

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Lina GALINIENĖ
Vadybos studijų programos studentė

**UAB „RUVERA“ ĮEJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ
MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2012

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**

VADYBOS KATEDRA

Lina GALINIENĖ

**UAB „RUVERA“ ĮEJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ
MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovas:

doc. dr. Artūras Blinstrubas

Teigiū, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Lina Galiniene

UAB „Ruvera“ įėjimo į užsienio rinką marketingo strategijos formavimas.

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjamos smulkių ir vidutinių įmonių tarptautinės prekybos veiklos galimybės bei su tuo susijusios problemos. Teorinėje dalyje atliekama naujausių mokslinių literatūros šaltinių analizė, kurios rezultatas – SVV įmonių įėjimo į užsienio rinką marketingo strategijos modelis. Esminiai momentai strategijos įgyvendinime – išsami įmonės situacijos analizė, tinkamos užsienio rinkos pasirinkimas bei valstybės paramos įsisavinimas skirtinguose strategijos įgyvendinimo etapuose. Remiantis šiuo modeliu, rengiama strategija UAB „Ruvera“. Vidinei įmonės aplinkai vertinti pasirenkamas ekspertų interviu metodas, išorinei – telefoninė apklausa bei statistinių duomenų analizė. Po atlikto tyrimo nustatyta, kad esant dabartinei situacijai, palankiausia eksporto rinka yra Nyderlandai; atitinkamai suformuoti marketingo sprendimai patekimui į šią rinką.

SUMMARY

Lina Galiniene

JSC Ruvera Entry into Foreign Markets Marketing Strategy Formation.

Master's work.

This master's final paper deals with opportunities and related problems of small and medium-sized enterprises in international trade business. The theoretical part of work consists of latest scientific literature analysis, which result is the entrance to the foreign market marketing strategy model. The key point of the strategy – a comprehensive gap analysis, responsible choice of foreign market and possible local government support. According to this model, the strategy was developed to JSC Ruvera. Internal company environmental was investigated by expert's interviews, the outside - a telephone survey and statistical data basis analysis. An investigation showed that the most favorable export market is the Netherlands, according to it the marketing solutions were prepared to access this market.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIS ASPEKTAS	9
1.1. Tarptautinės prekybos koncepcija bei esmė	9
1.2. Tarptautinio marketingo ypatumai	13
1.3. Tarptautinio marketingo strateginis planavimas	15
1.4. Tikslinės rinkos atranka ir įvertinimas	19
1.5. Įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimas	20
1.6. Tarptautinės marketingo strategijos formavimas	24
1.7. Marketingo komplekso elementai tarptautiniame kontekste	28
1.7.1. Prekės pritaikymas	28
1.7.2. Kainodara tarptautiniame kontekste	32
1.7.3. Tarptautiniai paskirstymo kanalai	34
1.7.4. Tarptautinis rėmimas	36
1.8. SVV įmonių įėjimo į užsienio rinką teorinis modelis	38
2. TYRIMO METODOLOGIJA	40
3. UAB „RUVERA“ SITUACIJOS ANALIZĖ TARPTAUTINĖS PREKYBOS ASPEKTU	45
3.1. UAB „Ruvera“ pagrindinės veiklos apibūdinimas	45
3.2. UAB „Ruvera“ prekių asortimento bei gamybos potencialo analizė	46
3.3. UAB „Ruvera“ eksporto veiklos ypatumai	49
3.4. UAB „Ruvera“ SSGG analizė	51
3.5. UAB „Ruvera“ tarptautinio marketingo tikslų identifikavimas	58
4. UAB „RUVERA“ ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS	60
4.1. UAB „Ruvera“ patraukliausios užsienio rinkos atrankos etapai	60
4.2. Nyderlandų rinkos analizė	65
4.3. Marketingo komplekso sprendimai Olandijos rinkoje	70
4.4. UAB „Ruvera“ tarptautinio marketingo strategijos modelis	76
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	78
LITERATŪRA	81
PRIEDAI	91
Klausimynas	92
Apklaustos protokolas	96
Pasirinktų šalių portolio analizė	97
Strategijos modeliai per visą prekės gyvavimo ciklą	98
Pristatymo sąlygų kodavimas nuo 2011 m. sausio 1 d.	99
Eksportuojamos prekės kainos elementai	101
VŠĮ „Verlsi Lietuva“ paslaugų įkainiai	102
Sąrašas veikliųjų medžiagų Nyderlanduose (produktams veterinariniam naudojimui)	103
Nyderlandų veterinarinių preparatų gamintojų bei platintojų identifikavimas	104
Dominuojančių veterinarijos produktų pasiūla Nyderlanduose	106

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tarptautinės prekybos koncepcijos.....	9
2 lentelė. Eksporto ir tarptautinės nišos strategijos palyginimas.....	25
3 lentelė. Tyrimo instrumento (interviu protokolo) specifikacija.....	42
4 lentelė. UAB „Ruvera“ pardavimo proceso palyginimas Lietuvoje ir užsienyje	50
5 lentelė. UAB „Ruvera“ tarptautinės prekybos SSGG analizė	52
6 lentelė. UAB „Ruvera“ tarptautinio marketingo tikslai	59
7 lentelė. Užsienio rinkų vertinimas (II etapas).....	61
8 lentelė. Užsienio rinkų vertinimas (III etapas).....	64
9 lentelė. Veterinarinių produktų rinką Olandijoje koordinuojančios įstaigos.....	67
10 lentelė. UAB „Ruvera“ bei artimiausių konkurentų produkcijos kainų palyginimas	71
11 lentelė. UAB „Ruvera“ gamybos apimčių ir paklausos Nyderlandų rinkoje prognozė	72

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Sparčiai augančių šalių tarptautinės prekybos modelis	12
2 paveikslas. Pagrindiniai sprendimai, kuriuos reikia priimti tarptautiniam marketingui.....	13
3 paveikslas. Tarptautinės prekybos vystymas	14
4 paveikslas. Marketingo plano rengimo procesas	16
5 paveikslas. Organizacijos situacijos analizės etapai ir tyrimo metodai	16
6 paveikslas. Eksperto operacijų variantai	21
7 paveikslas. Įėjimo į užsienio rinką struktūra	23
8 paveikslas. SVV įmonių įėjimo į užsienio rinkas schema	27
9 paveikslas. Prekės asortimento rengimas	29
10 paveikslas. Tarptautinis produkto gyvavimo ciklas (šalies – novatorės požiūriu)	30
11 paveikslas. Pagrindinių marketingo strategijų matrica	32
12 paveikslas. SVV įmonių įėjimo į užsienio rinką marketingo strategijos teorinis modelis	39
13 paveikslas. Magistro darbo tyrimo etapai	40
14 paveikslas. Apklausoje telefonu schema	42
15 paveikslas. UAB „Ruvera“ tarptautinio marketingo plano rengimo procesas	45
16 paveikslas. UAB „Ruvera“ gamybos apimtys 2010 – 2011 metais, tonomis.	48
17 paveikslas. Pardavimų apimtys eksporto rinkose 2010 – 2011 m., tonomis.	49
18 paveikslas. Gyvulių skaičiaus kitimo dinamika Lietuvoje 2001 - 2011, tūkst.	57
19 paveikslas. Užsienio rinkos pasirinkimo etapai	60
20 paveikslas. UAB „Ruvera“ rėmimo strategijos Nyderlandų rinkoje	74
21 paveikslas. UAB „Ruvera“ įėjimo į Nyderlandų rinką marketingo strategijos modelis	77

ĮVADAS

Temos aktualumas. Dabartinėmis sąlygomis nė viena valstybė negali pasiekti ekonominio augimo, aktyviai nedalyvaudama tarptautinėje prekyboje. Tarptautinė prekyba yra vienas svarbiausių ir dinamiškiausių pasaulinio ūkio globalizacijos veiksnių (Bernatonytė, 2007). Kai šalies rinka perpildyta vidaus produktų, įmonės ieško naujų galimybių eksporto rinkose. Taip pat Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansuojamos priemonės skatina įmonių vadovus aktyviai ieškoti naujų rinkų, kurios garantuotų naudą įmonei ir valstybei. Net ir padidėjus šalies vidaus vartojimui, dėl per ne lyg mažos Lietuvos rinkos, įmonės bus suinteresuotos naujų rinkų paieška. Tai patvirtina statistiniai duomenys, vien per 2011 m. Lietuvos eksportas palyginus su 2010 metais, išaugo beveik 28,9 proc.

SVV įmonių tarptautinio marketingo tematika yra reikšminga visų šalių ekonomikos vystymuisi, todėl šią sritį noriai nagrinėja Lietuvos ir užsienio mokslininkai (Crick, 2009; Burinskienė, 2009; Seyoum, 2009; Koksas, 2011, Couturier, 2010, Hynes, 2010, Jansson, 2007). Didelių konkurentų dominavimas tarptautinėse rinkose sukuria tinkamą aplinką mažoms ir vidutinėms įmonėms užimti tvirtas pozicijas. Lankstumas ir greitas prisitaikymas prie rinkos pokyčių suteikia konkurencinį pranašumą. Mažos ir vidutinės įmonės, tarptautinėje rinkoje sparčiau plėtoja naujų produktų kūrimą, kas leidžia pasiekti didesnę rinkos dalį (O' Cass, 2008).

Didėjanti konkurencija šalies rinkoje bei nepalankios karvių ūkių mažėjimo tendencijos *nulemia* UAB „Ruvera“ papildomų galimybių ieškojimą užsienio rinkose. Lietuvoje gyvulininkystės rinka yra smukimo stadijoje, ūkininkų susidomėjimas žemės ūkiu mažėja. Norėdama išlikti rinkoje bei pelningai dirbti, įmonė turi ieškoti naujų galimybių. Vienas iš *galimų problemos sprendimo būdų – skverbimasis į užsienio rinkas.*

Problema. Tarptautinis prekybos bendradarbiavimas yra sudėtingas įvairių veiksnių kompleksas, kuris apima rinkos tyrimus, naujų produktų kūrimą, paskirstymą, rėmimą bei pardavimą (Jakutis, 2006). Pastaruosius penkis dešimtmečius gyvybiškai svarbus klausimas, tiek mokslininkams, tiek įmonių vadovams buvo parinkti tinkamą rinkai marketingo strategiją, tačiau nėra vieningos nuomonės, kokius vidaus rinkos marketingo sprendimus galima pritaikyti eksporto rinkoms (Lages, 2008). Nors mokslininkai sukūrė standartizacijos – adaptacijos teorijas pasaulinių kompanijų kontekste (Svendsen, 2011), tačiau trūksta tyrimų mažų ir vidutinių įmonių eksportuotojų pažinimui. Šios įmonės dažnai susiduria su stambiais konkurentais, ribotais ištekliais bei kompetentingų darbuotojų stoka.

P. Žukauskas (2006), atliko veiklos internacionalizacijos ypatumų eksportuojančiųjų Lietuvos įmonių analizę, tačiau, kaip ir daugelis užsienio autorių, tyrė dideles kompanijas (68 proc. visų tirtų įmonių).

Magistro darbo **problema** galima apibrėžti tokiais klausimais:

- Kokią įėjimo į užsienio rinką marketingo strategiją pasirinkti smulkaus ir vidutinio verslo įmonei?
- Kaip sėkmingai pradėti tarptautinę prekybą?

Magistro darbo **tikslas** – išanalizuotais teoriniais modeliais, atrinkti UAB „Ruvera“ labiausiai tinkančią užsienio rinką bei parengti tarptautinio marketingo strategiją.

Tyrimo **objektas** – UAB „Ruvera“ vidinė ir išorinė aplinka.

Darbo uždaviniai:

- Išnagrinėti tarptautinės prekybos bei tarptautinio marketingo strategijos rengimo teorinius aspektus, būdingus mažoms ir vidutinėms įmonėms;
- Remiantis literatūros šaltinių analize, parengti įėjimo į užsienio rinką modelį.
- Nustatyti objektyvius vidinius bei išorinius UAB „Ruvera“ motyvus, nulėmusius užsienio prekybos poreikį;
- Pagal UAB „Ruvera“ reikšmingus kriterijus atrinkti tinkamą užsienio rinką.
- Remiantis teoriniu modeliu, parengti UAB „Ruvera“ įėjimo į užsienio rinką marketingo strategiją.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, dokumentų turinio analizė, nestruktūruotas interviu, telefoninė apklausa, gautų duomenų analizė ir įvertinimas, situacijos analizė. Duomenų analizei naudotas grafinis duomenų vaizdavimas, grupavimas, bei vidurkių skaičiavimas.

Mokslinio darbo teorinis ir praktinis reikšmingumas.

Teorinis darbo reikšmingumas: darbe suformuotas ir pagrįstas įėjimo į užsienio rinką marketingo strategijos teorinis modelis, adaptuotas mažoms ir vidutinėms Lietuvos įmonėms. Šio modelio *naujumas* pasireiškia per valstybinės paramos integravimą į tarptautinės veiklos plėtrą.

Praktinis darbo reikšmingumas susijęs su atliktu UAB „Ruvera“ veiklos kokybiniu tyrimu eksporto plėtros aspektu. Atlikta analizė leido įvertinti esamą bendrovės veiklos situaciją ir numatyti tolimesnes prioritетines veiklos kryptis. Gauti rinkų tyrimų rezultatai, sudarė galimybę pateikti marketingo strategiją, kuri padėtų vykdyti sėkmingą įmonės plėtrą Nyderlandų rinkoje.

Darbo struktūra ir apimtis

Darbas susideda iš įvado, keturių darbo dalių, išvadų ir rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbo apimtis be priedų 89 puslapiai, jame yra 11 lentelių ir 21 paveikslas. Bibliografinį aprašą sudaro 136 šaltiniai.

1. ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIS ASPEKTAS

1.1. Tarptautinės prekybos koncepcija bei esmė

Prekyba pati seniausia ir svarbiausia ekonominių santykių tarp valstybių forma. Prekyba, kaip ir karai, buvo pagrindiniai tarptautinių santykių plėtros veiksniai. Kiekvienoje šalyje yra prekių ar paslaugų, kurių dėl geografinių, ekonominių ar kitų sąlygų neįmanoma ar neefektyvu pasigaminti, užsiauginti ar teikti tam tikroje šalyje (Kinderis, 2010).

Tarptautinės prekybos ištakų galime ieškoti pirmąkart civilizacijose, tokiose kaip egiptiečiai, graikai ar romėnai, kurie aktyviai užsiėmė prekyba už savo teritorinių sienų (Rundh, 2003), tačiau tradiciškai tarptautinio verslo pradžia siejama su 15 amžiumi, kai prasidėjo komercinė era (Langvinienė, Sekliuckienė, Vengrauskas, 2010).

Pasaulio prekybos organizacija tarptautinę prekybą apibrėžia kaip „prekių srautus, prekes gabenant per teritorines valstybių sienas“. Jungtinių Tautų Organizacija – kaip „tarptautinių prekių pirkimą ir pardavimą“. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD) tarptautinę prekybą įvardija kaip importo ir eksporto veiklą (Burinskienė, 2009). 1 lentelėje pateikiamos skirtingų autorių tarptautinio verslo koncepcijos.

1 lentelė

Tarptautinės prekybos koncepcijos

Autorius (-iai)	Metai	Koncepcija
Bernatonytė	2007, 2011	Tarptautinė prekyba – tai pardavimo ir pirkimo procesas, vykstantis tarp įvairių šalių pardavėjų, pirkėjų ir tarpininkų.
Sekliuckienė	2009	Tarptautinis verslas – tai privačių ar viešųjų įmonių veikla, susieta su išteklių judėjimu už šalies ribų. Ištekliai, kurie perkeliama ar migruoja už šalies ribų, yra žaliavos ar medžiagos, pusfabrikačiai ir gatavi gaminiai, paslaugos, kapitalas, darbuotojai, technologijos ir įrenginiai
Urbonas	2006	Tarptautinė komercinė veikla – tai įvairios paskirties įmonių ir kitokių organizacinių struktūrų komercinės operacijos pasaulinėje rinkoje
Langvinienė, Sekliuckienė, Vengrauskas,	2010	Tarptautinis verslas – tai bet kokia įmonės veikla už šalies ribų, apimanti eksporto, importo procesus, gamybos, paslaugų teikimo ir prekių pardavimo veiksmus
Ginevičius ir kt.	2005	Tarptautinė prekyba – tai pardavimo ir pirkimo procesas, vykdomas tarp įvairių šalių pardavėjų, pirkėjų ir tarpininkų. Tarptautiniai prekybiniai santykiai apima: prekybą prekėmis, paslaugų judėjimą, kapitalo judėjimą bei mokėjimus.
Stonehouse,	2000	Tarptautinis verslas – tai verslas, kuris vystomas daugiau nei vienoje šalyje.
Kinderis	2010	Tarptautinė prekyba – pardavimo ir pirkimo procesas, vykstantis įvairiose šalyse tarp pardavėjų, pirkėjų ir tarpininkų.
Paliwoda	1999	Tarptautinė prekyba - reiškia daugiau nei tiesiog prekyba ne vidaus rinkoje, ji taip pat turėtų įtraukti bent vieną ar daugiau papildomų matmenų, tokių kaip: socialinis, teisinis, ekonominis, politinis ar technologinis aspektai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinus tarptautinių organizacijų ir įvairių autorių tarptautinės prekybos koncepcijas, galima išskirti tokius pagrindinius tarptautinės prekybos bruožus:

- Prekių pirkimo – pardavimo procesas vyksta keliose valstybėse;
- Prekių mainams įtaką daro, tiek vidaus tiek užsienio, politiniai, teisiniai, ekonominiai, socialiniai bei technologiniai veiksniai;
- Atsikaitymui naudojama įvairi valiuta.

Pagrindinės priežastys, nulėmusios verslo globalizacijos procesus, skirstomos į: technologines, ekonomines, socialines bei politines. Prie technologinių jėgų priskiriamos industrializacija, logistika bei informacinių technologijų bei žinių revoliucija (Stonehouse, 2000). Tokie socialiniai pokyčiai, kaip augančios pajamos, lengvas kreditų gavimas, informacinių technologijų populiarumas, reklama televizijoje sudarė palankias sąlygas didesniems klientų poreikiams. Technologijų plėtra atliko pagrindinį vaidmenį formuojant klientų skonį. Kelionės, kabelinė televizija bei globalių prekių ženklų reklama nulėmė klientų poreikių supanašėjimą. Augantys tarptautinės prekybos mastai nulėmė tarptautinių prekybos barjerų sumažinimą bei tarptautinių prekybos organizacijų formavimąsi (PPO). Intelektinės nuosavybės teisių apsauga tarptautiniu mastu, leidžia apsaugoti nuo kopijavimo globalias prekes bei „brendus“.

Motyvai, skatinantys kompanijas išeiti į tarptautines rinkas, apibūdinami labai nevienodai - juos galima išskaidyti į *vidinius bei išorinius*. Prie vidinių motyvų, kurie iššaukia pokyčius įmonėje, priskirtini didesnio pelno siekimas, gaminamas unikalus produktas ar turima unikali technologija, įmonės įvaizdis, vyriausybės eksporto skatinimo politika, per didelis gamybinis pajėgumas vidaus rinkos galimybių požiūriu. Tarptautinė prekyba, susijusi su išoriniais motyvais, dažniausiai esti kaip atsakas į besikeičiančią aplinką. Tokiems motyvams priskiriami: konkurentų spaudimas, perprodukcija, mažėjantys pardavimai šalies viduje, perpildyta vidaus rinka, mokesčių sistema (Žukauskas, 2006).

Kaip parodė P. Žukausko (2006) tyrimas, **pagrindiniai motyvai**, skatinantys mažas ir vidutines įmones (SVV) pradėti tarptautinę prekybą, yra didesnių pardavimų siekimas, didesnis prekių pelningumas bei perteklinės produkcijos realizacija. B. Hynes (2010) atliktas Airijos SVV įmonių tyrimas atskleidė, kad pagrindinės priežastys, skatinančios ieškoti naujų galimybių užsienio rinkose yra galimybių vidaus rinkoje stoka (55 proc. visų įmonių), pardavimų didinimas (28 proc.), gamybos apimčių didinimas (17 proc). Apibendrinant abiejų tyrimų rezultatus, galima teigti, kad *pagrindinis motyvas yra perteklinė gamyba*, kurios negalima sėkmingai realizuoti vidaus rinkoje.

Pasaulyje egzistuoja daug smulkaus ir vidutinio verslo apibūdinimų, tačiau populiariausiais – darbuotojų skaičius įmonėje. Europos sąjungoje SVV apibrėžiama kaip įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų (Doole, Lowe, 2008). Šis apibrėžimas naudojamas ir Lietuvoje.

Remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje SVV įmonėms priskiriama 99 proc. visų įmonių, todėl jų užsienio prekybos rodikliai yra reikšmingi visai Lietuvos ekonomikai.

Nagrinėjant Europos Sąjungos įmonių tarptautinės prekybos apimtį, pastebima, kad aktyviausiai tarptautinę prekybą vykdo gamybos ir prekybos įmonės. ES vidaus prekybos duomenys pagal įmonių dydžio klases yra vienas iš svarbiausių statistinių rodiklių. Tai rodo, kad mažos ir vidutinės įmonės (SVV) sudaro didelę dalį visos ES vidaus prekybos. SVV įmonės sudarė 55 proc. importo iš kitos ES valstybės narės ir 43 proc. eksporto į kitą ES valstybę narę¹.

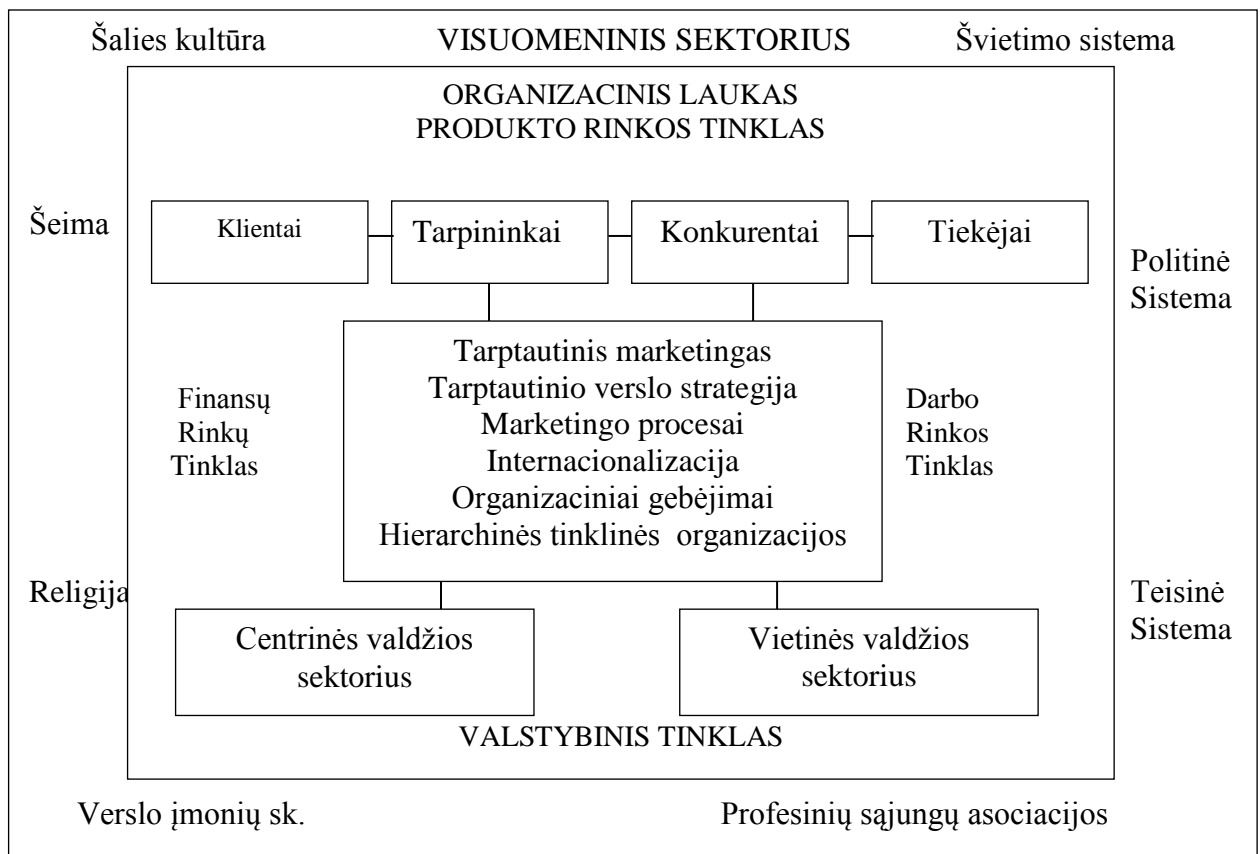
Kitas svarbus SVV įmonių plėtros aspektas – Europos mažųjų įmonių chartija, kurioje buvo pristatyta 40 geros patirties pavyzdžių, įgyvendintų ES šalyse narėse. Ši chartija skatina ES šalis nares keistis gera patirtimi įmonių konkurencijos srityje ir taip prisideda prie Lisabonos strategijos tikslų įgyvendinimo (Garuckas, 2007).

Visos pagrindinės koncepcijos apibrėžiančios vietinį verslą, tinka ir tarptautiniam verslui, tačiau tarptautinis verslas susiduria su kai kuriomis specifinėmis problemomis, nebūdingomis vietinio verslo santykiams (Langvinienė, 2010, Hynes, 2010):

- Sandoriai gali būti sudaromi užsienio kalba, remiantis užsienio šalių įstatymais, papročiais, moralinėmis ir teisinėmis nuostatomis. SVV įmonės šiame procese susiduria su kvalifikuoto personalo stoka.
- Produkcijos adaptacija prie naujų klientų poreikių (įpakavimas, žymėjimas).
- Sunku gauti tam tikrai įmonei reikalingos informacijos apie užsienio šalis.
- Neišvengiami sandoriai užsienio valiuta. Valiutų svyravimai gali sudaryti rimtų sunkumų.
- Reikia įvertinti kultūrinius skirtumus.
- Užsienio operacijų valdymo ir komunikacijų sistemos sudėtingesnės nei vietinės. Dažnai vadovų kompetencijos stoka, sukelia rimtų sunkumų bendraujant su platintojais/klientais.
- Didesnė politinė, komercinė bei finansinė rizika.
- Didelė svarbių darbų dalis gali būti perduodama tarpininkams, todėl įmonė nebegali pati kontroliuoti viso proceso.
- Užsienio šalyse daug sunkiau prižiūrėti ir analizuoti veiklos tendencijas ir įvairius procesus (įskaitant ir konkurentų veiklą).

Tarp organizacinis požiūris yra labiausiai tinkamas tarptautinio verslo organizavimui sparčiai augančių šalių rinkose (Jansson, 2007). Autorius kaip pavyzdį nagrinėja Baltijos šalių tarptautinio verslo galimybes, kuriose dominuoja smulkus ir vidutinis verslas. Tokio tipo įmonėms svarbu atkreipti dėmesį į keturis aspektus: tinklo, internacionalizacijos, strategijos bei organizacinį aspektus. Greitai augančių šalių rinkų tarptautinės prekybos modelis pateiktas 1 paveiksle.

¹ International trade by enterprise characteristics. *Eurostat* [žiūrėta 2011-09-20]. Prieiga per internetą: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/International_trade_by_enterprise_characteristics



1 pav. Sparčiai augančių šalių tarptautinės prekybos modelis

Šaltinis: Jansson, H. (2007). International Business Marketing in Emerging Country Markets. Cornwall: MPG Books, Ltd.

Kaip matome iš 1 paveikslėlio, autorius didelį dėmesį skiria išorinės aplinkos įvertinimui tiek įmonės eksportuotojos vidaus rinkoje, tiek ir numatomos eksportui užsienio rinkos. Bene pagrindinis vaidmuo tenka valdžios sektoriui bei teisei sistemai. Šis modelis parodo, kokią vietą užima tarptautinis marketingas mažų įmonių tarptautinės prekybos organizavimo procese. Rengiant tarptautinę marketingo strategiją įmonė sprendimus priima atsižvelgdama į vidinius tinklus (tiekėjai, tarpininkai, konkurentai, klientai) bei į vidaus teisinę bei politinę sistemą. Šiame modelyje atsispindi ryšių tarp įmonių skaičius bei kokią įtaką priimamiems sprendimams daro išorinė aplinka. Tarpusavio ryšių tarp atskirų organizacijų suvokimas palengvina strategijos ruošimą bei sumažina klaidų atsiradimo riziką.

Prieš priimdama sprendimą pradėti veiklą pasaulinėje rinkoje, įmonė būtinai turi įvertinti kylančią riziką. Svarbu atsižvelgti į tai, kad įmonė gali nesuprasti kitos šalies vartotojų poreikių ir nesugebėti pasiūlyti konkurencingos bei patrauklios prekės. Įmonės darbuotojai gali nesuprasti kitos šalies verslo kultūros ar nemokėti efektyviai bendradarbiauti su tos šalies verslininkais, taip pat gali trūkti vadovų, turinčių tarptautinės patirties, taip pat kita šalis gali pakeisti savo komercinius įstatymus, devaluoti valiutą ar įvykdyti politinį perversmą (Kotler, 2007).

1.2. Tarptautinio marketingo ypatumai

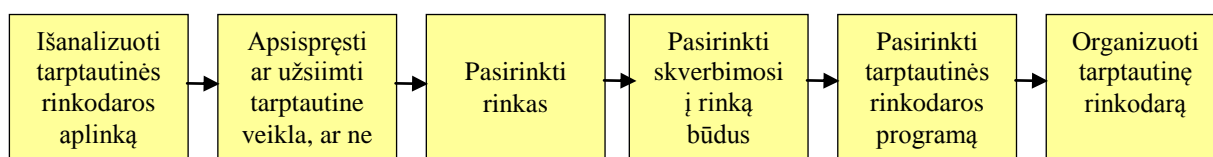
Tarptautinio marketingo koncepcija dažniausiai nagrinėjama kaip klasikinio marketingo komplekso modelis, papildant jį kai kuriais tik tarptautiniam marketingui būdingais elementais, tokiais kaip: tarptautinio marketingo aplinka, atskirų marketingo elementų specifika tarptautinėse rinkose, tarptautinio marketingo strateginio valdymo ypatumai, marketingo sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo priemonės, atkreipiant dėmesį į rinkos tyrimus bei vartotojų elgseną (Žukauskas, 2006).

Bendrąją prasme marketingas – tai atitikties tarp organizacijos vidinių galimybių ir rinkos poreikių užtikrinimo procesas, kurio metu atrandamas konkurencinis pranašumas, duodantis pelną (Ramanauskienė, 2008). Tuo tarpu *tarptautinis marketingas* – tai valstybių nacionalinėmis sienomis neapribotas marketingas (Pranulis, 2008). Marketingo principai yra vieningi visur, tačiau įmonė, veikianti tarptautinėse rinkose negali arba gali labai menkai paveikti ar keisti užsienio rinkos veiksnius, tokius kaip vartotojų elgsena, politika, įstatymai, technologijų lygis. Marketingo specialisto tikslas yra pažinti ir prisiderinti prie veiksnių taip, kad pasiektų organizacijos tikslus.

Tarptautinio marketingo literatūros skaičius, per pastarąjį dešimtmetį atspindi augantį susidomėjimą mažų ir vidutinio dydžio (SVV) įmonių internacionalizacijos procesu. Šiuos interesus skatina įvairių šalių vykdoma užsienio veiklos politika, kurios tikslas – palengvinti bei padidinti SVV dalyvavimą tarptautiniu mastu (O'cass, 2009).

Tarptautinis marketingas išlaiko pagrindinius įprasto marketingo principus – „tenkinimą ir mainus“, ir yra vienas iš esamos padėties gerinimo įrankių (Vijeikis, 2003).

Tarptautinis marketingas – marketingas, kuris remiasi *standartizuota arba integruota marketingo veikla skirtingose geografinėse vietovėse* (Kotler, 2003). 2 paveiksle pateikiami sprendimai, kuriuos reikia priimti norint plėtoti tarptautinį marketingą.



2. pav. Pagrindiniai sprendimai, kuriuos reikia priimti tarptautiniam marketingui

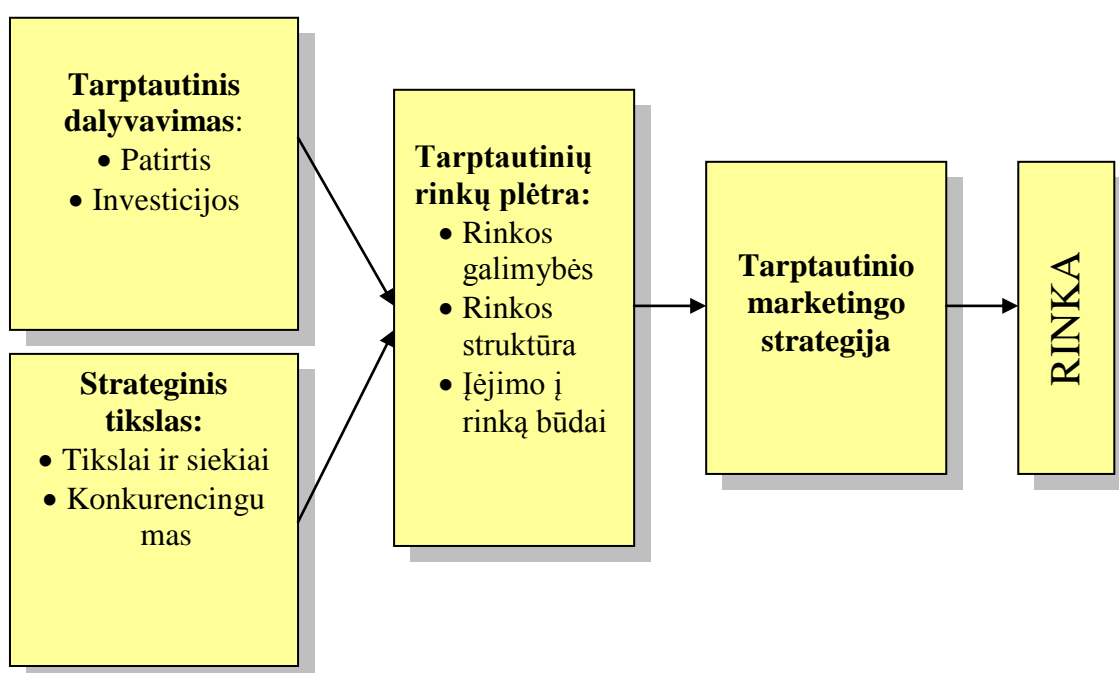
Šaltinis: Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Kaip pateikta 2 paveiksle, bendrovė privalo priimti šešis pagrindinius sprendimus tarptautinio marketingo veikloje. Prieš apsispręsdama prekiauti ar neprekiuoti užsienyje įmonė turi išsianalizuoti tarptautinę aplinką. Įvertinti savo vidinius resursus ir nuspręsti ar ji pajėgi. Įmonė turi nusibrėžti savo marketingo tikslus, politiką bei kokių pardavimo apimčių ji sieks. Mažos įmonės dažniausiai

pradedama prekiauti nedideliais kiekiais sąlyginai mažame užsienio šalių skaičiuje. Pasirinkus tinkamą rinką, svarbu nusistatyti tinkamą skverbimosi į rinką būdą.

Tarptautinės rinkodaros programa pirmiausia susideda iš *tikslinio vartotojo identifikavimo* bei rinkodaros komplekso pritaikymo prie vietinių sąlygų. Bet kokios strategijos sėkmė priklauso nuo įmonės gebėjimo ją įgyvendinti. Pradėjusios tarptautinę veiklą didelės įmonės dažnai laikosi schemos, kai pirmiausia įkuriamas eksporto skyrius, tuomet išplėtusi veiklą įmonė atidaro padalinį konkrečioje šalyje ir galiausiai tampa pasauline organizacija.

Tarptautinis marketingas daugeliui įmonių suteikė galimybę pasipelninti iš įmonės dydžio, masto ekonomijos ir išlaidų investicijoms. Tos įmonės, kurios turi tikslinės rinkos orientaciją, vadovaudamos tais pačiais tikslinės rinkos atrankos principais, sėkmingai gali įeiti į bet kurią rinką (Carson, 1995).



3 pav. Tarptautinės prekybos vystymas

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Rundh (2003).

Kaip pateikiama 3 paveiksle, prieš pradėdama užsienio prekybą, įmonė pirmiausia turi nusistatyti savo tikslus, bei įvertinti savo galimybes, tiek investicijų tiek produkcijos konkurencingumo prasme. Panašią, trijų pakopų sprendimų priėmimo schemą siūlo taikyti V. Pranulis (2008), kai pirmiausia reikia nuspręsti ar verta plėtoti veiklą užsienio rinkose, po to pasirinkti potencialią rinką ir būdus, kaip tinkamai įeiti į tą rinką. B. Rundh (2003) ir V. Pranulio (2008) pozicija šiek tiek prieštarauja anksčiau aptartai Kotler (2003) teorijai, kai pirmiausia siūloma atlikti rinkos tyrimą, o tik po to įmonės tikslų ir galimybių analizę.

Prieš formuojant tarptautinio marketingo strategiją, įmonė turi turėti pakankamai informacijos apie konkrečią rinką, jos galimybes bei struktūrą. Norint būti konkurencingu tarptautinėje rinkoje,

būtina atsižvelgti į konkrečios rinkos technologinį bei prekių kokybės poreikį. Daugeliu atveju sveikintinas prisitaikymas prie vietinės rinkos. Tai reiškia, kad kompanija turi užmegzti ilgalaikius santykius su klientais skirtingose vietinėse rinkose. Tai reikalauja aukščiausio lygio vadovų marketingo strategijos, kas dažnu atveju dėl didelio biudžeto yra sudėtinga mažoms įmonėms (Rundh, 2003).

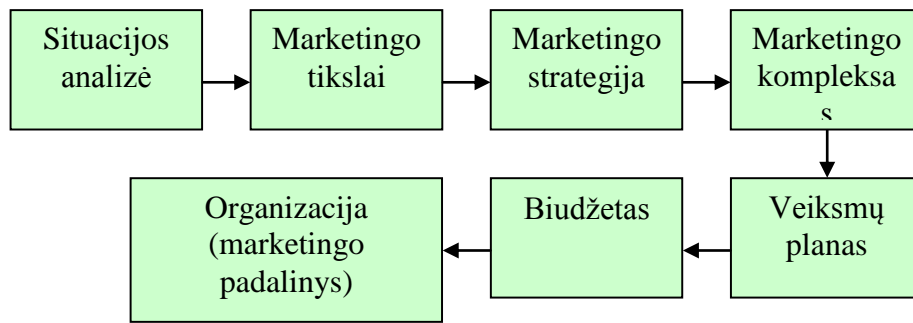
1.3. Tarptautinio marketingo strateginis planavimas

Tarptautinė įmonės veikla neatsiejama nuo įmonės strateginio planavimo. Strateginis planavimas ir valdymas leidžia organizacijai pasiekti konkurencinį pranašumą ir garantuoja ilgalaikę sėkmę (Alamil, 2010). Marketingo planavimas yra sudėtinė organizacijos strateginio planavimo dalis. Bendroji organizacijos ir marketingo strategija daugelyje veiklos sričių sutampa. Marketingas įvertina vartotojų poreikius ir organizacijos galimybes šiuos poreikius patenkinti. Strateginis planavimas grindžiamas užimama rinkos dalimi, jos plėtra, todėl kartais sunku atskirti įmonės strateginį planavimą nuo marketingo planavimo (Ramanauskienė, 2008). Norint parengti optimalų marketingo planą, reikia atlikti parengiamuosius darbus – tiksliai įvertinti esamą organizacijos būklę, bei atlikti rinkos analizę.

Išorinė verslo aplinka nuolat įtakoja įmonės pajėgumus ir strateginius sprendimus. Organizacijos konkuruoja su kitais rinkos žaidėjais dėl sutarčių, klientų ir pirkėjų, konkurentai naudoja aktyvias strategijas ir daro įtaką pramonės aplinkai, siūlydami naujus produktus ir paslaugas. Įmonės, konkuruojančios šiuolaikinio verslo aplinkoje turi imtis tokių strateginių veiksmų, kad organizacija sugebėtų teikti prekes ir paslaugas, užtikrinančias geriausią vertę klientams. Strateginis valdymas nurodomas kaip vienas iš pagrindinių įmonės, veikiančios šiuolaikinėje globalioje verslo aplinkoje, valdymo elementų (Ambang, 2010).

