

## TURINYS

|  |    |
|--|----|
| SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....   | 4  |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS.....  | 5  |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....   | 6  |
| ĮVADAS.....  | 7  |
| 1. ĮMONĖS ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ TEORINĖ ANALIZĖ.....   | 11 |
| 1.1 Įmonės strategijos formavimo procesas, žengiant į užsienio rinką.....  | 11 |
| 1.2 Veiksniai, įtakojantys įmonės skverbimosi į užsienio rinką strategijų būdų pasirinkimą.....                          | 18 |
| 1.3 Įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijų formos.....  | 24 |
| 1.3.1 Eksporto strategijos.....  | 24 |
| 1.3.2 Sutartinės strategijos.....  | 25 |
| 1.3.3 Hierarchinės strategijos.....  | 28 |
| 2. UŽSIENIO ĮMONĖS SKVERBIMOSI Į LIETUVOS FARMACIJOS RINKĄ GALIMYBIŲ VERTINIMAS.....                                     | 37 |
| 2.1 Šalies struktūra.....  | 37 |
| 2.2 Šalies rizikos faktoriai.....  | 42 |
| 2.3 Lietuvos farmacijos pramonės struktūra ir rizika.....  | 50 |
| 2.3.1 Didmeninės prekybos vaistais sektorius.....  | 52 |
| 2.3.2 Mažmeninis sektorius (vaistinės ir jų tinklai).....  | 54 |
| 2.3.3 Lygiagretus importas.....  | 55 |
| 2.3.4 Receptinių ir berecepčių vaistų rinka Lietuvoje.....   | 60 |
| 2.3.5 Generinių vaistų rinka Lietuvoje.....  | 65 |
| 3. REZULTATAI.....   | 73 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....   | 79 |
| SANTRAUKA (anglų kalba).....   | 84 |
| LITERATŪRA.....  | 85 |
| 1 PRIEDAS Generinių ir receptinių vaistų rinkos tiesinės priklausomybės koreliacijos koeficiento skaičiavimas.....       | 91 |
| 2 PRIEDAS Generinių vaistų ir visos farmacijos rinkos tiesinės priklausomybės koreliacijos koeficiento skaičiavimas..... | 92 |

## SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizė – SSGG (Stiprybės, Silpnybės, Galimybės, Grėsmės) analizė yra pagrindinis modelis, nurodantis organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą.

SVKI – suderintas vartotojų kainų indeksas

VKI – vartotojų kainų indeksas

BVP – bendrasis vidaus produktas

COICOP (Classification of Individual Consumption by Purpose) – individualaus vartojimo išlaidų pagal paskirtį klasifikatorius

VVKT – valstybinė vaistų kontrolės tarnyba

EFA – etinių farmacinių kompanijų asociacija

VGA – vaistų gamintojų asociacija

SITC – standartinė tarptautinė prekybos klasifikacija

RX – receptinių vaistų sąrašui priklausantys vaistai

OTC – berecepčių vaistų sąrašams priklausantys vaistai

% PPG (Previous Period Growth) rodiklis – rinkos pokyčio dydis, išreikštas procentais, lyginant tiriamąjį laikotarpį su tokiu pačiu praėjusių metų laikotarpiu

AB – akcinė bendrovė

UAB – uždaroji akcinė bendrovė

ES – Europos Sąjunga

CIP – vaistų kaina, kurią nustato gamintojai

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė Užsienio ekonominės veiklos motyvų klasifikacija.....  | 15 |
| 2 lentelė Eksporto būdų privalumai ir trūkumai pagal Hollensen.....  | 25 |
| 3 lentelė Franšizės privalumai ir trūkumai .....   | 26 |
| 4 lentelė Tarptautinės frančyzės poveikis pagal I. Alon.....   | 27 |
| 5 lentelė Licencijavimo trūkumai bei privalumai.....   | 28 |
| 6 lentelė Tiesioginių užsienio investicijų formų palyginimas.....  | 30 |
| 7 lentelė Hierarchinių įėjimo į užsienio rinkas strategijų privalumai ir trūkumai.....   | 34 |
| 8 lentelė Įėjimo strategijų pagrindinių charakteristikų apibendrinimas (pagal Driscoll, 1995).....   | 35 |
| 9 lentelė Vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal SVKI.....  | 44 |
| 10 lentelė Bendrojo vidaus produkto dinamika Lietuvoje.....  | 45 |
| 11 Lentelė Lietuvos ūkio konkurencingumo sėkmės rodikliai.....   | 48 |
| 12 Lentelė Lietuvos farmacijos rinkos didžiausių korporacijų dešimtukas ir pardavimai 2009 m. (EUR).....                                   | 53 |
| 13 Lentelė Farmacijos prekių didmeninė prekyba Lietuvoje.....  | 54 |
| 14 Lentelė Receptinių vaistų pardavimų pasiskirstymas Lietuvos farmacijos rinkoje tarp dešimties didžiausių korporacijų 2009 m. (EUR)..... | 62 |
| 15 Lentelė Berecepčių vaistų pardavimų pasiskirstymas Lietuvos farmacijos rinkoje tarp dešimties didžiausių korporacijų 2009 m. (EUR)..... | 63 |
| 16 Lentelė Farmacijos pramonė Lietuvoje 2009 m.....  | 64 |
| 17 Lentelė Farmacijos pramonė Estijoje 2009 m.....   | 67 |
| 18 Lentelė Farmacijos pramonė Latvijoje 2009 m.....  | 67 |
| 19 Lentelė Generinių vaistų korporacijų top 10 Lietuvoje.....  | 71 |
| 20 Lentelė Lietuvos farmacijos potencialios grąžos ir rizikos vertinimas.....  | 75 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| 1 pav. Įmonės plėtimosi ir įėjimo į tarptautinę rinką pasirinkimo sisteminis metodas pagal J.K.Adam.....  | 13 |
| 2 pav. Pagrindiniai tarptautinio marketingo sprendimai.....   | 14 |
| 3 pav. Penkios tarptautinės prekės ir jos komunikacijos strategijos pagal Warren J. Keegan.....   | 17 |
| 4 pav. Įmonių tarptautinės skverbimosi strategijos modelis pagal A. Pehrsson.....   | 20 |
| 5 pav. Ištekliais paremtas įmonių skverbimosi į užsienio rinką modelis pagal E. Ikechi ir K. Sivakumar.....   | 21 |
| 6 pav. Skverbimosi į užsienio rinką būdų modelis pagal G.J. Robinson.....   | 22 |
| 7 pav. Dvejopa užsienio ekonominės veiklos perspektyva pagal L. A. Bogun.....   | 23 |
| 8 pav. Kontekstiniai ir strateginiai faktoriai, lemiantys įmonių skverbimosi į užsienio rinką pasirinkimą pagal T. Almor.....                                   | 29 |
| 9 pav. Hierarchinių strategijų įėjimo į rinką modeliai pagal P. Yigang.....   | 38 |
| 10 pav. Gimstamumo rodikliai Lietuvoje 2000 – 2008 m. ....  | 39 |
| 11 pav. Demografinio senatvės koeficiento pokytis Lietuvoje 2005 – 2009 m. ....   | 40 |
| 12 pav. Gyventojų skaičius Lietuvoje metų pradžioje. Požymiai: lytis, gyvenamoji vietovė, amžius (5 m. amžiaus grupės) ir metai 2004 – 2009 m. ....             | 40 |
| 13 pav. Natūralus gyventojų prieaugis 1000 – čiu gyventojų Lietuvoje 1950 – 2008 m.....   | 41 |
| 14 pav. Natūrali gyventojų kaita 1000 – čiu gyventojų Lietuvoje 1994 – 2009 m. ....   | 41 |
| 15 pav. Gyventojų pasiskirstymas pagal miestus ir kaimus Lietuvoje 2005 – 2010 metais.....  | 42 |
| 16 pav. Plačiajuosčio ryšio interneto skvarba 100 – ui gyventojų 2004 – 2009 m. ....  | 43 |
| 17 pav. Plačiajuosčio ryšio technologijas naudojančių abonentų skaičius 100 – ui gyventojų Europos šalyse.....  | 45 |
| 18 pav. Vidutiniai metiniai vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal SVKI.....   | 46 |
| 19 pav. Bendrojo vidaus produkto pokyčiai palyginti su ankstesnių metų atitinkamu laikotarpiu.....  | 46 |
| 20 pav. Bendrojo vidaus produkto kitimas Lietuvoje 2002 -2009 m.....  | 47 |
| 21pav. Bendrasis vidaus produktas, tenkantis vienam gyventojui Lietuvoje.....   | 48 |
| 22 pav. SVKI svoriai. Požymiai: Individualaus vartojimo išlaidų pagal paskirtį klasifikatorius (COICOP) ir metai.....   | 51 |
| 23 pav. Pokytis, palyginti su ankstesnių metų gruodžio mėnesiu. Požymiai: Individualaus vartojimo išlaidų pagal paskirtį klasifikatorius (COICOP) ir mėnuo..... | 53 |

|   |    |
|---|----|
| 24 pav. Lietuvos farmacijos verslo subjektai.....   | 54 |
| 25 pav. Dešimties didžiausių korporacijų pardavimai Lietuvoje 2004 – 2009 m. (EUR).....   | 59 |
| 26 pav. Lietuvos vaistinės ir vaistinių tinklai.....  | 60 |
| 27 pav. Eksportas ir importas. Požymiai: Standartinė tarptautinė prekybos klasifikacija (SITC), matavimo vienetas, statistiniai rodikliai ir mėnuo..... | 61 |
| 28 pav. Eksportas ir importas. Požymiai: Standartinė tarptautinė prekybos klasifikacija (SITC), matavimo vienetas, statistiniai rodikliai ir metai..... | 62 |
| 29 pav. Receptinių ir berecepčių vaistų pasiskirstymas Lietuvos rinkoje pagal pardavimus 2004 – 2009 m. (EUR).....                                      | 63 |
| 30 pav. Didžiausių Lietuvoje korporacijų receptinių vaistų pardavimai 2004 – 2009 m. (EUR).....   | 65 |
| 31 pav. Didžiausių Lietuvoje korporacijų berecepčių vaistų pardavimai 2004 – 2009 m. (EUR).....   | 65 |
| 32 pav. Labiausiai parduodamų receptinių vaistų Lietuvoje dešimtukas 2004 – 2009 m. (EUR).....  | 69 |
| 33 pav. Labiausiai parduodamų berecepčių vaistų Lietuvoje dešimtukas 2004 – 2009 m. (EUR).....  | 70 |
| 34 pav. Receptinių vaistų pardavimų pasiskirstymas pagal terapines sritis Lietuvoje 2004 – 2009 m. (EUR).....   |    |
| 35 pav. Inovacinių ir generinių vaistų pasiskirstymas Lietuvos rinkoje pagal pardavimus 2004 – 2009 m. (EUR).....                                       | 71 |
| 36 pav. Didžiausių Lietuvoje korporacijų generinių vaistų pardavimai 2004 – 2009 m. (EUR).....  | 72 |
| 37 pav. Labiausiai parduodamų generinių vaistų Lietuvoje dešimtukas 2004 – 2009 m. (EUR).....   | 73 |
| 38 pav. Potencialios grąžos limito modelis.....   | 74 |
| 39 pav. Potencialios grąžos rizikos modelis.....  | 75 |
| 40 pav. Generinių ir receptinių vaistų rinkos tiesinės priklausomybės jautrumo analizė.....   | 77 |
| 41 pav. Generinių vaistų ir visos farmacijos rinkos tiesinės priklausomybės jautrumo analizė.....   | 78 |

