

# **BENDRA ATSKIRŲ ŪKIO SEKTORIŲ PROBLEMATIKA IR IŽVALGOS**

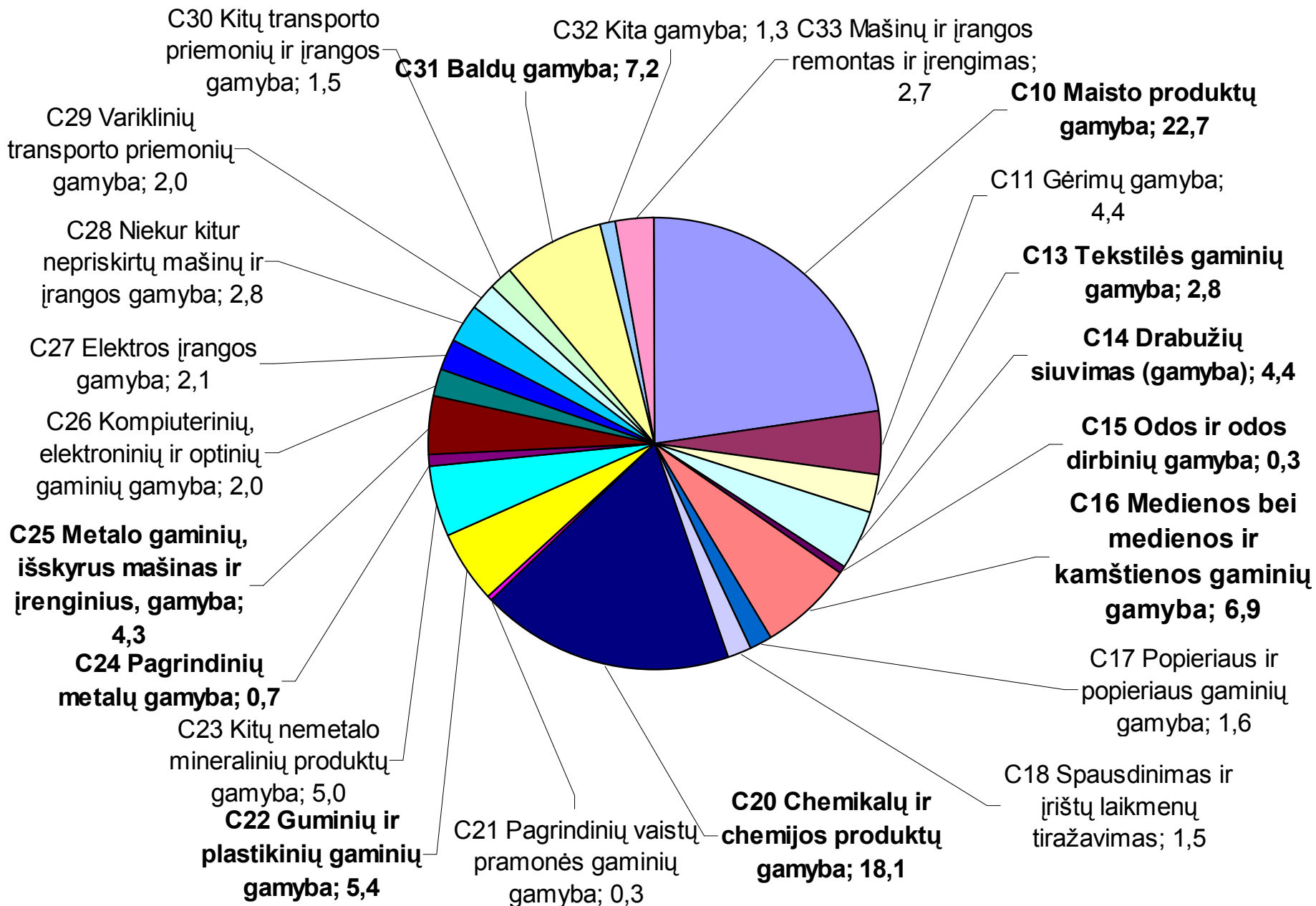
*Prof. Robertas Jucevičius*

Vilnius, 2010 04 07

# Sektoriai

- *Aprangos ir tekstilės*
- *Baldų gamybos*
- *Metalo gaminių gamybos*
- *Chemijos produktų gamybos*
- *Plastikinių ir gumos gaminių gamybos*
- *Maisto produktų gamybos*

# Lietuvos apdirbamosios gamybos struktūra pagal pramonės produkcijos apimtį, 2008

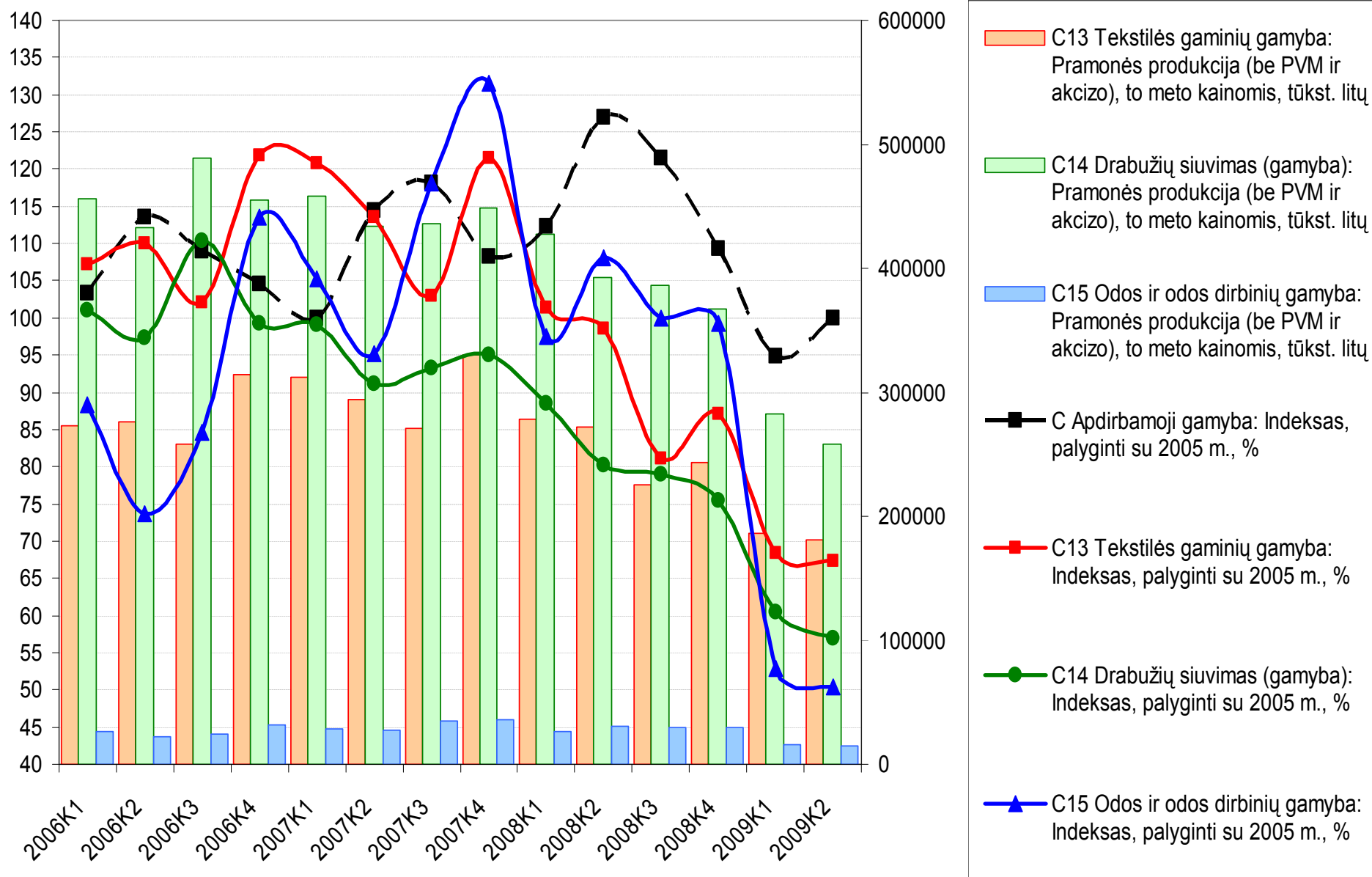


# Perspektyvos

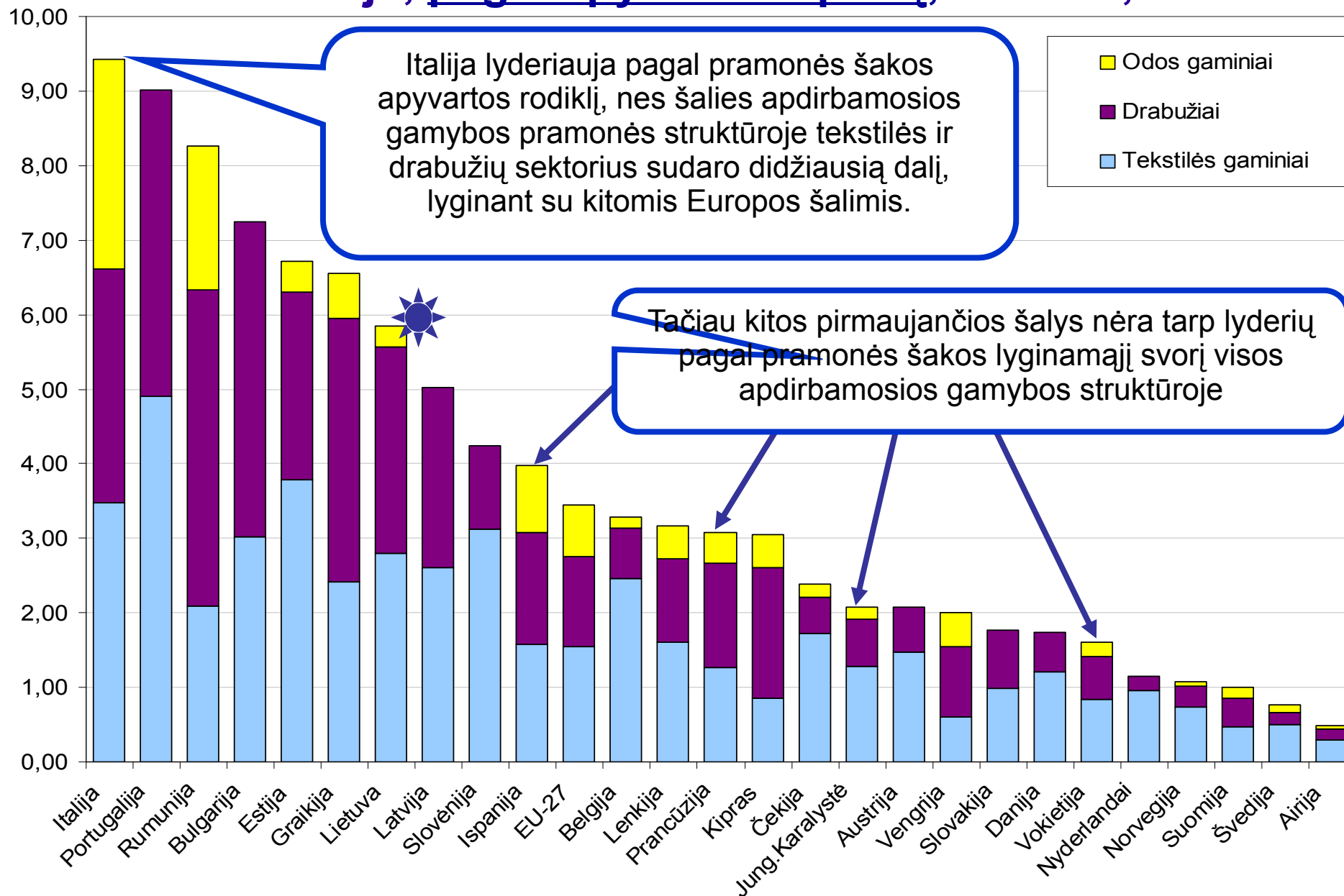
- ***Pramonės sektoriaus situacija Lietuvoje***
- ***Sektoriaus konkurencingumas tarptautiniu mastu***
- ***Konkurencingumą lemiančių veiksnių atskleidimas***
- ***Sektoriaus SWOT/VRIO/KSF analizė***
- ***Galimi raidos scenarijai***

