



ŽINIŲ VISUOMENĖS INSTITUTAS

LIETUVOS MAISTO PRODUKTŲ GAMYBOS PRAMONĖS KONKURENCINGUMO STUDIJS PRISTATYMAS

Užsakovas: Lietuvos ekonominės plėtros agentūra

Vykdytojas: KTU Verslo strategijos institutas

VšĮ Žinių visuomenės institutas

Darbo grupės vadovas:

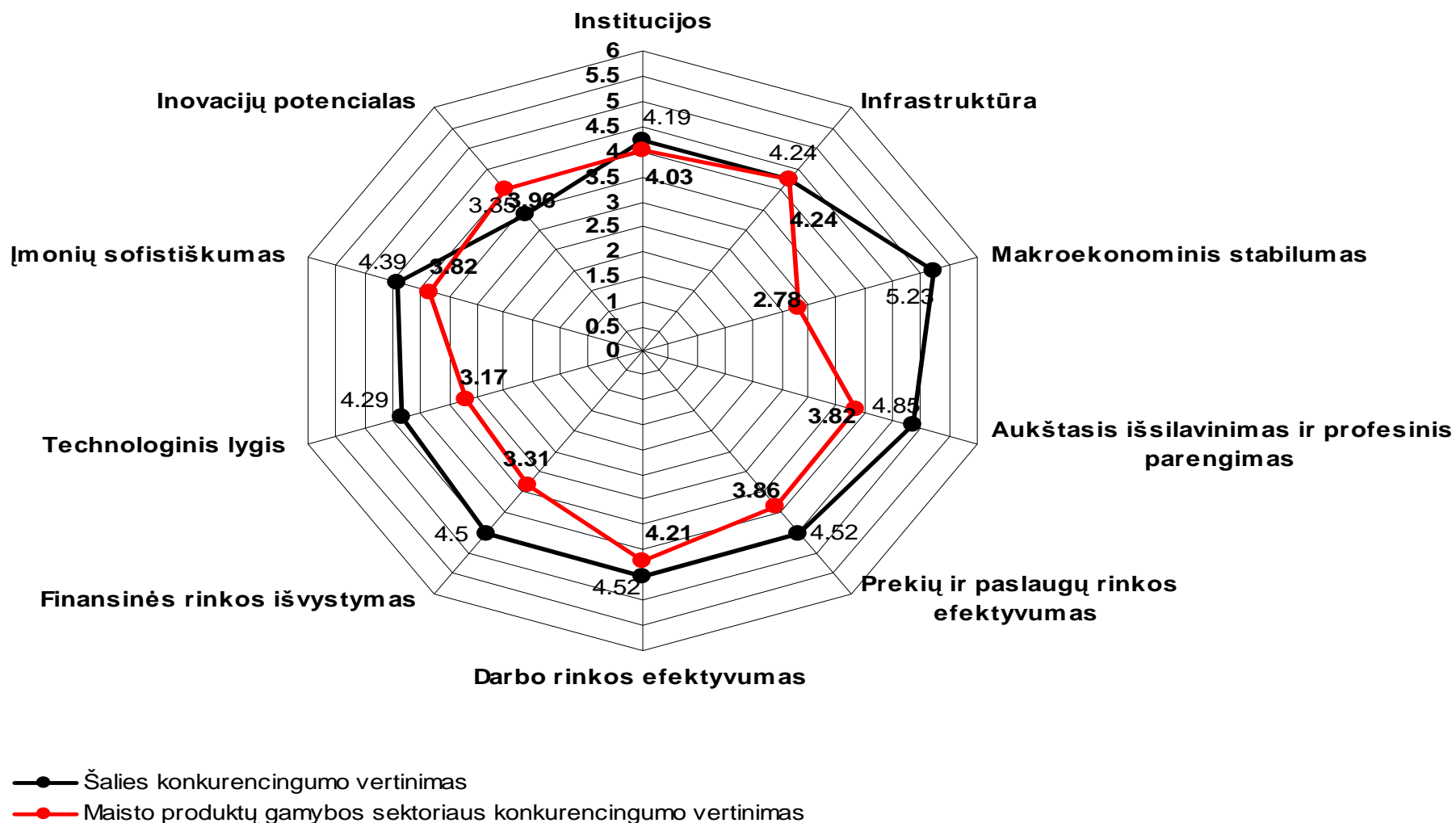
prof. habil. dr. R. Jucevičius

LIETUVOS MAISTO PRODUKTŲ GAMYBOS PRAMONĖS KONKURENCINGUMAS

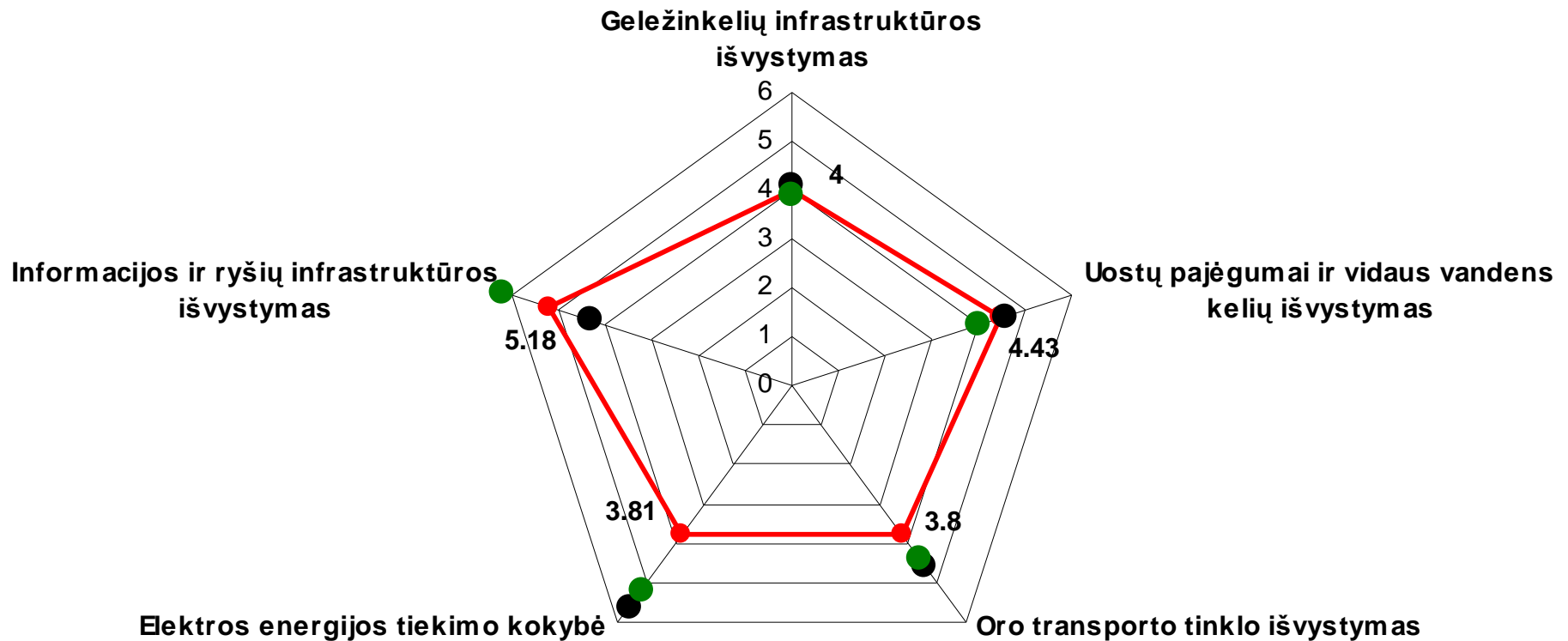
Prof. Vlada Vitunskienė – I dalis

Prof. Robertas Jucevičius – II dalis

Maisto produktų gamybos sektoriaus (2009 m.) ir šalies konkurencingumo vidutiniai vertinimai (2008 m.)