## ĮVADAS

Pagrindinė Lietuvos farmacijos pramonės problema – nedidelė apimtis ir nepakankamai intensyvi plėtra. Lietuvos farmacijos rinkos analizė atliekama kas ketvirtį, tačiau dažniausiai yra pateikiama bendra apžvalga, bet nepasiūlomi būdai, kaip geriau plėtoti farmacijos pramonę, kaip pritraukti naujas užsienio investicijas ir kokios yra galimybės užsienio farmacijos įmonėms įeiti į Lietuvos farmacijos rinką. Kadangi Lietuvos farmacijos pramonė nėra pakankamai išvystyta ir labai fragmentuota, šalyje nedaromi išsamūs šios rinkos tyrimai, turima labai mažai duomenų apie šią verslo sritį, todėl užsienio įmonėms yra sunku spręsti apie farmacijos pramonės verslo plėtotės galimybes šalyje. Šiuo tyrimu siekiama atlikti išsamų Lietuvos farmacijos pramonės rinkos tyrimą visais aspektais ir pateikti išvadas bei siūlymus, vertinant užsienio skverbimosi į Lietuvos farmacijos pramonę galimybes. Iki šiol šita tema praktiškai nebuvo nagrinėta, moksliniai tyrimai taip pat nebuvo atliekami, o pateikiamos statistinės ataskaitos nepilnai atskleidžia ir nepateikia išsamaus Lietuvos farmacijos pramonės vaizdo.

Tyrimo objektas – Lietuvos farmacijos pramonė ir šios rinkos dalyviai (įmonės, vartotojai, gamintojai ir kt.), kurie bus tiriami įvairiais aspektais, vertinant užsienio įmonės skverbimosi į Lietuvos farmacijos rinką galimybes.

Darbo tikslas – įvertinti užsienio įmonės skverbimosi į Lietuvos farmacijos rinką galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Nustatyti kokie veiksniai lemia įmonės strategijos pasirinkimą skverbiantis į užsienio rinką.
2. Remiantis įvairiais farmacijos rinkos statistiniais duomenimis, ištirti Lietuvos farmacijos pramonės būklę, jos rinkos patrauklumą bei įvertinti ją atliekant farmacijos pramonės bei šalies monitoringą.
3. Ištirti generinių receptinių vaistų poreikį ir realizavimo galimybes Lietuvos farmacijos rinkoje lyginant juos su įprastais vaistais.
4. Palyginus skverbimosi į Lietuvos farmacijos rinką būdus, įvertinti, kuris iš jų yra palankiausias.

Suformuluotos hipotezės:

- H1: Užsienio įmonės skverbimosi galimybės į Lietuvos generinių vaistų rinką yra palankesnės receptinių vaistų srityje.
- H2: Generinių vaistų rinka yra palankiausia skverbimuisi į Lietuvos farmacijos pramonę, lyginant ją su visa farmacijos rinka.

Vertinant užsienio įmonės įėjimo į Lietuvos farmacijos rinką galimybes, pirmiausia reiktų įvertinti pačios šalies ir jos pramonės struktūrą bei rizikos faktorius. Teoriniame lygmenyje turi būti analizuojami modeliai, kuriais remiantis įmonė turi sudaryti strateginių veiksmų planą, sąlygojantį teisingą rinkos plėtros strategijos bei verslo formos pasirinkimą užsienio šalyje. Praktiniame lygmenyje turi būti atliktas rinkos tyrimas, parodantis šalies ir farmacijos pramonės potencialios gražos ir rizikos limitus.

Teorinėje darbo dalyje analizuojamos įmonėsėjimo į užsienio rinką strategijos teoriniu aspektu, taip pat identifikuojami veiksniai, sąlygojantys įmonių įėjimo į užsienio rinką būdų ir strategijų pasirinkimą, tuo pačiu išsiaiškinant įmonės skverbimosi į tam tikrą rinką potencialių galimybių išnaudojimą, esamų sustiprinimą ir naujų išvystymą arba sukūrimą.

Analitinėje dalyje atliekama išsami Lietuvos šalies analizė įvertinant tokius veiksnius kaip ekonominė šalies struktūra, šalies konkurencingumo rodikliai, įstatymų sistema, geografinis paskirstymas, natūralus gyventojų prieaugis, gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes ir t.t., padedantis nustatyti šalies rizikos faktorius ir potencialią gražą. Taip pat atliekama ir Lietuvos farmacijos pramonės analizė, remiantis įvairiais statistiniais rodikliais, metinėmis ataskaitomis, rinkos tyrimų duomenimis (vartotojų perkamumo galia; įstatymai, įtakojuantys šią verslo sritį; vaistų pardavimai kiekiu bei pinigine išraiška, farmacijos rinkos struktūra; farmacijos rinkos pagrindiniai dalyviai ir t.t.).

Rezultatų dalyje atliekama tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas, kur pagal metodikos dalyje suformuluotą tyrimo logiką ir nuoseklumą analizuojamas tyrimo objektas. Šioje dalyje naudojamas rinkos tyrimo modelis, pritaikytas Lietuvos farmacijos pramonei, remiantis statistiniais duomenimis, kurie nusako ryšio stiprumą tarp užsienio įmonės skverbimosi į Lietuvos farmacijos rinką galimybių ir šalies bei jos farmacijos pramonės potencialios gražos ir rizikos laipsnio. Ryšio stiprumas buvo vertinamas pagal empirinio Spirmeno koreliacijos koeficiento reikšmę, duomenys ir rezultatai pateikiami lentelėse. Šioje dalyje taip pat iškeliamos hipotezės, pagal kurias atliekamas tyrimas.

Darbo pabaigoje vertinami ir interpretuojami tyrimo rezultatai lyginant juos su teorinėje bei analitinėje dalyje analizuota medžiaga, pateikiamos glaustos darbo išvados bei siūlymai užsienio įmonei skverbiantis į Lietuvos farmacijos pramonę ir įvertinamos galimybės, įeinant į šią rinką.

Darbe daugiausiai naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais straipsniais ir žurnalais (Journal of Business Research, International Business Review, Journal of International Business Strategy ir kt.), kurių didžioji dalis yra randama internete prenumeruojamose duomenų bazėse. Taip pat naudojami statistiniai duomenys iš Lietuvos Statistikos Departamento rodiklių duomenų bazių bei remiamasi iš Lietuvos Farmacijos Pramonės Asociacijos gautais statistiniais

duomenimis, kurie buvo gauti pateikus specialią užklausa, taip pat buvo konsultuojamasi su šios asociacijos nariais įvairiais klausimais.

Baigiamąjį magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys – teorinė, analitinė ir rezultatų, taip pat darbo pabaigoje pateikiamos trumpos išvados bei pasiūlymai. Darbe yra 92 puslapiai, 41 paveikslas, 20 lentelių, 50 literatūros šaltinių.



# 1. ĮMONĖS ĮEJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ TEORINĖ ANALIZĖ

Įmonei skverbiantis į užsienio rinką svarbiausia yra nusistatyti kokiais kriterijais remiantis ji ketina tai daryti, kokiais būdais to bus siekiama ir kokie bus jos tikslai. Įmonei būtinas strateginio plano sudarymas, taip pat pagrindinių sprendimų, apimančių visas įmonės sritis, parengimas ir plėtra bei jos verslo politikos formulavimas.

Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo pasirinkimas yra turbūt viena iš labiausiai tyrinėjamų temų tarptautiniame versle. Ekonomistai ir tarptautiniai verslo tyrėjai išvystė įvairius modelius, padedančius įmonėms atlikti teisingus sprendimus, renkantis verslo formos ir būdo pasirinkimą užsienyje. Šie modeliai praturtina suvokimą ir gebėjimą identifikuoti daugelį faktorių, kurie turi poveikį įmonių pasirinkimui veikiant užsienyje.

Šioje dalyje, remiantis atliktomis mokslinės literatūros studijomis, išanalizuosime kokie veiksniai skatina įmonių plėtros į užsienio rinkas pasirinkimą, aptarsime kokios yra pagrindinės rinkos plėtros strategijos ir įvertinsime įmonių ėjimo į užsienio rinkas būdus ir galimybes.