Planavimas reiškia apsvaistytą ir sistemingą apibrėžimą ką įmonė, numatydamą tam tikras aplinkybes turi nuveikti ateityje, kad įgyvendintų savo misiją ir tikslus. Strategija apibūdina bendrąją verslo seką, planas tiksliai nusako, kaip ši strategija turi būti įgyvendinta (Langvinienė, 2010). ***Strateginis marketingo planas apima rinkos segmentavimą, tikslinės rinkos nustatymą, pozicionavimą ir vertės vartotojui pasiūlymą remiantis analize ir marketingo galimybėmis*** (Virvilaitė, 2007).

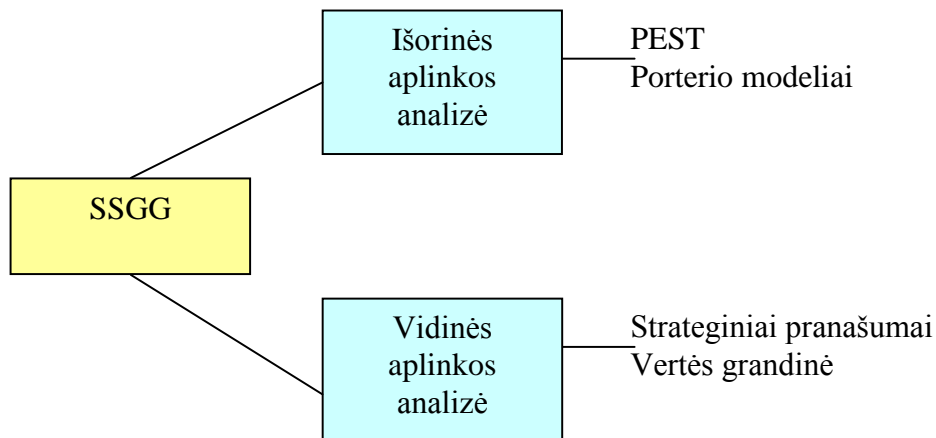
Marketingo strategijai įgyvendinti rengiamas marketingo planas (žr. 4 pav.).



4 pav. Marketingo plano rengimo procesas

Šaltinis: Virvilaitė, R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.

Kaip pateikiama 4 paveiksle, rengiant marketingo planą, pirmiausia atliekama situacijos analizė. Situacijos analizę siūloma skirstyti į išorinės ir vidinės aplinkos analizę (Virvilaitė, 2007). Vidaus veiksmų analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes ji leidžia organizacijai apibūdinti savo susiformuotų uždavinių įvykdymo galimybes. Organizacijos sėkmė priklausys nuo to, ar sugebės ji pastebėti atsirandančias galimybes ir jomis pasinaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti (Sherman, 2007). Atlikdama vidaus situacijos analizę, organizacija nustato, ką ji *pajėgi daryti*. Tai yra galimi veiksmai, turint specifinių išteklių, pajėgumų ir kompetencijos (Melnikas, 2007).



5 pav. Organizacijos situacijos analizės etapai ir tyrimo metodai

Šaltinis: Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Krašto apsaugos ministerijos Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba.

Išorinė aplinka dažniausiai įvardijama kaip makroaplinka, kuri apibrėžiama kaip jėgų visuma tam tikroje teritorijoje ir veikia verslo sprendimus, ir kuriems nei kiekviena įmonė atskirai, nei visos kartu, negali daryti tiesioginės įtakos (Valentinavičius, 2009). Dažniausiai makroaplinkos veiksniai yra skirstomi į: ekonominę, socialinę-kultūrinę, politinę-teisinę, technologinę ir gamtinę, dar neretai

vadinamą ekologine, aplinkas. Mokslinėje literatūroje tokia analizė vadinama PEST arba PESTE analizėmis (Snieskienė, 2009; Arimavičiūtė, 2005; Pranulis, 2007).

Kokybinė makroaplinkos analizė, susijusi su SSGG analize, kurios metu iš principo atskleidžiamos įmonės galimybės ir grėsmės, susijusios su makroaplinkos veiksniais (Žvirblis, 2007). Kaip ir visame strateginio planavimo procese, atliekant SSGG svarbiausias tikslas ugdyti gebėjimą kūrybiškai interpretuoti įvairias situacijas, numatant, kaip silpnybės paversti privalumais arba bent jau tiek patobulinti, kad jos netrukdytų pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis (Amiri, 2010). SSGG analizė yra pagrindinis instrumentas aplinkos įtakos organizacijai bei rinkos potencialo nustatymui (Ramanauskienė, 2008; Martinkus, 2010).

Įvertinus stipriąsias ir silpnąsias įmonės puses, formuluojami marketingo tikslai (žr. 4 pav.). Marketingo tikslams įgyvendinti kuriama marketingo strategija, kurios įgyvendinimui parengiamas marketingo kompleksas ir veiksmų planas (Virvilaitė, 2007).

Rengiant įmonės įėjimo į rinką strategiją, neišvengiami ir būtini objektyvūs rinkos bei įmonės tyrimai. Kuo įvairiapusiškesnės tyrimų kryptys, tuo objektyvesni vertinimai, ko pasėkoje, prognozavimas tampa tikslesnis, o rizika sumažinama.

Pasak A. Žvirblio (2007), esant nepastovioms makroekonomikos sąlygoms, kai reikia pritaikyti verslo strategiją atsižvelgiant į naujus iššūkius, vienas iš būdų pasiekti norimą tikslą yra **kompleksinių tyrimų taikymas**, tarp kurių ir verslo makroaplinkos tyrimai (ir vertinimai). Verslo makroaplinkos tyrimai padeda sumažinti nepalankią aplinkos pokyčių įtaką, o dažnai – ir panaudoti šiuos pokyčius (kaip atskleistas naujas galimybes) įgyjant (arba išsaugant) konkurencingą pranašumą. Kaip rodo atliktas autoriaus tyrimas, *daugiausia taikoma kokybinė verslo aplinkos analizė*.

Pasirenkant optimalią įėjimo į užsienio rinką strategiją turi būti analizuojami šie elementai: *politiniai teisiniai veiksniai, demografiniai veiksniai, technologiniai veiksniai, organizacijos ištekliai, konkurencija, marketingo komplekso standartizacijos koncepcijos taikymo galimybės pasirinktoje šalyje, klientų analizė* (Ramanauskienė, 2008; Vasiliauskas, 2001; Virvilaitė, 2007; Langvinienė, 2010).

Teisinė aplinka

Prieš skverbiantis į užsienio šalies rinką rekomenduojama ištirti politinį klimatą įvertinant esamas politines formas, politinių partijų sistemą, valstybės politikos stabilumą bei užsienio verslo riziką, kylančią iš politinių veiksmų (Pranulis, 2008; Vijeikis, 2003).

Šalyje veikiančių politinių jėgų suformuotų valdžios ir valdymo struktūrų poveikis įmonei gali būti dvejopas: *skatinantis* (palankesnių veiklos sąlygų sudarymas, investicijų skatinimas) arba *ribojantis* (tam tikros veiklos draudimas ar ribojimas). Politinių–teisinių aspektų tyrimas turėtų apimti esamų valdymo formų, politinių partijų sistemos, valstybės politikos stabilumo ir

nuoseklumo bei užsienio verslo rizikos ar stabilumo, kylančio iš politinių veiksmų, analizę (Snieškienė, 2009).

G. Albaum (2008) teigimu, analizuojant vyriausybės vykdomą politiką, įstatymus, reguliuojančius verslo veiklą svarbu įvertinti galimus pasikeitimus. Pavyzdžiui, esant visuotiniams rinkimams, gali būti svarbių vyriausybės politikos pasikeitimų, kurie nulemtų naujų įstatymų atsiradimą ar senų pakeitimą, o tai gali būti svarbu įmonės strateginei politikai. Pradedančios eksportuoti įmonės privalo įvertinti įstatymų pasikeitimo galimybes – įmonių įstatymus, konkurencijos įstatymus, darbo įstatymus, sveikatos apsaugos, aplinkos apsaugos ir kt. įstatymus.

Analizuojant politinę verslo aplinką įvertinti vyriausybės kontrolės užsienio įmonėms laipsnį, prekybos embargo tikimybę mokesčių situaciją bei streikų ir darbuotojų maištų tikimybę. Analizuojant teisinę aplinką – vertinti komercinę teisę (patentų, prekinių ženklų ir autorinių teisių apsauga, buhalterinės apskaitos vedimas), įstatymus dėl aplinkos apsaugos, darbo saugos, naujo verslo įforminimo bei kainodaros (Kotler, 2007).

Ekonominė aplinka

Vertinant ekonominę pasirinktos šalies aplinką, svarbu atsižvelgti į tai, kad kiekvienam verslui didelį poveikį turi tokie *makroekonominiai veiksniai kaip bendra šalies ekonominė būklė, jos plėtros lygis*. Nuo šių veiksnių daugiau ar mažiau priklauso gyventojų perkamoji galia, jų elgsena rinkoje, prekių paklausa ir jų pardavimas (Vengrauskas, 2003).

Ekonominiai veiksniai turi lemiamą reikšmę verslui ir jiems suteikiama pirmenybė nusprendžiant plėtoti eksportą tam tikrose šalyse. Vienas iš svarbiausių veiksnių yra ekonominė šalies būklė, ar ji augimo ar depresijos fazėje. Jeigu šalies ekonomika rodo prastą ekonominį augimą, palyginti su kitomis šalimis, tai gali būti pagrindinė paskata planuoti prekybą kitose šalyse. Norint turėti pilnesnę pasirinktos šalies ekonomine analizę turi būti įvertinta ir vyriausybės vykdoma ekonominė politika (nedarbo, infliacijos, darbo užmokesčio, valiutos kurso, palūkanų) (Kotler, 2007).

Įmonei, planuojančiai eksporto veiklas tam tikroje šalyje reikia domėtis tiek šalies, kurioje jis nori užsiimti verslu, ekonomine struktūra, tiek tarptautinės ekonomikos visuma. Svarbu atsižvelgti į įvairių rinkų dydžio ir savybių nustatymo; rizikos laipsnio, veikiant tam tikroje šalyje, įvertinimo; aukšto augimo sektorių nustatymo; investavimo sprendimų priėmimo bei efektyviausio kompanijos išteklių panaudojimo aspektus. (Vengrauskas, 2003).

Socialinė – kultūrinė aplinka

Socialinė kultūrinė aplinka mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip visuomenės struktūros, papročių, tradicijų ir kultūros formuojama ir lemiamą makroaplinkos dalis. Demografinių rodiklių (pvz., gyventojų skaičiaus, sudėties pagal lytį, amžių, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, gyventojų pajamų kitimo ir pasiskirstymo) dinamikos analizė atskleidžia gyventojų galutinio vartojimo

pokyčius. Rinkos paklausą, jos struktūrą, o tuo pačiu ir nustatomą produkto kainą, socialinės–kultūrinės aplinkos kontekste taip pat sąlygoja visuomenės pažiūros, vertybinės orientacijos, elgesio normos, besireiškiančios per pagrindinių kultūros vertybių formavimąsi (Sniečkienė, 2009).

Technologinė aplinka

Šis marketingo komplekso aplinkos komponentas, apimantis mokslo žinių ir jų praktinio taikymo poveikį marketingui (Kinderis, 2010). Technologinės aplinkos poveikis susijęs su naujų prekių kūrimu bei teikimu rinkai. Šie pokyčiai skatina ieškoti įmones naujų, racionalesnių paslaugų teikimo būdų, mažinti savikainą, o sutaupytas lėšas skirti kitoms marketingo priemonėms.

Visais atvejais reiktų atsižvelgti į **M. Porter** penkių jėgų modelį, t.y., prieš priimdama sprendimą įmonė turėtų apgalvoti, kokia yra klientų derėjimosi galia, pakaitalų atsiradimo grėsmė, esančių ir naujų konkurentų grėsmė bei tiekėjų derėjimosi galia (Vasiliauskas, 2005; Jucevičius, 1998). Šis modelis padeda analizuoti įmonės konkurencinę analizę, kurios tikslas yra išnagrinėti, kaip organizacija turi kurti savo strategiją tam, kad išsilaikytų stiprioje konkurencinėje kovoje. Strategiškai mąstantis vadovas privalo išanalizuoti šias jėgas ir pasiūlyti programą, kaip jas paveikti ir nuo jų gintis. Tikslas – rasti pelningą bei įmanomą apginti nišą organizacijai.

1.4. Tikslinės rinkos atranka ir įvertinimas

Rinkos pasirinkimas tarptautinėje įmonės veikloje – vienas iš pagrindinių sprendimų. Užsienio rinkos pasirinkimas yra užsienio rinkų reikalavimų įsisąmoninimo ir kompanijos atitikti tuos reikalavimus galimybių įvertinimas (Kinderis, 2010). Neteisingas rinkos pasirinkimas įmonei duoda dvigubą pajamų praradimą, t.y. įmonė praranda investicijas, skirtas įėjimui į netinkamą rinką bei praranda pajamas, kokias galėjo gauti jei rinka būtų parinkta tinkamai (Bradley, 2005).

Kaip parodė P. Žukausko (2006) atliktas tyrimas, SVV eksporto rinkų pasirinkimą nulemia: nuosavų ir naujųjų eksporto rinkų panašumai, neformalūs asmeniniai ryšiai, palankūs būsimojo eksporto mokesčiai, surastas specifinis rinkos segmentas, tarpininkų pasiūlymai. Dauguma SVV įmonių disponuoja žymiai mažesniu kapitalu ir silpnesniu personalu negu stambios kompanijos, todėl tokios įmonės linkusios dažniau rizikuoti ir skverbtis į naujas eksporto rinkas, neatlikusios reikiamų marketinginių tyrimų bei neperėjusios racionalių rinkos atrankos etapų. Dėl šių priežasčių SVV įmonės dažnai klaidingai pasirenka rinką, todėl internacionalizacijos procesas nebūna toks efektyvus.

Užsienio rinkų parinkimo metodai gali būti skirstomi į **plėtimosi** ir **priartėjimo** (Kinderis, 2010; Kuvykaitė, 1997). Taip pat tradiciniai užsienio rinkų parinkimo metodai gali būti pakeičiami **portfolio** analize (Ramanauskienė, 2008)

Plėtimosi metodams būdinga tai, kad viena rinka parenkama etalonu, o kitų rinkų atranka grindžiama ekonominės, socialinės ir kultūrinės, politinės ir teisinės bei institucinės aplinkos

panašumais. Tokia rinkų atranka remiasi įmonės patirtimi ir dar vadinama artimiausių kaimynų arba grupiniu metodu.

Hynes, B. (2010) atliktas SVV įmonių tyrimas Airijoje parodė, kad šis metodas yra pats populiariausias (75 proc. visų tirtų įmonių), nes renkantis psichologiškai artimą rinką, sumažinama nesėkmės rizika, prekės pritaikymui reikia mažiau išlaidų bei įėjimo į rinką laiko.

Priartėjimo metodu esmė yra ta, kad optimalią rinką pradeda rinktis analizuojant visas potencialias užsienio rinkas. Patraukliausios užsienio rinkos parenkamos atmetant nepatraukliausias. Atsižvelgiama į rinkos prieinamumą, talpumą, vartotojo lojalumą eksportuojančioms prekėms, rinkos stabilumą, konkurenciją rinkoje, bei įmonės galimybes. Šį metodą SVV įmonės renkasi tada, kai jau turi sėkmingos eksportavimo patirties artimiausiose rinkose.

Portfolio analizė leidžia įmonei palyginti alternatyvias užsienio rinkas ir suklasifikuoti jas pagal įmonės galimybes. Svarbiausias užsienio rinkų portfelio analizės uždavinys yra išskirti tas rinkas, kurios bus plečiamos. Kiekviena užsienio rinka analizuojama pagal pasirinktus vertinimo kriterijus. *Portfolio analizė yra pagrindinis organizacijos strateginio planavimo instrumentas, parodantis atskirų rinkos segmentų patrauklumą.* Šiuo metodu remiamasi priimant šalių ir regioninių rinkų pasirinkimo bei įėjimo į tam tikrą rinkos segmentą sprendimus. Atlikta ES šalių rinkų analizė rodo, kad ES šalys pasižymi žema arba vidutine veiklos rizika bei vidutiniu arba dideliu rinkų patrauklumu (Ramanauskienė, 2008). Europos šalių portfolio analizė pateikiama 3 priede.

Didžiausias tradicinių užsienio rinkų pasirinkimo metodų trūkumas yra tas, kad įmonės silpnųjų ir stipriųjų vietų analizė labai vėlai įtraukiama į atrankos procesą ir kai kurios palankios rinkos ar galimi pavojai lieka nepastebėti.

Mažos įmonės paprastai veikia su ribotais ištekliais ir turi mažesnę atsparumą rizikai lyginant su didelėmis kompanijomis, todėl tinklų kūrimas, strateginiai aljansai ar partnerystės susitarimai yra vienas iš būdų kaip kompensuoti tuos trūkumus (Hynes, B., 2010).

Preliminarios šalies atrankos etapo metu atrenkamas regionas ir dvi ar daugiau šalių į kurias investuoti būtų patraukliausia įmonei. Vienas iš vertinimo kriterijų – rizikos įvertinimas. Rizikos vertinimo modelius yra sukūrę globalios verslo konsultavimo įmonės (Sekliuckienė, 2009).

1.5. Įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimas

Įmonė, priėmusi sprendimą užsiimti tarptautine veikla, bei pasirinkusi tinkamą rinką turi priimti sprendimą dėl ekspansijos į naujas veiklos teritorijas būdo. *Dažniausiai skiriami būdai yra: eksportas, licencijavimas, frančizė, bendroji įmonė, užsienio filialai, įmonė (cechas), užsienio bendrovė, gamyba pagal sutartį, strateginė partnerystė, įsigijimai, plyno lauko investicijos*

(Ramanauskienė, 2008, Vijeikis, 2003; Pranulis, 2008; Kotler, 2003; Melnikas., 2008; Bradley, 2005; Sekliuckienė, 2009; Couturier, 2010; Lekavičienė, 2011).

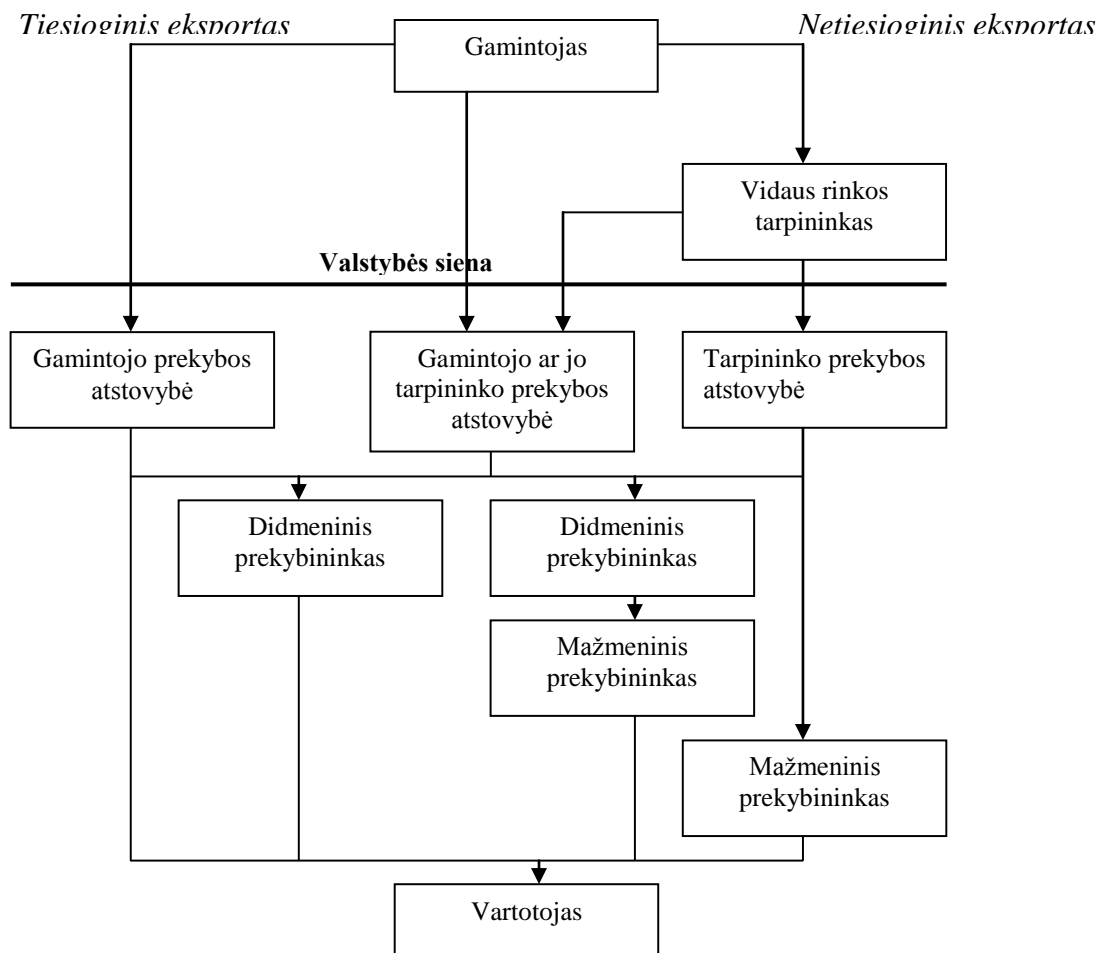
Pagrindiniai įėjimo į užsienio rinkos strategijos pasirinkimo kriterijai yra reikalingas kapitalo dydis, rizika, susijusi su aktyvumu užsienyje, veiklos įtaka bei kontrolės lygis.

Mažiausiai rizikinga, paprasčiausia, mažiausiai finansinių investicijų reikalaujanti bei greičiausiai įgyvendinama įėjimo į užsienio rinką **forma yra eksportas** (Ginevičius, 2005; Ramanauskienė, 2008; Bradley, 2005; Rialp, 2006; Zucchella, 2007). Šis metodas labiausiai tinkamas pradėti tarptautinę prekybą mažai patirties tarptautinėje rinkoje turintiems verslininkams.

Eksportas – tai prekių (paslaugų) pardavimas už nacionalinių ribų tiesioginiu ar netiesioginiu būdu. Eksporto schema pateikiama 6 paveiksle. Tiesioginis eksportas vyksta tada, kai įmonė tiesiogiai parduoda prekes ar paslaugas importuotojui ar pirkėjui, esančiam užsienio rinkoje. Šis metodas turi daugiau pranašumų lyginant jį su netiesioginiu metodu, nes įmonė turi daugiau galimybių greičiau plėstis bei pati kontroliuoti savo tarptautinę veiklą, savarankiškai plėtoti ryšius su užsienio partneriais. Pagrindinis šio metodo trūkumas – įmonė pati turi susirasti klientą bei tinkamai jį įvertinti.

Tiesioginį eksporto būdą dažniau pasirenka įmonės, jau turinčios eksporto patirtį, nes šis pardavimo būdas apima žymiai didesnę veiklos bei atsakomybės spektrą. Pagrindiniai šio metodo privalumai yra galimybė tiesiogiai kontroliuoti pardavimus ir rinkodarą, tiesioginiai ryšiai su vartotojais. Be to, šis metodas leidžia gauti žymiai didesnę pelną, nes šiuo atveju nedalyvauja ar beveik nedalyvauja tarpininkai. Eksportuotojas įgyja patirties pasirinktoje rinkoje ir gali greitai reaguoti į paklausos pokyčius. Kita vertus, šis metodas reikalauja ilgesnio pasiruošimo laikotarpio, finansinių ir žmogiškųjų sąnaudų (Ginevičius, 2005).

Tiesioginį eksporto būdą dažniau pasirenka įmonės, jau turinčios eksporto patirtį, nes šis pardavimo būdas apima žymiai didesnę veiklos bei atsakomybės spektrą. Pagrindiniai šio metodo privalumai yra galimybė tiesiogiai kontroliuoti pardavimus ir rinkodarą, tiesioginiai ryšiai su vartotojais. Be to, šis metodas leidžia gauti žymiai didesnę pelną, nes šiuo atveju nedalyvauja ar beveik nedalyvauja tarpininkai. Eksportuotojas įgyja patirties pasirinktoje rinkoje ir gali greitai reaguoti į paklausos pokyčius. Kita vertus, šis metodas reikalauja ilgesnio pasiruošimo laikotarpio, finansinių ir žmogiškųjų sąnaudų (Ginevičius, 2005).



6 pav. Eksporto operacijų variantai

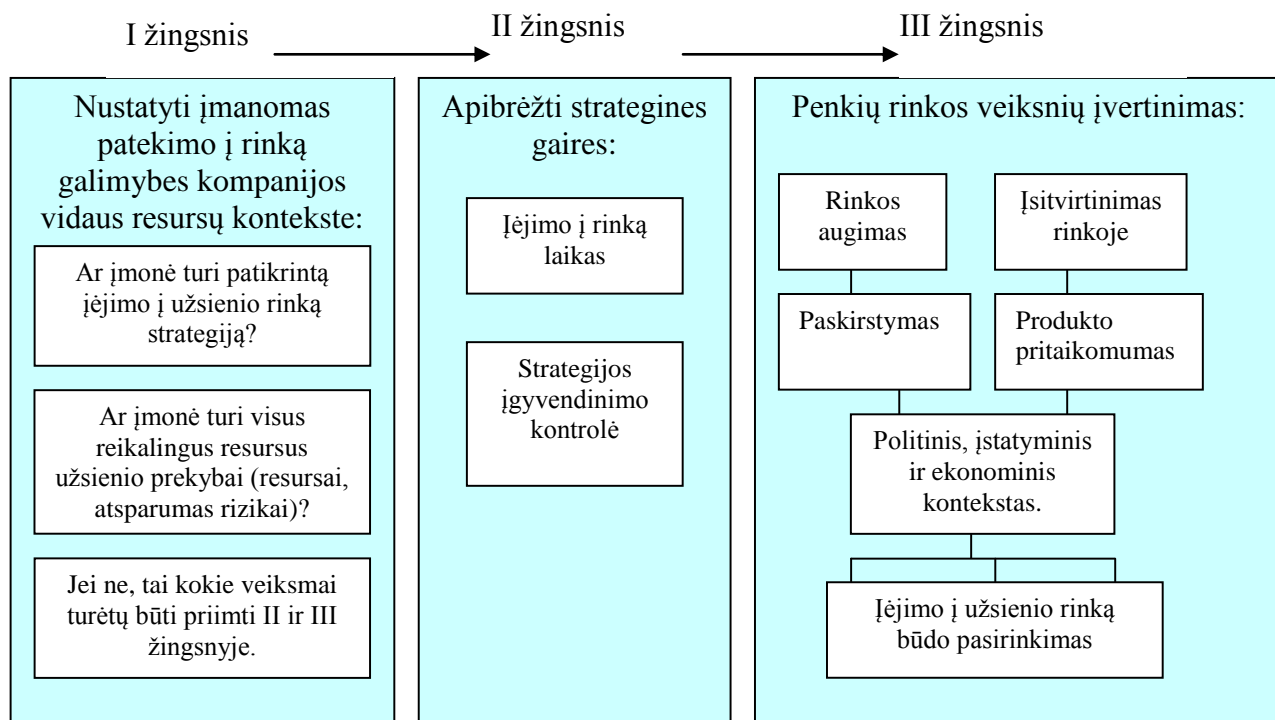
Šaltinis: Ginevičius R., Rakauskienė O.G, Patalavičius R., Tvaronavičienė M., Kalašinskaitė K., Lissauskaitė V. (2005). *Eksporto ir investicijų plėtra Lietuvoje: monografija*. Vilnius: Technika. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

Netiesioginis eksportas – tai kai įmonė savo prekes parduoda užsienio rinkoms eksportuojančiai kompanijai, kuri užsiima visomis eksporto operacijomis (dokumentų paruošimu, prekių judėjimu, prekės populiarinimu ir kt.). Šiuo atveju organizacija neturi įtakos kainų nustatymui, paskirstymo kanalams, rėmimui ir pozicionavimui. Paprastai įmonės pradeda nuo netiesioginio eksporto (Kotler, 2007). Netiesioginis eksportas – paprastesnis ir lengviau įgyvendinamas eksporto būdas, nereikalaujantis žymių įmonės išteklių persikirstymo (pvz., sutaupoma sandėliavimo, produkcijos pakavimo pagal galutinio vartotojo poreikius), didelių laiko ir finansinių sąnaudų rinkoms tirti ir pan. Be sutaupytų sąnaudų, reikėtų įvertinti papildomas išlaidas bei galimą pelno praradimą dėl mokėjimų tarpininkams.. Reikia įvertinti ir netiesioginio pardavimo trūkumus, tokius kaip didelė priklausomybė nuo tarpininkų, ribotos galimybės kausti patirtį eksporto (rinkodaros) srityje, tiesioginio ryšio su vartotojais stygius (Kotler, 2007).

Vienas iš esminių eksporto strategijos kritinių taškų – eksporto būdo pasirinkimas. Pradedančios eksportuoti įmonės tiesioginis dalyvavimas eksporto procese priklauso nuo tai, kokį

produkcijos eksporto būdą ji pasirinks – tiesioginį, netiesioginį arba derinį tarp vieno ir kito (Hynes, 2010). Kokį būdą pasirinkti, gali priklausyti nuo daugelio faktorių: pradedančios eksportuoti įmonės verslo strategijos, patirties eksporto srityje, planuojamos eksporto apimties arba už eksportą atsakingų įmonės darbuotojų kvalifikacijos. Strateginė partnerystė – tai labiausiai tinkamas smulkiam verslui įėjimo į užsienio rinką metodas, kai įmonė ieško partnerių, kurie galėtų padėti platinti produkciją tos šalies vidaus rinkoje. Įmonė jau dirba toje rinkoje, todėl sumažėja įėjimo į rinką laikas, taip pat įmonė jau turi paskirstymo kanalus (Couturier, 2010).

Trijų pakopų įėjimo į užsienio rinką schemą pateikta 7 paveiksle.



7 pav. Įėjimo į užsienio rinką struktūra

Šaltinis: Couturier, J., Sola, D. (2010). International Market Entry Decisions: the role of local market factors. *Journal of general management*: Vol. 35 No. 4 Summer 2010.

Kaip pateikiama 7 paveiksle, pirmas etapas - tai vidinių įmonės resursų įvertinimas. Ar įmonė jau turi patirties įeinant į užsienio rinkas, kokie vidiniai motyvai skatina ieškoti naujų galimybių ir kokių resursų dar gali prireikti norint sėkmingai vykdyti tarptautinę prekybą, pavyzdžiui ar įmonė turi personalą, kuris galėtų tuo užsiimti. Sekantis žingsnis – tai konkrečių rėmų apibrėžimas, pavyzdžiui, per kiek laiko įmonė planuoja patekti į naują rinką, kas užsiims kontrole vykdant skverbimąsi į užsienio rinką. Ir paskutinis etapas – pasirinktos rinkos analizė, t.y. koks galimas rinkos augimas, kaip prekės pasieks klientus, per kiek laiko pavyks įsitvirtinti rinkoje ir kokią rinkos dalį norima užimti, visus šiuos veiksnius įvertinti per politinį – ekonominį kontekstą, o tik po priimti sprendimą kokį įėjimo į rinką metodą pasirinkti.

Įžengimo į tarptautinės rinkas būdo pasirinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių. Išteklių stoka ne tik nulemia įmonės internacionalizacijos būdą, bet ir ateities plėtros galimybes. Mažos ir vidutinės įmonės dėl savo dydžio ir ribotų išteklių priverstos rinktis paprastesnį ir pigesnį patekimo į tarptautinės rinkas metodą. Be to, didžioji dalis įmonių internacionalizacijos procesą pradeda eksporto forma, nes siekiant patekti į užsienio rinkas reikia mažiau kontrolės ir išteklių.

1.6. Tarptautinės marketingo strategijos formavimas

Marketingo strategijos sukūrimas dažnai yra vienas iš svarbiausių įmonės veiklos aspektų, kuris padeda pasiekti įmonės tikslus, organizuoti veiklą kryptingai ir tikslingai. Marketingo strategija nurodo, kaip veikti, kad rezultatai būtų pasiekti, marketingo strategija leidžia įvertinti rinkos kitimą bei atsižvelgti į jos pokyčius. Prieš pradėdant nagrinėti marketingo strategiją, svarbu aptarti veiklos planavimo ir įmonės strategijos klausimus plėtojant tarptautinį verslą (Melnikas, 2008).

Rengiant marketingo strategiją, pirmiausia atliekamas perspektyvų tyrimas (vidiniai įmonės privalumai ir trūkumai, išorinės galimybės bei įvairi grėsmė (SSGG). Atlikus perspektyvų tyrimą suformuluojami marketingo tikslai, kuriais remiantis parengiama marketingo strategija, kuri rengiama atsižvelgiant į tikslinę rinką, marketingo komplekso elementus ir pozicionavimo būdą (Pranulis, 2000).

Formuojant marketingo strategiją, paprastai skiriami trys pagrindiniai skverbimosi į tarptautines rinkas strategijų aspektai: rinkų atranka, skverbimosi laikas ir organizacinės šio proceso formos. Taip pat kiekviena marketingo strategija aprėpia ne tik vartotojų tenkinimo bet ir konkuravimo klausimus (Pranulis, 2012). Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamas tarptautinio marketingo strategijas, galima išskirti tokias pagrindines (Žukauskas, 2006; Ramanauskienė, 2008; Melnikas 2008):

- Alokacijos: Rinkų diversifikacijos (Purkštovo modelis); Rinkų koncentracijos (Kaskados modelis)
- Nišos strategija
- Kooperacijos strategija
- Konkurencijos strategija

Rinkų diversifikacijos strategijos esminis bruožas yra tas, kad įmonė vienu metu per trumpą laiką skverbiasi į didelį skaičių įvairių šalių, kas gana sudėtinga mažoms įmonėms. Šis metodas mokslinėje literatūroje dar vadinamas **Laistytuvo (purkštovo) modeliu**.

Rinkų koncentracijos strategija paremta išteklių ir pastangų sutelkimu į nedidelį skaičių rinkų, laipsniškai plečiant įtaką vis naujose teritorijose. Dar kitaip šis metodas vadinamas **Kaskados modeliu** ir yra kur kas priimtinesnis SVV įmonėms dėl investicijų dydžio.

Kooperacijos strategija pagrįsta dviejų ar daugiau įmonių susijungimu siekiant bendro tikslo. Šios strategijos esmė, kad susijungusios įmonės išsaugo savo savarankiškumą. Šią strategiją dažniausiai taiko mažos įmonės, norinčios išsaugoti užimamą rinkos dalį kovoje su stambiais konkurentais. Kooperacija gali būti vertikali, horizontali bei mišri. Dažniausiai naudojama mišri kooperacijos strategija, kai susijungia skirtingos verslo šakos įmonės, pvz., susijungia bulvių augintojai, bei sandėliavimo paslaugas teikianti įmonė.

Konkurencijos strategijos pagrindinis tikslas įgyti pranašumą prieš kitas organizacijas. Šį tikslą galima pasiekti mažinant savo gamybos išlaidas, didinant siūlomų prekių (paslaugų) kokybę, taikant diferenciacijos strategiją arba tampant rinkos novatoriumi.

Viena iš tinkamiausių marketingo strategijų smulkios ir vidutinės įmonės (Ramanauskienė, 2008; Rialp, 2006; Zucchella, 2007; Doole, 2008) – rinkos **nišų strategija**, kurios esmė koncentracija atskiruose segmentuose arba produktų grupėse, prieš tai identifikuojant rinkos nišas, siekiant užimti atitinkamai aukštą konkurencinę poziciją pasirinktame rinkos segmente. Taikant šią strategiją SVV įmonėms pagrindiniu uždaviniu tampa kooperacinių ryšių užmezgimas. Nišos strategijos taikymas tarptautiniame kontekste – reiškia vartotojų klasifikaciją pagal tam tikrą homogeniškumą išeinant už nacionalinių sienų ribų. Esminiai skirtumai tarp eksporto ir nišos marketingo strategijų pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

Eksporto ir tarptautinės nišos strategijos palyginimas

	Eksportas	Tarptautinė nišos strategija
Marketingo strategija	Padidinti pardavimų apimtį	Suprasti vartotojų poreikius
Finansiniai tikslai	Amortizuoti pridėtines išlaidas	Sukurti pridėtinę vertę
Segmentavimas	Dažniausiai pagal šalį ir vartotojų charakteristiką	Tarptautinio vartotojo identifikavimas
Kainodara	Grįsta išlaidomis	Grįsta rinka ar vartotojų galimybėmis
Valdymo sritis	Veiklos efektyvumas	Rinkos reikalavimų atitikimas
Paskirstymas	Naudojantis jau esamais platintojais ir agentais	Tiekimo grandinės valdymas
Rinkos informacija	Naudojantis atstovo ar platintojo informacija	Analizuojant situaciją rinkoje ir vartotojų poreikius
Santykiai su vartotojais	Darbas per tarpininkus	Daugialypių santykių formavimas

Šaltinis: Doole, I., Lowe, R. (2008). *International Marketing strategy: Analysis, development and implementation*. Cengage Learning EMEA.

Nišos marketingo strategijos taikymas SVV įmonėse grindžiamas eksporto operacijomis, tačiau nagrinėjant kiekvieną strategiją atskirai išryškėja esminiais skirtumai į kuriuos reikia atkreipti dėmesį (žr. 2 lentelę). Jei eksporto vienas iš pagrindinių tikslų – didinti pardavimų apimtį, tai

naudojant nišos strategiją pirmiausia siekiama suprasti vartotojų poreikius bei galimas kitimo tendencijas.

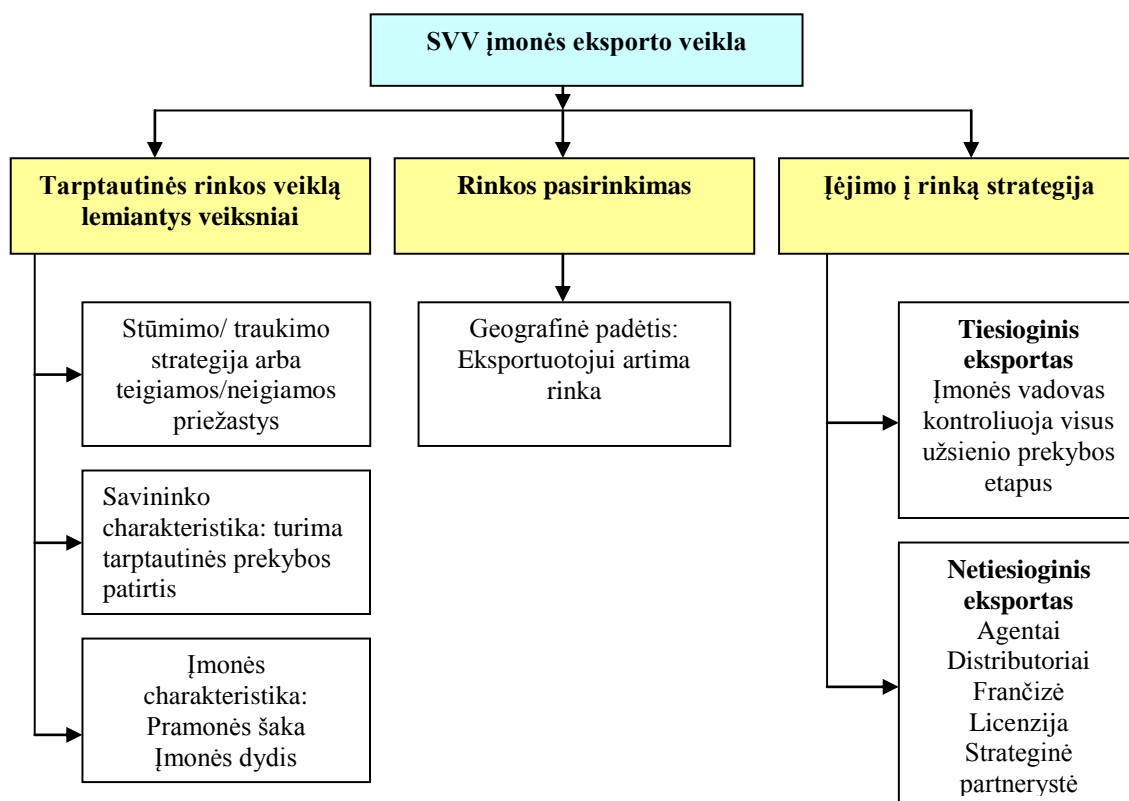
Rinkos segmentacijos strategiją galima apibūdinti kaip bendros rinkos suskirstymą į homogeniškas dalis, remiantis diferencijuotais potencialių vartotojų poreikiais. Segmentavimas gali būti skirstomas į demografinį, psichografinį, geografinį, tačiau dažniausiai skiriamas segmentavimas pagal prekės panaudojimo laipsnį, pagal vartojimo motyvus bei pagal vartotojo prisitaikymą prie prekės. Šios strategijos taikymas tai ilgalaikis įmonės elgsenos planas, apimantis marketingo komplekso elementus (Ramanauskienė, 2008; Melnikas, 2008). Esminis skirtumas taikant nišos strategiją – tarptautinio vartotojas identifikuojamas išeinant už valstybinių sienų ribų.