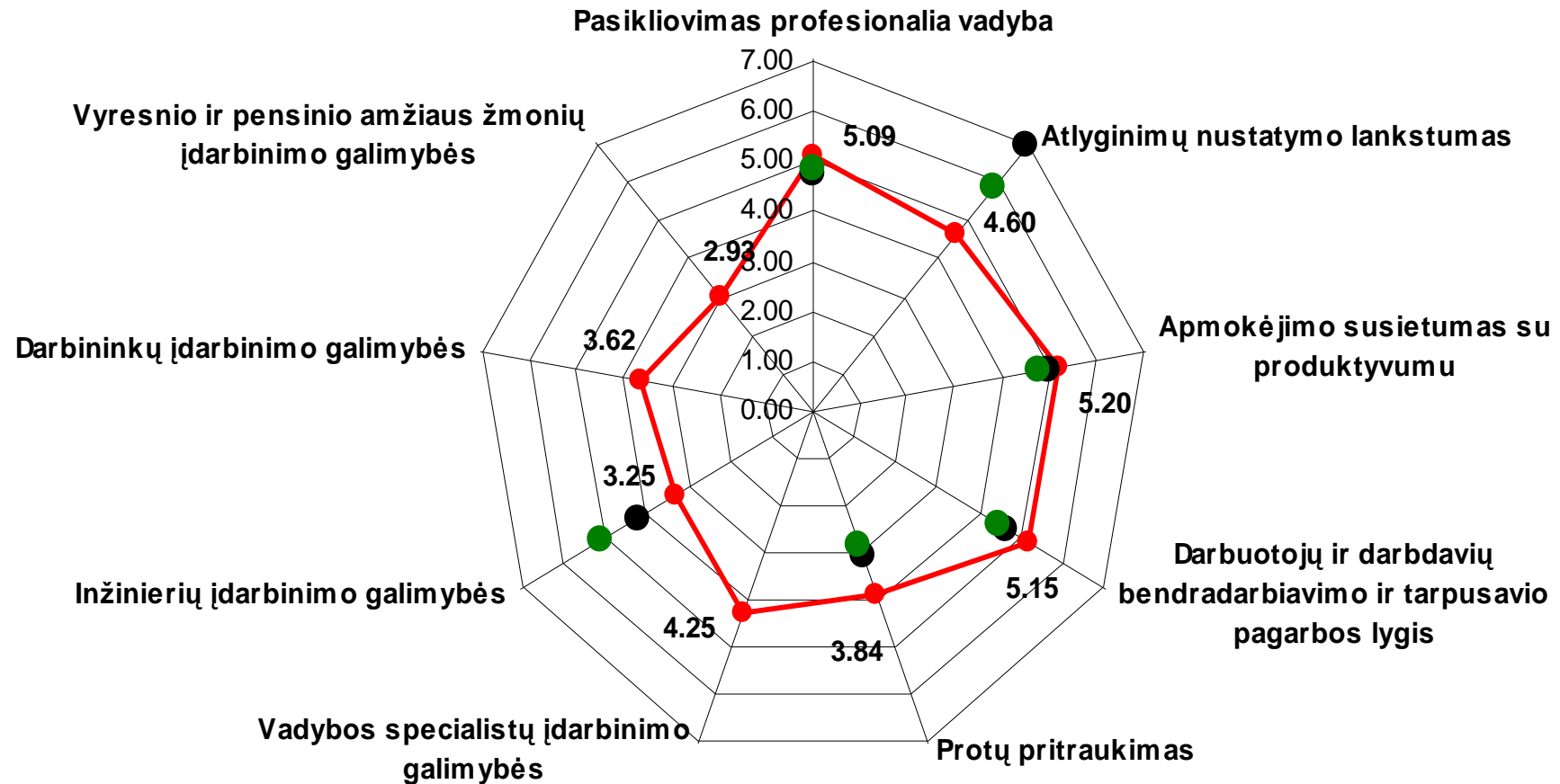


Maisto produktų gamybos sektoriaus infrastruktūros kokybės vertinimas, 2009 m.



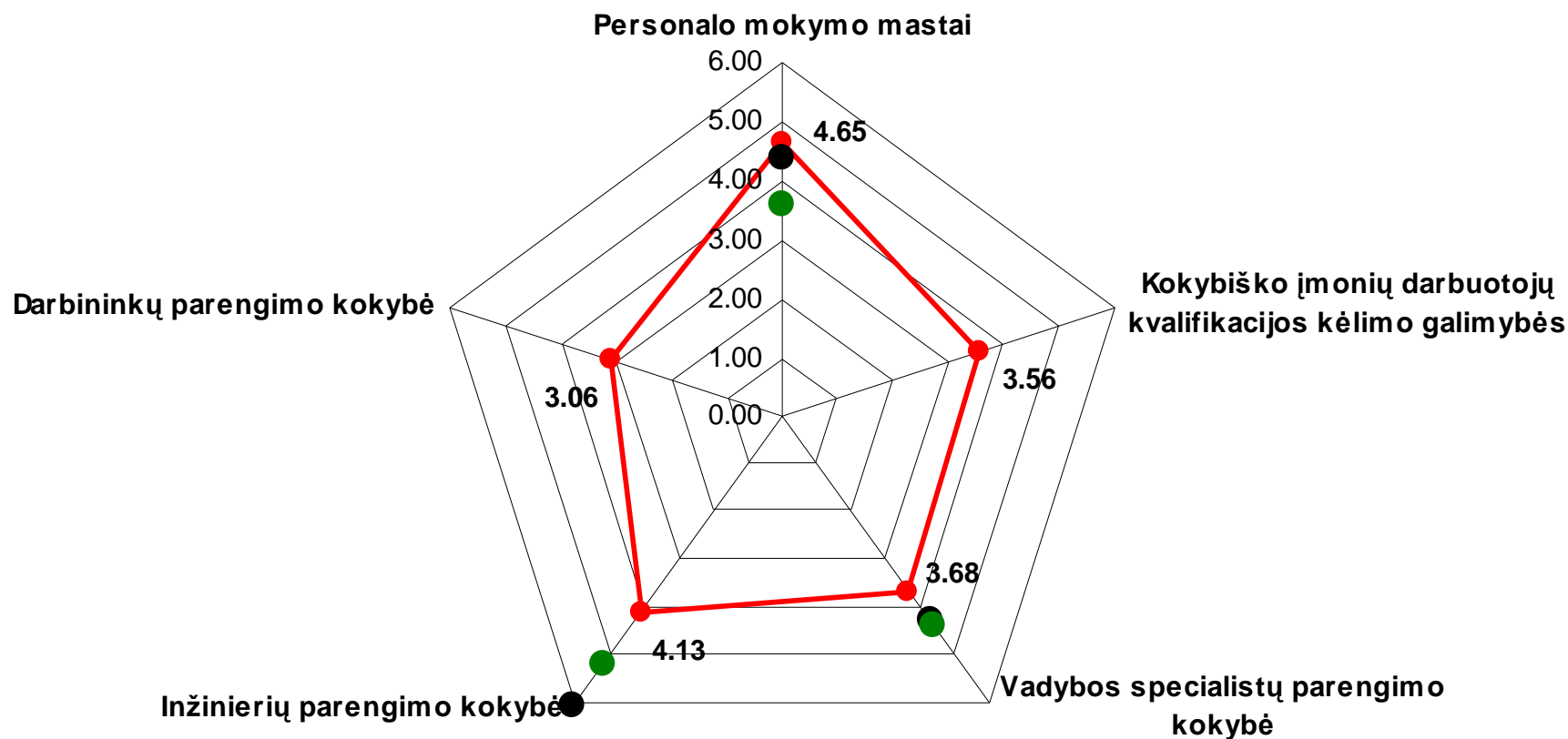
- Maisto produktų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