## 1.1 Įmonės strategijos formavimo procesas, žengiant į užsienio rinką

Pradedant nagrinėti įmonės strategijos formavimo procesą, reiktų išsiaiškinti strategijos sampratą. Taigi, strategija – tai pagrindinių sprendimų, apimančių visas įmonės sritis, parengimas ir plėtra bei viso verslo formulavimas. Kuo konkretnesnės įmonės strategijos, tuo lengviau apibrėžti tikslus, kurie orientuojami į: finansines pajamas, augimo normą, rinkos pasidalinimą, naujo produkto įvedimą, patobulinimo efektyvumą, kaštų taupymo programas, konkurentų pašalinimą ir pan. N.Langvinienė (2004, p. 158) įvardina šiuos įmonės strategijos pranašumus:

- Padalinių, skyrių ir kitų įmonės struktūrinių dalių koordinavimas tampa lengvesnis;
- Strategijos formulavimas priverčia vadovus pagalvoti apie galimus ateities pagrindinių konkurentų veiksmus ir pasirengti vartotojų elgsenos pasikeitimams;
- Strategija suteikia verslui aiškius veiklos vertinimo kriterijus;
- Strategijos formulavimas priverčia vadovus išnagrinėti ir identifikuoti savo poziciją bei rasti būdų vidiniams trūkumams ištaisyti;
- Identifikuojamos išorinės grėsmės ir galimybės;
- Apmąstant galimus ateities įvykius ir aplinkybes, galima įmonei rasti būdų, kaip paveikti būsimą pelną
- Svarbūs sprendimai priimami tik įvertinus visus faktus, o ne chaotiškomis krizinėmis aplinkybėmis;
- Įmonė, vykdanči nuoseklią strategiją, gali išdėstyti savo išteklius daug efektyviau bei valdyti savo darbo metodų ir augimo efektyvumą.

Strateginis planavimas yra procesas, kuris leidžia organizacijai nustatyti ir aiškiai įvardinti jos ilgalaikius tikslus ir sudaryti planą įmonės išteklių panaudojimui, apimdamas medžiagas, įrangą, technologiją ir personalą. H. Mintzberg, B. Ahlstrand ir J. Lampel (1998) savo knygoje nurodė dešimt skirtingų strategijos mokyklų. Jie aprašė kiekvieną iš šių mokyklų, jų istoriją ir atsiradimą, pagrindines koncepcijas, taikymą, pranašumus ir trūkumus, taip pat situacijas, kai pasirinkto sprendimo taikymas, planuojant įmonės strategiją, galėtų būti tinkamas. Šie autoriai nustatė vadinamąsias penkias strategijos P, kurios nusako penkis skirtingus strateginio planavimo charakteristikų interpretavimo būdus:

- 1) strategija kaip planas – veiksmų krypties nustatymas, kelias tarp esamos ir siekiamos kompanijos būklės;
- 2) strategija kaip palikimas – laikui bėgant nusistovėjusios ir tapusios priimtinos kompanijai elgsenos;
- 3) strategija kaip pozicija – tam tikrų produktų pateikimas tam tikrose rinkose;
- 4) strategija kaip požiūris – strategija kaip tam tikra verslo filosofija palaikant ryšius su klientais, būdais, kuriais produktai ir paslaugos pateikiami rinkai;
- 5) strategija kaip manevras, veiksmas – remiantis šiuo apibūdinimu, strategijos vaidmuo yra užimti kuo didesnę rinkos dalį, darant tam tikrus maneversus, skirtus nukreipti konkurentų ar oponentų dėmesį.

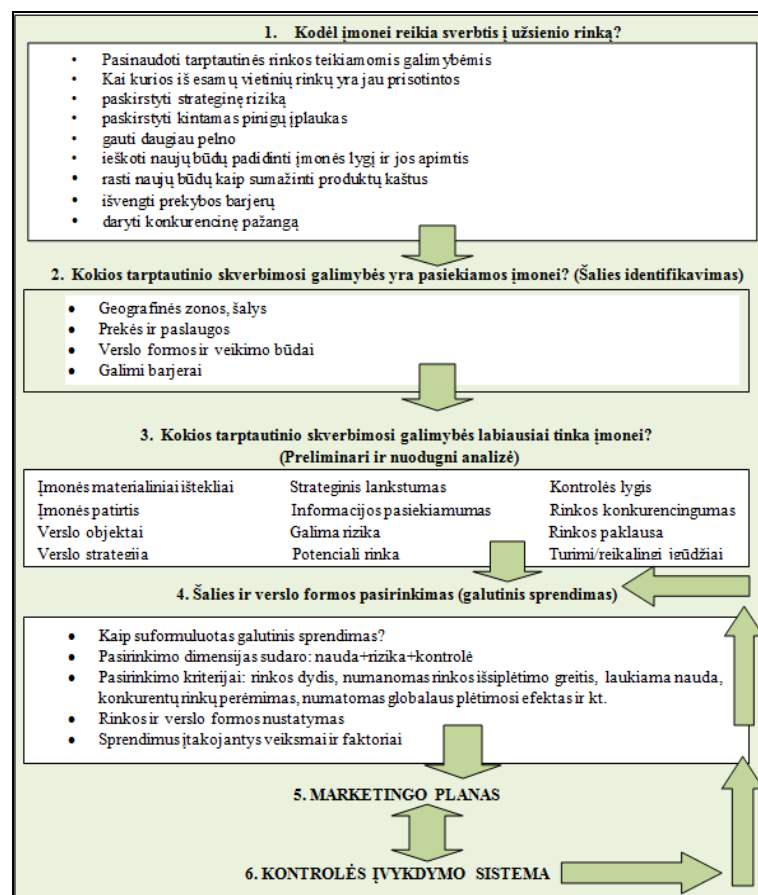
Strategijos pasirinkimą, jos panaudojimo laipsnį ar netgi keitimą gali įtakoti ne vienas faktorius, tačiau pasak P. Drucker (2004), galima pasirinkti bet kokią strategiją, bet prieš tai reikia išanalizuoti esamą padėtį ir tik tada imtis iniciatyvos. Strategija gali būti keičiama, besikeičiant situacijai, bet tuo pačiu kuriant naują strategiją reikia įvertinti ir turimus įmonės resursus. Dažniausiai strateginiai įmonės tikslai yra neaiškiai apibrėžti, todėl būtina juos suformuluoti, tinkamai išanalizavus įmonės esamą padėtį ir situaciją.

Pasirinkimas, ką daryti ir ko ne, yra svarbiausias strategijos elementas, tačiau strategija yra daug daugiau – tai yra visų pasirinkimų jungimasis į vientisą sistemą, kuri sukuria sąsajas tarp to, ko reikalauja aplinka ir to, ko reikia, kad įmonė pasiektų savo tikslų. Pasak C. Markides (2004, p. 6), kompanija, norėdama veikti tarptautinėje rinkoje turi išsikelti sau tris svarbiausius strateginius tikslus ir jų siekti: nuspręsti kas bus jos klientai ir kas tarp jų nepateks; kokius produktus ar paslaugas ji pasiūlys jos pasirinktiems klientams ir ko nesiūlys; kaip ji viso to pasieks – kokie veiksmai bus vykdomi ir kokie ne.

Ne visi įmonės skverbimosi į užsienio rinką pasirinkti būdai pasiteisina ir yra patikimi ar efektyvūs. Įmonė, rinkdamasi užsienio rinkas, turi apgalvoti įvairių galimų faktorių poveikį, t.y. jai reikia išsiaiškinti ar apskritai yra poreikis plėstis tarptautiniu mastu, kokios skverbimosi galimybės yra pasiekiamos ir labiausiai tinka įmonei, galiausiai reikia iširti pasirinktą šalį

įvairiais aspektais ir pasirinkti tinkamą verslo formą. N. Langviniėnė (2004, p. 155) siūlo išskirti tokius pagrindinius strateginių sprendimų priėmimus, apimančius visas įmonės sritis: kompanijos tiekiamų produktų pasirinkimas; rinkos, kuriose kompanijos veikia; kiek sektorių ir padalinių įmonė turės; ar veikti įvairių šalių rinkos viršūnėje ar apačioje; ar yra poreikis kitam verslui; kaip finansuoti veiklą.

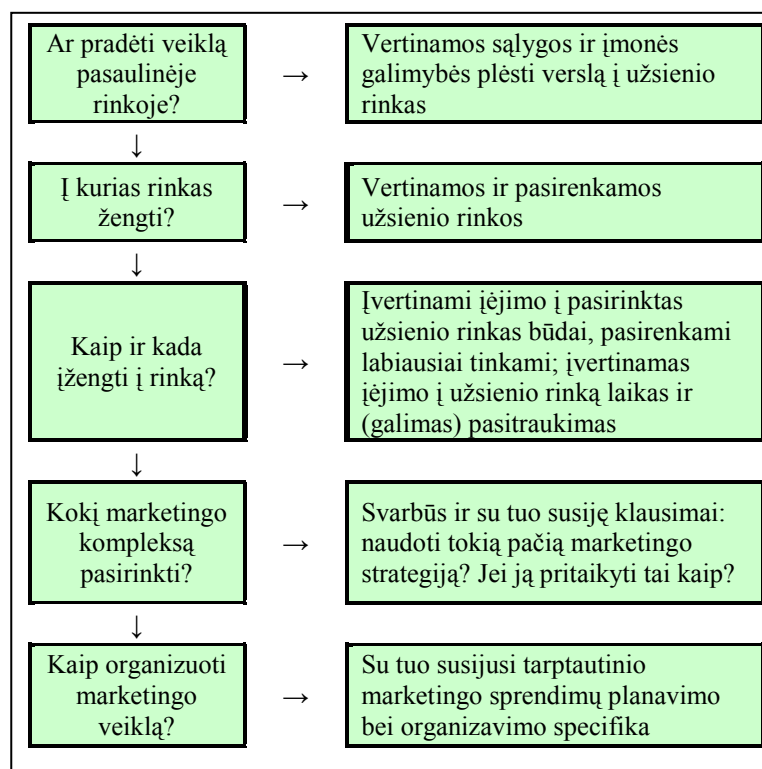
V. Pranulio (2008, p. 564) teigimu, įmonė, nutarusi skverbtis į užsienio rinkas turi priimti trijų pakopų sprendimus. Pirma, išsiaiškinti ir nuspręsti, ar tikrai verta pradėti ar toliau plėtoti savo veiklą užsienio rinkose. Jei sprendimas teigiamas, reikia pereiti prie antro etapo: išsiaiškinti ir nuspręsti, kokių šalių rinkose tikslinga pradėti ar toliau plėtoti savo veiklą. Trečia, išsiaiškinti ir nuspręsti, koku būdu tai geriausia daryti. Žemiau pateiktas paveikslas iliustruoja J.K.Adam (2001, p. 70) siūlomą įmonės plėtimosi ir įėjimo į tarptautinę rinką pasirinkimo sisteminį modelį, kur išsamiai pateikiama įmonės įėjimo į užsienio rinką strateginė seka, padedanti nustatyti tinkamiausią skverbimosi į rinką būdą ir formą, išplėtojant V. Pranulio pateikiamus trijų pakopų sprendimus.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal ADAM, J. K. (2001) Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, p. 70.