Nišos marketingo strategijoje kainodara formuojama atsižvelgiant į rinką ir vartotojus, tuo tarpu eksporto kainodara dažniausiai grindžiama kaštų politika. Nišos strategijos taikymas iš esmės sudėtingesnis keliais aspektais: įmonė pati rūpinasi paskirstymo grandinės valdymu, analizuoja situaciją rinkoje bei tiesiogiai bendrauja su galutiniu vartotoju. Tuo tarpu taikant eksporto operacijas visi šie veiksmai dažniausiai atliekami platintojų ar atstovų kartu su iš to sekančia rizika.

Marketingo strategijos įgyvendinimas – tai procesas paverčiantis marketingo planus nurodymais veikti ir užtikrinantis, kad šie nurodymai vykdomi pagal plane nustatytus tikslus (Kotler, 2007). *Marketingo veiksmų kontrolė* – tai priemonė, padedanti išvengti netikėtumų, kurių gali nutikti marketingo planų įgyvendinime. Vienas marketingo strategijos efektyvumo įvertinimo būdų yra išsiaiškinti, kaip įmonė laikosi pagrindinių marketingo ypatybių: vartotojų filosofijos, integruotojo orientacijos strategijos (ar marketingas integruojamas į kitų pagrindinių padalinių veiklą), marketingo informacijos rinkimo, strategijos krypties bei veikos efektyvumo (ar marketingo išteklių naudojami efektyviai ir lanksčiai).

Kokią marketingo strategiją pasirinkti SVV įmonei priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, keliamų tikslų bei vadovo (darbuotojų) kompetencijų. Formuojant marketingo strategiją dažniausiai minimos šios dalys: misijos ir tikslų nustatymas, išorinės ir vidinės aplinkos analizė, alternatyvių strategijų suformavimas, marketingo komplekso sudarymas, marketingo plano vykdymas, kontrolė bei grįžtamasis ryšys (Melnikas, 2008). Rengiant marketingo strategiją didelis dėmesys tenka marketingo komplekso pritaikymui prie tarptautinio verslo aplinkos. Išsamiau kiekvienas marketingo komplekso elementas nagrinėjamas 1.7. dalyje.

Po atlikto SVV įmonių tyrimo Hynes (2010), įeinant į užsienio rinkas siūlo remtis 8 paveiksle pateikta schema. Šioje schemoje SVV įmonėms siūloma rinktis geografiškai artimas rinkas pagrindinį dėmesį skirti ne išorinei aplinkai, o įmonės vidinio potencialo identifikavimui.



8 pav. SVV įmonių įėjimo į užsienio rinkas schema.

Šaltinis: Hynes, B. (2010). International Small Business Growth: A process perspective. *The Irish journal of management*. 31/03/2010, p 87.

Šioje schemoje pirmiausia siūloma įvertinti įmonės vidinius pajėgumus, tokius kaip savininko kompetencija bei įmonės charakteristika. Po atlikto tyrimo, prieita išvada, kad *palankiausia eksportuoti į artimiausias rinkas*, todėl kitų alternatyvų autorė nesiūlo. Šitai išvengiama valiutų skirtumų, prekės žymėjimo sudėtingumo (pvz, iš Airijos į Didžiąją Britaniją). Kaip vieną iš pagrindinių eksporto veiklos sėkmę garantuojančių veiksnių nurodoma valstybės paramą ir rekomenduoja įmonėms siekiančioms tapti tarptautinio verslo dalimi, ieškoti būdų kaip pasinaudoti ta parama (Hynes, 2010). Valstybės parama SVV įmonėms dažniausiai pasireiškia per reikiamos dokumentacijos ruošimą, informacijos apie konkrečią rinką suteikimą, eksporto kreditus (Doole, 2008). Šiuo atveju išskiriama ne tiesioginė finansinė parama, tačiau valstybės parama per edukacinį procesą, t.y. vadovų bei darbuotojų kompetencijos didinimas rengiant apmokymus. Mažų įmonių sėkmė paprastai aiškinama vadybiniais gebėjimais, mokymu ir išsilavinimu bei įmonės lyderių asmenine kvalifikacija (Keršienė, 2009). Šiai pozicijai prieštarauja atliktas Lietuvos SVV įmonių tyrimas, kurio metu nustatyta, kad iš visų valstybės paramos eksporto vystymui formų labiausiai priimtiniomis verslininkai nurodė – eksporto kreditavimą (51 %) ir eksporto draudimo tobulinimą (52 %). Kai kurie iš apklaustųjų nurodė, kad labiausiai priimtina forma – laisvo prekybos režimo sutarčių bei palankaus prekybos režimo užtikrinimas (47%). Tačiau prie mažiausios įtakos eksporto plėtrai valstybės paramos formų verslininkai priskyre informacinę pagalbą (28 %) bei valstybės

paramą, plečiant eksporto infrastruktūrą (38 %) (Vilkė, 2009). Kito tyrimo metu išryškėjo ir kiti sunkumai susiję su valstybinėmis institucijomis Lietuvoje yra valstybinių institucijų darbuotojų biurokratizmas ir korupcija, kuri gali lemti nesugebėjimą adekvačiai reaguoti į ES iššūkius SVV (Garuckas, 2007).

Apibendrinus autorių nuomonę galima išskirti tokius pagrindinius bruožus būtinus tarptautinėje prekyboje, kaip vadovo kompetencija, valstybės parama bei teisinės sistemos suvokimas.

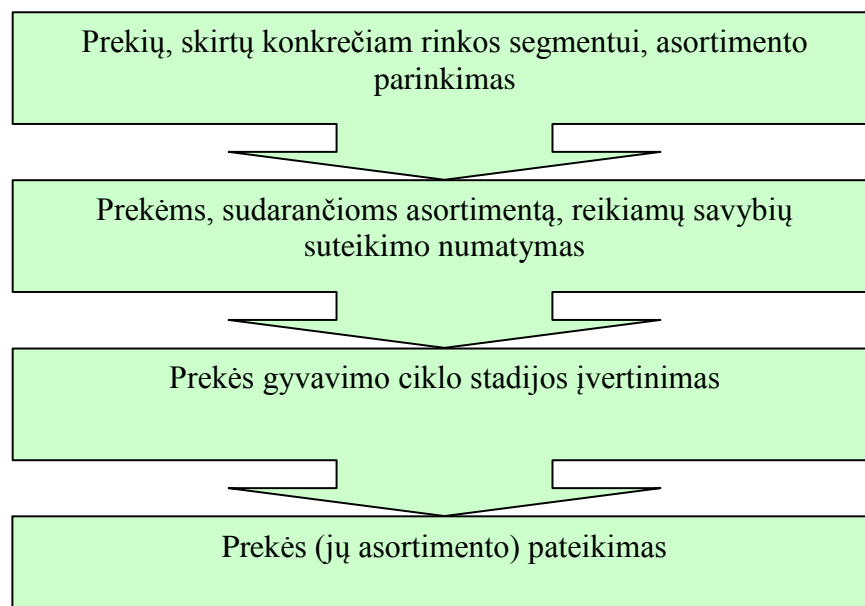
1.7. Marketingo komplekso elementai tarptautiniame kontekste

1.7.1. Prekės pritaikymas

Smulkus verslas yra rinkos ekonomikos dalis. Smulkaus verslo dėka atrandami nauji talentai, suteikiamas didesnis vartotojiškų prekių ir paslaugų pasirinkimas, kontroliuojamas monopolinis neefektyvumas (Bartkus, Kriaučiūnaitė, 2007). Taip pat SVV įmonės lengviau prisitaiko prie besikeičiančių rinkos sąlygų, užpildo naujai atsirandančias nišas naujais produktais, kas didelėms įmonėms būna sunku. Rengiant marketingo strategiją dėmesio centre yra vartotojai ir jų poreikiai. Norėdama patenkinti šiuos poreikius organizacija turi priimti sprendimus, susijusius su pačia preke, prekės kaina, jos pateikimo pirkėjui ir rėmimu.

P. Kotler (2007) teigia, kad įmonės tarptautinės veiklos pagrindas yra prekė arba paslauga, kuri yra suprantama kaip apčiuopiamų ir neapčiuopiamų elementų rinkinys, išskiriantis šią prekę ar paslaugą iš kitų rinkoje esančių prekių ar paslaugų. Įmonės sėkmė tarptautinėje rinkoje priklauso nuo to, ar ji sugebės išskirti savo prekės ar paslaugos savybes iš kitų rinkoje esančių prekių ar paslaugų ir kaip sėkmingai tai padarys. Svaru žinoti, kad prekės viena nuo kitos gali skirtis pagal jų sandarą, kilmės šalį, materialiąsias savybes (tokias kaip pakuotė ar kokybė), arba savo pridėtine verte (garantijomis, pardavimu išsimokėtinai, papildomomis paslaugomis po pardavimo).

Įmonės dažnai vartotojams siūlo ne vieną prekę, o tam tikrą jų asortimentą, kurį galima apibūdinti kaip siūlomų prekių visumą (Kuvykaitė, 2001). Organizacijos prekės asortimento sukūrimo sprendimų procesą sudaro šios stadijos pateiktos 9 paveiksle.



9 pav. Prekės asortimento rengimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis J. Ramanauskiene (2008)

Kaip pateikiama 9 paveiksle, prieš formuodama prekių asortimentą, įmonė jau turi būti identifikavusi, kokiam rinkos segmentui jis bus skirtas. Atsižvelgiant į tai, formuojamas prekių asortimentas, numatant kokių papildomų savybių reikės (arba nereikės) prekėms. Sprendimai su prekių keitimu priimami atsižvelgiant į prekės gyvavimo ciklo stadijas konkrečioje rinkoje bei į paklausos tendencijas, kuriam didelę įtaką daro demografinės struktūros pokyčiai.

Kitas svarbus aspektas, susijęs su apsisprendimu prekiauti tarptautinėse rinkose – planuojama prekės (prekių asortimento) paklausa, kurią galima apibūdinti kaip įmonės dalį bendroje rinkos paklausoje. Pagrindinės paklausos matavimo priemonės – tai potencialo, rinkos talpumo bei rinkos prognozės skaičiavimas. Įmonės prekių paklausą lemia rinkos paklausa bei konkurencija rinkoje (Kuvykaitė, 2001).

Kai organizacija veikia ES rinkoje, yra galimybė prekes standartizuoti arba pardavinėti vienodos kokybės prekes įvairiose rinkose. Šitokios galimybės susiformavo įvedus bendras Europos vidaus rinkos taisykles ir likvidavus įvairių rūšių tarptautinės prekybos barjerus. Kokybės standartų unifikacija sudaro ekonomiškai palankesnes prekių gamybos sąlygas (Ramanauskienė, 2008).

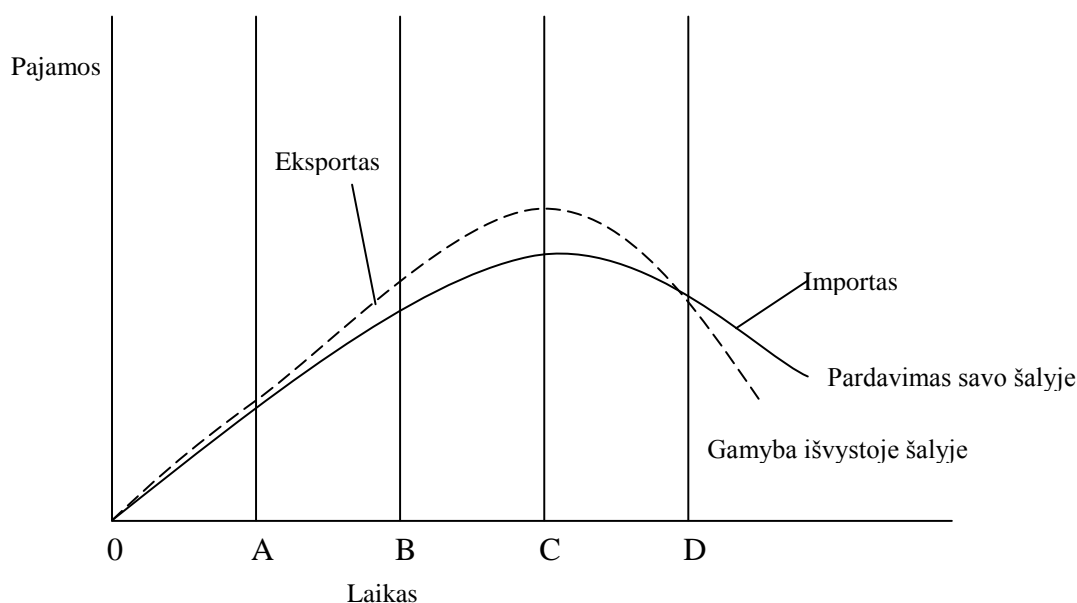
Kokybė yra būtina sąlyga vartotojų patenkinimui ir konkurencinei sėkmei. Ši tikrovė yra akivaizdi visų dydžių kompanijoms, tačiau išteklių suvaržymas gali tapti kliūtimi smulkių ir vidutinių įmonių kokybės standartų diegimo kliūtimi. Mažos įmonės dažnai veržiasi pasiekti pasaulinio lygio kokybės standartus, kurių pastaruoju metu reikalauja vartotojai. Kad būtų įveikti būdingi išteklių suvaržymai ir išsklaidytas blogos kokybės suvokimas, daugelis mažų firmų įsidiegia standartizuotas kokybės programas. Tikslas yra išvystyti kokybės praktiką ir parodyti

vartotojams, kad jie gali gauti norimą aukštą kokybę. Labiausiai pripažinta standartizavimo kokybės programa, Internacionalinė Standartų Organizacija (ISO), užsitarnavo tarptautinį dėmesį ir tapo dažniausiai pasirenkamu kokybės vadybos metodu, kadangi visuotinės kokybės vadyba (VKV) nors ir laikoma tobiliausia, tačiau yra ilgiausiai diegiama kokybės valdymo priemonė (Bartkus, Kriauciūnaitė, 2007).

ISO sistemos įdiegimas įmonėje parodo vartotojams, kad įmonėje vykdomos procedūros, kurios leidžia įmonei sumažinti savikainą, didinti veiklos efektyvumą, taip pat parodo, kad įmonė siekia palaikyti gerus santykius su partneriais (tiekėjais, klientais).

Kai organizacija jau pasirinko veiklos sritį, ji turi pasirinkti, kaip efektyviau pateikti savo prekes į rinką. Būtinumas periodiškai keisti siūlomų prekių asortimentą atsiranda todėl, kad kiekviena prekė yra pavaldi gimimo ir mirties dėsniams bei pasižymi tam tikru gyvavimo ciklu (Ramanauskienė, 2008).

Vieną iš tarptautinio marketingo strategijų formavimo sudaro tarptautinio produktų gyvavimo ciklo teorijos teiginiai. Tarptautinio produkto gyvavimo ciklas (10 pav.) daro didelę įtaką marketingo sprendimams, ir atvirkščiai, marketingo sprendimai daro įtaką konkretaus produkto tarptautiniam gyvavimo ciklui.



10 pav. Tarptautinis produkto gyvavimo ciklas (šalies – novatorės požiūriu)

Šaltinis: Žukauskas, P. (2006). *Kompanijų veiklos internacionalizacija: teorija ir praktika*. Kaunas: VDU leidykla.

Kaip pateikiama 10 paveiksle, „0“ fazėje sukuriamas bei pradedamas gaminti naujas produktas, kuris pirmiausia pasiekia tos šalies gyventojus, vėliau tobulinamas atsižvelgiant į vietos vartotojų pastabas. „A“ fazėje išsivysto eksporto rinka, kai naujas produktas pasiekia ir kitas šalis. „B“ fazėje

eksporto apimtis ir toliau didėjant, paklausa tampa pakankama, kad toks produktas būtų pradėtas gaminti toje šalyje. Tokiu būdu bendradarbiaujant, parduodant licenzijas, arba produktą „nukopijuojant“ šis pradedamas gaminti ir kitoje šalyje. „C“ fazėje, rinka prisotina produkto, o gamintojas pradeda ieškoti naujos rinkos. Mažėjantis eksportas ir prisotinta vidaus rinka verčia gamintoją mažinti gamybos apimtis. „D“ fazėje, pakaitalai bei kiti gamintojai aplenkia pirminį prekės gamintoją, bei pradeda importuoti prekės analogus į vidaus rinką.

Tarptautinio produktų gyvavimo ciklas nevienodas atskirų produktų atžvilgiu. Jis labiau veikia produktus, kurių gamybos technologijos yra išplitusios po daugelį šalių. Kuo labiau standartizuotas produktas, tuo tarptautinio ciklo poveikis stipresnis. Poveikį sumažinti įmonė gali nuolat kurdama naujas arba modifikuodama jau siūlomas vartotojams prekes (Žukauskas, 2006, Ramanauskienė, 2008). Marketingo strategijos sprendimai, susiję su prekės gyvavimo ciklu pateikiami 4 priede.

Pagal tai, kaip įmonė, įeidama į užsienio rinkas, keičia prekės savybes ir savo gamybos technologiją, skiriamos pagrindinės prekės pritaikymo užsienio rinkos strategijos yra: nemodifikuotos prekės, modifikuotos prekės bei naujos prekės platinimas (Melnikas, 2008). J. Ramanauskienė (2008), siūlo pagrindines įmonės strategijas adaptuoti prie europinės rinkos sąlygų. Strategijos pasirinkimą nulemia rinka, kurioje organizacija dirba ir prekė, su kuria ji išeina į rinką. Pagrindinių marketingo strategijų matrica, susijusi su prekių pateikimu į rinką, nurodytos 11 paveiksle.

		Rinka	
		Sena	Nauja
Prekė	Sena	Gilaus įsiskverbimo strategija	Rinkos plėtimosi strategija
	Nauja	Prekės sukūrimo strategija	Diversifikacijos strategija

11 pav. Pagrindinių marketingo strategijų matrica

Šaltinis: Ramanauskienė, J. (2008). *Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai*. Kaunas: Spalvų kraitė.

Gilaus įsiskverbimo strategija (sena prekė – sena kaina). Šią strategiją galima taikyti, kai rinka dar neprisotinta prekėmis. Parduodant senas prekes senoje rinkoje, pranašumą galima pasiekti tik

mažinant gamybos sąnaudas ir parduodant prekes žemesnėmis nei konkurentų kainomis. Pasirinkus šią strategiją būtina sumažinti savo gamybos išlaidas.

Rinkos išplėtimo strategija (sena prekė – nauja rinka). Šios strategijos esmė didinti pardavimo apimtį tą patį produktą siūlant naujoms rinkoms arba naujiems segmentams jau turimose rinkose.

Prekių sukūrimo (modifikacijos) strategija (nauja prekė – sena rinka). Ši strategija taikoma, kai nauja prekė siūloma jau užimtoje rinkoje. Šios strategijos esmė pasiūlyti tokią prekę, kokios reikia vartotojui.

Diversifikacijos strategija (nauja prekė – nauja rinka). Kai gamintojas pasiūlo naujai rinkai visiškai naują produktą ar paslaugą. Naudojant šią strategiją svarbu supažindinti vartotojus su preke ir įtikinti ją pirkti.

Tarptautinės prekės strategija reiškia ilgalaikės įmonės veiklas, orientuotas į kitų šalių vartotojų tenkinimą. Ši strategija susijusi su sprendimais įvesti standartizuotas arba diferencijuotas (adaptuotas) prekes į tarptautines rinkas. Europinės prekės strategijai būdingas didėjantis standartizacijos lygis, kaip europinių normų, taisyklių ir standartų unifikacijos padarinys, susiformavęs ES vidaus rinkoje (Ramanauskienė, 2008).

Prekių standartizacijos – adaptacijos teorijos plačiai naginėjamos autorių. M. Svendsen (2011) išskiria **du** galimus prekių adaptacijos **modelius**: atsižvelgiant į potencialių vartotojų poreikius ir į konkurentų veiksmus. Įmonėms sprendžiant, ar reikia tam tikrai rinkai pritaikyti prekę, reikia atsižvelgti į tris veiksnių rinkinius: tikslinės rinkos charakteristikas, prekės charakteristikas, įmonės charakteristikas (Czinkota, 2007).

Standartizacijos ir adaptacijos problema iškyla visuose tarptautinės prekės strategijos elementuose. Tarptautinės prekės instrumentų standartizacija, pavyzdžiui, pakuotė, ženklo žymėjimas, dizainas, yra daug sudėtingesnė, ir šie elementai kartais turi tam tikrą adaptacijos tarp atskirų nacionalinių ir regioninių rinkų lygį.

1.7.2. Kainodara tarptautiniame kontekste

Kainodaros problemos panašios tiek vietinėje, tiek eksporto rinkoje (nustatyti naujos prekės kainą, keisti ją, pagal konkurentų veiksmus), tačiau eksporto prekių kainodara susiduria su papildomais aplinkos veiksniais, tokiais kaip vyriausybės poveikis (pvz., muitų politika), vartotojų tarp rinkų elgsenos skirtumai, skirtingos valiutos, jų kursų svyravimai, eksporto kainos nustatymą komplikuojantys kultūriniai, teisiniai ir instituciniai barjerai (Vijeikis, 2003). Kitas svarbus aspektas – prekių pristatymo kaštai, kurie gali būti įtraukti arba neįtraukti į parduodamų prekių kainą. Standartizuotos tarptautinės prekybos sąlygos Incoterms yra plačiai naudojamos tarptautinėje

prekyboje nuo 1936 m. (Czinkota, 2007). Nuo 2011 m. sausio 1 d. įsigaliojo nauja tarptautinės prekybos terminų „Incoterms 2010“ redakcija², kuri pateikta 5 priede.

Lanksčios, nuolat kintančios, rinkos sąlygoms adekvačios eksporto kainodaros strategijos kūrimas apsprendžia įmonės užimamą rinkos dalį, gaunamas pajamas, pelną, padeda kryptingai didinti įmonės gebėjimą sėkmingai konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Eksporto kainodaros strategijos formavimo tobulinimas įmonėse leidžia ne tik padidinti jų priimamų kainodaros sprendimų kokybę, tuo pačiu ir veiklos užsienio rinkose efektyvumą, bet ir plečia šalies eksportuotojų konkurencingumo tarptautinėse rinkose didinimo galimybes, darančias poveikį šalies eksporto apimtims (Snieskienė, 2009).

Eksporto kainodara dažnai įvardinama sudėtingesne už šalies vidaus rinkos kainodarą, didžiąja dalimi dėl jos patiriamo susidūrimo su neapibrėžtumu, kylančiu iš nevaldomų skirtingų šalių verslo aplinkos elementų. Kainos, o ypač pelnas, labai priklauso nuo valiutų keitimo kurso, bazinės kainos skaičiavimo rodiklių, taip pat nuo tarpininkų, kurių veiksmus ne visada įmanoma kontroliuoti ir valdyti (Pranulis, 2008).

Bendrajai prasme, *kainodaros strategijos aplinką* galima apibrėžti kaip vieningą, kainos sprendimus veikiančių jėgų visumą, kurioje susipina tiesioginę ir netiesioginę įtaką darančių veiksnių poveikis. Šių kainodarai poveikį darančių aplinkos veiksnių vertinimas, jo tikslumas yra svarbus eksporto kainodaros strategijos formavimo aspektas.

Dažniausiai kainodaros strategijos aplinka skirstoma į vidinę ir išorinę. *Vidinė aplinka* literatūroje gana vieningai traktuojama kaip visi įmonių turimi ištekliai (finansiniai, materialiniai ir žmogiškieji) ir gamybinės, finansinės bei kitų sričių veiklos rezultatai. *Išorinė aplinka* skiriama į du lygius: makroaplinką bei pramonės rinkos aplinką. Prekių eksporto atveju siūloma naudoti kainos skaičiavimo metodą pateiktą 6 priede.

Išskiriami trys eksporto kainodarai svarbių veiksnių grupės – *rinkos, įmonės ir produkto*, tačiau į rinkos grupę įtraukia ne tik su vartotojais ir konkurencija susijusius aspektus, bet ir vyriausybinių reguliavimo (eksporto barjerai, kainų kontrolė, antidempingo reguliavimas) bei valiutų kursų veiksnius.

Tarp įmonės kainodaros strategijos ir aplinkos veiksnių egzistuoja abipusis poveikio sąryšis, t.y. ne tik aplinkos veiksnių pokyčiai daro poveikį įmonės kainodaros strategijai, bet, savo ruožtu, ir kainodaros strategijos įgyvendinimas gali sąlygoti konkrečius aplinkos pokyčius, pvz., konkurentų elgsenos pasikeitimą (Hansen, 2004)

² Pristatymo sąlygų kodavimas nuo 2011 sausio 1 d. Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta 2012-02-14].
Prieiga per internetą:
<<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=3389&PHPSESSID=14c6014318c085f37dc2c0df05db19e2>>.

Pirkėjas paprastai linkęs manyti, kad kaina priklauso, nuo pardavėjo, tačiau pažvelgus atidžiau, galima sakyti, kad prekės kaina yra pirkėjų ir pardavėjų tarpusavio santykių rezultatas (Ramanauskienė, 2008).

Tarp gamybos sąnaudų ir pardavimo kainos egzistuoja tik sąlyginis ryšys, nors gamintojai dažnai kainos pagrindu ima savikainą. Prieš pasiūlydama rinkai prekes už konkrečią kainą, įmonė pirmiausia turėtų apskaičiuoti jų pardavimų kiekį, užtikrinantį pelną. Po to būtina išanalizuoti šio kiekio realizacijos realumą. Gamybos nenuostolingumo apskaičiavimas leidžia išanalizuoti įvairių pardavimo mastų pelningumą, ar organizacijos gamyba bus pelninga (nenuostolinga) esant tam tikrai produkto kainai (Ramanauskienė, 2008).

Tiek vidaus tiek užsienio rinkoje nustatant pradinę kainą galima rinktis šias strategijas: **nugriebimo strategija, taikyti rinkoje vyraujančią kainą, įsiskverbimo strategija** (Vijeikis, 2003).

Daugelis gamintojų pirmą kartą į tarptautines rinkas įžengia kaip eksportuotojai, naudodami netiesioginius kanalus bei parduodami sąlyginai mažomis kainomis, menkai rizikuodami ir turėdami ankstyvo pelno perspektyvą (Melnikas, 2008).

1.7.3. Tarptautiniai paskirstymo kanalai

Net ir labai geros prekės gali neturėti paklausos užsienio rinkose, jei nebus pateikiamos tinkamu būdu, tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje. Prekių pateikimas vartotojams, jų paskirstymas – sudėtingas kompleksinis uždavinys, apimantis paskirstymo kelių pasirinkimą ir valdymą bei fizinio prekių judėjimo (logistikos) valdymą (Pranulis, 2008).

Įvairios organizacijos vienija savo pastangas, sukurdamos marketingo arba paskirstymo kanalus, leidžiančius jiems tiekti savo prekes pramonės įmonėms ir galutiniam vartotojui. Marketingo (paskirstymo) kanalus galima traktuoti kaip visumą tarpusavyje susijusių organizacijų, sudarančių įvairių prekių ir pasaugų naudojimo ar vartojimo galimybę (Ramanauskienė, 2008). Planuojant prekių paskirstymo schemą dominuoja du kriterijai: užsakovo aptarnavimo lygis ir pelnas. Užsakovo prioritetai ir poreikiai iškeliami į pirmąją vietą. Šiuo atveju siekiama maksimaliai patenkinti užsakovo poreikius. Pelno kriterijus organizaciją skatina ieškoti optimalaus prekių paskirstymo būdo, kai užsakovas lieka patenkintas, o įmonė užsitikrina vykdomos veiklos pelningumą.

Pradinė paskirstymo pakopa visada yra gamintojas, o paskutinė – vartotojas, tarp kurių gali įsiterpti vienas arba daugiau pardavimo tarpininkų, kurie dar vadinami prekybos grandimis (Pranulis, 2012). Prekių paskirstymas gali būti tiesioginis ir netiesioginis. Tiesioginis paskirstymas – kai įmonė, prekes parduoda tiesiogiai galutiniam vartotojui (pardavimų padaliniai), netiesioginis – per vieną ar kelis tarpininkus, kurie yra nepavaldūs gamybos įmonei. Tai prekybos atstovai,

tarpininkai, brokeriai, komisionieriai. Įmonės užsienio veikla paprastai pradedama nuo tiesioginių ar netiesioginių eksporto operacijų per gamintojo atstovus ar prekių perpardavėjus (Melnikas, 2008).

Bendraja prasme, paskirstymo kanalas – tai visuma organizacijų arba atskirų asmenų, kurie prisiima sau arba padeda kitiems perduoti teisę dėl prekių pateikimo iš gamintojo vartotojui (Urbonas, 2006).

Kaip parodė SVV Airijos įmonių tyrimas, 100 proc. visų įmonių pasirinko netiesioginį prekių paskirstymo būdą (Hynes, 2010), kuris gali būti vykdomas per šiuos pagrindinius kanalus (Hynes, 2010; Urbonas, 2006):

➤ *Agentai*. Jie atstovauja eksportuotojui užsienio rinkoje, randa pirkėją, veda su juo derybas ir persiunčia užsakymą eksportuotojui. Eksportuotojas išsiunčia prekes ir sąskaitą pirkėjui ir kai pirkėjas apmoka sąskaitą, eksportuotojas sumoka komisinius agentui. Komisiniai agentai neprisiima pardavimų rizikos, o jo paskata parduoti yra komisiniai už parduotą produkciją. Kaip atskleidė Hynes (2010) tyrimas, šį būdą renkasi 70 proc. visų SVV įmonių;

➤ *Platintojai (importuotojai arba distributoriai)*. Skirtingai nei komisinis agentas, importuotojas tiesiogiai perka prekes iš eksportuotojo ir prisiima visą tolesnę pardavimo riziką. Dažnai distributoriai dirba konsignacijos pagrindais, t.y. kai už jam pateiktas prekes atsiskaitoma ne iš karto, bet per tam tikrą laiką. Distributoriaus privalumas yra tas, kad jis gali geriau atstovauti pasirinktoje rinkoje, jis gali sandėliuoti eksportuojamą produkciją ir greičiau patenkinti pirkėjų užsakymus.

➤ *Tarpininkai*. Atlieka visas operacijas savo vardu ir savo sąskaita. Dažniausiai tai didmeniniai, kurie turi savo paskirstymo tinklą mažmeninei prekybai.

Negali būti vienareikšmės nuomonės, kuris metodas yra pradedančiai eksportuoti įmonei tinkamiausias ir naudingiausias. Pasirinkimą lemia daugybė vidinių ir išorinių veiksnių, todėl tik visiškai juos įvertinusi įmonė gali priimti sprendimą. Galutinis sprendimas, kurį metodą pasirinkti, turėtų būti priimamas tik įvertinus išlaidas ir numatomą gautą pelną. Prekybos tarpininkus reikia rinktis tuo atveju, jei mokėjimai jiems bus mažesni nei išlaidos, kurios atsirastų tiesiogiai parduodant.

Pasirinkusi eksporto metodą įmonė, siekdama eksportuoti produkciją, turi išsiaiškinti, koku būdu tas produktas pateks į pasirinktą tikslinę rinką. J.Vijeikis, B. Vijeikienė (2003) ir P.Kotler (2007) išskiria tris esminius paskirstymo kanalų tipus:

- gamintojas savo prekes vartotojui parduoda pats savo firminėse parduotuvėse arba elektroninės komercijos būdu (kontroliuoja paskirstymo kanalus ir tuo pačiu yra viena iš paties kanalo dalių);
- gamintojas veikia per nepriklausomus tarpininkus;

- verslas priklauso nuo susiformavusios paskirstymo sistemos.

Skiriamos trys pagrindinės prekių paskirstymo strategijos (Pranulis, 2008): *intensyvi, atrankinė ir išskirtinė*. Intensyvus paskirstymas – kai prekių gamintojas stengiasi pateikti prekes vartotojui per kuo didesnę prekybos tarpininkų skaičių. Atrankinis paskirstymas naudojamas, kai gamintojas pagal tam tikrus kokybinius parametrus apriboja prekybos tarpininkų skaičių. Taip paskirstomos paprastai tik periodiškai perkamos, atidžiai pasirenkamos prekes. Išskirtinis paskirstymo strategija vadinama, kai gamintojas suteikia tik vienam prekybos tarpininkui išskirtines platinimo teises. Tokia strategija taikoma brangioms ar išskirtinėms prekėms.

Apibendrinant visų paminėtų autorių mintis, galima sakyti, kad vykdant paskirstymą (logistiką) užsienio rinkose svarbiausia suvokti, jog prekė, iškeliavusi už jų įmonės vartų, vis dar išlieka eksportuojančios įmonės rūpestis. P.Kotler (2007) pabrėžia, jog eksportuojančiai įmonei labai svarbu žinoti kiekvieną paskirstymo kanalo dalyvį, stebėti prekės judėjimą tuo kanalu iki pat galutinio vartotojo bei kaupti informaciją apie juos.

1.7.4. Tarptautinis rėmimas

Rėmimas apima produkto paklausos sukūrimą, išlaikymą ir didinimą. Pagrindiniai rėmimo sprendimai – ar tuos pačius rėmimo metodus taikyti visur, ar adaptuoti juos skirtingoms rinkoms (Langvinienė, 2010).

Ir tarptautiniame, ir vidaus marketinge galima sėkmingai naudoti rėmimo kompleksą arba atskirus jo elementus. Klasikinį rėmimo kompleksą sudaro: *reklama, pardavimo skatinimas, ryšiai su visuomene ir asmeninis pardavimas*. Pastaruoju metu šį kompleksą papildė tiesioginis marketingas bei interaktyvus marketingas. Organizacijos dažniausiai taiko kompleksinę marketingo komunikacijos sistemą (Pranulis, 2008; Ramanauskienė, 2008; Melnikas, 2008).

B.R.Jewell, (2002), teigia, kad pirkėjo ir pardavėjo ryšys yra pardavimų sėkmės pagrindas. Pagrindinis eksporto rėmimo tikslas yra surasti užsienio partnerius, o tai reiškia, kad rėmimas aprėpia veiksmus ir sprendimus, kuriais siekiama informuoti pirkėjus apie prekes ir skatinti tas prekes pirkti. *Vienas iš pagrindinių būdų pradėti derybas su užsienio partneriais – dalyvavimas tarptautinėse mugėse ir parodose* (Bradley, 2005). Šis metodas leidžia vienu metu susitikti su sąlyginai daug potencialių verslo partnerių skaičiumi, taip sumažinant jų paieškos kaštus. Taip pat parodų metu sudaromos puikios sąlygos produkto testavimui ir pirminiam jo įvertinimui konkrečioje rinkoje.

V. Pranulis (2008, 2012), teigia, jog į tarptautinę rinką besiskverbianti įmonė visų pirma turėtų nuspręsti:

- kuri - „*traukimo*“ ar „*stūmimo*“ - strategija geriau tinka vienos ar kitos užsienio šalies rinkai, derinant ją su kitais rinkodaros komplekso elementais;

- kiek rėmimo programa turi būti lokalizuota ar standartizuota, atsižvelgiant į užsienio šalių rinkų specifiką;
- koks turėtų būti rėmimo informacijos turinys ir pobūdis, atsižvelgiant į tikslinių rinkų pirkėjų kultūrinius ir ekonominius ypatumus, valstybės politiką ir teisinę aplinką.

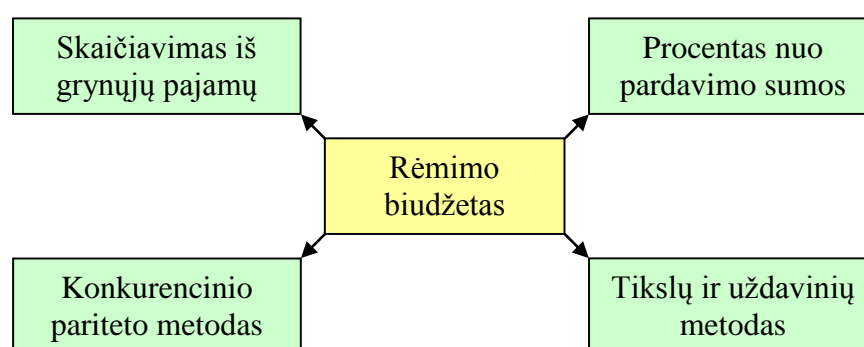
Rėmimo strategiją užsienio rinkose lemia tarptautinio marketingo aplinka bei įmonės veiklos strategija, taktika ir įmonės turimi ištekliai (Kuvykaitė, 1997; Vijeikis, 2003)

R. Ginevičius (2005) tarptautinio marketingo aplinkoje išskiria tris pagrindinius elementus - *kultūrinę, socialinę ir ekonominę, finansinę, bei politinę ir teisinę aplinkas*. Kultūrinė, socialinė ir ekonominė aplinka yra labai svarbios ir formuoja pagrindus, kaip reikėtų kreiptis į užsienio šalies vartotojus, kad būtų teisingai suprastas. Ne mažiau svarbūs politiniai ir teisiniai aplinkos aspektai, nes užsienio vyriausybės vykdoma politika ir jos išleidžiami teisiniai aktai lemia, ką galima ir ko negalima daryti rėmimo kampanijos metu.

Kitas veiksnys, smarkiai lemiantis rėmimo strategijos pasirinkimą - ***tai įmonės turimi finansiniai, personalo ir kiti ištekliai***. Jeigu įmonei stinga pinigų, rėmimo kampanijos mastas gali būti nedidelis. Labai svarbu turėti atitinkamą personalą, kuris galėtų prižiūrėti reklaminės kampanijos vykdymą užsienio šalyse ir koreguoti jos veiksmus.

Kuriant rėmimo strategiją užsienyje reikia įvertinti ir tarptautinio marketingo taktiką įmonėje. Reikia atsakyti į klausimus, koks yra gaminamos prekės pobūdis, kurioje prekės gyvavimo ciklo stadijoje yra prekė šiuo metu, kokia pasirinkta kainodaros strategija, kokia naudojama paskirstymo kanalo struktūra (Kuvykaitė, 1997; Vijeikis, 2003).

Kitas svarbus *rėmimo programos organizavimo aspektas* - rėmimo biudžeto ir programos rengimas. Skiriami keturi rėmimo biudžeto sudarymo metodai (žr. 11 pav.).



11pav. Rėmimo biudžeto sudarymo metodai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Ramanauskiene (2008).

Kaip pateikiama 11 paveiksle, galimi keturi pagrindiniai metodai rėmimo biudžetui parengti. *Skaičiavimo iš grynųjų pajamų* metodas paremtas skaičiavimu „iš lubų“, kai prekių rėmimui

skiriama suma tokia, kokią sau gali leisti įmonė, t.y. įmonė apskaičiuoja pajamas, išskaičiuoja išlaidas ir kapitalo sąnaudas, o iš likusios sumos tam tikrą dalį skiria rėmimui. *Konkurencinio pariteto metodus* pagrįstas konkurentų išlaidų apimtimi, kai įmonė aktyviai stebi konkurentų išlaidas (spaudos šaltiniai, įvairios atskaitos) bei skiria atitinkamą sumą savo produkto rėmimui. Kitas galimas rėmimo biudžeto sudarymo variantas, tai *procentas nuo prekės pardavimo (esamos, planuojamos) kainos*. Paprasčiausias metodas – *skaičiavimas pagal tikslus ir uždavinius*. Šį metodą sudaro: konkrečių rėmimo tikslų bei uždavinių tikslams pasiekti nustatymas, išlaidų, uždavinių įgyvendinimui įvertinimas.