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



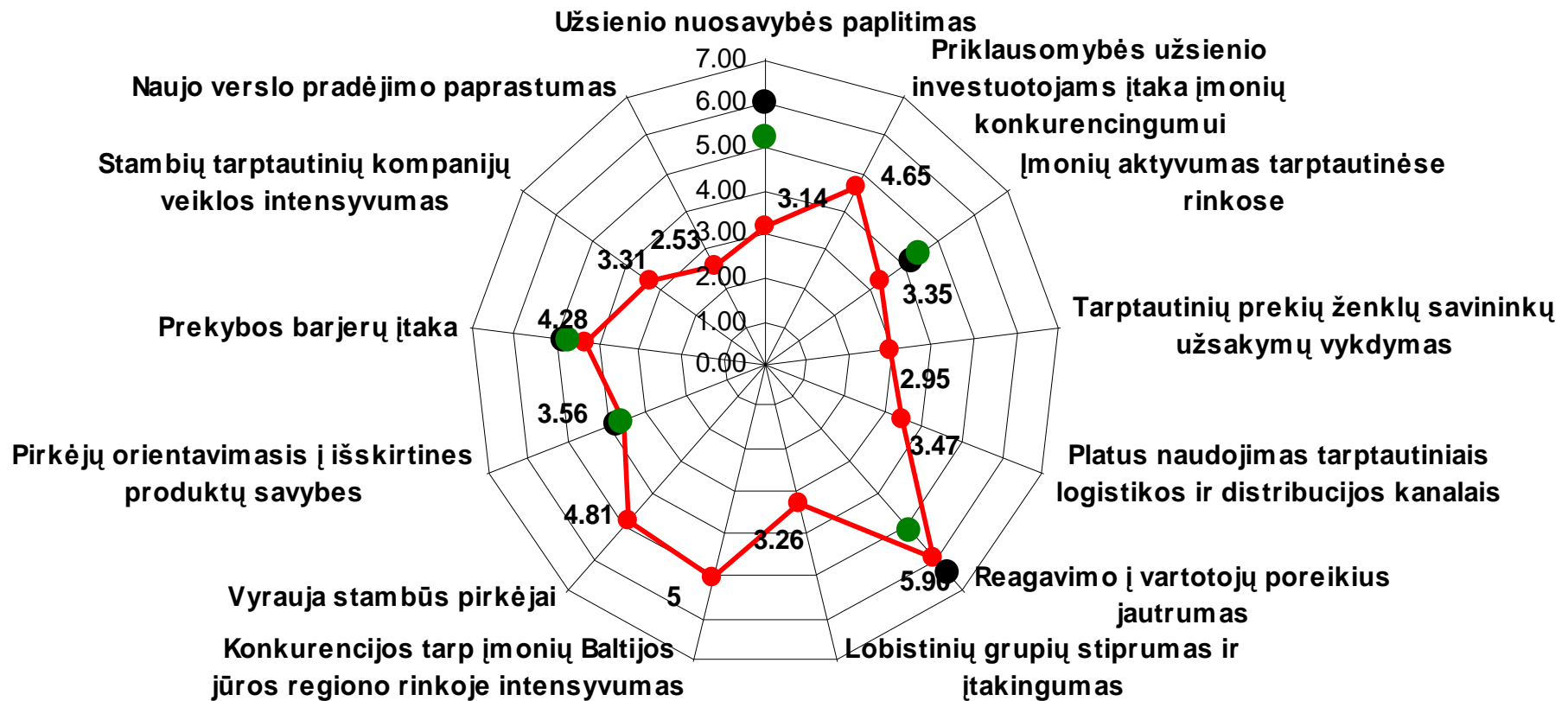
- Maisto produktų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

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



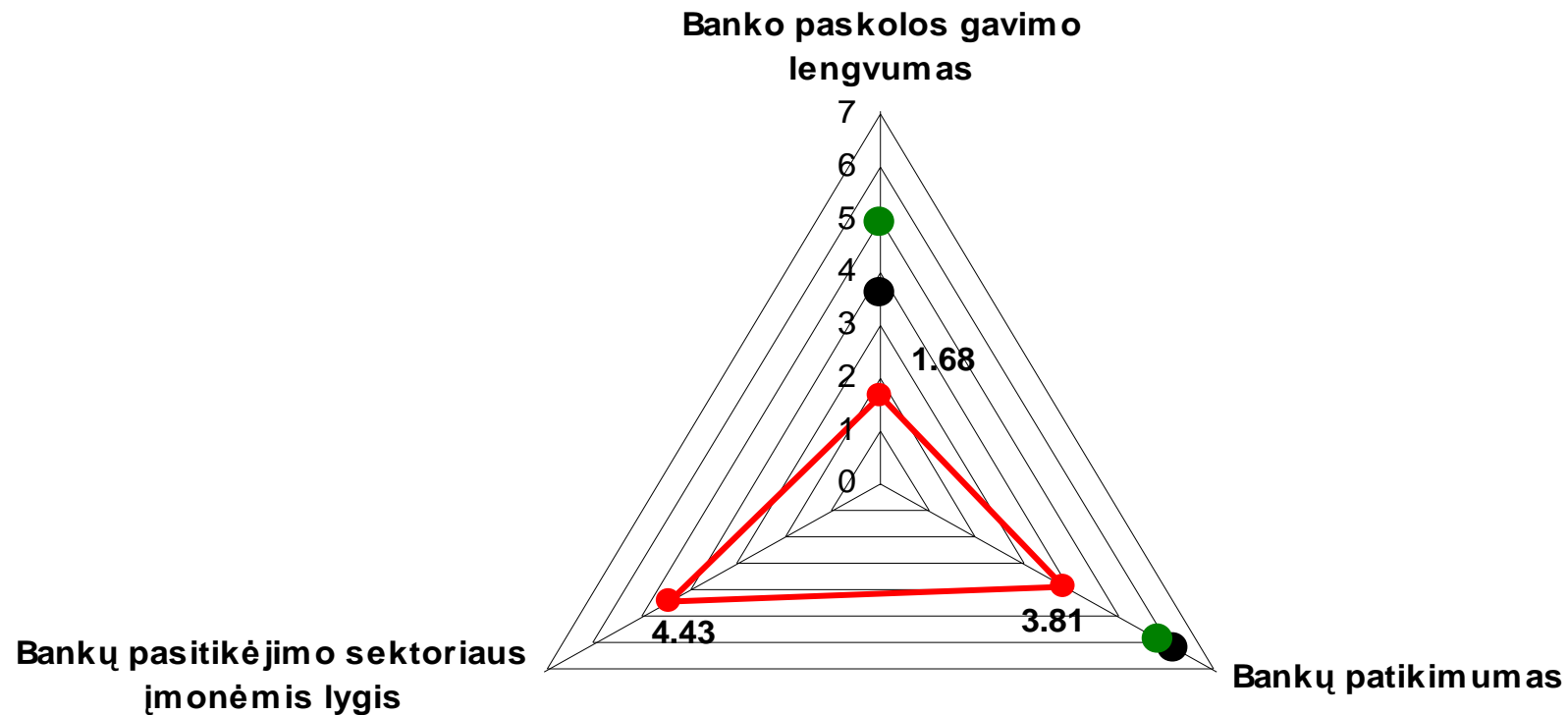
- Maisto produktų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