**1 pav. Įmonės plėtimosi ir įėjimo į tarptautinę rinką pasirinkimo sisteminis metodas pagal J.K.Adam**

P. Kotler (2007), R. Časas (2008a) ir kiti jų literatūroje minimi autoriai, papildydami šią teoriją teigia, kad įmonės, žengdamos į tarptautinę rinką ir vykdydamos tarptautinius marketingo sprendimus, pirmiausia turi atsakyti sau į penkis pagrindinius klausimus, kurie padėtų nuspręsti koks skverbimosi į rinką būdas yra tinkamiausias. Žemiau esantis paveikslas iliustruoja, kokius svarbiausius veiksnius įmonė turi įvertinti prieš įžengdama į užsienio rinką ir kaip jai geriau valdyti ir organizuoti savo veiklą kitose šalyse, remiantis šiais penkiais klausimais.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal KOTLER, P.; KELLER, K.L. (2007) Marketingo valdymo pagrindai, p. 408 ir ČASAS, R. (2008a) Tarptautinis marketingas: tarptautinio marketingo prielaidos, p. 16.

## 2 pav. Pagrindiniai tarptautinio marketingo sprendimai

Atsakant į klausimą ar įmonei verta pradėti veiklą pasaulinėje rinkoje, reiktų pabrėžti, kad šiame etape vadovams yra ypač svarbu suprasti ir žinoti kokiais motyvais ir argumentais yra remiamasi, priimant verslo plėtros į užsienio rinką sprendimus, kokių tikslų yra siekiama plečiant verslą į užsienio rinkas, kokie yra įmonės konkurencingumo šaltiniai dabartinėse rinkose, ar pavyks jį išlaikyti arba sustiprinti užsienio rinkose, ir kaip verslas užsienio rinkoje įtakos veiklą vietinėje rinkoje. Kalbant apie įmonės užsienio ekonominės veiklos motyvus G. Albaum ir kt. (1989, p. 35) siūlo juos skirstyti į vidinius ir išorinius, o šiose grupėse dar išskirti į agresyviųjų ir pasyviųjų pogrupius. R. Kuvykaitė (1997, p. 9) savo darbe teigia, jog motyvų grupavimas į išorinius ir vidinius parodo, kurie aplinkos veiksniai nulemia įmonės sprendimą pradėti užsienio ekonominę veiklą, t.y. šis sprendimas gali būti pasyvus (pasyvi įmonės reakcija į susiklosčiusią situaciją) ir agresyvus (agresyvūs įmonės veiksmai siekiant galutinių veiklos tikslų). 1 lentelėje

pateikiami ir plačiau aprašomi vidiniai, išoriniai, pasyvieji bei agresyvieji užsienio ekonominės veiklos motyvai.

1 Lentelė

### Užsienio ekonominės veiklos motyvų klasifikacija

| MOTYVAI     | VIDINIAI  | IŠORINIAI  |
|-------------|---|--|
| AGRESYVIEJI | Įmonės administracijos suinteresuotumas eksportu<br>Pardavimo ir pelno augimo tikslai<br>Marketingo privalumai<br>Ekonomija dėl išaugusio gamybos masto<br>Unikali produkcija, konkurencinga technologija | Patrauklios užsienio rinkos<br>Valstybės bei kitų institucijų parama<br>Įmonės užsienio ekonominei veiklai |
| PASYVIEJI   | Rizikos diversifikacija<br>Išplėstinis sezoninių prekių pardavimas<br>Nepanaudoti ištekliai   | Užsakymai<br>Nepakankamos vietinės rinkos galimybės<br>Stagnacinė arba mažėjanti vietinė rinka             |

Šaltinis: KUVYKAITĖ, R. (1997) Tarptautinis marketingas, p. 9.

Vertinant sąlygas ir įmonės galimybes plėsti verslą į užsienio rinkas, svarbu įvertinti ir įmonės konkurencingumą dabartinėse rinkose, kurie yra tiriami pagal konkurencinės rinkos paklausos vertinimo ir prognozavimo modelį, taip pat svarbu atlikti išsamią konkurencinės rinkos paklausos analizę. Remiantis įvairių autorių darbais V. Kvainauskaitė (2003, p. 12) siūlo konkurencinės rinkos paklausą anлізуoti klasifikuojant pagal šiuos kriterijus:

- Objektą (bendroji, prekių grupių);
- Subjektą (atskirų vartotojų grupių, įmonių);
- Geografinę sritį (šalies, tam tikros teritorijos (krašto, rajono), miesto (kaimo));
- Rinkos talpumą (esamoji, prognozuojamoji, paslėptoji);
- Intensyvumą ir stabilumą (kasdieninė, periodinė, sezoninė, pastovi, kintanti ir t.t.);
- Susiformavimo laipsnį (reali, potenciali, besiformuojanti, diskretinė);
- Pasireiškimo laiką (metinė, ketvirtinė, mėnesinė, savaitinė);
- Objekto tarnavimo laiką (ilgalaikio, trumpalaikio, vienkartinio naudojimo prekių);
- Patenkinimo laipsnį (visiškai patenkinta, iš dalies patenkinta, nepatenkinta);
- Realizacijos terminą ir paskirtį (atidėta, susikaupusi, pirminė, antrinė);
- Produkto homogeniškumo laipsnį (homogeninė, heterogeninė ir t.t.);

Detalus konkurencinės rinkos paklausos klasifikavimas svarbus dėl to, kad skirtingos rūšies paklausos tyrimai skiriasi ir reikalauja atitinkamų konkurencinės rinkos paklausos prognozavimo metodų.

Įmonės sprendimai į kurias rinkas žengti turi didelės įtakos tolesniems marketingo veiksams pasirinktose rinkose, o užsienio rinkų geografinė vieta, atstumai iki jų yra ypač

svarbūs, organizuojant ir koordinuojant tarptautines įmonės operacijas. R. Gudonavičienė, I. Bučiūnienė (2003) pabrėžia, kad atsakant į klausimus: „Kokioje geografinėje plotmėje yra rinka?“ ir „Koks atstumas yra iki mus dominančios rinkos?“, įmonei reikia tinkamai įvertinti rinkos geografinę nes dažnai būtent pagal tai tenka parinkti paskirstymo kanalo formą, kuri geriausiai galėtų aptarnauti rinką. Savo darbe P. Kotleris (2007) kaip šalies patrauklumo veiksnius mini prekę, geografiją, pajamas, gyventojų skaičių, politinę – teisinę aplinką ir kt., o nustatant užsienio prekybos dalį bendroje prekyboje siūlo atsižvelgti į tai, kad:

„įmonė veiklos pradžia turėtų rinktis mažesnę šalių skaičių, kai 1) patekimo į rinką ir rinkos valdymo sąnaudos yra didelės; 2) didelės prekės ir komunikacijos elementų pritaikymo sąnaudos, 3) pasirinktos šalys pasižymi dideliu gyventojų skaičiumi, aukštu pajamų lygiu ar didelėmis augimo galimybėmis, 4) dominuojančios užsienio įmonės gali sukurti didelius patekimo į rinką barjerus“ (P. Kotler, 2007, p. 409).

Įmonėms, žengiant į užsienio rinkas reikia atsakyti ir į tokius svarbius klausimus – kaip ir kada įžengti į rinką? Įmonė turi daug galimybių kaip plėtoti verslą pasirinktoje vienoje ar keliose užsienio rinkose: reikia įvertinti įmonės, prekės ypatumus, atsižvelgti į užsienio rinkos specifiką ir įėjimo į užsienio rinkas strategijų charakteristikas, kitus svarbius vidinius bei išorinius veiksnius. Pasak R. Časo (2008a), tai svarbus etapas, nes klaidos gali turėti įtakos įmonės verslo sėkmei ar rezultatyvumui užsienio rinkoje. Kaip bus einama į užsienio rinkas labiausiai priklauso nuo įmonės vizijos, požiūrio į riziką, turimo arba prieinamo investicinio kapitalo apimčių ir kontrolės valdymo laipsnio.

Norint pradėti veiklą užsienyje, reikia taip pat organizuoti ir marketingo veiklą. Šiame etape įmonėms gali iškilti ir kilti netiesioginiai su marketingu susiję, bet didelę svarbą turintys klausimai ir sritys: tarptautinės derybos, darbo organizavimas ir efektyvus darbuotojų skatinimas skirtingose šalyse, gamybos ir tiekimo organizavimas bei optimizavimas ir kt. Pasak R. Časo (2008a) svarbiausi šio etapo klausimai yra susiję su organizacine struktūra, sprendimo priėmimu ir rezultatų kontrole, o įmonei išplėtojus verslą didesniame skaičiuje užsienio rinkų – maksimalios naudos ir sinergijos užtikrinimas iš verslo operacijų skirtingose rinkose, žinių iš centrinės būstinės sklaida ir pritaikymas bei „geriausias“ praktikos, lokalių žinių panaudojimas kitose rinkose ar tarptautinės marketingo strategijos planavimas, atsižvelgiant į rinkų skirtumus ir panašumus. Pagal R. Kuvykaitę (1997, p. 15), įmonės marketingo specifiką priklauso nuo jos dalyvavimo užsienio veikloje laipsnio, o pagal užsienio ekonominių ryšių operacijų mastą plačiąja prasme yra skiriami įmonės veiklos rinkose strategijų tipai:

- 1) Eksporto marketingo strategija, kuri apima užsienio prekybos barjerų nustatymą; kalbos, informacijos perdavimo operatyvumo ir valiutų kursų bei jų kitimo tendencijų veiksnių

įvertinimą; sąlygų sėkmingai užsienio ekonominei veiklai sudarymą; marketingo biudžeto sudarymą, paskirstant marketingo išlaidas užsienio rinkoms.