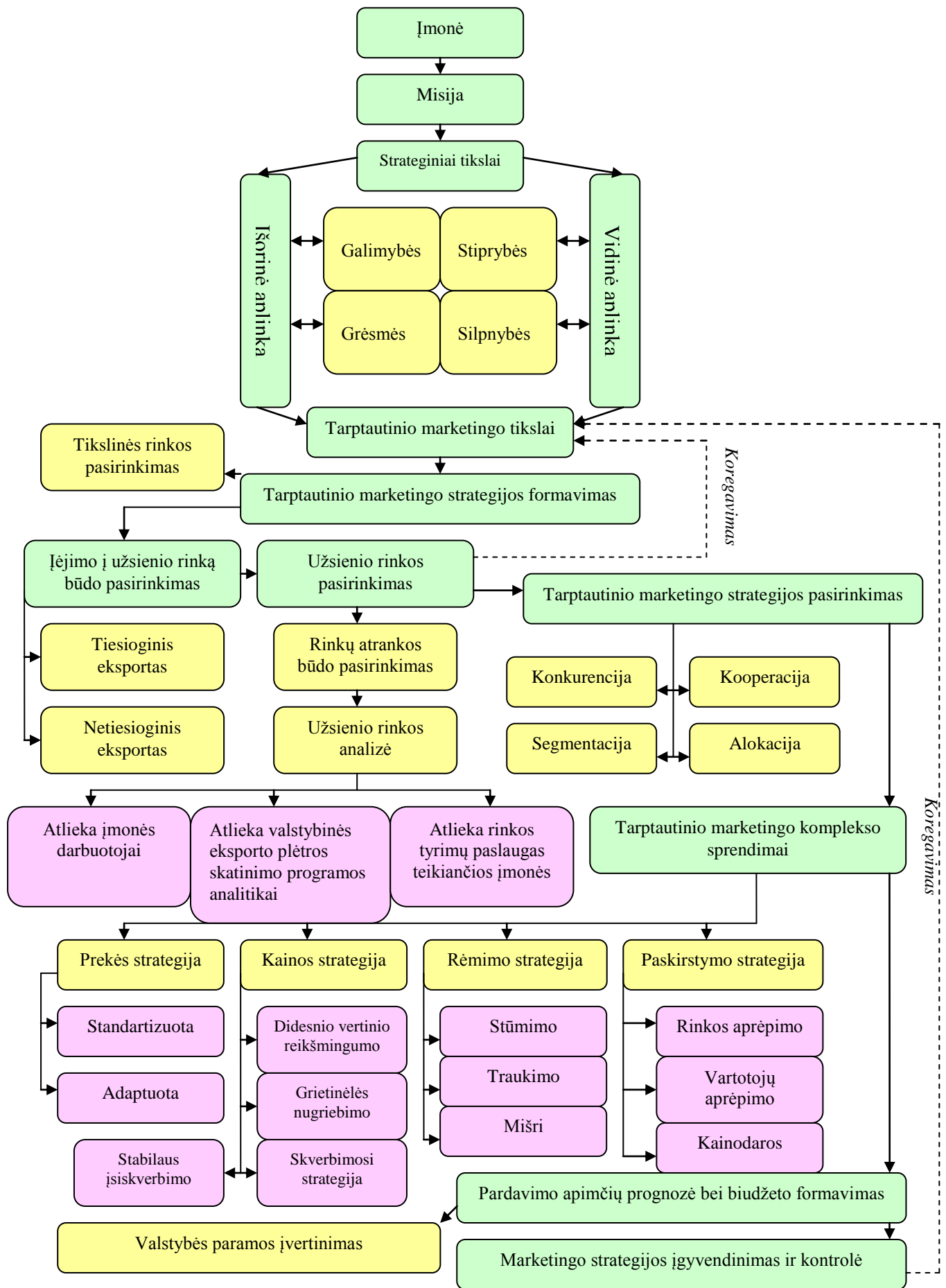
Kai organizacija sudarė rėmimo biudžetą, ji turi paskirstyti šią sumą atskiriems rėmimo būdams, kuriuos įtakoja daugybė veiksnių. Įvairių rėmimo priemonių efektyvumas keičiasi priklausomai nuo prekės rūšies ir realizacijos rinkos. Pavyzdžiui, vartojimo prekių gamintojas daugiau lėšų skiria reklamai, tuo tarpu įmonės gaminančios gamybinės paskirties prekes daugiau lėšų skiria asmeniško pardavimo organizavimui. Rėmimo programai įtakos turi ir rinkos dydis, pavyzdžiui, kai rinkos segmentas mažas, dažniausiai naudojamas asmeniškasis pardavimas (Ramanauskienė, 2008).

Apibendrinant, galima teigti, kad rėmimas yra verslo funkcija, orientuota į kuo didesnę investuotų pinigų atsipirkimą, todėl prieš planuojant rėmimo biudžetą, reikėtų atsakyti į tokius klausimus: ar įmonės tikslas yra greitas pardavimas, ar įmonė norėtų partnerio - vartotojo ilgam laikui ir ar įmonė turi didelių tikslų užsienio rinkose - būti lydere ir pan., ar jai užtenka tam tikros nišos rinkoje.

1.8. SVV įmonių įėjimo į užsienio rinką teorinis modelis

Teorinės darbo dalies apibendrinimas geriausiai atsispindi 12 paveiksle, kuriame pateikiamas SVV įmonių įėjimo į užsienio rinką marketingo strategijos modelis. Pirminis etapas – tai įmonės misijos bei strateginių tikslų identifikavimas. Tarptautinėje prekyboje itin svarbus objektyvus įmonės situacijos vertinimas bei iš to sekantis tarptautinio marketingo tikslų formulavimas.

Šio modelio *naujumas ir unikalumas* pasireiškia per valstybinės paramos integravimą į įmonės planuojamos tarptautinės veiklos etapus. Šiame modelyje tai daroma du kartus: atliekant rinkos tyrimus bei rengiant ilgalaikę įmonės įsitvirtinimo šalyje programą valstybės finansinės paramos įsisavinimu mažinant patekimo į rinką išlaidas.



12 pav. SVV įmonių įėjimo į užsienio rinką marketingo strategijos teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

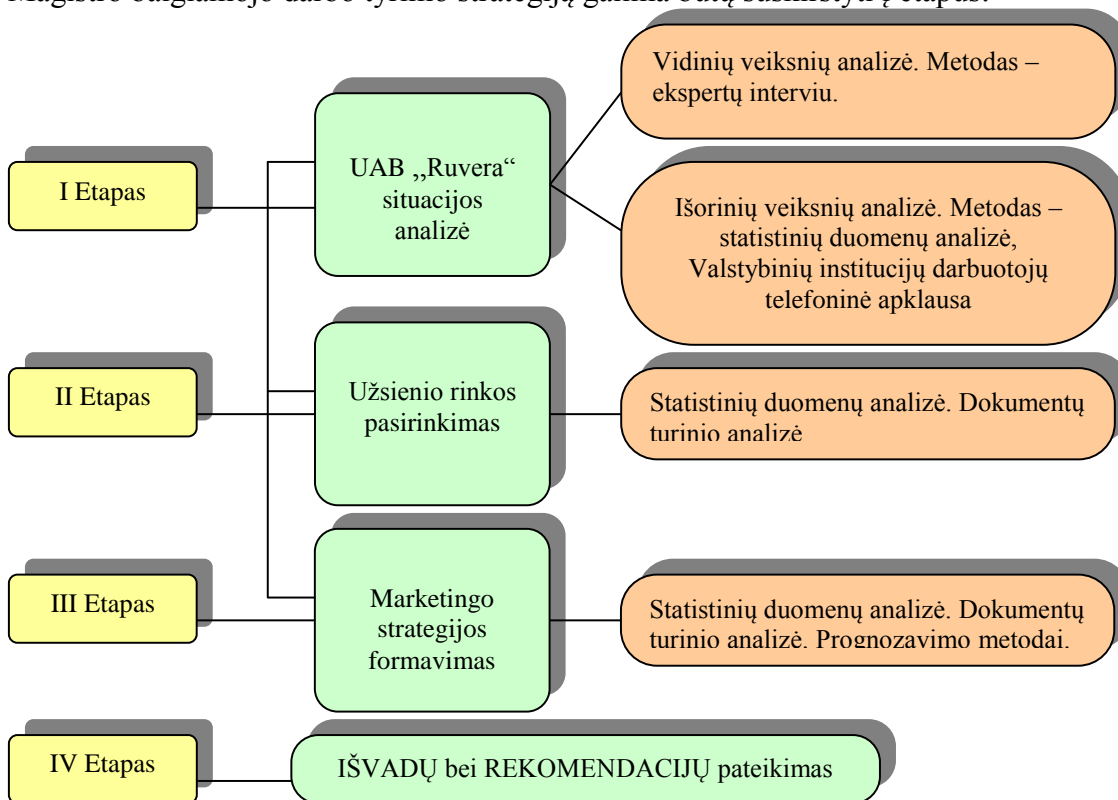
Visi marketingo sprendimai grindžiami marketingo tyrimais. Tarptautinio marketingo tyrimų **tikslas** yra gauti informaciją, kuri leistų nustatyti tinkamiausią užsienio rinkų bei jų segmentų įėjimo į užsienio rinkas būdą ir marketingo programos elementų kombinaciją (Kinderis, 2010; Dikčius, 2005).

Pagrindiniai sunkumai su kuriais susiduria SVV įmonių savininkai – tai informacijos, kvalifikuoto personalo stoka bei finansinių išteklių trūkumas brangiems rinkos tyrimams atlikti. Tyrimo **tikslas** – surinkti reikiamą informaciją, kuri padėtų suformuoti UAB „Ruvera“ įėjimo į užsienio rinką marketingo strategiją.

Tikslui pasiekti naudojamos priemonės:

- **Interviu** metodu apklausti kompetentingus įmonės darbuotojus, susijusius su tarptautine prekyba.
- **Telefoninės apklausos** metodu išsiaiškinti, kokią *realią* paramą galima gauti iš valstybinių institucijų bei ES struktūrinių fondų SVV įmonei, užsiimančiai tarptautine prekyba.
- Išanalizuoti su nagrinėjama tema susijusius **statistinius duomenis** (Eurostat, nacionalinės statistikos departamentų duomenų bazės).

Magistro baigiamojo darbo tyrimo strategiją galima būtų suskirstyti į etapus:



13 pav. Magistro darbo tyrimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

I etapas – UAB „Ruvera“ išorinės ir vidinės aplinkos įvertinimas. Šio etapo tikslas – surinkti informaciją, reikalingą tarptautinei prekybai plėtoti. Tikslui pasiekti pasirinktos dvi priemonės: ekspertų *interview* ir telefoninė *apklausa*.

Interview metodas naudojamas tam, kad būtų gauta daugiau ir tikslesnės informacijos iš kiekvieno respondento. Ši technika ypač naudinga kai apklausiami vadovai, specialistai, kai subjektas (šiuo atveju tarptautinė prekyba) yra jų darbas (Dikčius, 2005).

Siekiant gauti kuo tikslesnę informaciją apie UAB „Ruvera“ vykdomą veiklą bei tinkamai įvertinti įmonės sukauptą patirtį (teigiamą, neigiamą) buvo pasirinktas interview metodas, kurio metu buvo *apklausti* du aukščiausio lygio vadovai, t.y. gamybos ir plėtros skyriaus viršininkas bei gamybos vadovas. Pasirinktas nestructūruoto interview tipas, kai klausinėjama laisva forma, atsiradus poreikiui, pokalbį pakreipti aktualia kryptimi. Klausimai interview dalyviams buvo nusiųsti iš anksto, sudarant galimybę apgalvoti atsakymus ir pasiruošti reikiamus duomenis (apyvartos, pardavimų kiekiai). Interview klausimus galima suskirstyti į blokus, pateiktus 3 lentelėje.

3 lentelė

Tyrimo instrumento (interview protokolo) specifikacija

Klausimų blokas	Klausimų kiekis	Tikslas
Vykdoma gamybinė veikla	5	Gauti reikiamą informaciją, susijusią su įmonės vykdoma veikla – produkcijos gamyba (įranga, bendri pagaminamų prekių kiekiai).
Produktai	5	Nustatyti kiek ir kokių produktų gamina įmonė.
Personalas	3	Išsiaiškinti kiek darbuotojų dirba įmonėje; kokią dalį sudaro darbuotojai atsakingi už tarptautinę prekybą;
Segmento apibūdinimas	1	Nustatyti, kas tikslinė įmonės rinka.
Pardavimų patirtis	3	Įvertinti įmonės pardavimų patirtį (vidaus, užsienio rinkoje).
Eksporto veiklos vertinimas	7	Išanalizuoti eksporto veiklą.
Tarptautinio marketingo komplekso sprendimai	14	Išsiaiškinti, kokius sprendimus priėmė įmonė, vykdydama eksporto veiklą (kaina, prekė, paskirstymas, rėmimas).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip pateikta 3 lentelėje, interview metu buvo užduoti pradiniai 38 klausimai, tačiau pokalbio eigoje, interview prasitęsė, bei pasipildė papildomais klausimais. Interview klausimynas pateiktas 1 priede. Apibendrinta interview metu gauta informacija pateikta 3 MBD dalyje.

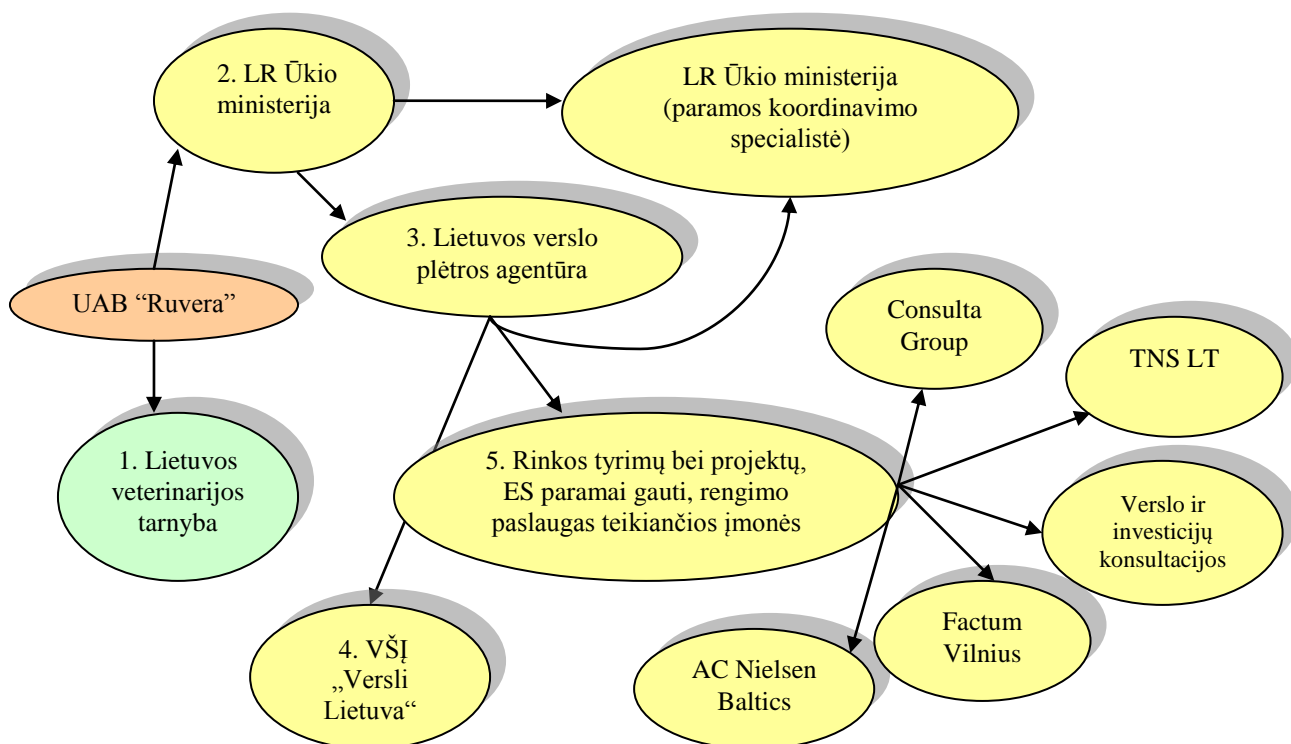
Atlikta mokslinės literatūros dalies analizė rodo, kad vienas iš būdų SVV įmonėms sėkmingai vystyti tarptautinę prekybą – *valstybės paramos įsisavinimas*. Lietuvoje parama eksporto plėtrai teikiama per Ūkio ministerijos įsteigtas įmones: VŠĮ „Versli Lietuva“ bei Lietuvos verslo paramos agentūrą. Siekiant įverti, kokią valstybės paramą galima gauti Lietuvoje, įmonei, kuri priėmė sprendimą pradėti tarptautinę prekybą, buvo pasitelktas *telefoninės apklausos metodas*. Surinktų duomenų užrašymu šis metodas artimas interview metodui, tačiau apima visai kitas problemas ir

procedūras (Dikčius, 2005). Šis metodas pasirinktas dėl nedidelių asmeninio interviu kaštų, kai respondentai geografiškai nutolę. Apklausos *tikslas* – nustatyti, kokią *realią* valstybės paramą gali gauti SVV įmonė. Taip pat aktualu, kiek laiko ir kiek piniginių sąnaudų prireiks įmonei, norinčiai pradėti prekybą užsienio valstybėje.

Atsižvelgiant į UAB „Ruvera“ vykdomą specifinę veiklą buvo apklaustos su tarptautine prekyba bei įmonės vykdoma veikla susijusios valstybinės įstaigos:

- LR Ūkio ministerija
- VŠĮ „Versli Lietuva“ (steigėjas LR Ūkio ministerija)
- Lietuvos veterinarijos tarnyba
- Lietuvos verslo paramos agentūra (LVPA) (Ūkio ministerijos įsteigta institucija)

Apklausa vyko telefonu, įmonės pavadinimas ar vykdoma veikla nebuvo minimi, apsiribojant, kad tai smulkaus verslo gamybinė įmonė, kuri ieško naujų galimybių užsienyje. Apklausa vyko laisva forma, išskirti trys pagrindiniai klausimai, priklausomai nuo gautų atsakymų, toliau buvo keliami papildomi klausimai. Vidutinė pokalbių trukmė – 13 minučių. Iš viso apklausti 4 valstybinių institucijų darbuotojai. Apklausos protokolo pavyzdys pateiktas 2 Priede. Apklausos telefonu schema pateikiama 14 paveiksle.



14 pav. Apklausos telefonu schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Telefoninė apklausa vyko pagal 14 paveiksle pateiktą schemą. Pirmiausia buvo apsibrėžtos didžiausią įtaką įmonės veiklai darančios įmonės, šiuo atveju tai LR Ūkio ministerija bei Lietuvos

veterinarijos tarnyba. Tolesnė apklausos seka priklausė nuo prieš tai buvusio respondento bei nuo jo siūlymų su kuo reikėtų toliau bendrauti. Pagrindinė problema, su kuria susidurta atliekant tyrimą – susisiektis su atsakingu specialistu. Bendruoju numeriu atsiliepia koordinatoriai, kurie nėra kompetentingi atsakyti į aktualius klausimus, o pokalbis baigiasi paklausimo registracija, tačiau nei vienu atveju atsakymas nebuvo gautas. Tik po pakartotinio perskambinimo ir prašymo sujungti su atsakingu asmeniu, pavyko susisiekti su specialistais.

Siekiant numatyti visus galimus variantus SVV įmonėms gauti valstybės paramą ir įvertinti galimas išlaidas, priimtas sprendimas naudojant tą patį apklausos protokolą apklausti rinkos tyrimų bei paraiškų projektų rašymo paslaugas teikiančių įmonių darbuotojus. Toks poreikis atsirado tyrimo eigoje, kai visos institucijos pasiūlė pasinaudoti konsultantų ar rinkų analitikų paslaugomis. Šiam tikslui pasiekti pasirinktos įmonės:

- Consulta Group;
- TNS LT;
- Verslo ir investicijų konsultacijos;
- Factum Vilnius
- AC Nielsen Baltics

Bendras apklaustų įtaigų bruožas – konsultacijos paviršutiniškos, pirmiausia įmonės darbuotojai siekia išsiaiškinti, kiek įmonė yra pajėgi sumokėti už suteiktas paslaugas.

II etapas – III etapai

Išoriniams veiksniams, darantiems įtaką įmonės tarptautinei prekybai, įvertinti bei užsienio rinkos atrankos etapuose tiriami makroekonominiai rodikliai. Naudojami metodai: grafinis duomenų vaizdavimas, dinamikos eilutės. Didžiausias dėmesys MBD skiriamas rodiklių, padedančių pasirinkti užsienio rinką skaičiavimui ir duomenų analizei. Skaičiavimai atlikti naudojantis Eurostato bei nacionalinių statistikos departamentų pateikiama informacija. Pagrindinės formulės, pateikiamos žemiau. Rinkos atrankos etapuose peržiūrėta ir pasinaudota 44 statistinėmis lentelėmis.

Socialiniai–ekonominiai reiškiniai nuolat vystosi ir kinta, todėl keičiasi ne tik reiškinų apimtis, bet ir jų sudėtis (Bartosevičienė, 2004). Dinamikos analizei atlikti naudojamas *padidėjimo (sumažėjimo) tempas – bazinis ir grandininis*. Šie rodikliai parodo pokytį procentais, kai ataskaitos pradžia prilyginama nuliui.

Kitas *reikalingas rodiklis* – *vidutinis padidėjimas (sumažėjimas)*, kuris parodo, kiek vidutiniškai kiekvieną laikotarpį padidėjo (sumažėjo) nagrinėjamos reikšmės. Absoliutinis grandininis padidėjimas parodo nagrinėjamo laikotarpio reikšmės pokytį, absoliutinė vertė lyginant su praėjusiu laikotarpiu. Jis skaičiuojamas taikant 1 formulę:

$$\Delta y = y_n - y_{n-1} \quad (1)$$

Absoliutinis bazinis padidėjimo (sumažėjimo) rodiklis parodo nagrinėjamo laikotarpio reikšmės Absoliutinį pokytį, lyginant su baziniu laikotarpiu. Šis rodiklis skaičiuojamas taikant 2 formulę:

$$\Delta y = y_n - y_b \quad (2)$$

Vidutinis absoliutinis padidėjimas parodo, kiek reikšmė padidėja kasmet. Atliekami skaičiavimai taikant 3 formulę:

$$y = \frac{y_n - y_1}{n - 1} \quad (3)$$

Kitimo tempas rodo, kiek kartų padidėjo ar sumažėjo šio laikotarpio lygis praėjusio laikotarpio atžvilgiu arba kiek procentų siekia einamojo laikotarpio reiškinio lygis, lyginant su praėjusiu. Lyginant mikroekonominis rodiklius, pasitelkiama dinamikos eilučių metodika. Naudojami šie analitiniai rodikliai:

Bazinis didėjimo/mažėjimo tempas:

$$T_d = \frac{y_i}{y_0} \cdot 100\% \quad (4)$$

Grandininis didėjimo/mažėjimo tempas:

$$T_d = \frac{y_i}{y_{i-1}} \cdot 100\% \quad (5)$$

Pokyčio tempas rodo, keliais procentais pasikeičia reiškinio lygis per nagrinėjamą laikotarpį. Jie apskaičiuojami iš kitimo tempų atėmus 100, kai T_d išreikštas procentais.

Taikant matematinės statistikos metodus darbe bus tiriama pasirinktų rodiklių dinamika, perspektyva ir juos sąlygojantys veiksniai. Taikant aukščiau pateiktas formules, bus analizuojamos eksporto plėtros galimybės į užsienio rinkas.

Kitas svarbus tyrimo metodas – pagrindinių dokumentų turinio analizė, kurios tikslas gauti specifinę informaciją nagrinėjama tema.

Parengus marketingo strategiją, apskaičiuojamos pardavimo apimtys, prekės kaina bei numatomas pelnas. Apimčių prognozei taikomas **paprastasis metodas** (dar kitaip „iš akies“), kai laikomasi prielaidos kad ateinančiais metais pardavimai, rinkos kitimo tempai, gamybos potencialas bus kaip ir praėjusiais (Dikčius, 2005)

Tyrimo metu gauta informacija susisteminta bei panaudota ruošiant UAB „Ruvera“ įėjimo į užsienio rinką marketingo strategiją. Tyrimo metodų įvairovė suteikė galimybę į tiriamą problemą pažiūrėti objektyviau bei atitinkamai priimti tikslesnius strategijos formavimo sprendimus.

3. UAB „RUVERA“ SITUACIJOS ANALIZĖ TARPTAUTINĖS PREKYBOS ASPEKTU

3.1. UAB „Ruvera“ pagrindinės veiklos apibūdinimas

UAB "Ruvera" viena iš Lietuvos rinkos lyderių veterinarinių preparatų, pašarų bei vaistų didmeninėje prekyboje ir gamyboje. Įmonė veiklą pradėjo 1994 metais, 1999 metais įkurtas gamybos padalinys, kuriame pradėtas gaminti veterinarinis dezinfekcinis preparatas.

Visą įmonės veiklą galima suskirstyti į dvi pagrindines sritis: veterinarinių produktų gamybą ir didmeninę prekybą. Įmonėje įregistruota pašarų gamyba, pakavimas, pašarų žaliavų, priedų ir premiksų sandėliavimas, didmeninei ir mažmeninei prekybai. Įmonė užsiima daugiau kaip 20 užsienio šalių gamintojų veterinarinių produktų didmenine prekyba, tačiau šiame magistro baigiamajame darbe pagrindinis dėmesys skiriamas įmonės gaminamos produkcijos realizavimo užsienyje galimybėms. Didmeninė prekyba nagrinėjama tik pardavimų patirties įvertinimui.

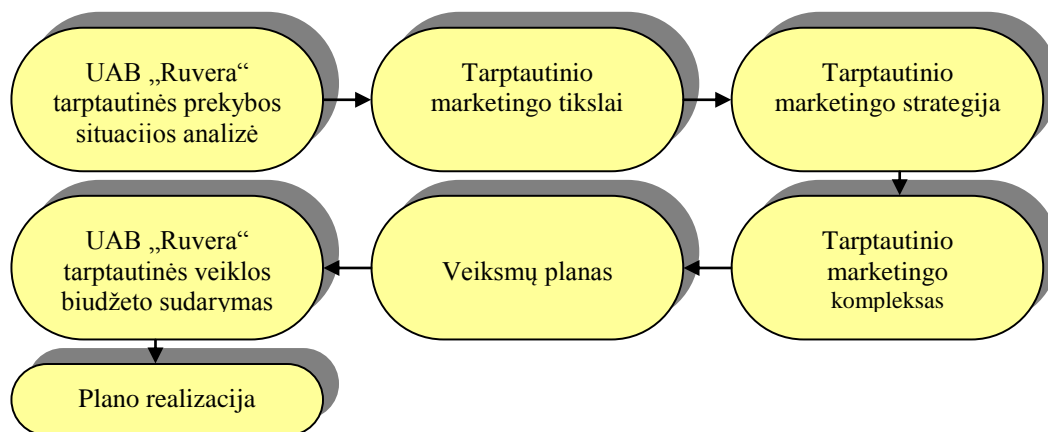
UAB „Ruvera“ pirmoji Baltijos šalyse bei iki šiol vienintelė Lietuvoje yra įgyvendinusi Europos Sąjungos reikalavimus gaminti veterinarinius vaistus.

Įmonės **misija** – *gaminti ir tiekti kokybiškus produktus ir paslaugas, garantuojant jų kokybę naujovių diegimu, prekių ir paslaugų asortimento bei darbuotojų kvalifikacijos didinimu taip užtikrinant abipusę naudą su klientais ir partneriais.*

Strateginiai įmonės **tikslai** – *didinti nuosavų produktų asortimentą ir plėsti tarptautinės prekybos apimtis.*

Visa įmonėje gaminama produkcija sertifikuota pagal kokybės valdymo ISO9001:2009 ir aplinkos apsaugos ISO14000:2009 standartus. Įvykdžius visus Europos Sąjungos vaistų gamybos reikalavimus įmonei buvo išduotas Geros gamybos praktikos pažymėjimas. UAB „Ruvera" savo produkciją gamina naudodamasi pažangiomis ir aplinką tausojančiomis technologijomis.

Planuojant įmonės tarptautinės prekybos veiklą, rekomenduojama laikytis teorinėje dalyje pateikto plano (žr. 4 pav.).



15 pav. UAB „Ruvera“ tarptautinio marketingo plano rengimo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Marketingo planas yra sudėtinė įmonės strateginio planavimo dalis, kuris atspindi pagrindinius veiklos etapus, ką ir kada reikia daryti. UAB „Ruvera“ tarptautinio marketingo plano rengimo procesas pateiktas 15 paveiksle.

Tarptautinio marketingo planas nurodo, kokių veiksmų sekos reikia laikytis, kad įmonei pavyktų įgyvendinti misiją bei strateginius tikslus. Esminis momentas marketingo strategijos rengime yra įmonės situacijos analizė. Vidiniams veiksniams analizuoti pasirinkta didžiausią įtaką tarptautinei prekybai darančius parametrus – tai gamybos ir produkcijos asortimento analizė, bei eksporto veiklos analizė. Išorinei aplinkai vertinti nuspręsta atlikti PEST analizę, šiuo atveju netiriant konkurencinės aplinkos: UAB „Ruvera“ Lietuvos rinkos lyderė, bei vienintelė veterinarinių vaistų gamintoja.

3.2. UAB “Ruvera” prekių asortimento bei gamybos potencialo analizė

1999 m. UAB „Ruvera“ įkurtas gamybinis padalinys, kuriame buvo pradėtas gaminti veterinarinis dezinfekcinis preparatas Heksalkonis, o 2000 m. pradėta veterinarinio emulsinio tepalo Karbasalis gamyba (nuo 2001 m. pakeistas preparato pavadinimas KARBASEPTAS), kuris buvo registruotas kaip veterinarinis vaistas Lietuvoje ir Latvijoje (2003 m.). Karbaseptas yra vienintelis veterinarinis vaistas registruotas Lietuvos Respublikos Veterinarinių vaistų registre iš visų įmonės siūlomų produktų. Visas kita produkcija – higieniniai preparatai arba dar kitaip produktai skirti veterinariniam naudojimui ir jiems papildoma registracija Lietuvoje nereikalinga. Ši sąvoka nėra apibrėžta Veterinarinių vaistų registravimo, gamybos ir tiekimo Lietuvos Respublikos rinkai reikalavimuose, todėl jokios kontrolės priemonės šiems preparatams netaikomos. Europos Sąjungos valstybėse – registracijos reikalavimai skirtingi, todėl kiekvienu individualiu atveju reikia nagrinėti teisės aktus ir apibrėžimus, ar planuojamas įvežti produktas priskirtinas prie veterinarinių vaistų ar prie produktų skirtų veterinariniam naudojimui.

Įmonėje dirba 40 darbuotojų, kurių dauguma – aukščiausios kvalifikacijos specialistai ir veterinarijos gydytojai. 20 darbuotojų dirba administracinį darbą, 10 – gamyboje, 4 – transporte, 2 – prekių fasavime bei 4 atlieka sandėliavimo darbus. Pagal darbuotojų skaičių bei pagal 2011 metų apyvartą, įmonė priskirtina smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms, todėl gali pretenduoti į šioms įmonėms skirtą valstybės bei Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą.

Įmonėje gaminami įvairūs tepalai, geliai, šampūnai ir preparatai karvių mastitui nustatyti. Kuriant naujus produktus, UAB "Ruvera" bendradarbiauja su Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Medicinos akademija ir Veterinarijos akademija. Bendradarbiaujant su šiomis

institucijomis yra atliekami įvairūs klinikiniai tyrimai bei konsultacijos naujų produktų gamybos srityje.

Šiuo metu įmonė klientams siūlo 27 produktus, tačiau kai kurie yra dar testavimo stadijoje, todėl informacijos apie juos viešoje erdvėje nėra. Internetinėse svetainėse skelbiama, kad įmonė rinkai siūlo – 23 gaminius. 2011 metais įmonė rinkai pasiūlė – 15 naujų produktų. Siūlomų prekių asortimentą galima sugrupuoti į:

- Veterinarinius vaistus – Karbasepto tepalas.
- Gelius – Aloegel, Arnigel, Calengel, Menthamax 36, M-gel (skirtas žmonėms)
- Tepalus – Cinko tepalas, Ecocamfora, Ecomint, Ecopine, Jododermas, Ichtiolas 20 % plus, Ichtiolo – Kamparo tapalas, Sporisilis, Vazenolis, Žalias Plus linimentas.
- Pašarų papildus – Kalcifostilis, Kalcilis Mag,
- Diagnostikumą – Mastestas tirpalas.
- Dezinfekcinį tirpalą – Heksalkonis.
- Šampūnus PET gyvūnams – Biopet (4 rūšių)

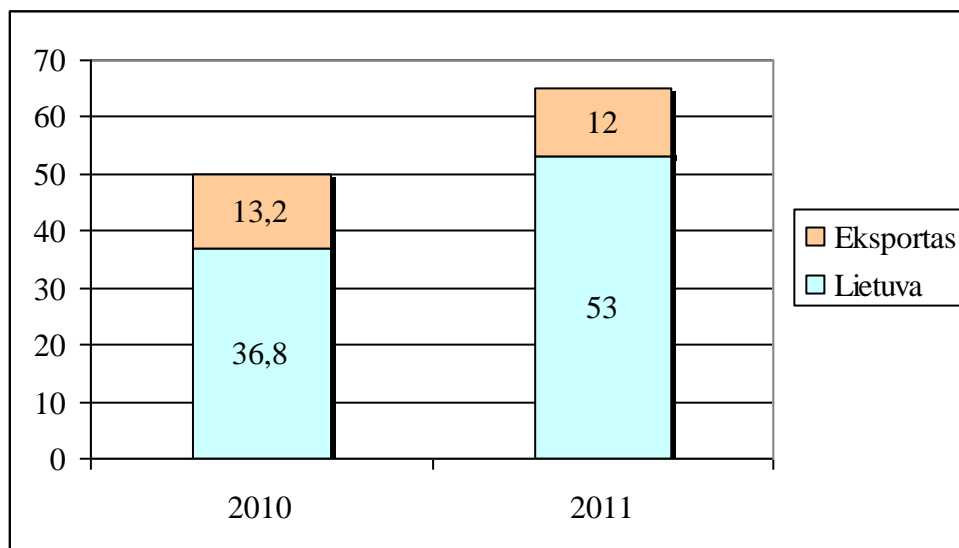
Didžioji dalis gaminamos produkcijos skirta galvijams (daugiausia karvėms) (18 vnt), tačiau jie gali būti sėkmingai naudojami ir kitiems gyvūnams (arkliams, šunims, katėms, kiaulėms, ožkoms, avims).

Dauguma įmonės parduodamų produktų yra pagaminti iš natūralių medžiagų be sintetikos priemaišų. Geliai tik su natūraliais ekstraktais ir eteriniais aliejais, greito ir efektyvaus poveikio preparatai. Šios prekių savybės skatina tam tikrų pirkėjų susidomėjimą užsienyje, tačiau šie produktai neatitinka ekologiniams ūkiams keliamų reikalavimų. Kai kurie produkcijos gaminiai yra sąlygiškai pigūs – prieinami daugeliui vartotojų.

Remiantis interviu metu gauta informacija populiariausi produktai (analizuojant pagamintos produkcijos kiekį tonomis) yra – Karbaseptas, Chenocetion, Kalcifostilis, Ecomint ir Žalias plus. Atskirai nėra išskiriami labiausiai perkami produktai vidaus ir užsienio rinkoje. Į užsienį dažniausiai siunčiami įvairių prekių komplektai. Kartais tai sudaro sunkumų, kai klientas užsisako po kelias pakuotes įvairių produktų, todėl jų pagaminimas bei supakavimas užima daug laiko. Šiuo atveju laiko sąnaudos susijusios su įrengimų perregulavimu kito produkto įpakavimui paruošti.

Pelningiausias produktas (didžiausia pelno marža) – Jododermas. Gaminamos produkcijos savikaina – konfidenciali informacija, vidutiniškai įmonė dirba su 50 – 200 procentų pelno marža.

Šiuo metu maksimalios gamybos apimtys – 100 tonų produkcijos per metus. 2011 metais buvo pagaminta 65 tonos produkcijos, arba 30 procentų daugiau nei 2010 metais. Gamybos apimčių išaugimui didžiausią įtaką padarė padidėjęs vartojimas šalies vidaus rinkoje. 2011 metais jis sudarė – 81,5 proc. visos pagamintos produkcijos, 2010 metais – 73,6 proc. Gamybos apimtys 2010-2011 metais pateiktos 16 paveiksle.



16 pav. UAB „Ruvera“ gamybos apimtys 2010 – 2011 metais, tonomis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu metu gauta informacija.

Apibendrinus gamybos apimčių analizės duomenis nustatyta, kad 2011 metais įmonė išnaudojo 65 proc. savo gamybos potencialo. Gamybos augimas susijęs su padidėjusiu vartojimu šalies viduje, o ne su tarptautinės prekybos išaugimu. 2012 metų pirmojo ketvirčio pagamintos produkcijos kiekis – 25 tonos, jei įmonė išlaikys panašų gamybos tempą, tikėtinas maksimalus gamybos apkrovimas 2012 metais. Reikiamą produkciją gamybai vykdyti UAB „Ruvera“ perka iš platintojų, kurie atstovauja tarptautines kompanijas mūsų šalyje.

Šiuo metu įmonė turi gamybos įrangą, reikalingą produkcijos maišymui bei du pusiau automatinius dozatorius, skirtus prekių pakavimui. Iki 2012 metų vidurio planuojama įdiegti naują gamybos cechą, skirtą skystiems produktams, druskų tirpalams maišyti. Tai padidins įmonės gamybos potencialą iki 130 tonų 2012 metais, iki 160-180 tonų 2013 metais. UAB „Ruvera“ 2013 metais numatoma dalyvauti valstybiniuose projektuose, kurie skirti naujų įrengimų įsigijimui, todėl galima planuoti tolimesnę gamybinio potencialo augimą.

Kitas svarbus įmonės plėtros aspektas – naujų produktų kūrimas. 2011 metais rinkai pasiūlyti 15 naujų produktų, o tai leido įmonei išplėsti siūlomų prekių asortimentą 56 procentais. Kuriant produktus bei nustatant prekių asortimentą, orientuojamasi į konkurentų siūlomus produktus bei naujienas, į Veterinarijos akademijos bei Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Medicinos akademijos rekomendacijas bei siūlymus ir į klientų poreikius, tiesiogiai bendraujant ir išsiaiškinant, kokių produktų jiems reiktų. Naujo produkto kūrimas, testavimas bei pateikimas į rinką užtrunka nuo 2 mėnesių iki 4 metų, priklausomai nuo produkto paskirties bei sudėtingumo.

Įmonės gaminių pakuotės reguliariai atnaujinamos bei papildomos naujais modeliais, kurių atrankai daug įtakos turi užsienio vartotojų poreikiai bei konkurentų siūlomų produktų analizė. Tuščias pakuotes įmonė importuoja iš Lenkijos. Įmonė turi savo etikečių gamybos bei klijavimo

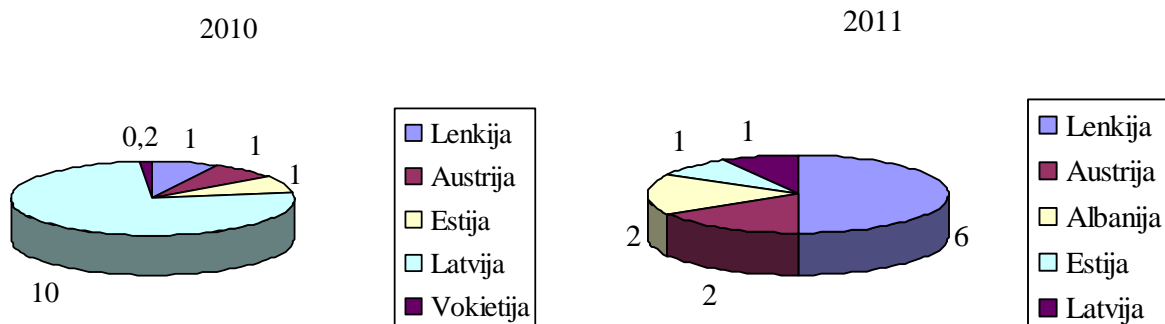
įrangą, dizainą pakuotėms kuria pagal autorines sutartis samdomi dizaineriai. Naujos etiketės sukūrimas užtrunka vidutiniškai apie 1 mėnesį, pakuotės tipas, tūris dažnai parenkamas iš to, ką jau siūlo įmonė. Etiketės dažniausiai kuriamos anglų kalba, nėra atskiro ženklavimo nacionalinėmis kalbomis. Prekių pavadinime išskiriama veiklioji vaisto/preparato medžiaga, pvz., Aloegel – alavijų ekstraktas (Aloe Barbadensis extract); Kalcifostilis – kalcio chloridas ir t.t.

3.3. UAB „Ruvera“ eksporto veiklos ypatumai

UAB „Ruvera“ eksporto veiklą pradėjo vykdyti 2003 metais, kai pirmą kartą naudodama artimiausių kaimynų strategiją, įmonė pradėjo vežti veterinarinį vaistą Karbaseptą į Latviją.

UAB „Ruvera“, užsienyje žinoma INOBIO vardu. Šis prekinis ženklas pradėtas naudoti 2010 metais. Prekinio ženklo vystymui sukurtas atskiras internetinis puslapis, kuriame pateikiama tik UAB „Ruvera“ gaminama produkcija lietuvių bei anglų kalbomis. INOBIO prekinis ženklas reiškia: INO – inovacijos, BIO – gyvybė.

