



Lietuvos tekstilės gaminių gamybos ir drabužių siuvimo pramonės sektoriaus

KONKURENCINGUMO STUDIJA

Užsakovas: Lietuvos ekonominės plėtros agentūra

Vykdytojas: KTU Verslo strategijos institutas

VšĮ Žinių visuomenės institutas

1. Antrinių (statistikos) duomenų analizė. Šaltiniai:

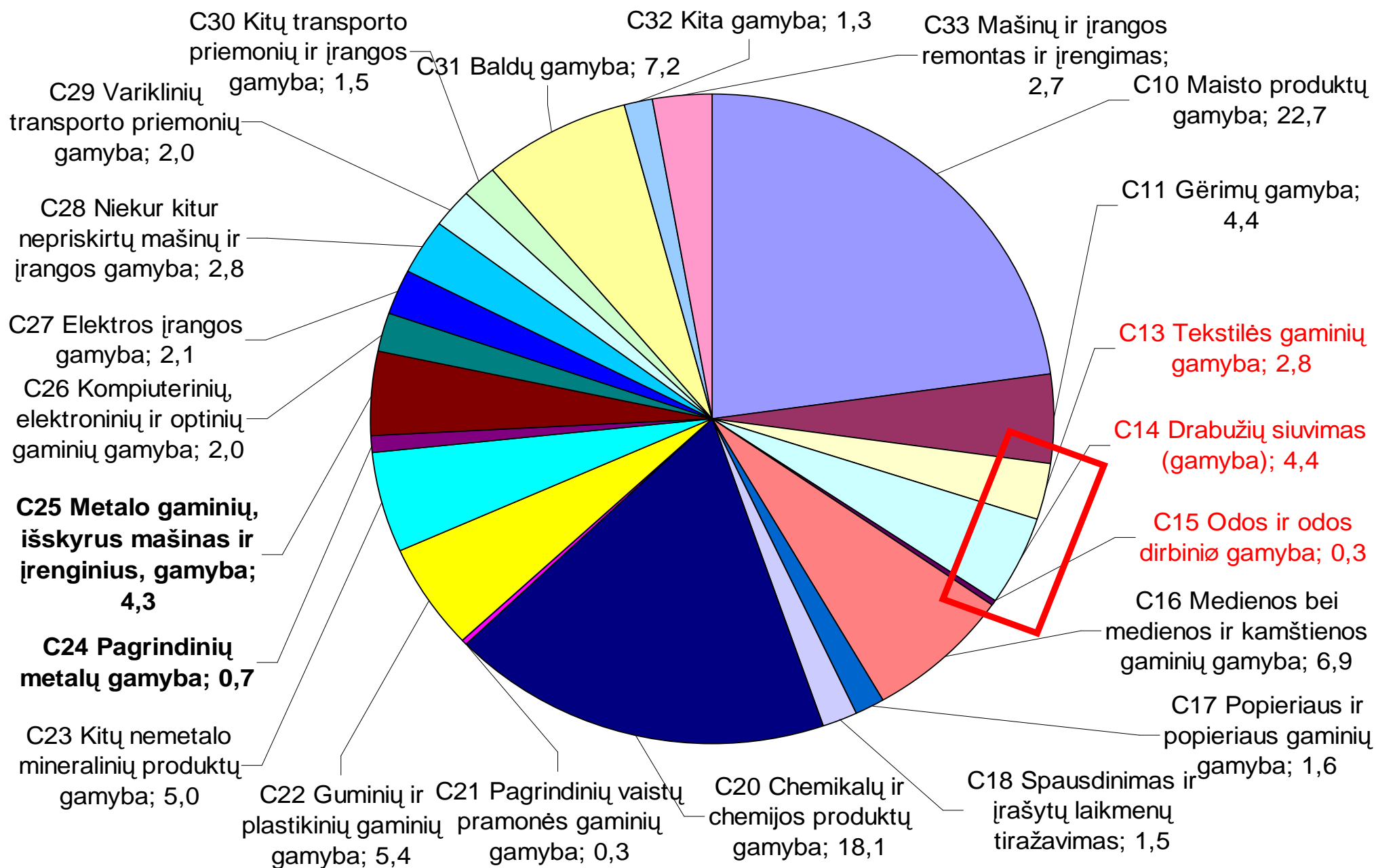
- Lietuvos statistikos departamentas:
 - <http://www.stat.gov.lt/> ;
- Lietuvos statistikos departamento rodiklių duomenų bazė:
 - <http://db1.stat.gov.lt/statbank/> ;
- Europos Sąjungos statistikos agentūros Eurostat duomenų bazė:
 - <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> ;
- Tarptautinės prekybos centras:
 - <http://www.intracen.org/> ;
 - <http://www.trademap.org/> .

LIETUVOS TEKSTILĖS IR APRANGOS PRAMONĖS SEKTORIAUS BRUOŽAI

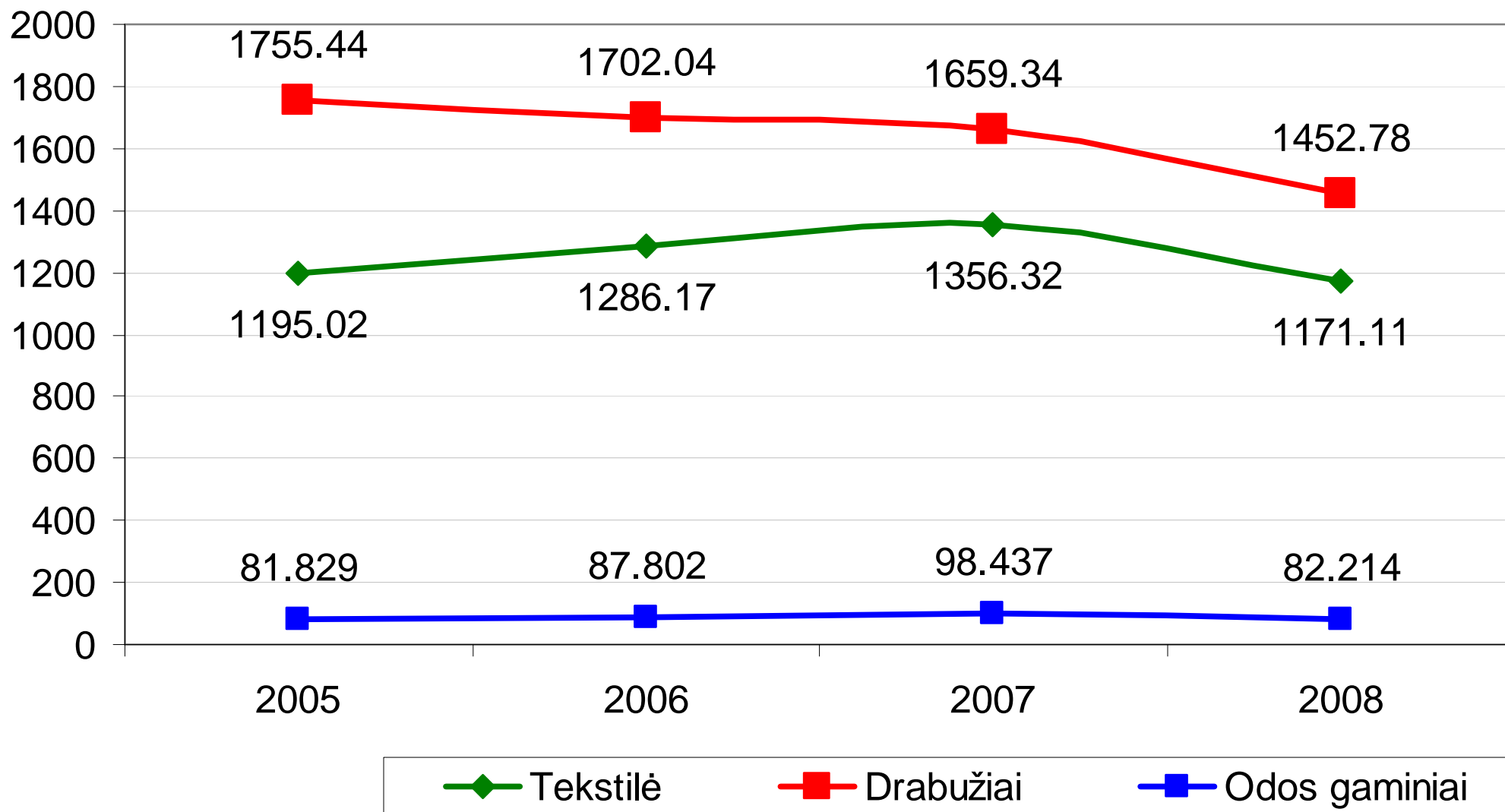
Veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje, vnt., 2006-2009 m.

Ekonominė veikla (pagal EVRK 2 red.)		2006	2007	2008	2009
C13. Tekstilės gaminių gamyba	Veikiančių ūkio subjektų skaičius	213	220	203	193
	Veikiantys individualūs ūkio subjektai	67	66	56	46
	<i>Dalis apdirbamojoje gamyboje, %</i>	<i>2,79</i>	<i>2,89</i>	<i>2,74</i>	<i>2,62</i>
C14. Drabužių siuvimas (gamyba)	Veikiančių ūkio subjektų skaičius	896	870	833	803
	Veikiantys individualūs ūkio subjektai	365	336	309	274
	<i>Dalis apdirbamojoje gamyboje, %</i>	<i>11,73</i>	<i>11,43</i>	<i>11,23</i>	<i>10,91</i>
C15. Odos ir odos dirbinių gamyba	Veikiančių ūkio subjektų skaičius	89	89	70	61
	Veikiantys individualūs ūkio subjektai	43	44	28	23
	<i>Dalis apdirbamojoje gamyboje, %</i>	<i>1,16</i>	<i>1,17</i>	<i>0,94</i>	<i>0,83</i>

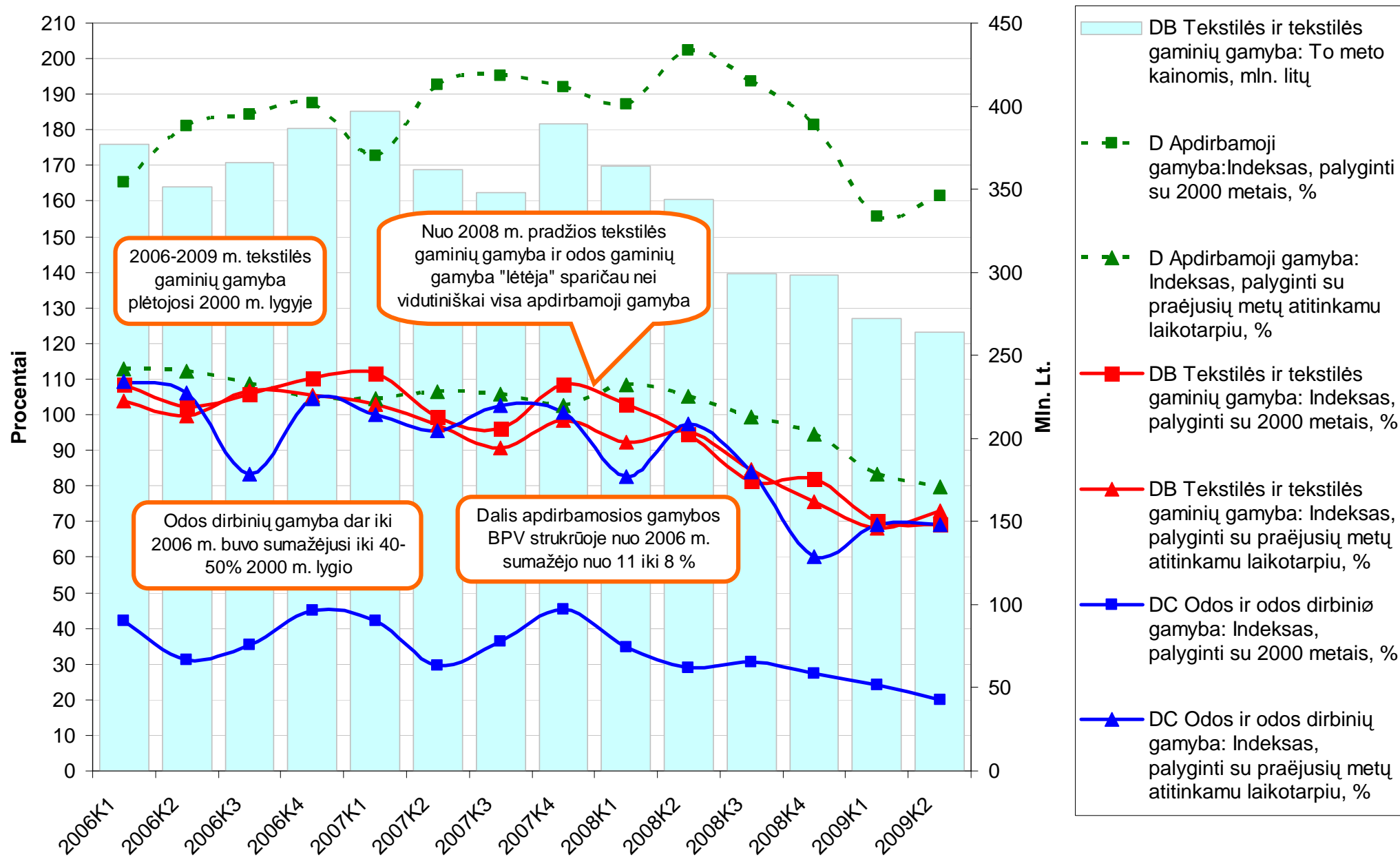
Lietuvos apdirbamosios gamybos struktūra pagal pramonės produkcijos apimtį, 2008



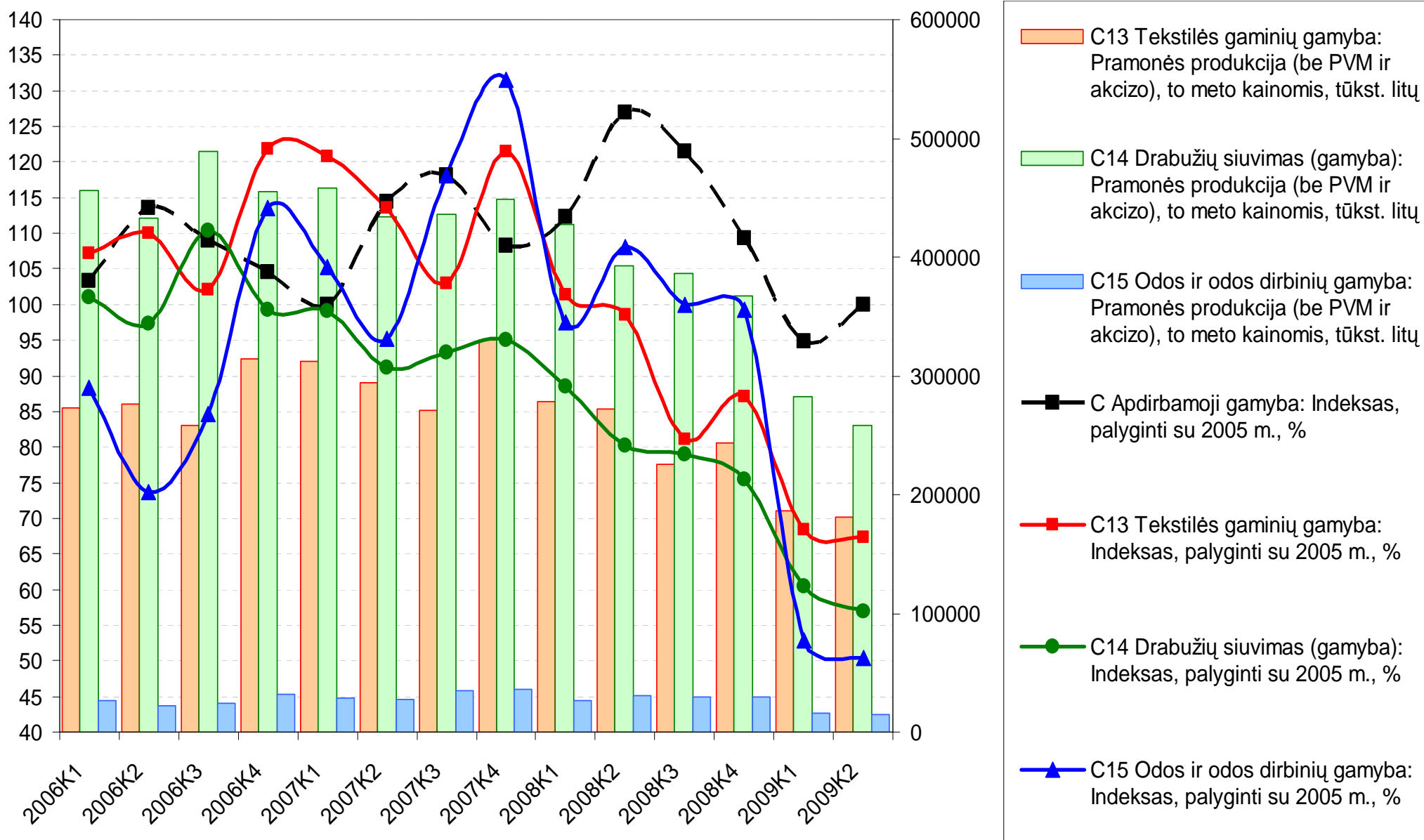
Pagamintos produkcijos vertė, mln. Lt (apskaičiuota to meto kainomis, be PVM)



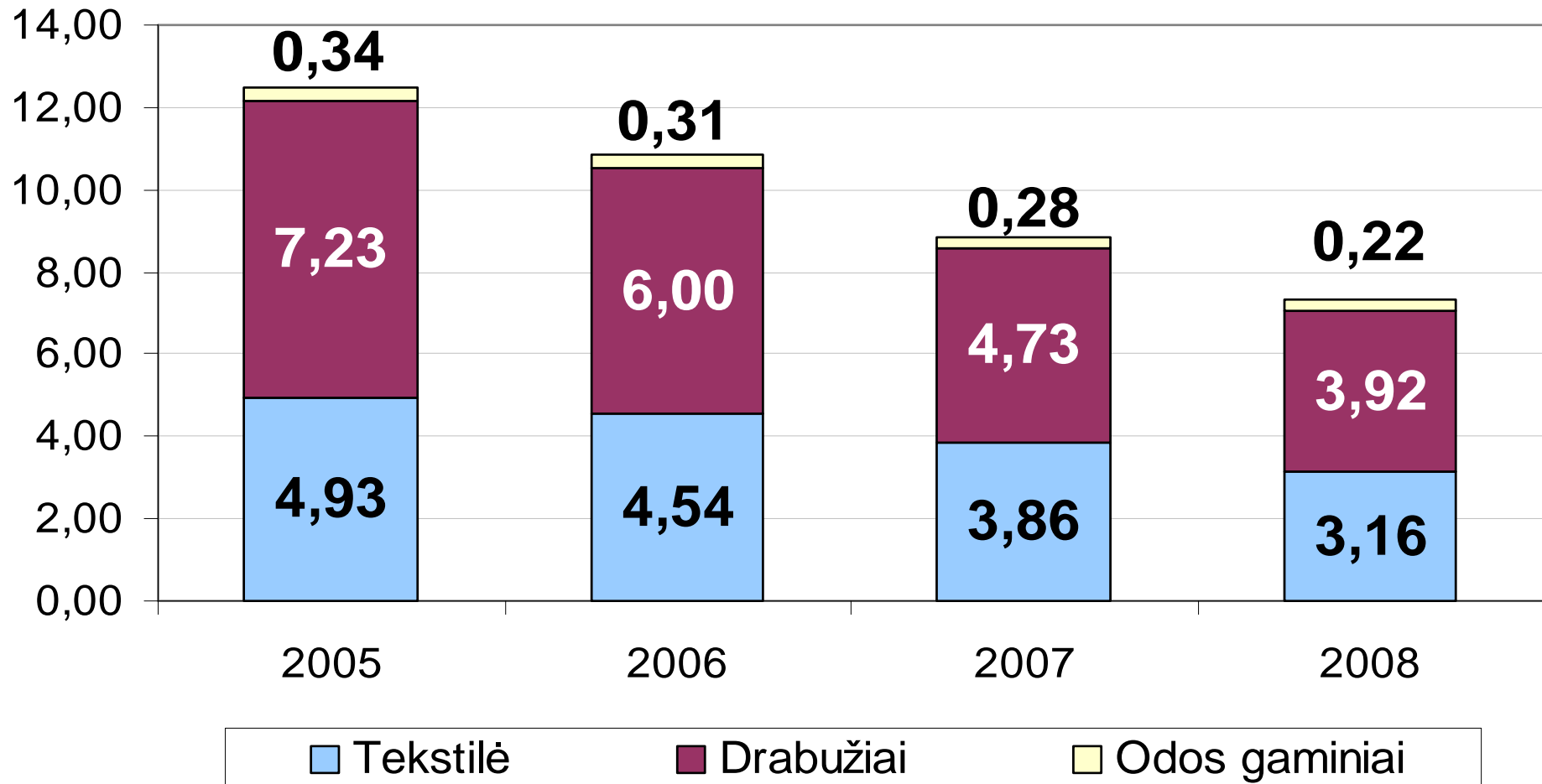
Sektoriaus raidos tendencijos, 2006 – 2009 m., pagal bendrosios pridėtinės vertės dinamiką



Sektoriaus produkcijos vertės dinamika, 2006-2009 m.

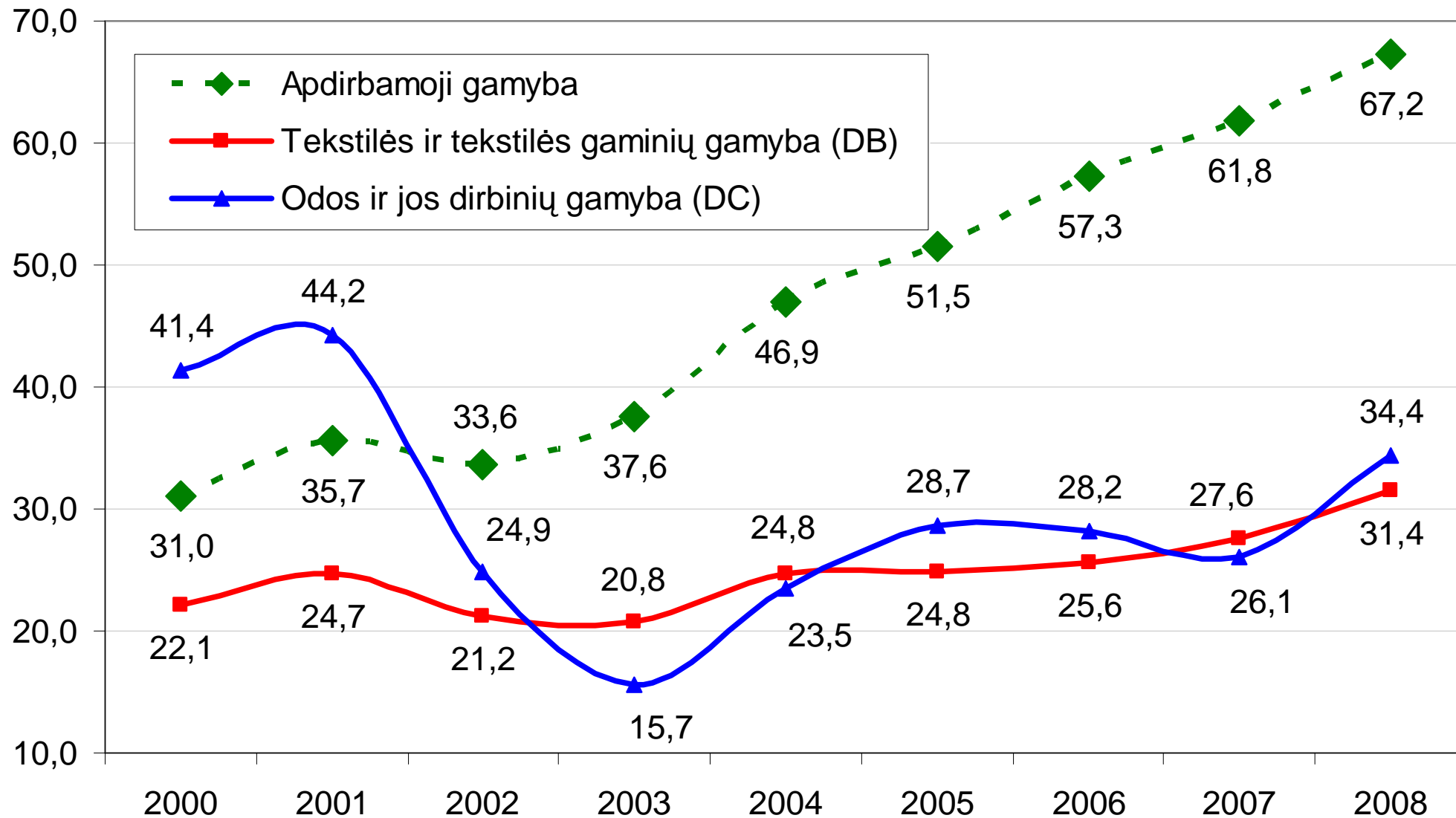


Sektoriaus produkcijos vertė apdirbamosios gamybos struktūroje, %, 2005 – 2008 m.