- 2) multinacionalinis marketingo strategija pagrįsta užsienio rinkų tyrimais, užsienio rinkų ir veikimo jose būdo parinkimu, diferencijuotos marketingo programos formavimu. Orientacija į svarbiausias užsienio rinkas. Marketingo programą svarbiausioms užsienio rinkoms įmonė formuoja pati, kitose užsienio rinkose veikia per tarpininkus.
- 3) pasaulinis marketingas pagrįstas marketingo programos standartizacija. Orientacija į trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.

I.Ayal (1979, p. 85) teigia, kad rinkos plėtimosi taktikos pasirinkimas yra pagrindinis strateginis sprendimas tarptautiniame marketinge, kad tai būtų vystytoma, įmonėse turi būti priimti tokie trijų lygių sprendimai:

- 1) Potencialių rinkų identifikavimas ir įėjimo į jas prioritetų nustatymas;
- 2) Visų lygių marketingo sprendimai, padedantys nustatyti, ką imonė gali ir nori įvykdyti;
- 3) Rinkos išsiplėtimo lygio pasirinkimas laiko atžvilgiu ir veikimo lygio skirtingose rinkose nustatymas;

Kadangi pritaikant marketingo strategiją užsienio rinkoje gali būti labai daug derinių pereinant nuo vieno kraštutinumo prie kito, Warren J. Keegan išskyrė penkias pagrindines prekės adaptavimo prie užsienio rinkos bei jos komunikacijos strategijas (žr. 3 pav).

|                         |                                     | Prekė                     |                      |                       |
|-------------------------|-------------------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|
|                         |                                     | Prekė nekeičiama          | Prekė adaptuojama    | Sukuriamą naują prekė |
| Komunikacijos elementai | Komunikacijos elementai nekeičiami  | Tiesioginis pratęsimas    | Prekės adaptavimas   | Prekės sukūrimas      |
|                         | Komunikacijos elementai adaptuojami | Komunikacijos adaptavimas | Dvigubas adaptavimas |                       |

Šaltinis: KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2007) Marketingo valdymo pagrindai, p. 411.

### 3 pav. Penkios tarptautinės prekės ir jos komunikacijos strategijos pagal Warren J. Keegan

Renkantis marketingo kompleksą besiskverbiant į užsienio rinką svarbu pasirinkti optimalų sprendimą tarp marketingo strategijos standartizavimo, taikymo naujoje užsienio rinkoje tokios pačios arba labai panašios marketingo strategijos, kaip ir savo šalies ar tarptautinėse rinkose, kuriose jau įsitvirtinta; bei marketingo strategijos adaptavimo, jos

elementų pritaikymo prie naujos užsienio rinkos ypatumų. Kai kuriais atvejais galimas ir trečiasis kelias: užsienio rinkai kurti visiškai naują marketingo strategiją. Tai apimtų veiksmus, susijusius su naujos prekės, jos pateikimo ir pristatymo rinkai, kainodaros strategijos ir kitų veiksmų planavimu. P. Kotler (2007, p. 411) teigia, kad tarptautinės įmonės turi nuspręsti kiek ir kaip pritaikyti savo marketingo strategiją prie vietos sąlygų, bet tam jos turi pasirinkti kokią kraštutinumą naudoti, t.y., ar jos taikys standartizuotą marketingą, kuris leis išlaikyti žemas sąnaudas, nuosekliai kurti prekės ženklo įvaizdį ir greitai bei efektyviai įgyvendinti idėjas, ar bus taikomas toks marketingo kompleksas, kuris gali būti pritaikomas kiekvienai tikslinei rinkai (adaptuotas marketingas).

## **1.2 Veiksniai, įtakojančys įmonės skverbimosi į užsienio rinką strategijų būdų pasirinkimą**

Įmonės gali išsirinkti iš skirtingų esančių įėjimo į užsienio rinką būdų, pradedant licencijavimu ar įmonės teisių suteikimu, eksportuojant tiesiogiai ar per nepriklausomus kanalus, baigiant tiesioginėmis užsienio investicijomis (bendrosios įmonės, įsigijimai, susijungimai ar naujos įmonės steigimas). Svarbu įvertinti kiekvienos skverbimosi strategijos privalumus ir trūkumus, bei susieti juos su įmonės tikslais, galimybėmis ir užsienio tikslais. Toliau darbe, remiantis įvairių autorių teiginiais, išsamiau panagrinėsime ir įvertinsime kiekvienos strategijos ir jos formos, įėjimo į užsienio rinką, pasirinkimo reikšmingumą bei veiksnius, įtakančius šiuos sprendimus.

Skverbiantis į pasirinktą užsienio rinką, pirmiausia įmonė turi atsižvelgti į tos šalies socialinę, teisinę, ekonominę ir politinę aplinką. Kaip teigia D. Quer (2007, p. 75), šių kintamųjų kontekste galima tinkamai įvertinti tikslinės šalies riziką. Plačiaja prasme, ši rizika susideda iš daugelio tarpusavyje susijusių rizikos rūšių, kurios kyla dėl paklausos, konkurencijos, išlaidų ir kitų rinkos sąlygų, kurios kelia grėsmę šalies faktiniam mokumui, bei politinės rizikos. Politinės rizikos aspektas gali būti traktuojamas kaip bet koks išorinis poveikis, kuris paveikia įmonės veiklos rūšį šalyje, arba jis gali būti susijęs su galimu investicijų konfiskavimu ar nacionalizavimu bei kitokių vyriausybės veiksmų, pasikeitus šalies politinei ar socialinei padėčiai, kuri galėtų turėti neigiamą poveikį ekonominei veiklai padariniais. D. Quer (2007) teigimu, didžiausia pasirinktos užsienio šalies rizika yra susijusi su įėjimo būdo pasirinkimu, kuris suteikia mažiausią išteklių pasirinkimą.

G.Gripsrud, G.R.G. Benito (2005, p. 1673), remiantis daugelio autorių darbais (Johanson; Vahlne, 1977, Luostarinen, 1979, Hedlund, 1994, Vermeulen; Barkema, 2002, Dunning, 2000, Pellegrini, 1994, Sternquist, 1997, de Mooij; Hofstede, 2002, Mitra; Golder, 2002 ir kt.), teigia, kad egzistuoja dvi pagrindinės skverbimosi į užsienio šalis teorijos, kuriomis remiantis gali būti

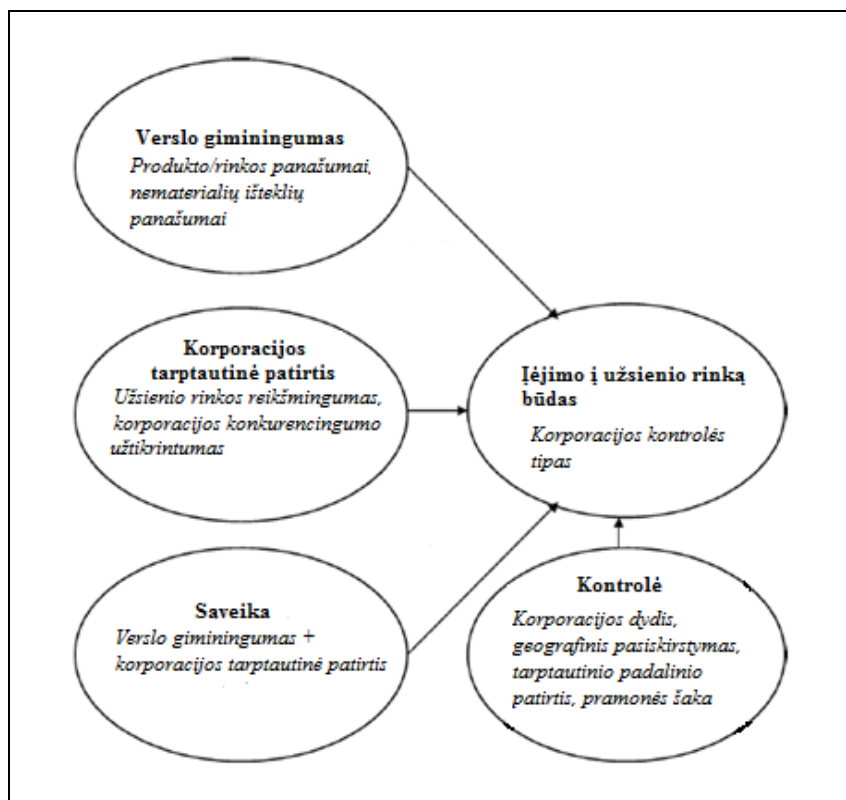


analizuojami veiksniai renkantis įėjimo į užsienio rinką būdą. Pirma, eklektinė teorija, apima tiesiogines užsienio investicijas ir gali būti pagrindiniu atspirties tašku plėtojant mažmeninės prekybos modelį. Šio modelio privalumai yra analizuojami atsižvelgiant į daugelį veiksnių, kuriais remiantis, įmonė galėtų sėkmingai plėtoti savo komercinę veiklą. Mažmeninėje prekyboje, šalies patrauklumas yra glaudžiai susijęs su rinkos dydžiu ir pajamų lygiu. Užsienio rinkos patrauklumą apibūdina daugelis veiksnių: šalies gerbuvis, dydis, infrastruktūros išdėstymas, patrauklūs ekonominės rodikliai, konkurentų veiksmai ir t.t. S. Kumar, U. Waheed (2007, p. 177) savo darbe pabrėžia, kad norint įvertinti šalies rinkos patrauklumą/riziką ir įmonės plėtros galimybes tam tikruose regionuose, būtina atlikti geografinę SWOT analizę, kuri nuodugniai ištiria šalies grėsmes, galimybes bei stipriąsias ir silpnąsias jos puses.

Antra, elgsenos teorija, pabrėžia įmonės patirtinių žinių svarbą ir siūlo tokį skverbimosi į užsienio šalį modelį, kai įmonė turi palaipsniui įeiti į rinką atsakingai analizuojant bei įsisavinant visas skverbimosi stadijas didėjimo tvarka, ypač tose šalyse, kurios yra nutolusios geografinė bei kultūrine prasme.