2010 metais Latvija buvo didžiausia užsienio prekybos partnerė ir sudarė 75 procentus visų užsienio pardavimų (17 pav.), tačiau 2011 metais įmonė išvežė 9 kartus mažiau savo gaminamos produkcijos nei 2010 metais. Tam didžiausią įtaką padarė Latvijos ekonomikos krizė.



17 pav. Pardavimų apimtys eksporto rinkose 2010 – 2011 m., tonomis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu metu gauta informacija.

Kaip pateikta 17 paveiksle, didžiausias eksporto šuolis 2011 metais fiksuojamas Lenkijoje, kai parduotos produkcijos kiekis sudarė 50 procentų visų pardavimų užsienio rinkose. Lyginant dviejų metų pardavimo rezultatus nustatyta, kad pardavimai į Lenkiją išaugo 6 kartus, į Austriją – 2 kartus. Surasta nauja prekybos partnerė – Albanija, į kurią eksportas sudarė 17 proc. visų užsienio pardavimų. Į Vokietiją eksportas 2011 metais nebuvo vykdomas, tačiau ši rinka yra prioritetinga įmonės eksporto veiklos planuose. Siekiant atgaivinti eksportą į šią šalį, įmonė planuoja dalyvauti tarptautinėje parodoje EuroTier 2012, kuri vyks Hanoveryje Vokietijoje lapkričio 13 – 16 dienomis.

Įmonė turi sėkmingos dalyvavimo parodose patirties – 2008 metais UAB "Ruvera" produktai laimėjo aukso medalį parodoje Lenkijoje.

Pagrindinis kontaktų su užsienio partneriais užmezgimo būdas – dalyvavimas tarptautinėse parodose, tačiau įmonė 2011 metais parodose nedalyvavo, taip pat praėjusiais metais įmonė nevyko pas verslo partnerius į užsienį.

Geriausiai tarptautinės prekybos ypatumus bei esminius skirtumus nuo prekybos vidaus rinkoje atspindi pardavimų proceso palyginimas su prekyba Lietuvos rinkoje (žr. 4 lentelėje).

UAB „Ruvera“ klientai Lietuvoje: ūkininkai, žemės ūkio bendrovės, prekybos tinklai, veterinarinės vaistinės. Užsienio rinkose tik didmenininkai. Prekiauti tiesiogiai ūkininkams užsienyje dėl pristatymo kaštų, nedidelių užsakymo kiekių bei ilgo pristatymo laiko (vidutiniškai 1 mėnuo) – neefektyvu ir nekonkurencinga.

Užsienio prekyba vykdoma Eurais. Dėl nestabilumo euroszonoje, tarptautinė prekyba jautriai reaguoja į valiutų kursų svyravimus, pavyzdžiui, Lenkijoje lyginant 2011 metų pradžią ir pabaigą³, Eurais nacionalinės valiutos atžvilgiu pabrango 15 proc., atitinkamai pabrango ir importuojama produkcija (jei prekyba vykdoma Eurais) į šią šalį lyginant su vietiniais gamintojais.

4 lentelė

UAB „Ruvera“ pardavimo proceso palyginimas Lietuvoje ir užsienyje

	Lietuvos rinka	Užsienio rinka
Pirkėjas	Ūkininkai, žemės ūkio bendrovės, prekybos tinklai, veterinarinės vaistinės.	Didmenininkas platintojas
Klientų paieška	Tiesiogiai bendraujant	Dažniausiai per parodas, vizitai į užsienį.
Prekių pristatymas	Savo transportu; naudojimas transporto kompanijų paslaugomis	Tik transporto kompanijų paslaugos
Rėmimas	Nemokami mėginiai, seminarai, lankstinukai, tiesioginis bendravimas	„Stūmimo“ strategija – visas dėmesys didmenininkui. Pardavimų skatinimas – taikant nuolaidas.
Užsakymo įgyvendinimo trukmė	1 savaitė	1 mėnuo
Valiuta	Litais	Eurais
Atsiskaitymas už prekes	Mokėjimo sąlygos įvairios. Dažniausiai parduodama su atidėtu mokėjimu (30 dienų)	Išankstinis apmokėjimas už prekes
Prekių pristatymo kaštai	Pristatymas nemokamas	Pristatymas įtraukiamas į prekęs kainą.
Prekių gamyba	Gaminama „į sandėlių“	Gaminama tik po užsakymo
UAB „Ruvera“ vadybininkų skaičius	6	2
Pardavimų pajamos iš gamybinės veiklos, 2011 metais, Lt.	572 000 Lt	700 000 Lt
Rinkos tyrimai	Atlieka vadybininkai	Atlieka vadybininkai
Produkto įpakavimas	Etiketės lietuvių kalba	Etiketės anglų kalba

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

³ECB reference exchange rate, Polish zloty/Euro. European Central Bank.[žiūrėta 2012-04-15]. Prieiga per internetą: <http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=120.EXR.D.PLN.EUR.SP00.A>.

Pagrindinė tarptautinės prekybos atsiskaitymo forma – išankstinis apmokėjimas už prekes. Kai tarpusavio santykiai su užsienio partneriais yra patikrinti, įmanomos ir kitos atsiskaitymo formos, t.y. mokėjimo atidėjimas iki 30 dienų po prekių pristatymo. Jei įmonė moka visą sumą iš anksto – taikoma 5 procentų nuolaida, priešingu atveju, jokios nuolaidos netaikomos. Siūlydama prekes užsienio partneriams įmonė naudoja INCOTERMS sąlygas; dažniausiai tai EXW arba CIP (terminų paaiškinimas pateikiamas 5 priede). Prekių pristatymas Lietuvoje klientui nieko nekainuoja, todėl tai dar vienas konkurencinis pranašumas vidaus rinkoje. Lietuvos, Latvijos rinkai įmonė naudoja savo paskirstymo kanalus, t.y. savo transportu pristato prekes (šioje srityje dirba 4 vairuotojai). Kai kuriais atvejais naudojamos siuntų tarnybų paslaugomis. Vystant užsienio prekybą, naudojamos tik transporto kompanijų paslaugomis, todėl įmonė nebegali kontroliuoti nei prekių pristatymo kokybės nei pristatymo laiko. Eksporto kiekiai nedideli, todėl tokia siunta priskiriama daliniam kroviniui, kurio pristatymas yra brangesnis ir ilgesnis.

Lietuvoje laikas nuo užsakymo gavimo iki prekių pristatymo – iki 1 savaitės, tuo tarpu užsienyje (išskyrus Latviją) iki 1 mėnesio. Tam įtaką daro prekių pagaminimo laikas: Lietuvos rinkai prekės gaminamos į sandėlį, tuo tarpu užsienio pirkėjams – tik po sutarties pasirašymo.

Užsienio gaminamos produkcijos pardavimai 2011 metais sudarė – 700 000 Lt, vidaus rinkoje – 572 000 Lt. Kaip matome 4 lentelėje, Lietuvos rinkoje dirba 6 vadybininkų, tai vidutiniškai – 95 tūkst. Lt vienam vadybininkui, tuo tarpu užsienio rinkoms tenka – 350 tūkst. Lt, vienam vadybininkui per metus. Norint pasiekti įmonės strateginius tikslus rekomenduojama didinti eksporto vadybininkų skaičių.

Užsienio rinkos tyrimus atlieka įmonės vadybininkai, dirbantys su atitinkamų šalių tarpininkais, dalyvaujantys tarptautinėse užsakymų bei prekybos mugėse bei siekiantys sėkmingiau realizuoti įmonės produkciją. Jie tiria gaminių paklausą, pirkėjų, užsakovų atsiliepimus. Įmonė nėra bendradarbiavusi su užsienio rinkų tyrimus atliekančiomis įmonėmis. Pagrindinė to priežastis – užsienio rinkų tyrimų kaina.

3.4. UAB „Ruvera“ SSGG analizė

Kaip rodo atlikta teorinės dalies analizė, prieš pradėdant formuoti įėjimo į rinką marketingo strategiją, pirmiausia reikia atlikti įmonės situacijos analizę bei įvertinti jau turimą prekybos patirtį tiek vietinėje, tiek užsienio rinkose. Efektyviausias būdas tai padaryti – atlikti tarptautinės prekybos SSGG analizę, kuri leis objektyviai įvertinti esamą UAB „Ruvera“ padėtį (žr. 5 lentelę). PEST analizės dalys (socialinė, technologinė, ekonominė, politinė-teisinė) atsiskleidžia per SSGG analizės galimybes ir grėsmes.

UAB „Ruvera“ tarptautinės prekybos SSGG analizė

<i>Stiprybės</i>	<i>Silpnybės</i>
<ol style="list-style-type: none"> Įdiegtos kokybės valdymo ISO 9001 ir aplinkos apsaugos valdymo ISO 14000 sistemos. Geros gamybos praktikos (GGP) pažymėjimas. Įmonė dalyvavo eksporto skatinimo programoje „Naujos galimybės“. Įmonė dalyvauja tarptautinėse parodose. Savo paskirstymo kanalai Lietuvoje, Latvijoje. Kvalifikuotas pastovus personalas. Patirtis tarptautinėje prekyboje. Naujų technologijų įdiegimas gamybos procese. Siūlomo produkcijos asortimento plėtra. Gaminamos produkcijos kainos ir kokybės santykis. Įmonė yra daugelio žinomų veterinarinių preparatų gamintojų vienintelis atstovas Lietuvoje. 	<ol style="list-style-type: none"> Neišsamus, retai atnaujinamas internetinis puslapis. Neišnaudojami turimi vaistų gamybos įrangos pajėgumai. Sudėtingas ir griežtais ES įstatymais bei norminiais aktais apibrėžtas vaistų gamybos, registravimo bei prekybos procesas. Pagrindinis ryšių su partneriais užmezgimo būdas – tarptautinės parodos. Nepakankamas personalo, galinčio dirbti su užsienio partneriais skaičius. Įmonė nesinaudoja rinkos tyrimus atliekančių kompanijų paslaugomis. Įmonių paieškos sistemose (Pvz., Europages) įmonės apibūdinimas neatitinka realiai vykdomos veiklos.
<i>Galimybės</i>	<i>Grėsmės</i>
<ol style="list-style-type: none"> Gamybos potencialo augimas dėl tarptautinės prekybos mastų. Pasinaudojant ES parama – galimas naujų įrengimų – patalpų įsigijimas. Pasinaudojus VŠĮ „Versli Lietuva“ Užregistravus vaistus ES centralizuotai supaprastėja eksporto procedūros. LVPA pagal priemonę „Naujos galimybės“ gali padėti padengti dalį išlaidų, skirtų veterinarinio vaisto registravimui. 	<ol style="list-style-type: none"> Dėl mažėjančių galvijų ūkių skaičiaus tiek Lietuvoje, tiek Europoje, galimas gamybos apimčių sumažėjimas. Didelė konkurencija Europos rinkoje. Sudėtingas vaistų licenzijų gavimas ne ES šalyse. Galima rizika, susijusi su netinkamu eksporto rinkos pasirinkimu bei su tuo susijusiais dideliais finansiniais netekimais. Rizika susijusi su valiutų kursų svyravimais.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Stiprybės

Kaip pateikiama 5 lentelėje, didžiausia UAB „Ruvera“ stiprybė yra nuo 2005 metų įdiegtos kokybės valdymo ISO 9001 ir aplinkos apsaugos valdymo ISO 14000 sistemos. Tinkamai diegiant sistemą, optimizuojami verslo procesai ir koreguojama darbo tvarka. ISO kokybės standartų diegimas keičia klientų, partnerių ir darbuotojų požiūrį į organizaciją.

Šis **ISO 9001** sertifikatas liudija, kad įmonė stabiliai teikia produktus arba paslaugas, atitinkančius kliento ir teisinius reikalavimus. Tai yra, įmonėje vykstantys procesai, darantys įtaką kokybei, atitinka standarto reikalavimus. Pagal standarto reikalavimus įdiegta kokybės vadybos sistema užtikrina, kad kliento reikalavimų vykdymo tęstinumas bus užtikrintas nuo užsakymo gavimo iki projektavimo, gamybos, sandėliavimo ir pristatymo.

Kitas, ne ką mažiau, svarbus sertifikatas **ISO 14000** – aplinkos apsaugos vadybos sistemos standartas. Didėjantis vartotojų susirūpinimas ekologija skatina įmones diegti aplinkos apsaugos

vadybos sistemas. *ISO 14001 standartas užsienyje neretai tampa vienu iš partnerių pasirinkimo kriterijų.* Pagrindinis šio *standarto tikslas* – skatinti aplinkos apsaugą ir taršos prevenciją, atsižvelgiant į socialinius ir ekonominius poreikius. Standartų nuostatos įgyvendinamos įvairiose įmonėse, nepriklausomai nuo to, kokio lygio yra jų aplinkos apsaugos sistema. Aplinkos apsaugos vadybos sistema padeda užtikrinti verslo plėtrą, pagerinti organizacijos įvaizdį, sumažinti žaliavų ir energijos sąnaudas, mažinti atliekų tvarkymo išlaidas, pasiruošti griežtinamiems teisiniams reikalavimams, gerinti darbo sąlygas ir mažinti nelaimingus atsitikimus, gerinti santykius su įvairiomis suinteresuotomis šalimis.

Taip pat UAB „Ruvera“ buvo išduotas Geros gamybos praktikos (GGP) pažymėjimas. ***Gera gamybos praktika*** – tai kokybės užtikrinimo sistema, garantuojanti vaisto nenutrūkstamą gamybą ir kontrolę, taikant kokybės standartus pagal jo paskirtį, registravimo liudijimo ar specifikacijų reikalavimus.

Geros gamybos praktikos nuostatų 4 punktas įpareigoja įmonę, įgyvendinančią gerą gamybos praktiką, vadovautis Vaistų geros gamybos praktikos vadovu, Europos Komisijos paskelbtu Taisyklių dėl vaistinių preparatų reglamentavimo Europos Sąjungoje 4 B tome (EU Guidelines to Good Manufacturing Practice Medicinal Products for Human and Veterinary Use).

Visų šių sertifikatų turėjimas padidina įmonės konkurencingumą ir patikimumą tarptautinėse rinkose.

Siekdama maksimaliai išnaudoti visas galimybes, įmonė dalyvauja 2007-2013 m. Ekonomikos augimo veiksmų programos 2 prioriteto Verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas ***VP2-2.1-ŪM-04-K priemonėje „Naujos galimybės“***, kurios tikslas skatinti įmones aktyviau ieškoti užsienio partnerių ir didinti pardavimą užsienio rinkose. Remiamos veiklos: įmonės ir jos produkcijos pristatymas užsienyje vykstančiose tarptautinėse parodose, kontaktų mugėse, verslo misijose įskaitant pristatymui reikalingos rinkodaros medžiagos parengimą; gaminių, kuriuos planuojama eksportuoti, sertifikavimas. 2010 metais UAB „Ruvera“ įsisavino 137 tūkst. Lt ES struktūrinių fondų paramą pagal priemonę „Naujos galimybės“ ir pabaigė įgyvendinti 247 tūkst. Lt vertės eksporto galimybių projektą. Šio projekto dėka įmonė dalyvavo parodose, pradėjo bendradarbiauti su partneriais iš Didžiosios Britanijos, rado naujus partnerius Lenkijoje bei pradėjo prekiauti su Albanija.

Dalyvavimas tarptautinėse parodose sudaro galimybę per trumpą laiką aplankyti ir susipažinti su sąlyginai dideliu potencialių pirkėjų ratu. UAB „Ruvera“ 2010 metų lapkričio mėnesio 16-19 dienomis dalyvavo vienoje didžiausių pasaulyje gyvulininkystės ir valdymo sektoriaus parodų „EuroTier“, vykusios Vokietijoje Hanoverio mieste. Parodoje dalyvavo daugiau kaip 1900 dalyvių ir daugiau kaip 140 000 lankytojų. UAB „Ruvera“ buvo viena iš dviejų Lietuvos atstovių.

2010 metų rugsėjo 7-8 dienomis UAB „Ruvera“ dalyvavo tarptautinėje parodoje „DAIRY EVENT and Livestock Show“ Anglijoje, Birmingemo mieste. Paroda kasmet sutraukia apie 14 000 lankytojų ir yra viena didžiausių gyvulininkystės sektoriaus parodų Europoje. UAB „Ruvera“ parodoje buvo vienintelė atstovė iš Lietuvos.

UAB "RUVERA" Dalyvavo parodoje VIV Europe 2010, kuri vyko Olandijoje. Parodos metu buvo pristatyta įmonės gaminama produkcija bei nauja produktų linija, kuri papildė prekių asortimentą.

Kitas svarbus privalumas – įmonė pati turi *savo paskirstymo kanalus*, t.y. prekių išvežiojimu Lietuvoje bei Latvijoje rūpinasi pati įmonė. Dėl šios priežasties klientai laiku gauna prekes, kurių pakuotės nebūna pažeistos, užsimezga artimesni ryšiai tarp prekių gavėjų ir įmonės darbuotojų. Kai kuriais atvejais, pristatymo paslaugas teikia siuntų pervežimo tarnybos.

UAB „Ruvera“ *personalas* yra aukštą intelektualinį potencialą turintys darbuotojai. Įmonėje nedidelė darbuotojų, turinčių įtakos tarptautinės prekybos plėtrai, kaita.

Įmonė *bendradarbiauja* su Lietuvos sveikatos mokslų universiteto **Medicinos akademija** ir **Veterinarijos akademija**. Bendradarbiaujant su šiomis institucijomis yra atliekami įvairūs klinikiniai tyrimai bei konsultacijos naujų produktų gamybos srityje.

Įmonėje nuolatos yra diegiamos *naujos technologijos gerinančios produktų gamybos procesus*. Inovatyvūs sprendimai leidžia įmonei garantuoti jos gaminamos produkcijos kokybę ir klientų poreikių patenkinimą. 2012 metais planuojama įdiegti skistų produkto maišymo įrangą, kuri gamybos potencialią padidins 2013 metais iki 160-180 tonų.

Įmonė atstovauja kitų valstybių *veterinarių preparatų gamintojus* Lietuvos rinkoje, o trūkstamas vaistų spragas stengiasi užpildyti savo gaminama produkcija. Įmonė bendradarbiauja su:

- YAKO, Ispanija
- Schils B.V., Olandija
- Bioveta Plc., Čekijos Respublika.
- Veyx-Pharma GmbH, Vokietija
- Schmees GmbH&Co, Vokietija.
- BIOZOO,S.A., Ispanija
- Dolfos, Lenkija
- Hypred S.A., Prancūzija.
- Trow Nutrition BIOFAKTORY, Čekija
- ZAPI S.p.A., Via Terza Strada, 12, 35026 Conselve (PD) Italija.
- Lybar a.s., Čekija.
- M&S, Didžioji Britanija.

Tarptautinei prekybai šis bendradarbiavimas reikšmingas pardavimų patirties kaupimo prasme. Taip pat stebėdama savo atstovaujamų kompanijų veiksmus Lietuvos rinkoje (tai ir naujų produktų pristatymas, kainodaros sprendimai, klientų informavimo būdai), įmonė gali daryti išvadas, kokios priemonės yra veiksmingos, o kokių atstovaujamų kompanijų klaidų geriau nekartoti.

Silpnybės

Neišsamus internetinis puslapis. Trūksta dalies vaistų aprašymų, nėra vaistų užsakymo elektroniniu būdu galimybių. Įmonės pagrindiniame puslapyje nėra nuorodos į INOBIO tinklalapį, kuriame galima rasti gaminamą produkciją. Taip pat įmonė klientams siūlo kur kas daugiau produktų veterinariniam naudojimui, nei yra aprašyta įmonės tinklalapiuose. Nors jie ir testavimo stadijose, tačiau informacija apie juos viešojoje erdvėje sudarytų spartesnę testavimo tempą.

Neišnaudojami turimi veterinarinių preparatų gamybos įrangos pajėgumai. Įmonė yra įdiegusi naujas technologijas, tačiau jų pajėgumai nėra išnaudojami.

Personalo stoka. Nors įmonė ir dalyvauja projekte „Naujos galimybės“ bei turi įmonėje dirbantį eksporto vadybininką, vis dėl to įmonė renkasi mažiausiai rizikos reikalaujantį užsienio rinkų pažinimo kelią – parodas. Šitokiu būdu įmonė praranda dalį galimų klientų, kuriuos galėtų pritraukti suformavusi konkrečią strategiją, vienai rinkai, vietoj to, kad bandytų pritraukti visas. Dalyvavimas parodose yra labai svarbus rėmimo elementas, tačiau vien jo nepakanka sėkmingai strategijai įgyvendinti. Tarptautinės prekybos personalo stokos klausimas išnagrinėtas

Sudėtingas ir griežtais ES įstatymais bei norminiais aktais apibrėžtas vaistų gamybos, registravimo bei prekybos procesas. Vaistų sukūrimas ir testavimas trunka nuo 2 mėnesių iki 4 metų, taip pat jo registracija užtrunka Lietuvoje 210 dienų, todėl visada išlieka tikimybė bei rizika, kad per tą laiką, konkurentai gali pasiūlyti analogišką produktą ir užimti rinkos dalį.

Įmonėje rinkos tyrimus atlieka darbuotojai, įmonė ***nesinaudoja rinkos tyrimus atliekančių kompanijų paslaugomis***. Pagrindinė to priežastis – finansiniai ištekliai rinkos tyrimams atlikti. Pasitikint tik personalo atliekamu tyrimu, reikia įvertinti tai, kad pagrindinė informacija apie konkrečios šalies veterinarinių preparatų suvartojimo, eksporto, importo lygį nėra viešai skelbiama, tokius duomenis galima gauti tik iš mokamų duomenų bazių.

Įmonių ***paieškos sistemoje***, UAB „Ruvera“ apibūdinimas ***neatitinka realiai vykdomos veiklos***. Pavyzdžiui, pabandžius į įmonę pažiūrėti užsienio partnerio akimis arba suinteresuoto asmens pozicija, įmonių paieškos sistemoje *Europages.com* į paieškos lauką įvedus veterinarinių vaistų paiešką, tiriamos įmonės tarp gautų rezultatų nėra. UAB „Ruvera“ apibūdinama kaip pašarų tiekėja.

Galimybės

Ryšium su eksporto plėtra, ***galimas gaminamos produkcijos pardavimo apimčių augimas***. Tai pagrindinis motyvas, skatinantis įmonę ieškoti naujų rinkų.

Pasinaudojant ES parama – galimas naujų įrengimų įsigijimas.

ES parama pagal Ekonomikos augimo veiksmų programos priemones „Lyderis LT“, „Intelektas plus“ skirta investicijoms, susijusioms su naujų gamybos technologinių linijų įsigijimu ir įdiegimu, esamų gamybos technologinių linijų modernizavimu, įmonės vidinių inžinerinių tinklų, kurių reikia naujoms gamybos technologinėms linijoms diegti ar esamoms modernizuoti, įrengimu. Gamybos technologinės linijos turi būti skirtos apdirbamosios gamybos veikloms vykdyti. 2012 metais, paraiškos projektui „Lyderis LT“ nepriimamos; „Intelektas plus“ – paraiškos priimamos iki 2012 gegužės 31 d.

Bendri apklausos telefonu bruožai: savo sričių specialistai teikia kvalifikuotas konsultacijas, noriai bendrauja, stengiasi įsigilinti į problemos esmę bei suteikti visą reikiamą informaciją. Dažniausiai specialistai siūlė mokamas paslaugas, tik vienu atveju (VŠĮ „Versli Lietuva“) buvo siūloma tai padaryti pagal viešai skelbiamus įkainius (7 priedas), kitu atveju (Lietuvos verslo paramos agentūra) siūlomos nemokamos konsultacijos, tačiau specialistas pripažino, kad vis tik dažniausiai įmonės naudoja projektus rengiančių įmonių paslaugomis. Pasak informavimo specialisto (LVPA) įmonė yra pajėgi pati užpildyti bei paruošti reikiamus dokumentus, tačiau naudojantis profesionalų paslaugomis, kurie žino, kaip tai daryti, paraiškos pildymo laikas sutrumpėja bei dažnu atveju kokybė būna geresnė. *Kitas bendras bruožas* – gauti valstybės paramą didesnę tikimybę turi asociacijos, panašią veiklą vykdančių kelių įmonių kooperatyvai.

Tinkamą rinką įmonė gali pasirinkti pasinaudojusi rinkus tyrimus atliekančių kompanijų paslaugomis. *Po atlikto tyrimo nustatyta*, kad vienos užsienio rinkos tyrimai (Consulta Group duomenimis) kainuoja – 20000 Lt + PVM. Projekto rengimas pagal priemonę Intelektas Plus įmonei kainuotų 10000 Lt + PVM (Verslo ir investicijų konsultacijos). Šiuo atveju iškart reikėtų mokėti pusę sumos, likusią dalį – sėkmės atveju.

Taip pat apklausos metu gauta informacija leidžia daryti išvadas, kad nors ir projektai jau pasibaigę, dažnai yra skelbiami kvietimai naujam paraiškų teikimo etapui. Šiuo atveju buvo minima priemonė „Naujos galimybės“, kuriai skirtas finansavimas dar nėra išnaudotas. Pasinaudojus šia priemone, įmonė gali dengti parodų bei sertifikatų įsigijimo išlaidas.

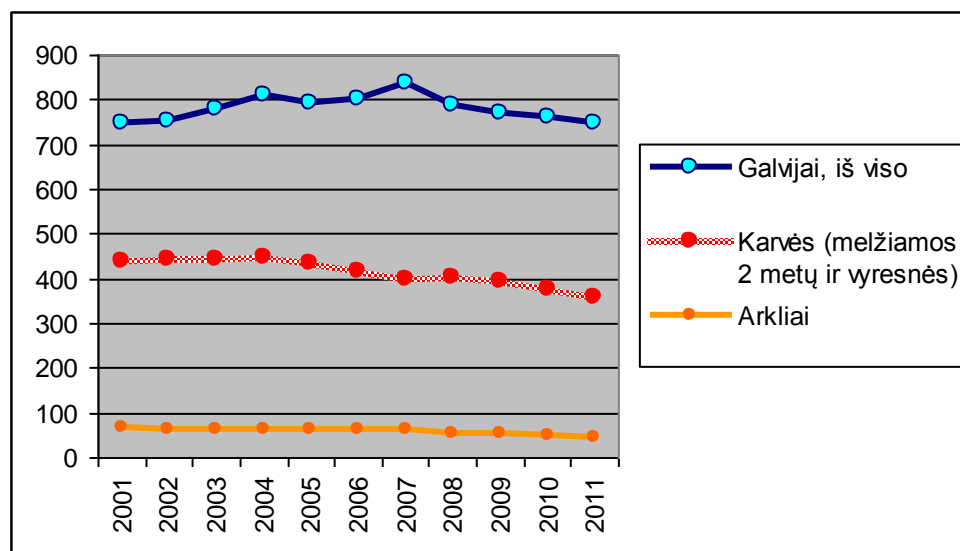
Užregistravus vaistus ES centralizuotai supaprastėja eksporto procedūros. Pagal naujuosius reikalavimus ES teritorijoje numatytos ir vyksta keturių tipų veterinarinių vaistų registracijos procedūros, šiuo atveju aktualiausia – centralizuota procedūra (*centralised procedure*). Šia procedūra užregistravęs vaistą registruotojas įgyja teisę platinti jį visoje ES teritorijoje, taip pat ir laisvoje prekybinėje zonoje (Norvegija, Šveicarija). Centralizuota procedūra privaloma biotechnologiniams produktams ir žemės ūkio gyvulių produktyvumą skatinantiems preparatams.

Norint užregistruoti vaistą visose ES šalyse, reikia vaisto bylą pateikti Europos vaistų agentūrai (EVA), įsikūrusiai Londone, Didžiojoje Britanijoje. Centralizuota procedūra užregistruoti vaistą trunka 210 dienų⁴.

Pasinaudojus centralizuota registracija, vaistų platinimas supaprastėtų, todėl nereikėtų sugaišti daug laiko kas kart registruojant vaistą konkrečioje rinkoje.

Grėsmės

Daugiausia produkcijos UAB „Ruvera“ pagamina galvijams (ypač karvėms). Analizuojant statistinius duomenis, pastebimos gyvulių mažėjimo tendencijos (18 paveikslas), ko pasėkoje galimas produkcijos suvartojimo mažėjimas bei gamybos apimčių sumažėjimas.



18 pav. Gyvulių skaičiaus kitimo dinamika Lietuvoje 2001 - 2011, tūkst.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis

Bendras galvijų skaičius analizuojant 10 metų laikotarpį beveik nepakito, tačiau ženkliai sumažėjo karvių ir arklių populiacija. Karvių sumažėjo 18 proc. (arba 78,6 tūkst.), arklių – 35 proc. (arba 23,7 tūkst.). ES šalyse narėse taip pat juntama gyvulių mažėjimo tendencija – fiksuojamas 6,6 proc. galvijų sumažėjimas lyginant 2002-2011 metus.

Kitas aktualus rodiklis – ūkių, auginančių karves, skaičius. 2011 m. lapkričio 1 d. VĮ ŽŪIKVC administruojamo Ūkinių gyvūnų registro duomenimis, bendras pienininkystės ūkių skaičius sumažėjo 12,1 proc. ir sudarė 81,53 tūkst. vnt. Tokiam pienininkystės ūkių skaičiaus sumažėjimui įtakos daugiausia turėjo sparčiai mažėjantis ūkių, laikančių iki 5 karvių, skaičius. Pavyzdžiui, ūkių, laikančių iki 5 karvių, skaičius analizuojamu laikotarpiu, lyginant su 2010 m. lapkričio 1 d. duomenimis, sumažėjo 13,3 proc. (iki 71,70 tūkst. vnt.). Taip pat (10,9 proc.) sumažėjo šiuose ūkiuose laikomų karvių skaičius (iki 117,15 tūkst. vnt.). Teigiami stambėjimo

⁴ Veterinarinių vaistų registracija. Nacionalinis maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo institutas [žiūrėta 2012-04-27]. Prieiga per internetą: < http://www.nmvrvi.lt/lt/rizikos_vertinimas/veterinariniu.vaistu.registracija/ >;

pokyčiai vyksta ūkiuose, laikančiuose nuo 6 iki 20 karvių. Tokių pienininkystės ūkių 2011 m. lapkričio 1 d. Lietuvoje buvo 7,47 tūkst. vnt. – 3,3 proc. mažiau nei prieš metus. Karvių skaičius šiuose ūkiuose sumažėjo 3,3 proc. (iki 73,82 tūkst. vnt.).

Analizuojamu laikotarpiu Lietuvoje pienininkystės ūkių, laikančių nuo 21 iki 100 karvių, skaičius išaugo 1,3 proc. (iki 2,13 tūkst. vnt.), o laikančių daugiau nei 101 karvę – 3,6 proc. (iki 232 vnt.). Atitinkamai šiuose ūkiuose karvių skaičius išaugo 2,5 proc. (iki 82,15 tūkst. vnt.) bei 1,8 proc. (iki 63,04 tūkst. vnt.).

2011 m. lapkričio 1 d. Lietuvoje vidutinis ūkiuose laikomų melžiamų karvių skaičius sudarė 4,12 ir buvo 9,4 proc. didesnis nei tuo pačiu laikotarpiu prieš metus.

Dėl šios priežasties bei dėl augančios konkurencijos iškyla reali grėsmė prarasti rinkas.

ES pirmauja pasaulyje veterinarinių vaistų gamyboje, po jos seka JAV. Veterinariniai vaistai ir vaistai žmonėms grupuojami kartu, tačiau tas faktas kad per metus pagaminama ES vaistų už 123,3 milijardo Eurų, parodo, ***kad konkurencija ES rinkoje yra labai didelė.***

Galima rizika, susijusi su netinkamu eksporto rinkos pasirinkimu bei su tuo susijusiais dideliais finansiniais netekimais. Iš esmės ši rizika kyla labiau iš įmonės vidinių aplinkos, t.y. ribotų finansinių išteklių brangiems rinkos tyrimams atlikti ir iš kvalifikuoto personalo (šiuo atveju rinkų analitikų) stokos.

3.5. UAB „Ruvera“ tarptautinio marketingo tikslų identifikavimas

Laikantis tarptautinio marketingo plano (žr. 15 pav.), apibendrinus įmonės situacijos analizės rezultatus reikia suformuluoti tarptautinio marketingo tikslus.

Ištyrus įmonės veiklą bei prekių asortimentą, galima daryti išvadą, kad įmonės specializacija veterinarinių preparatų gamyba galvijams, dar tiksliau karvėms. Šiems gyvuliams yra skirta didžioji prekių asortimento dalis, todėl įeinant į naujas rinkas, rekomenduojama siūlyti produkciją, kuri jau yra patikrinta ir vertinama vartotojų.

Įmonės prekių **pirkėjai** (rinkos segmentas) – ūkininkai, žemės ūkio bendrovės, veterinarinės vaistinės, didieji prekybos tinklai bei platintojai – didmenininkai. Pagrindinė produkcija skirta galvijams, todėl **tikslinė rinka** – *smulkūs galvijų ūkiai, kuriuose skaičiuojama galvijų iki 100 vnt.* Smulkūs ūkiai perka tokius veterinarinius preparatus, kad juos būtų paprasta ir lengva naudoti, tuo tarpu stambieji ūkiai turi savo veterinarijos specialistus, kurie gali pasiūlyti kvalifikuotesnę pagalbą gyvūnui (pvz., vakcinos).

UAB „Ruvera“ tarptautinio marketingo tikslai

Tikslai	Kokybinė išraiška	Kiekybinė išraiška
Rasti užsienio rinką eksporto veiklai plėtoti	Atlikti tarptautinio marketingo tyrimus naujose rinkose	Surasti vieną patraukliausią užsienio rinką.
Padidinti pardavimų apimtis	Tarptautinės prekybos plėtra	Padidinti eksporto pelno maržą du kartus 2013 m.; Surasti 8 naujus užsienio pirkėjus 2013 m.
Išnaudoti gamybinius pajėgumus	Nustatyti maksimalias gamybos apimtis	Padidinti pardavimų apimtis 2013 m. iki 130 tonų, 2014 m. iki 160 t.
Išsiaiškinti užsienio rinkų vartotojų poreikius	Nustatyti, kokie produktai tinkamiausi tarptautinei prekybai.	Paruošti palankiausiai vertinamų užsienio klientų prekių asortimentą. Paruošti rekomendacijai naujiems produktams, jei siūlomame įmonės asortimente nėra pageidautino produkto.

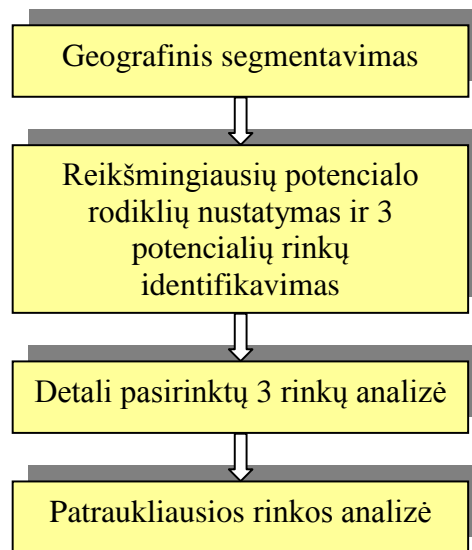
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinus gautus rezultatus bei identifikavus tikslinę rinką, formuluoji tarptautinio marketingo tikslai (žr. 6 lentelę). Esminis momentas tikslų įgyvendinime – **tinkamos rinkos suradimas**, kuris leistų optimizuoti gamybos apimtis bei kartu padidinti pardavimų pajamas. Marketingo tikslams pasiekti parengiama strategija, kuri pateikta ketvirtoje magistro darbo dalyje.

4. UAB „RUVERA“ ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS

4.1. UAB „Ruvera“ patraukliausios užsienio rinkos atrankos etapai

Rinkos pasirinkimas – vienas iš svarbiausių etapų užsienio prekyboje. Analizuojant UAB „Ruvera“ eksporto veiklą nustatyta, kad įmonė užsienio prekyba užsiima nuo 2003 metų, kai pirmą kartą eksportavo savo produkciją į Latviją. Įmonė savo praktikoje jau naudoja plėtimosi (artimiausių kaimynų) metodą, todėl, po atlikto išsamaus įmonės veiklos tyrimo, siūloma naudoti **portfolio** metodą, kai pagal reikšmingus įmonei kriterijus (potencialo rodiklius) parenkama tinkamiausia rinka. Atrankos metodą galima suskirstyti į etapus (žr. 19 pav.).



19 pav. Užsienio rinkos pasirinkimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pirmas etapas – geografinis segmentavimas. Po atlikto tyrimo nustatyta, kad įmonė naudoja „Kaskadų“ modelį geografiniu aspektu, t.y. įmonė yra apsibrėžusi rinkas, į kurias planuoja patekti pirmiausia. Prioritetinės valstybės – Vakarų Europos šalys. Įsitvirtinus šiose rinkose numatoma skverbis į NVS šalis (Armėnija, Azerbaidžanas, Baltarusija, Gruzija, Kazachstanas, Kirgizija, Moldavija, Rusija, Tadžikistanas, Turkmėnistanas, Ukraina, Uzbekistanas), po to Afrika ir tolimieji rytai bei Šiaurės ir Pietų Amerika. Laikantis šios įmonės įėjimo į tarptautines rinkas strategijos (*alokacijos*), pirmiausia tiriamos ES šalys narės, išskyrus Latviją (įmonė šioje šalyje jau turi užėmusi tvirtas pozicijas).

Sudarant rinkos potencialo rodiklius antrajame *atrankos etape* remiamasi rodikliais, parinktais atsižvelgiant į UAB „Ruvera“ gaminamos produkcijos specifiką bei tikslinę rinką (smulkius ūkius, kuriuose galvijų iki 100 vnt.).

Skiriami pagrindiniai 5 potencialo rodikliai:

- Smulkių galvijų ūkių skaičius;
- Smulkių galvijų ūkių procentinė dalis nuo visų galvijų ūkių;
- Gyvulių tankumo indeksas;
- Išgaunamo pieno kiekis iš vienos karvės per metus;
- Pasaulio banko vertinimas.

7 lentelė

Užsienio rinkų vertinimas (II etapas)

Valstybė	Gyvulių tankumo indeksas	Rodiklis A	Ūkių skaičius (iki 100 galvijų)	Smulkių ūkių dalis, proc.	Rodiklis B	Metinis išgaunamo pieno kiekis (1 karvės, tūkst.l)	Rodiklis C	Pasaulio banko vertinimas	Rodiklis D	Vertinimas (A+B+C+D)
Belgija	2,75	3	9700 (26490)	37	2	6,08	3	28	3	11
Bulgarija	0,4	1	4090 (4960)	82	3	1,63	1	59	2	7
Čekija	0,58	1	2030 (14150)	14	1	6,33	3	64	1	6
Danija	1,72	2	4090 (15660)	26	1	8,27	3	5	3	9
Vokietija	1,06	1	58450 (126670)	46	2	7,00	3	19	3	9
Estija	0,35	1	740 (2500)	30	1	6,50	3	24	3	8
Airija	1,42	2	40760 (65550)	62	3	5,25	2	10	3	10
Graikija	0,64	1	5140 (7310)	70	3	4,91	2	100	1	7
Ispanija	0,57	1	29260 (57210)	51	2	7,46	3	44	2	8
Prancūzija	0,82	1	86220 (193360)	45	2	6,69	3	29	3	9
Italija	0,77	1	31700 (63610)	50	2	5,85	2	87	1	6
Kipras	1,68	2	580 (580)	100	3	6,38	3	40	2	10
Vengrija	0,56	1	2070 (6960)	30	1	5,16	2	51	2	6
Nyderlandai	3,35	3	12380 (37620)	33	2	7,73	3	31	3	11
Austrija	0,77	1	18900 (19680)	96	3	5,51	2	32	3	10
Lenkija	0,72	1	45990 (57460)	80	3	3,80	2	62	2	8
Portugalija	0,58	1	6840 (13130)	52	2	7,59	3	30	3	9
Rumunija	0,43	1	19410 (20800)	93	3	0,80	1	72	1	6
Slovėnija	1,13	1	43600 (48100)	91	3	4,83	2	37	2	8
Slovakija	0,38	1	380 (49100)	8	1	5,27	2	48	2	6
Suomija	0,50	1	7690 (9270)	83	3	8,02	3	11	3	10
Švedija	0,57	1	8580 (15540)	55	2	8,21	3	14	3	8
Norvegija	1,22	2	7610 (9060)	84	3	7,1	3	6	3	11
Jungtinė Karalystė	0,86	1	25910 (101500)	26	1	7,67	3	7	3	8

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Siekiant išskirti tris patraukliausias rinkas, atliktas svarbiausių UAB „Ruverai“ penkių rodiklių nustatymas. Norint gauti bendrą rezultatą, kiekvienu atveju sudaroma vertinimo skalė, kuriai priskiriami balai: 1 – mažiausiai palanki įmonei reikšmė, 2 – vidutinė reikšmė, 3 – palankiausias

vertinimas. Vertinimo skalė sudaroma iš didžiausios reikšmės atėmus mažiausią, bei padalinus iš balų skaičiaus. Pavyzdžiui, skaičiuojant gyvulių tankumo indeksą priskiriami: 1 balas nuo 0,4 – 1,1; 2 balai nuo 1,2 – 2,4; 3 balai nuo 2,5 – 3,35.