Maisto produktų gamybos sektoriaus vertinimas pagal rinkos efektyvumo dimensiją, 2009 m.



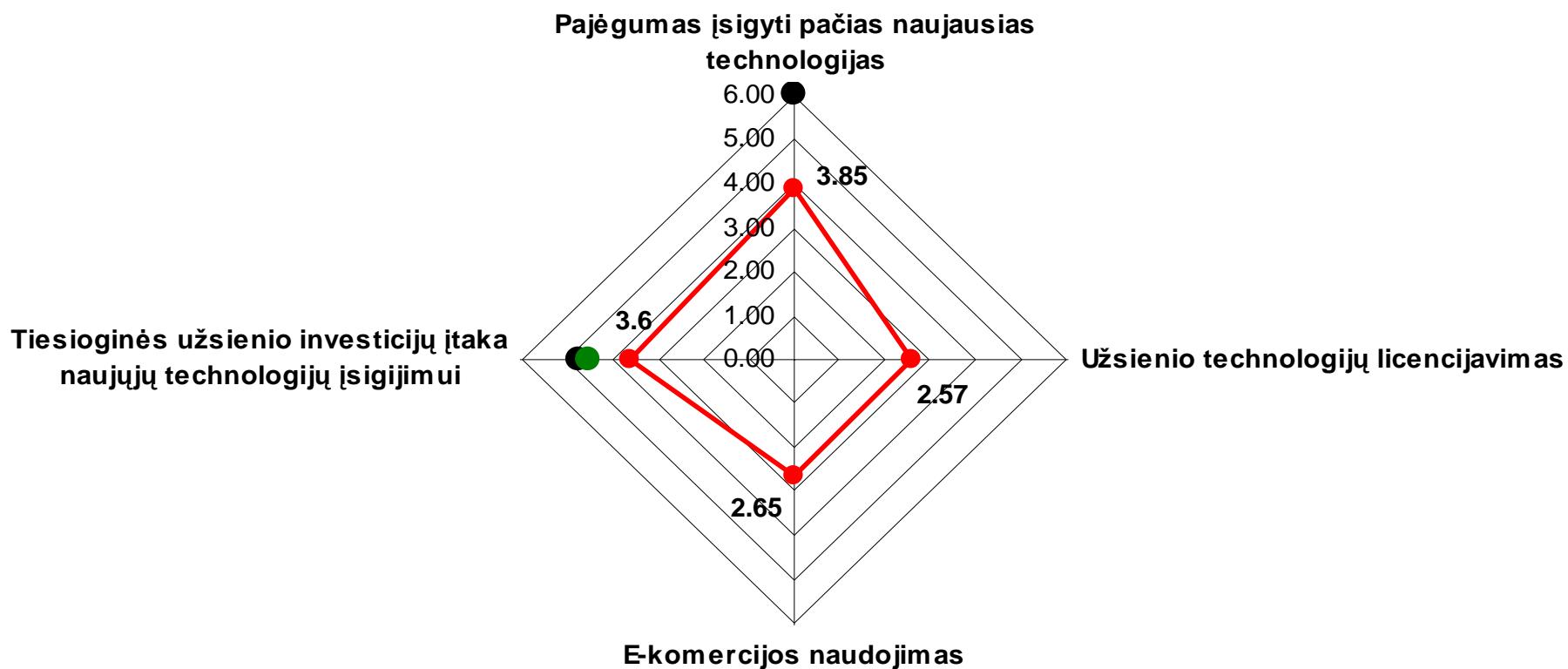
- Maisto produktų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

Maisto produktų gamybos sektoriaus vertinimas pagal finansinės rinkos išvystymo dimensiją, 2009 m.



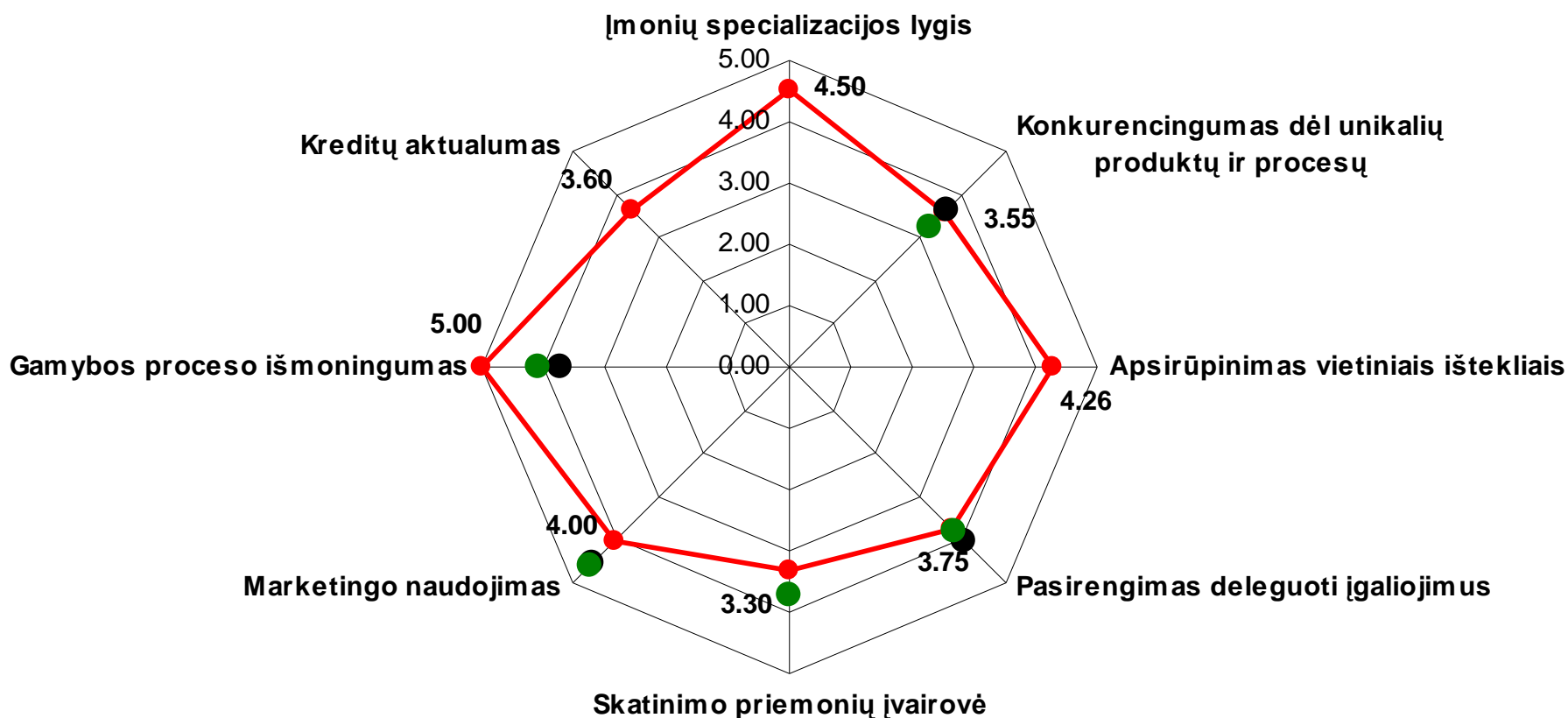
- Maisto produktų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

