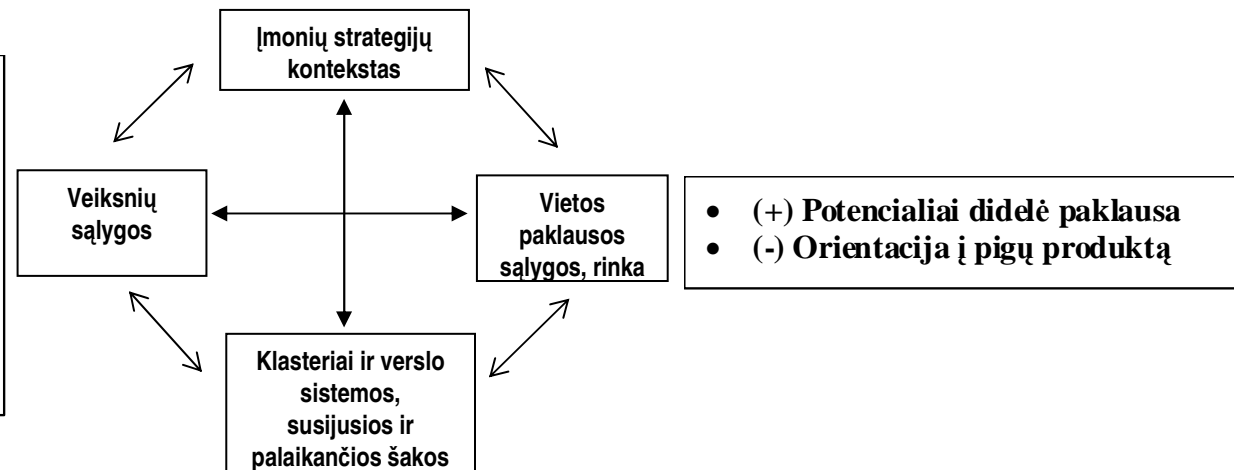
Baldų gamybos sektoriaus inovacinio potencialo vertinimas, 2009 m.



Lietuvos baldų gamybos sektoriaus „deimantas“

- (+) Pagrindinių įmonių vadovai turi aukštą verslo valdymo kompetenciją
- (+) Didėjantis įmonių specializacijos lygis
- (+) Aktyvumas tarptautinėse rinkose
- (+) Integracija į stiprią tarptautinę verslo sistemą (IKEA)
- (-) Menka daugelio įmonių vadovų ir specialistų kompetencija
- (-) Silpnas marketingas
- (-) Silpna marketingo kompetencija
- (-) Orientacija į menkos vertės produktus
- (-) Menkas novatoriškumas

- (+) Gerai išvystyta fizinė infrastruktūra
- (+) Geografinis artumas prie strateginių rinkų
- (+/-) Vidutinė inžinierių parengimo kokybė
- (-) Žema darbininkų parengimo kokybė
- (-) Ribotos kvalifikacijos kėlimo galimybės



- (+) Potencialiai didelė paklausa
- (-) Orientacija į pigų produktą

- (+) Vietinių tiekėjų, galinčių sektorių aprūpinti svarbiais ištekliais, buvimas
- (+) Aukšta vietinių tiekėjų tiekiamų produktų ir paslaugų kokybė
- (-) Bendradarbiavimo kultūra tarp sektoriaus įmonių ir organizacijų žemo lygio

Lietuvos baldų gamybos sektoriaus stiprumai

STIPRUMAI	Vertinimo kriterijai				
	Mažai svarus stiprumas 1	Reikšmingas stiprumas 2	Reta savybė 3	Unikali savybė 4	Efektyviai išnaudojama 5
<i>1. Pagrindinės įmonės naudoja šiuolaikines gamybos technologijas</i>		+			
<i>2. Gebėjimas lanksčiai vykdyti smulkius užsakymus</i>		+			
<i>3. Aukšta pagrindinių įmonių vadovų strateginio valdymo kompetencija</i>		+			
<i>4. Gausūs vietiniai žaliavos ištekliai</i>	+				
<i>5. Gili sektoriaus vertikali integracija</i>		+			
<i>6. Daugėja įmonių, eksportuojančių savo produkciją ne per IKEA sistemą (nors pats eksporto mastas per IKEA tinklą nemažėja)</i>		+			
<i>7. Priklausymas IKEA verslo sistemai užtikrina masinės gamybos galimybę</i>		+			
<i>8. Santykinai nedideli gamintojų veiklos kaštai ir aukšta produkcijos kokybė savo rinkos segmente</i>		+			
<i>9. Geografinis artumas prie didžiųjų baldų rinkų</i>		+			
<i>10. Gilios baldų sektoriaus tradicijos</i>		+			