Įmonei atliekant su užsienio rinka susijusius sprendimo veiksmus pirmiausia reikia nustatyti ar apskritai egzistuoja motyvacija įmonės strateginių sprendimų kontekste, kaip toks reiškinys. Kalbant bendrąja prasme, skverbimasis į tam tikrą rinką reiškia įmonės potencialių galimybių išnaudojimą, esamų sustiprinimą ir naujų išvystymą ar sukūrimą. Antras įmonės žingsnis yra sprendimas, kokį įėjimo modelį ji pasirinktų, remiantis savo kuriamo produkto rinkos veiksniais. Žvelgiant iš šių dviejų perspektyvų, įmonę galima analizuoti kaip pelno siekiančią organizaciją (kurios strategija gali būti, pavyzdžiui, palankesnės nuomos sąlygų paieška), kai yra didelis skirtumas, kurį įėjimo būdą įmonei yra palankiausia pasirinkti pelno prasme (A. Madhok, 1997, p. 41). Atsakymai į šiuos du klausimus padeda ne tik išnaudoti įmonės galimas, bet ir sukurti naujas arba sustiprinti jau esamas galimybes.

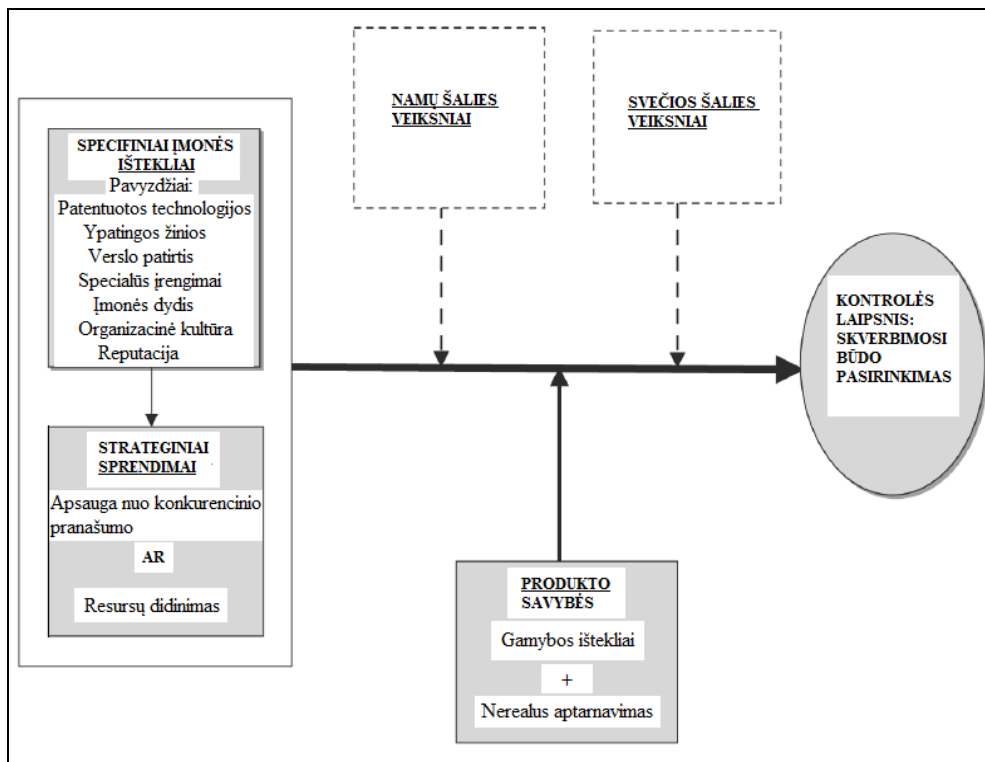
A. Pehrsson (2008, p. 133) teigia, kad iš esmės įėjimo į rinką būdo pasirinkimas apima vietos pasirinkimą ir kontrolės tipą. Tokiu būdu, ištekliai gali būti išsidėję šalies viduje arba užsienio rinkoje ir kontroliuojami pačios įmonės savarankiškai arba kontrakto sutarčių pagrindu, priklausomai nuo pasirinkimo, įmonės kontrolė yra apibrėžiama kaip gebėjimas paveikti sistemas, metodus ir sprendimus. Savo darbe A. Pehrsson (2008, p. 133) pristato hipotetinį įmonių tarptautinės skverbimosi strategijos, turinčios įtakos įėjimo į užsienio rinką būdo pasirinkimui, modelį, kuriame verslo giminingumas, korporacijų tarptautinė patirtis ir sąveika, nurodomi kaip daug svarbesni veiksniai nei kontrolė.



Šaltinis: PEHRSSON, A. (2008) Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal of Business Research*, p.133.

#### 4 pav. Įmonių tarptautinės skverbimosi strategijos modelis pagal A. Pehrsson

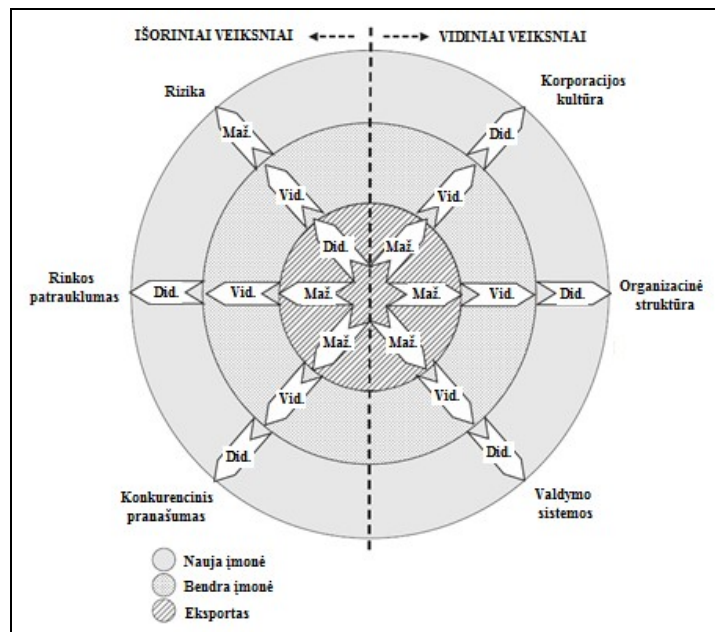
Renkantis įėjimo į užsienio rinką būdą ir formuojant įmonės veikimo joje strategiją, būtina įvertinti, kad įmonės ištekliai turi nemažai reikšmės priklausomai nuo to ar jie turi konkurencinį pranašumą planuojamoje veikti rinkoje. Kartais, įvertinus išteklių paskirstymo klausimus gali paaiškėti, kad įmonei gali būti netgi naudingiau veikti savojoje šalyje ir plėtimasis į užsienio rinką gali pasirodyti esąs netikslingas. E. Ikechi ir K. Sivakumar (2003; 2009), siūlo pirmiausia įvertinti specifinius įmonės išteklius, įtakojamus savos/užsienio šalies aplinkoje, produkto savybes, įmonės kontrolės laipsnį ir juos išanalizavus nuspręsti, koks įėjimo į užsienio rinką būdas įmonei yra tinkamiausias ir ar apskritai yra tikslinga ir pelninga tai daryti.



Šaltinis: IKECHI, E.; SIVAKUMAR, K. (2003) International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, p. 74.

### 5 pav. Ištekliais paremtas įmonių skverbimosi į užsienio rinką modelis pagal E. Ikechi ir K. Sivakumar

Dažniausiai literatūroje yra minimi trys pagrindiniai plėtimosi į užsienio rinką būdai: naujos įmonės steigimas; licencijavimas arba įmonių susijungimai ir eksportas (G.J.Robinson, 2003, L. Bogun, 2008, T. Almor, 2001 ir kt.). Žemiau esančiame paveiksle vaizduojami išoriniai ir vidiniai veiksniai, įtakoiantys įmonės skverbimąsi į užsienio rinką ir įėjimo būdų pasirinkimą, kuriuos skiria G. J. Robinson. Pasak autoriaus (G. J. Robinson, 2003, p. 268), įmonės sprendimai priklauso nuo vertinimo proceso kaip organizacijoje pasiskirsto išorinių ir vidinių veiksnių įtaka tarp atskirų verslo formų (naujos įmonės steigimas; bendros įmonės steigimas, eksportas), taip pat turi būti įvertinamas rizikos laipsnis, išteklių poreikis ir organizacijos kontrolė.



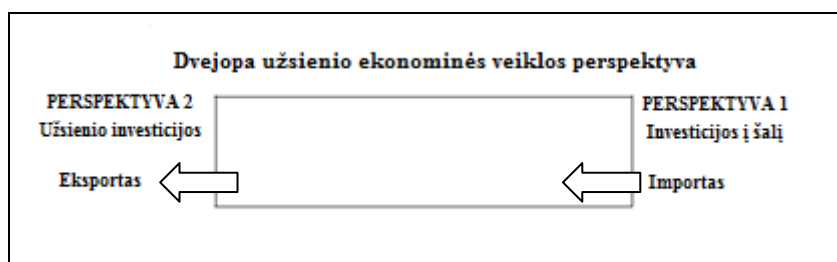
Šaltinis: ROBINSON, G. J.; LUNDSTROM, W. J. (2003) Market expansion strategy: development of a conceptual market expansion decision scorecard. *Strategic Change*, p. 265.

### 6 pav. Skverbimosi į užsienio rinką būdų modelis pagal G.J. Robinson

L. Bogun (2008, p. 61) savo darbe siūlo analizuoti taip pat tris užsienio įėjimo būdus: eksportas, tarptautinė bendroji įmonė ir įmonei priklausantis filialas. Tačiau įėjimo į užsienio rinką būdai, pasak autorės turi būti svarstomi iš dvejopos perspektyvos:

- 1) Įmonei iš neidentifikuotos užsienio šalies (tai gali būti išsivysčiusi, besivystanti ar pereinamosios ekonomikos šalis), skverbiantis į pereinamosios ekonomikos rinką.
- 2) Įmonei iš pereinamosios ekonomikos šalies skverbiantis į neidentifikuotą šalį, kuriai yra priimtinas užsienio eksportas (vėlgi, tai gali būti išsivysčiusi, besivystanti ar pereinamosios ekonomikos šalis).