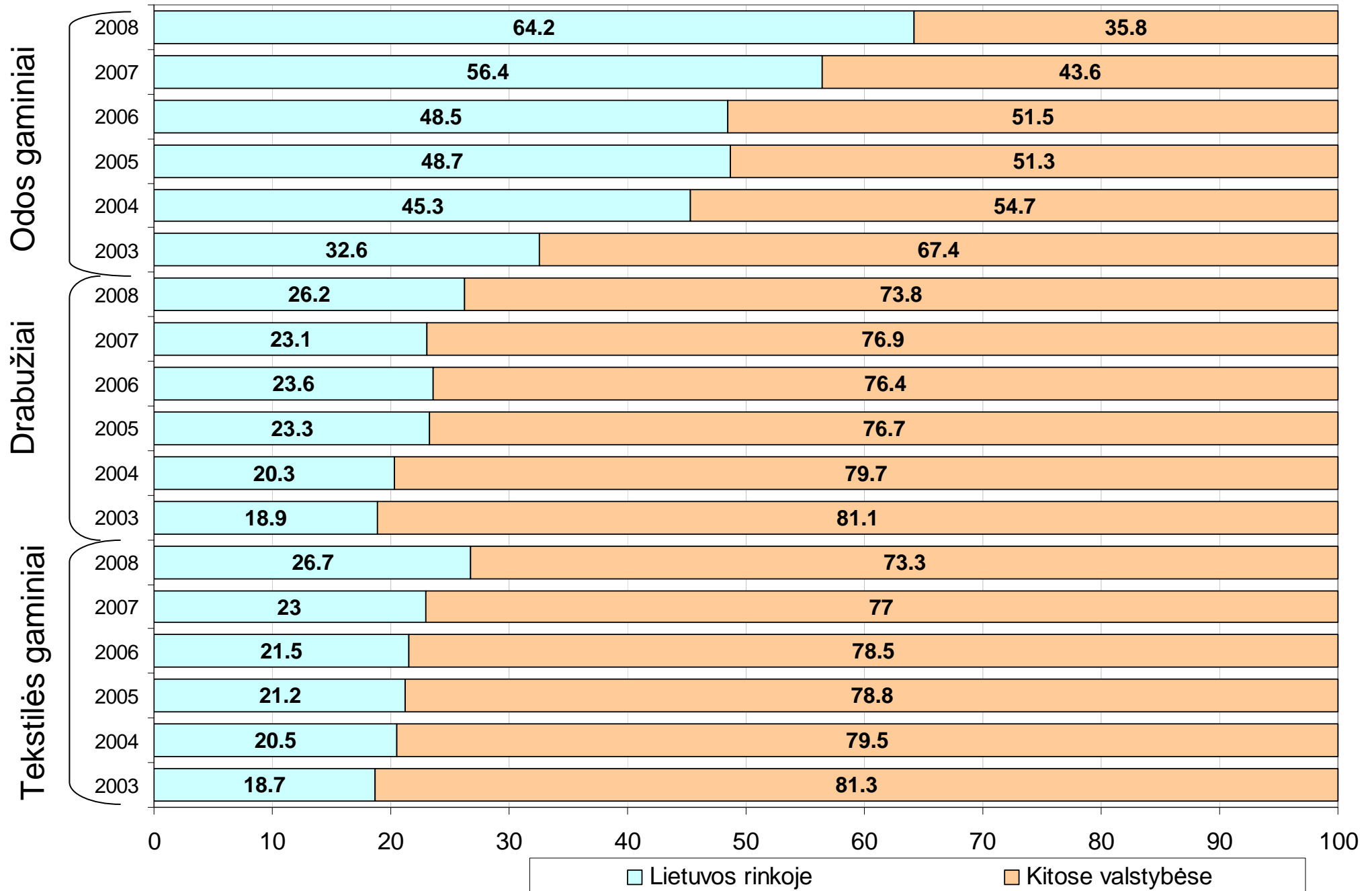


Sektoriaus produktyvumas

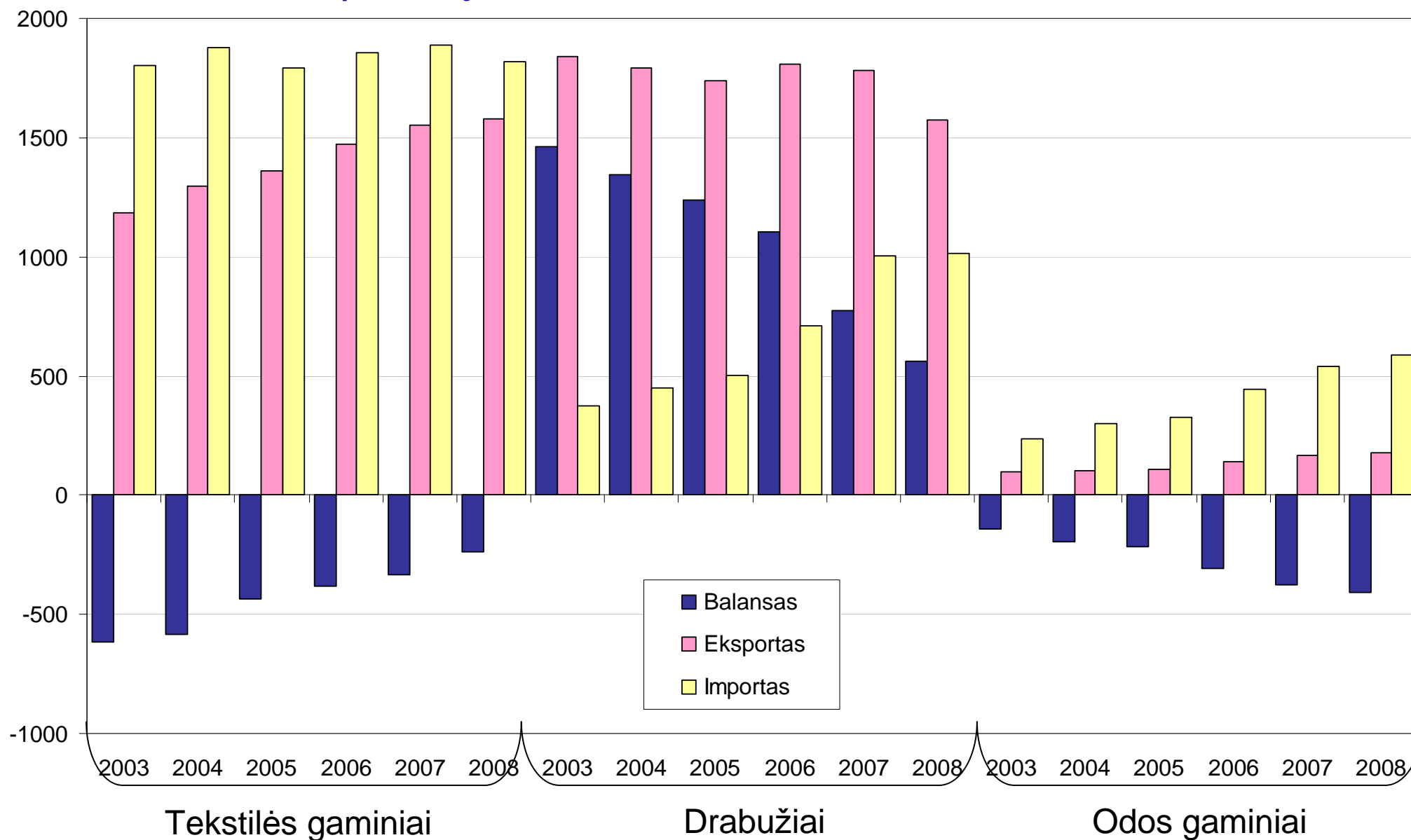
(pridėtinė vertė, tenkanti vienam užimtajam, to meto kainomis, tūkst. litų)



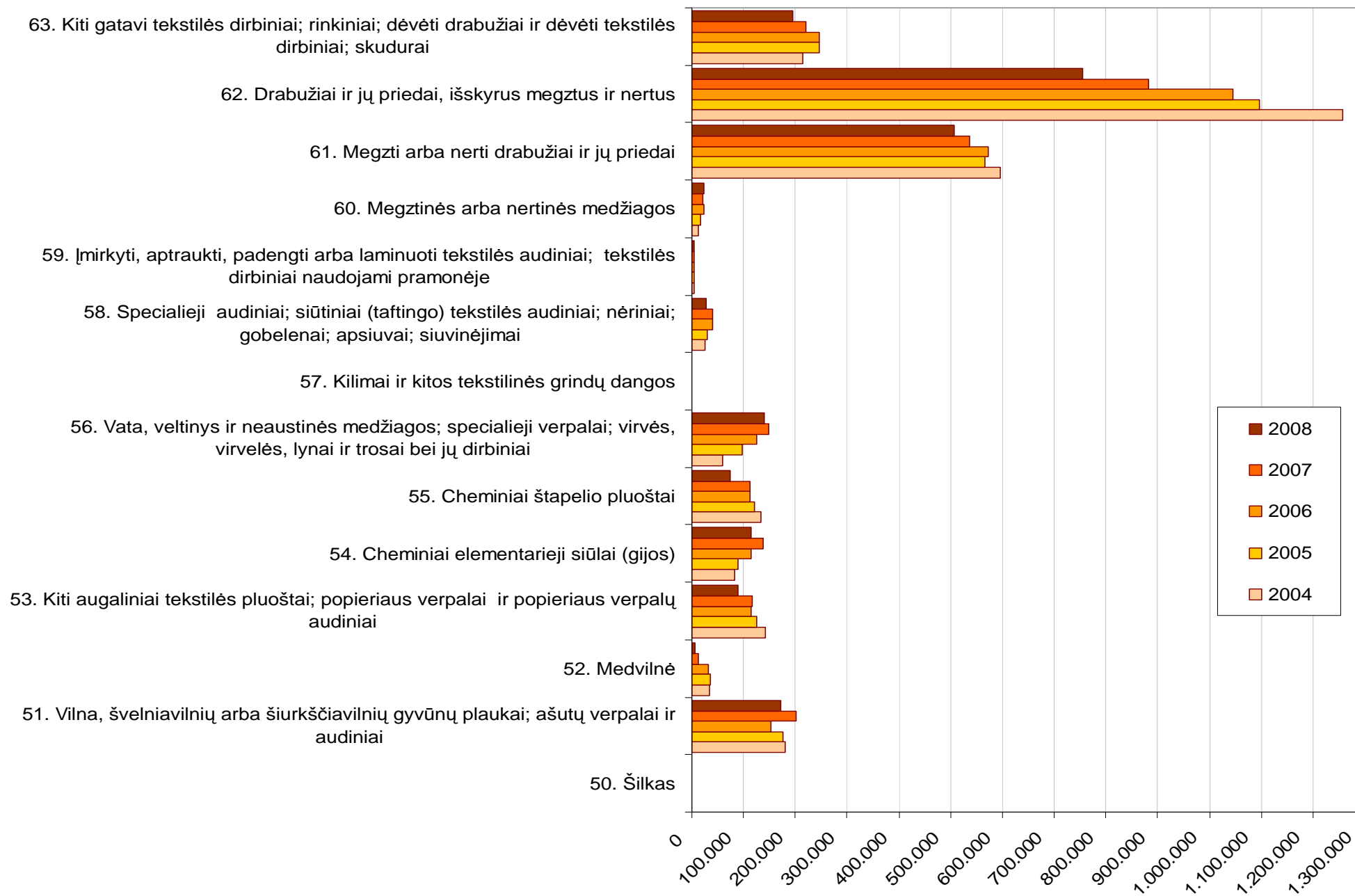
Produkcijos realizavimo kryptys, %, 2003-2008 m.



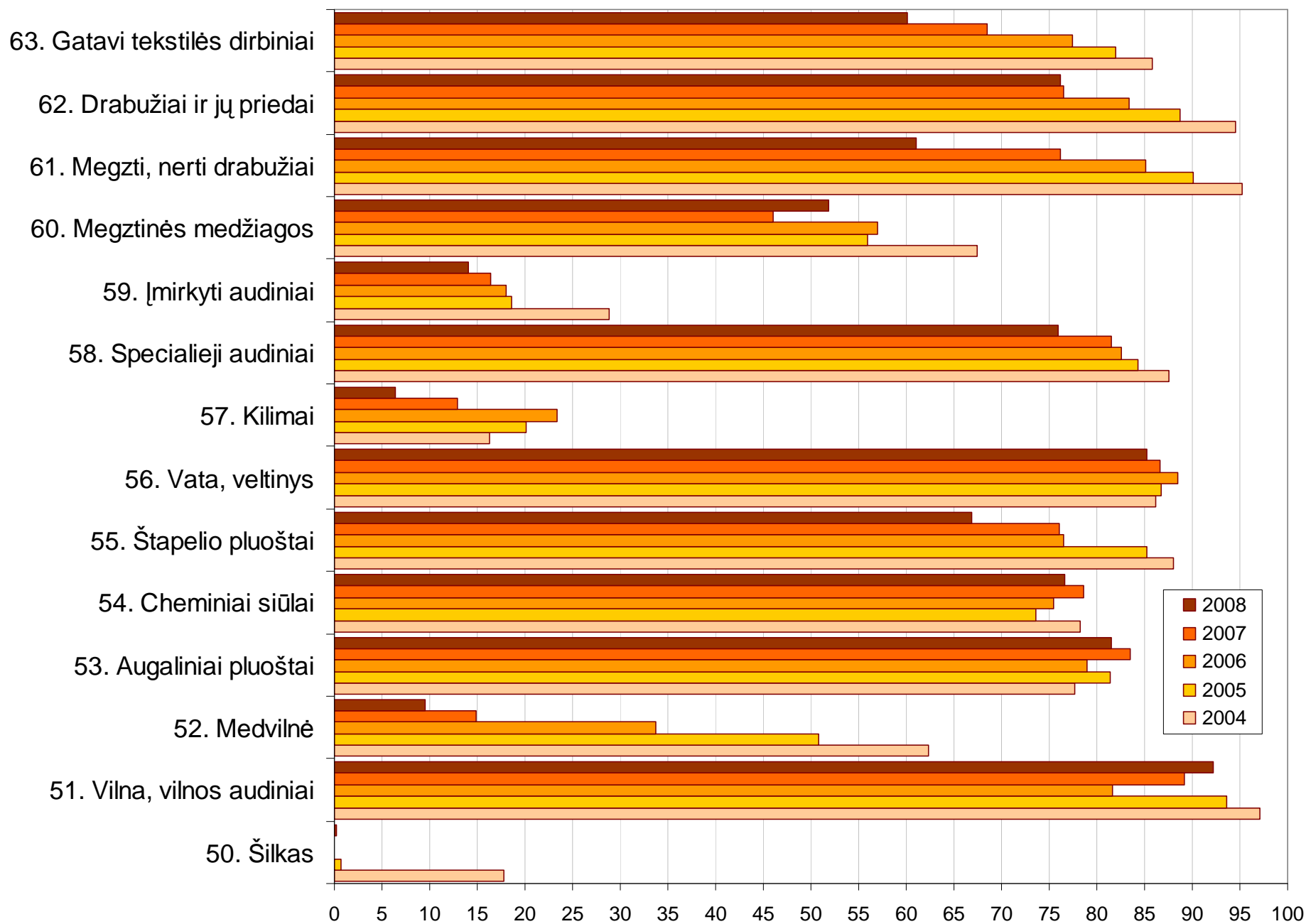
Tarptautinės prekybos sektoriaus gaminiais apimčių dinamika, mln. Lt, 2003 – 2008



Eksporto apimtis pagal prekių grupes, 2003 – 2008 m., tūkst. Lt.

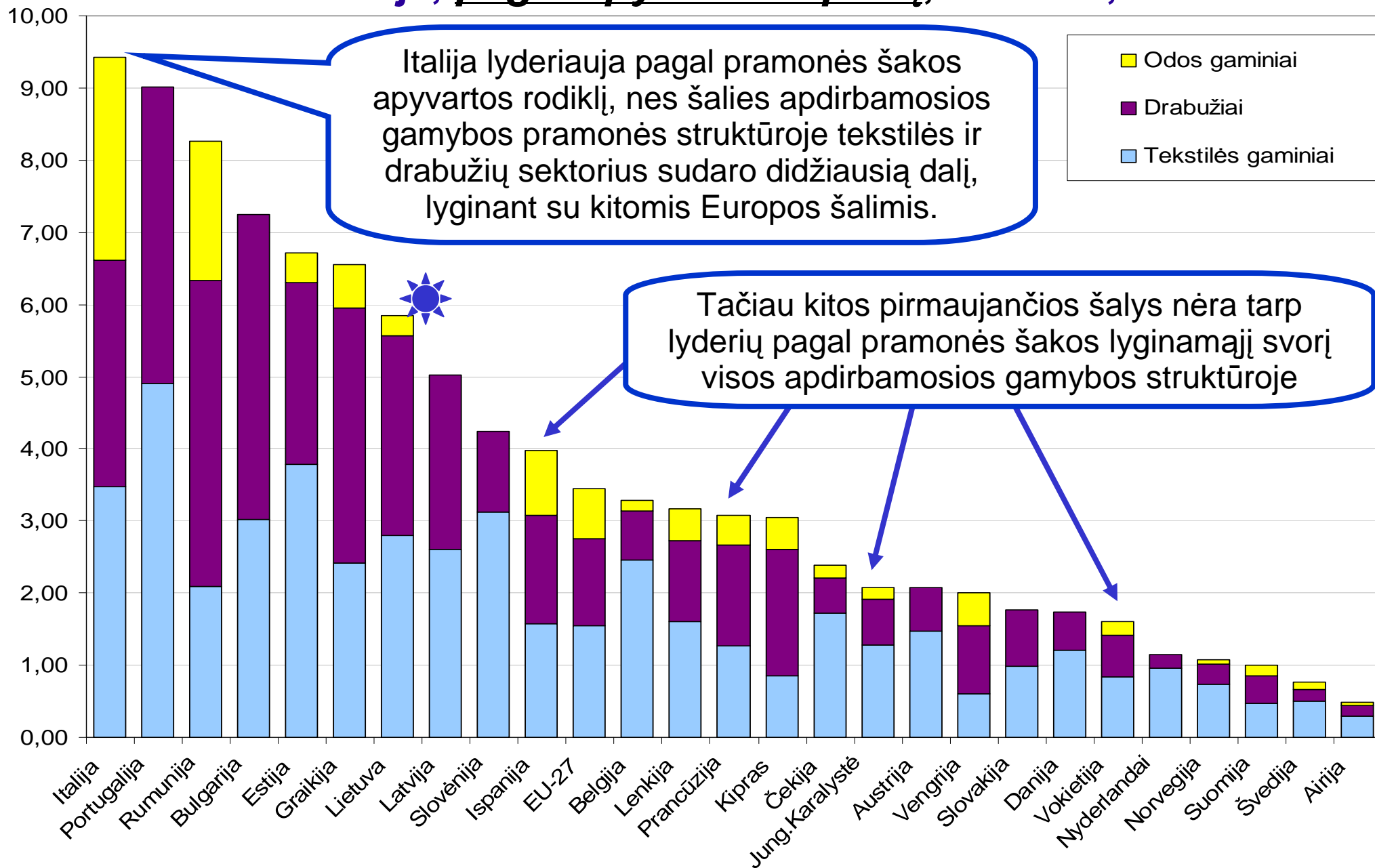


Lietuviškos kilmės prekių dalis eksporte, 2004 – 2008 m.

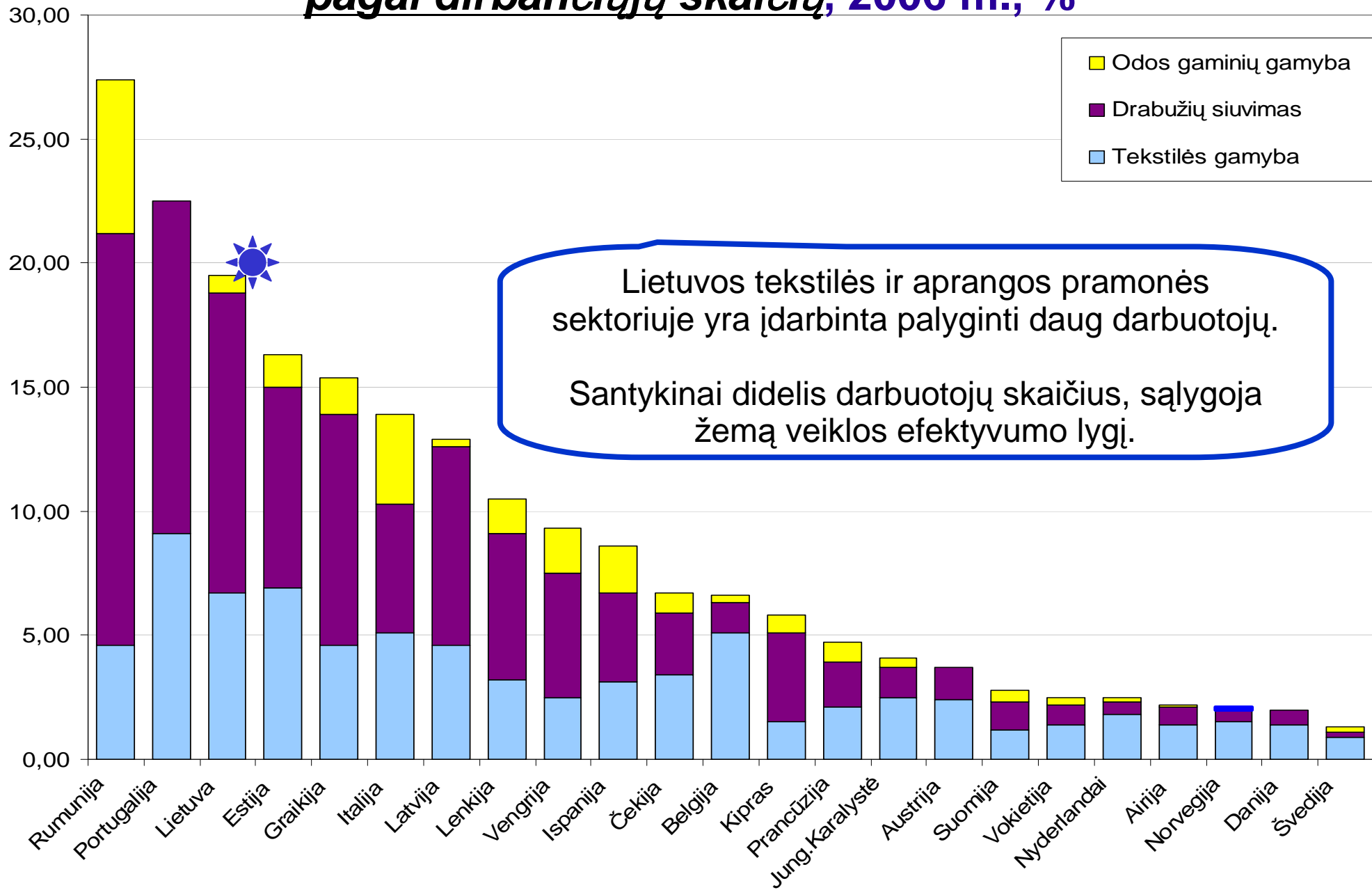


**LIETUVOS TEKSTILĖS IR
APRANGOS SEKTORIAUS
RAIDOS DINAMIKA
PASAULIO IR EUROPOS
TENDENCIJŲ KONTEKSTE**

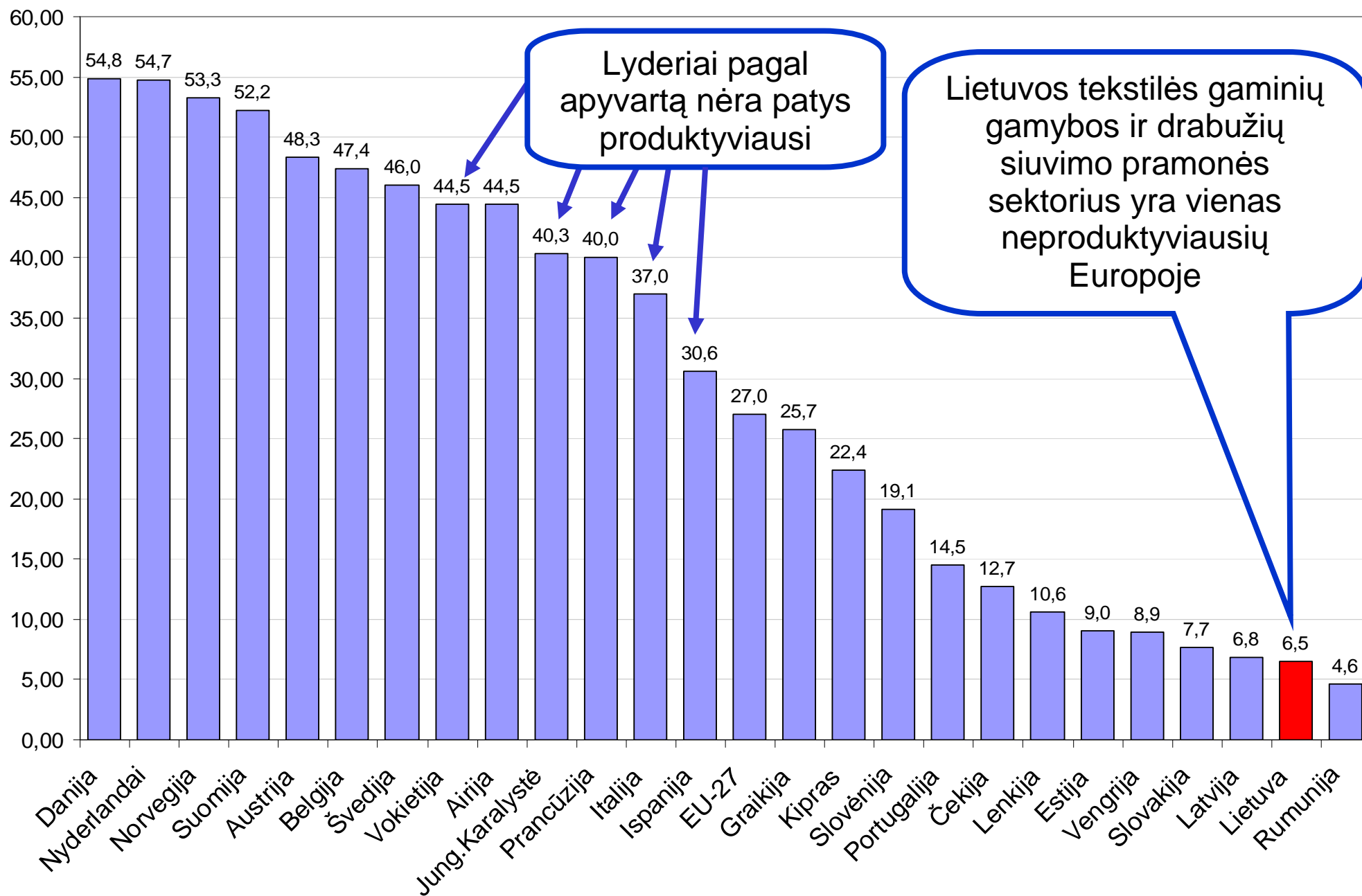
Sektoriaus lyginamasis svoris Europos šalių pramonės struktūroje, *pagal apyvartos apimtį*, 2006 m., %