Svarbiausi veiksniai, lemiantys sektoriaus įmonių konkurencingumą (KSF)

Veiksny	1 <i>menkai svarbu</i>	2 <i>svarbu</i>	3 <i>labai svarbu</i>	4 <i>išskirtinės svarbos veiksnys</i>
1. <u>Žemi veiklos kaštai</u>			X	
2. <u>Gebėjimas kurti novatoriškus, išskirtinius produktus</u>			X	
3a. Marketingo novatoriškumas (su IKEA dirbančioms įmonėms)		X		
3b. <u>Marketingo novatoriškumas (ne su IKEA dirbančioms įmonėms)</u>				X
4. <u>Priklausymas tarptautinėms vertės kūrimo grandinėms</u>				X
5. <u>Turėjimas strateginio užsienio partnerio</u>			X	
6. Stiprios pozicijos vietinėje rinkoje			X	
7. <u>Gebėjimas apsirūpinti pigiais ištekliais</u>			X	
8. <u>Modernios technologijos</u>				X
9. <u>Gebėjimas užtikrinti vartotojams geriausią kainos ir kokybės santykį</u>				X
10. Vietinių bazinių išteklių gausa	X			
11. Transporto infrastruktūros kokybė			X	
12. Efektyvi logistika			X	

Lietuvos baldų gamybos sektoriaus stiprumų atitikimas svarbiausiems sėkmę lemiantiems veiksniais (KSF)

Stiprumai	Svarbiausi sėkmę lemiantys veiksniai (KSF)						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Suma:
1.	+	+++	+	+	++	+	9
2.	+	+	+++	+	++	+	9
3.	+	++	++	+++	+++	++	<u>13</u>
4.	+++	+	+	+	+	+++	10
5.	++	+	++	++	+	++	10
6.	+	++	++	+	++	+	9
7.	+	++	++	+++	+	+	10
8.	++	++	+++	+	+	++	11
9.	+	+	+	+++	+	+	8
10.	+	+	++	+	++	+	8
Suma:	14	16	<u>19</u>	17	16	15	

Lietuvos baldų gamybos sektoriaus stiprybių atitikimas svarbiausiems sėkmę lemiantiems veiksniams (KSF)

Stiprumai

1. Pagrindinės įmonės naudoja šiuolaikines gamybos technologijas
2. Gebėjimas lanksčiai vykdyti smulkius užsakymus
3. **Aukšta pagrindinių įmonių vadovų strateginio valdymo kompetencija**
4. Gausūs vietiniai žaliavos ištekliai
5. Gili sektoriaus vertikali integracija (t.y. padengiama visa vertės kūrimo grandinė)
6. Daugėja įmonių, eksportuojančių savo produkciją ne per IKEA sistemą
7. Priklausymas IKEA verslo sistemai užtikrina masinės gamybos galimybę
8. **Santykinai nedideli gamintojų veiklos kaštai ir aukšta produkcijos kokybė savo rinkos segmente**
9. Geografinis artumas prie didžiųjų baldų rinkų
10. Gilios baldų sektoriaus tradicijos

Svarbiausi sėkmę lemiantys veiksniai (KSF):

1. Priėjimas prie vietos žaliavų
2. **Modernios technologijos**
3. **Gebėjimas pasiūlyti vartotojams geriausią kainos ir kokybės santykį**
4. **Integracija į tarptautines vertės kūrimo grandines**
5. Novatoriški verslo sprendimai: marketingas, dizainas, gamyba.
6. Veiklos kaštų minimizavimas

Lietuvos baldų sektoriaus silpnumai

SILPNUMAI	Vertinimo kriterijai				
	Mažai svarus silpnumas 1	Reikšmingas silpnumas 2	Didelis silpnumas 3	Strateginis silpnumas 4	Išskirtinis silpnumas 5
1. Didelė priklausomybė nuo vieno pagrindinio tiekėjo (IKEA)				X	
2. Menka dizaino kompetencija				X	
3. Ribota marketingo kompetencija				X	
4. Stiprių vietinių prekės ženklų nebuvimas				X	
5. Konkurencija žemų kaštų produktų segmente		X			
6. Menkas bendradarbiavimas tarp sektoriaus įmonių			X		
7. Menkas bendradarbiavimas tarp sektoriaus įmonių ir tyrimų organizacijų			X		
8. Menkas sektoriaus novatoriškumas				X	
9. Ribota daugelio smulkesnių įmonių vadovų vadybinė kompetencija			X		
10. Ribota vidurinėsios grandies vadovų gamybos organizavimo kompetencija			X		