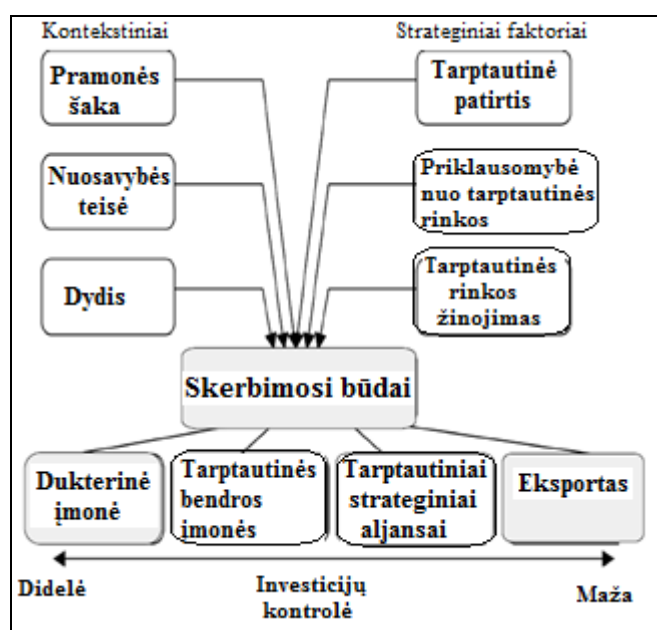
Ši dvejopą užsienio ekonominės veiklos metodą parodo žemiau esanti iliustracija.



Šaltinis: BOGUN, L. A. (2008) Determinants of models of foreign entry: Duality in approaches. Iš *Journal of International Business Strategy*, p. 61

### 7 pav. Dvejopa užsienio ekonominės veiklos perspektyva pagal L. A. Bogun

T. Almor (2001, p. 6) teigia, kad kontekstiniai, taip pat kaip ir strateginiai kintamieji yra susieti su įėjimo į rinką strategijų pasirinkimu. Įmonės skverbimosi į rinką būdai viena vertus priklauso nuo tokių kontekstinių kintamųjų kaip dydis, pramonės šaka, nuosavybės teisė, bet kita vertus, jie yra įtakojami ir strateginių faktorių, kurie priklauso nuo įmonės žinių apie tarptautinę rinką, priklausomybės nuo tos rinkos bei jos tarptautinės patirties. Įėjimo į rinką strategijos pasirinkimas yra sudėtingas reiškinys, kuris gali būti paaiškintas, nagrinėjant įvairius faktorius vienu metu. Priklausomai nuo kontekstinių ir strateginių faktorių T. Almour (2001, p. 7), kitaip nei kiti autoriai, išskiria keturis skverbimosi į užsienio rinką būdus: dukterinė įmonė (WOS, wholly-owned subsidiaries); tarptautinės bendros įmonės (IJV, international joint ventures); tarptautiniai strateginiai aljansai (ISA, international strategic alliances) ir eksportas.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal ALMOR, T. (2001) Towards a Contingency View of Market Entry Strategies: Contextual and Strategic Factors, p. 7.

### 8 pav. Kontekstiniai ir strateginiai faktoriai, lemiantys įmonių skverbimosi į užsienio rinką pasirinkimą pagal T. Almor

Kai užsienio kompanijų operacijoms būdinga stipri tarpusavio priklausomybė, veikiant užsienio rinkose ir/arba tam tikru laiko momentu – turi būti pasirinktas metodas, remiantis Ceteris paribus taisykle, kuris leistu priimti sprendimus, suteiktiančius ribotą galią ir veikimo aiškumą (G.Asmussen ir kt., 2009, p. 146). Įmonės negali laikytis vienos konkrečios veikimo užsienyje politikos, jos turi pasitelkti įvairių veikimo būdų taktiką, įvertinti aplinkos ir vidinius faktorius, kurie turi įtakos įmonės sėkmingam vystymuisi užsienyje ir naudoti platų strateginį įmonės operacijų rinkinį bei susikurti savo modelį, įgalinantį kuo sėkmingesnę įmonės veiklą, skverbiantis į užsienio rinkas.

### 1.3 Įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijų formos

Nagrinėdamas savo darbe įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijas, S. Hollensen (2007, p. 291) siūlo suskirstyti jas į tris grupes: eksporto, sutartines ir hierarchines bei pateikia išsamią bei smulkia jų analizę. Remiantis šiuo siūlomu skirstymu aptarsime įmonės skverbimosi į užsienio rinkas strategijas plačiau įvairių autorių požiūriu ir išskirsime kai kurias jų formas nuodugniau išanalizuojant bei įvertinant jų trūkumus arba privalumus.

#### 1.3.1 Eksporto strategijos

Daugumos autorių (P. Yigang, 2002; R. Časas, 2008b; J.A. Urbonas, 2008; V. Pranulis ir kt., 2008; P. Kotler, 2007 ir kt.) teigimu, eksportas skiriamas į tiesioginį, kada eksportuotojas parduoda savo produktą tiesiogiai importuotojui, esančiam užsienio rinkose, ir netiesioginį, kai įmonė naudojami nepriklausomos organizacijos, esančios savo šalyje paslaugomis. Tiesioginio eksporto atveju eksportuotojas yra atsakingas už dokumentaciją, prekių pristatymą, jis gali nežymiai įtakoti prekių marketingą (pvz., kainodarą), parduodant prekes tiesiogiai importuotojui, distributoriui ar užsienio prekybiniam partneriui. Netiesioginio eksporto atveju atsiranda savoje rinkoje esantys tarpininkai (pvz., eksporto rūmai, prekybinės kompanijos ir kt.), kurie tiesiogiai užmezga ryšius su užsienio rinkose esančiais pirkėjais/įmonėmis; įmonė gamintoja neturi neturi jokios įtakos prekių marketingui. Pasak V.Pranulio ir kt. (2008, p. 564), eksporto strategijos atveju nereikia didelių investicijų ir nedaug rizikuojama, jo vykdymui eikvojama nedaug pastangų ir laiko, tačiau eksportuotojas mažai tegali kontroliuoti prekybos agento veiklą. Be to, tarpininkai nevykdo agresyvaus marketingo ir nelabai stengiasi prekę parduoti eksportuotojui naudingiausiu būdu.

J.A. Urbonas (2008, p.13) teigia, kad tiesioginio eksporto metodas dažniausiai pasirenkamas kai:

- užsienio rinkose parduodamos ir perkamos pramoninės žaliavos;
- eksportuojami didelių gabaritų ir brangiai kainuojantys įrenginiai, unikalūs gaminiai;
- eksportuojami standartiniai serijiniai įrengimai per nuosavus užsienio filialus ir antrines įmones;
- eksportuojamos įmonės savos gamybos prekės užsienio šalių didmeniniam ir mažmeniniam prekybos tinklui;

Autorius taip pat išskiria tokius tiesioginio eksporto, palyginti su netiesioginiu pranašumus:

- užsimezga tiesioginiai ryšiai su vartotojais;

- geriau tiriama rinka ir lengviau prisitaikoma prie jos pokyčių;
- gamybos programa lengviau priderinama prie vartotojo;
- galima greičiau atsižvelgti į paklausos pokyčius;

Tačiau pasak R. Kuvykaitės (1997, p. 89), netiesioginiam eksportui reikia mažesnių investicijų (nereikia gaišti užmezgant ryšius su užsienio partneriais), išlaikyti prekybos personalo užsienyje, tirti užsienio rinkos, be to jis susijęs su mažesne rizika.

Lentelė

je pateikiami tiesioginio ir netiesioginio eksporto privalumai ir skirtumai remiantis S. Hollensen:

2 lentelė

### Eksporto būdų privalumai ir trūkumai pagal Hollensen

| Eksporto būdas   | Privalumai   | Trūkumai  |
|--|--|---|
| Netiesioginis (eksporto agentas, brokeris, eksporto valdymo kompanija) | Minimalūs išpareigojimai ir investicijos<br>Dirbant su patyrusiu eksportuotoju, galima diversifikuoti savo rinką<br>Minimali rizika (verslo ir politinė)<br>Nereikia eksporto patirties                            | Išskyrus prekę, kitų marketingo komplekso elementų neįmanoma kontroliuoti<br>Papildomas vietinis tarpininkas gali padidinti sąnaudas ir sumažinti pelną<br>Nėra kontakto su užsienio rinka<br>Ribotos tarpininko žinios apie produktą |
| Tiesioginis (distributorius arba agentas)                              | Priėjimas prie užsienio rinkų ir kontaktas su tiekėjais<br>Trumpesnė paskirstymo grandinė<br>Galimybė kaupti žinias apie užsienio rinką<br>Didesnė marketingo komplekso kontrolė<br>Užsienio rinkos agentų pagalba | Produkto pardavimo kaina priklauso nuo mokesčių ir paskirstymo sąnaudų<br>Reikalingos investicijos į pardavimų organizavimą<br>Kultūriniai skirtumai, komunikacijos problemos<br>Prekybos suvaržymai                                  |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal HOLLENSSEN, S. (2007) Global marketing: a decision-oriented approach.

R. Časas (2008b, p. 25) savo darbe dar išskiria ir trečiąjį eksporto strategijos būdą – kooperacinį eksportą, kuris apima bendradarbiavimą su kitomis įmonėmis (eksporto marketingo grupėmis), kurios vykdo eksporto funkciją. Toks būdas naudojamas tradicinėse, brandžiose ir stipriai fragmentuotose pramonės šakose, kur smulkios ir vidutinės įmonės negali pasiekti gamybos ir marketingo masto ekonomijos, nes vietinė rinka yra maža, arba įmonės neturi pakankamai išteklių.

### 1.3.2 Sutartinės strategijos

Sutartiniai internacionalizacijos būdai apima įvairius susitarimus su užsienio partneriais: tai licencija, franšizė, gamybos kontraktas, valdymo kontraktas, bendra įmonė, strateginiai

bendradarbiavimo susitarimai (strateginiai aljansai) ir t.t. Šie susitarimai R. Časo (2008b, p.33) teigimu atsiranda tada, kai įmonė yra konkurencinga užsienio rinkoje, tačiau dėl kokių nors priežasčių negali tuo tiesiogiai pasinaudoti; šiuo metu rinka nėra pataraukli ir prioritetinė; tokie būdai tinka apskritai, atsižvelgiant į įmonės verslo pobūdį arba istoriškai yra susiklosčiusi tokia įmonės verslo plėtros strategija.