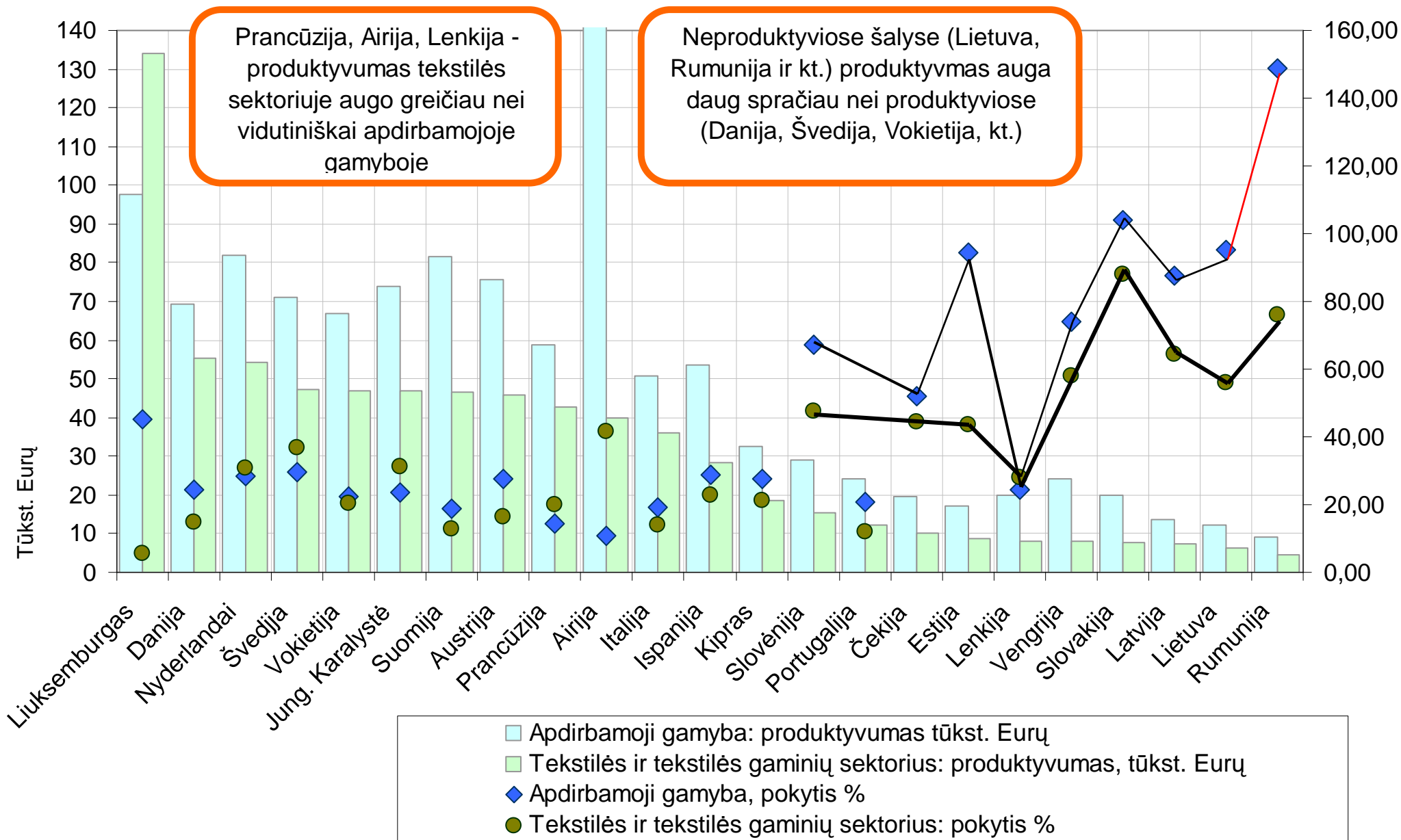
Sektoriaus veiklų lyginamasis svoris, šalies pramonės struktūroje, pagal dirbančiųjų skaičių, 2006 m., %



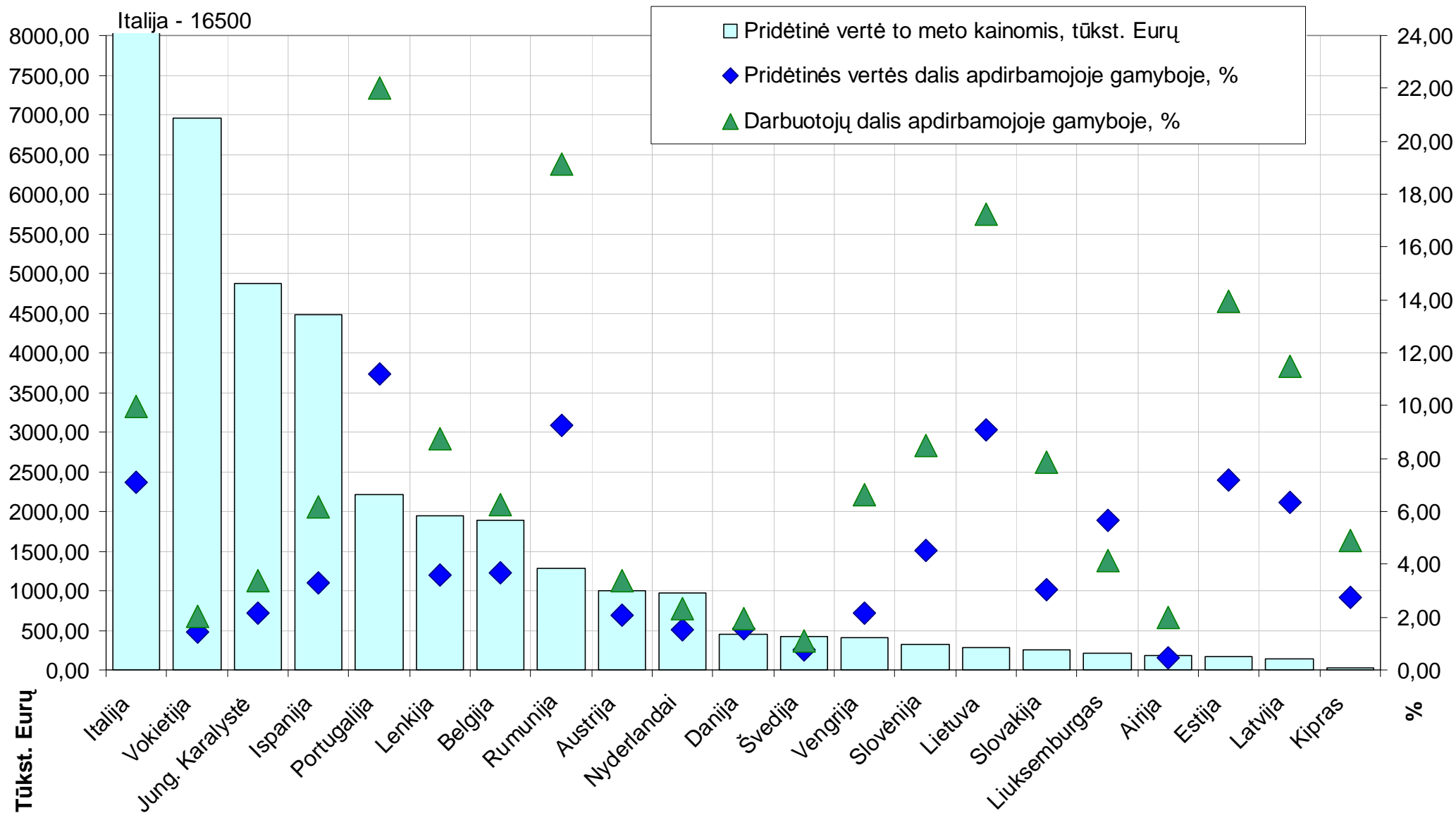
Vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė, tūkst. Eurų, 2006 m.



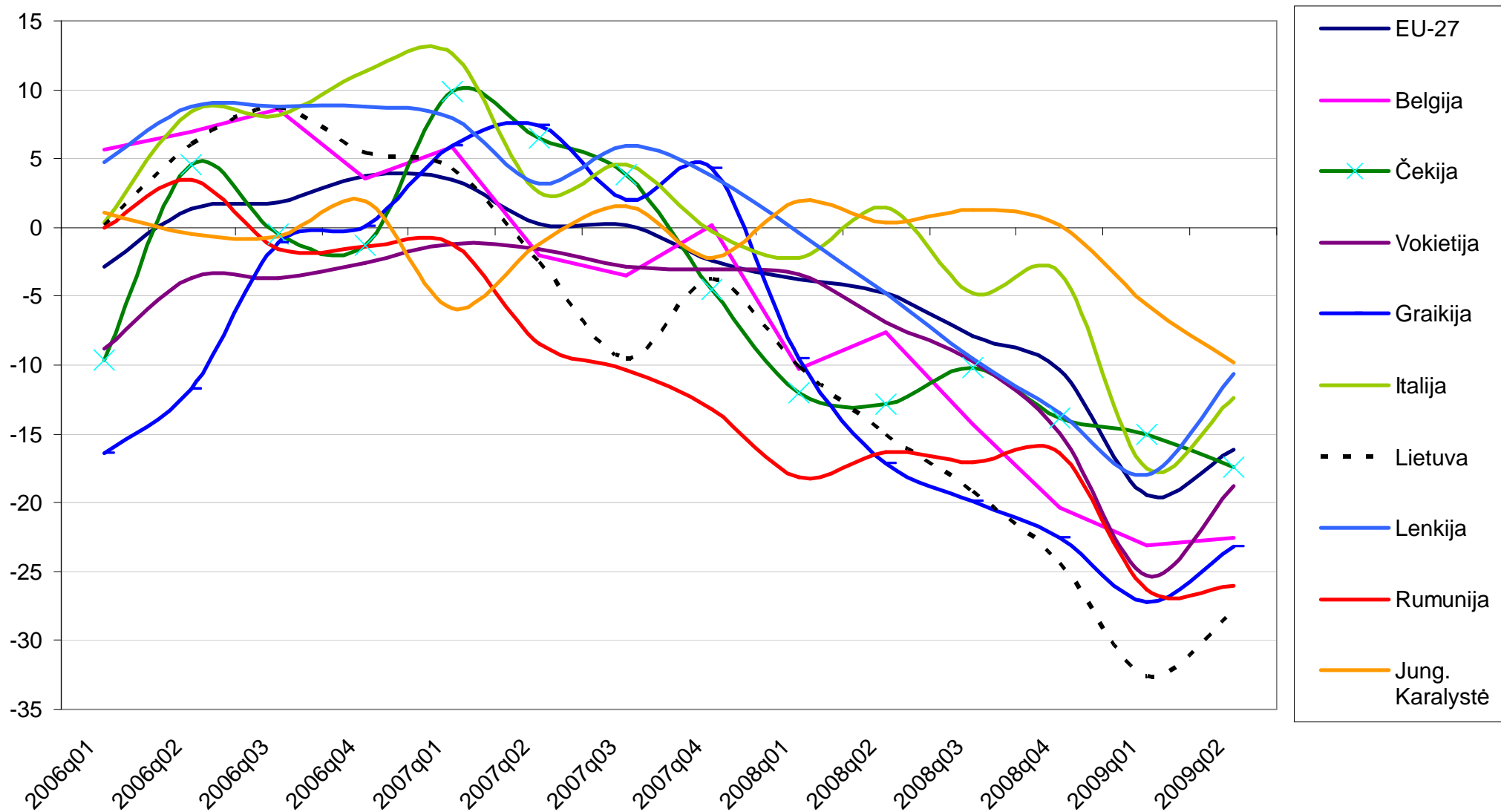
Pridėtinė vertė, tenkanti vienam darbuotojui 2007 m., tūkst. Eurų ir pokytis 2007 m. lyginant su 2002 m., %



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



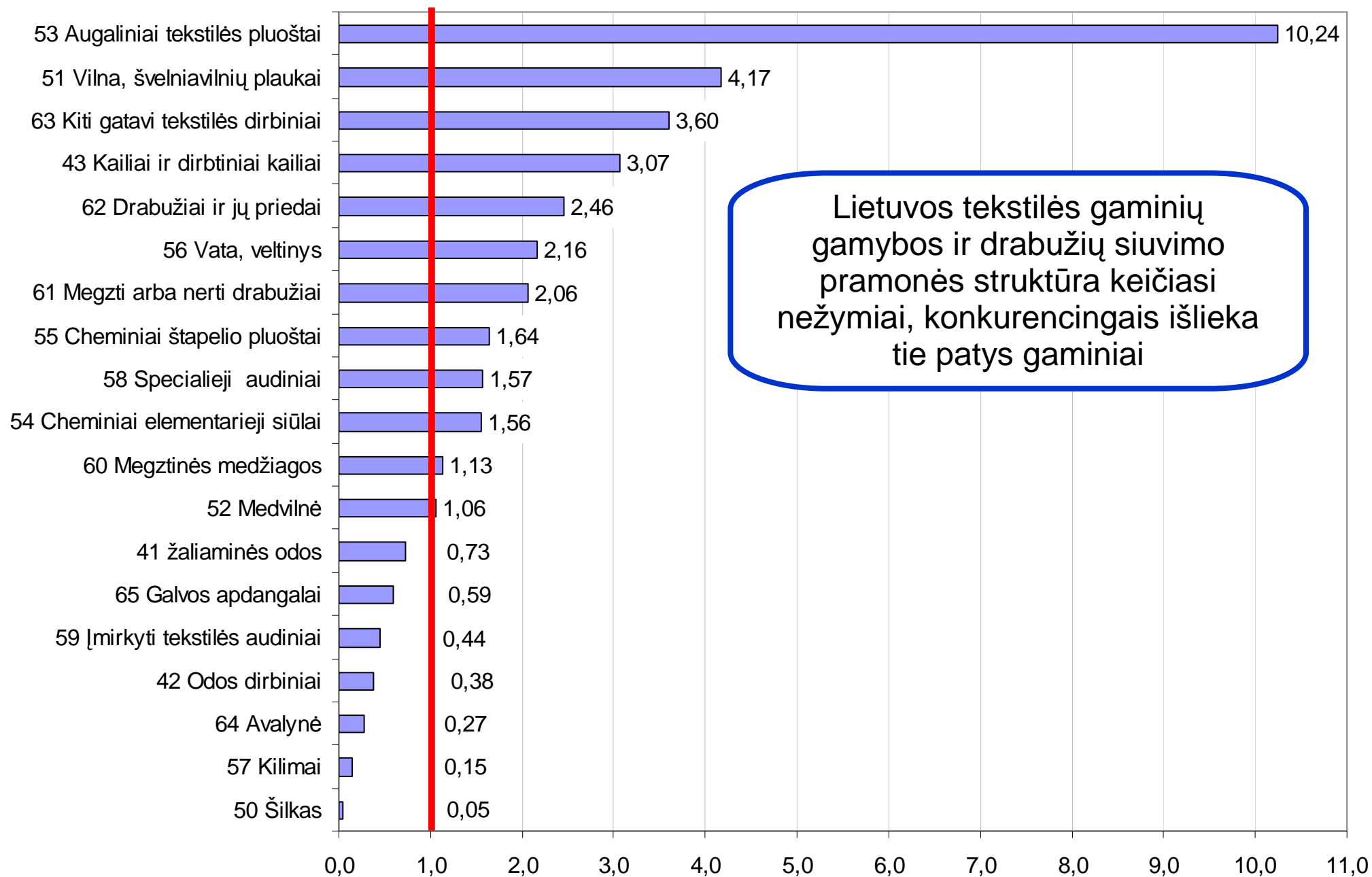
Ketvirtinis pramonės produkcijos indeksas, lyginant su atitinkamu praėjusių metų laikotarpiu, %, (EVRK 2, C13+C14)



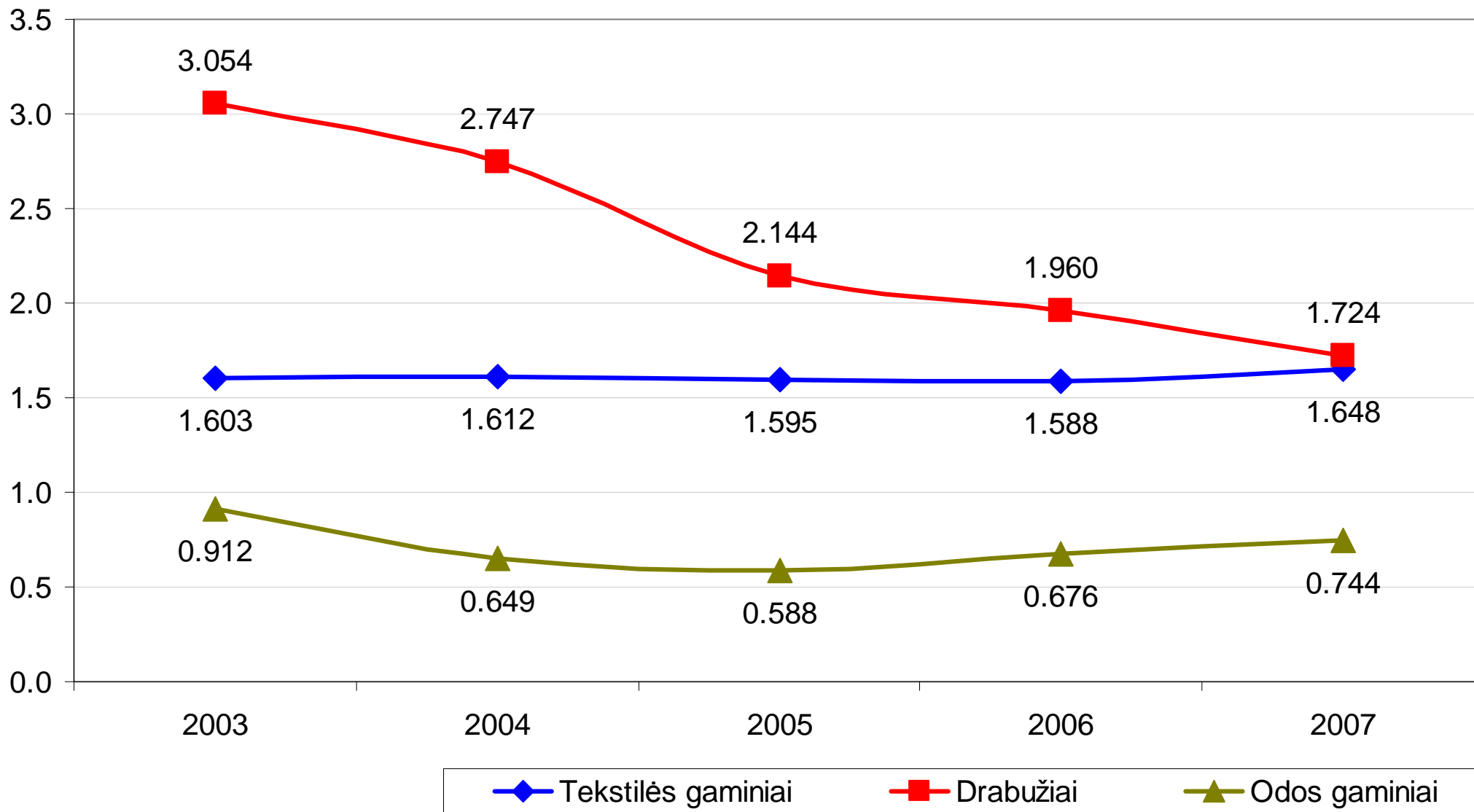
Pasaulinės rinkos dalis, tenkanti konkurencingiausiems gaminiams, 2006 m.,



Lyginamasis konkurencingumas pasaulinėje rinkoje, tarp EU-27 šalių, 2007 m.

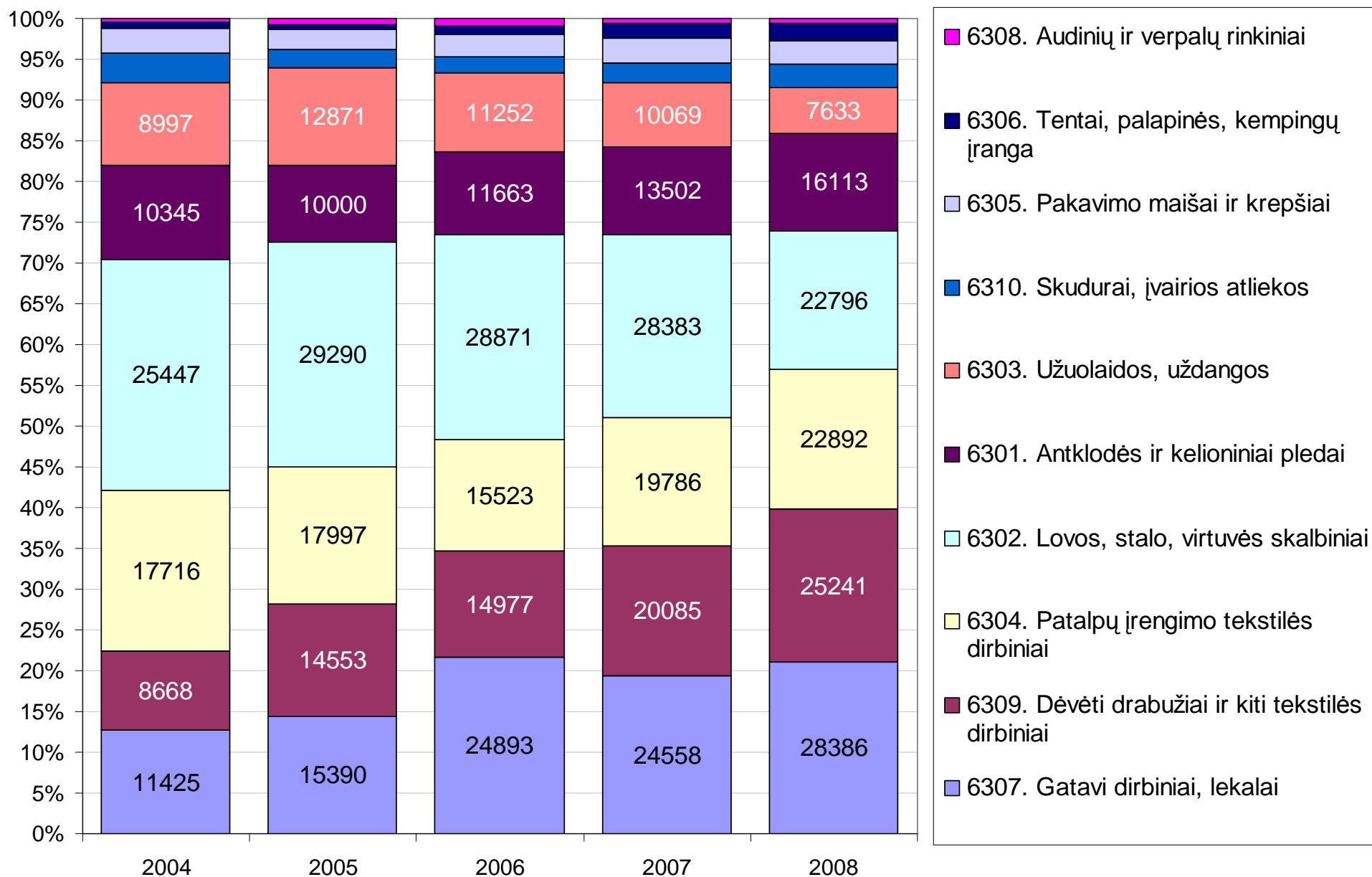


Lietuvos tekstilės gaminių gamybos ir drabužių siuvimo sektoriaus veiklų lyginamasis pranašumas (RCA indeksas)