Gyvulių tankumo indeksas – gyvulių vienetų skaičių viename hektare žemės ūkio naudmenų. Į šio indekso skaičiavimą įtraukiami galvijai, ožkos, avys, arkliai, kiaulės⁵. Paskutiniai šio rodiklio duomenys pateikiami už 2007 metus. Šis rodiklis objektyvus, nes parodo ne galutinį gyvulių skaičių, o santykį tarp teritorijos ir gyvulių skaičius. UAB „Ruvera“ produkcija tinka ne tik karvėms, bet ir kitiems gyvuliams, todėl tokio rodiklio identifikavimas pirmajame atrankos etape suteikia galimybę matyti bendrą rinkos situaciją. Pagal šį rodiklį palankiausios rinkos – Belgija ir Nyderlandai, nepalankiausios rinkos – Estija, Rumunija ir Bulgarija.

UAB „Ruvera“ veterinarinio vaisto bei higieninių preparatų pirkėjas – **smulkūs galvijų ūkiai** iki 100 vnt. Šiai grupei priskiriami ūkiai, kuriuose auginamos karvės pienui, taip pat karvės iki vienerių, dviejų metų bei jaučiai. Paskutiniai ūkių surašymo statistiniai duomenys pateikti 2011 metų rugsėjo mėnesį už 2007 metus. Šalia pagrindinės reikšmės skliausteliuose nurodomas bendras galvijų ūkių skaičius. Tokiu būdu galima lyginti, kokią dalį sudaro smulkūs, o kokią stambūs ūkiai. Šiam rodikliui nepriskiriami balai, nes toks kiekybinis vertinimas iškraipytų rezultatus. Pavyzdžiui, natūralu, kad valstybėje, kuri užima didelę teritoriją (Pvz., Vokietija) yra daugiau ūkių, nei mažoje (Pvz., Estija). Šiuo atveju tikslas – surasti tris patraukliausias UAB „Ruvera“ rinkas, o ne tris didžiausias rinkas. Procentais išreikštas palyginimas pateikiamas šalia esančioje grafoje. Šis rodiklis kur kas objektyvesnis, jis parodo, smulkių ūkių paplitimą šalyje. Šio rodiklio rezultatus galima interpretuoti dvejopai: pirma, tai prastai išvystyta pienininkystė, todėl dominuoja maži ūkiai (pvz., Rumunija, Slovėnija), antra, aukštas smulkių ūkių procentas parodo palankias sąlygas toje šalyje smulkiems ūkiams vystyti, bei tikėtina, kad ūkiai yra remiami valstybės institucijų (pvz., Norvegija, Suomija). Norint tiksliausiai įvertinti rinkas rekomenduojama kartu nagrinėti ir vienos karvės pieningumą, jei ir vieno ir kito rezultatai maksimalūs (po 3 balus), tada galima daryti išvadą, kad dominuoja modernizuoti smulkūs galvijų ūkiai, kitu atveju, kai karvių pieningumas žemas – smulkūs ūkiai dominuoja, dėl žemės ūkio atsilikimo – todėl tokia rinka nepatraukli. Priskiriami rodikliai: 1 balas nuo 8 iki 30 proc.; 2 balai nuo 30 iki 61 proc.; 3 balai nuo 62 iki 100 proc. Po atlikto vertinimo nustatyta, kad palankiausios rinkos: Norvegija, Suomija, Airija, Lenkija, Austrija; mažiausiai palankios: Estija, Slovakija, Čekija, Jungtinė Karalystė.

Metinio išgaunamo pieno kiekio iš vienos karvės identifikavimas leidžia įvertinti veterinarinių preparatų naudojimo bendras tendencijas, t.y. išgaunamo pieno kiekį įtakoja klimato sąlygos, ūkių modernizacija, tačiau tikėtina, kad veterinarinių preparatų (pašarų, papildų) vartojimas turi įtakos

⁵ Livestock density index. Eurostat. [žiūrėta 2012-02-01]. Preiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdpc450&plugin=1> .

gaunamo pieno kiekiui. Pavyzdžiui, Rumunijoje iš vienos karvės vidutiniškai išgaunama 800 litrų pieno per metus, tuo tarpu Danijoje 8270 litrų per metus. 10 kartų skirtumas, susidarantis tarp valstybių, parodo ne tik klimato sąlygų skirtumus, bet ir suvartojamų papildų kiekį. Tyrimui naudoti 2011 metų statistiniai duomenys, apskaičiuojant santykį tarp bendro šalyje „sukurto“ karvių pieno ir šalyje registruotų melžiamų karvių skaičiaus. Priskiriami rodikliai: 1 balas nuo 0,8 iki 3,3 tūkst. litrų.; 2 balai nuo 3,4 iki 5,8 tūkst. litrų; 3 balai nuo 5,9 iki 8,27 tūkst. litrų. Pagal šį potencialo rodiklį palankiausios rinkos: Belgija, Suomija, Švedija, mažiausiai palankios - Bulgarija, Rumunija, Slovėnija.

Kitas potencialo rodiklis - *Pasaulio banko tarptautinio tyrimo „Doing Business“ vertinimas*⁶. Pasaulio bankas įvertina sąlygas pagal 9 kriterijus: kaip lengva ar sunku pradėti verslą, gauti statybos leidimus, registruoti nuosavybę, gauti kreditą, kaip apsaugomi investuotojai, kaip mokami mokesčiai, kaip reglamentuojama prekyba su kitomis šalimis, kaip laikomasi sutarčių ir kaip sunku ar lengva pabaigti verslą. Priskiriami vertinimai: 1 balas nuo 64 iki 100 vietos; 2 balai nuo 33 iki 64 vietos, 3 balai nuo 5 iki 32 vietos. Pagal šį vertinimą patraukliausios rinkos – Danija, Norvegija, Jungtinė Karalystė, mažiausiai patrauklios – Graikija, Italija, Rumunija.

Susumavus potencialo rodiklius (žr. 7 lentelėje) detalesnei rinkų analizei pasirinktos trys rinkos: **Belgija, Nyderlandai, Norvegija**. Po atlikto II etapo vertinimo nerekomenduojama skverbis į Čekiją, Slovakiją (dėl stambiųjų ūkių dominavimo), į Italiją, Rumuniją, (dėl žemo pasaulio banko vertinimo verslui plėtoti), į Vengriją dėl apskritai mažo ūkių, bei galvijų skaičiaus.

Trečiajame patraukliausios rinkos atrankos etape išskiriami 25 potencialo rodikliai. Kai kurie rodikliai yra svarbesni už kitus, todėl tikslinga įvesti svertinius koeficientus (nuo 1 iki 2). Detali rinkų analizė pateikta 8 lentelėje.

Svarbiausi rodikliai išlieka bendras karvių skaičiaus pokytis, smulkių galvijų ūkių skaičius, Pasaulio banko vertinimas. Šalia šių rodiklių atsiranda konkurenciją nusakantys rodikliai: veterinarinių preparatų gamintojai bei prekyautojų skaičius. Taip pat nagrinėjamos šalių ekonominės situacijos. Šis vertinimas atliekamas naudojantis nedarbo lygio, infliacijos, BVP vienam gyventojui bei gamybos ir importo mokesčių procentu nuo BVP. Naudojantis šiais parametrais, palankiausia ekonominė situacija Olandijoje bei Norvegijoje (po 10 balų).

⁶ Ranking of economies. *Doing Business*. World Bank. [žiūrėta 2012-02-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.doingbusiness.org/rankings>>.

Užsienio rinkų vertinimas (III etapas)

	Rinkos potencialo rodikliai	Reikšmingumas	Nyderlandai			Norvegija			Belgija		
			Rodiklis	Balnas	Svoris	Rodiklis	Balnas	Svoris	Rodiklis	Balnas	Svoris
1	Melžiamų karvių skaičius, tūkst.	2	1504	3	6	233,5	1	2	510	1	2
2	Karvių sk. pokytis 2001 -2011 m., tūkst.	1	-47	3	3	-55,7	3	3	-100,7	1	1
3	Karvių skaičiaus pokytis 2001-2011 m, Proc.	2	-3,13	3	6	-23,8	1	2	-19,7	1	2
4	Galvijai iš viso, tūkst.	1	2472	2	2	862,5	1	1	3912	3	3
5	Gaunamo pieno kiekis per metus, tūkst. l	1	11627	3	3	1658	1	1	3103	1	1
6	Vieno karvės pagaminamas pieno kiekis, tūkst. l/m	2	7,73	3	6	7,1	1	2	6,08	1	2
7	Visi galvijų ūkiai	1	37620	3	3	9060	1	1	26470	2	2
8	Ūkiai, kuriuose galvijų iki 100 vnt.	2	12380	3	6	7610	1	2	9700	2	4
9	Smulkių ūkių dalis, proc.	2	33	1	2	84	3	6	37	1	2
10	Smulkūs melžiamų karvių ūkiai (iki 100 karvių)	2	5219	3	6	2187	1	2	2136	1	2
11	Vidutinis galvijų skaičius ūkyje	1	65,7	3	3	95,19	2	2	147,8	1	1
12	Gyvulių tankumo indeksas	2	3,35	3	6	1,22	1	2	2,75	2	4
13	Pieno supirkimo kaina, eur/100 l	2	38,25	1	2	52,84	3	6	33,06	1	2
14	Apribojimai veterinariniams preparatams	1	Bendri ES	1	1	Bendri ES	1	1	Bendri ES	1	1
15	Vaisto įregistravimo laikotarpis, dienomis	2	60-90		-	-		-	-		-
16	Pasaulio banko vertinimas	2	31	1	2	6	3	6	28	1	2
17	Artimiausių pakaitalų gamintojų skaičius	2	16	1	2	6	3	6	15	1	2
18	Transporto kaštai 0,7 tonos (vienai euro paletai), eurai	1	100-150	1	1	100-150	1	1	100-150	1	1
19	Prekiautojų veterinariniais preparatais skaičius	2	44	2	4	69	3	6	24	1	2
20	Gamybos ir importo mokesčiai, proc. nuo BVP	1	11,5	3	3	11,8	2	2	12,6	1	1
21	Šalies BVP vienam gyventojui pagal perkamosios galios standartą	1	131	1	1	178	3	3	116	1	1
22	Nedarbo lygis	1	4,5	3	3	3,5	3	3	8,4	1	1
23	Infliacija	1	0,9	3	3	2,3	1	1	2,3	1	1
24	Aukštųjų technologijų dalis viso eksporto, proc.	1	19,1	3	3	2,96	1	1	11,7	2	2
25	Aukštųjų technologijų importas, proc.	2	26,2	3	-	-	0	-	9,8	1	-
	Galutiniai duomenys:				77			62			46

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Siekiant numatyti galimus išlaidų skirtumus, susijusius su transporto kaštais, įvestas rodiklis šiems kaštams įvertinti. Kaip atskaitos taškas paimta 1 euro paletė (apie 700 kg) su pristatymu į kiekvienos valstybės centrinę dalį. Šis rodiklis nebuvo informatyvus, nes nuvežimo išlaidos (UAB „Vybarta“ duomenimis) į visas šalis įvardintas vienodas – 100 – 150 eurų.

Viešojoje erdvėje nėra informacijos apie veterinarinių vaistų suvartojimą, gamybą šalies vidaus rinkose. Tokią informaciją galima gauti tik iš rinkos tyrimus atliekančių įmonių. Šiuo atveju pirminiuose etapuose naudojama tik viešai pateikiama informacija. Veterinariniai vaistai, higieniniai preparatai nagrinėjami kartu su visa farmacijos, o dažnai kartu su chemijos pramone, kuri priskiriama prie aukštųjų technologijų. Vienas iš būdų įvertinti šalies technologinį išsivystymą bei poreikį, yra *aukštųjų technologijų importo – eksporto* analizė. Šis indikatorius parodo šalies viduje sukurtų aukštųjų technologijų dalį tenkančiam visam eksportui – importui. Remiantis šiuo rodikliu, galima daryti išvadą apie šalies technologinį išsivystymą. Aukštosios technologijos priskiriama: chemijos, farmacijos, kompiuterių, karinė pramonė⁷. Didžiausias technologinis išsivystymas, trijų analizuojamų valstybių kontekste, nustatytas Nyderlandams. Aukštųjų technologijų importas nevertinamas, nes gauti ne visi duomenys apie rinkas, todėl siekiant išvengti rezultatų iškraipymų, sumuojami tik tie vertinimai, kurie rasti visoms analizuojamoms šalims.

Susumavus rezultatus nustatyta, kad UAB „Ruvera“ *palankiausia rinka – Nyderlandai*, mažiausiai patraukli Belgija. Nyderlandų rinkos pasirinkimą nulėmė bendras melžiamų karvių skaičius, karvių skaičiaus kitimo dinamika 10 metų laikotarpyje, išgaunamo pieno kiekis bei smulkių karvių ūkių skaičius. Laikantis 19 paveiksle pateiktos rinkos atrankos schemas, paskutiniame etape analizuojama pasirinkta rinka (4.2. dalis.)

4.2. Nyderlandų rinkos analizė

Pasirinktos šalies analizė atliekama įvertinant šalies ekonominius, socialinius, politinius-teisinius, technologinius veiksnius bei konkurentų analizę. Analizės tikslas – nustatyti galimybes ir grėsmes Nyderlandų rinkoje.

Bendras šalies apibūdinimas

Sostinė - Amsterdamas

Santvarka – konstitucinė monarchija

Plotas – 41,864 km²

Valstybinė kalba – olandų

Valiuta – euras

Oficialus valstybės pavadinimas – *Nyderlandų karalystė*. Ją sudaro Nyderlandai, šešios Arubos salos ir Nyderlandų Antilai Karibų jūroje. Nyderlandų šalies pavadinimas reiškia „žema šalis“ - didžioji dalis šalies teritorijos yra žemiau jūros lygio. Dažnai Nyderlandai vadinami Olandija, tačiau tai nėra visai teisinga, kadangi žodžiu „*Holland*“ vadinamos tik dvi vakarinės iš visų 12 Nyderlandų

⁷ Description of High tech eksport. Eurostat. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/web/table/description.jsp>.

karalystės provincijų (Noord-Holland ir Zuid- Holland). Šiame magistro darbe šie abu šalies pavadinimai naudojami kaip sinonimai.

Pieno ūkiai – svarbiausia žemės ūkio šaka, vyraujanti pietinėje Nyderlandų dalyje, kurioje mažiau miestų ir daugiau dirbamos žemės. Žemės ūkiui skirta 2 mln. ha šalies teritorijos. Pusę šio ploto yra ganyklos, kurios naudojamos išskirtinai pienininkystei. Šalyje yra apie 20 tūkstančių pieno ūkių, kuriuose laikoma 1,5 milijono karvių (Lietuvoje – maždaug 350 tūkstančių).

Nyderlanduose vyrauja šeimos ūkiai, kuriuose vidutiniškai laikomos 62 melžiamos karvės. Vidutinė vieno ūkio metinė pieno gamybos kvota yra 467 300 kg. Nyderlanduose, kaip ir visose šalyse, ūkininkai susiduria su vis stiprėjančia konkurencija. Todėl ūkiai stambėja, o bendras karvių skaičius šalyje mažėja. Tokia ūkių stambėjimo tendencija rodo, kad vis daugiau investuojama į ūkius. Mažėjantis bendras karvių skaičius šalyje reiškia, kad vidutinis jų produktyvumas žymiai išaugo ir pakanka mažiau karvių šalies pieno gamybos kvotai įvykdyti, melžiant mažiau galvijų nei anksčiau. Taip pat daroma prielaida, kad karvių pieningumui *didinti naudojama daugiau veterinarinių preparatų, todėl tikėtina, kad proporcingai su išgaunamo pieno kiekiu didėja suvartojamų veterinarinių preparatų, pašarų skaičius.*

Palyginti su kitomis ES valstybėmis, Nyderlanduose pieno supirkimo kaina yra viena didžiausių, tačiau ir gamybos išlaidos yra didelės. Žemės ir pieno kvotos kaina šalyje yra didžiausia ES.

Politinė - teisinė aplinka

Valstybė yra viena iš šalių, kurios įkūrė Europos Sąjungą. Nyderlandai yra Europos Sąjungos, JTO, OECD, NATO, ESBO ir Europos Tarybos narė. Šalis yra viena iš tankiausiai apgyvendintų šalių Europoje.

Nyderlandų parlamentą sudaro dveji rūmai. Pirmuosiuose rūmuose yra 75 netiesioginiais rinkimais renkami nariai, turintys ribotas galias. Atstovai į antruosius arba žemuosius rūmus renkami tiesiogiai. Abiejų rūmų narių kadencija trunka ketverius metus. Turint galvoje šalies daugiapartinę sistemą, visos vyriausybės yra koalicinės.

Nyderlandų valstybinės institucijos pagarsėjusios savo biurokratija ir neįprastai ilgais (nuo kelių savaičių iki kelių mėnesių) laukimo terminais.

Aktualias teisinės aplinkos aspektas – veterinarinių vaistų registracija koordinuojantys teisės aktai bei įstaigos, atsakingos už vaistų priežiūrą.

9 lentelėje pateikiamos pagrindinės įstaigos ir jų atliekamos funkcijos, susijusios su nagrinėjama tema.

Veterinarinių produktų rinką Olandijoje koordinuojančios įstaigos

Istaigos pavadinimas	Atliekamos funkcijos
Netherlands Controlling Authority for Milk and Milk Products	Istaiga atsakinga už pieno ūkių inspekcinę sistemą, kuri prižiūri veterinarinę mediciną, gyvulių sveikatingumą ir gerbūvjį, pašarus ir vandenį, plovimo ir dezinfekavimo procedūras.
Nyderlandų veterinarijos tarnyba (CBG)	Registruoja vaistus, atlieka tyrimus, konsultuoja, suteikia prekybos licenziją.
Sveikatos priežiūros inspekcija (IGZ)	Nešališka organizacija, atsakinga už vaistų rinkos priežiūrą. Tikslas – nustatyti ar sveikatos paslaugų tiekėjai laikosi reikalavimų.
Olandijos veterinarijos praktikos asociacija	Skatina profesinę praktiką, atstovauja narių interesams, optimizuoja veterinarinių įmonių veiklą bei apmoko jas
Olandijos gyvūnų sveikatos asociacija (NVFD)	Dalinasi patirtimi ir žiniomis apie gyvūnų priežiūrą.
Olandijos mokesčių inspekcija (The Tax and Customs Administration)	Mokesčių sistema, muitų procedūros, dokumentacija bei importo mokesčiai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Didžiausią įtaką veterinarinių produktų rinkai turi Nyderlandų veterinarijos tarnyba bei sveikatos priežiūros inspekcija. Šios dvi įstaigos registruoja veterinarinius vaistus bei stebi procesus Olandijos rinkoje.

Nyderlandai – viena iš Europos lyderių veterinarinių vaistų gamybos srityje, todėl reikalavimai veterinariniams vaistams bei preparatams yra griežti. *Veterinariniai vaistai* Nyderlanduose *apibrėžiami*, kaip produktas skirtas gydyti ir palengvinti ligos simptomus, sumažinti skausmą sužeistam gyvūnui, atkurti organų būklę. Šis apibūdinimas taikomas ir homeopatiniais vaistams, kurie yra įtraukiami į veterinarinių vaistinių produktų aktą. Reikalavimų sudėtingumas susijęs su vaisto (preparato) sudėtimi bei veikliosiomis medžiagomis. Nyderlanduose taikoma supaprastinta registracija vaistiniams preparatams, tačiau jie turi atitikti GGP (geros gamybos praktikos) reikalavimus, taip pat bendrus reikalavimus įpakavimui ir ženklinimui (pvz., etiketės privalo būti olandų kalba).

Remiantis Nyderlandų veterinarijos tarnybos informacija, veterinariniai vaistai turi atitikti gamybos, įpakavimo, ženklinimo kriterijus, kurie aprašyti:

- Veterinarinių vaistinių produktų reglamente (51-56 straipsnis);
- Gairėse Nr. 91/412 /EEG (art. 6-14);
- Europos Komisijos vaistų geros gamybos praktikos gairėse (farmacijos GGP; str 50 DGR).

Sąrašas su veikliosiomis medžiagomis ir kiekiais pateikiamas 8 priede. Jame nurodoma veiklioji medžiaga ir jos kiekis, jei siūlomas produktas neviršija šių normų, jam taikomi supaprastinti prekybos reikalavimai (registracija iki 1 mėnesio). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad etiketėje turi būti nurodytas gamintojas, produkto sudėtis (taip pat tai yra vaistas ar produktas

veterinariniam naudojimui), *prekybos atstovo* Nyderlanduose pavadinimas bei adresas. Paraiškos, produkto registravimui arba leidimui prekiauti šalyje, teikiamos tik olandų kalba. Vaistų registracijos kaina (įvertinus testavimo ir administravimo išlaidas) – 2714 eurų. Licenzija suteikiama penkiems metams. Testavimo laikotarpis vaistui – 60-90 dienų.

Nyderlandų veterinarinių produktų registracijos padalinys 2011 metais įregistravo 159 naujus veterinarinės paskirties produktus. Iš viso 2011 gruodžio 31 dieną, Nyderlanduose buvo registruoti 2310 veterinarės paskirties preparatai arba 3 procentais daugiau nei prieš metus.

2011 metais Europoje buvo pateiktas 171 prašymas Centralizuotam vaistų registravimui iš kurių 16 buvo Olandijos vaistų gamintojų, pagal šį aktyvumo rodiklį, Olandija yra penktoje vietoje Europoje.

Ekonominė aplinka

Nyderlandai turi mišrią rinkos ekonomiką, kurioje ir privatus, ir viešas sektorius vaidina svarbius vaidmenis. Ekonomika turi stiprią tarptautinę orientaciją. Nyderlandai yra viena iš turtingiausių šalių pasaulyje, su puikia reputacija dėl prekybos ir finansinių bei profesinių paslaugų aukšto suteikimo lygio.

Nyderlanduose klesti didmeninė prekyba. Vienas iš veiksnių, kurie leido didmeninei prekybai klestėti, buvo efektyvus transporto sektorius ir gera uostų infrastruktūra, keliai, oro uostai ir vidaus vandens keliai. Roterdamo uostas yra vienas didžiausių perkrovimo uostų pasaulyje, kas suteikia pirmenybę Nyderlandams tapti pagrindine tranzito šalimi visoms prekių rūšims.

Nyderlandų žemės ūkio išvystymas – efektyviausias pasaulyje. Jame dirba tik 5 % darbingo amžiaus gyventojų, tačiau jie sukuria didelę pridėtinę vertę maisto apdirbimo pramonės importui ir eksportui. Nyderlandai užima antrą vietą pasaulyje pagal žemės ūkio produkcijos eksporto apimtį (po JAV, remiantis 2010 metų duomenimis). Antrą - pagal maisto eksportą ir pirmąją pagal gėles, parduodamas aukcionuose.

Labai didelė dalis žemės ūkio produkcijos eksportuojama (pieno net 75 proc.) Bendrame balanse eksportas 23 mlrd. eurų viršija importą.

Šalyje labai stipri ūkių kooperacija. Pirmieji kooperatyvai atsirado 1889-1890 m. po šalyje buvusios ekonominės krizės. Tik labai mažas ūkininkų procentas turi nuosavos žemės, nes žemės kaina, priklausomai nuo regiono, labai brangi: šiaurinėje dalyje siekia apie 30 tūkst. eurų/ha, o pietuose – 60 tūkst. eurų/ha.

Ekonominių veiksnių analizė (nedarbo lygis, BVP gyventojui, infliacija) aptarti 4.2 dalyje.

Vaistams taikomas lengvatinis 6 proc., PVM mokestis.

Socialinė aplinka

Šalyje gyvena 16,5 mln. gyventojų, iš kurių 70 tūkstančių verčiasi žemės ūkiu. 85 proc. visų gyventojų kalba anglų kalba. Aktualiausi rodikliai – karvių skaičius, bei jo kitimo dinamika, bei smulkūs ūkiai bei jų kitimo dinamika. Šie parametrai aptarti 4.2. dalyje.

Technologinė aplinka šiuo atveju vertinama pagal aukštųjų technologijų importo eksporto santykį (4.2. dalis), veterinarinių vaistų įregistravimo skaičių (Teisinė aplinka), bei ūkių modernizacijos lygį, kuris vertinamas kaip vienas aukščiausių Europoje.

Konkurentų analizė

Lietuvos gamybos įmonėms įsitvirtinti Nyderlandų rinkoje su savo prekės ženklu nėra paprasta. Reklama dažniausiai užsakoma per partnerius Nyderlanduose (didmenininkus, tarpininkus, prekybos tinklus). Reklamuotis pačioms Lietuvos įmonėms per brangu. Be to, Lietuva vis dar nelabai žinoma šalis olandams, o Nyderlandų vartotojo elgesys labai konservatyvus. Juos sunku įtikinti pirkti nepažįstamą prekę iš nelabai žinomos šalies. Svarbus informacijos sklaidimo kanalas Nyderlanduose yra internetas.

Pasitelkus įmonių paieškos sistemą (*Europages.com*) skiriami pagrindiniai konkurentai, gaminantys produktus, artimus arba analogiškus UAB „Ruvera“ gaminamai produkcijai. Atsižvelgiant į Nyderlandų geografinę padėtį, nagrinėjami ir veterinarinių vaistų platintojai, kurie užsiima užsienio kompanijų gaminamos produkcijos platinimu Olandijoje. Potencialių konkurentų sąrašas pateikiama 9 priede. Pagrindiniai veterinarinių vaistų (preparatų gamintojai) yra:

- **Eurovet** - daugiausiai įmonė parduoda vandenyje tirpius injekcinius antibiotikus ir geriamuosius antibiotikus tokius kaip, pavyzdžiui: tetracikliną, peniciliną.
- **Kepto** – įmonės produkcijos didžiąją dalį sudaro skysti arba vandenyje tirpstantys veterinariniai preparatai, taip pat antibiotikai, injekcijos, vitaminai, vaistai nuo ligų, nuo skausmo ir amino rūgštys bei mineralai.
- **Interchieme** – prekiaujamų produktų asortimentas yra labai platus: antibiotikai, pašarai ir jų priedai, dezinfekcijos, mineralinės medžiagos, vitaminai, taip pat daug kitų produktų skirtų karvėms, arkliams, veršeliams, kiaulėms, paukščiams, katėms ar šunims.
- **Grovet** – nepriklausomas Olandijos veterinarijos farmacijos didmenininkas. Įmonės gaminama produkcija paremta homeopatiniais vaistais – raminančiais, mažinančiais skausmą, atstatantys reprodukcinę sistemą.

Olandijos veterinarinės įmonės yra orientuotos į parduodamų produktų kokybę. Pastebėta tai, kad daugelis kompanijų atvirai bendradarbiauja su užsienio įmonėmis ir siekia užmegzti kuo daugiau kontaktų. Apžvelgiant įmonių interneto puslapius pastebėta, kad įmonės pakankamai detalai apžvelgia savo teikiamą produkciją, tuo pačiu teikia ir patarimus kada, kaip ir kokius vaistus naudoti gyvūnams sergant vienomis ar kitomis ligomis. *Visos be išimties Olandijos*

veterinarinės įmonės teikiančios veterinarinius produktus ir paslaugas yra orientuotos ir siekia, kad klientui būtų pateikta aukščiausios kokybės produkcija per kiek įmanoma trumpesnę laiką.

Veterinarinių produktų pasiūla Nyderlanduose labai didelė, dominuojančių produktų (artimų tiriamos įmonės asortimentui) aprašymas pateiktas 10 priede. Šiame priede pateikiami ne tik produktų pavadinimai, gamintojai ar kainos, bet ir jų sudėtinės dalys (jei pavyko rasti duomenis) bei įpakavimo nuotraukos (jei jos buvo pateiktos). Apibendrinus lentelėje pateiktus duomenis, galima **daryti išvadą**, kad produktų pasiūla bei įvairovė yra didelė. Rengiant marketingo komplekso strategiją būtina atsižvelgti į panašių produktų įpakavimo ypatumus (pakuotės tūris, etikečių dizaino sprendimai) bei į produktų kainas.

Įvertinus situaciją Nyderlandų veterinarinių preparatų rinkoje, galima **daryti išvadą**, kad veterinarinių preparatų rinka yra **augimo stadijoje** – kasmet įregistruojama daug naujų vaistų bei produktų skirtų veterinariniam naudojimui. Išnaginėjus pieno ūkių bei karvių skaičiaus kitimo tendencijas galima teigti, kad šis rinkos segmentas yra **brandos (pereinantis į smukimo) stadijoje**, todėl marketingo strategijos sprendimai turėtų būti rengiami atsižvelgiant į šį rinkos stadijos rodiklį. Tai, kad produktų pasiūla auga, o paklausa (ryšium su mažėjančiu gyvulių skaičiumi) gali mažėti, *parodo didėjančią konkurenciją* šalyje. Į tai būtina atsižvelgti priimant sprendimą įeiti į Nyderlandų rinką ar ne.

4.3. Marketingo komplekso sprendimai Olandijos rinkoje

Olandija yra trečia ES šalis pagal pagaminamus veterinarinius preparatus, bei naujovių diegimą šioje srityje, todėl įgauti konkurencinį pranašumą labai sunku. Produkto įvedimui į rinką sudarytas *veiksmų planas*:

1. Suformuoti *prekių liniją* Nyderlandų rinkai bei įvertinti *prekių konkurencingumą*.
2. Nustatyti *rinkos talpumą*.
3. *Pateikti* Nyderlandų veterinarijos tarnybai *prašymą* dėl produkto testavimo bei registracijos;
4. Priimti sprendimus, susijusius su *paskirstymu bei rėmimu*.
5. Įvertinti valstybės *paramos galimybes*.

1. **Prekių linija** formuojama įvertinant konkurentų siūlomus produktus bei turimą įmonės prekių asortimentą. Tikslinė rinka – smulkūs galvijų ūkiai, todėl prekių linijai formuoti bus pasirenkamos šiems gyvuliams skirtos prekės. Prekių kainai palyginti naudojama vidutinė fiksuota kaina kilogramui eksporto rinkoms – 58 Lt/kg (16,85 eurai/kg) (bendra pardavimo suma eksportui padalinta iš bendro eksporto pardavimo kiekio). Toks prekių lyginimas nėra tikslus, nes neatspindi tikrosios įmonės prekių pardavimo kainos, tačiau leidžia numatyti bendras tendencijas ir nustatyti ar

įmonė pajėgi konkuruoti. Prekė, lyginamoji kaina, bei analogiški konkurentų produktai, skirti tiems paties arba panašioms simptomams gydyti, pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

UAB „Ruvera“ bei artimiausių konkurentų produkcijos kainų palyginimas

UAB „Ruvera“ veterinariniai produktai	Vidutinė eksporto kaina, eur/kg	Pakuotės tūris	Konkurentų prekė (gamintojas), pakuotės dydis	Mažmeninė kaina be PVM, eur/kg.
Menthamax (gelis)	16,85	250, 500, 1000 ml.	Ravene Kynesyl (Ravene), 250 ml.	56,60
Aloegel (gelis) 16,85 Eur 180, 450, 900, 2000 g.			Equi-mok (Sectolin), 250 ml.	92,40
			Farm Kremlė Maxi (Boerenwinkel), 125 ml.	31,60
			Aloe vera (HVP), 330 g.	23,85
Arnigel (gelis)	16,85	180, 450, 900, 2000 ml	Maxi mint (Boerenwinkel), 500 ml.	35
Cinko tepalas	16,85	100 g.	Vetramil (Care for pets), 180 g.	250
Sporisilis (tepalas), Jododermas (tepalas)	16,85	80 g.	Groene Os Groene Leem wondpasta (Care for pets), 100 g.	189,50
Kalcifostilis (papildas) Kalcilis Mag (papildas) 16,85 Eur 480 ml, 5000 ml			Calbal Plus (Boerenwinkel), 5000 ml.	11,90
			Euro Cal (Boerenwinkel), 500 ml.	83

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip pateikiama 10 lentelėje, didžiausi kainų skirtumai yra gydomųjų tepalų palyginime, todėl pirmiausia rekomenduojama Nyderlandų rinkai siūlyti šios kategorijos produkciją, t.y.: Cinko tepalas, Ecocamfora, Ecomint, Ecopine, Jododermas, Ichtiolas 20 % plus, Ichtiolo – Kamparo tepalas, Sporisilis, Vazenolis, Žalias Plus linimentas. Taip pat konkurentų analizė parodė, kad šių produktų pasiūla nėra tokia didelė, kaip, pavyzdžiui, gelių ar papildų. Vidutinių kainų palyginimas nėra tikslus, tačiau naudojantis jau pateikta metodika su tikromis pardavimo kainomis, galima gauti tikslesnius rezultatus.

UAB „Ruvera“ ekspertų interviu metu nustatyta, kad **kaina** dažniausiai nustatoma įvertinus kaštus (kintamuosius ir pastovius) bei pridėjus pageidautiną gauti pelno maržą, kuri svyruoja nuo 50 iki 200 procentų priklausomai nuo produkto tipo. Šiuo atveju apskaičiuoti galutinių kainų orientuojantis į finansinių tikslų realizavimą nėra galimybės (dėl informacijos konfidencialumo), todėl šiame darbe **kaina nustatoma orientuojantis į konkurenciją**. Rekomenduojama *pasirinkti įsiskverbimo į rinką kainų taktikos*, kai kaina nustatoma mažesnė, nei konkurentų. Kadangi įmonė pasirinko tiesioginį eksportą, prieš nustatant pardavimo kainą reikia įvertinti, kad ta kaina nebus galutinė mažmeninė kaina vartotojui; prie jos dar prisidės didmenininko antkainis. Analizuojant 2011 metų pardavimo pajamas nustatyta, kad vidutinė įmonės prekių pardavimo kaina CIP sąlygomis – 16,83 eurų/kg, tuo tarpu konkurentų vidutinė gydomųjų tepalų kaina mažmeninėje

rinkoje (10 priede pažymėta žaliai) yra 161,35 eurai/kg. Kainų skirtumai gana dideli (10 kartų), todėl įmonė turi *konkurencinį pranašumą* prieš kitus gamintojus, nes siūlo aukštos kokybės produktą už sąlyginai mažą kainą. Rekomenduojama pardavimo kaina yra **90 – 110 eurų/kg.**, pasiliekant rezervą deryboms, jei užsakymo kiekis didelis. Kadangi rekomenduojama kaina yra 6 kartus didesnė nei 2011 metais pardavimo kaina eksportui, tai tikėtina, kad įmonei pavyks realizuoti finansinius tikslus.

2. Rinkos talpumo nustatymas. Duomenų apie suvartotus preparatus nėra, todėl vienas iš būdų nustatyti *rinkos talpumą* – apskaičiuoti, kiek vidutiniškai gali prireikti veterinarinių preparatų vienam galvijui per metus. Tepamų preparatų (gelių) vienam gyvuliui reikia 50 g per dieną (interview metu gauta informacija), gydymo kursas – vidutiniškai savaitė. Esant poreikiui, preparato sunaudojama 350 g gydymo kursui. *Pasirinktas rinkos segmentas* – smulkūs galvijų ūkiai (iki 100 vnt. galvijų), kurių Olandijoje yra – **12380**. Skaičiuojant rinkos talpumą, *laikomasi prielaidos*, kad kartą per metus gyvuliui reikės gydymo. Kaip apskaičiuota 8 lentelėje, vidutinis galvijų skaičius ūkyje – 65 galvijai, kuriems vidutiniškai per metus reikia 22,75 kg tepamos paskirties preparatų. Visi smulkūs galvijų ūkiai sunaudojo 2011 metais – **281,645 tonos**.

UAB „Ruvera“ gamybiniai pajėgumai, dėl naujos šiuo metu diegiamos įrangos, 2013 metams – 160 – 180 tonų, iš kurių 65 tonos (2011 m. duomenimis) parduodama jau esamiems klientams. Jei įmonė išlaikys tą patį pardavimų augimo tempą (30 proc. per metus), galima prognozuoti, kad 2012 metais bus parduota 84,5 tonos, 2013 – 110 tonų (žr. 11 lentelę). 2012-2014 metais skliausteliuose prie neišnaudoto gamybinio potencialo įrašyti *realūs prognozuojami pardavimai Nyderlanduose*.

11 lentelė

UAB „Ruvera“ gamybos apimčių ir paklausos Nyderlandų rinkoje prognozė

Metai	Maksimalios gamybos apimtys, t.	Prognozuojami pardavimai esamiems klientams, t.	Neišnaudotas gamybos potencialas, tonomis	Paklausa Nyderlandų rinkoje (tepamų produktų), t.	Užimtina rinkos dalis, proc.
2010	100	50	50		
2011	100	65	35	281,65	-
2012	130	84,5	45,5 (2)	276,44	0 (0,7)
2013	160	110	50 (6)	271,76	18,4 (2,2)
2014	180	143	37 (12)	266,95	13,86 (4,5)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip pateikta 11 lentelėje, įmonė turi neišnaudoto gamybinio potencialo. Laikantis tų pačių įmonės augimo tempų, bei vidutinio trijų paskutinių metų karvių skaičiaus mažėjimo tendencijų (1,77 proc. per metus), įmonė maksimaliai išnaudodama savo gamybinius pajėgumus pretenduotų užimti nemažą rinkos dalį, palankiausios perspektyvos 2013 metais, kai įmonė su savo produkcija galėtų užimti 18,4 proc. tepamų produktų smulkių ūkių rinkos dalies, vėlesniu laikotarpiu, jei įmonės augimo tempai nesikeis užimama rinkos dalis mažės. Atlikta įmonės eksporto veiklos

analizė, rodo, kad realūs pardavimai pirmaisiais metais yra 1-2 tonos, vėlesniais gali augti iki 6 tonų per metus. Skliausteliuose pateikiama **reali užimtina rinkos dalis**, kuri pirmais prekybos metais būtų 0,7 proc., 2014 – 4,5 proc. Skaičiuojant rėmimo išlaidas siūloma naudotis šiais parametrais.

2.Licenzijos gavimas Nyderlandų veterinarijos tarnyboje. Šiuo atveju suformuota prekių linija pagal Lietuvos Respublikos veterinarinių vaistų registracijos reikalavimus atitinka produktų skirtų veterinariniam naudojimui apibrėžimą, kuriems mūsų šalyje jokie papildomi registracijos reikalavimai nekeliama. Tikėtina, kad ši produktų linija ir Nyderlandų karalystėje bus priskirta prie produktų, o ne prie vaistų kategorijos, tačiau šie produktai turi atitikti pakuotės, ženklavimo reikalavimus. Pirminį patikrinimą, kuriai kategorijai priklauso produktas galima atlikti pagal 8 priede pateiktas sudedamąsias dalis. Leidimo prekiauti gavimas gali užtrukti apie 1 mėnesį. Prašymas prekiauti bei etiketės turi būti olandų kalba. Kitas svarbus aspektas – etiketėje turi būti nurodoma, kas prekiauja preparatu Nyderlanduose.