# **LIETUVOS TEKSTILĖS IR APRANGOS SEKTORIAUS SITUACIJA**

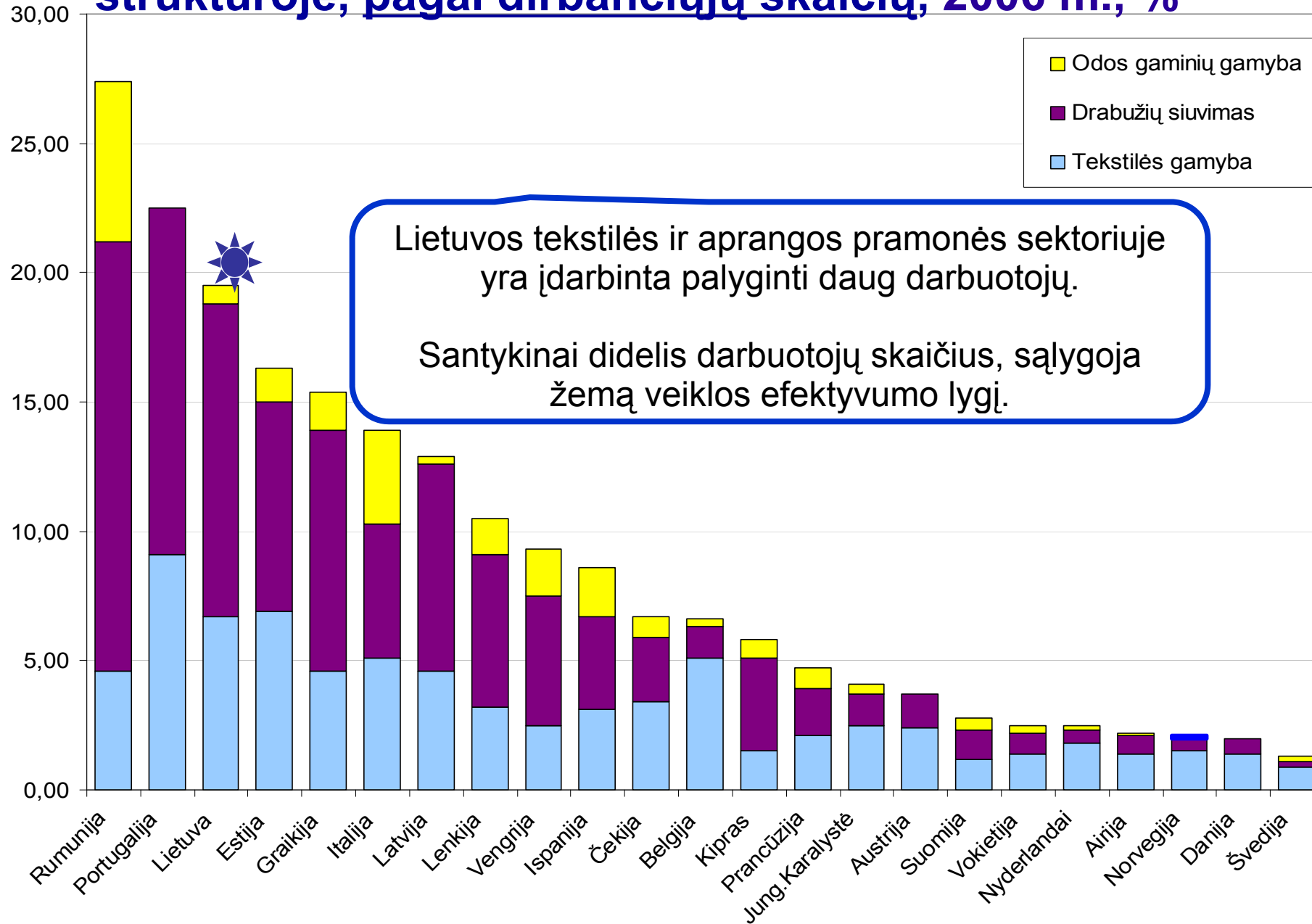
# Sektoriaus produkcijos vertės dinamika, 2006-2009 m.



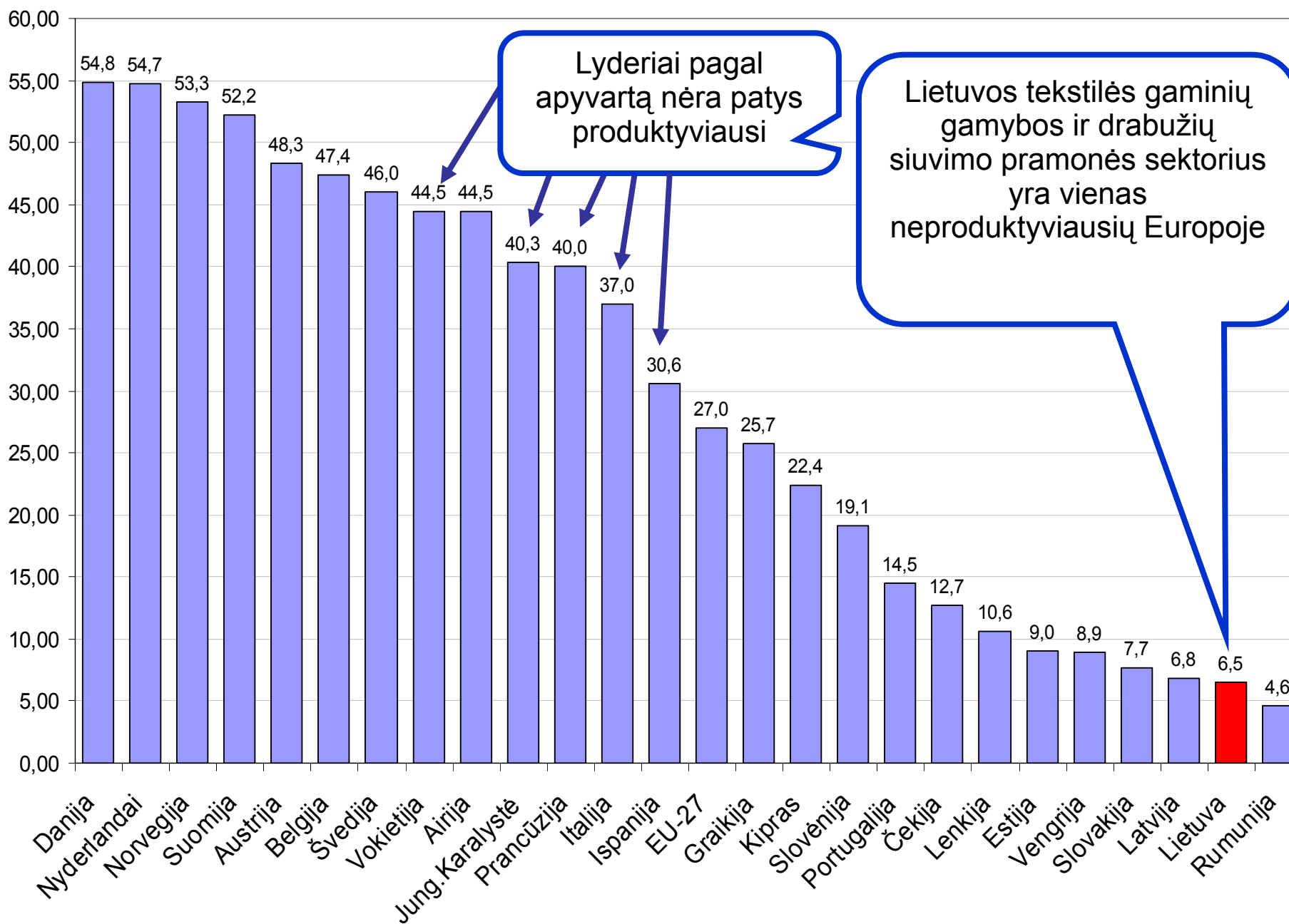
# Sektoriaus lyginamasis svoris Europos šalių pramonės struktūroje, pagal apyvartos apimtį, 2006 m., %



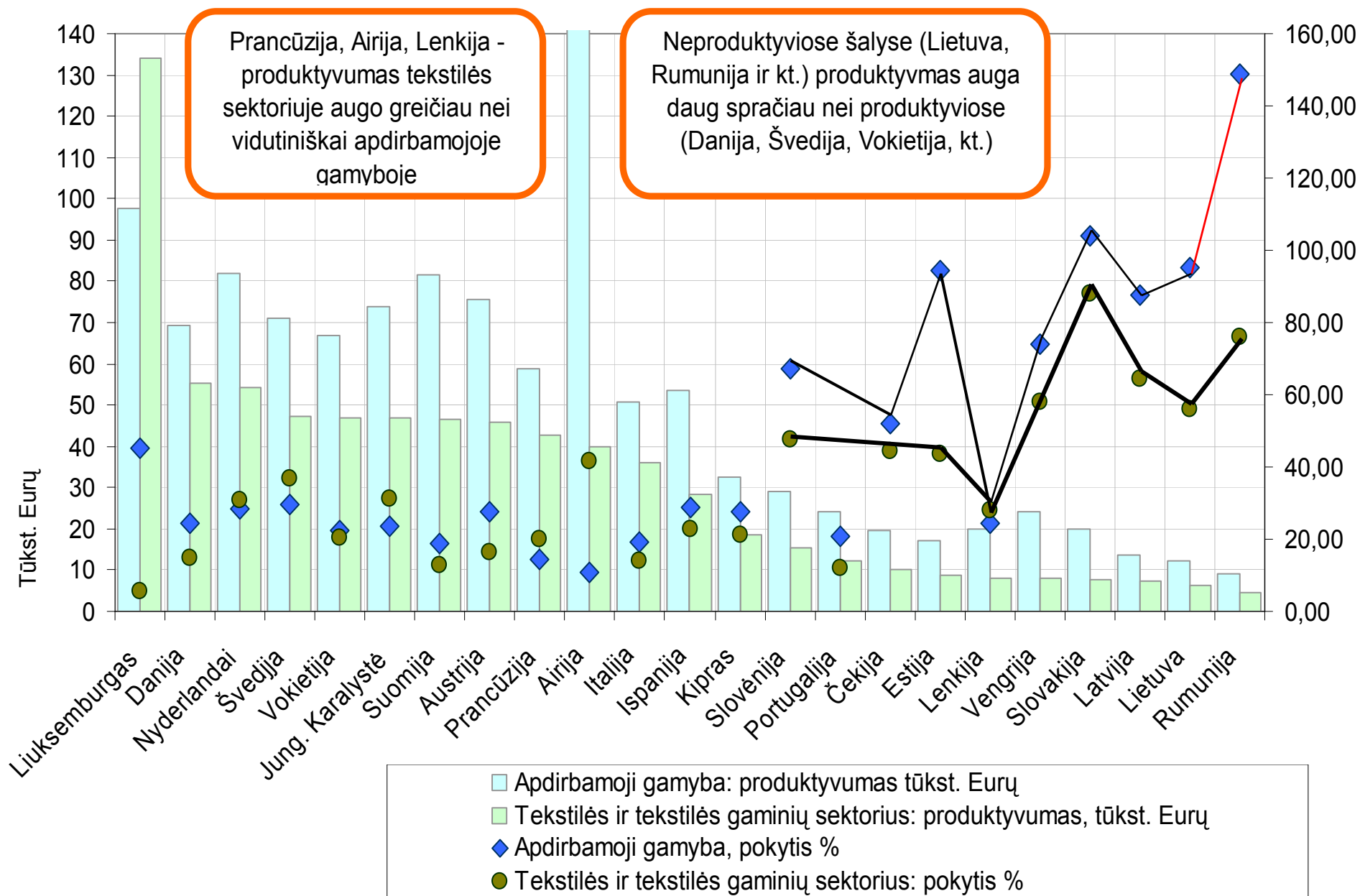
# Sektoriaus veiklų lyginamasis svoris, šalies pramonės struktūroje, pagal dirbančiųjų skaičių, 2006 m., %