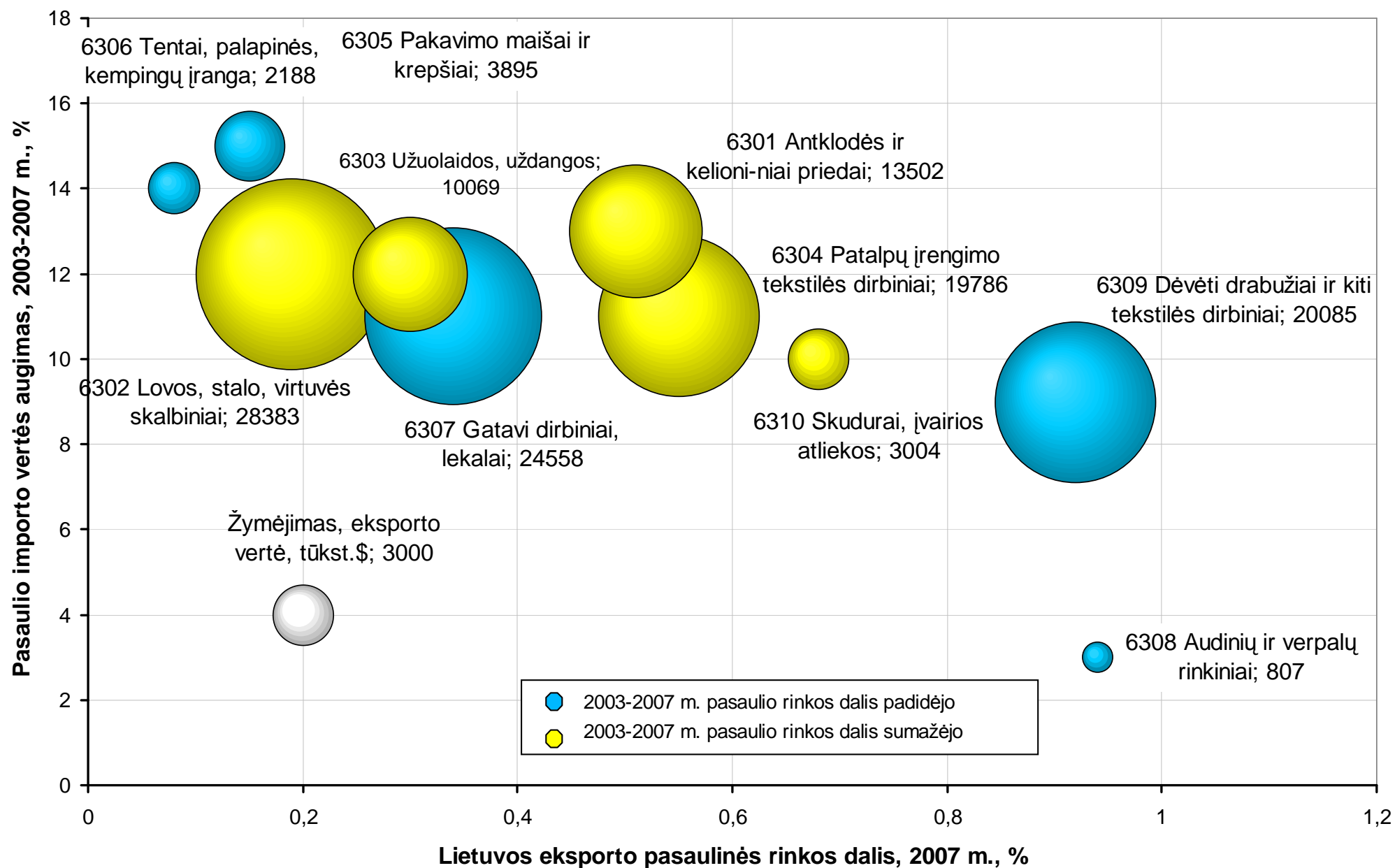


HS63 - Gatavi tekstilės dirbiniai; rinkiniai; tekstilė

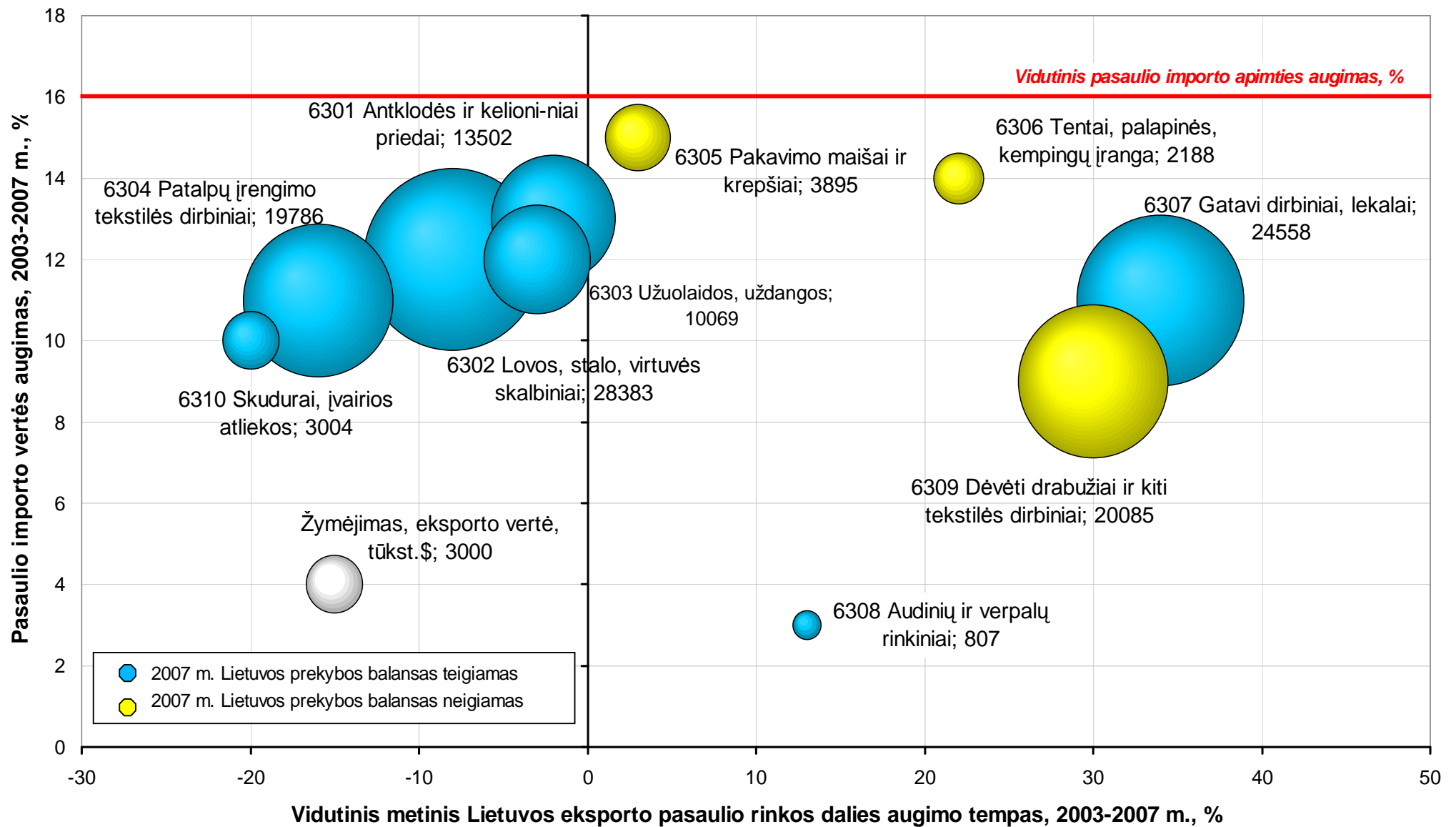
(Lietuvos eksporto į pasaulį apimtis, tūkst. JAV dolerių, 2004-2008 m.)



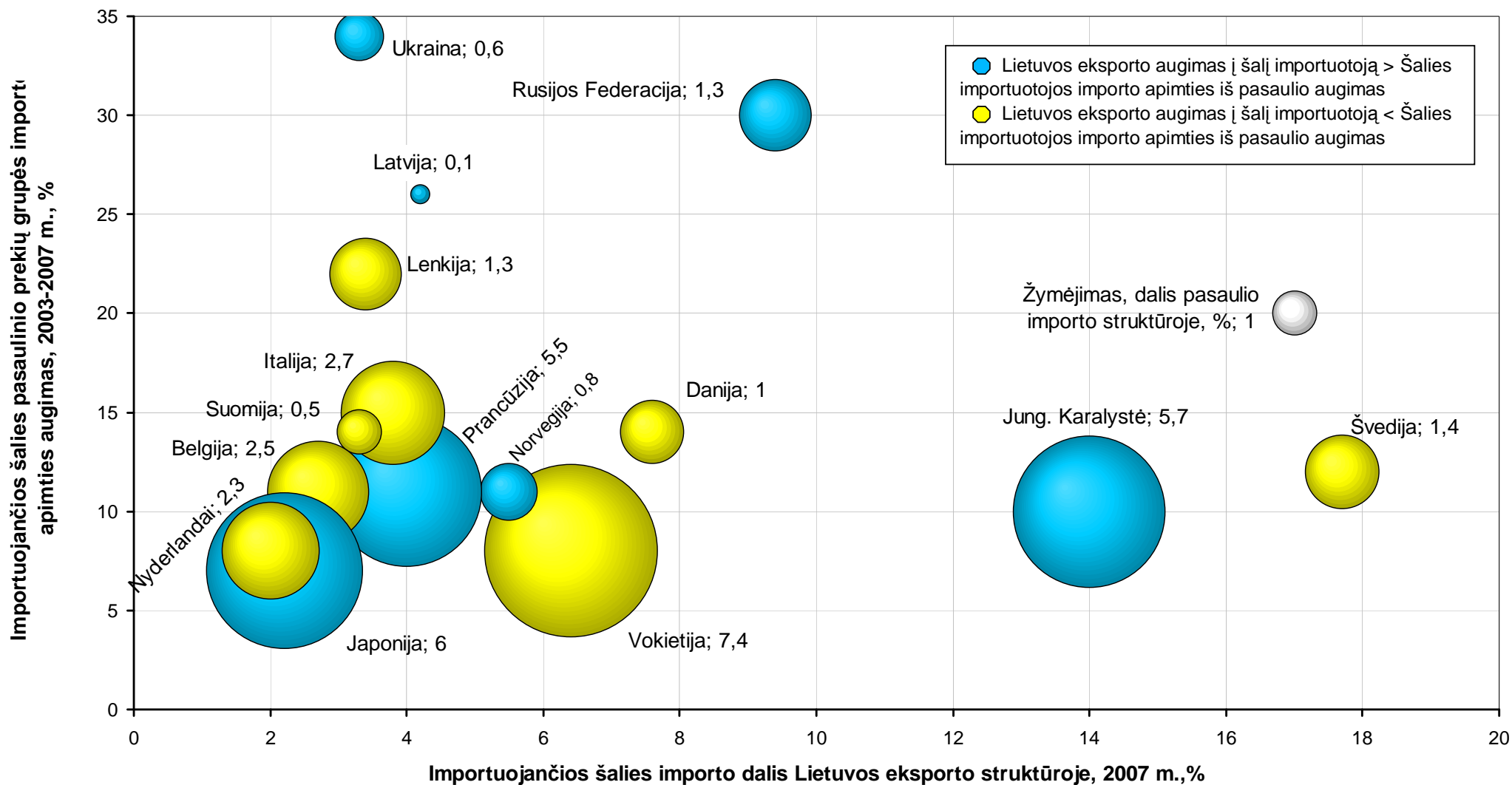
Globalios rinkos dalis pasaulinės paklausos pokyčių kontekste, 2007 m.



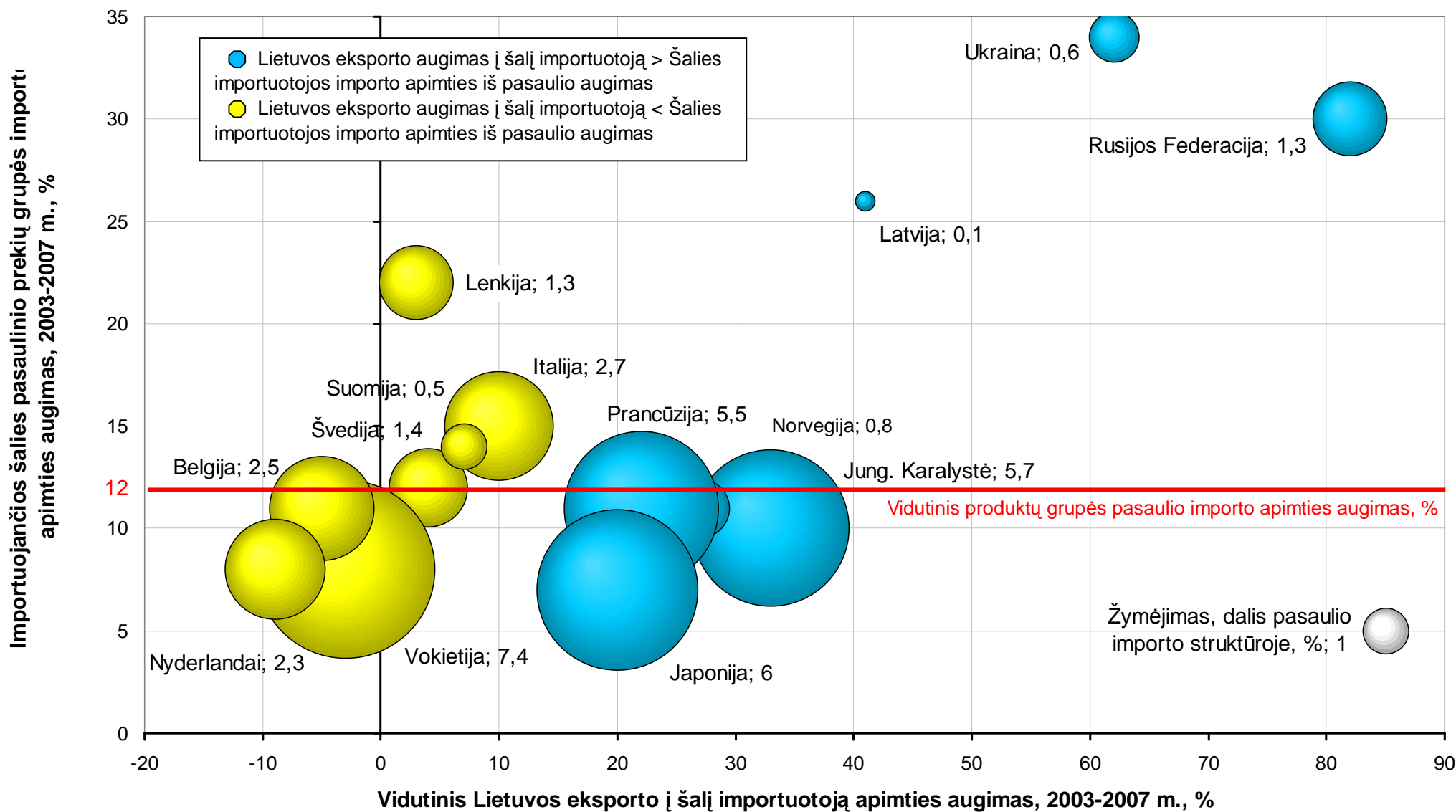
Globalios rinkos dalies augimas pasaulio paklausos pokyčių kontekste, 2007 m.



Pasiūla ir vietinės paklausos augimas importuojančiose šalyse, 2007 m.



Pasiūlos ir vietinės paklausos augimas importuojančiose šalyse, 2007 m.



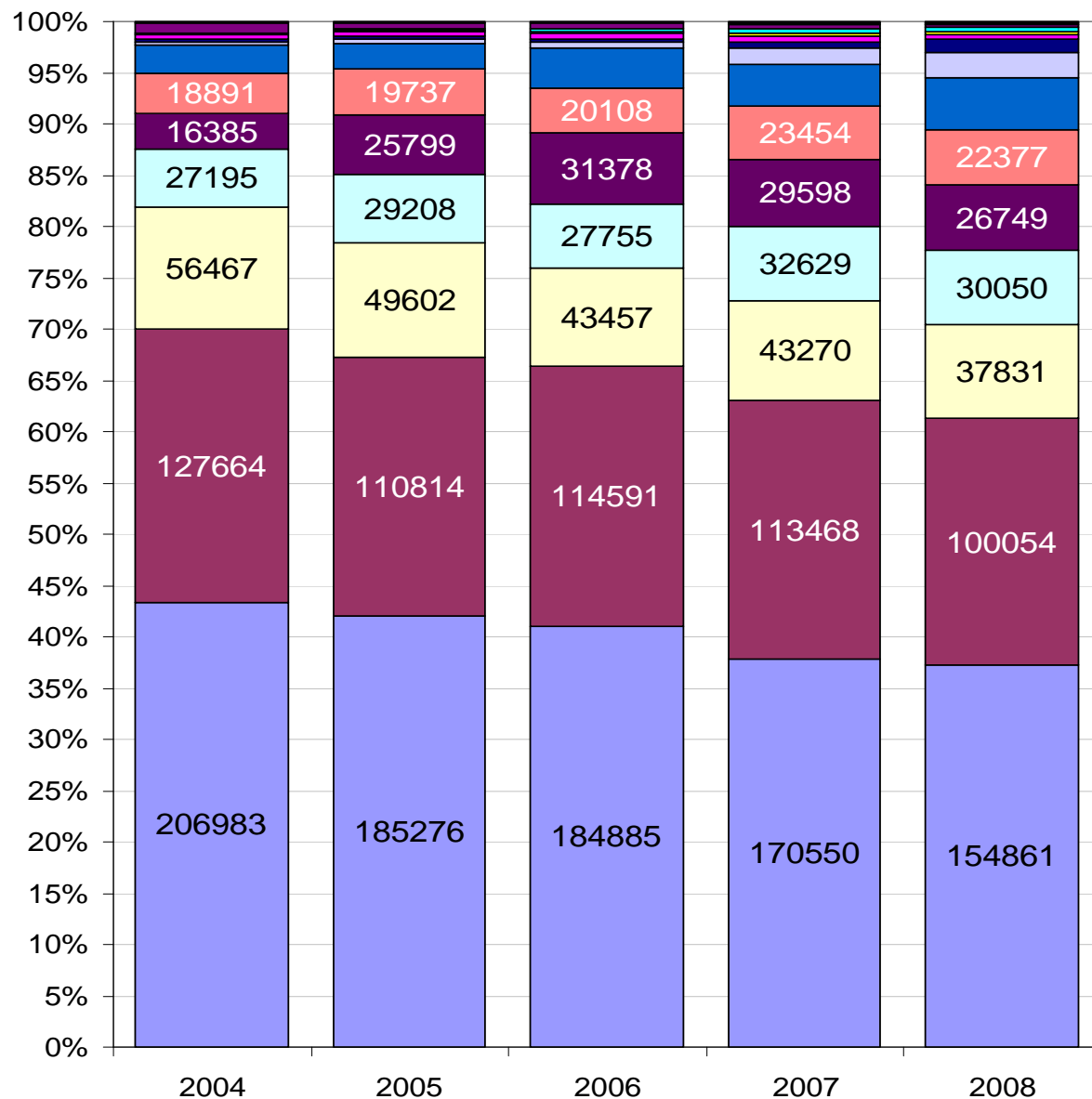
Lietuvos konkurentai didžiausiose eksporto rinkose, 2007 m.

Reitingas	Švedija: 1,4 % pasaulinio importo	Dalis importo struktūroje, %	Reitingas	J. Karalystė: 5,7 % pasaulinio importo	Dalis importo struktūroje, %	Reitingas	Rusija: 1,3 % pasaulio importo	Dalis importo struktūroje, %
1	Kinija	18,1	1	Kinija	31,9	1	Kinija	42,8
2	Indija	12,7	2	Pakistanas	13,7	2	Turkija	11,8
3	Turkija	8,2	3	Indija	10,2	3	Vokietija	6,4
4	Lenkija	5,8	4	Turkija	8,8	4	Ukraina	2,8
5	Vokietija	5,3	5	Portugalija	5,2	5	Indija	2,5
6	Bangladešas	5,3	47	Kambodža	Mažiau už 0,1	6	Korėjos Res.	2,4
7	Danija	5,3	48	Austrija		7	Azerbaidžanas	2,3
8	Pakistanas	5,2	49	Graikija		8	Lenkija	2,3
9	Portugalija	3,3	50	Malaizija		9	J A V	2,2
10	Estija	2,8	51	Lietuva		10	Nyderlandai	1,9
11	Lietuva	2,4	52	Meksika		11	Lietuva	1,9
12	Latvija	2,3	53	Turkmėnistanas		12	Rumunija	1,8
13	Norvegija	2,3	54	Rusijos Federac.		13	Jung. Karalystė	1,4
14	J A V	2,1	55	Iranas		14	Suomija	1,3
15	Graikija	1,7	56	Kolumbija		15	Pakistanas	1,3

HS62 - Drabužiai ir jų priedai, išskyrus megztus ir nertus
(pagrindiniai pasaulio eksportuotojai ir Lietuvos padėtis eksportuotojų sąrašė, 2007m)

Reitin gas	Šalis	Eksporto vertė, tūkst. JAV dolerių	Prekybos balansas, tūkst. JAV dolerių	Vidutinis eksporto augimas, 2003-07 m., %	Eksporto vertės augimas, 2006-07 m., %	Dalis pasaulio eksporto struktūroje, %
0	Pasaulinis eksportas	170177200	1086752	8	7	100
1	Kinija	47.315.660	46.293.290	18	8	27.8
2	Italija	13317920	5592461	8	14	7.83
3	Honkongas	12873530	4624709	6	0	7.56
...
44	Singapūras	511975	-485947	-1	-9	0.30
45	Lietuva	455 613	223 387	0	0	0.27
46	Myanmar	354487	332101	0	11	0.21

HS62 - Drabužiai ir jų priedai, išskyrus megztus ir nertus (Lietuvos eksporto apimtis, tūkst. JAV dolerių, 2004-2008 m.)

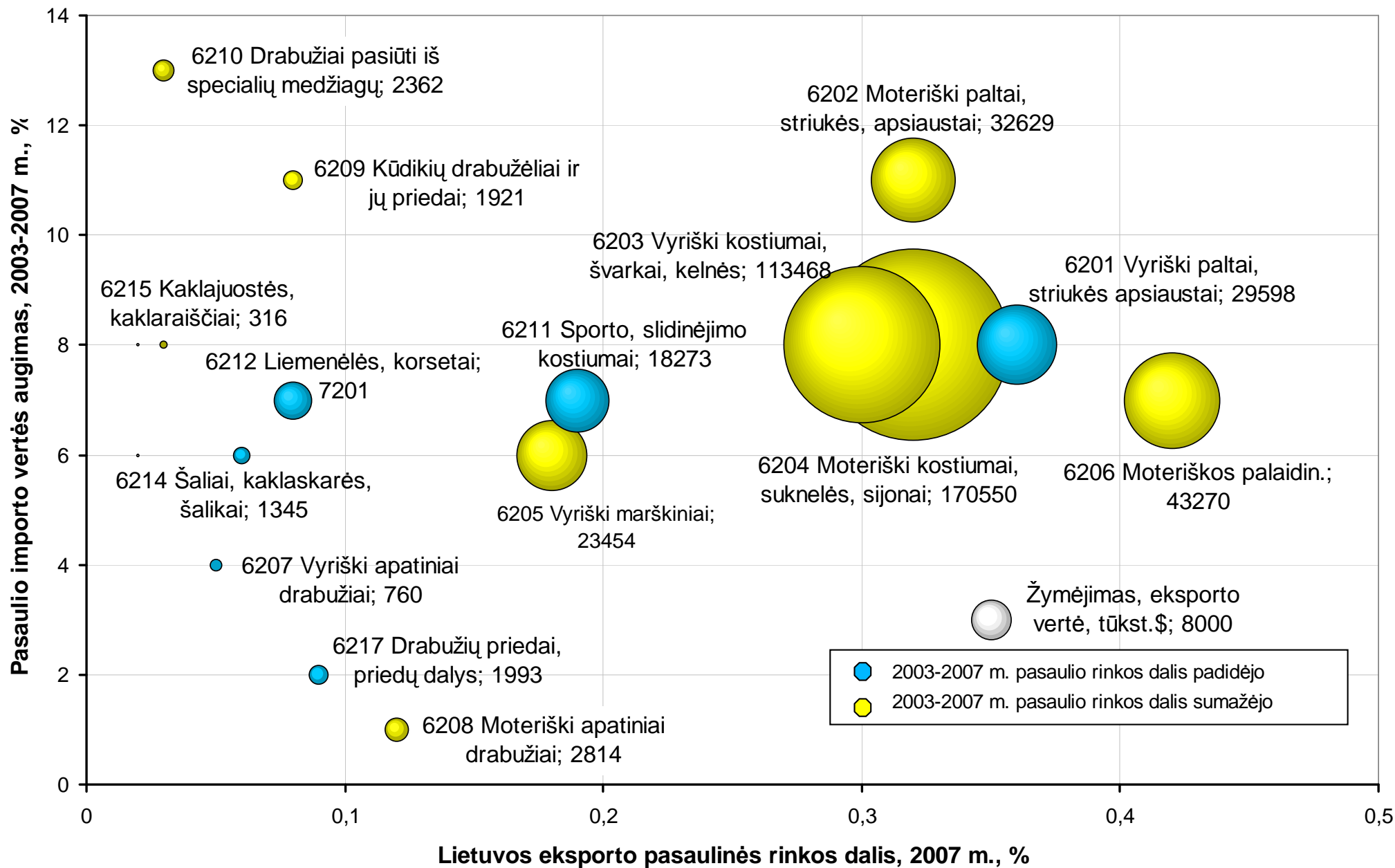


- 6213. Nosinės
- 6216. Pirštinės ir puspirštinės
- 6215. Kaklajuostės, kaklaraiščiai
- 6207. Vyriški apatiniai drabužiai
- 6210. Drabužiai pasiūti iš specialių medžiagų
- 6209. Kūdikių drabužėliai ir jų priedai
- 6214. Šaliai, kaklaskarės, šalikai
- 6217. Drabužių priedai, priedų dalys
- 6208. Moteriški apatiniai drabužiai
- 6212. Liemenėlės, korsetai
- 6211. Sporto, slidinėjimo kostiumai
- 6205. Vyriški marškiniai
- 6201. Vyriški paltai, striukės apsiaustai
- 6202. Moteriški paltai, striukės, apsiaustai
- 6206. Moteriškos palaidinės, marškiniai
- 6203. Vyriški kostiumai, švarkai, kelnės
- 6204. Moteriški kostiumai, suknelės, sijonai

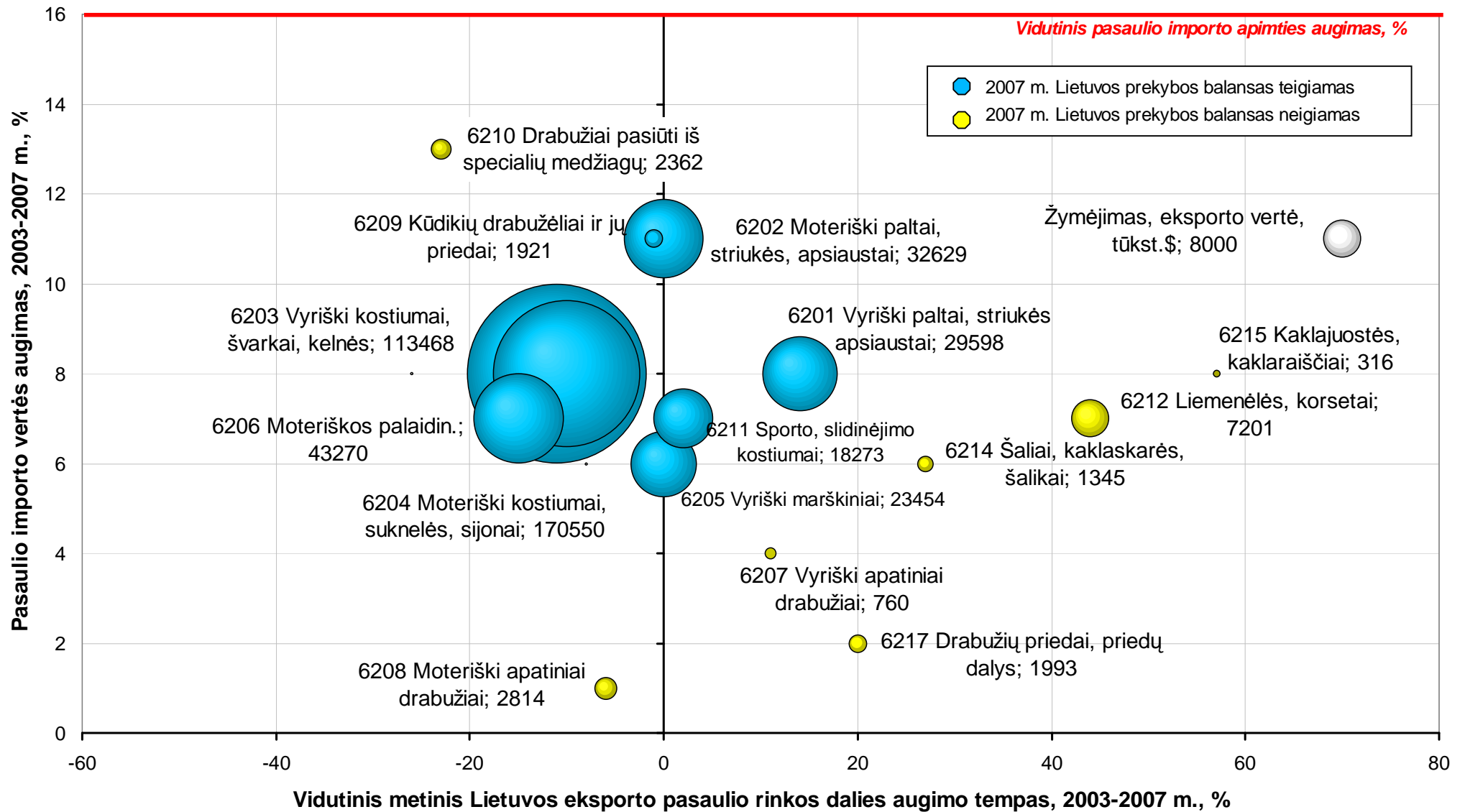
6204 Moteriški kostiumai, suknelės, sijonai
(Didžiausi eksportuotojai ir Lietuva tarp eksportuotojų, 2007 m.)