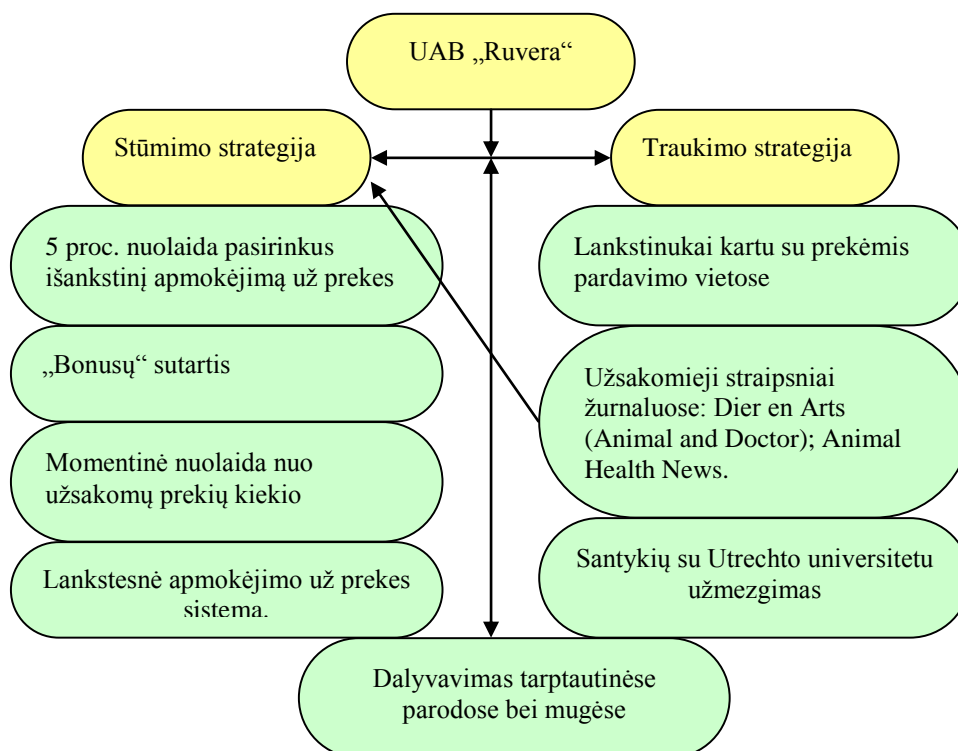
3.Paskirstymas ir rėmimas. Įmonė užsienio prekybai yra pasirinkusi tiesioginio eksporto būdą. Vežti tiesiogiai ūkininkams dėl didelio atstumo, nedidelių užsakymo kiekių bei ilgo pristatymo termino (iki mėnesio) – neracionalu, todėl vienintelis logiškas sprendimas – **prekiauti** Olandijos rinkoje **per didmenininkus**. 9 priede pateiktame sąrašė, žalia spalva atskirti galimi partneriai:

- *Grovvet;*
- *Orffa International BV;*
- *NML Health;*

Pirmiausia rekomenduojama užmegzti kontaktus telefonu bei nusiųsti visą informaciją apie įmonę elektroniniu laišku, vėliau planuoti verslo kelionę į šią šalį ir susitikti su visais potencialiais platintojais, bei aptarti prekybos sąlygas. Pasirinkti platintojai užima didelę rinkos dalį, todėl santykių užmezgimas bent su vienu iš jų sudarytų galimybę realizuoti tikslus. Šiuo atveju būtų taikoma **atrankinio paskirstymo rinkos aprėpimo strategija**, kai vienu metu įmonės produkcija atsirastų sąlyginai dideliame prekybos taškų skaičiuje.

Rėmimui siūloma pasirinkti **mišrią strategiją** (žr. 20 pav.), t.y. taikyti ir **stūmimo ir traukimo strategijas**. Pirmiausia veiksmus nukreipti į didmenininko skatinimą daugiau parduoti (stūmimo strategija). Šiuo metu įmonė naudoja vienintelę priemonę – suteikia 5 procentų nuolaidą, jei užsakovas sumoka visą sumą už prekes iš anksto. **Asmeninio pardavimo** metu rekomenduojama naudoti daugiau pardavimo skatinimo priemonių, tokių kaip papildomos **vienkartinės nuolaidos suteikimas** priklausomai nuo nupirkto prekių kiekio. Kitas būdas - „**bonusų**“ sutartis, kai UAB „Ruvera“ siekdama ilgalaikio rezultato sudaro sutartį su platintoju toje šalyje, pagal kurią įsipareigoja metų pabaigoje sumokėti procentą nuo parduotos sumos. Pavyzdžiui, jei įmonė Grovvet sutiks platinti produkciją Olandijoje ir nupirks per 2013 metus iš įmonės 5 tonas produkcijos, tai metų gale ji gaus 0,5 proc., nuo nupirktų prekių sumos, jei nupirks nuo 5 iki 10 t. – 1 proc. ir t.t.

Tokia skatinimo priemone užmezgami ilgalaikiai santykiai, bei papildomas skatinimas populiarinti įmonės produkciją, pvz., už nupirktas 5 tonas su vidutine kilogramo kaina – 100 eur, Grovet metų gale iš „Ruveros“ gautų – 2500 eurų papildomą premiją.



20 pav. UAB „Ruvera“ rėmimo strategijos Nyderlandų rinkoje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kitas svarbus momentas – lankstesnių mokėjimo sąlygų suteikimas. Įmonei per ne lyg didelė rizika vežti naujiems klientams prekes be išankstinio apmokėjimo, tačiau pasinaudojus eksporto kreditų draudimo paslaugomis į šį procesą būtų galima žiūrėti lanksčiau. Šiuo atveju rizika ir nepasitikėjimas abipusis, klientas nenori mokėti visos sumos už prekes iš anksto, nes gamintojas dar nepažįstamas. Akredityvas arba bankinis garantas leistų pritraukti daugiau klientų.

Lygiagrečiai su stūmimo strategija siūloma naudoti *traukimo strategiją* – informuoti klientus apie įmonės siūlomą produkciją brošiūrose, lankstinukuose, kurias rekomenduojama siųsti kartu su produkcija. Taip pat siūloma užsakyti reklaminius straipsnius apie produktus ir didmenininką, kuris platins produkciją šalies populiariausiuose žurnaluose: Dier en Arts (Animal and Doctor); Animal Health News. Už straipsnių spausdinimą mokėtų UAB „Ruvera“, platintojui tai kaip dar viena pridėtinė vertė ir papildomas interesas pardavinėti įmonės produkciją. Pasinaudojus surinkta informacija Nyderlandų rinkos tyrimo metu (konservatyvūs vartotojai, aukštos kokybės reikalavimai), rengiant informacinę medžiagą bei straipsnius rekomenduojama pabrėžti produkcijos kokybę bei turimus sertifikatus.

Pasinaudojus sėkminga patirtimi bendradarbiavime su Lietuvos žemės ūkio akademija, siūloma ieškoti bendradarbiavimo galimybių su Nyderlandų aukštosiomis mokymo įstaigomis. Pavyzdžiui, Utrechto universitetas bendradarbiauja su daugeliu Europos universitetų ir kviečia prisijungti prie bendros veterinarijos specialistų rengimo programos. UAB „Ruvera“ prisidėjimas prie Lietuvos ir Olandijos universitetų santykių užmezgimo turėtų teigiamos reikšmės ilgalaikio įmonės įvaizdžio kūrimui šioje šalyje. Šitokiai iniciatyvai paremti būtų galima pasinaudoti VŠĮ „Versli Lietuva“ parama (telefoninės apklausos metu gauta informacija).

Vienas iš būdų, padedančių kurti teigiamą UAB „Ruvera“ įvaizdį bei skleisti informaciją apie įmonę užsienio rinkose yra įmonės atstovų dalyvavimas tarptautinėse parodose bei mugėse. Tai sąlygiškai nebrangi priemonė įmonės vardui populiarinti. Atsižvelgiant į parodos tipą, būtų galima siekti produkcijos populiarinimo, verslo ryšių užmezgimo, konkurentų tyrimo. Parodos metu sudaroma galimybė susitikti su dideliu potencialių pirkėjų skaičiumi.

Įmonė nusprendusi, kokias rėmimo priemones planuoja taikyti konkrečioje rinkoje, skaičiuoja rėmimo biudžetą. Šiuo atveju biudžetas rengiamas *skaičiuojant procentą nuo planuojamos pardavimo sumos*. Ištyrus UAB „Ruvera“ eksporto patirtį buvo nustatyta, kad dažniausiai pirmais metais naujam klientui išvežama 1-2 tonos produkcijos, sekančiais 6 tonos. Laikantis tos pačios pardavimų logikos, rengiamas rėmimo biudžetas, kuris skaičiuojamas kaip 10 proc., nuo planuojamos pelno maržos.

5. Valstybės paramos galimybės. Apibendrinus telefoninės apklausos rezultatus, galima daryti išvadą, kad projektai tiesioginiai finansiniai paramai gauti jau yra pasibaigę (2007-2013 metams) arba paraiškų (priemonė Intelektas Plius) priėmimo laikas yra sąlyginai trumpas (2012 gegužės 31 d.). Specialistai įvardijo ir tai, kad nepaisant jau pasibaigusių projektų, dalis lėšų, skirtų projektų įgyvendinimui dar yra nepanaudoti, todėl tikėtina, kad bus papildomi kvietimai dalyvauti projektuose, kurių dėka įmonė galėtų sumažinti tokias rėmimo išlaidas kaip mokestis už licenziją arba dalyvavimas parodose. Taip pat geriau pažinti Olandijos rinką įmonė gali pasinaudoti rinkos tyrimus atliekančių organizacijų paslaugomis. Pavyzdžiui, rinkos tyrimas kainuotų (Consulta group) duomenimis – 20000 Lt + PVM. Tokias pat paslaugas galima gauti ir iš VŠĮ „Versli Lietuva“ – toks rinkos tyrimas (kartu ir individualaus vizito organizavimas su 5 atrinktais ir norinčiais bendradarbiauti užsienio partneriais) įmonei kainuotų – 7460 Lt.

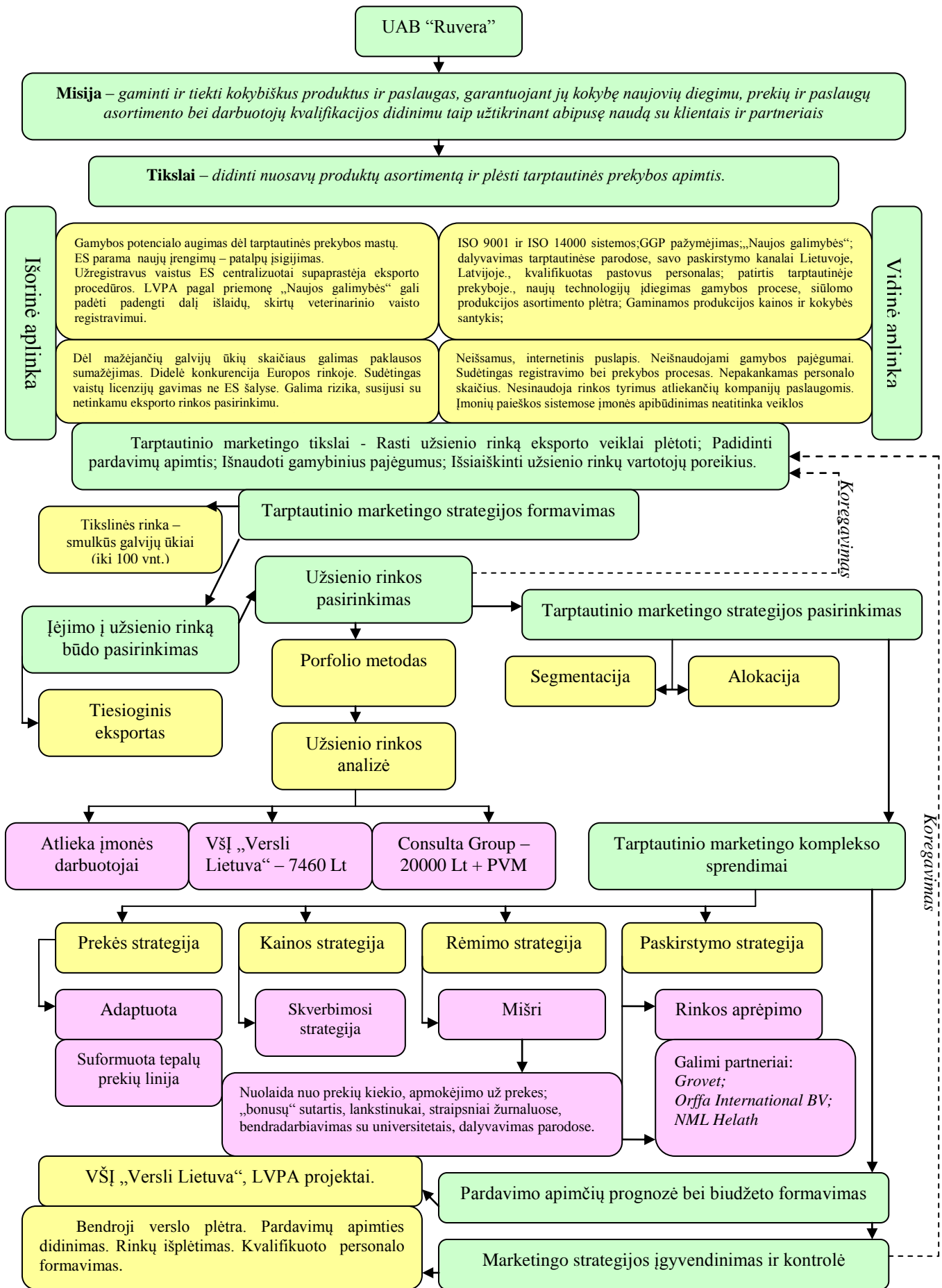
Visų valstybinių įstaigų darbuotojai noriai stengėsi įsigilinti į problemos esmę bei suteikti maksimaliai naudingą informaciją. *Bendras bruožas* – gauti valstybės paramą didesnę tikimybę turi asociacijos, panašią veiklą vykdančių kelių įmonių kooperatyvai.

4.4. UAB „Ruvera“ tarptautinio marketingo strategijos modelis

Ištyrus įmonės vykdomą veiklą ir identifikavus marketingo tikslus bei laikantis veiksmų plano formuojama marketingo strategija. Pagrindiniai tarptautinio marketingo strategijos sprendimai atspindi tarptautinio marketingo strategijos modelyje (žr. 21 pav.). Siekiant įvertinti numatytų strategijų Nyderlanduose įgyvendinimo efektyvumą, reikia parengti tų veiklų vykdymo planą ir numatyti jo įgyvendinimui kontrolės instrumentus. **Strategijos įgyvendinimo** kontrolė įmonėje UAB „Ruvera“ galėtų būti atliekama naudojant šiuos rodiklius:

- *Bendroji verslo plėtra*: eksporto didėjimas, ryšium su prekyba Nyderlandų rinkoje.
- *Pardavimų apimtys didinimas*: per metus (mėnesį) pasiektos gamybos apimtys, susijusios su pardavimais Nyderlandų rinkoje.
- *Rinkų išplėtimas*: naujų pirkėjų bei verslo partnerių skaičius; Olandijos rinkos talpumas; užimamos rinkos dalies augimas; iš naujų klientų priimti užsakymai per mėnesį (metus) (pagal jų skaičių ir finansinę apimtį).
- *Kvalifikuoto personalo formavimas*: darbuotojai, kuriems suteikta profesinio tobulinimosi galimybė; dalyvavusių tobulinant kvalifikaciją darbuotojų skaičius.

Pasiūlyta įėjimo į Nyderlandų rinką marketingo strategija gali būti pritaikyta praktiškai ir yra orientyras, kaip įmonei pasiekti savo tikslus ir konkuruoti šioje šalyje.



21 pav. UAB „Ruvera“ įėjimo į Nyderlandų rinką marketingo strategijos modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

➤ Atlikta teorinės dalies analizė atskleidė, kad pagrindiniai sunkumai smulkiam ir vidutiniam verslui, siekiančiam pradėti tarptautinę prekybą, yra finansinių išteklių, kvalifikuoto personalo bei žinių apie užsienio rinkas stoka. Mokslinėje literatūroje yra daug marketingo strategijų modelių, kurie vienas kitą papildo, tačiau yra labiau tinkami didelio kapitalo įmonėms. Išanalizavus teorinius tarptautinio marketingo strategijų aspektus, parengtas teorinis įėjimo į užsienio rinką marketingo strategijos modelis, adaptuotas SVV įmonėms. Esminiai momentai modelyje – įmonės situacijos analizė, užsienio rinkos pasirinkimas, valstybinės paramos galimybių įvertinimas bei tarptautinio marketingo komplekso paruošimas. Ypatingas dėmesys skiriamas SVV įmonių vadovų kompetencijai bei jau turimos eksporto patirties (tiek teigiamos, tiek neigiamos) įvertinimui. Šis modelis yra tinkamas naudoti ne tik tiriamos įmonės užsienio prekybos formavimui, bet ir kitoms gamybinėms įmonėms, atitinkančios SVV įmonių apibūdinimą.

➤ Pagrindinės priežastys, nulėmusios, UAB „Ruvera“ poreikį tarptautinei prekybai yra neatitikimai tarp įmonės strateginių tikslų bei bendros situacijos Lietuvos rinkoje. Įmonė plečia savo gamybinius pajėgumus bei gaminamų prekių asortimentą, tuo tarpu bendras galvijų skaičius ir smulkių ūkių skaičius šalyje tendencingai mažėja.

➤ Remiantis teoriniais modeliais atlikta įmonės tarptautinės prekybos situacijos analizė, kurios metu nustatyta, kad įmonė neišnaudoja savo gamybinio potencialo, o užsienio prekybos dalis visoje gamyboje yra nedidelė. Taip pat telefoninės apklausos metodo pagalba identifikuotos galimybės, susijusios su valstybės paramos eksporto plėtrai įsisavinimu (priemonės Intelektas Plius, „Naujos galimybės“). Atsižvelgiant į visus šiuos veiksnius suformuluoti marketingo tikslai.

➤ Susisteminius ekspertų interviu metu gautą informaciją sudarytas prioritетinių rinkų sąrašas, kai pirmiausia numatoma skverbtis į Europos sąjungai (taip pat Šengeno zonai) priklausančių valstybių rinkas. Potencialios užsienio rinkos atrankai pasirinktas Porfolio metodas, kurio esmė potencialo rodiklių pagalba identifikuoti patraukliausias rinkas. Po pirmojo etapo išskirtos trys rinkos: Nyderlandai, Norvegija bei Belgija. Atlikus detalų rinkų vertinimą nustatyta, kad pagal iškeltus tarptautinio marketingo tikslus bei rinkos segmentą (smulkius galvijų ūkius) palankiausia eksporto rinka – Nyderlandų Karalystė.

➤ Atliekant pasirinktos rinkos verslo aplinkos analizę buvo tiriami išorės (politinius ir teisinius, ekonominius bei kultūrinius) veiksniai, kurie gali turėti lemiamą įtaką eksporto plėtrai Olandijoje. Vykdamas konkurencinės aplinkos analizę buvo atliktas išsamus konkuruojančių produktų bei jų gamintojų tyrimas. Šio tyrimo metu nustatyta, kad Nyderlandų veterinarinių produktų gamintojai yra vieni iš Europos lyderių šioje srityje. Analogiškų prekių gamintojų bei jų siūlomų produktų pasiūla didelė, vyrauja aukštos kokybės produktai su santykinai didele kaina.

➤ Įvertinus konkurentų siūlomą produkciją, suformuota prekių linija su rekomenduojama kaina, rėmimo priemonėmis bei paskirstymo galimybėmis. Rėmimo strategijos esminis momentas – aukštos prekių kokybės bei turimų standartų akcentavimas (ISO, GGP).

➤ Taikant suformuotą strategiją, ***įmonei nepavyks pasiekti tarptautinio marketingo tikslų***, todėl jie turėtų būti koreguojami atsižvelgiant į Nyderlandų rinkos tyrimo rezultatus. Šios rinkos atsiradimas gali padėti pasiekti tikslą – padvigubinti pelno maržą, tačiau įmonė vis tiek dar turės neišnaudoto gamybinio potencialo.

➤ Analitinė – tiriamoji darbo dalis parengta naudojant vidurkių skaičiavimo metodą (vidutinė kaina, vidutiniai kiekiai) bei remtasi paprastuoju prognozavimo metodu, todėl į atliktą tyrimą reikėtų žiūrėti, kaip į rekomendacinio pobūdžio. *Esminė šio tyrimo nauda* – įėjimo į užsienio rinką proceso eiliškumas bei atliekamos procedūros. Laikantis tos pačios tyrimo eigos galima parengti įėjimo į užsienio rinką marketingo strategiją bet kuriai kitai gamybinei SVV įmonei. Taip pat naudodamasi šiuo metodu UAB „Ruvera“ gali formuoti tarptautinio marketingo strategiją ir į kitas ES šalis. Taip pat vidutines reikšmes pakeitus realiomis, rezultatai būtų tikslesni.

Rekomenduojama:

➤ *Didinti darbuotojų, atsakingų už eksportą, skaičių.* Bent vienas papildomas darbuotojas, puikiai kalbantis anglų, rusų kalbomis bei turintis patirties tarptautinėje prekyboje, padėtų greičiau pasiekti keliamų tikslų – plėsti pardavimų apimtis eksporto rinkose bei ieškoti naujų klientų. Taip pat rekomenduojama skaidyti darbuotojus pagal rinkas. Pavyzdžiui, eksporto vadybininkas atsakingas už Skandinavijos rinkas, už centrinės Europos rinkas ir t.t. Taip būtų išvengiama darbų dubliavimosi bei pasiekti geresni rinkų analizės rezultatai.

➤ *Pasinaudoti VŠĮ „Versli Lietuva“ rinkos tyrimų paslaugomis.* Įmonės darbuotojai neturi galimybės atlikti detalaus užsienio rinkos tyrimo dėl informacijos viešoje erdvėje stokos. Pasinaudojus rinkos analitikų paslaugomis dėl tikslesnės informacijos sumažėtų klaidų tikimybė priimančiam sprendimui.

➤ *Įvesti kontrolės priemones eksporto vadybininkams.* Tai rekomenduojama daryti sukuriant klientų duomenų bazę, kurioje būtų registruojami visi rasti potencialūs klientai. Šalia kliento pavadinimo privalo atsirasti komentaras, nusakantis veiksmus susijusius su šiuo klientu, pavyzdžiui, pokalbio metu išsiaiškinta, kad didmenininkas prekiauja konkurentų įmonės produkcija ir neplanuoja plėsti siūlomų prekių asortimento. Tokia duomenų bazė turi daug privalumų. Pirma, taip galima kontroliuoti, kiek kontaktų (skambučių, elektroninių laiškų) atlieka vadybininkas per dieną, savaitę, mėnesį. Antra, duomenų bazės kūrimas turi išliekamąją vertę, t.y. pasikeistus darbuotojams, visa informacija, kas konkrečioje rinkoje buvo atlikta, išliktų įmonėje, todėl naujai atėjusiam darbuotojui nereikėtų antrą kartą skambinti įmonei, kuri neplanuoja pirkti vaistų iš Lietuvos.

➤ Rekomenduojama *įvesti minimalius produkcijos pardavimo kiekius* tarptautinėje prekyboje. Tai siūloma padaryti įvertinant gamybos sąnaudas (laiko prasme) susijusias su pilstymo, pakavimo įrangos perprogramavimo laiku kitam produktui. Taip pat svarbu įvertinti transporto kaštus, todėl rekomenduojama nustatyti bendrą minimalų užsakymo kiekį (700 kg, euro paletė). Pavyzdžiui, įvertinus transporto kaštus, įmonei naudinga parduoti ne mažiau kaip 700 kg, kuriuos gali sudaryti skirtingi produktai: 100 vnt. 250 gr. įpakavimui (vienam produktui); 50 vnt. 500 gr. įpakavimui ir t.t.

➤ Rekomenduojama *kurti prekių liniją, tinkančią ekologiniam ūkininkavimui*. Pasaulinės tendencijos rodo, kad tokių ūkių sparčiai daugėja, pavyzdžiui, Nyderlanduose gyvulių auginamų ekologinės ūkininkystės principais per pastaruosius 5 metus padaugėjo 70 procentų, Norvegijoje – 46 procentais. Taip pat šie ūkiai yra labiau finansuojami vyriausybės, todėl tikėtinas gyvulių skaičiaus didėjimas šiame rinkos segmente.

➤ *Taikyti atvirkštinį rinkos segmentavimą*,. Vidutinį karvės „sukuriamą“ pieną reiktų vertinti priešingai, t.y. kuo šis rodiklis didesnis, tuo jis mažiau palankus įmonei. Šiame darbe buvo laikomasi prielaidos, kad kuo didesnis išgaunamas pieno kiekis, tuo daugiau preparatų naudojama, tačiau yra tiesioginis ryšys tarp vaistų naudojimo ir konkurencijos toje rinkoje. Kuo daugiau gaunama pieno iš vienos karvės, tuo didesnė konkurencija, tuo sunkiau su turimais įmonės resursais įeiti į rinką. Tokios rinkos yra brandos arba smukimo stadijose, todėl siekiant ilgalaikių tikslų rekomenduojama ieškoti rinkų, kurios yra augimo stadijose, kartu vertinant ir karvių skaičiaus kitimo dinamiką.

➤ Kitiems tyrėjams, atliekantiems panašaus pobūdžio tyrimą, rekomenduojama *nebekurti dar vieno marketingo strategijos modelio*, o pasinaudoti jau esamais teoriniais modeliais. Svarbiausias momentas – iš didelio jų skaičiaus išsirinkti labiausiai tinkantį.

LITERATŪRA

1. Alamil L., R. (2010). Customer-Focused Business Architecture and Strategic Management. *Contemporary PNG Studies: DWU Research Journal*. Volume 12, p.49-67.
2. Albaum G., Duerr E. (2008). *International marketing and export management*. Harlow: Prentice Hall, Jungtinė karalystė.
3. Ambang, T. (2010). Influences of International Management Trends on Business Organisations in Papua New Guinea. *Contemporary PNG Studies: DWU Research Journal*. Volume 13, p.81-94.
4. Amiri S.R.S., Kavousy, E., Azimi, S. Y (2010). The Role of Cultural Strategic Planning in Increasing Organizational Productivity, Development and Perfection. *European Journal of Social Sciences*, 15(2), 69-74.
5. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
6. Bartkus, E. V., Kriaučiūnaitė, Ž. (2007). Kokybė – konkurencinio pranašumo pagrindas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Ekonomika ir vadyba*: 2007:12.
7. Bartosevičienė V., Vaitkevičius S., Janučukienė I. (2004). *Ekonominiai statistiniai tyrimai*. Kaunas, Technologija.
8. Bernatonytė, D. (2007). *Tarptautinė prekyba*. Kaunas: „Technologija“.
9. Bernatonytė, D. (2011). *Tarptautinė prekyba*. Kaunas: „Technologija“.
10. Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. Harlow: Prentice Hall.
11. Burinskienė, A. (2009). Tarptautinė prekyba įmonių veiklos praktikoje. *Verslas, vadyba ir studijos: Tarptautinės ekonominės integracijos problemos*. p-37.
12. Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs*. Eastbourne: Prentice Hall Europe.
13. Couturier, J., Sola, D. (2010). International Market Entry Decisions: the role of local market factors. *Journal of general management*: Vol. 35 No. 4 Summer 2010.
14. Crick, D., (2009). The Internationalisation of born global and international new venture SME's. *International Marketing Review*. Vol. 26 Nos 4/5, p. 453-476.
15. Czinkota M.R., Ronkainen I.A. (2007). *International marketing*. Mason, OH : Thomson/South-Western.
16. Dikčius, V. (2005). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija.
17. Doole, I., Lowe, R. (2008). *International Marketing strategy: Analysis, development and implementation*. Cengage Learning EMEA.

18. Garuckas, R., Jatuliavičienė G, Kučinskienė, M. (2007). Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo analizė Europos sąjungos kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2007. 42.
19. Ginevičius R., Rakauskienė O.G, Patalavičius R., Tvaronavičienė M., Kalašinskaitė K., Lisauskaitė V. (2005). Eksporto ir investicijų plėtra Lietuvoje: monografija. Vilnius: Technika. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
20. Hansen, T., Solgaard, H. S. (2004). Strategic pricing: fundamental considerations and future perspectives. *Marketing Review*, 4 (1), 99–111.
21. Hynes, B. (2010). International Small Business Growth: A process perspective. *The Irish journal of management*. 31/03/2010, p 87.
22. Jakutis, A. (2006). Lietuvos ir užsienio šalių eksportas. *Tiltai*. 2006,3.
23. Jansson, H. (2007). *International Business Marketing in Emerging Country Markets*. Cornwall: MPG Books, Ltd.
24. Keršienė, R. (2009). Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*. 2009.14.
25. Kinderis, R. (2010). *Tarptautinis marketingas*. Vilnius: „Ciklonas“.
26. Koksas, M.H., Kettaneh, T. (2011). Export problems experienced by high- and low-performing manufacturing companies. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Vol. 23 No. 1, p. 108-126.
27. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
28. Kotler P., Keller K.L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
29. Kuvykaitė R. (1997). *Tarptautinis marketingas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija. Kauno technologijos universitetas.
30. Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija.
31. Lages, L., Abrantes, J., Lages, C. (2008). The STRATADAPT scale: A measure of marketing strategy adaptation to international business markets. *International Marketing Review*. Vol. 25 No. 5, p. 584-600.
32. Langvinienė, N., Sekliuckienė, J., Vengraskaus, P. V. (2010). *Tarptautinis verslas: 1 knyga*. Kaunas: Technologija.
33. Langvinienė, N., Sekliuckienė, J., Vengraskaus, P. V. (2010). *Tarptautinis verslas: 2 knyga*. Kaunas: Technologija.
34. Lekavičienė, D, Keblytė, D. (2011). Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo internacionalizavimosi formų palyginamoji analizė. *Human resources – the main factor of regional development*. No 4. p.127.

35. Lileikienė, A., Šaparnis G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
36. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
37. Melnikas, B. Chlivickas, E., Jakubavičius, A., Lobanova, L., Pipirienė, V., Burinskienė A (2008). *Tarptautinis verslas: tarptautinės vadybos įvadas*. Vilnius: Technika.
38. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Krašto apsaugos ministerijos Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba.
39. O'cass, A., Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*. Vol. 43 No. 11/12, 2009.
40. Paliwoda S. J. (1999). International marketing: an assessment. *International Marketing Review*, Vol. 16 No. 1.
41. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: „The Baltic Press“
42. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2008, 2012). *Marketingas*. Vilnius: „Garnelis“.
43. Pranulis, V. J., (2007). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
44. Ramanauskienė, J. (2008). *Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai*. Kaunas: Spalvų kraitė.
45. Rialp, A., Rialp, J. (2006). International Marketing Research: opportunities and challenges in the 21st Century. *Emerald group publishing limited*.
46. Rundh, B. (2003). Rethinking the international marketing strategy: new dimension in the competitive market. *Marketing intelligence & Planning*: 21/4 p. 249 – 257.
47. Sekliuckienė, J. (2009). *Tarptautinio verslo organizavimas*. Kaunas: Technologija.
48. Sherman, H., Rowley, D. J., Armandi, B. R. (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series*. Vol 8. No 3.
49. Snieškienė, G. (2009). Išorinės aplinkos veiksnių poveikio eksporto kainodaros strategijai vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*: 2009. 14
50. Stonehouse G., (2000). *Global and transnational business: strategy and management*. Chichester: John Wiley & Sons.
51. Svendsen, M. F., Haugland, S. A., Grønhaug, K., Hammervoll, T. (2011). Marketing strategy and customer involvement in product development. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Iss: 4, pp.513 – 530.

52. Urbonas, J. A. (2006). *Eksporto organizavimas ir planavimas*. Kaunas: Technologija
53. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: Teorija ir Praktika*. 10(2): p. 130–141.
54. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: Vadybos kolegija.
55. Vijeikis, J., Vileikienė, B. (2003). *Tarptautinis marketingas*. Vilnius: „Vilspa“.
56. Vilkė, R., Bernatonytė, D. (2009). Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo užsienio prekybos sąlygų pokyčiai Europos ekonominės integracijos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*: 2009. 14
57. Virvilaitė, R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
58. Zucchella, A., Palamara G. (2007). Niche strategy and export performance. *International marketing research: opportunities and challenges in 21st Century. Advantages in International Marketing*, Volume 17, 63-67.
59. Žukauskas, P. (2006). *Kompanijų veiklos internacionalizacija: teorija ir praktika*. Kaunas: VDU leidykla.
60. Žvirblis, A. (2007). Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksnių kompleksinis vertinimas. *Ekonomika*: 2007 (80).

Duomenų bazės

61. Agricultural area and livestock as of 31.07.2011. *Statistics Norway*. [žiūrėta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: <http://www.ssb.no/jordbruksareal_en/>
62. Annual figures Veterinary Medicinal Products Unit MEB 2011. *Medicines Evaluation Board* [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga per internetą: Prieiga per internetą: <http://www.cbg-meb.nl/CBG/en/veterinarymedicines/actueel/Annual_figures_Veterinary_Medicinal_Products_Unit_MEB_2011/default.htm> .
63. Certified organic livestock. *Eurostat* [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga per internetą: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=food_in_porg3&lang=en
64. Cows'milk collection and products obtained (annual data). *Eurostat* [žiūrėta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=apro_mk_cola&lang=en>.
65. Domestic animals. 1998-2011. *Statistics Norway* [žiūrėta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: <http://www.ssb.no/english/subjects/10/04/10/jordbruksareal_en/tab-2011-11-17-02-en.html>.
66. Farming. *Statistics Norway* [žiūrėta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: <http://www.ssb.no/jordbruk_en/e>.

67. Gross domestic product at market prices. *Eurostat* [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00001&plugin=1>
68. High tech exports. *Eurostat* [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tgite210&plugin=1>
69. High tech imports. *Eurostat* [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tgite220&plugin=1>
70. Import of goods. *The Tax and Customs Administration*. [žiūrėta 2012-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://gebruikstarief.douane.nl/>>.
71. International trade in medicinal and pharmaceuticals products. *Eurostat* [žiūrėta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/International_trade_in_medicinal_and_pharmaceutical_products>.
72. International trade in medicinal and pharmaceutical products. *Eurostat* [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/International_trade_in_medicinal_and_pharmaceutical_products>.
73. Livestock by size of the farms, Austria, 2007. *Eurostat* [žiūrėta 2012-03-20]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/3/38/Livestock_by_size_of_the_farms%2C_Austria%2C_2007.PNG>.
74. Livestock by size of the farms, Belgium, 2007. *Eurostat* [žiūrėta 2012-03-20]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_Belgium,_2007.PNG&filetimestamp=20100730092803>.
75. Livestock by size of the farms, Bulgaria, 2007. *Eurostat* [žiūrėta 2012-03-23]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Farm_structure_in_Bulgaria>.
76. Livestock by size of the farms, Cyprus, 2007. *Eurostat* [žiūrėta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Farm_structure_in_Cyprus>.
77. Livestock by size of the farms, Czech Republic, 2007. *Eurostat* [žiūrėta 2012-03-27]. Prieiga per

- interneta: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farms,_Czech_Republic,_2007.PNG&filetimestamp=20101007140113>.
78. Livestock by size of the farms, Denmark, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-27]. Prieiga per interneta: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farms,_Denmark,_2007.PNG&filetimestamp=20100909122910>.
79. Livestock by size of the farms, Estonia, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-23]. Prieiga per interneta: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_Estonia,_2007.PNG&filetimestamp=20100929094112>.
80. Livestock by size of the farms, Finland, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-20]. Prieiga per interneta: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_Finland,_2007.png&filetimestamp=20100507101006>.
81. Livestock by size of the farms, France 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-23]. Prieiga per interneta: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_France,_2007.PNG&filetimestamp=20100531105037>.
82. Livestock by size of the farms, Germany, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-23]. Prieiga per interneta: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_Germany,_2007.PNG&filetimestamp=20100128090019>.
83. Livestock by size of the farms, Greece, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-27]. Prieiga per interneta: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Farm_structure_in_Greece>.
84. Livestock by size of the farms, Hungary, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-23]. Prieiga per interneta: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_2007,_Hungary.png&filetimestamp=20100511092053>.
85. Livestock by size of the farms, Ireland, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-20]. Prieiga per interneta: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farms,_Ireland,_2007.png&filetimestamp=20100511122314>.
86. Livestock by size of the farms, Italy, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-27]. Prieiga per interneta: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_Italy,_2007.PNG&filetimestamp=20100127132021>

87. Livestock by size of the farms, Netherlands, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-23]. Prieiga per internetą: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock by size of the farm, Netherlands, 2007.PNG&filetimestamp=20101202121114](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_Netherlands,_2007.PNG&filetimestamp=20101202121114)>.
88. Livestock by size of the farms, Norway, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-20]. Prieiga per internetą: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock by size of the farm, in Norway, 2007.png&filetimestamp=20100511094135](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_in_Norway,_2007.png&filetimestamp=20100511094135)>.
89. Livestock by size of the farms, Portugal, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-23]. Prieiga per internetą: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock by size of the farm, Portugal, 2007.png&filetimestamp=20100507134045](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_Portugal,_2007.png&filetimestamp=20100507134045)
90. Livestock by size of the farms, Romania, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock by size of the farm, Romania, 2007.png&filetimestamp=20100505073103](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_Romania,_2007.png&filetimestamp=20100505073103)
91. Livestock by size of the farms, Slovakia, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-23]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Farm_structure_in_Slovakia>.
92. Livestock by size of the farms, Slovenia, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock by size of the farm, Slovenia, 2007.PNG&filetimestamp=20101014130146](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_Slovenia,_2007.PNG&filetimestamp=20101014130146)
93. Livestock by size of the farms, Spain, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock by size of the farm, Spain, 2007.PNG&filetimestamp=20100609084028](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm,_Spain,_2007.PNG&filetimestamp=20100609084028)>.
94. Livestock by size of the farms, Sweden, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-23]. Prieiga per internetą: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock by size of the farms, Sweden, 2007.PNG&filetimestamp=20100924114800](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farms,_Sweden,_2007.PNG&filetimestamp=20100924114800)>.
95. Livestock by size of the farms, UK, 2007. *Eurostat* [žiūrēta 2012-03-20]. Prieiga per internetą <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Farm_structure_in_the_United Kingdom](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Farm_structure_in_the_United_Kingdom)>.

96. Livestock by size of the farms, UK, 2007. *Eurostat* [žiūrėta 2012-03-20]. Prieiga per internetą: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock by size of the farm, Poland, 2007.PNG&filetimestamp=20101202150049](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Livestock_by_size_of_the_farm_Poland_2007.PNG&filetimestamp=20101202150049).
97. Nyderlandų karalystės žemės ūkio ir maisto produktų rinkos apžvalga 2010. *Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos reguliavimo agentūra*. [žiūrėta 2012-03-10]. Prieiga per internetą: http://www.litfood.lt/documents/Eksportas/RTIS/apzvalgos/pdf/2010m_Nyderlandu_apzvalga.pdf
98. Number of dairy cows. *Eurostat* [žiūrėta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tag00014&plugin=1>.
99. Ranking of economies. *Doing Business. World Bank*. [žiūrėta 2012-02-01]. Prieiga per internetą: <http://www.doingbusiness.org/rankings>.
100. Selling prices of raw cow's milk. *Eurostat* [žiūrėta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tag00070&plugin=1>
101. Taxes on production and imports % of GDP. *Eurostat* [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00020&plugin=1>.
102. *The Health Care Inspectorate in short*. [žiūrėta 2012-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.igz.nl/english/>.
103. *The Norwegian Veterinary Institute (NVI)*. [žiūrėta 2012-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.vetinst.no/eng/>.
104. Veterinarinių vaistų registravimo, gamybos ir tiekimo Lietuvos Respublikos rinkai reikalavimai. *Lietuvos Respublikos Seimas* [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga per internetą: Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=330267.
105. *Veterinary medicinal products*. [žiūrėta 2012-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.cbg-meb.nl/CBG/en/veterinary-medicines/adverse-events/default.htm>.