Maisto produktų gamybos sektoriaus technologinio lygio vertinimas, 2009 m.



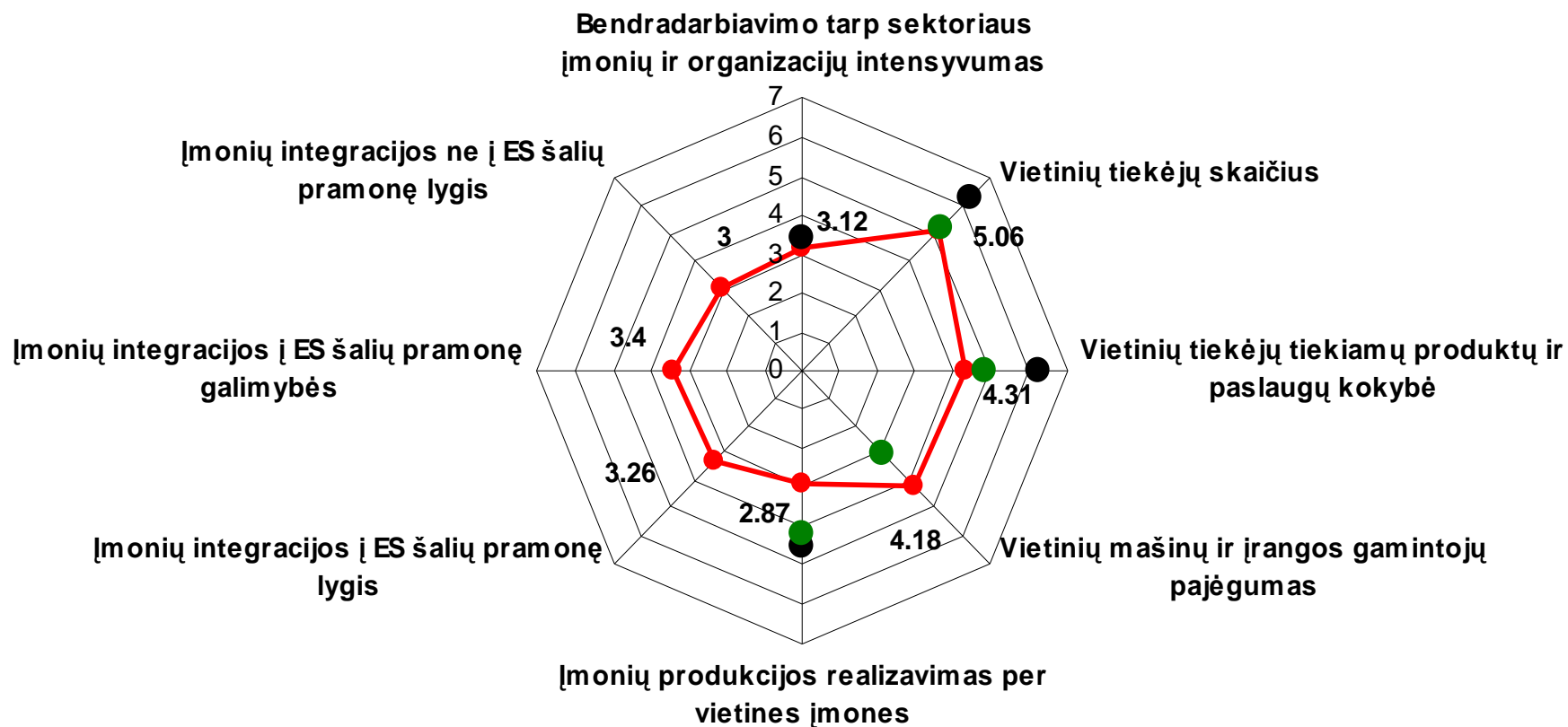
- Maisto produktų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

Maisto produktų gamybos sektoriaus įmonių sofistiškumo vertinimas įmonių lygmenyje, 2009 m.