Reitin gas	Šalis	Eksportuotas kiekis, t.	Kaina, USD/t.	Eksporto vertės augimas, 2003- 07 m., %	Dalis pasaulio eksporte, %
1	Kinija	318360	42214	19	25.47
2	Honkongas	128378	43006	7	10.46
3	Italija	53589	80772	9	8.2
4	Vokietija	52468	54737	9	5.44
5	Turkija	81266	27834	6	4.29
...					
37	Vengrija	4160	44344	-10	0.35
38	Kanada	4123	44496	-10	0.35
39	Lietuva	3956	43112	-3	0.32
40	Makedonija	4812	34477	17	0.31
41	Korėjos Respub.	7820	20806	-23	0.31

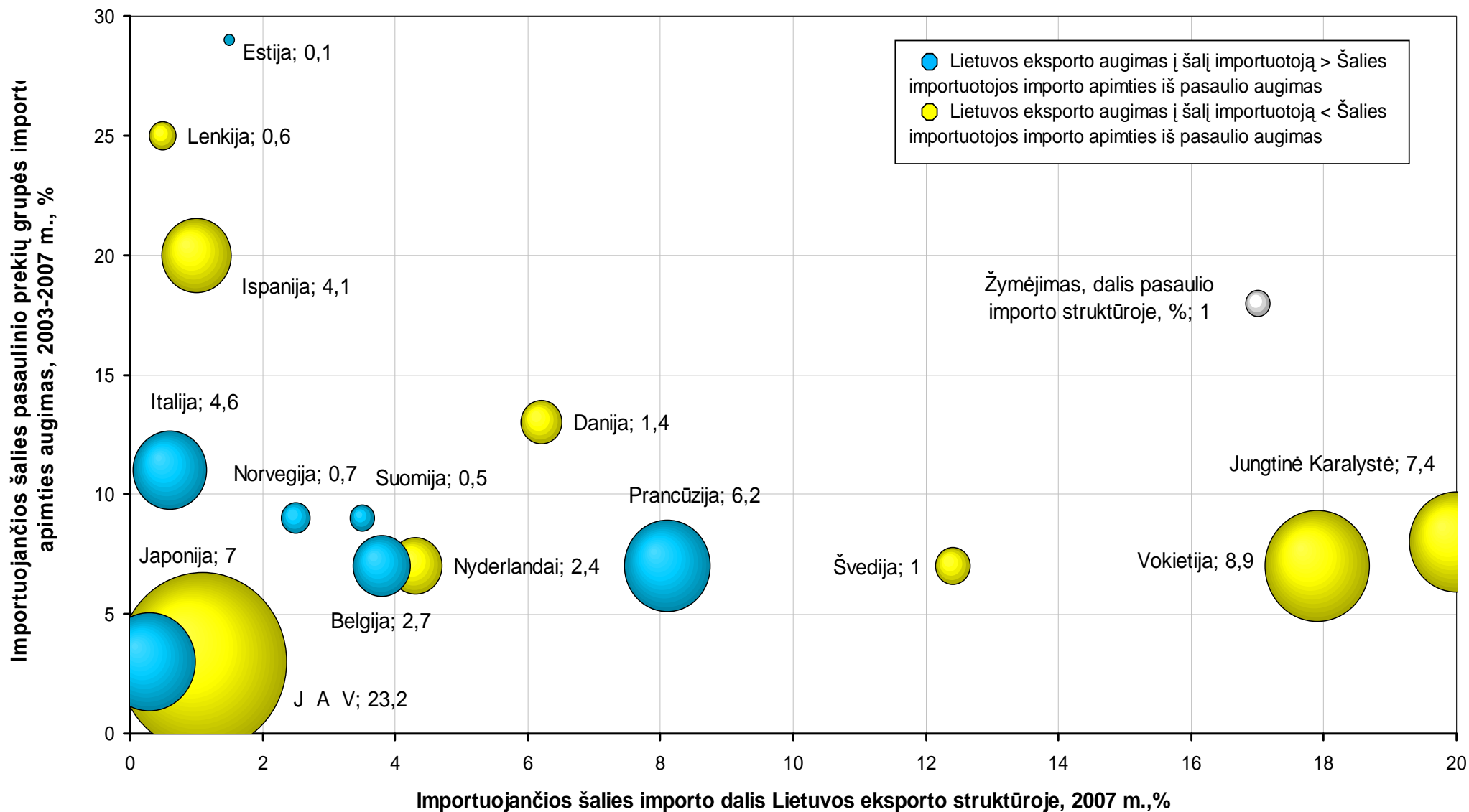
Globalios rinkos dalis pasaulinės paklausos pokyčių kontekste, 2007 m.



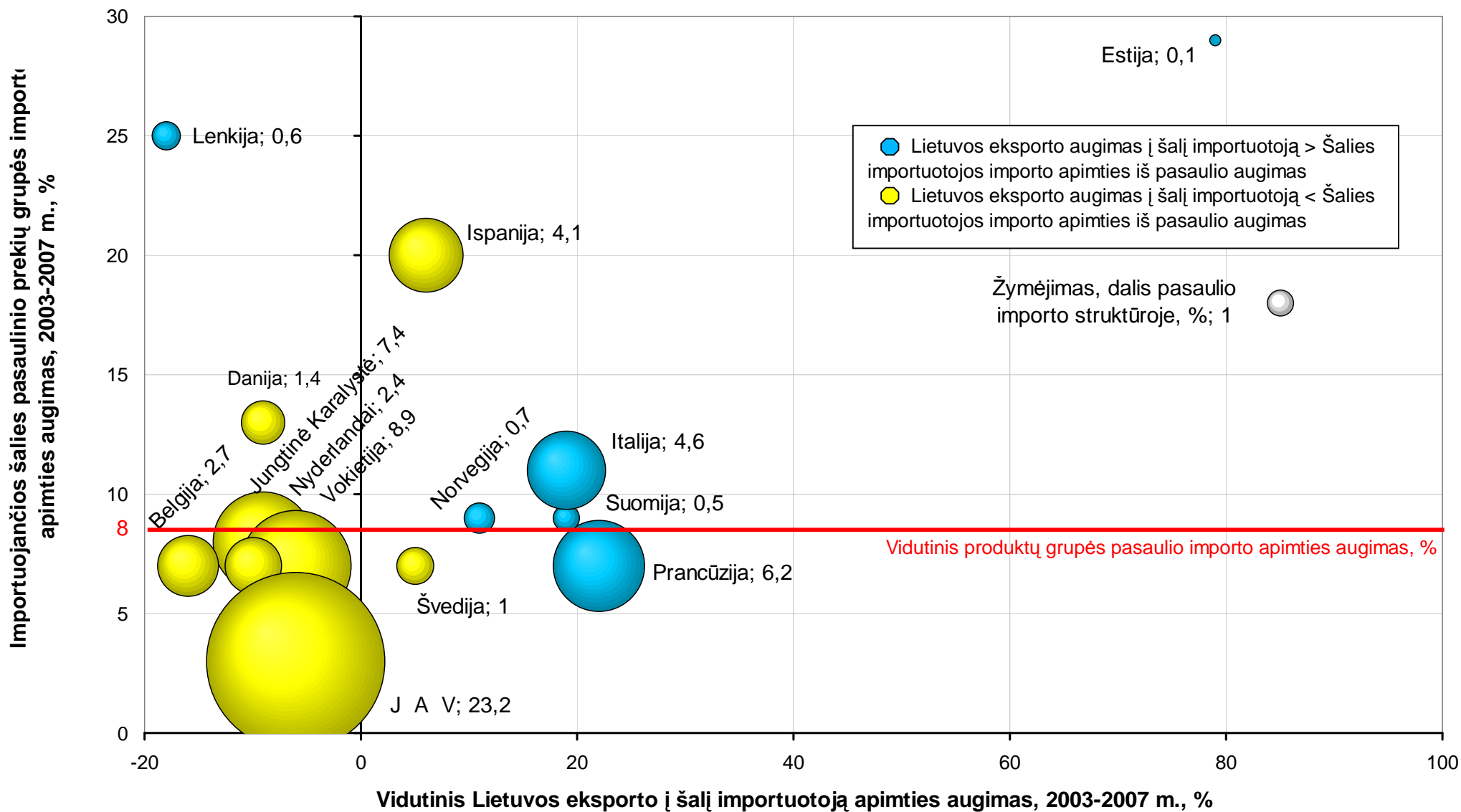
Globalios rinkos dalies augimas pasaulio paklausos pokyčių kontekste, 2007 m.



Pasiūla ir vietinės paklausos augimas importuojančiose šalyse, 2007 m.



Pasiūlos ir vietinės paklausos augimas importuojančiose šalyse, 2007 m.



Lietuvos konkurentai didžiausiose eksporto rinkose, 2007 m.

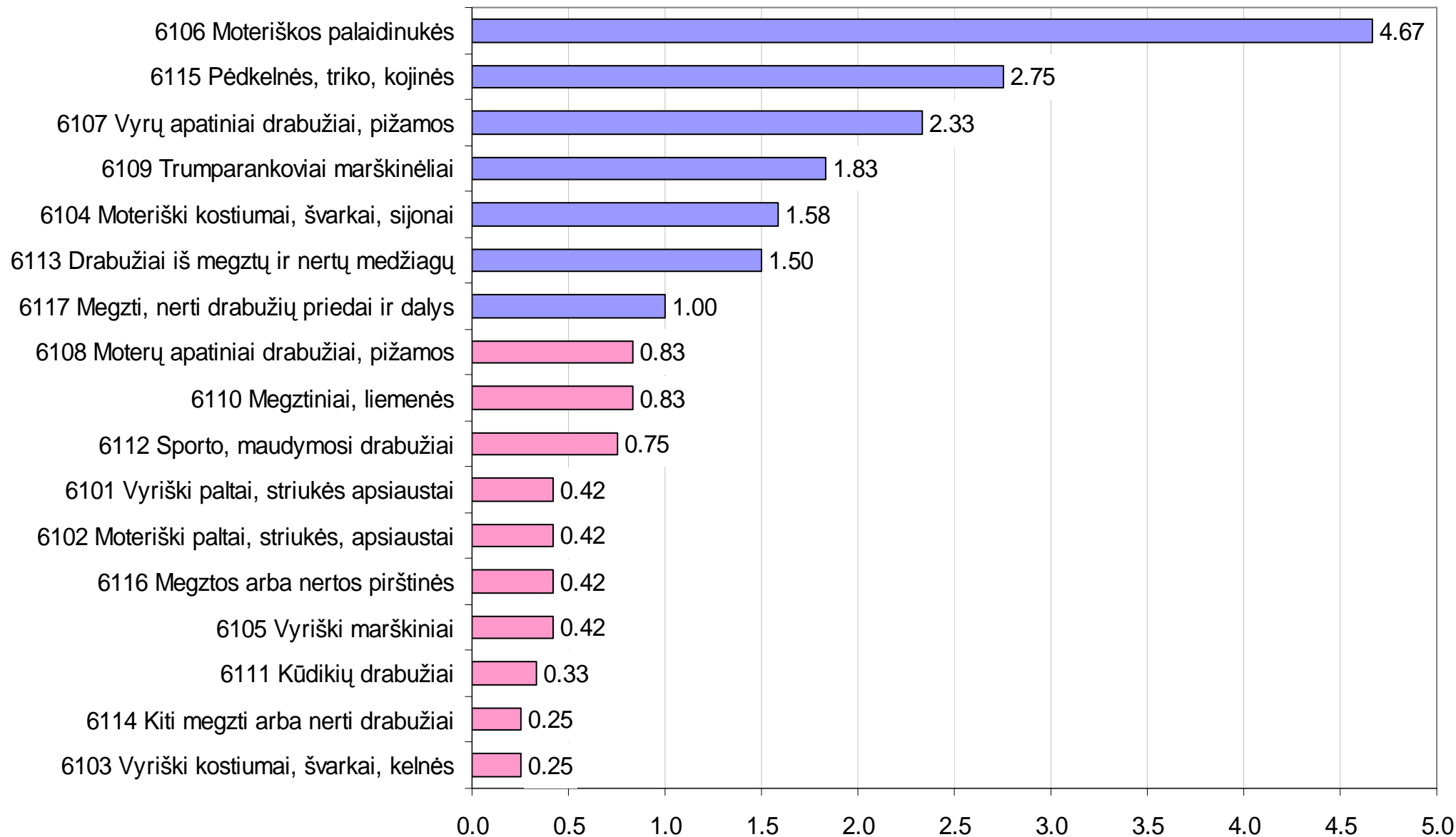
<i>Reitingas</i>	J.Karalystė: 7,4 <i>% pasaulinio importo</i>	<i>Dalis importo struktūroje, %</i>	<i>Reitingas</i>	Vokietija: 8,9 % <i>pasaulinio importo</i>	<i>Dalis importo struktūroje, %</i>	<i>Reitingas</i>	Švedija: 1 % <i>pasaulio importo</i>	<i>Dalis importo struktūroje, %</i>
1	Kinija	29.8	1	Kinija	31.6	1	Kinija	19
2	Turkija	8.7	2	Turkija	9.2	2	Danija	12.5
3	Rumunija	6.8	3	Rumunija	4.8	3	Honkongas	9.8
4	Indija	6.6	4	Bangladešas	4.8	4	Italija	5.1
5	Italija	5.7	5	Italija	4.3	5	Vokietija	4.8
26	Mauritanija	0.4	28	Šri Lanka	0.7	6	Turkija	4.3
27	Bulgarija	0.4	29	Danija	0.7	7	Nyderlandai	4
28	Austrija	0.4	30	Birma	0.5	8	Indija	3.1
29	Čekijos Resp.	0.4	31	Bosnija-Hercog.	0.5	9	Bangladešas	3
30	Lietuva	0.4	32	Lietuva	0.5	10	Belgija	2.8
31	J. Arabų Emyratai	0.3	33	Tailandas	0.4	11	Lietuva	2.5
32	Kambodža	0.3	34	Portugalija	0.4	12	Lenkija	2.5
33	Filipinai	0.3	35	J A V	0.4	13	Estija	2.4
34	Malaizija	0.3	36	Makao	0.4	14	Čekijos Resp.	2.4
55	Makedonija	0.3	37	Serbija	0.4	15	J. Karalystė	2.1

HS61 - Megzti arba nerti drabužiai ir jų priedai

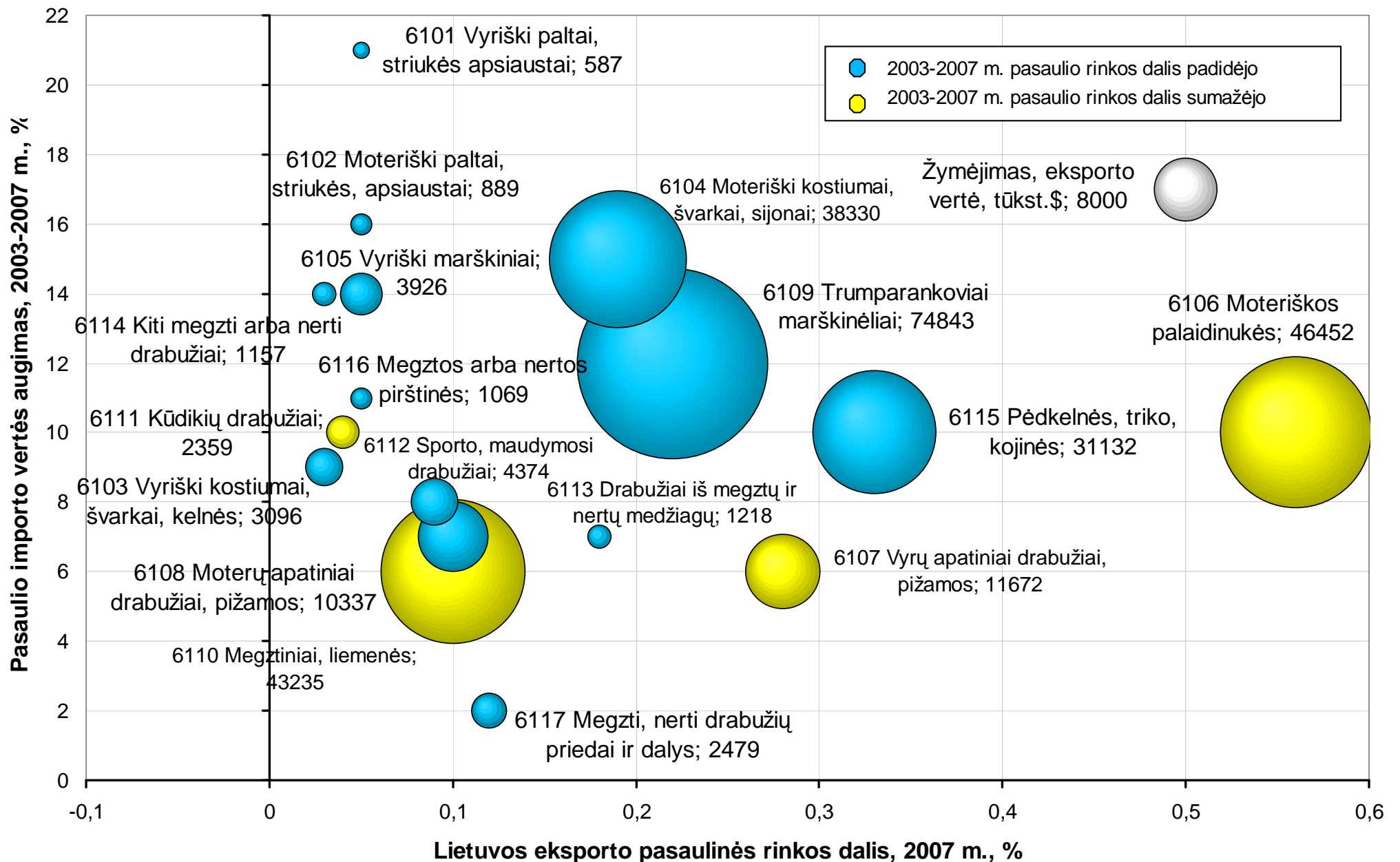
(pagrindiniai pasaulio eksportuotojai ir Lietuvos padėtis eksportuotojų sąrašė, 2007m)

Reitingas	Šalis	Eksporto vertė, tūkst. JAV dolerių	Prekybos balansas, tūkst. JAV dolerių	Vidutinis eksporto augimas, 2003-07 m., %	Eksporto vertės augimas, 2006-07 m., %	Dalis pasaulio eksporto struktūroje, %
0	Visas eksportas	171 538 600	15 908 770	13	18	100
1	Kinija	61 326 010	60 536 110	31	37	35,75
2	Honkongas	14 403 350	4 515 457	7	4	8,40
3	Italija	7 964 551	807 904	7	11	4,64
...
50	Kroatija	322 463	-6 955	1	11	0,19
51	Lietuva	279 311	127 666	7	14	0,16
52	Izraelis	272 050	-115 483	-6	-27	0,16

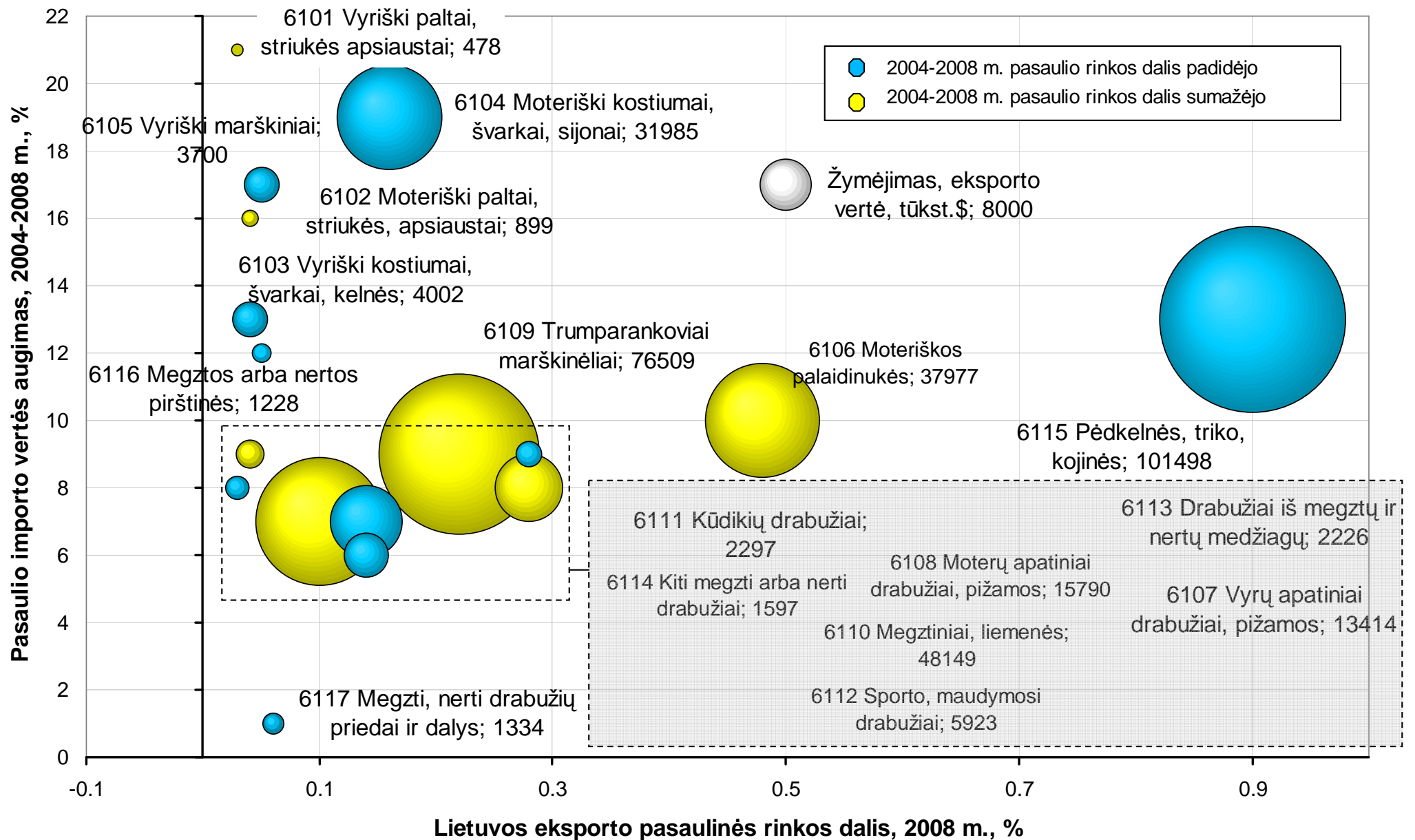
HS61 - Megzti arba nerti drabužiai ir jų priedai (atskirų gaminių lyginamasis konkurencingumas pasaulio rinkoje, 2007 m.)