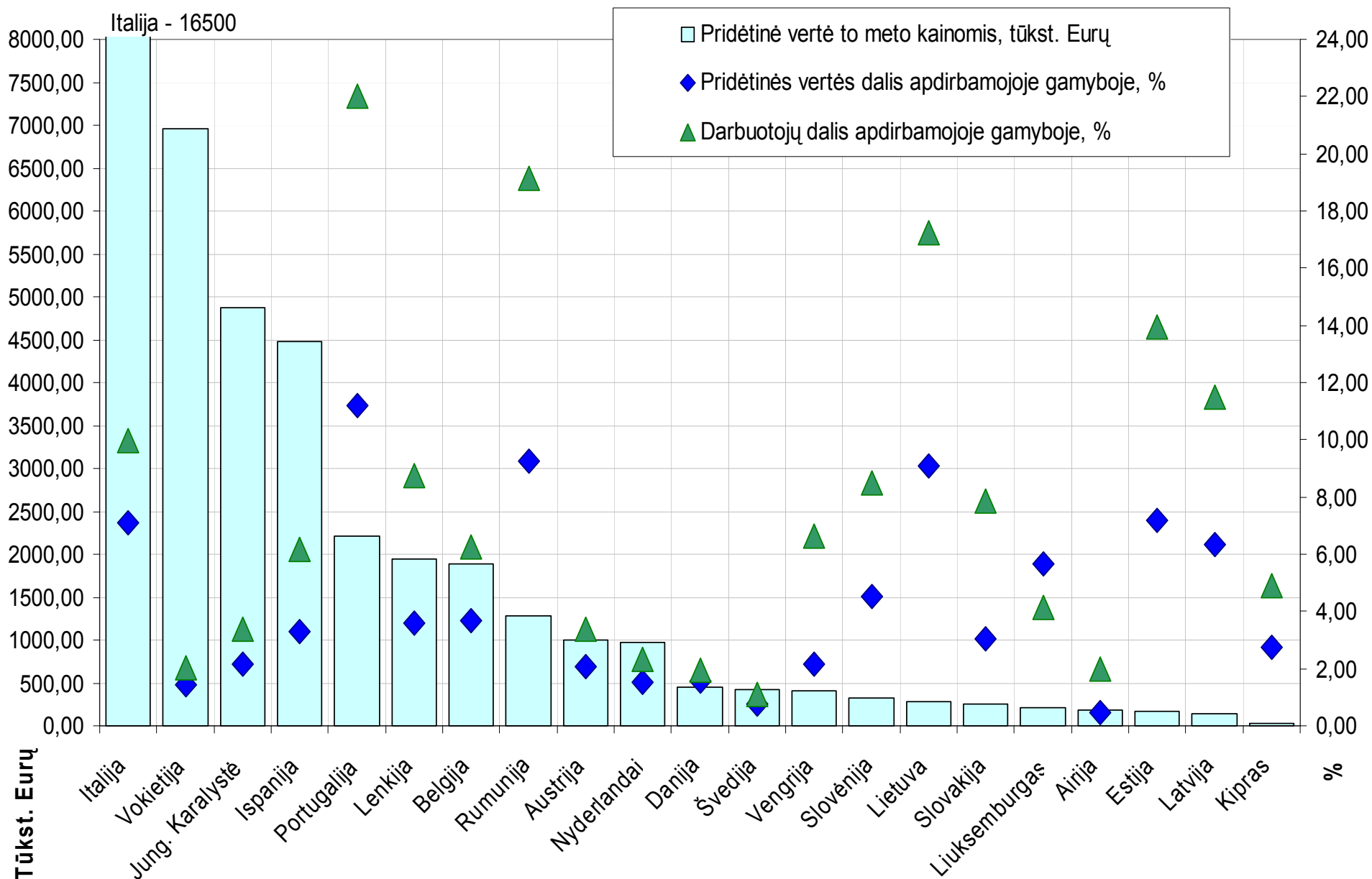
## Vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė, tūkst. eurų, 2006 m.



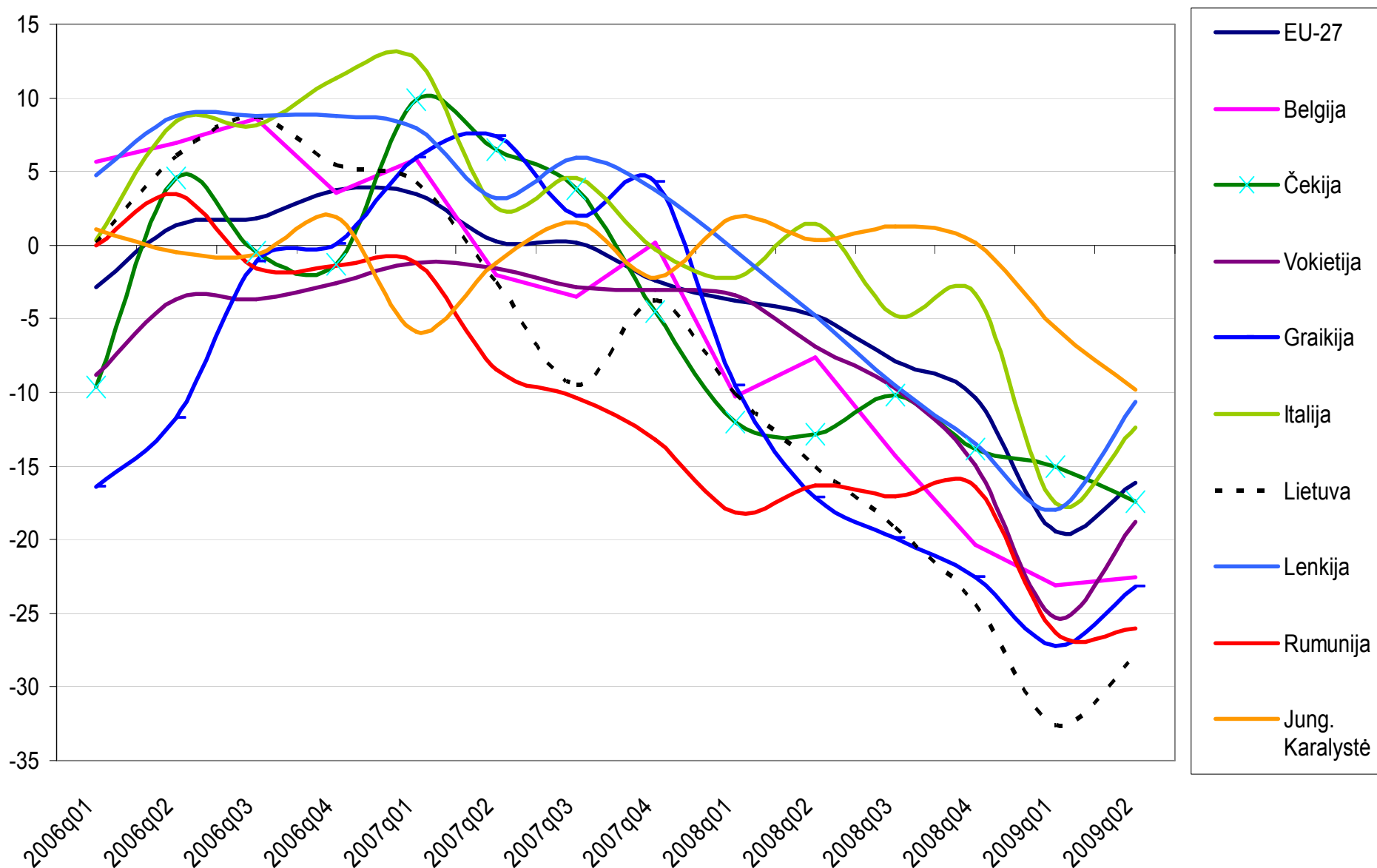
## Pridētinē vertē, tenkanti vienam darbuotojui 2007 m., tūkst. eurū ir pokytis 2007 m. lyginant su 2002 m., %



# Pridētinē vertē, tūkst. eurū, pridētinēs vertēs ir darbuotoju dalis šālies apdirbamosios gamybos struktūroje, %, 2007 m.



# Ketvirtinis pramonės produkcijos indeksas, lyginant su atitinkamu praėjusių metų laikotarpiu, %, (EVRK 2, C13+C14)



## Sėkmės veiksniai (KSF) tekstilės ir aprangos pramonėje

Eil. nr.	Veiksny	Veiksnių reikšmingumas balais			
		1 Menkai svarbu	2 Svarbu	3 Labai svarbu	4 Turi išskirtinę svarbą
1.	Gebėjimas būti žemų kainų gamintoju		D	T	
2.	<u>Gebėjimas kurti išskirtinius produktus</u>				T,D
3.	<u>Marketingo novatoriškumas</u>				T,D
4.	Novatoriški verslo sprendimai		D	T,	
5.	Priklausymas tarptautinėms vertės kūrimo grandinėms			T,D	
6.	<u>Ryšiai su tarptautiniais prekybos tinklais</u>				T,D
7.	Turėjimas strateginio užsienio partnerio			T,D	
8.	Stiprios pozicijos vietinėje rinkoje		T	D	
9.	Gebėjimas apsirūpinti pigiais ištekliais	T,D			
10.	<u>Modernios technologijos</u>			D	T
11.	<u>Gebėjimas užtikrinti vartotojams geriausią kainos ir kokybės santykį</u>			T	D
12.	Vietinių bazinių išteklių gausa	D		T	
13.	Efektyvi logistika			T,D	

# Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus stiprumai

Stiprumai	Vertinimo kriterijai				
	Mažai svarus stiprumas 1	Reikšmingas stiprumas 2	Reta savybė 3	Unikali savybė 4	Efektyviai išnaudojam a 5
<b>Gamybiniai veiksniai</b>					
1. Vyrauja kokybiškų produktų gamyba		+			
2. Trumpas produkcijos gamybos ir pristatymo pirkėjui laikas		+			
3. Gebėjimas pagaminti nedidelėmis partijomis		+			
<b>Žmogiškieji ir vadybiniai veiksniai</b>					
4. Aukšta darbuotojų technologinė-gamybinė kompetencija		+			
5. Aukštas darbo kultūros lygis		+			
6. Kelių užsienio kalbų mokėjimas		+			
7. Kaimyninių Rytų šalių mentaliteto žinojimas		+			
<b>Organizaciniai ir strateginiai veiksniai</b>					
8. Sąlyginai nedideli darbo jėgos kaštai		+			
9. Įmonių veiklos tarptautinėse rinkose patirtis		+			
<b>Geografiniai ir infrastruktūros veiksniai</b>					
10. Kultūrinis artumas ES šalims		+			
11. Stiprios pramonės šakos tradicijos		+			

# Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus silpnumai

<b>Silpnumai</b>	<b>Vertinimo kriterijai</b>				
	Mažai svarus silpnumas 1	Reikšmingas silpnumas 2	Didelis silpnumas 3	Strateginis silpnumas 4	Išskirtinis silpnumas 5
<b>Silpnas bendradarbiavimas tarp įmonių</b>				<b>+</b>	
<b>Sektorius nepatrauklus jaunimui</b>				<b>+</b>	
<b>Silpnas bendradarbiavimas su mokslu</b>					<b>+</b>
<b>Nepakankami marketingo sugebėjimai</b>					<b>+</b>
<b>Ambicingų strategijų stoka</b>				<b>+</b>	
<b>Žemas veiklos efektyvumas ir produktyvumas</b>			<b>+</b>		
<b>Nekuriami novatoriški produktai</b>				<b>+</b>	
<b>Nepakankamos investicijos į naujas technologijas</b>					
<b>Vyrauja žemos pridėtinės vertės produktai</b>				<b>+</b>	
<b>Dizaino kompetencija menkai integruota į verslo modelius</b>					
<b>Veikla neperspektyviuose verslo segmentuose</b>				<b>+</b>	

# Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus galimybės

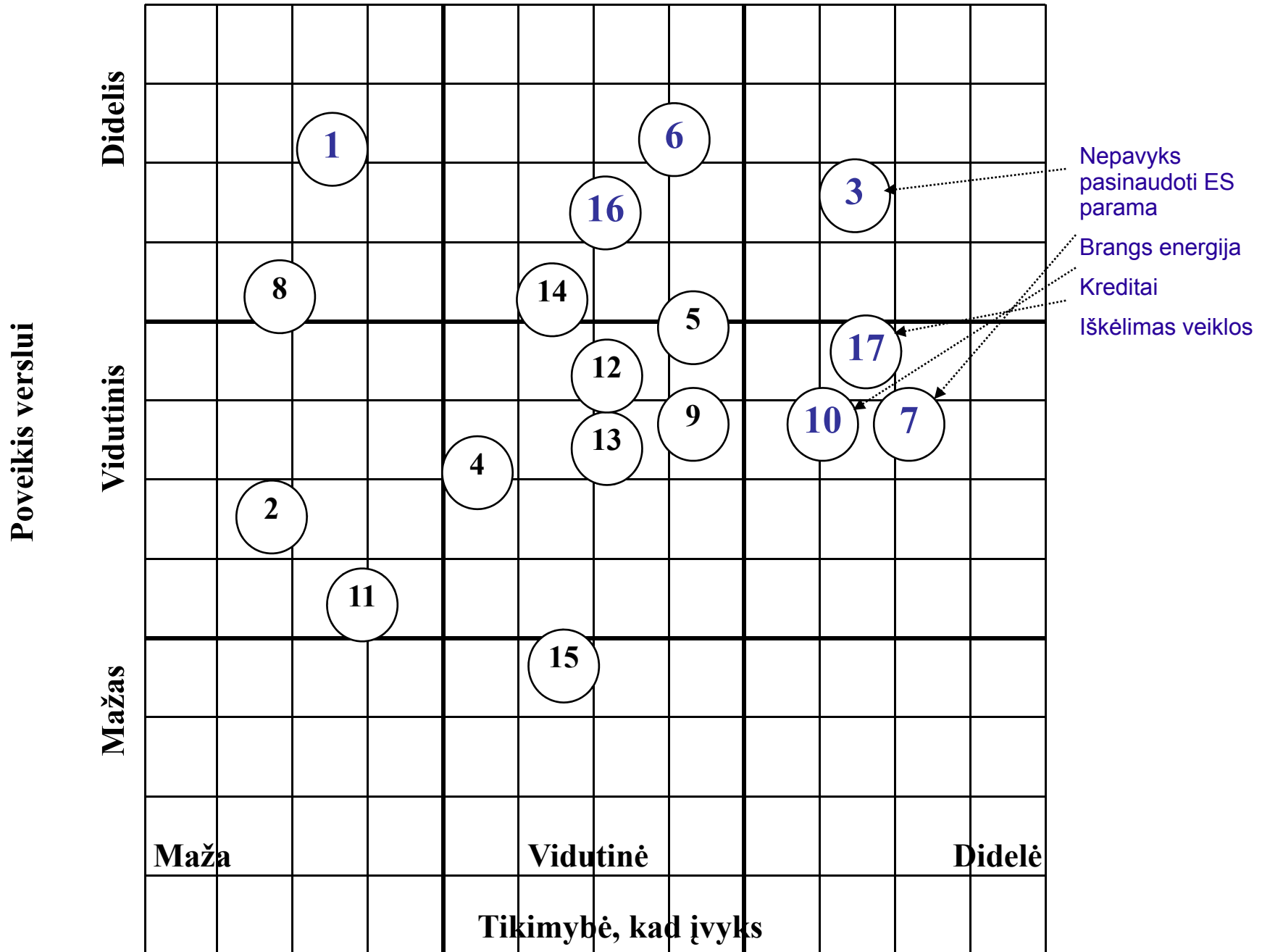
1. **Suformuoti efektyviai veikiančią Lietuvos tekstilės ir aprangos klasterį/klasterius**
2. Suformuoti bendradarbiavimo ir partnerystės tarp įmonių kultūrą
3. **Nemažai daliai sektoriaus įmonių pilniau integruotis į tarptautinius klasterius**
4. **Pilniau išnaudoti Europos Sąjungos rinkos galimybes**
5. **Pilniau išnaudoti Rusijos ir kaimyninių šalių rinkos galimybes**
6. **Įsitvirtinti naujose specifinėse tekstilės gaminių rinkose ir segmentuose**
7. Išplėsti veiklą į naujas tarptautines rinkas
8. **Sukurti virtualią industrinę sistemą**
9. Žymiai daliai įmonių įsitvirtinti prabangos prekių rinkoje
10. Išplėsti naujos kartos žaliavų panaudojimą
11. Pritraukti investuotojus, planuojančius gamybą iš Vakarų Europos perkelti į pigesnes, tačiau artimas šalis
12. **Žymiai padidinti aukštą pridėdamąją vertę kuriančių veiklų (dizaino, logistikos, kt.) lyginamąjį svorį šakos ekonominės veiklos struktūroje**
13. Kartu su tyrimo institucijomis išplėsti novatoriškų produktų kūrimą
14. Efektyviai panaudoti ES ir kitas lėšas veiklai modernizuoti
15. Sukurti ir tarptautinėse rinkose išpopuliarinti bendrus prekės ženklus



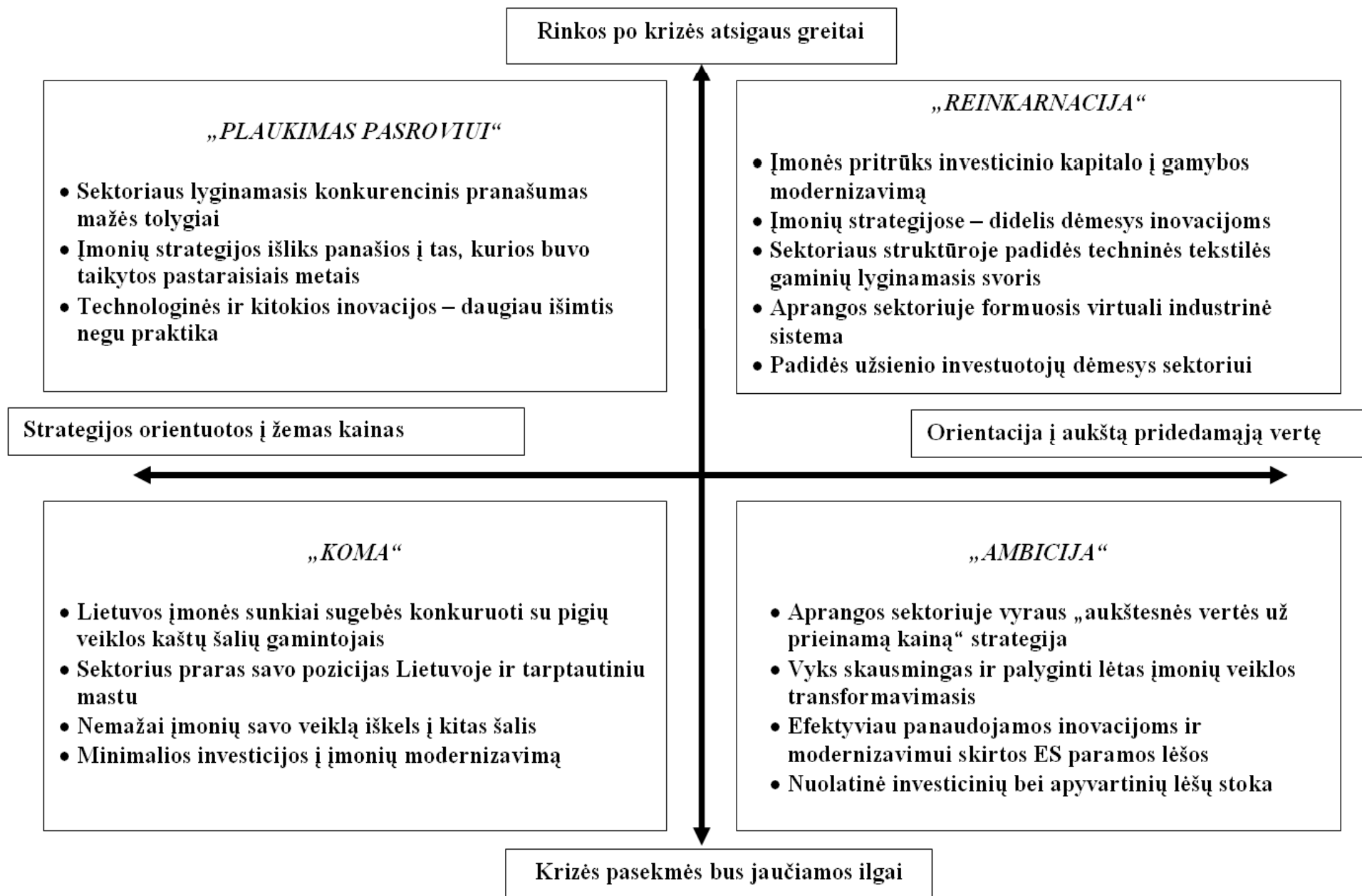
# Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus grėsmės

1. **Išaugęs gamybos ir kiti veiklos kaštai**
2. Didėjantis darbo užmokestis sumažins konkurencingumą
3. **Nepavyks efektyviai pasinaudoti ES parama**
4. Sektoriui nepalanki valstybės politika apsunkins gamybos modernizavimą
5. Ekonomikos nuosmukis užsitęs keletą metų
6. **Dėl įmonių bankroto sumažės sektoriaus įtaka šalies ekonomikai**
7. **Išbrangūs energetiniai ištekliai**
8. Padidės mokesčiai
9. Toliau mažės vartotojų perkamoji galia
10. **Kreditų gavimo sunkumai tęsis keletą metų**
11. Žymiai padidės Azijos gamintojų spaudimas
12. Sumažės lininių gaminių paklausa tarptautinėse rinkose
13. Dėl emigracijos ir kitų veiksnių kvalifikuotų darbuotojų trūkumas taps aštria problema
14. Sektorius nebus pajėgus pritraukti ir išlaikyti geriausius specialistus
15. Darbo jėgos struktūroje vyraus senyvo amžiaus darbuotojai
16. **Sumažės bendras tekstilės ir aprangos sektoriaus kompetencijos lygis**
17. **Nemaža dalis įmonių savo veiklą perkels į Rytų šalis**

# Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus grėsmės



# Lietuvos Tekstilės ir aprangos pramonės vystymosi raidos galimi scenarijai



# **LIETUVOS MAISTO PRAMONĖS SITUACIJA**

## Lietuvos maisto produktų gamybos sektoriaus stiprumai

Stiprumai	Vertinimo kriterijai				
	Mažai svarus stiprumas 1	Reikšmingas stiprumas 2	Reta savybė 3	Unikali savybė 4	Efektyviai išnaudojama 5
<b>1. Pagrindinėse įmonėse įdiegta šiuolaikinė technologija</b>		<b>+</b>			
<b>2. Galimybės greitai ir be didelių investicijų padidinti gamybos apimtis</b>	<b>+</b>				
<b>3. Gerai žinomas Rytų rinkos mentalitetas</b>		<b>+</b>	<b>+</b>		
<b>4. Geras produktų kokybės ir kainos santykis</b>		<b>+</b>			
<b>5. Pagrindinėse įmonėse įdiegtos šiuolaikinės kokybės valdymo sistemos</b>		<b>+</b>			
<b>6. Artumas iki strategiškai reikšmingų rinkų</b>		<b>+</b>			
<b>7. Pakankamai išvystyta infrastruktūra</b>		<b>+</b>			
<b>8. Gera produktų reputacija Rytų rinkose</b>		<b>+</b>	<b>+</b>		
<b>9. Gilios tradicijos ir prestižas</b>		<b>+</b>			

# Lietuvos maisto produktų gamybos sektoriaus silpnumai

Silpnumai	Vertinimo kriterijai				
	Mažai svarus silpnumas 1	Reikšmingas silpnumas 2	Didelis silpnumas 3	Strateginis silpnumas 4	Išskirtinis silpnumas 5
1. Maža vietinė rinka			+		
2. Valstybės mokesčių politika nepalanki maisto produktų gamybos sektoriui (didesnis nei kitose šalyse PVM)				+	
3. Prekių ženklai nežinomi ES šalių rinkose			+		
4. Didelė šešėlinė ekonomika ( <u>mėsos, vaisių, daržovių gamyba</u> )				+	
5. Didelė šešėlinė ekonomika ( <u>kitų maisto produktų gamyba</u> )		+			
6. Moksliniai tyrimai šalies mokslo įstaigose menkai susieti su sektoriaus įmonių poreikiais	+				
7. Įmonių orientacija į tradicinių mažos pridėamosios vertės produktų gamybą			+		
8. Menkas bendradarbiavimas tarp sektoriaus įmonių nekuria prielaidų kurtis stipriems klasteriams		+			
9. Nepilnai panaudojami gamybiniai pajėgumai ( <u>mėsos produktų gamyba</u> )				+	
10. Nepilnai panaudojami gamybiniai pajėgumai ( <u>kitų produktų gamyba</u> )			+		
11. Didelė priklausomybė nuo politiniams veiksniams jautrių Rytų rinkų				+	
12. Riboti bazinės žaliavos, ypač kokybiškos, ištekliai ( <u>kitų produktų gamyba</u> )				+	
13. Riboti bazinės žaliavos, ypač kokybiškos, ištekliai ( <u>mėsos produktų gamyba</u> )					+
14. Įmonės neįdiegę šiuolaikinių verslo valdymo sistemų		+			
15. Nesusiformavusi subalansuota industrinė (klasterinė) sistema			+		
16. Žema sektoriaus įmonių specializacija			+		
17. Aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumas		+			

# Lietuvos maisto produktų gamybos sektoriaus galimybės

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

1. Pasinaudoti ES parama naujoms technologijoms įdiegti
2. Įsisavinti aukštos pridėamosios vertės ir nišinių produktų gamybą
3. **Atsigaunant ekonomikai padidinti eksportą į ekonomiškai pajėgias rinkas**
4. Efektyviau panaudoti tarptautinius prekybos kanalus
5. Suformuoti stiprų nacionalinį maisto klasterį
6. Tarptautinėje konkurencijoje efektyviau taikyti prekės ženklų strategiją
7. Pasinaudojant stipriu užsienio partneriu įgyti kompetenciją, reikalingą pateikti kokybiškus pakaitalus importuojamiems produktams.
8. Žymiai padidinti ekologiškų produktų dalį bendrojoje produkcijoje

# Lietuvos maisto produktų gamybos sektoriaus grėsmės

Poveikis verslui	Didelis								
						6	7	9	
							8	11	
			1			5			
					4		10		
			12		3	2			
	Mažas								
	Maža	Tikimybė, kad įvyks							Didelė

1. Sugriežtėjus bankų politikai bus sunku gauti kreditus
2. Užsitęsusi ekonomikos krizė privers nemažai įmonių bankrutuoti ar patirti rimtų finansinių problemų
3. Dėl emigracijos pradės trūkti kvalifikuotų darbuotojų
4. Rinkoje dominuojantys monopolininkai išstums mažus gamintojus
5. Prekybinių tinklų diktatas menkins galimybes gamintojams konkuruoti vietinėje rinkoje
6. Padidėjusi mokesčių našta sužlugdys nemažai įmonių
7. Brangstantys energetiniai resursai ir žaliavos sumažins įmonių konkurencingumą
8. Rusijos rinka pasidarys nepatraukli
9. Užsitęs vartotojų perkamosios galios mažėjimas
10. Vietinėje rinkoje sustiprės užsienio konkurentų spaudimas
11. Šešėlinės ekonomikos didėjimas (*mėsos, vaisių daržovių gamyba*)
12. Šešėlinės ekonomikos didėjimas (*kitų maisto produktų gamyba*)