Internetiniai šaltiniai

106. Aplinkos apsaugos vadybos sistemos ISO 14000 reikalavimai. [žiūrėta 2012-02-26] Prieiga per internetą: <http://sites.google.com/site/kuriamversla/verslo-vadyba/aplinkos-apsaugos-vadybos-sistemos/aplinkos-apsaugos-vadybos-sistemos-iso-14000-reikalavimai>;

107. COKZ organizacija (*Netherlands Controlling Authority for Milk and Milk Products*) Olandijoje. [žiūrėta 2012-03-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.pienotyrimai.lt/spausdinti.php?id=424>>.
108. Gambini, G. (2010). EU-27 trade in medicinal and pharmaceutical products rose by 11% in 2009 in spite of the global economic crisis. Eurostat: Statistic in focus. 63/2010. [žiūrėta 2012-02-26]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-10-063/EN/KS-SF-10-063-EN.PDF>.
109. Gedgaudas, E. (2006). *Galvijų veislininkystė Nyderlanduose*. Prieiga per internetą: <<http://www.holstein.lt/index.php/straipsniai/23-galvij-veislininkyst-nyderlanduose>>.
110. Introduction to Dairy Science and Technology: Milk History, Consumption, Production, and Composition. [žiūrėta 2012-03-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.foodsci.uoguelph.ca/dairyedu/intro.html>>.
111. *Naudinga informacija verslui*. Lietuvos Respublikos ambasada Nyderlandų Karalystėje. [žiūrėta 2012-03-15]. Prieiga per internetą: <http://nl.mfa.lt/popup2.php?nr=1&item_id=297&m_e_id=88&menu_i_id=16051>
112. Norvegijos pieno ūkis naujovėms nešykšti. Valstietis. (2009) [žiūrėta 2012-01-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.valstietis.lt/content/view/full/166119>>.
113. Sutkevičienė, R. (2011). *Nyderlandų pieno ūkių patirtis Lietuvai*. <http://www.agroakademija.lt/pasaulyje/?SId=423>
114. Šiaulių pramoninkų asociacija. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai-pramone.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=86:ruvera-2012-04-04&catid=35:moni-savait&Itemid=53>.
115. Tiškevičienė, I. (2011). Ūkinių gyvūnų registro duomenimis, Lietuvoje pienininkystės ūkiai ir toliau stambėja. *Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras* [Žiūrėta: 2012-03-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.vic.lt/?mid=381&id=7870>> .
116. Taraškevičienė, M. (2011). Pieno supirkimo kainų labirintai. [žiūrėta 2012-03-02]. Prieiga per internetą: <http://www.ekonomika.lt/naujiena/pieno-supirkimo-kainu-labirintai-5264.html?page=1;>>
117. Sauliūnas, G. (2009). Norvegijos pieno ūkis naujovėmis nešykšti. [žiūrėta 2012-03-02]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.delfi.lt/country/norvegijos-pieno-ukis-naujovems-nesyksti.d?id=21786638>>
118. Aleksynaitė, G. (2005). Olandiško sūrio giminėje. [žiūrėta 2011-03-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.manoukis.lt/index.php?s=592&m=1&z=29>>.
119. ES Parama verslui. Žiūrėta [2011-04-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.idus.lt/index.php/es-parama-verslui/lyderis-lt>>;

120. EuroTier. Žiūrėta [2011-04-27]. Prieiga per internetą: < <http://www.eurotier.com/home-en.html>>.
121. Apie mus. UAB „Ruvera“. [žiūrėta 2012-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://ruvera.lt/?pg=20110230081943>>
122. Mikutis, J. (2001). Kas yra ISO? *Verlso banga*. [žiūrėta 2012-02-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.printer/3c0ba1fc08897>>
123. „Naujos galimybės“ priemonės aprašymas. [žiūrėta 2012-02-26]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/gaires/priemones/priemone?priem_id=000bdd538000151a>
124. Apie mus. INOBIO Interaktyvus. [žiūrėta 2012-02-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.inobio.com/lt/apie-mus.html>>
125. ISO konsultacijos. [žiūrėta 2012-02-26] Prieiga per internetą: <<http://www.asprendimai.eu/lt/paslaugos/konsultacijos/iso-konsultacijos/>>
126. *Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba*. [žiūrėta 2012-02-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.vvkt.lt/index.php?2350780330>>.
127. Products. *Eurovet*. [žiūrėta 2012-02-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.eurovet-ah.com/products>>.,.
128. About us. *Kepro*. [žiūrėta 2012-02-26]. Prieiga per internetą: <www.Kepro.nl>.
129. About us. *Interchemie*. [žiūrėta 2012-02-26]. Prieiga per internetą: <www.Interchemie.com>.
130. About us. *Grovet* [žiūrėta 2012-02-26]. Prieiga per internetą: <http://www.grovet.com/?page=shop_step1&itemId=62003>
131. About us. *Orffa* [žiūrėta 2012-02-26]. Prieiga per internetą: <www.Orffa.com>.
132. About us. *NML HEALTH* [žiūrėta 2012-02-26]. Prieiga per internetą: <www.Nmlhealth.com>;
133. Nyderlandai. *Eures Lietuva*. [žiūrėta 2012-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/eures/index.aspx?page=/lt/gyvenimo_darbo_salygos/kitu_saliu_gyvenimo_ir_darbo_salygos/nyderlandai/>.
134. Partnerships. *Orffa*. [žiūrėta 2012-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.orffa.com/site/company-partnerships-uk>
135. Nyderlandai. *Europos sąjunga*. [žiūrėta 2012-03-15]. Prieiga per internetą: <http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/netherlands/index_lt.htm>.
136. International cooperation. *Universiteit Utrecht*. [žiūrėta 2012-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.uu.nl/faculty/veterinarymedicine/EN/mission/default/Pages/Internationalcooperation.aspx>>.

PRIEDAI

Klausimynas

Vykdoma gamybinė veikla

1. Kiek ir kokių veterinarinių preparatų pagamino „Ruvera“ (2011 metais)? Kokia dalis tenka eksportui, kokia vidaus vartojimui? Koks produktas (produktai) yra populiariausi?
2. Kokia įmonės apyvarta (2010 - 2011)? Kokią dalį sudaro gaminama produkcija?
3. Kokios gaminamos produkcijos apimtys (Kg, t) 2009-2011? Koks gamybos augimo potencialas?
4. Kokią gamybos/pakavimo įrangą turi įmonė?
5. Kas yra pagrindiniai įmonės tiekėjai? Kaip dažnai jie keičiasi?

Produktai

6. Kiek laiko užtrunka sukurti naują produktą? Kaip jis kuriamas? (analizuojant konkurentų pasiūlą, vartotojų poreikį?)
7. Kas kuria pakuočių dizainą? Kiek laiko tai užtrunka?
8. Nuo kada naudojamas prekės ženklas „INO BIO“? Kokie jo sukūrimo motyvai?
9. Dalis gaminamų vaistų pavadinimas prasideda Bio/Eco ženklu. Kodėl? Ar yra ryšys tarp pavadinimo ir vaisto sudėties? Ar yra produktų tinkamų ekologiniam ūkininkavimui?
10. Ar visa gaminama produkcija atitinka ES standartus?

Personalas

11. Kiek darbuotojų dirba įmonėje (gamyba, administracija, prekyba, paskirstymas)?

12. Kiek darbuotojų dirba su užsienio rinkomis? Kiek su Lietuvos rinka?

13. Ar dažna personalo, susijusio su gamyba bei eksportu, kaita? Kiek darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą?

Pardavimai

14. Koku būdu įmonė pradėjo bendradarbiavimą su užsienio partneriais, kurių atstovais tapo Lietuvoje? (kieno iniciatyva užsimezgė santykiai)

15. Kokias rėmimo priemones naudoja partneriai? Kaip informuoja apie naujus produktus? Kokia atsiskaitymo už prekes schema? Kokios priemonės buvo veiksmingos, kokios neveiksmingos?

16. Ar visa informacija apie produkciją yra internetinėje svetainėje? Ar klientai informuojami elektroniniu paštu apie naujoves? Kaip dažnai atnaujinama informacija? Kas už tai atsakingas?

Segmento apibūdinimas

17. Kas tikslinis pirkėjas užsienyje, Lietuvoje (ūkininkai, platintojai (didmenininkai, mažmenininkai)?

Eksporto patirties vertinimas

18. Kada pirmą kartą UAB „Ruvera“ pradėjo eksportą? Kokia šalis, produktas, kiekis?

19. Į kokias šalis 2009-2011 metais įmonė eksportavo? Kokį kiekį? Kokius produktus?

20. Ar įmonė turi strateginių tikslų, susijusių su prekyba užsienyje? Jei taip, tai kokių? (Pvz, išplėsti užsienio prekybą iki x proc. visos gamybos apimtys ir t.t.)

21. Kokia valstybės parama pasinaudojo įmonė?

22. Kokia valiuta vykdoma užsienio prekyba?

23. Kokie pagrindiniai sunkumai, susiję su prekyba užsienyje?

24. Kokios esminės klaidos padarytos?

Tarptautinio marketingo komplekso sprendimai

25. Kaip įmonė surado klientus užsienio rinkose?

26. Kokiu principu nustatoma eksportuojamos produkcijos kaina? (analizuojami konkurentai, pagal patirtus gamybos kaštus plus pageidaujamas pelnas...)

27. Kokios apmokėjimo už prekes sąlygos ir kaip skatinami pardavimai? (Nuolaidos, procentas nuo pardavimo)

28. Kaip pasiūlyme (potencialiam užsienio pirkėjui) rašoma kaina? Ar naudojamos Incoterms sąlygomis?

29. Kaip sudaromas (jeigu toks yra) rėmimo biudžetas (nuo esamos apyvartos, nuo planuojamų pajamų ir t.t.)?

30. Kokias rėmimo formas užsienyje naudoja įmonė?

31. Kokia kalba produkcijos etiketės? Ar kiekvienu atveju pritaikoma kalba pagal šalį (Pvz, Latvijoje – latviškai, Vokietijoje – vokiškai, Albanijoje – albanų ir t.t.)?

32. Kaip įmonė informuoja vartotojus apie naujus produktus (LT ir užsienyje) ?

33. Kas rūpinais prekių pristatytu užsienyje? Jei pati įmonė, kokiomis paslaugomis naudojasi?

Apklauso protokol

Apklauso data: _____

Trukmė: _____

Įmonės/Įstaigos pavadinimas: _____

Apklausoje dalyvavusio asmens pareigos: _____

Telefono numeris: _____

Pagrindiniai klausimai:

1. Kokią valstybės paramą galima gauti SVV įmonei (40 darbuotojų)?

.....
.....
.....

2. Kiek laiko užtrunka konsultacijų gavimas, projektų rengimas?

.....
.....
.....

3. Kiek kainuoja?

.....
.....
.....

Pokalbio metu kylantys klausimai:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Komentaras:

.....
.....
.....

Pasirinktų šalių porfolio analizė

Rizikos potencialas	Žemas	I Liuksemburgas I	IV Suomija, Belgija, Olandija, Austrija, Švedija, Danija	VII Prancūzija, Vokietija
	Vidutinis	II	V Airija, Portugalija, Graikija Lenkija, Vengrija Čekija	VIII Ispanija, Italija, Didžioji Britanija
	Aukštas	III	VI	IX Rusija
		Žemas	Vidutinis	Aukštas

Rinkos patrauklumas

Šaltinis: Ramanauskienė, J. (2008). *Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai*.
Kaunas: Spalvų kraitė.

Strategijos modeliai per visą prekės gyvavimo ciklą

Gyvavimo ciklo stadijos	Prekės politika	Marketingo formulės elementai		
		Kainodara	Realizacijos sistema	Reklamos veikla
Įvedimas į rinką	Patikrintos rinkoje prekės pasiūlymas. Palaikomas minimalus prekių nomenklatūros lygis	Sekama novatorių pėdomis, nustatant aukštą kainą įeinant į rinką („grietinėls nugriebimo“ strategija) arba naudojama įsiskverbimo į rinką „kainų taktika“	Naudojama didmeninė prekyba, atrankinis paskirstymas	Paskirstymo skatinimas prekybos agentams ir stambūs įdėjimai į reklamą, pardavimo rėmimo priemonės, generuojančias pirminę paklausą, užtikrinant prekės buvimą parduotuvių asortimente.
Augimas	Gaminio tobulinimas; prekių nomenklatūra apribojama	Kainos reguliavimas atsižvelgiant į konkurencijos sąlygas	Paskirstymo kanalų plėtimas	Aktyvi konkurencinga reklama
Branda	Prekės pritaikymas prie įvairių rinkos segmentų	Tolesnis kainų mažinimas	Gamintojas perima didmeninės prekybos funkciją ir aktyvina paskirstymą	Prekinio ženklo pranašumų ir išskirtinių prekės savybių akcentavimas
Smukimas	Prekių nomenklatūros sumažinimas; Konceptualiai naujų prekių sukūrimas	Galimas kainos didinimas	Paskirstymo sistemos susiliejimas; Dalis prekybos kanalų atsisakymas	Reklamos sumažinimas iki nuolatinės klientūros aprėpimo.

Pristatymo sąlygų kodavimas nuo 2011 m. sausio 1 d.

„Incoterm“ kodas	Reikšmė „Incoterm“ ICC/ECE, Ženeva	Jei reikalaujama, nurodoma vieta
EXW	Iš įmonės	Įmonės vieta
FCA	Franko vežėjas	Sutarta vieta
FAS	Franko/ pristatymo vieta prie laivo	Sutartas pakrovimo uostas
FOB	Franko laivo denis	Sutartas pakrovimo uostas
CFR	Kaina ir frachtas (C&F)	Sutartas paskirties uostas
CIF	Kaina, draudimas ir frachtas	Sutartas paskirties uostas
CPT	Transportavimas apmokėtas iki ...	Sutarta paskirties vieta
CIP	Transportavimas ir draudimas apmokėtas iki ...	Sutarta paskirties vieta
DAT	Pristatyta į terminalą	Sutartas terminalas paskirties uoste arba paskirties vietoje
DAP	Pristatyta į vietą	Sutarta paskirties vieta
DDP	Pristatyta, muitas sumokėtas	Sutarta paskirties vieta importuojančioje šalyje
XXX	Kiti nei pirmiau nurodyti pristatymo terminai	Tiksliai nurodomos sutartyje nustatytos sąlygos

EXW - iš įmonės. Pardavėjas įvykdo savo įsipareigojimus, kai savo patalpose pateikia prekes Pirkėjui. Pirkėjas (tiesiogiai ar netiesiogiai) turi organizuoti prekių pakrovimą bei eksporto formalumų sutvarkymą. Tai mažiausius Pardavėjo įsipareigojimus numatančios sąlygos. Jei Pirkėjas pageidauja, kad prekės būtų pakrautos į pateiktą transporto priemonę, tai turi būti aiškiai nurodyta sutartyje.

FOB - pristatyta ant denio. Pardavėjas įvykdo savo įsipareigojimus, kai pristato krovinį ant laivo denio, t.y. kai kroviny yra įkeliamas per laivo borto turėklus nurodytame uoste. Pagal šias sąlygas Pardavėjas turi atlikti muitinės eksporto formalumus. Šiuo metu laivo turėklai nėra ta riba, kuri labai aiškiai skirtų Pardavėjo ir Pirkėjo riziką (pvz. roll on/roll of tipo laivai). Pardavėjui FCA sąlygos yra palankesnės, nes rizika ir sąnaudos pereina pirkėjo atsakomybėn nuo to momento, kai prekės perduodamos Vežėjui.

FCA - pristatyta iki Vežėjo. Pardavėjas įvykdo savo įsipareigojimus, kai pristato prekes Vežėjui į vietą, kurią nurodo Pirkėjas. Jei prekės perduodamos Vežėjui Pardavėjo patalpose - tai pakrovimas į transporto priemonę yra Pardavėjo pareiga ir atsakomybė. Jei prekės perduodamos Vežėjui pastarojo patalpose arba bet kurioje kitoje vietoje, tai Pardavėjas nėra atsakingas už jų iskvimą. Eksporto formalumus FCA sąlygų atveju taip pat turi atlikti Pardavėjas (tiesiogiai ar netiesiogiai). Šios sąlygos naudotinos transportuojant prekes visomis transporto rūšimis.

CIF - kaina, draudimas, frachtas. Naudojama tik jūrų transporte. Pardavėjas įvykdo savo įsipareigojimus, kai pristato prekes į laivo denį išsiuntimo uoste bei apmoka visas sąnaudas, kurios reikalingos šio krovinio pristatymui į sutartą paskirties uostą. Pardavėjas taip pat turi apdrausti krovinį nuo sugadinimo ar praradimo transportavimo metu Pirkėjo naudai bei sumokėti draudimo

imoką. Rizika dėl krovinio sugadinimo ar praradimo nuo šio momento perduodama Pirkėjui. Pardavėjas taip pat atlieka muitinės eksporto formalumus.

CIP – transportavimas ir draudimas apmokėtas iki... Visiškai tokios pačios sąlygos kaip ir CIF, bet gali būti naudojamos gabenant krovinius įvairių rūšių transportu. Taigi Pardavėjas įvykdo savo įsipareigojimus, kai pristato prekes Vežėjui bei apmoka visas sąnaudas, kurios reikalingos šio krovinio pristatymui į sutartą paskirties vietą. Pardavėjas taip pat turi apdrausti krovinį nuo sugadinimo ar praradimo transportavimo metu Pirkėjo naudai bei sumokėti draudimo įmoką. Rizika dėl krovinio sugadinimo ar praradimo nuo šio momento perduodama Pirkėjui. Pardavėjas taip pat atlieka muitinės eksporto formalumus.

CPT – transportavimas apmokėtas iki... Visiškai tokios pačios sąlygos kaip ir CFR, bet gali būti naudojamos gabenant krovinius įvairių rūšių transportu. Taigi Pardavėjas įvykdo savo įsipareigojimus, kai pristato prekes Vežėjui bei apmoka visas sąnaudas, kurios reikalingos šio krovinio pristatymui į sutartą paskirties vietą. Rizika dėl krovinio sugadinimo ar praradimo nuo šio momento perduodama Pirkėjui. Pardavėjas taip pat atlieka muitinės eksporto formalumus.

DDP - perduota, maitas sumokėtas. Pardavėjas įvykdo savo įsipareigojimus, kai pristato prekes, kurioms atlikti muitinės formalumai, į nurodytą vietą. Tačiau prekių iškrovimas iš transporto priemonės nėra Pardavėjo atsakomybė. Visos išlaidos, susijusios su muitinės formalumais (procedūros atlikimas, mokesčiai, maitas) yra Pardavėjo atsakomybė. EXW sąlygos numato mažiausius Pardavėjo įsipareigojimus, DDP - didžiausius Pardavėjo įsipareigojimus.

FAS - pristatyta prie laivo denio. Sąlygos naudojamos tik jūrų transporte. Pardavėjas įvykdo savo įsipareigojimus, kai pristato prekes į krantinę nurodytame uoste. Nuo to momento visi krovos darbai bei rizika yra Pirkėjo atsakomybė. Eksporto formalumus šiuo atveju turi sutvarkyti Pardavėjas.

CFR - kaina ir frachtas. Naudojamas tik jūrų transporte. Pardavėjas įvykdo savo įsipareigojimus, kai pristato prekes į laivo denį išsiuntimo uoste bei apmoka visas sąnaudas, kurios reikalingos šio krovinio pristatymui į sutartą paskirties uostą. Rizika dėl krovinio sugadinimo ar praradimo nuo šio momento perduodama pirkėjui. Pardavėjas taip pat atlieka muitinės eksporto formalumus.

DAT - pardavėjas pristato prekes į pirkėjo nurodytą terminalą, uostą arba kitą paskirties vietą. Sąvoka "terminalas" apima krantinių, sandėlio, konteinerių sandėliavimo aikštes, geležinkelių ar oro uosto terminalų sąvokas. Abi šalys turi susitarti dėl pristatymo terminalo ir, jei įmanoma, pristatymo vietos, kurią pasiekus, transportavimo rizika iš prekių pardavėjo bus perduota prekių pirkėjui. Jei pardavėjas padengia visas transporto išlaidas ir įsipareigojimus iš terminalo į sutartą pristatymo vietą, gali būti taikomos DAP arba DDP prekių pristatymo sąlygos.

DAP - pardavėjas pristato prekes, kai prekės yra atvežtos į iš anksto numatytą vietą, kurioje pirkėjas yra pasirengęs iškrauti prekes iš transporto priemonės. Šalims rekomenduojama kuo aiškiau nurodyti pristatymo vietą, nes šioje vietoje transportavimo rizika iš prekių pardavėjo bus perduota prekių pirkėjui. Jei pardavėjas yra atsakingas už prekių muitinės formalumų atlikimą, maitų ir mokesčių apmokėjimą, tuomet reikėtų taikyti DDP prekių pristatymo sąlygas.

Eksportuojamos prekės kainos elementai

PREKĖS VIENETO KAŠTAI

Medžiagos.....	
Darbas.....	
Įmonės pridėtinės išlaidos.....	
Administracijos išlaidos.....	
Eksporto valdymo išlaidos.....	
Rėmimo išlaidos	

1. EKSPORTO KAŠTAI

Specialių etikečių ir įpakavimo išlaidos.....	
Ženklinimo išlaidos	
Krovimo ir tvirtinimo išlaidos.....	
Išsiuntimas:	
Dokumentų forminimas.....	
Gaminio draudimas.....	

Visi eksportuojamos prekės kaštai.....	
Plius numatomas pelnas.....	

Pradinė prekės kaina.....	
Plius pardavimo agento komisiniai (jeigu tokie yra).....	
Plius banko palūkanos	

Pardavimo veiklos kaštai.....	
-------------------------------	--

2. EKSPORTUOJAMŲ PREKIŲ TRANSPORTAVIMO KAŠTAI

Vidaus frachtas.....	
Prieplaukos mokestis.....	

Iš viso (FOB uostas) prekės kaina.....	
--	--

Plius:

Oro transporto kaina.....	
Jūrinis frachtas.....	
Draudimas	

Iš viso CIF gavėjo uostas	
---------------------------------	--

VŠĮ „Verlsi Lietuva“ paslaugų įkainiai

Potencialių prekybos partnerių kontaktinių duomenų paieška (5 užsienio įmonių, kurios yra išreiškę susidomėjimą bendradarbiavimu su Lietuvos įmone, kontaktai) – 2500 Lt.

Paslauga apima konsultacijas dėl tinkamo įmonės prisistatymo ir informacijos pateikimo konkrečioje rinkoje ir 5 užsienio įmonių kontaktinių duomenų paiešką, kurios potencialiai domėtusi bendradarbiavimu su pristatyta Lietuvos įmone. Šalys, kuriose siūloma paslauga: Azerbaidžanas, Turkmėnistanas, Baltarusija, Jungtinė Karalystė, JAV, Kazachstanas, Kinija, Lenkija, Nyderlandai, Prancūzija, Rusija (Maskva), Rusija (Sankt Peterburgas), Danija, Švedija, Ukraina, Vokietija, Norvegija, Izraelis ir Jungtiniai Arabų Emyratai.

Individualių vizitų organizavimas (5 potencialūs klientai) – 4000 Lt.

Paslauga apima konsultacijas dėl tinkamo įmonės prisistatymo ir informacijos pateikimo konkrečioje rinkoje ir individualaus vizito organizavimą įmonei su 5 atrinktais ir norinčiais bendradarbiauti užsienio partneriais. Pirminis užsienio įmonių interesas dėl galimo bendradarbiavimo su Lietuvos įmone identifikuojamas prieš vizitą. Šalys, kuriose siūloma paslauga: Azerbaidžanas, Turkmėnistanas, Baltarusija, Jungtinė Karalystė, JAV, Kazachstanas, Kinija, Lenkija, Nyderlandai, Prancūzija, Rusija (Maskva), Rusija (Sankt Peterburgas), Danija, Švedija, Ukraina, Vokietija, Norvegija, Izraelis ir Jungtiniai Arabų Emyratai

Įmonių konsultavimas dėl dalyvavimo parodoje bendrame Lietuvos įmonių stende – 960 Lt

Verslo mugių organizavimas (kaina 1 užsienio įmonei) - 900 Lt.

Sąrašas veikliųjų medžiagų Nyderlanduose (produktams veterinariniam naudojimui)

Sąrašas medžiagų:	
Acidum hydrochloricum dilutum	Dumblo Formaldehydi saponatus
Acium aceticum (iki 30 %)	Lotio contra Pytyriasin
Adeps lanae hydrosus	Nitra, bacilis
Aether cum Spiritu	Paraformaldehydi tabletės
Alkoholio, visi privalumai	Pulvis Acidi Salicylici cum Talco
Amoniako (iki 10 %)	Sapo aromaticus
Vandens Aurantil Ploris	Solutio Camphorae spirituosa
Vandens Foeniculi	Solutio Formaldehydi (iki 10 %)
Vandens Menthae pipertae	Solutio Hydrogenii Peroxydi (iki 3 %)
Vandens Rosae	Solutio Iodii spirituosa 2 % (buteliuką didžiausia 3 ml.)
Aquz Hamamelidis	Spiritus dilitus cum Acido salicylico 1 %
Argenti	Spiritus Ketonatus dilitus cum Mentholo 2 %
Collodium	Spiritus saponatus
Collodium cum Oleo Ricini	Succus Liquiritiae
Glycerium	Succus Liquiritiae arba Succus Liquiritiae deglycyrrhizinatus, sumaišyti su Amomonii Chloridum
Glycerium cum Solutio Camphorae spirituosa	Talko cum Mentholo 2 %

Šaltinis: *Which veterinary medicines are excluded from the authorisation obligation and which criteria are applicable?*
Nyderlandų veterinarijos tarnyba.








Nyderlandų veterinarinių preparatų gamintojų bei platintojų identifikavimas










Nr .	Įmonės pavadinimas	Tipas	Trumpas aprašymas	Pastabos
1.	Agrar Holland BV,	Gamintojas platintojas	Vaistai ir preparatai gyvuliams, injekcijos, milteliai, pašarai, vitaminai	Platus gaminamų produktų racionas, vieni didžiausių šalyje
2.	Aesculaap B.V.,	Gamintojas, platintojas	Įvairūs veterinariniai preparatai gyvuliams	Turinti didelės didmeninės pardavimo patirties įmonė,
3.	Alfasan Diergeneesmiddelen Alfasan International BV,	Gamintojas, platintojas	Tepalai, injekcijos, veterinariniai preparatai	Naudoja naujausias technologijas, linkę į naujoves ir nuolatinį tobulėjimą
4.	AST Farma B.V.,	Gamintojas, platintojas	Vaistai, papildai ir kita gyvulių veterinarinės produkcija	Veikia nuo 1997 metų, gamina daugiau nei 150 patentuotų produktų
5.	Chempropack B.V.	Platintojas, distributorius	Tepalai, kremai kiti veterinariniai preparatai gyvuliams	Mentolio gelis, Vaselinas, Cetomacrogol tepalas, Carbomerų gelis, Lnette tepalas, Karbamido kremas ir tepalas
6.	Eurovet Animal Health B.V.	Gamintojas, platintojas	Tepalai, vaistai, mišiniai gyvūnams ir gyvuliams	Viena iš pirmaujančių įmonių Šiaurės Europoje
7.	Interchemie de Adelaar B.V.	Gamintojas, platintojas	Premiksai, papildai, pieno pakaitalai, medicininės priemonės	Labai platus produktų platinimas visame pasaulyje
8.	Kepto B.V.,	Gamyba, platintojas	Skysti papildai ir pašarai gyvuliams, milteliai	Pasaulinio masto bendrovė turinti labai didelę distributorių grupę
9.	Lely Pharma B.V.	Gamintojas, platintojas	Vaistai gyvuliams ir kiti veterinariniai preparatai	Turi savo laboratorijas, patyrę ekspertai
10.	Simicur International B.V.	Gamintojas, platintojas	Pašarų papildai, mineralinės medžiagos, vaistai, vitaminai	Vienas didžiausių šalies homeopatinėlių vaistų ir gydymo centras
11.	Travipharma	Gamintojas, platintojas	Tepalai, geliai, kremai, vaistai, kitos veterinarinės prekės	Turinti didelę patirtį kompanija
12.	VetXX,	Gamintojas, platintojas	Emulsijos, geliai, tepalai, milteliai, vaistai, vitaminai, skysti pašarai	Vieni pirmaujančių rinkoje dermatologinių preparatų gamyboje, licenzijuota produkcija
13.	PrimeVal BV,	Gamintojas, platintojas	Papildai, veterinariniai preparatai žirgams ir šunims	Didelis prekių platinimo ir tinklas
14.	Orffa International BV	Platintojas, distributorius	Priedai pašarams, pašarai	Turi daugiau nei 1500 klientų tinklą ir daugiau nei 100 teikėjų
15.	NML Health,	Platintojas, distributorius	Maisto papildai, gyvūnų priežiūros produktai	Dirba su daug prekių ženklų, teikia konsultacijas telefonu įvairiais klausimais
16.	Grovvet Veterinair BV	Gamintojas, platintojas	Produktai žirgams, papildai, tepalai ir kitos veterinarinės prekės	Labai platus produktų pristatymo ratas visame pasaulyje
17.	Pets Health,	Gamintojas, platintojas	Veterinariniai produktai gyvūnams, pašarai	Įmonė turinti daug dukterinių įmonių tinklą
18.	Agra plan	Gamintojas, platintojas	Papildai, pašarai gyvūnams	Pirmaujanti šalies įmonės veterinarinių preparatų ir

				pašarų paukščių sektoriuje
19.	Pantex Holland B.V.	Gamintojas, platintojas	Pudros, vaistai, vitaminai, tepalai	Įmonė parduoda daugiau nei 150 produktų 60 šalių
20.	Dutch Farm International BV	Gamintojas, platintojas	Geliai, pudros, tirpalai, vaistai, injekcijos	Daug patirties turinti įmonė, linkusi bendradarbiauti
21.	Holland animal care	Gamintojas, platintojas	Veterinariniai preparatai skirti: karvėms, arkliams, avims, kiaulėms, katėms, šunims	Įmonė turinti galias tradicijas, kompetentingas kolektyvas
22.	Equi Products Holland BV	Distributorius, platintojas	Pašarų papildai, maistas ir kiti preparatai arkliams, šunims, katėms	Platina prekes iš Europos, Kanados, Amerikos ir Australijos
23.	Intervet Netherlands BV	Gamintojas, platintojas	Įvairūs vaistai gyvuliams, tepalai, kremai	Dukterinė „Intervet“ įmonė Olandijoje, atviri naujiems verslo partneriams
24.	Dutch Diagnostics,	Gamintojas, platintojas	Įvairūs veterinariniai preparatai gyvūnams ir gyvuliams	Turi savo distributorius 80 pasaulio šalių
25.	Sloten B.V.	Gamintojas, platintojas	Gyvulių pašarų papildai	Turinti labai galias tradicijas bendrovė, pelnusi ne vieną apdovanojimą už kokybę
26.	Arts Cattle Improvement,	Gamintojas, platintojas	Pieno pakaitalai	Visi gaminiai atitinką Europos kokybės garantus
27.	Dievoeder-Online	Platintojas, distributorius	Tepalai, kremai, maisto papildas, pašarai ir kiti reikmenys gyvūnams	Didelis prekių asortimentas, paprasta mokėjimo ir siuntimo sistema
28.	MolenDiervoeders.NL	Distributorius, platintojas	Mineraliniai mišiniai, pašarai ir papildai, arkliams, šunims, katėms, paukščiams	Aukščiausios kokybės pašarai atitinkantys standartus
29.	Kasper fauna food,	Gamintojas, distributorius	Gyvulių pašarai ir maisto papildai	Įmonė teikia savo produkcija tiek Olandijoje tiek ir kitose užsienio rinkose
30.	Vestiging Wageningen	Gamintojas, platintojas	Gyvulių pašarai, papildai karvėms, arkliams, kiaulėms, paukščiams	Nuolat besiplečianti ir inovatinga kompanija siekianti tobulėti ir plėsti savo klientų ratą
31.	Henry Dijkers Diervoeders	Gamintojas, platintojas	Pašarai šunims, katėms, arkliams, paukščiams, avims	Didelis kiekis parduodamų prekių, turi savo sandėlius
32.	Elvabo V.o.f. (Zoowiera)	Gamintojas, platintojas	Maistas ir papildai šunims, žaislai, kitos veterinarinės priemonės	Kompanija ieško savo produktų distributorių
33.	Care for pets	Gamintojas, platintojas	Vaistai, tepalai, maistas, papildai ir kiti gyvūnų reikmenys	Turi savo internetinę parduotuvę
34.	Agrivee	Distributorius, platintojas	Tepalai, geliai, papildai, pašarai galvijam ir gyvuliams	Greitas prekių pristatymas, kainos nurodytos be PVM
35.	Boerenwinkel.nl	Gamintojas, platintojas	Įvairūs preparatai gyvūnams ir gyvuliams, tepalai, geliai, balzamai, anti mastitiniai vaistai, papildai, pašarai ir daug kitų	Vieni daugiausiai savo prekių siūlančių kompanijų
36.	Leisure Trading Ltd	Distributorius, platintojas		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

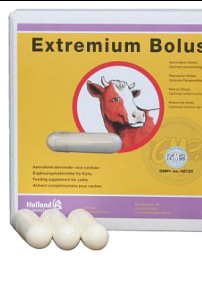





Dominuojančių veterinarijos produktų pasiūla Nyderlanduose


Pavadinimas	Gamintojas	Sudėtis	Rinkos mažmeninė kaina (be PVM)	Trumpas poveikio aprašymas	Nuotrauka
Equi-mok (tepalas)	Sectolin	Augaliniai ekstraktai, vazelinai	250 ml – 23,10 E	Minkština, ramina odą	
Eczema balsam (balzamas)	Brugman	(nežinoma)	250 ml - 14,95 E	Raminantis balzamas, padedantis nuo įkandimų	
Clindacutin (purškiklis)	AST pharm	(nežinoma)	60 g -	Gydo paviršutines žaizdas ir šunims egzamas	
Vetaderm (tepalas)	AST pharm	Neomicinas, hidrokortizonas	500 ml – 29,95 E	Gydo nudegimus, dermatitą	
BAUMÉ CAUSTIQUE GOMBAULT (aliejus)	Grovet veterinar	Croton terpentinas, pagalbines aliejinės medžiagos	135 g – 28,75 E	Padeda ir gydo sąnarius	
Derma Gel Veterinus 100 ml (tepalas)	Grovet veterinar	Hidrogelis, įvairių žolių ekstraktas	100 ml – 11,35 E	Išlaiko drėgną odą, skatina odos gyjimą ir plaukų augimą	
Accedern (tepalas)	Prolako	(nežinoma)	150 ml – 9,45 E	Naudojamas prižiūrėti gyjančias žaizdas	

Citonol (aliejus)	Prolako	Ethylalcohol, glicerinas	1l – 16,95 E, 5l – 47,50 E	Švelnina ir apsaugo odą	
Cobalt plus (tepalas)	Bogema	(nežinoma)	700 g – 6,45 E	Lygina ir minkština spenius	
Farm Creme Maxi (kremas)	Boerenwinke 1	Lanolinis, vitaminas E, Chlorxidinge	125 ml – 3,95	Gydo mastitą, minkština odą	
Maxi Mint (kremas)	Boerenwinke 1	Mėta, pipirmečio aliejus	500 ml – 17,50 E	Tešmens priežiūros formulė, gerina kraujotaką, nepritraukia purvo	
Groene Os Groene Leem wondpasta (kremas)	Care for pets	Illite, koloidinis sidabras, Calendula officinalis, glicerinas, vitaminas E propolis cera, Melia azudirachta	100 ml – 18,95 E	Gydo virusines grybelines infekcijas, žaizdas, nudegimus	
Vetramil honingzalf 180gr (tepalas)	Care for pets	cetostearilo alkoholio, natrio laurilsulfatas, izopropil-meristaat, parafinas, baltasis vazelinis, medus, eteriniai aliejai	180 g – 44,95	Gydo nuo įtrukimų karvių speniuose, dermatito, mažina skausmą	
Ravene Kinesyl (balzamas)	Ravene	(nenurodyta)	250 ml – 14,15 E	Raminantis, atpalaiduojantis balzamas	
Maxi Uiercreme Aloe Vera (kremas)	HVP	20% grynumo Aloe Vera	330 g - 7,95 E	Kremas tešmenims, raminantis ir atpalaiduojantis	
Glyco-Flex II EQ Pellets (papildas)	Vilga	3000 mg Perna Kanale, 2000 mg gliukozamino hidrochlorido Methylsulfonylmethane, 1000 mg Manganas 50 mg	2,52 kg - 171,55 E	Naudojamas profilaktikai nuo ligų ir gydant artrozę	
Peptic Essentials (papildas)	Vilga	Avižiniai dribsniai, mielės, ceolitas, peino baltymai, sojos aliejus	0,91 kg – 84,05	Naudojamas skrandžio opoms gydyti	

Liksteen Rundvee Tm (laižalas)	Molendiervoed	(nežinoma)	10 kg – 5,20 E	Mineralinis laižalas gerinantis gyvūno organizmo veiklą	
Geitenbrok (papildas)	Molendiervoed	(nežinoma)	20 kg – 6,35 E	Gerina gyvulio sveikatą, naudojamas gyvuliui esant nėščiam	
Calbal plus (papildas)	Boerenwinkel	Kalcis, magnis, mineralai	5l – 59,50 E	Didina magnio, kalcio kiekį kraujyje, didina energiją	
Licopect (papildas)	Boerenwinkel	(nežinoma)	2,5 kg – 38,50 E	Ramina, gerina virškinimo trakto veiklą	
Multi Power 100 ml (vitaminai)	HVP	Vitaminai, mikroelementai	100 ml – 10,50 E	Atstato vitaminų trūkumą organizme, gydo nuo pieno karštinės	
Cobalt plus (skystas papildas)	Prolako	Kobalto emisija, vitaminai, mineralai	1l – 14,95 E; 2,5l – 22,50 E	Atstato vitaminų, mineralų kraujyje kiekį	
Euro Cal (papildas)	Boerenwinkel	Kalcis, magnis, propedix, vitabalance	500 ml – 42,50 E	Labai didelis kalcio šaltinis, atsato vitaminų balansą organizme	
Glucamagnesium (papildas)	Boerenwinkel	Kalcis, magnio chloridas, gliukozė, boro rūgštis	500 ml – 14,45 E	Gydo nuo žolės tetanijos, pieno karštinės	
Vitamins Trace Oral (papildas)	Kepto	Vitaminai, lizinas, trioninas, Glicinas, cerinas ir kt	(nenurodyta)	Profilaktiniam gydymui, padidina ir atsato mineralų ir vitaminų kiekį kraujyje	
Prequine Oro (papildas)	Prequine	Gilės, baltymai, lasteliena, riebalai	1 kg – 24,61 E	Lengvina kvėpavimo takų veiklą, minkština ją	

Kalvital (papildas)	Holland animal care	Mineralai, vitaminai	2,5 kg – 41,95 E	Dietinis pašarų papildas karvėms	
Floxatril 10% (papildas)	Pantex	Norfloksacinas	(nenuro dyta)	Virškinimo trakto ir žarnyno ligoms gydyti	
Herbal Equi Spray (purškiklis)	Sensipharm	Alavijas, arbatmedžio aliejus, vitaminai	500 ml – 15,50 E	Odos ir kailio priežiūra	
Dermiel (vaistai)	AST pharm	Medus, eteriniai aliejai	100 ml – 31,97 E	Dezinfekuoja ir skatina žaidų gydymą	
Composure EQ Chew Tabs (vaistai)	Vigla	Tiaminas, vitaminai, L- theanine	0,83 kg – 156,15 E	Ramina, padeda nuo ūminio streso	
Arabinogalactan Powder (milteliai)	Vigla	Arabinogalactan, 1 Maatlepel Arabinogalactan Powder	0,17 kg – 36,10 E	Gerina žarnyno veiklą	
Staldren (milteliai)	Prolako	Mineralai, baktericidinės medžiagos	10 maišeli ų – 276 E	Naikina įvairias bakterijas, lervas ir mikrobus	
Anti melkziekte Vit D3 (vaistai)	Prolako	Vitaminas D3	5X10ml – 10,51 E	Gydo nuo karvių karštinės	

Extremium Bolus (vaistai)	Boerenwinke 1	Biotinas, oskorbo rūgštis, niacinas, teceferol	1 pak. – 5,95 E	Skiriamas po veršiavimo, kad atsatyti kalcio kiekį kraujyje	
Salmycine Liquid (CB 52) (vaistai)	Boerenwinke 1	Ammonium Carbonicum D4, Bryonia Alba D6, Phytolacca Decandra D4, Conium D4, Kalium Phosphoricum D7 ir kt.	240 ml – 25,50 E	Antimastitinis vaistas, visiškai saugus vartoti	
Puur Nervositeit 50ml (vaistai)	Puure natuur	praskiesto ekstrakto Avena sativa, Passiflora incarnata ir Rhododendron ir iš Boraksas praskiedimo. Alcohol 61%	50 ml – 15,95 E	Raminantis, mažinantis gyvūno baimę vaistas	
Groene Os Glucosamine complex speciaal (milteliai)	Care for pets	gliukozamino sulfatas, kalcio, Askorbo rūgštis magnio citratas, chondroitino sulfatas (90%), metil-sulfonil metano (MSM), Boswelja, niacinamidas, N-acetil-cisteinas.	250 g – 38,95 E	Nuo artrito, artrozės, gerina sąnarių, odos, kraujotakos veiklą	
Groene Os Hoef compositum 100ml (vaistai)	Care for pets	gliukozamino sulfatas, chondroitino sulfatas (90%), Acidum ascorbicum, MAM, kalcio, magnio citratas, Cynara, Carduis ir kt.	100 ml – 32,95 E	Gerina ir tvirtina kanopų augimą, padeda nuo pienligės, gerina kraujotaką	
Orni-mix 1 (milteliai)	Travipharma	chlortetraciklinas ir vitamino B kompleksas	100 g – 16 \$	Vandenyje tirpūs milteliai paukščiams	

Amoxycillin 15% LA Inj (antibiotikai)	Kepro	Amoksicilinas, mililitre suspensija	150 g – 23,05 E	Plataus veikimo spektro penicilinas prieš įvairias bakterijas	
Kepromec super inj. (vaistai)	Kepro	Ivermektinas, Klorsulonas	100 mg - 11 svarų	Plataus efekto vaistas nuo parazitų ir bakterijų	