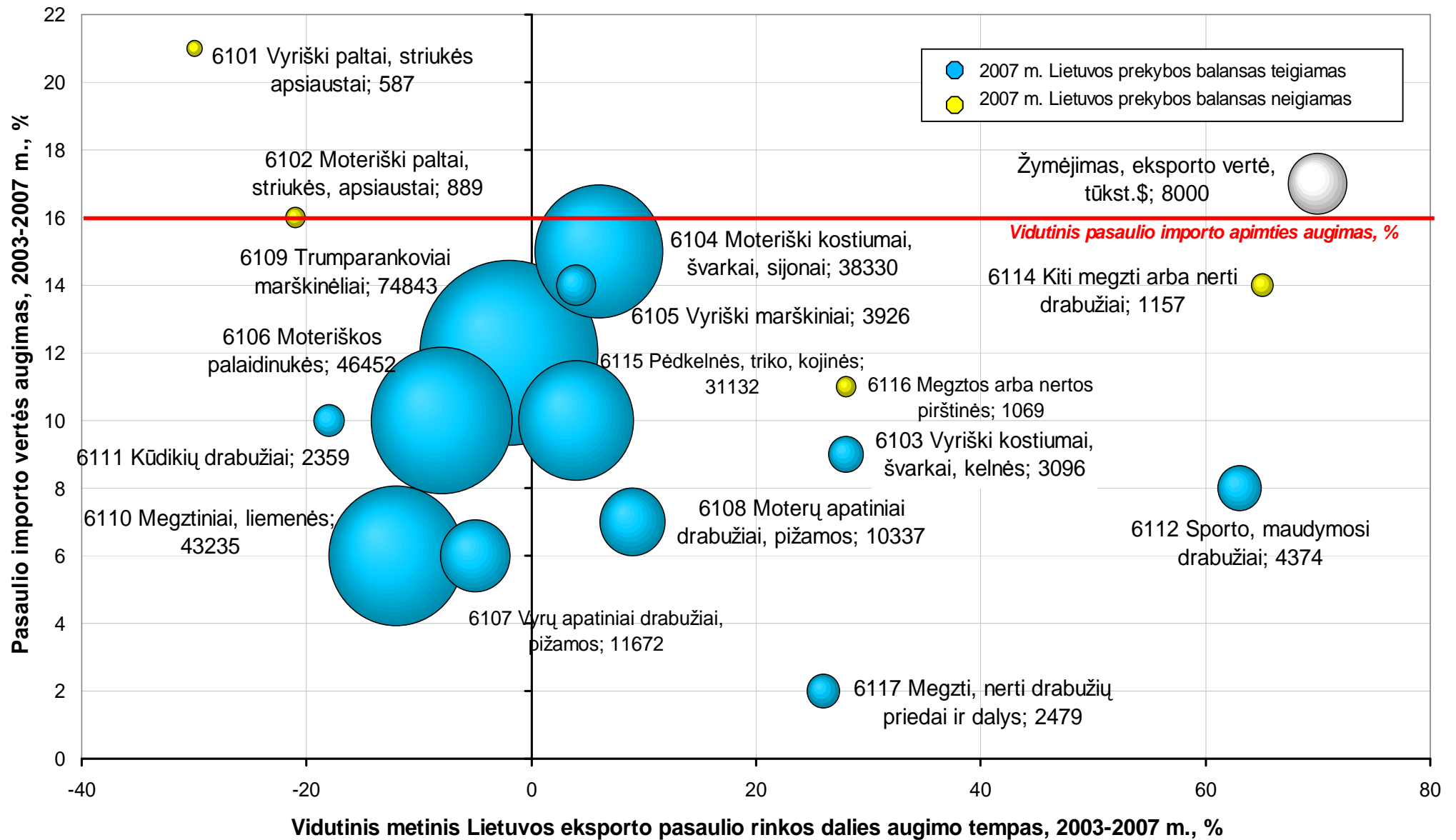
Globalios rinkos dalis pasaulinės paklausos pokyčių kontekste, 2007 m.



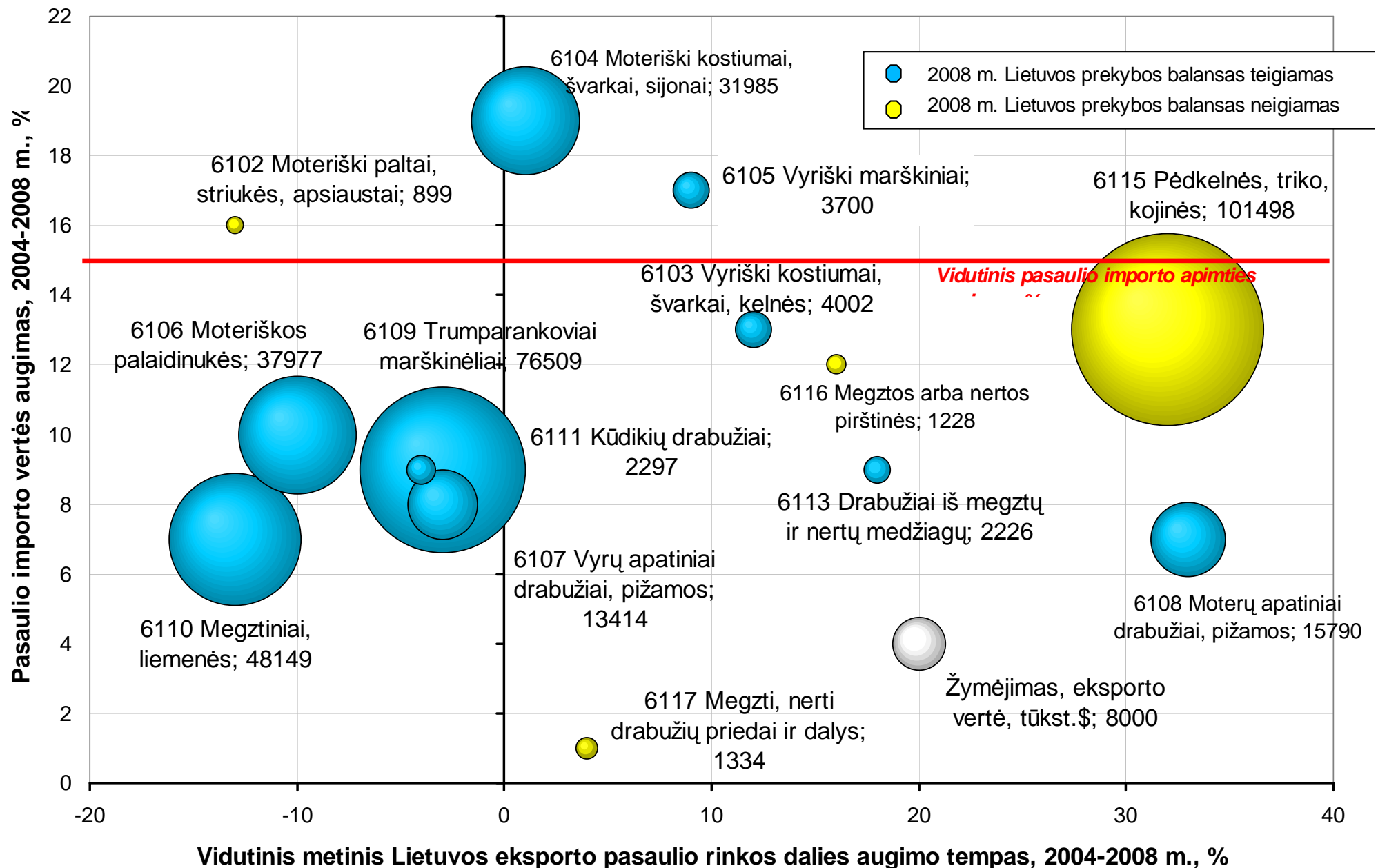
Globalios rinkos dalis pasaulinės paklausos pokyčių kontekste, **2008 m.**



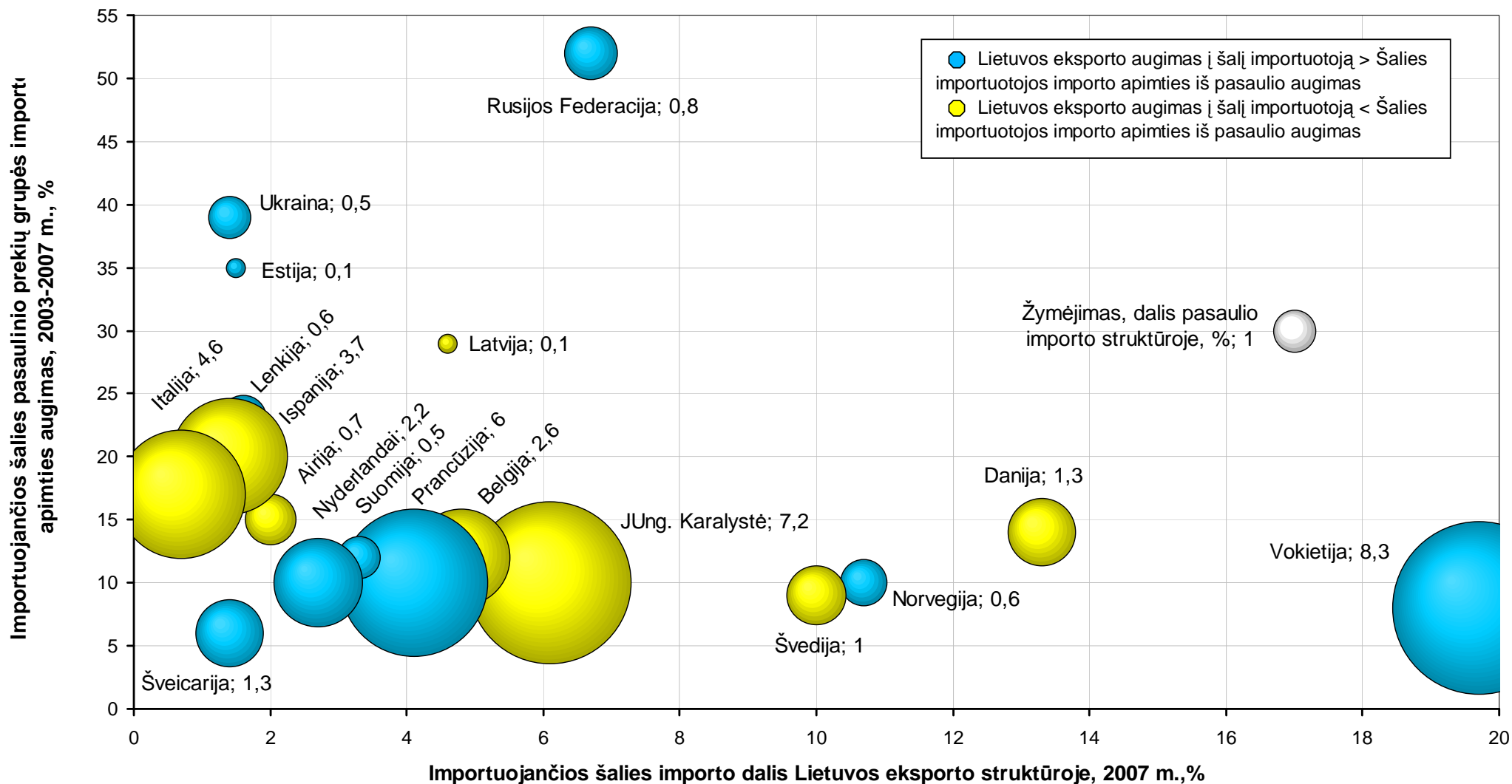
Globalios rinkos dalies augimas pasaulio paklausos pokyčių kontekste, 2007 m.



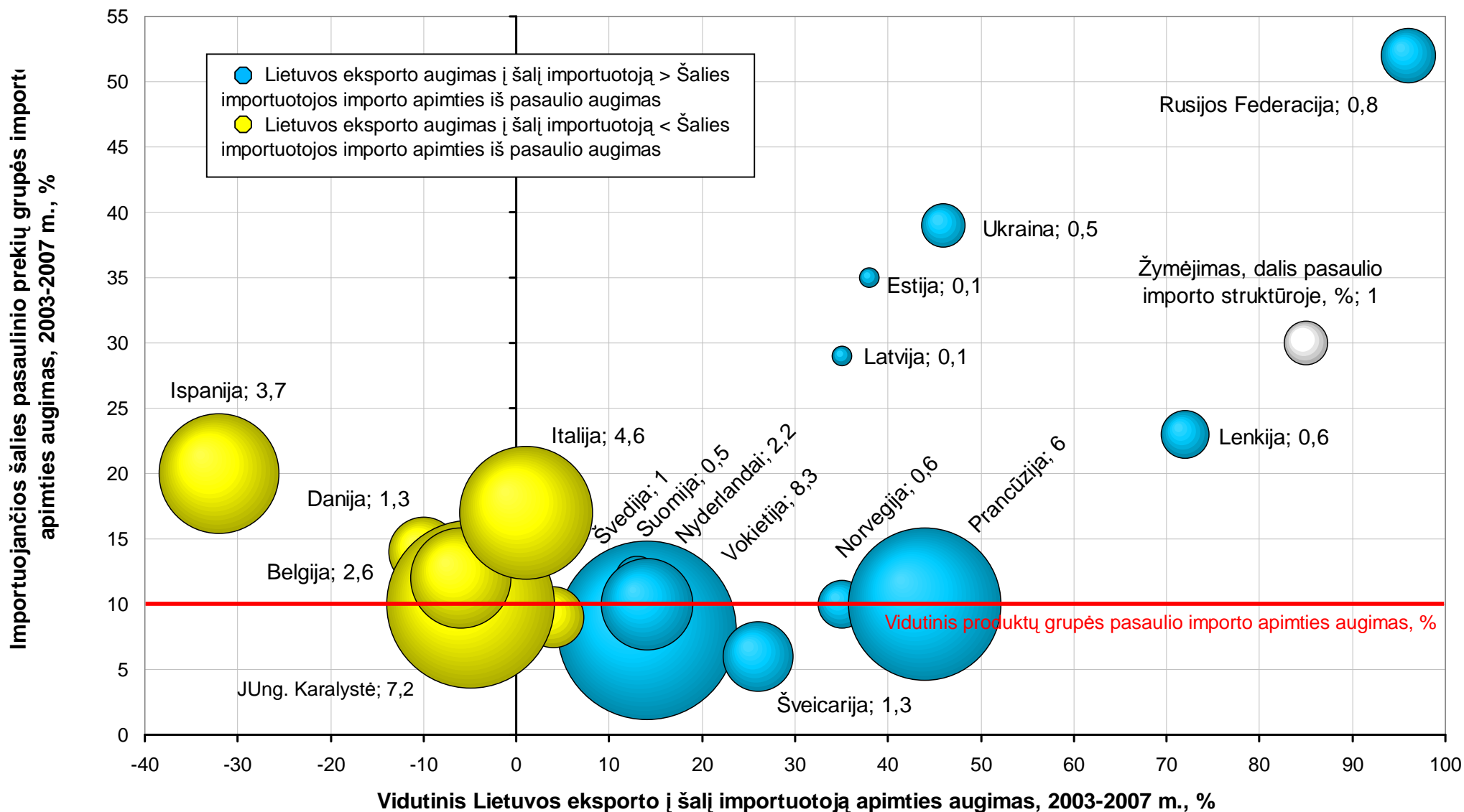
Globalios rinkos dalies augimas pasaulio paklausos pokyčių kontekste, **2008 m.**



Pasiūla ir vietinės paklausos augimas importuojančiose šalyse, 2007 m.



Pasiūlos ir vietinės paklausos augimas importuojančiose šalyse, 2007 m.

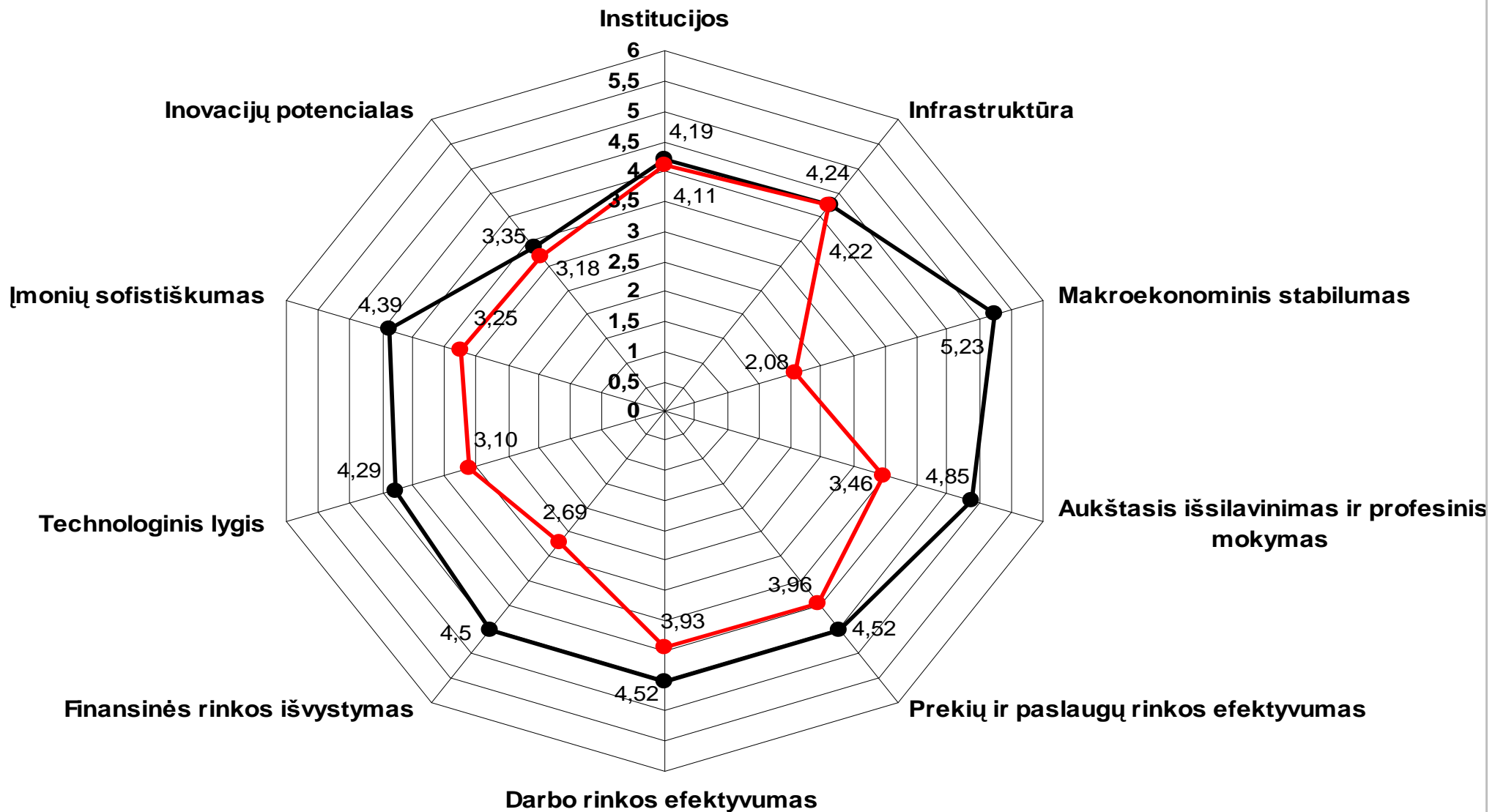


Lietuvos konkurentai didžiausiose eksporto rinkose, 2007 m.

Reitingas	Vokietija: 8,3 % pasaulinio importo	Dalis importo struktūroje, %	Reitingas	Danija: 1,3 % pasaulinio importo	Dalis importo struktūroje, %	Reitingas	Norvegija: 0,6 % pasaulio importo	Dalis importo struktūroje, %
1	Kinija	21.9	1	Kinija	22.3	1	Kinija	38.8
2	Turkija	20.6	2	Turkija	16.7	2	Turkija	12.2
3	Bangladešas	9.4	3	Švedija	7.6	3	Italija	5.2
4	Italija	4.6	4	Vokietija	6.4	4	Danija	4.5
5	Indija	4.4	5	Bangladešas	5.6	5	Bangladešas	4.4
36	Madagaskaras	0.5	6	Indija	5.4	6	Lietuva	3.7
37	J A V	0.4	7	Italija	4.8	7	Portugalija	2.7
38	Malaizija	0.4	8	Lenkija	3.4	8	Indija	2.6
39	Serbija	0.4	9	Austrija	2.7	9	Honkongas	2.3
40	Lietuva	0.3	10	Nyderlandai	2.6	10	J. Karalystė	1.9
41	Sirijos Arabų Res.	0.3	11	J. Karalystė	2.6	11	Švedija	1.6
42	Makedonija	0.3	12	Honkongas	2.4	12	Prancūzija	1.5
43	Salvadoras	0.2	13	Portugalija	2.3	13	Vokietija	1.4
44	Ukraina	0.2	14	Lietuva	2.3	14	Lenkija	1.3
45	Kanada	0.2	15	Belgija	1.7	15	Korėjos Res.	1.1

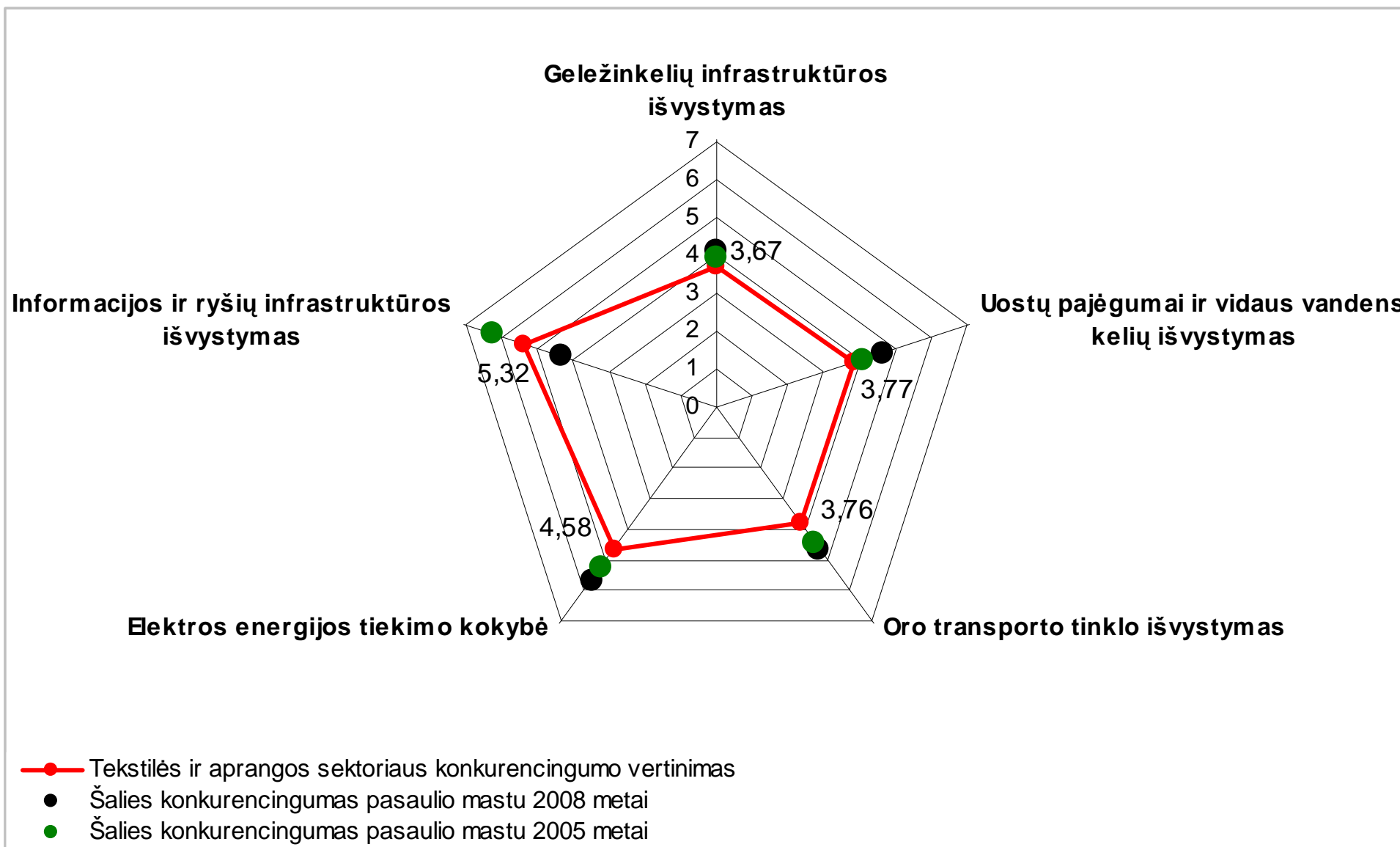
KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ VERTINIMAS

KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ TYRIMAS

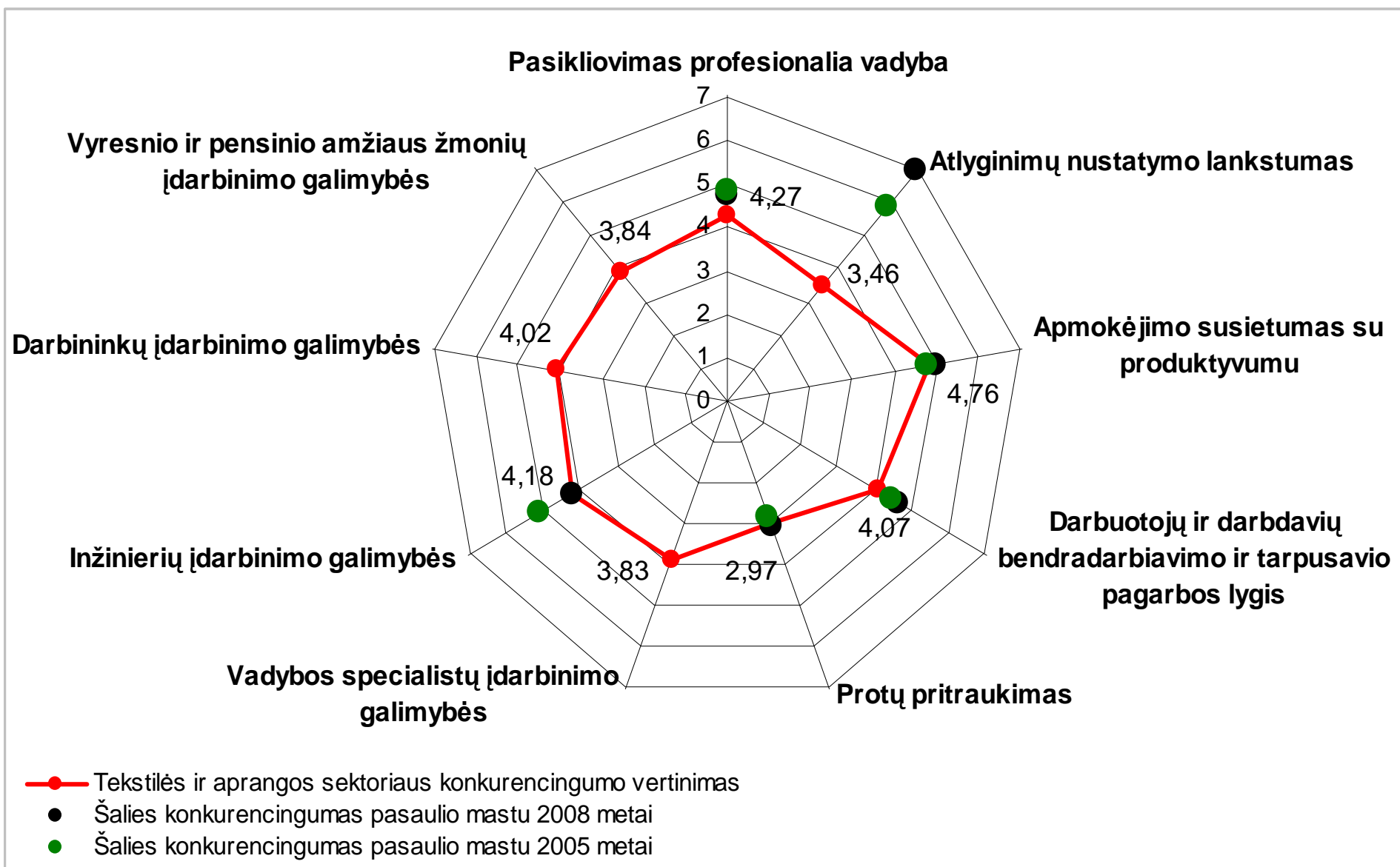


● Šalies konkurencingumo vertinimas
● Tekstilės ir aprangos sektoriaus konkurencingumo vertinimas

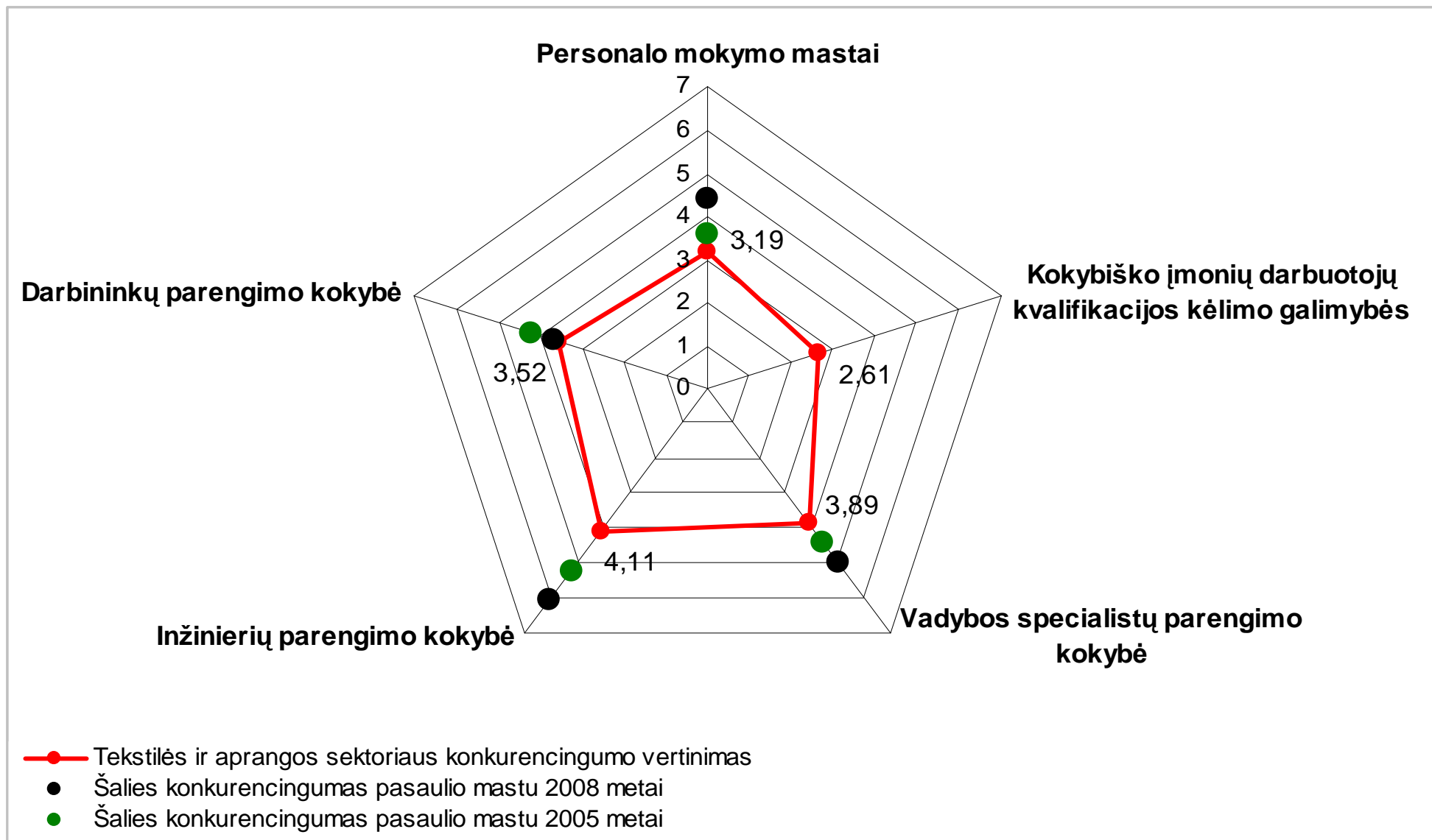
Tekstilės ir aprangos sektoriaus infrastruktūros kokybės vertinimas



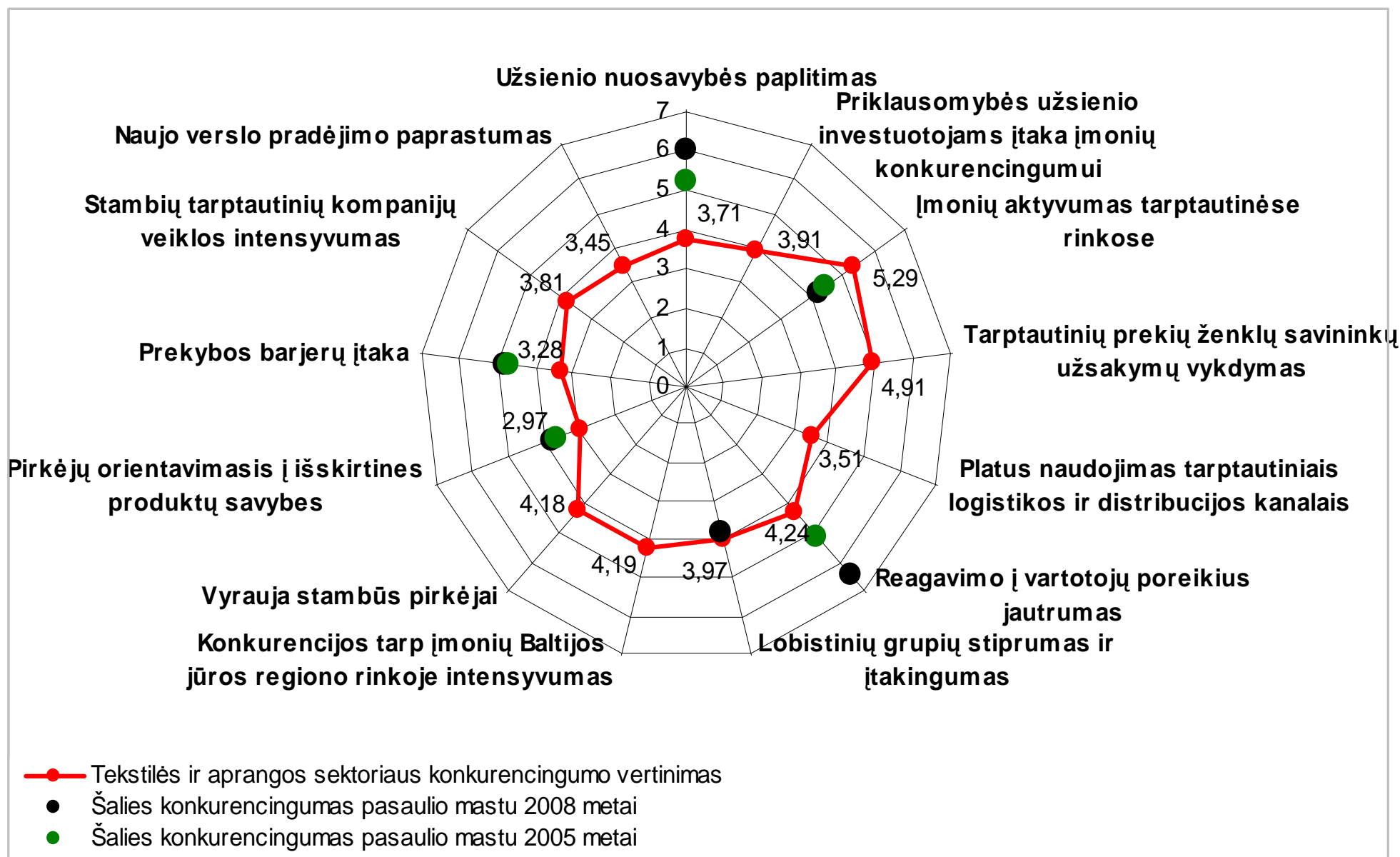
Tekstilės ir aprangos sektoriaus vertinimas pagal darbo rinkos efektyvumo dimensiją



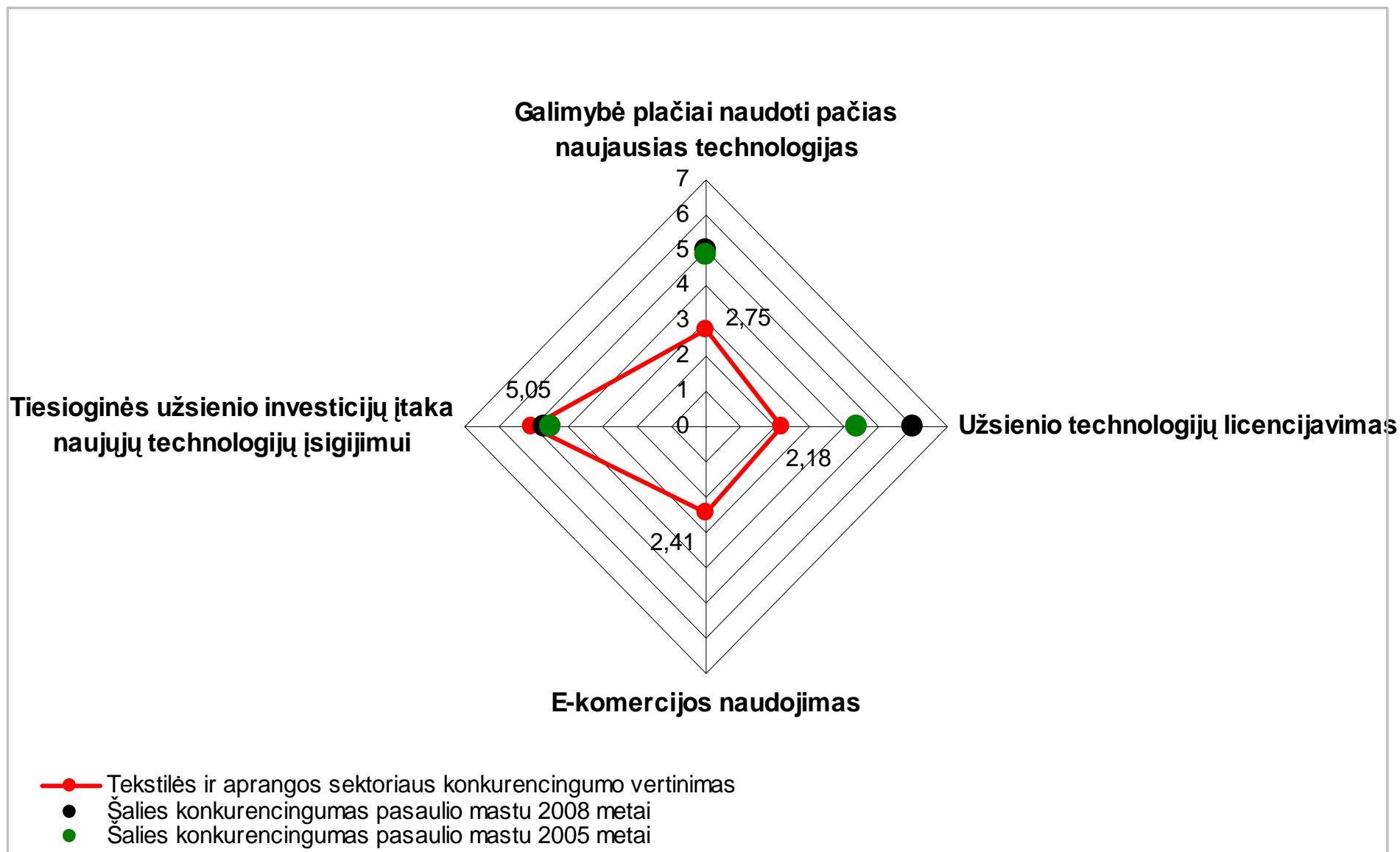
Tekstilės ir aprangos sektoriaus vertinimas pagal aukštojo išsilavinimo ir profesinio parengimo kokybės dimensiją



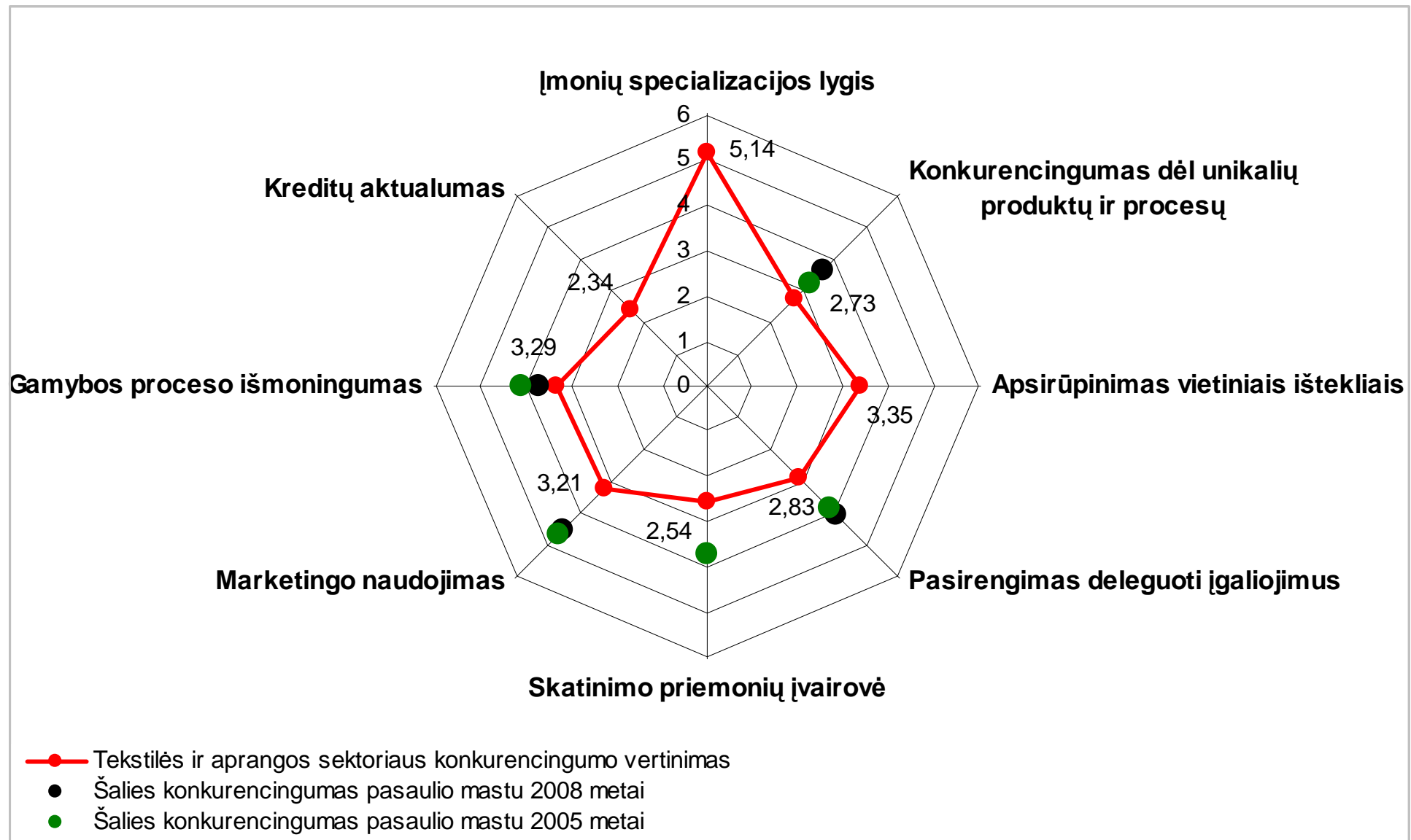
Tekstilės ir aprangos sektoriaus vertinimas pagal rinkos efektyvumo dimensiją



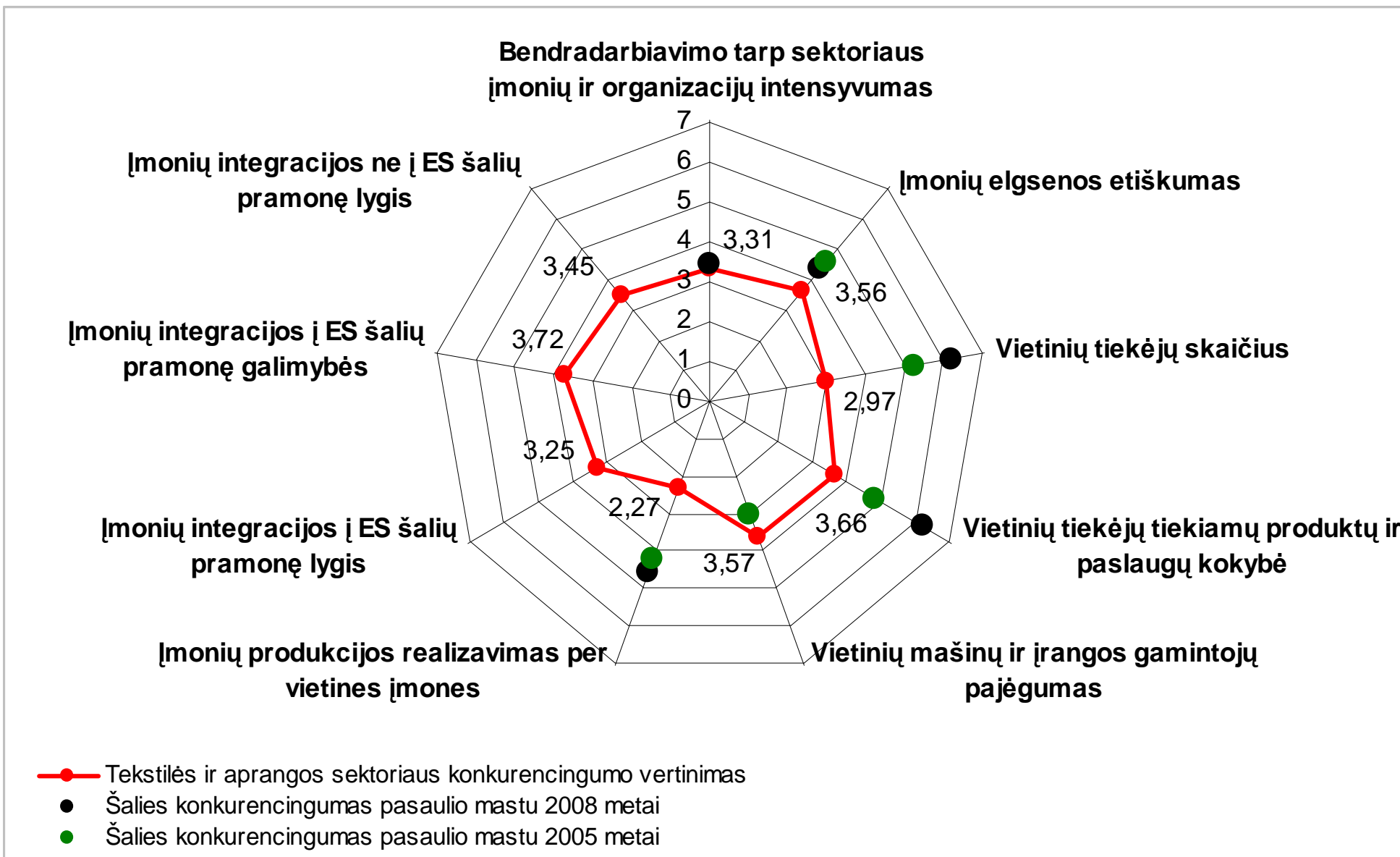
Tekstilės ir aprangos sektoriaus technologinio lygio vertinimas



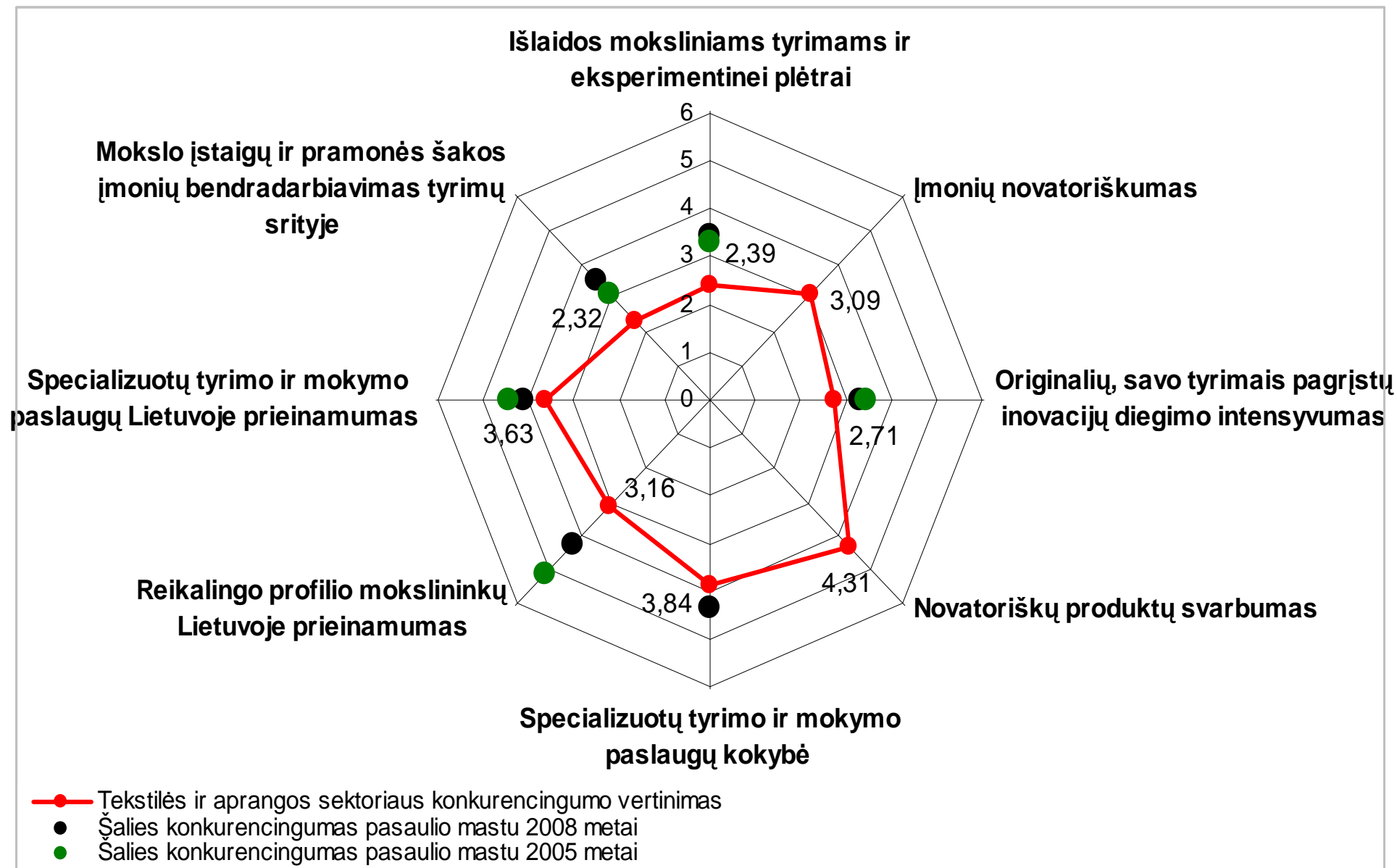
Tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių sofistiškumo vertinimas įmonių lygmenyje



Tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių sofistiškumo vertinimas sektoriaus lygmenyje