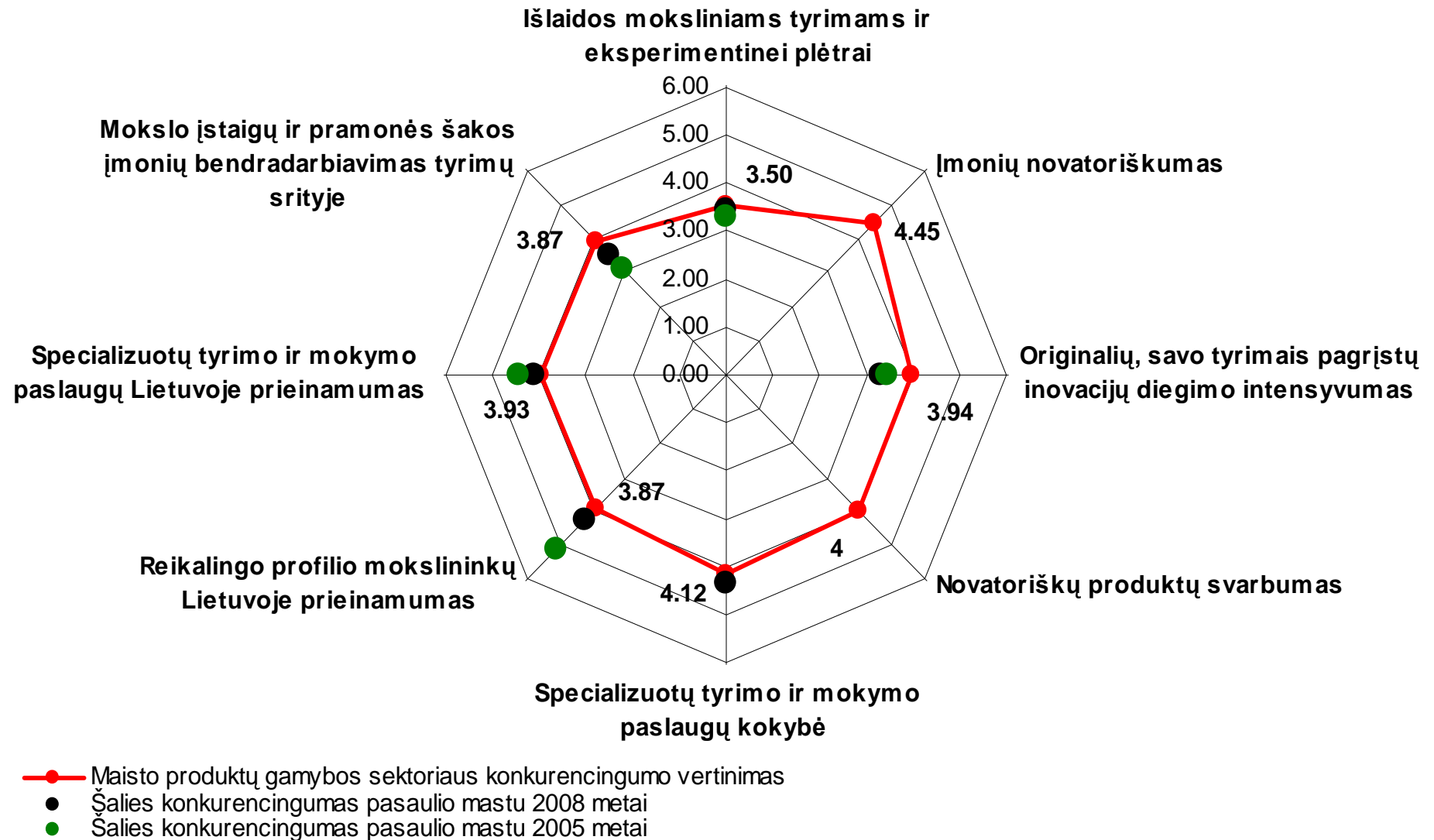
- Maisto produktų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2008 metai
- Šalies konkurencingumas pasaulio mastu 2005 metai

Maisto produktų gamybos sektoriaus įmonių sofistiškumo vertinimas sektoriaus lygmenyje, 2009 m.



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

Maisto produktų gamybos sektoriaus inovacinio potencialo vertinimas, 2009 m.



Lietuvos maisto produktų gamybos sektoriaus „deimantas“

Organizacinė veikla

- (+) Vadovaujantias pozicijas įmonėse dažniausiai užima profesionalūs vadovai
- (+/-) Vidutinės įmonių investicijos į personalo mokymus
- (+/-) Vidutinis įmonių pajėgumas įsigyti pačias naujausias technologijas
- (-) Mažas įmonių vadovybės pasirengimas deleguoti įgaliojimus
- (-) Nepakankama skatinimo priemonių įvairovė (motyvacija tik per atlyginimą)

Strategija ir veiklos efektyvumas

- (+) Jautrus reagavimas į vartotojų poreikius
- (+) Modernių technologijų naudojimas įmonių gamybos procesuose
- (+) Pagrindinių įmonių dėmesys inovacijoms
- (+/-) Originalių, savo tyrimais pagrįstų inovacijų diegimo intensyvumas
- (-) Marketingas
- (-) Veiklos priklausomybė nuo kreditų palankumo
- (-) Nepakankamos išlaidos moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai

Kontekstas įmonių strategijoms ir konkuravimui

- (+) Aukštas darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimo ir tarpusavio pagarbos lygis
- (+) Veikla intensyvioje konkurencijos rinkose
- (-) Prekybos barjerų įtaka
- (-) Nepakankamas įmonių elgsenos etiškumas
- (-) Lobistinių grupių nepakankamas stiprumas ir įtakingumas

Įmonių internacionalizavimas

- (-) Daugelis įmonės yra neaktyvios tarptautinėse rinkose
- (-) Dažnu atveju veikiama rizikingose rinkose

Inovacinė infrastruktūra

- (+/-) Vidutinė inžinierių parengimo kokybė
- (+/-) Vidutinė specializuotų tyrimo ir mokymo paslaugų kokybė
- (+/-) Reikalingo profilio mokslininkų Lietuvoje nepakankamas prieinamumas
- (-) Ribotos inžinierių darbinimo galimybės

Kapitalo rinkos infrastruktūra

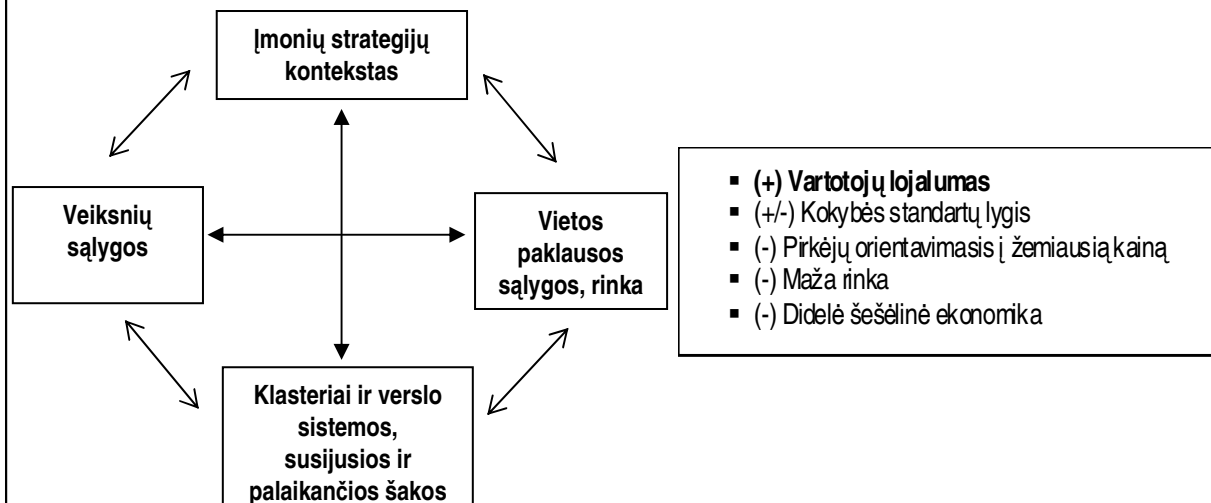
- (-) Banko paskolos gavimo sunkumas

Logistinė infrastruktūra

- (+) Gerai išvystyta informacijos ir ryšių infrastruktūra
- (+) Uostų, geležinkelių ir automobilių transporto pajėgumai
- (-) Nepakankamas oro transporto tinklo išvystymas

Žmonių išteklių

- (+) Gili tradicija
- (+/-) Vidutinė vadybos specialistų parengimo kokybė
- (+/-) Sektoriaus patrauklumas talentingiems darbuotojams
- (-) Žema darbininkų parengimo kokybė
- (-) Ribotos kokybiško įmonių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybės



- (+) Vartotojų lojalumas
- (+/-) Kokybės standartų lygis
- (-) Pirkėjų orientavimasis į žemiausią kainą
- (-) Maža rinka
- (-) Didelė šešėlinė ekonomika