# Maisto produktų gamybos sektoriaus raidos scenarijai

Rytų rinkos taps labai problematiškos

## „Tradicinė maisto pramonė“

- Dėl užsitęsios ekonominės krizės nemažai įmonių nesugebės iš esmės pakeisti savo verslo pobūdžio
- Smulkių gamintojų rinka – prioritetiškai vietinė
- Vietinėje rinkoje sustiprės stambių gamintojų spaudimas
- Dalis įmonių nepajėgs konkuruoti dėl padidėjusios mokesčių naštos
- Dėl paaštrėjusios konkurencijos tarp mažų gamintojų kooperacijos kultūra taps dar labiau problemine

Strategijos orientuotos į žemas kainas

## „Strateginis persiorientavimas“

- Vyks kapitalo koncentracija
- Didės galutinių produktų, o ne pusgaminių pardavimas išsivysčiusių šalių rinkoms
- Eksportuojančios įmonės intensyviai investuos į technologijas ir inovacijas
- Smulkūs gamintojai specializuosis gaminti išskirtinius produktus ir juos kartu pardavinėti į eksporto rinkas

Strategijos orientuotos į aukštą pridėjamąją vertę

## „Stabilumas“

- Sektoriaus struktūra ir dinamika nepatirs didesnių pokyčių
- Įmonių specializacijos laipsnio didėjimas kis lėtai
- Eksportuotojai į Rytų rinkas sukaups investicinį kapitalą ir stiprins savo pozicijas ES rinkose

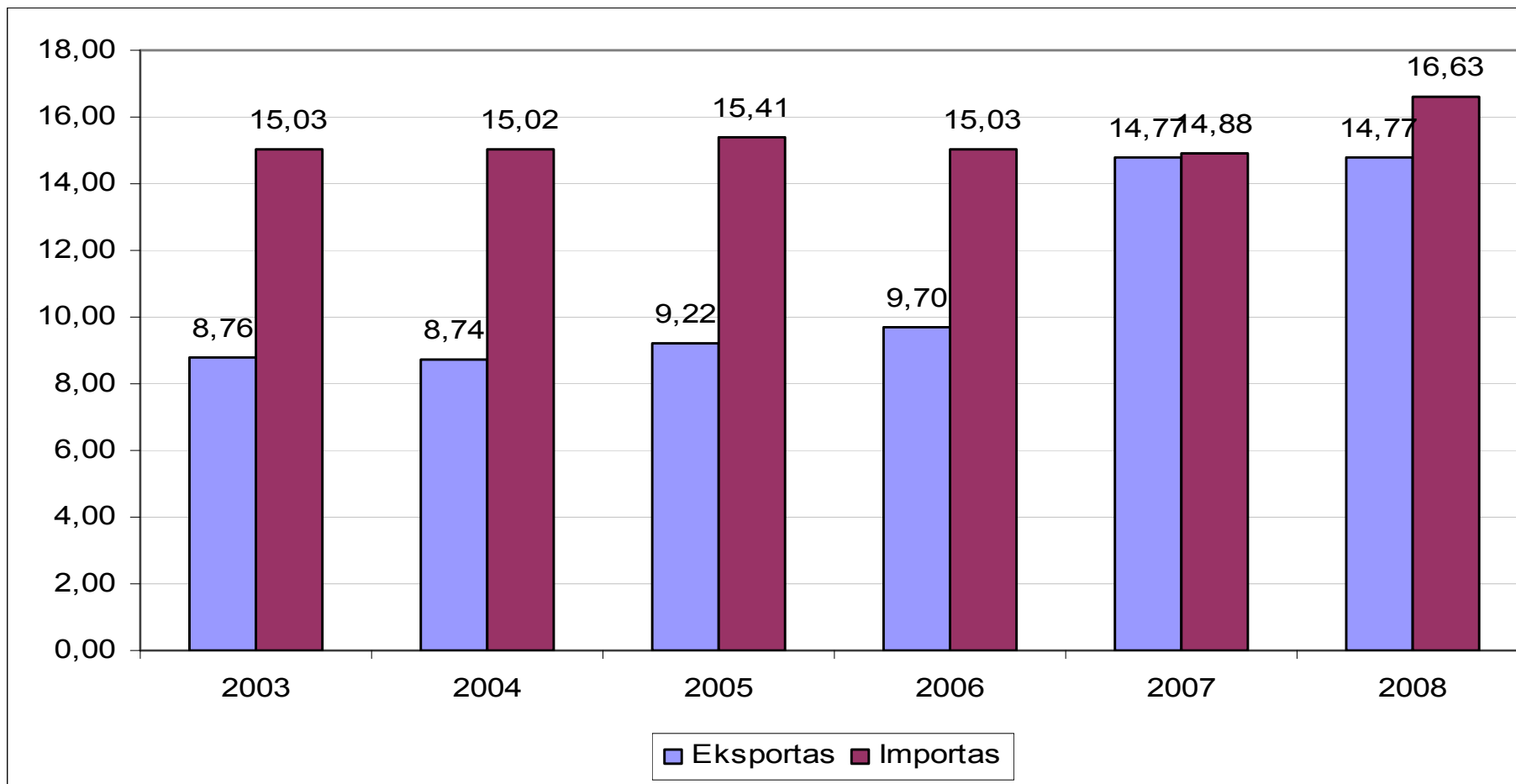
## „Spartus augimas“

- Reikalavimai kokybei išaugs
- Daugės įmonių, konkurencingumą grindžiančių prekės ženklo strategija
- Kursis stiprus sektorinis klasteris, kurio įmonės racionalizuos vertės grandinę
- Sektorius taps dar patrauklesnis užsienio investuotojui

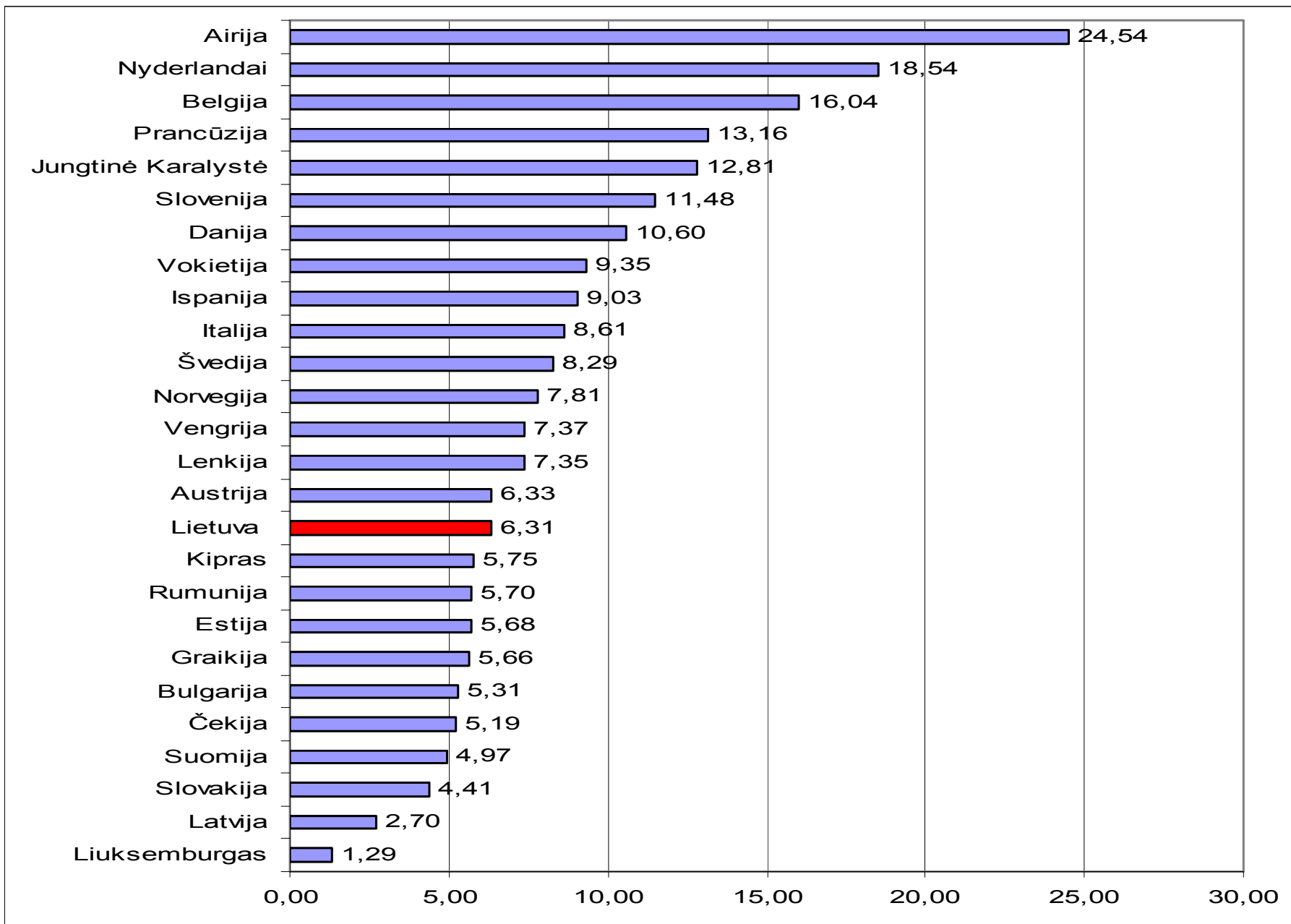
Išėjimo į rytų rinkas barjerai taps lengviau įveikiami

# **LIETUVOS CHEMIJOS PRAMONĖS SITUACIJA**

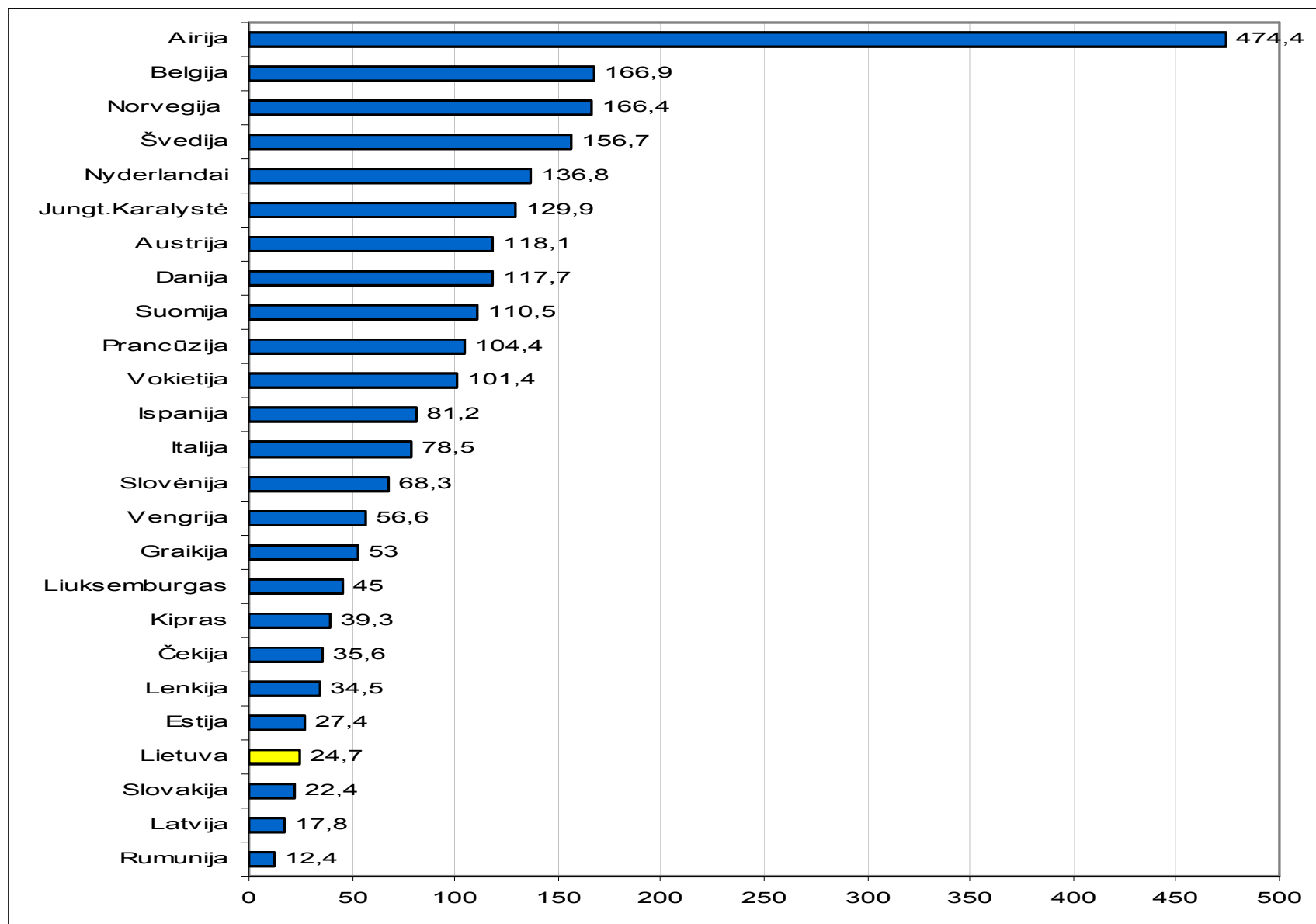
# Lietuvos chemijos produktų gamybos sektoriaus dalį bendroje šalies tarptautinės prekybos pramonės gaminiais apimtyje, %, 2003 – 2008 m.