Tekstilės ir aprangos sektoriaus inovacinio potencialo vertinimas



Konkurencingumo “Deimantas”. Veiksnių sąlygos

Inovacinė infrastruktūra

(+) Aukšta darbuotojų techninė-technologinė kompetencija

(+) Griežtas aplinkosaugos reguliavimas

(+/-) Vidutinė specializuotų tyrimo ir mokymo paslaugų kokybė

(-) Reikalingo profilio mokslininkų Lietuvoje stoka

Kapitalo rinkos infrastruktūra

(-) Banko paskolos gavimo sunkumas

Logistinė infrastruktūra

(+) Gerai išvystyta informacijos ir ryšių infrastruktūra

(+) Elektros energijos tiekimo kokybė

(+/-) Vidutiniai uostų pajėgumai ir vidaus vandens kelių išvystymas

(+/-) Vidutinis oro transporto tinklo išvystymas

(+/-) Vidutinis geležinkelių infrastruktūros išvystymas

Žmonių ištekliai:

(+) Pakankama darbininkų rinka

(+/-) Vidutinė vadybos specialistų parengimo kokybė

(+/-) Vidutinės vyresnio ir pensinio amžiaus žmonių įdarbinimo galimybės

(+/-) Vidutinė darbininkų parengimo kokybė

(-) Prarandami talentingi darbuotojai

(-) Ribotos kokybiško įmonių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybės

Konkurencingumo “Deimantas”. Vietos paklausos sąlygos

(+) Stambių tarptautinių pirkėjų vyravimas

(+/-) Vidutinis naudojimas tarptautiniais logistikos ir distribucijos kanalais

(-) Maža vietinė rinka

(-) Vyrauja pirkėjai, orientuoti į žemiausią kainą

Konkurencingumo “Deimantas”. Įmonių strategijų kontekstas [1]

Organizacinė veikla

- (+) Apmokėjimas yra susietas su produktyvumu**
- (+) Vadovaujančias pozicijas įmonėse dažniausiai užima profesionalūs vadovai**
- (+) Orientacija į kokybiškų gaminių gamybą**
- (-) Nepakankamos įmonių investicijos į personalo mokymus
- (-) Nepajėgumas įsigyti naujausias technologijas
- (-) Nepakankama skatinimo priemonių įvairovė (motyvavimas tik per atlyginimą)
- (-) E-komercijos galimybių neišnaudojimas

Įmonių internacionalizavimas

- (+) Įmonių aktyvumas tarptautinėse rinkose**
- (-) Retas užsienio technologijų licencijavimas

Konkurencingumo “Deimantas”. Įmonių strategijų kontekstas [2]

Strategija ir veiklos efektyvumas

- (+) Aukštas įmonių specializacijos lygis**
- (+) Jautrus reagavimas į vartotojų poreikius**
- (+) Tarptautinių prekių ženklų savininkų užsakymų vykdymas**
- (-) Darbui imlių metodų ir pasenusių technologijų naudojimas įmonių gamybos procesuose**
- (-) Silpnas marketingas**
- (-) Menkos įmonių investicijos į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą**

Kontekstas įmonių strategijoms ir konkuravimui

- (+) Naujų technologijų įsigijimas pasinaudojant tiesioginėmis užsienio investicijomis**
- (+) Intensyvi konkurencija tarp įmonių Baltijos jūros regione**
- (+) Aukštas darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimo ir tarpusavio pagarbos lygis**
- (-) Nepakankamas įmonių vadovų atlyginimų lankstumas**
- (-) Mažas bankų pasitikėjimo sektoriaus įmonėmis lygis**

Konkurencingumo “Deimantas”.**Susiję ir palaikančios šakos**

- (+/-) Vidutinė vietinių tiekėjų tiekiamų produktų ir paslaugų kokybė
- (+/-) Vidutinis specializuotų tyrimo ir mokymo paslaugų Lietuvoje prieinamumas
- (-) Vietinių mašinų ir įrangos gamintojų stoka
- (-) Žemas įmonių integracijos į kitų šalių pramonę lygis
- (-) Nepakankamai intensyvus bendradarbiavimas tarp sektoriaus įmonių ir organizacijų
- (-) Nepakankamai panaudojamos įmonių integracijos į ES šalių pramonę galimybės
- (-) Vietinių tiekėjų, galinčių sektorių aprūpinti svarbiais ištekliais, stoka
- (-) Nepakankamas mokslo įstaigų ir pramonės šakos įmonių bendradarbiavimas tyrimų srityje
- (-) Vietinių įmonių, vykdančių sektoriaus įmonių produkcijos tarptautinį paskirstymą ir marketingą, nebuvimas

Sėkmės veiksniai (KSF) tekstilės gaminių 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			+	
2.	<u>Gebėjimas kurti išskirtinius produktus</u>				+
3.	<u>Marketingo novatoriškumas</u>				+
4.	Novatoriški verslo sprendimai			+	
5.	Priklausymas tarptautinėms vertės kūrimo grandinėms			+	
6.	<u>Ryšiai su tarptautiniais prekybos tinklais</u>				+
7.	Turėjimas strateginio užsienio partnerio			+	
8.	Stiprios pozicijos vietinėje rinkoje		+		
9.	Gebėjimas apsirūpinti pigiais ištekliais	+			
10.	<u>Modernios technologijos</u>				+
11.	Gebėjimas užtikrinti vartotojams geriausią kainos ir kokybės santykį			+	
12.	Vietinių bazinių išteklių gausa			+	
13.	Efektyvi logistika			+	

Sėkmės veiksniai (KSF) drabužių siuvimo 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		+		
2.	<u>Gebėjimas kurti išskirtinius produktus</u>				+
3.	<u>Marketingo novatoriškumas</u>				+
4.	Novatoriški verslo sprendimai		+		
5.	Priklausymas tarptautinėms vertės kūrimo grandinėms			+	
6.	<u>Ryšiai su tarptautiniais prekybos tinklais</u>				+
7.	Turėjimas strateginio užsienio partnerio			+	
8.	Stiprios pozicijos vietinėje rinkoje			+	
9.	Gebėjimas apsirūpinti pigiais ištekliais	+			
10.	Modernios technologijos			+	
11.	<u>Gebėjimas užtikrinti vartotojams geriausią kainos ir kokybės santykį</u>				+
12.	Vietinių bazinių išteklių gausa	+			
13.	Transporto infrastruktūros kokybė		+		
14.	Efektyvi logistika			+	

Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus stiprumai

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

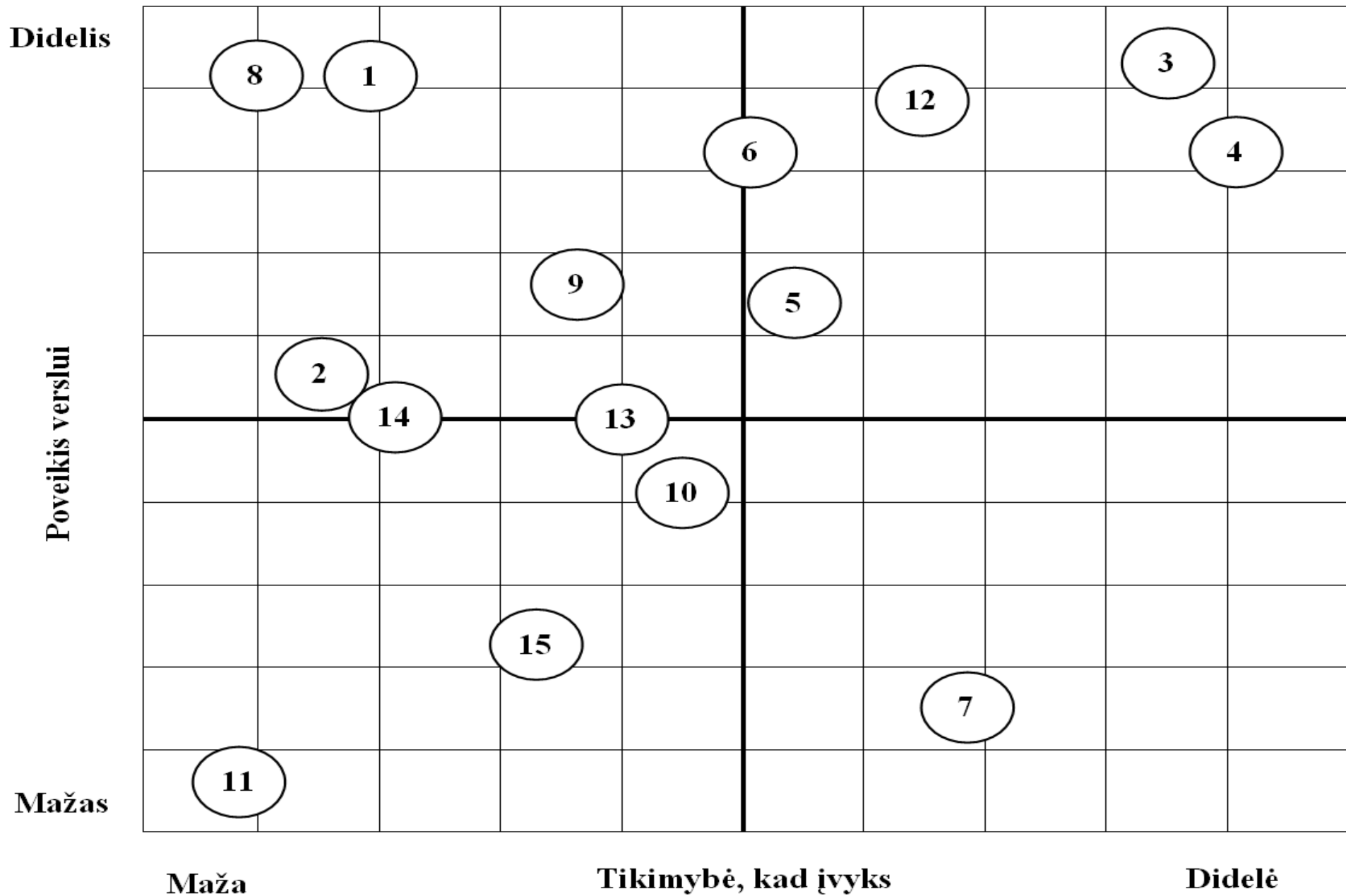
Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus silpnumai

Silpnumai	Vertinimo kriterijai				
	Mažai svarus silpnumas 1	Reikšmingas silpnumas 2	Didelis silpnumas 3	Strateginis silpnumas 4	Išskirtinis silpnumas 5
Žmogiškieji ir vadybiniai veiksniai					
1. Valdymo profesionalumo stoka				+	
2. Nesugebėjimas į sektoriaus įmones pritraukti jaunos specialistus				+	
3. Žema specialistų šiuolaikinio profesinio parengimo kokybė		+			
Klasterizacijos veiksniai					
4. Silpnas bendradarbiavimas tarp sektoriaus įmonių				+	
5. Silpnas bendradarbiavimas tarp įmonių ir mokslo institucijų					+
Organizaciniai ir strateginiai veiksniai					
6. Mažai dėmesio skiriama marketingui, ypač - tarptautiniam					+
7. Nepakankamai spartus reagavimas į paklausos ir poreikių kaitą				+	
8. Apyvartinių lėšų trūkumas		+			
9. Ambicingų strategijų stoka				+	
Gamybiniai veiksniai					
10. Didėjantys gamybos kaštai	+				
11. Žemas veiklos efektyvumas ir produktyvumas			+		

Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus silpnumai (tęsinys)

Silpnumai	Vertinimo kriterijai				
	Mažai svarus silpnumas 1	Reikšmingas silpnumas 2	Didelis silpnumas 3	Strateginis silpnumas 4	Išskirtinis silpnumas 5
Inovaciniai ir technologiniai veiksniai					
12. Nekuriami novatoriški produktai				+	
13. Nepakankamos investicijos į naujausias gamybos ir valdymo technologijas				+	
14. Vyrauja žemos pridėtinės vertės produktai ir paslaugos				+	
15. Nepakankamai kuriami ir populiarinami prekės ženklai		+			
16. Dizaino kompetencija menkai integruojama į įmonių verslo modelius				+	
Rinkos veiksniai					
17. Dauguma įmonių veikia neperspektyviuose segmentuose				+	
18. Maža vietinė rinka		+			

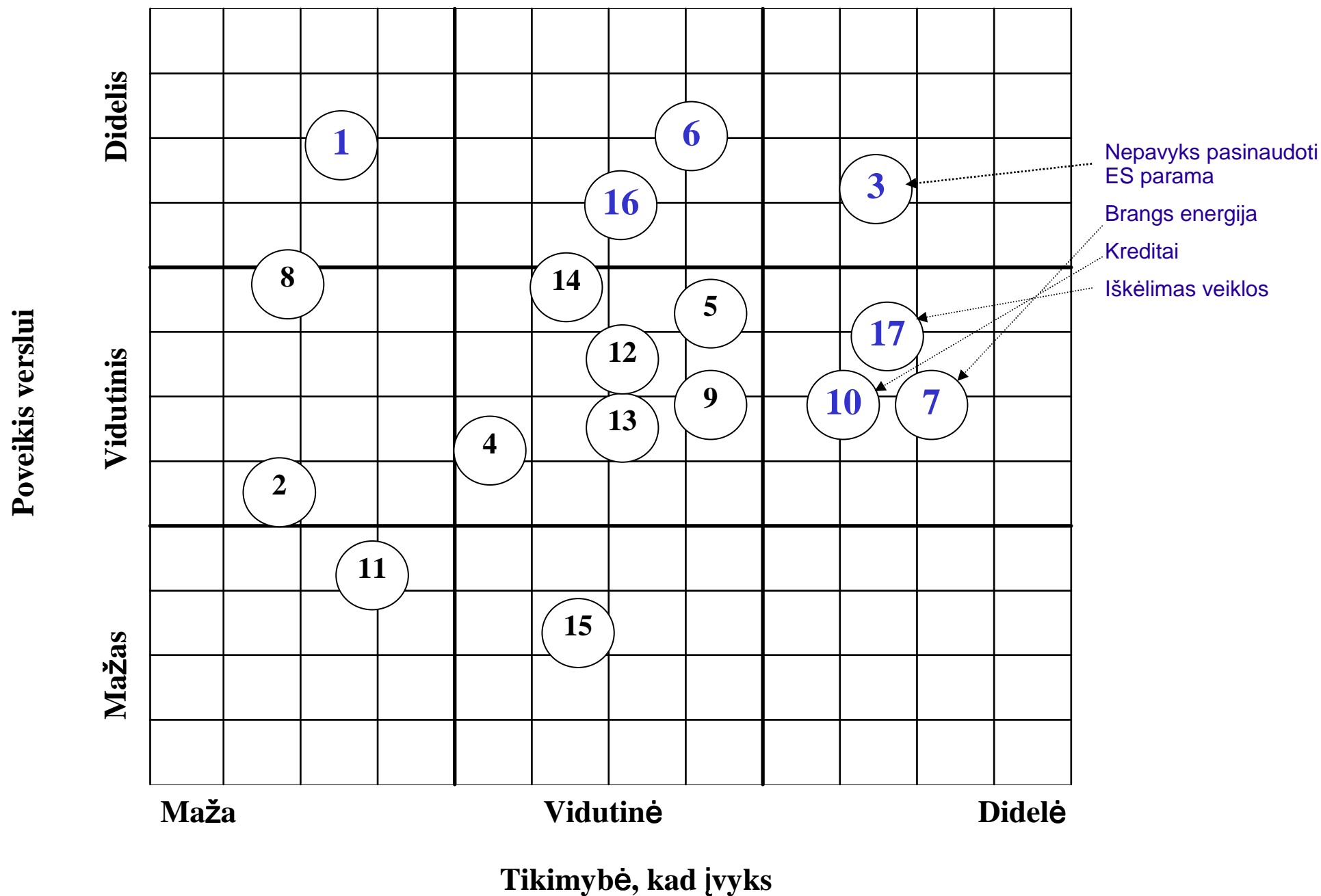
Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus galimybės



Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus galimybės

1. **Suformuoti efektyviai veikiantį 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 pridėjamąją 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



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 sumenks sektoriaus įtaka šalies ekonomikai**
7. **Išbrangęs 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. **Sumenks bendras tekstilės ir aprangos sektoriaus kompetencijos lygis**
17. **Nemaža dalis įmonių savo veiklą perkels į Rytų šalis**

Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus stiprybių dėmė su galimybėmis

Stiprumai	Galimybės															Suma
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	
<u>1.</u>	+	+	++	++	++	++	++	++	+	+	+	++	+	-	+	<u>21</u>
2.	++	+	+	++	+	+	+	++	-	-	+	-	-	-	+	13
3.	+	+	+	+	+		+	+	+	-	+	+	-	-	+	11
4.	+	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+	+	++	++	+	14
5.	+	++	++	+	+	-	+	++	+	-	+	+	+	-	-	14
6.	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-	9
7.	-	-	-	-	++	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	<u>3</u>
8.	+	-	+	+	+	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-	7
<u>9.</u>	+	+	++	++	++	++	++	++	+	-	+	+	+	-	++	<u>20</u>
10.	+	-	++	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	-	+	12
11.	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-	+	11
Suma:	10	8	<u>14</u>	<u>12</u>	<u>13</u>	9	10	<u>15</u>	8	2	10	8	6	2	8	

Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminių sektoriaus stiprybių dėmė su galimybėmis

Stiprumai

1. Vyrauja kokybiškų produktų gamyba
2. Trumpas produkcijos gamybos ir pristatymo pirkėjui laikas
3. Gebėjimas pagaminti nedidelėmis partijomis
4. Aukšta darbuotojų technologinė-gamybinė kompetencija
5. Aukštas darbo kultūros lygis
6. Kelių užsienio kalbų mokėjimas
7. *Kaimyninių Rytų šalių mentaliteto žinojimas*
8. Sąlyginai nedideli darbo jėgos kaštai
9. Įmonių veiklos tarptautinėse rinkose patirtis
10. Kultūrinis artumas ES šalims
11. Stiprios pramonės šakos tradicijos

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 Tekstilės ir aprangos pramonės vystymosi raidos galimi scenarijai

Rinkos po krizės atsigaus greitai

„PLAUKIMAS PASROVIUI“

- Sektoriaus lyginamasis konkurencinis pranašumas mažės tolygiai
- Įmonių strategijos išliks panašios į tas, kurios buvo taikytos pastaraisiais metais
- Technologinės ir kitokios inovacijos – daugiau išimtis negu praktika

Strategijos orientuotos į žemas kainas

„REINKARNACIJA“

- Įmonės pritrūks investicinio kapitalo į gamybos modernizavimą
- Įmonių strategijose – didelis dėmesys inovacijoms
- Sektoriaus struktūroje padidės techninės tekstilės gaminių lyginamasis svoris
- Aprangos sektoriuje formosis virtuali industrinė sistema
- Padidės užsienio investuotojų dėmesys sektoriui

Orientacija į aukštą pridėjamąją vertę

„KOMA“

- Lietuvos įmonės sunkiai sugebės konkuruoti su pigių veiklos kaštų šalių gamintojais
- Sektorius praras savo pozicijas Lietuvoje ir tarptautiniu mastu
- Nemažai įmonių savo veiklą iškels į kitas šalis
- Minimalios investicijos į įmonių modernizavimą

„AMBICIJA“

- Aprangos sektoriuje vyraus „aukštesnės vertės už prieinamą kainą“ strategija
- Vyks skausmingas ir palyginti lėtas įmonių veiklos transformavimasis
- Efektyviau panaudojamos inovacijoms ir modernizavimui skirtos ES paramos lėšos
- Nuolatinė investicinių bei apyvartinių lėšų stoka

Krizės pasekmės bus jaučiamos ilgai

Apibendrinimas

- Lietuvos tekstilės ir aprangos sektorius, nežiūrint neigiamų jo raidos tendencijų, bei mažėjančios jo santykinės dalies šalies pramonės gamyboje ir eksporte, išlieka viena svarbiausių ūkio šakų. *2009 metų pradžioje šiame sektoriuje veikė virš 1000 ūkio subjektų, dirbo apie 50 tūkstančių darbuotojų.*
- 2008 metais sektoriaus įmonių produkcijos apimtys siekė 2,8 mlrd. litų. Tačiau atskirų produktų grupių indėlis labai skyrėsi. *Tekstilės sektoriaus apimtys, lyginant su 2000 metais išaugo 4 proc., tuo tarpu drabužių siūvimo sumenko beveik 25 proc., o odos gaminių – netgi 64 proc.*

Apibendrinimas

- Tekstilės ir aprangos įmonės nuosekliai didina vieno darbuotojo sukuriama pridėdamąją vertę, tačiau tai pasiekama daugiausiai didinant gamybos efektyvumą ir mažinant darbuotojų skaičių, o ne keičiant veiklos struktūrą, kuriant naujus konkurencingumo didinimo veiksnius. Be to, nors produktyvumas Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriuje augo, Lietuvos pozicijos pagal šį rodiklį tarp ES šalių yra labai silpnos ir netgi blogėjančios. *Lietuva pagal produktyvumo rodiklį sudarytame Europos šalių reitinge užima paskutiniąsias pozicijas.* Žemas aprangos ir tekstilės sektoriaus produktyvumas Lietuvoje yra nulemtas ne būtent šio sektoriaus specifinių charakteristikų, bet bendrai imant Lietuvos ekonominio išsivystymo lygio ir palyginti menko viso ūkio produktyvumo.

Apibendrinimas

- Vertinant 2003 – 2007 metų periodą matyti, *jog tekstilės gaminiai visumoje išlaikė praktiškai tokį patį santykinį pranašumą pasaulinėse rinkose (~1,6)*. Tuo tarpu drabužių *siūvimo pramonės lyginamojo konkurencingumo indeksas sumažėjo beveik dvigubai – nuo 3,05 iki 1,72*. Kitokia situacija yra vertinant atskirų produktų grupių lyginamąjį konkurencingumą. Ypač aukštas lyginamasis konkurencingumas yra augalinių tekstilės pluoštų gamyboje.

Apibendrinimas

- Sektoriaus konkurencingumo „deimanto“ modelyje tarp palankiausių konkurencingumui veiksnių vyrauja tokie kaip bendrosios infrastruktūros kokybė, specialistų techninė kompetencija, bendradarbiavimas su tarptautinių prekės ženklų savininkais, tarptautinio verslo patirtis. Tačiau dauguma veiksnių nėra palankūs siekti didesnio konkurencingumo. ***Ypač problemišškai atrodo bendradarbiavimo su mokslo institucijomis ir kitomis sektoriaus įmonėmis situacija, vyravimas pirkėjų, kurių sprendimus lemia žemos kainos lygis, daugelio įmonių atsiribojimas nuo pastangų bendrai spręsti problemas.***

Rekomendacijos

- Viena iš svarbiausių strateginių prielaidų sektoriaus konkurencingumui yra *efektyvios vienokio ar kitokio tipo industrinės sistemos sukūrimas*. Svarbiausia to prielaida yra esamo silpnumo – menkos bendradarbiavimo kultūros transformavimas į stiprybę. Tai padaryti nebus lengva, tačiau būtina.

Rekomendacijos

- Svarbu gerai suprasti sėkmingiausių šalių, kuriose tekstilės ir aprangos sektorius vystosi dinamiškai, patirtį ir sėkmės veiksnius. Akivaizdu, jog ***viso sektoriaus konkurencingumo aspektu viena svarbiausia ir galima sakyti – strategine kompetencija tampa gebėjimas valdyti vertės kūrimo grandinę.*** Tikslinga parengti priemonių planą ar netgi strategiją, kaip šią kompetenciją įgyti galimai didesniajam įmonių vadovų ratui.

Rekomendacijos

- Siekiant stiprinti sektoriaus įmonių novatoriškumą ***svarbu sukurti Lietuvos tekstilės ir aprangos pramonės sektoriui ir pasaulinėms tendencijoms, svarbiausiems sėkmę tarptautinėje konkurencijoje lemiantiems veiksniams inovacijų sistemą.*** Tokios sistemos šiuo metu akivaizdžiai tiesiog nėra. Jei to nepavyks padaryti, tikėtis dinamiško šio Lietuvos ūkio sektoriaus vystymosi neverta.

Rekomendacijos

- ***Tikslinga būtų inicijuoti verslo įžvalgos sistemas ar bent jau jos fragmento – informacijos apie tarptautines rinkas, jų specifiką, galimybes, kontaktus ir kt., sukūrimą.*** Tai ne tik leistų kurti bendrą kolektyvinį žinojimą apie sektoriaus įmonėms svarbius verslo aspektus, bet ir didintų įmonių tarpusavio pasitikėjimą, skatintų bendradarbiavimą. Savo ruožtu, tai didintų galimybę kurtis sektoriniam klasteriui ar netgi industrinei sistemai.

Rekomendacijos

- Svarbu suaktyvinti įmonių pastangas ***pasinaudoti ES parama modernizuoti gamybą*** ir didinti darbuotojų kompetenciją.
- Tikslinga ***parengti skirtingų interesų grupių poreikius ir galimybes atitinkančią specialistų rengimo šiam sektoriui programą***, kurioje būtų pagrįsti šiuolaikiniai kompetencijų profiliai ir tokių kompetencijų pasiekimo mechanizmai.

Rekomendacijos

- Būtų svarbu *atlikti lyginamąją argumentuotą skirtingų šalių tekstilės ir aprangos sektoriaus analizę, išryškinant pramonės struktūrą, produktų, eksporto rinkų, kainų lygmens ir kitus aspektus.* Tai leistų įmonėms objektyviau suprasti skirtingų šalių, o ypač tų, kuriose šis sektorius dinamiškai vystosi, strategiją.

Strateginiai prioritetai

- Produktų individualizavimas *versus* masinė gamyba
- Per technologijas link didesnio produktyvumo, efektyvumo ir išskirtinumo
- Tiekimo grandinės valdymas– esminė kompetencija
- Prekiniai ženklai ir nišinės strategijos
- Novatoriški verslo modeliai: per žinių valdymą įtraukti rinkos interesų grupes
- Virtualūs tinklai – išteklių šaltinis
- Gamybos ir rinkų diversifikavimas (sektorius lygmenyje)
- Naujų finansavimo šaltinių pritraukimas
- Efektyvi inovacijų sistema

LINKIME
AUGTI
IR
KLESTĒTI !