- (+) Vietinių tiekėjų, galinčių sektorių aprūpinti svarbiais ištekliais, buvimas
- (+/-) Vidutinė vietinių tiekėjų tiekiamų produktų ir paslaugų kokybė
- (+/-) Specializuotų tyrimo ir mokymo paslaugų Lietuvoje prieinamumas
- (-) Vietinių mašinų ir įrangos gamintojų pajėgumas
- (-) Mokslo įstaigų ir pramonės šakos įmonių bendradarbiavimas tyrimų srityje
- (-) Ribotos įmonių integracijos į ES šalių pramonę galimybės ir nepakankamas integracijos lygis
- (-) Nepakankamai intensyvus bendradarbiavimas tarp sektoriaus įmonių ir organizacijų
- (-) Vietinių įmonių, vykdančių sektoriaus įmonių produkcijos tarptautinį paskirstymą ir marketingą, nebuvimas

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
1. Pagrindinėse įmonėse įdiegta šiuolaikinė technologija		+			
2. Galimybės greitai ir be didelių investicijų padidinti gamybos apimtis	+				
3. Gerai žinomas Rytų rinkos mentalitetas		+	+		
4. Geras produktų kokybės ir kainos santykis		+			
5. Pagrindinėse įmonėse įdiegtos šiuolaikinės kokybės valdymo sistemos		+			
6. Artumas iki strategiškai reikšmingų rinkų		+			
7. Pakankamai išvystyta infrastruktūra		+			
8. Gera produktų reputacija Rytų rinkose		+	+		
9. Gilios tradicijos ir prestižas		+			

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>
<u>1. Gebėjimas būti žemų kainų gamintoju</u>				X
<u>2. Gebėjimas kurti išskirtinius produktus</u>		← - - - - X		
<u>3. Marketingo novatoriškumas</u>			X	
<u>4. Novatoriškų verslo sprendimų svarba</u>		← - - - - X		
5. Priklausymas tarptautinėms vertės kūrimo grandinėms		X - - - - - →		
6. Ryšiai su tarptautiniais prekybos tinklais		X - - - - - →		
7. Turėjimas strateginio užsienio partnerio	X - - - - - →			
<u>8. Stiprios pozicijos vietinėje rinkoje</u>	← - - - - - X			
9. Gebėjimas apsirūpinti pigiais ištekliais			X	
10. Modernios technologijos			X	
<u>11. Gebėjimas užtikrinti vartotojams geriausią kainos ir kokybės santykį</u>				X
<u>12. Vietinių bazinių išteklių gausa</u>			X	
13. Transporto infrastruktūros kokybė			X	
<u>14. Efektyvi logistika</u>			X	
<u>15. Gebėjimas veikti Rytų rinkose</u>			X	

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

Stiprumai	Svarbiausi sėkmę lemiantys veiksniai (KSF)							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Suma:
1.	++	++	++	+++	++	-	+	<u>12</u>
2.	++	+	+	+	-	-	-	5
3.	+	++	-	+	+++	+	-	8
4.	++	+	+++	+++	++	-	-	<u>11</u>
5.	++	+	+++	+++	++	-	+	<u>12</u>
6.	+	+		+	++	++	+	8
7.	+	+	+	+	+	+++	++	10
8.	-	-	-	-	+++	-	-	3
9.	+	++	++	++	++	-	-	9
Suma:	12	11	12	<u>15</u>	<u>17</u>	6	5	

Stiprumai:

1. Pagrindinėse įmonėse įdiegta šiuolaikinė technologija
2. Galimybės greitai ir be didelių investicijų padidinti gamybos apimtis
3. Gerai žinomas Rytų rinkos mentalitetas
4. **Geras produktų kokybės ir kainos santykis**
5. **Pagrindinėse įmonėse įdiegtos šiuolaikinės kokybės valdymo sistemos**
6. Artumas iki strategiškai reikšmingų rinkų
7. Pakankamai išvystyta infrastruktūra
8. Gera produktų reputacija Rytų rinkose
9. Gilios tradicijos ir prestižas

Svarbiausi sėkmę lemiantys veiksniai (KSF):

1. **Gebėjimas pateikti produktus žema kaina (ypač artimuoju laikotarpiu)**
2. Novatoriškumas (produktų, marketingo, verslo modelių ir kt.)
3. **Stipri pozicija vietinėje rinkoje**
4. **Geras kainos ir kokybės santykis**
5. **Gebėjimas veikti Rytų rinkose**
6. Gera logistika
7. Vietinių bazinių išteklių gausa

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

Lietuvos maisto produktų gamybos sektoriaus galimybės

Didelis									
				5					
	Poveikis verslui								
			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**)

Lietuvos maisto produktų gamybos sektoriaus galimybių ir stipriųjų pusių sugretinimas

Stiprumai	Galimybės								Suma:
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
1.	+	+++	++	+	++	+	++	++	<u>14</u>
2.	-	+	++	-	+	-	+	+	6
3.	-	-	-	-	-	+	-	-	1
4.	-	+	++	++	+	++	++	-	10
5.	+	++	++	+	-	+	+	++	10
6.	-	+	++	++	-	-	-	+	6
7.	-	+	+	-	+	-	-	-	3
8.	-	-	-	+	-	-	-	-	1
9.	+	++	+	-	++	++	+	++	<u>11</u>
Suma:	3	<u>11</u>	<u>12</u>	7	7	7	7	8	

Lietuvos maisto produktų gamybos sektoriaus galimybių ir stipriųjų pusių sugretinimas