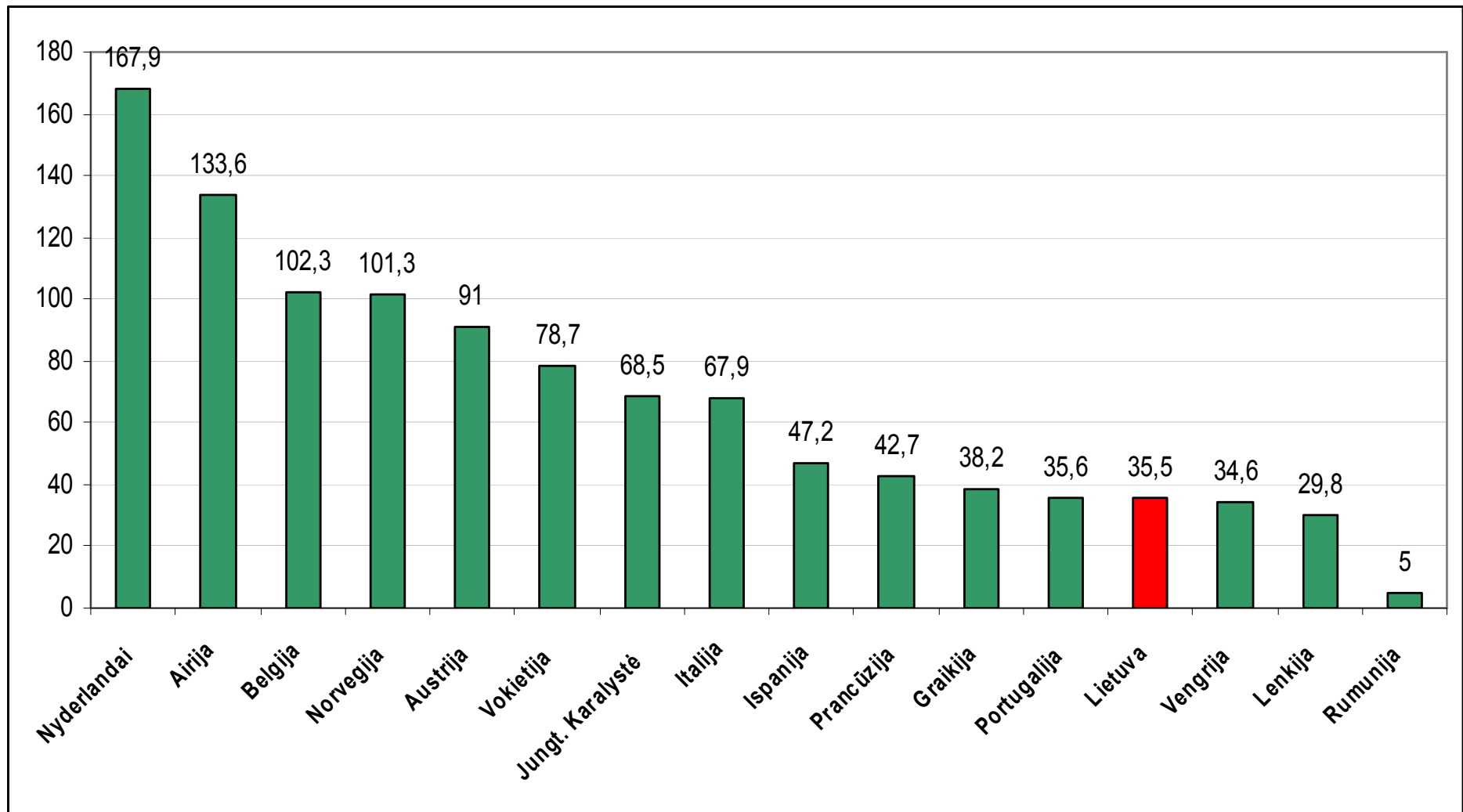
## Europos šalių chemijos produktų gamybos sektoriaus lyginamasis svoris šalies pramonės struktūroje, pagal apyvartos apimtį, %, 2006 m.



## Europos šalių chemijos produktų gamybos sektoriaus konkurencingumas pagal vieno darbuotojo sukuriamos pridėtinės vertės apimtį, tūkst. eurų



**Europos šalių trąšų ir azoto junginių gamyboje vieno darbuotojo sukuriama pridėtinės vertės apimtis, tūkst. eurų, 2006 m.**



# Lietuvos chemijos produktų gamybos sektoriaus stiprumai

Stiprumai	Vertinimo kriterijai				
	Mažai svarus stiprumas 1	Reikšmingas stiprumas 2	Reta savybė 3	Unikali savybė 4	Efektyviai išnaudojama 5
<b>1. Ryški sektoriaus specializacija</b>		+			
<b>2. Gamybos valdymo kokybė leidžia siekti veiklos efektyvumo</b>		+			
<b>3. Pagrindinės įmonės turi suformavę savo verslo sistemas, leidžiančias išlaikyti pozicijas rinkoje</b>		+			
<b>4. Daugėja įmonių, aktyviai investuojančių į naujas technologijas bei inovacijas</b>		+			
<b>5. Dauguma įvairaus lygio ir sričių specialistų turi aukštą kvalifikaciją</b>		+			
<b>6. Pagrindinės įmonės turi strateginius partnerius arba yra stambių tarptautinių industrinių grupių dalis</b>		+			
<b>7. Pažangiausios įmonės nemažai investuoja į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą</b>		+			
<b>8. Santykinai pigi darbo jėga</b>		+			+
<b>9. Fizinė ir ekonominė infrastruktūra palanki taikyti efektyvią logistiką</b>		+			
<b>10. Vietinės dominuojančios įmonės neturi esminės neigiamos įtakos kitoms sektoriaus įmonėms</b>		+			

# Lietuvos chemijos produktų gamybos sektoriaus silpnumai: trašų gamyba

Silpnumai	Vertinimo kriterijai				
	Mažai svarus silpnumas 1	Reikšmingas silpnumas 2	Didelis silpnumas 3	Strateginis silpnumas 4	Išskirtinis silpnumas 5
<b>1. Riboti pagrindinių žaliavų ir medžiagų vietiniai ištekliai</b>				<b>X</b>	
<b>2. Menkas bendradarbiavimas tarp sektoriaus įmonių nekuria prielaidų kurtis stipriems klasteriams</b>	<b>X</b>				
<b>3. Didelė priklausomybė nuo politiškai angažuoatų strateginių išteklių tiekėjų</b>				<b>X</b>	
<b>4. Dujų kaina žymiai aukštesnė už tą, kokią moka konkurentai</b>					<b>X</b>
<b>5. Specialistų rengimo ir kompetencijos tobulinimo sistema Lietuvoje neatitinka įmonių poreikių</b>		<b>X</b>			
<b>6. Moksliniai tyrimai šalies mokslo įstaigose menkai susieti su sektoriaus įmonių poreikiais</b>		<b>X</b>			
<b>7. Dislokacija Europos Sąjungoje</b>			<b>X</b>		

# Lietuvos chemijos produktų gamybos sektoriaus galimybės

Poveikis verslui	Didelis									
		2				5				
			9		3	4		1		
							11			
			7							
								8		
			10	6						
	Mažas									
	<b>Maža</b>	<b>Tikimybė, kad įvyks</b>								<b>Didelė</b>

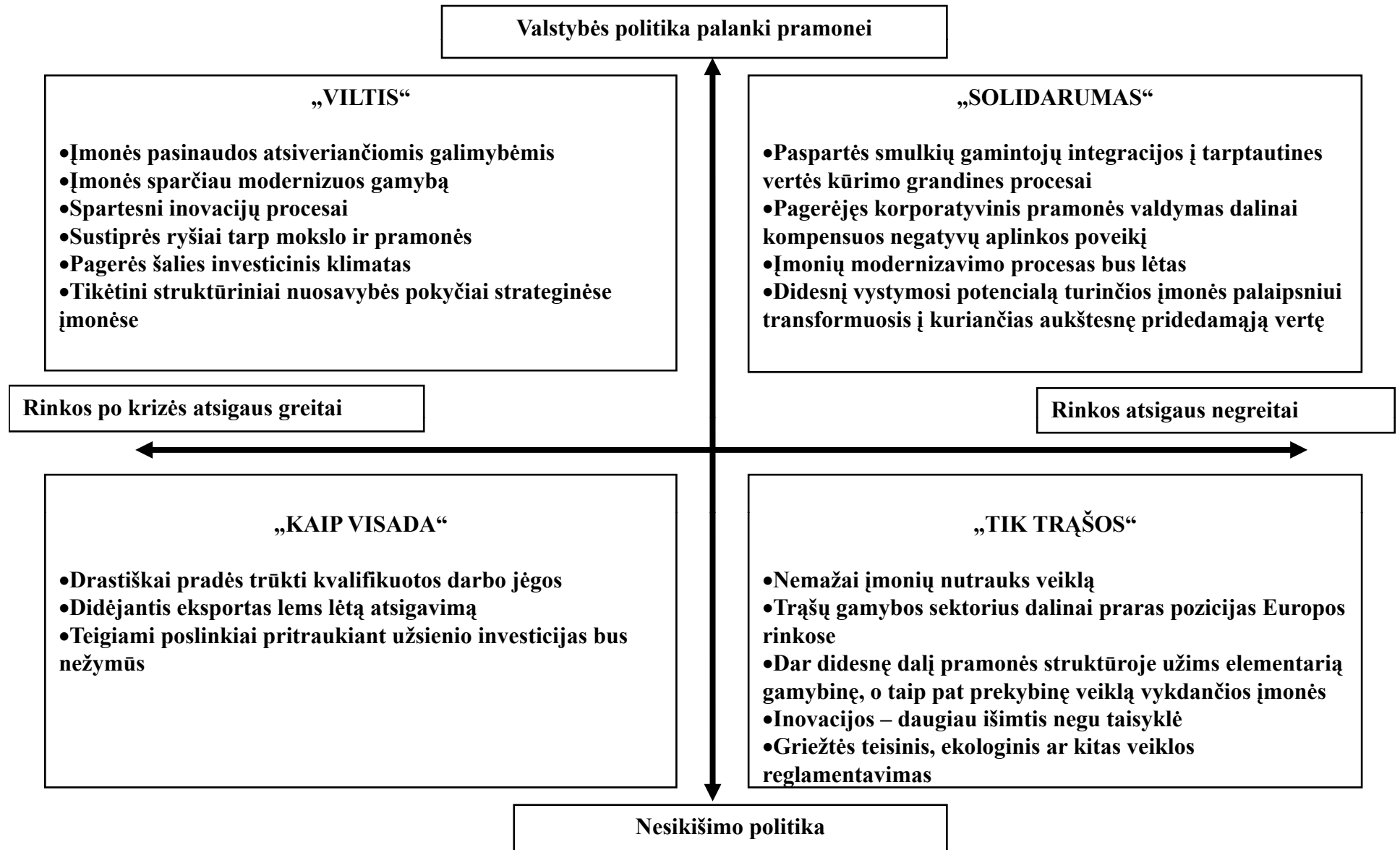
- Laiku pasinaudoti padidėjusiais rinkos poreikiais pasibaigus pasaulio ekonominei krizei**
- Pritraukti į Lietuvą strateginį investuotoją, galintį tapti dar vienos sektoriaus strateginės specializacijos ašimi
- Padidėjusi konkurencija tradicinių produktų rinkose paskatins įmones pakeisti strateginę orientaciją link investavimo į technologines, produktų bei verslo modelių inovacijas.
- Efektyviai panaudoti ES paramą įmonių veiklai modernizuoti**
- Įsitvirtinti augančiose ir mažiau krizės paveiktose rinkose**
- Plėsti ekologiškesnių ir mažiau energijos reikalaujančių produktų gamybą
- Pasinaudoti technologinių procesų bei atsinaujinančių šaltinių teikiama energija
- Pasinaudoti atsiveriančiomis galimybėmis kurti bendras įmones su mokslo centrais
- Valdžios politika taps draugiška ir gamybos pramonę (verslą) skatinanti
- Perkelti verslą į kitas šalis ir tokiu būdu sumažinti gamybos kaštus (dėl mažesnių aplinkosauginių reikalavimų ir didesnės valstybės paramos)
- Suvienodinti cheminių medžiagų (ypač biocidų) registravimo reikalavimus su kitų ES šalių reikalavimais**