Lietuvos baldų gamybos sektoriaus galimybės

Didelis									
								10	
								1	
								11	
					5			6	
			4	2	3	9			
			8					7	
	Mažas								
	Maža	Tikimybė, kad įvyks				Didelė			

- Pasinaudoti išaugusiais rinkos poreikiais pasibaigus pasaulio ekonominei krizei ir vėl pradėjus augti nekilnojamojo turto rinkai***
- Sukurti stiprias savo produktų linijas ir prekių ženklus, palaipsniui sumažinant priklausomybę nuo tarptautinių stambių užsakovų (pvz., IKEA)
- Padidėjusi konkurencija tradicinių produktų rinkose paskatins įmones pakeisti strateginę orientaciją link investavimo į technologines, produktų bei verslo modelių inovacijas.
- Susiformuos stipri nacionalinė dizaino „mokykla“, kuria pasinaudojęs baldų sektorius galės pakilti į naują kokybinį lygmenį
- Efektyviai panaudoti ES paramą įmonių veiklai modernizuoti ir vadovų vadybinei kompetencijai stiprinti
- Įsitvirtinti augančiose ir mažiau krizės paveiktose rinkose***
- Įdiegti gamyboje mažai energijos sąnaudų reikalaujančius procesus ir persiorientuoti į eko-produkcijos segmentą
- Pasinaudoti technologinių procesų bei atsinaujinančių šaltinių teikiama energija
- Susiformuos stiprus baldų klasteris
- IKEA taikys ilgalaikę buvimo Lietuvoje strategiją***
- Padidės užsienio stambių pirkėjų užsakymai***

Lietuvos baldų gamybos sektoriaus grėsmės

Didelis									
		1							
Poveikis verslui					3	7			
					9	8	4		
					5	6			
		2							
Mažas									
	Maža	Tikimybė, kad įvyks			Didelė				

1. IKEA nuspręs pasitraukti iš Lietuvos
2. Dėl Lietuvos valdžios politinių sprendimų dar labiau pabrangs vietinė žaliava
3. ***Užsitęsusi pasaulinė ekonomikos krizė drastiškai sumažins įmonių gyvybingumą***
4. ***Toliau tęsis stagnacija bankų sektoriuje ir išliks ribotos paskolų gavimo galimybės***
5. Rinkų atsigavimas gali būti trumpalaikis
6. Dėl emigracijos pradės trūkti kvalifikuotų darbuotojų
7. ***Ilgalaikėje perspektyvoje trūks aukštos kompetencijos inžinerinių ir technologinių sričių specialistų***
8. ***Blogės verslo sąlygos Lietuvoje ir toliau mažės užsienio investuotojų***
9. ***Padidėjusi mokesčių našta sužlugdys nemažai įmonių***

Lietuvos baldų gamybos sektoriaus galimybių ir stipriųjų pusių sugretinimas

Stiprumai	Galimybės											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	Suma:
1.	++	++	++	+	++	+	++	++	+	+	++	18
2.	++	++	++	+	+	++	+	+	+++	+	+	17
3.	+++	+++	++	+	++	++	++	++	+++	++	++	<u>24</u>
4.	+	+	+	+	+	+	++	+	+	+	++	13
5.	++	++	++	++	++	+	+	++	+++	++	+	20
6.	+++	+++	++	++	+	+	+	++	++	+	+	19
7.	++	++	+	+	++	+	+	+	+	++	++	16
8.	++	++	++	+	+	+++	++	++	+	++	++	20
9.	++	++	+	++	+	++	++	+	++	++	++	19
10.	+	+++	++	++	+	+	+	+	++	+	+	14
Suma:	20	<u>22</u>	17	14	14	15	15	15	19	15	16	

Lietuvos baldų gamybos sektoriaus galimybių ir stipriųjų pusių sugretinimas

Stiprumai

1. Pagrindinės įmonės naudoja šiuolaikines gamybos technologijas
2. Gebėjimas lanksčiai vykdyti smulkius užsakymus
3. **Aukšta pagrindinių įmonių vadovų strateginio valdymo kompetencija**
4. Gausūs vietiniai žaliavos išteklių
5. **Gili sektoriaus vertikali integracija (t.y. padengiama visa vertės kūrimo grandinė)**
6. Daugėja įmonių, eksportuojančių savo produkciją ne per IKEA sistemą
7. Priklausymas IKEA verslo sistemai užtikrina masinės gamybos galimybę
8. **Santykinai nedideli gamintojų veiklos kaštai ir aukšta produkcijos kokybė savo rinkos segmente**
9. Geografinis artumas prie didžiųjų baldų rinkų
10. Gilios baldų sektoriaus tradicijos