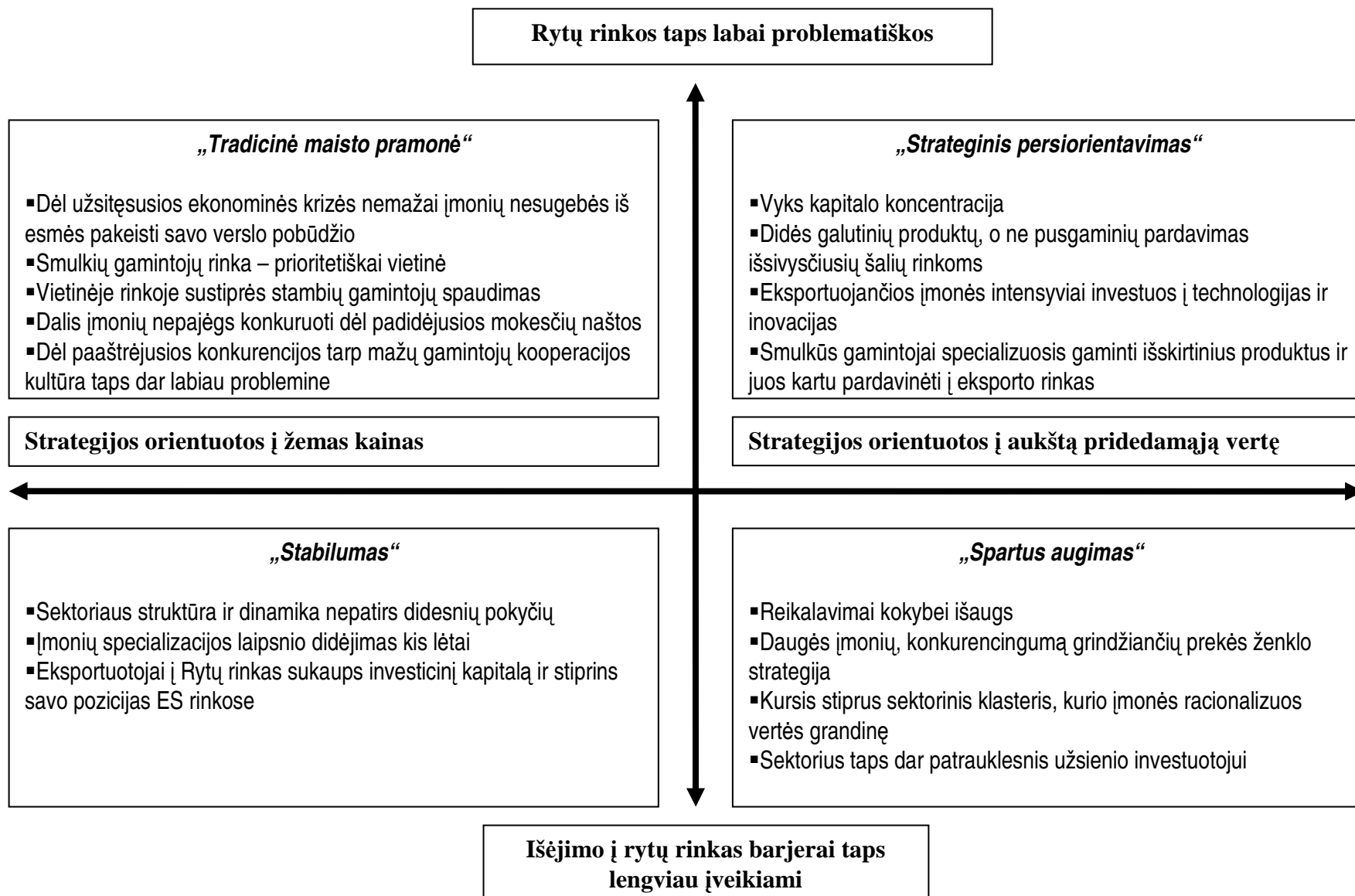
Stiprumai

1. **Pagrindinėse įmonėse įdiegta šiuolaikinė technologija**
2. Galimybės greitai ir be didelių investicijų padidinti gamybos apimtį
3. Gerai žinomas Rytų rinkos mentalitetas
4. Geras produktų kokybės ir kainos santykis
5. Pagrindinėse įmonėse įdiegtos šiuolaikinės kokybės valdymo sistemos
6. Artumas iki strategiškai reikšmingų rinkų
7. Pakankamai išvystyta infrastruktūra
8. Gera produktų reputacija Rytų rinkose
9. **Gilios tradicijos ir prestižas**

Galimybės

1. Pasinaudoti ES parama naujoms technologijoms įdiegti
2. **Isisavinti 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

Maisto produktų gamybos sektoriaus raidos scenarijai



REKOMENDACIJOS

- Vienas labai svarbių negatyvių veiksnių yra šešėlinės ekonomikos spartus augimas, darantis didelę neigiamą įtaką žymios dalies sektoriaus įmonių veiklai. Tas pats silpnumas yra susijęs ir su nekonkurencingais mokesčiais (PVM) ir gali būti koreguojamas išimtinai tik valstybės politikos priemonėmis. Jei mokesčiai nebus bent jau suvienodinti su esančiais kaimyninėse šalyse, tikėtis realių teigiamų poslinkių vargu ar galima.

REKOMENDACIJOS (tęsinys)

- Kita strateginių silpnumų grupė susijusi su vyraujančia menka pridėtine verte, sukuriama žymioje dalyje maisto produktų pramonės įmonių, ką atspindi ir bendri sektoriaus statistiniai rodikliai. Be rimtos mokslo ir tyrimų, specialistų rengimo ir inovacijų sistemos sektoriuje korekcijos vargu ar bus pasiekti ilgalaikiai ir tvarūs rezultatai. Realus vaisingas dialogas šia tema gali vykti tik tarp stambių gamybos įmonių ar asocijuotų verslo struktūrų ir mokslo bei studijų institucijų. Taip pat svarbu tampriau susieti mokslinių tyrimų, atliekamų universitetuose tematiką su pramonės poreikiais.

REKOMENDACIJOS (tęsinys)

- Strateginė Lietuvos maisto pramonės gaminių eksporto didinimo problema yra tegul ir gilėjanti, tačiau vis dar labai nepakankama įmonių specializacija, o sektoriaus mastu ir gebėjimas rinkai pateikti platų gaminių asortimentą dideliais kiekiais. Problemos sprendimo kelias taip pat gerai žinomas pasaulinėje praktikoje. Tai, visų pirma, kapitalo koncentracijos, įmonių stambėjimo palaikymas ir antra – mažų įmonių klasterinių ar kooperacinių iniciatyvų palaikymas.

REKOMENDACIJOS (tęsinys)

- Konkurencingumą menkina ir kokybiškos žaliavos stygius. Čia yra keli problemos sprendimo keliai. Strateginė maisto produktų gamybos sektoriaus šaka yra pieno produktų gamyba. Labai svarbu, kad vyriausybė (žemės ūkio ministerija) inicijuotų priemones pieno žaliavos kokybei gerinti. Mėsos gamybos įmonių priekaištai dėl aiškiai nepakankamų mėsos žaliavos išteklių taip pat turi dvi puses. Pirma, labai daug kokybiškos mėsos eksportuojama žaliavos pavidalu (galvijai, kiaulės). Reikia sukurti atsvaros Rusijos mokestinei politikai priemones, kad gyvulių augintojai būtų suinteresuoti žaliavą realizuoti vietos rinkoje. Dalis kaltės dėl žaliavos stygiaus tenka ir pačioms gamybos įmonėms - įmonės tikrai per menkai bendradarbiauja su žaliavos augintojais, juo „atiduodami“ į gyvulių supirkėjų rankas.

REKOMENDACIJOS (tęsinys)

- Maisto pramonė yra specifinė – ji labai glaudžiai susieja žaliavos gamintojus su perdirbėjais, todėl realiai vieni be kitų, o ypač – perdirbėjai vargiai ar gali būti konkurencingi. Iš to seka, kad konkurencingumo problema turi būti sprendžiama sistemiškai. Pats efektyviausias būdas, tegul ir reikalaujantis laiko, yra nacionalinės maisto industrinės sistemos formavimasis.

REKOMENDACIJOS (tęsinys)

- Ši konkurencingumo studija yra bandymas sistemiškai pažvelgti į sektoriaus konkurencingumą, jį lemiančius veiksnius, išryškinti tendencijas. Tačiau svarbu šį darbą giliau plėtoti, kad būtų galima parengti rekomendacijas specifiškai produktų grupėms, rinkoms, įmonių grupėms ir panašiai. Tolesnių tyrimų objektu galėtų būti konkrečios vertės kūrimo grandinės – pieno, mėsos, grūdų produktų, o pagal reikalą ir kitų maisto produktų gamybos sektoriaus šakų ar produktų. Taip pat būtų svarbu atlikti palyginamąją pasirinktų šalių maisto pramonės struktūros, jos infrastruktūros, privalumų analizę.

DĚKOJAME UŽ DĚMES!