# Lietuvos chemijos produktų gamybos sektoriaus grėsmės

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

1. Dėl politinių veiksnių gali dar labiau pabrangti ar sutrikti strateginių žaliavų tiekimas
2. **Užsitęsusi pasaulinė ekonomikos krizė drastiškai sumažins įmonių gyvybingumą**
3. Rinkų atsigavimas gali turėti trumpalaikę perspektyvą ar poveikį
4. **Griežtėjantys aplinkosauginiai reikalavimai (REACH programa) svariai padidins gamybos kaštus**
5. Dėl emigracijos pradės trūkti kvalifikuotų darbuotojų
6. Ilgalaikėje perspektyvoje ryškiai trūks aukštos kompetencijos inžinerinių ir technologinių sričių specialistų
7. Dėl šalies nepatrauklumo bus sunku pritraukti užsienio investicijas
8. **Padidėjusi mokesčių našta sužlugdys nemažai įmonių**
9. **Prekybos tinklų diktatas išstums gamintojus iš vietinės rinkos**
10. **Dėl skirtingo veiklos reglamentavimo padidės ne ES šalių įmonių konkurencinis spaudimas.**

# Chemijos produktų gamybos sektoriaus raidos hipotetiniai scenarijai



# **LIETUVOS BALDŲ SEKTORIAUS SITUACIJA**

## Lietuvos baldų gamybos sektoriaus stiprumai

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

## 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 veiksny</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 sektoriaus silpnumai

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

# Lietuvos baldų gamybos sektoriaus galimybės

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

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 technologinių procesų bei atsinaujinančių šaltinių teikiama energija
9. Susiformuos stiprus baldų klasteris
10. IKEA taikys ilgalaikę buvimo Lietuvoje strategiją
11. 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

# 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”

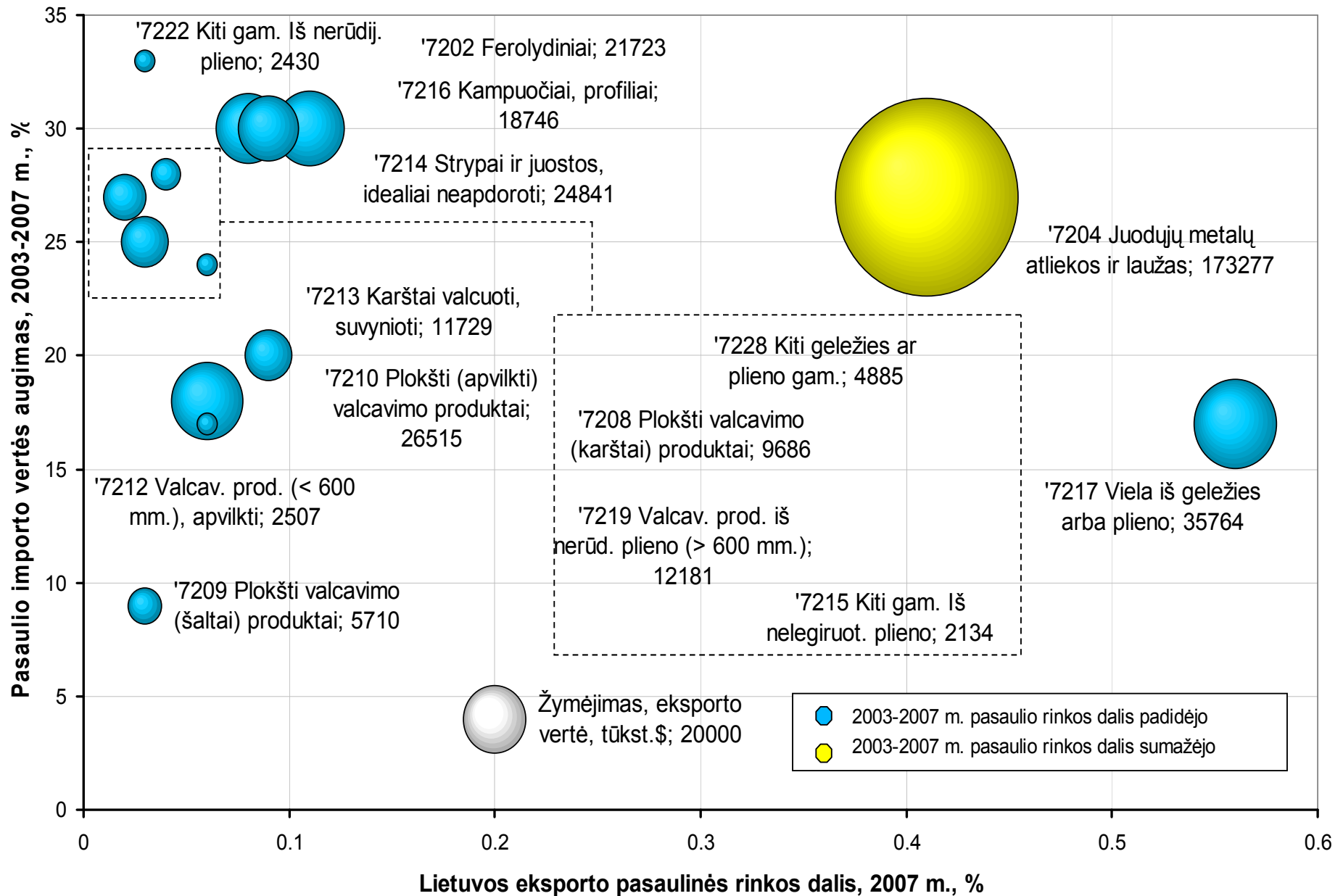
***IKEA praras strateginį interesą Lietuvoje  
Orientacija į aukštos vertės produktus***

- ***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***

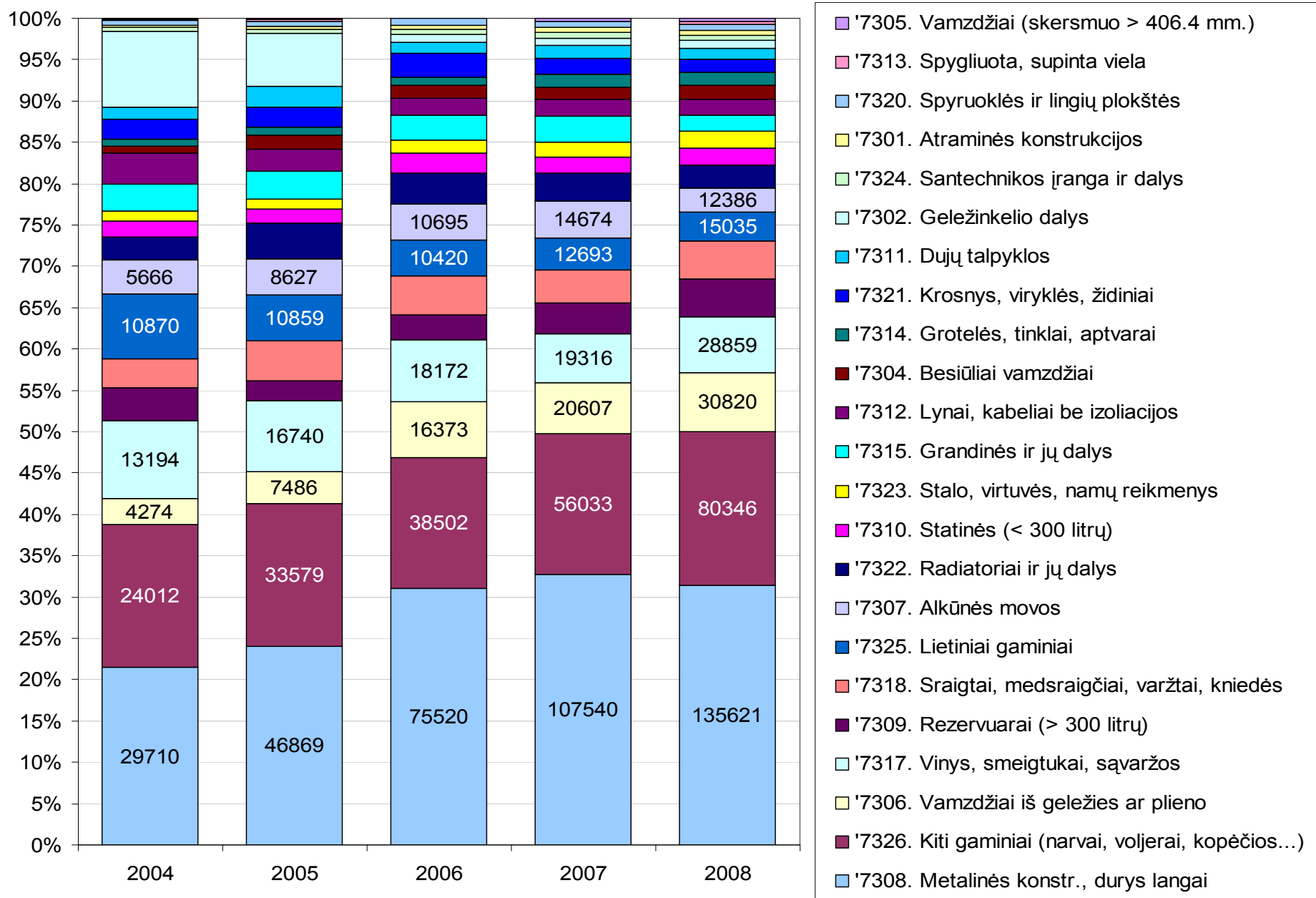
# **LIETUVOS METALO GAMINIŲ SEKTORIAUS SITUACIJA**



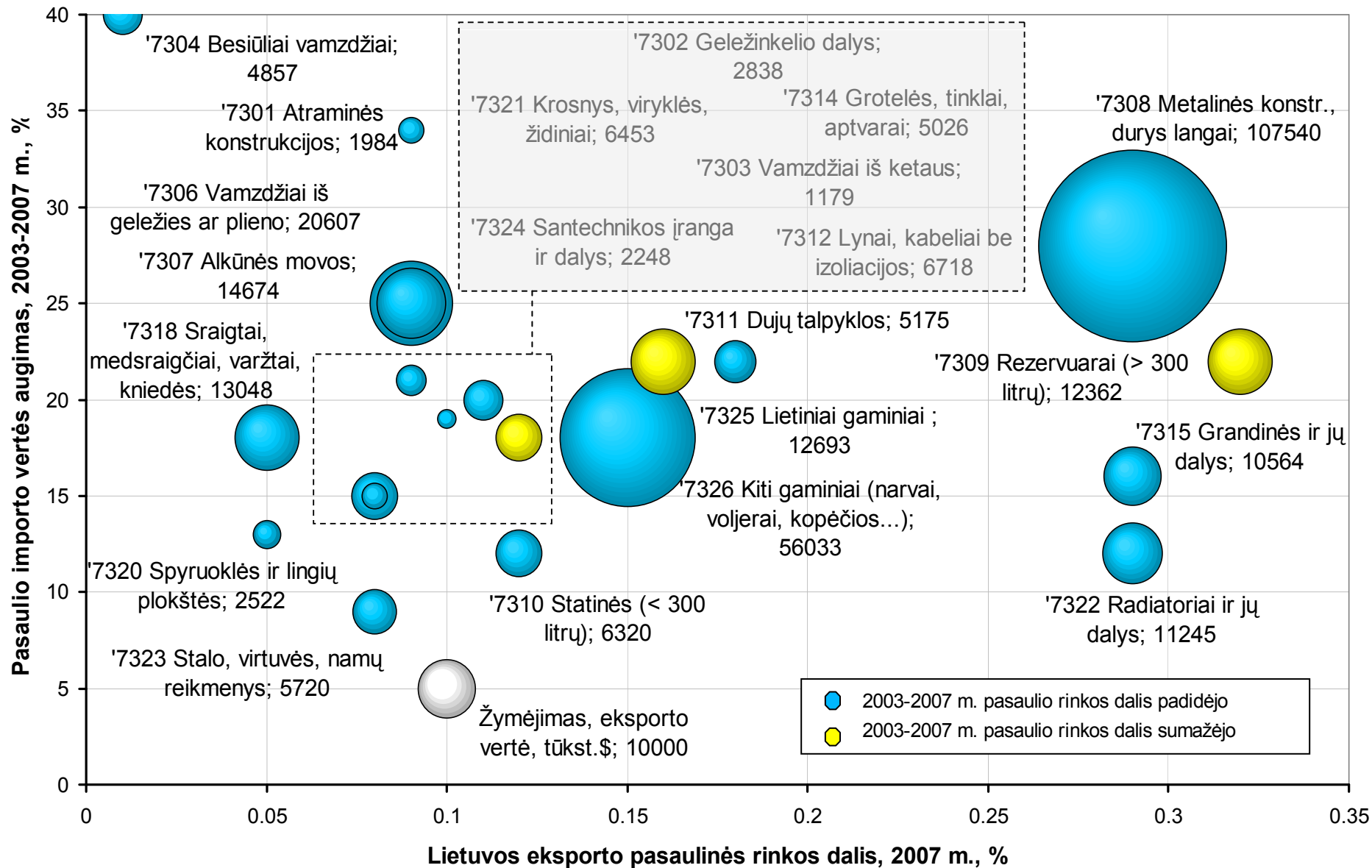
# Globalios rinkos dalis pasaulinės paklausos pokyčių kontekste, 2007 m.