Galimybės

1. Pasinaudoti išaugusiais rinkos poreikiais pasibaigus pasaulio ekonominei krizei ir vėl pradėjus augti nekilnojamojo turto rinkai
2. **Sukurti stiprias savo produktų linijas ir prekių ženklus, palaipsniui sumažinant priklausomybę nuo tarptautinių stambių užsakovų (pvz., IKEA)**
3. **Padidėjusi konkurencija tradicinių produktų rinkose paskatins įmones pakeisti strateginę orientaciją link investavimo į technologines, produktų bei verslo modelių inovacijas.**
4. Susiformuos stipri nacionalinė dizaino „mokykla“, kuria pasinaudojęs baldų sektorius galės pakilti į naują kokybinį lygmenį
5. Efektyviai panaudoti ES paramą įmonių veiklai modernizuoti ir vadovų vadybinei kompetencijai stiprinti
6. Įsitvirtinti augančiose ir mažiau krizės paveiktose rinkose
7. Įdiegti gamyboje mažai energijos sąnaudų reikalaujančius procesus ir persiorientuoti į eko-produkcijos segmentą
8. Pasinaudoti atsiveriančiomis galimybėmis kurti bendras įmones su mokslo centrais
9. **Susiformuos stiprus baldų klasteris**
10. IKEA taikys ilgalaikę buvimo Lietuvoje strategiją
11. Padidės užsienio stambių pirkėjų užsakymai

Baldų gamybos sektoriaus raidos hipotetiniai scenarijai

IKEA strateginiai interesai Lietuvoje bus ilgalaikiai



I scenarijus. “Dar ne vakaras”

IKEA strateginiai interesai Lietuvoje ilgalaikiai Orientacija į įprastinius produktus

- ***Dinamiškas sektoriaus, o ypač stambių įmonių, augimas***
- ***Gamybos organizavimo kompetencija pasiekia tarptautinį lygį***
- ***Vietinės rinkos žemų kainų segmento poreikius tenkina smulkios įmonės***
- ***Didėja kokybiškų užsienio gamintojų produktų pasiūla***
- ***Išlieka sektoriaus įmonių menkas patrauklumas kvalifikuotiems specialistams***

II scenarijus. “Giedra diena”

***IKEA strateginiai interesai Lietuvoje ilgalaikiai
Orientacija į aukštos vertės produktus***

- ***Dinamiškas sektoriaus augimas***
- ***Bendradarbiavimo kultūra sektoriuje formuojasi, bet lėtai***
- ***Įmonės dėmesį skiria prioritetiškai savo prekių ženklams***
- ***Auga marketingo kompetencija***
- ***Sektorius patrauklus investuotojams ir kreditoriams***
- ***Didelės investicijos į technologijas ir dizainą***
- ***Sektorius patrauklus jauniems ir talentingiems specialistams***
- ***Tampresnis ryšys tarp pramonės ir tyrimų institucijų***

III scenarijus. “Tamsi naktis”

***IKEA praras strateginį interesą Lietuvoje
Orientacija į įprastinius produktus***

- ***Didžiosios įmonės patiria didelių nuostolių***
- ***Stambios įmonės skaidosi į mažesnes***
- ***Baldų pramonė praranda strategines pozicijas Lietuvoje***
- ***Dėl stambių įmonių didesnio dėmesio vietinei rinkai nemažai smulkių įmonių bankrutuoja***
- ***Pasunkėja apsirūpinimas finansiniais ištekliais***
- ***Sektorius nepatrauklus jauniems, gabiems specialistams***

IV scenarijus. ‘Darganotas rytas’

***IKEA praras strateginį interesą Lietuvoje
Orientacija į aukštos vertės produktus***

- ***Smulkūs gamintojai buriasi į klasterius***
- ***Plinta ir įsitvirtina prekių ženklai***
- ***Didelis dėmesys marketingui***
- ***Ženkliai išsiplečia produktų asortimentas***
- ***Trūksta investicinio kapitalo įmonėms modernizuoti***
- ***Dėmesys inovacijoms ir produktų dizainui***
- ***Dideli stambių įmonių nuostoliai***