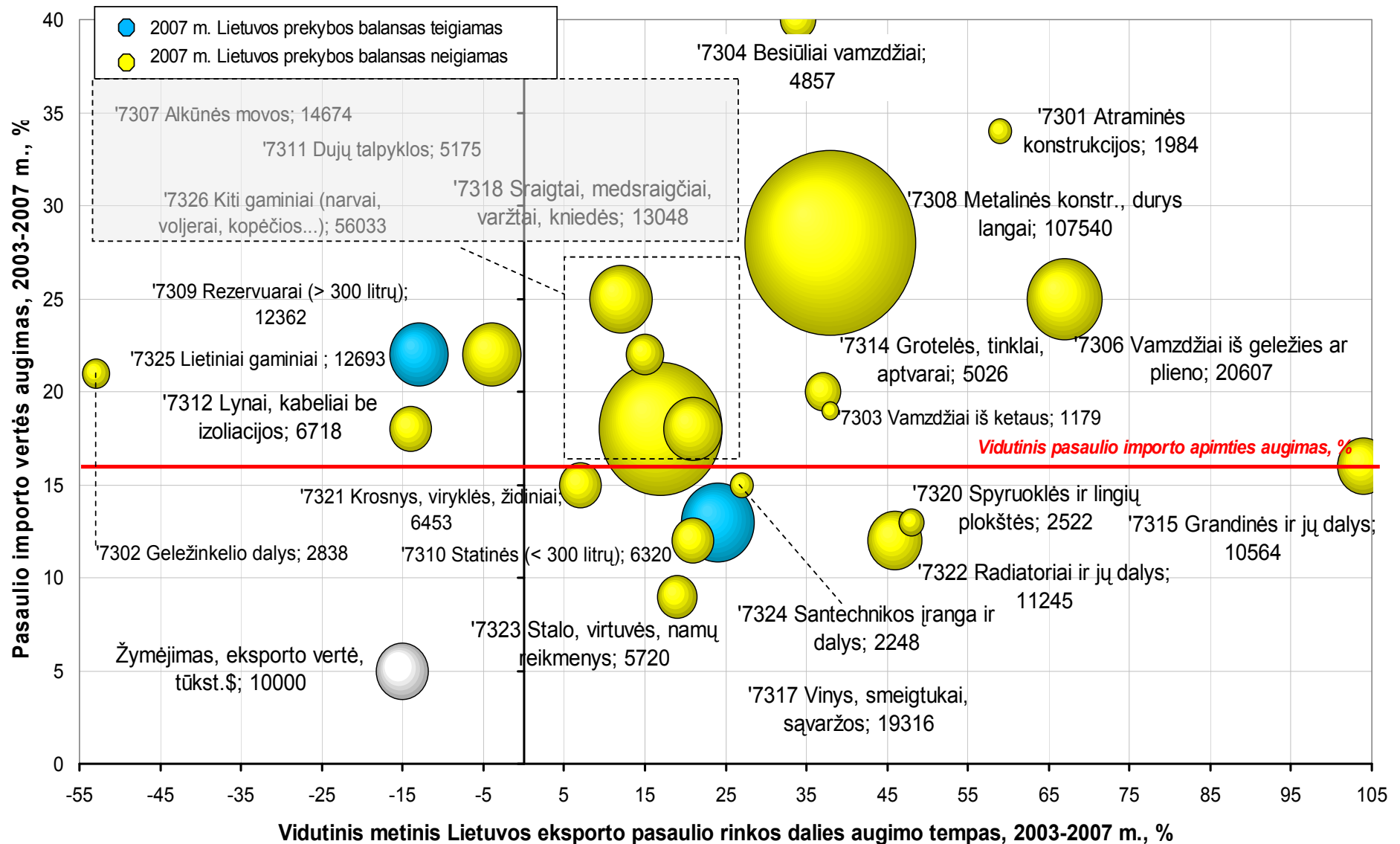
# Prekių grupės “Geležies ir plieno gaminiai” eksporto struktūros dinamika



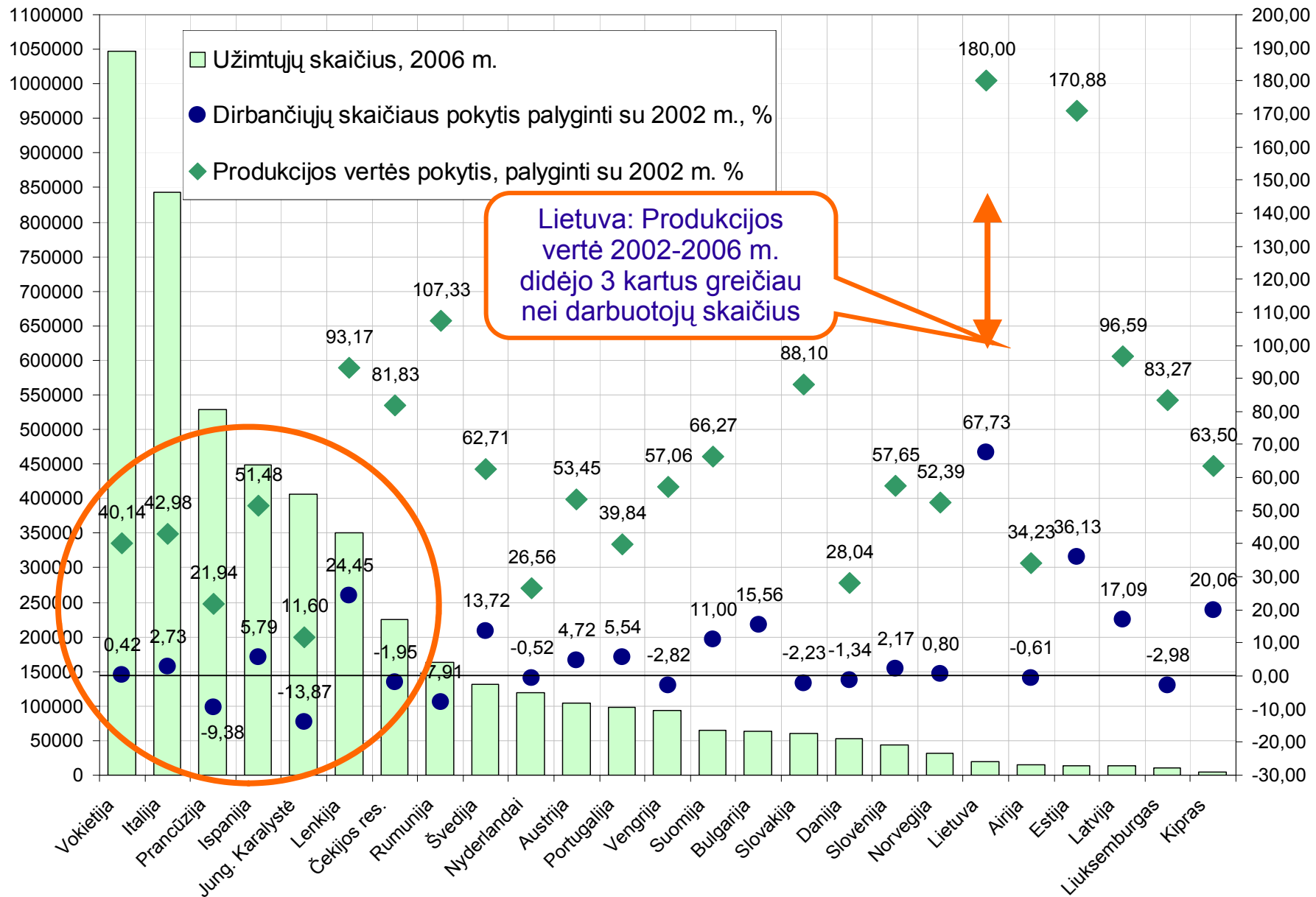
# Globalios rinkos dalis pasaulinės paklausos pokyčių kontekste, 2007 m.



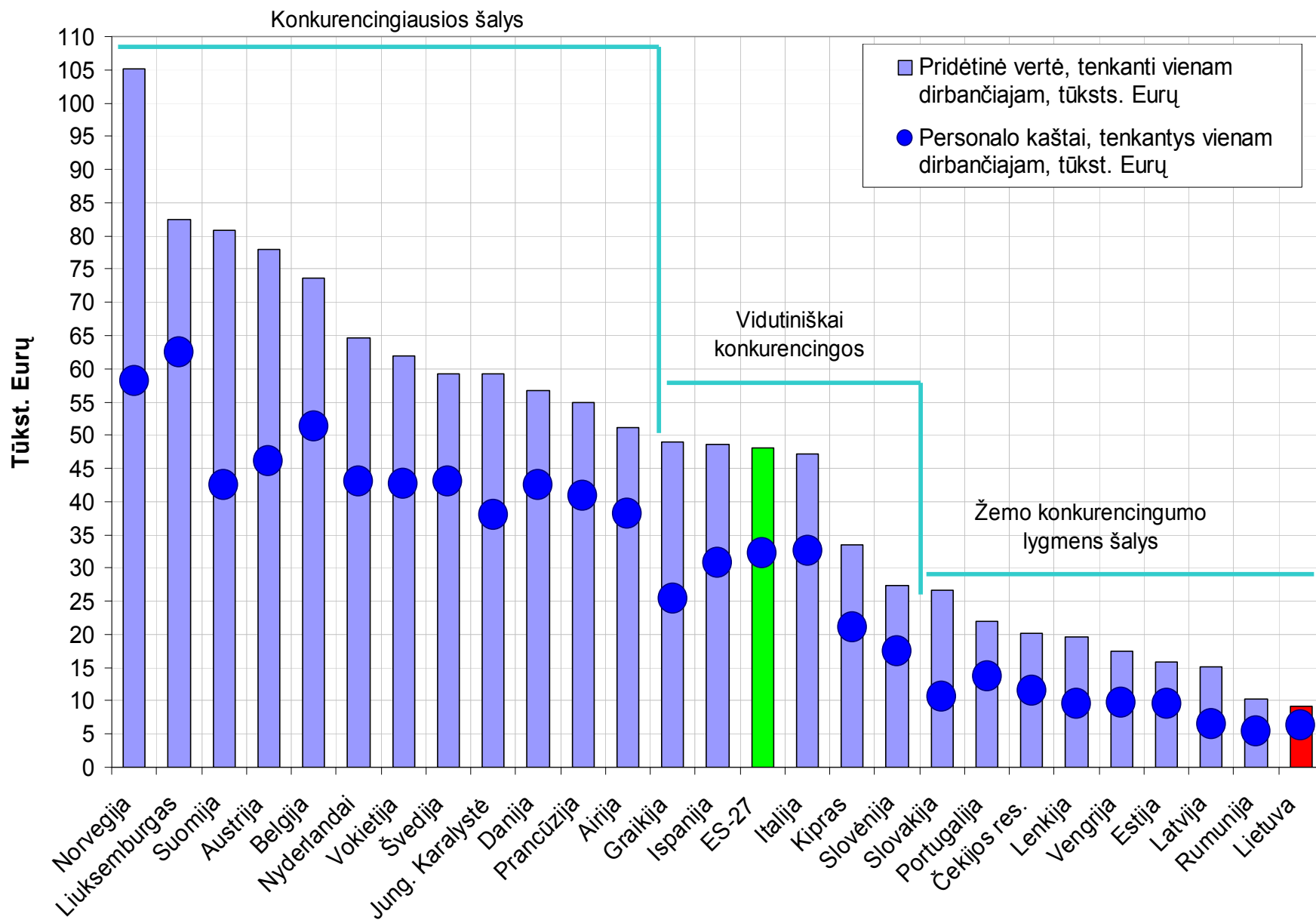
# Globalios rinkos dalies augimas pasaulio paklausos pokyčių kontekste, 2007 m.



# Metalo ir metalo gaminių pramonės sektorius Europos šalyse



# Pridėtinė vertė ir personalo kaštai metalo ir metalo gaminių sektoriuje, 2006 m.



# Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus raidos scenarijai