APIBENDRINIMAS

- Baldų gamybos sektorius išlieka vienu svarbiausių Lietuvos pramonės sektorių, sukuriančiu apie 10 proc. AP pridėtinės vertės ir įdarbinančiu 15 proc. AP dirbančiųjų.
- Baldų gamybos sektorius 1998-2008 metais augo dvigubai sparčiau nei AP vidurkis, o pastaraisiais metais aplenkė geresnes startines pozicijas turėjusį medienos sektorių.
- Lietuvos baldų gamybos sektorius patiria tiesioginį ekonominės krizės poveikį, nes pastaraisiais metais buvo itin glaudžiai susijęs su statybos ir NT sektorių dinamika.
- 2009 m. I ketv. duomenimis, baldų sektoriaus sukuriama pridėtinė vertė krito į 2006 m. lygį, o medienos sektoriaus – į 2002 lygį.

APIBENDRINIMAS (tęsinys)

- Daugėja įmonių, savo produkciją parduodančių ne per „IKEA“ sistemą, „IKEA“ ir toliau išlieka pagrindiniu Lietuvos baldų gamintojų masto ekonomija (ir viso baldų sektoriaus bendruosius pardavimus) lemiančiu veiksnium.
- Tiek sektoriaus *pelningumas*, tiek sukuriama *pridėtinė vertė* yra mažesni nei nacionalinis AP vidurkis.
- Pagal sukuriama pridėtinę vertę Lietuvos baldų gamintojai ES lenkia tik Vengriją, Latviją, Rumuniją ir Bulgariją, o nuo pirmaujančių šalių (Švedijos, Danijos, Vokietijos) atsilieka 5 kartus.
- Krizės kontekste mažėjančios investicijos į baldų gamybos sektorių neleidžia tikėtis esminio proveržio produktyvumo srityje.
- Nors pastebima bendroji įmonių stambėjimo tendencija, krizės kontekste gali padaugėti save įdarbinančių baldų gamintojų.

APIBENDRINIMAS (tęsinys)

Lietuvos baldų sektoriaus stipriosios pusės:

- + įdiegtos šiuolaikinės gamybos technologijos;**
- + gebėjimas lanksčiai vykdyti smulkius užsakymus;**
- + aukšta pagrindinių įmonių vadovų strateginio valdymo kompetencija;**
- + sektoriaus integracija į tarptautines vertės kūrimo grandines;**
- + santykinai nedideli veiklos kaštai ir aukšta produkcijos kokybė savo rinkos segmente;**
- + geografinis artumas prie svarbių baldų rinkų;**
- + baldų sektoriaus tradicijos.**

APIBENDRINIMAS (tęsinys)

Tarptautinės ekonominės krizės sąlygotos problemos:

- Apyvartinių lėšų stygius ir augantys masiniai įsiskolinimai
- Krizė žaliavų tiekimo grandyje
- Kritę pardavimai viduriniajam rinkos sluoksniui
- Valiutos kursų įtaka konkurencingumui
- Energijos kainos

Strateginės įmonių lygio problemos:

- Didelė priklausomybė nuo pagrindinio užsakovo (IKEA)
- Menkos marketingo kompetencijos ir stiprių prekės ženklų nebuvimas
- Kvalifikuotų darbuotojų stygius
- Nepakankamas bendradarbiavimas su dizaino specialistais / dizaino kompetencijų stygius
- Nepakankamas vartotojų įtraukimas į naujų produktų kūrimą
- Menkas bendradarbiavimas su mokslo ir tyrimų organizacijomis ir nepakankamos pastarųjų kompetencijos

REKOMENDACIJOS

1. Nacionalinės baldų ir medienos pramonės industrinės sistemos formavimas
2. “Gerosios patirties” ir kompetencijos iš IKEA perėmimas, formuojant tarptautinius vertės kūrimo tinklus ir kuriant regioninį prekės stilių bei ženklą (visų pirma – eksportui į Rytų rinkas)
3. Sisteminės kompetencijos dizaino srityje formavimas universitetuose
4. Nedidelių regioninių klasterių kūrimosi skatinimas
5. Smulkiųjų baldų gamintojų kvalifikacijos kėlimas, suteikiant jiems būtinas technologines ir vadybines žinias
6. Efektyviai veikiančios šakinės inovacijų kūrimo ir sklaidos sistemos parengimas pažangiausių įmonių ir tyrimų organizacijų pastangomis
7. Gamybos organizavimo specialistų tikslingo rengimo inicijavimas universitetuose
8. Medienos ir baldų pramonės darbininkų ir specialistų kvalifikacijos tobulinimo sistemos kūrimas

DĚKOJAME UŽ DĚMES!