Tokie susitarimai dažniausiai būna ilgalaikiai, susitariama dėl tam tikrų prekių ar išteklių perkėlimo į užsienio rinką (pvz., know – how). Sutartinės internacionalizacijos atveju atsiranda ribotos investicijos į užsienio rinkas, įmonė turi galimybę įtakoti prekių marketingą.

Toliau aptarsime dvi pagrindines sutartines įėjimo į užsienio rinką strategijas – franšizę ir licencijavimą ir įvardinsime jų privalumus, trūkumus bei palyginsime tarpusavyje.

Franšizė – tai sutartis, pagal kurią franšizės davėjas už piniginių atlyginimų suteikia ilgalaikę teisę franšizės gavėjui (verslo savininkui) naudoti jo prekės vardą, ženklą, technologijas, vadybos metodus, sprendimų bei veiklos žinias ir paslaptis (V. Pranulis ir kt., 2008, p. 565). Kaip teigia K. Illetschko (2008), franšizė yra sėkmingiausias verslo modelis įmonei siekiant įsitvirtinti užsienio rinkoje. Pasak autoriaus, ji gali palengvinti verslininko įžengimą į verslo pasaulį, tačiau vistiek tų verslininkų sėkmė priklausys nuo šių veiksnių (K. Illetschko, 2008, p. 10):

- franšizę reikia kurti turint tvirtą pagrindą;
- verslo modelio kokybė turi būti nepriekaištinga;
- vidinė pagalbinė tinklo struktūra turi būti gerai išvystyta;
- franšizės teisių turėtojas ne tik turi būti pasiryžęs, bet ir turi sugebėti sekti verslo modeliu;

3 lentelė

### Franšizės privalumai ir trūkumai

| Franšizės privalumai žvelgiant iš franšizės teisių turėtojo pozicijų  | Franšizės trūkumai žvelgiant iš franšizės teisių turėtojo pozicijų                             | Franšizės privalumai žvelgiant iš franšizės teisių naudotojo pozicijų  | Franšizės trūkumai žvelgiant iš franšizės teisių naudotojo pozicijų   |
|---|--|--|---|
| Patikrintas planas<br>Pripažintas firmos ženklas<br>Galima sumažinti išlaidas<br>Patirtis veiklos segmente nereikalaujama<br>Vadovavimas ir bendraminčių parama | Steigimo išlaidos<br>Franšizės atlygiai<br>Valdymo apribojimai<br>Silpnosios struktūros vietos | Sumažinami kapitalo poreikiai<br>Spartus skverbimasis į rinką<br>Spartus pirkimo galios didėjimas<br>Valdymo efektyvumas<br>Padidėję įplaukų srantai<br>Geriau laikytis nešališkos pozicijos | Didelės pradinės franšizės verslo išlaidos<br>Sumažintas vieno realizavimo padalinio pelningumas<br>Nepakankamai įgudę franšizės teisių naudotojai<br>Problemos dėl teritorijos apsaugos<br>Savarankiškumo apribojimai<br>Nesąžiningi franšizės teisių naudotojai |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal ILLETCHKO, K. (2008) Franšizė, p. 21 – 29.



Iš lentelės matyti, kad franšizė yra patraukli mažesne verslo rizika. Franšizės pardavėjas sutartyje numatyta tvarka teikia pagalbą (konsultacijas) franšizės pirkėjui pradėdamas ir plėtojant verslą. Kartu su franšize jos pirkėjas įgyja ir dalį vartotojų, kurie jau naudojami franšizės tinklu. Verslas pagal franšizės sutartį turi ir trūkumų. Franšizės naudotojas yra labai priklausomas nuo franšizės pardavėjo. Veikla vykdoma griežtai laikantis franšizės sutarties. Taip ribojama verslininko saviraiška. Franšizės teisių įsigijimas gali pareikalauti didelių investicijų. Kalbant iš tarptautinės ekonomikos perspektyvos, žemiau esančioje lentelėje apibendrintai parodoma kokią poveikį turi tarptautinė franšizė, besivystančiose ir pereinamosios ekonomikos rinkose pagal

4 lentelė

### Tarptautinės franšizės poveikis pagal I. Alon

| Socioekonominė nauda   | Socioekonominės išlaidos  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Gamybos apimčių padidėjimas (tiesioginė, netiesioginė ir papildoma nauda)</li> <li>Papildomų darbo vietų sukūrimas (tiesioginė, netiesioginė ir papildoma nauda)</li> <li>Mokesčių padidėjimas priklauso nuo didesnės gamybos, efektyvesnio naujo verslo ir tikslesnių ataskaitų</li> <li>Importo tarifai, susiję su tarptautine franšize taip pat gali padidėti</li> <li>Ekonominė modernizacija ir infrastruktūros išsivystymas</li> <li>Ilgalaikis ekonominis augimas</li> <li>Pažangi antreprenerystė bei franšizės įmonių daugiopas plėtimasis lemia didesnę įmonės augimą</li> <li>Franšizė paskirsto inovacijas įmonės veikimo rinkose</li> <li>Padidėjusi konkurencija pirkėjams suteikia didesnę pasirinkimo arba prekių sumažinimo galimybę</li> <li>Pasiūla tampa labiau efektyvi</li> <li>Franšizė suteikia daugiau žinių ir įgūdžių užsienio įmonėms</li> <li>Bedarbystės sumažėjimas</li> <li>Įmonės kompetencijos, valdymo ir darbo įgūdžių didėjimas</li> <li>Eksportuojami Vakarų verslo modeliai</li> <li>Didėja pirkėjų pasirinkimas</li> <li>Prekės ir kokybės santykis</li> <li>Auksinės arkos taisyklė: įmonės, siekiančios ekonominės globalizacijos, palaiko taikius santykius su kitomis įmonėmis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Produkcijos gamybos sutrikimai, persiorientuojant į franšizės verslą</li> <li>Įmonės veiklos sutrikimai, persiorientuojant į franšizės verslą</li> <li>Mokesčių padidėjimai, dėl kurių sumažėja konkurencingumas</li> <li>Importuotojai gali pakeisti vietinius gamintojus, kurie moka mokesčius</li> <li>Ekonominiai sukrėtimai, perkelti darbuotojus ir įdarbinant juos neproduktyviose/pasenusiose pramonės šakose</li> <li>Netolygus ekonominis vystymasis</li> <li>Trumpalaikiai mokėjimų balanso sutrikimai dėl importuojamų prekių ir kapitalo nutekėjimo</li> <li>Gali išaugti pajamų skirtumas dėl naujos antreprenerystės klasės atsiradimo</li> <li>Pažangi antreprenerystė atima galimybes iš individualių investuotojų/antreprenerių, kuriems franšizė reikalinga labiausiai</li> <li>Franšizė negarantuoja sėkmės</li> <li>Dauguma darbų yra sunkūs ir primityvūs, reikalaujantys nedidelio išsilavinimo ir įgūdžių</li> <li>Visuomenės „McDonald‘izacija“: žmogiško faktoriaus praradimas vartojimo ir gamybos procese, dėl standartizuoto ir mechanizuoto franšizės požiūrio į gamybą</li> <li>Pasirinkimo racionalizacija</li> <li>Užsienio franšizės turėtojų kainos paprastai yra aukštesnės, nei vietinių gamintojų alternatyvios prekės</li> <li>Didėja kultūrinio konflikto galimybė</li> <li>Kultūrinė homogenizacija arba „Amerikanizacija“</li> </ul> |

Šaltinis: ALON, I. (2004) Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets. *Journal of Macromarketing*, p. 157.

Licencijos sąvoka apibrėžiama kaip leidimas panaudoti gamybiniams arba komerciniams tikslams teisiškai apsaugotą išradimą, naudingąjį arba pramonės pavyzdį, prekių ar paslaugų ženklą bei teisiškai neapsaugotas technines žinias ir praktinį patyrimą (R. Kuvykaitė, 1997, p. 125). R. Časas (2008b, p. 34) teigia, kad licencijavimas teikia abipusę naudą tiek jo išdavėjui, kuris gauna priėjimą prie licencijos gavėjo technologijos ir produkto, tiek gavėjui, nes jis prisiima visą pelno tikimybę arba nuostolio riziką, susijusią su produkto gamyba ir marketingu.

5 lentelė

### Licencijavimo trūkumai bei privalumai

|                      | Teigiamybė   | Trūkumas  |
|----------------------|--|---|
| Prekyba licencijomis | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pajamos auga be papildomų investicijų, mažesnė rizika</li> <li>• Atsiperka investicijos į mokslo tiriamuosius darbus</li> <li>• Pelnas iš dar neišsivertusių rinkų, į kurias dar neįeina</li> <li>• Nereikia įveikti užsienio prekybos barjerų, steigti užsienyje prekybos ir techninio aptarnavimo tarnybų</li> <li>• Pasikeičiant licencijomis sušvelninama konkurencija</li> <li>• Apsisaugoma nuo patento savininko teisių pažeidimo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pablogėjus produkcijos kokybės parametrams nukenčia pardavėjo firmos įvaizdis</li> <li>• Galimos santykiškai mažos pardavimo apimtys ir maža licencinių mokesčių suma</li> <li>• Potencialaus konkurento atsiradimas</li> <li>• Licencinių sandorių apmokestinimo problemos</li> </ul> |

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal KUVYKAITĖ, R. (1997) Tarptautinis marketingas, p. 125.

Licencijavimas arba įmonių susijungimai apima bendradarbiaujančius plėtimo rengimus, kurie aprūpina prieigą prie rinkų, siūlydami licencijos turėtoją/partnerį teisę apdirbti, technologija, vadyba, prekyženkliai, patentai, prekybos paslaptys ar kiti dalykai vertės mokesčiui ar autoriniam honorarui. Eksportas apima padidintą dalijimą produktų į rinkas, kurios yra už ribų vietų, kuriose jie yra pagaminti. Nors eksporto sąvoka yra palyginti paprasta, mažas paaikškinimas yra reikalingas einamojo konceptualaus išsivystymo tikslais.

### 1.3.3 Hierarchinės strategijos

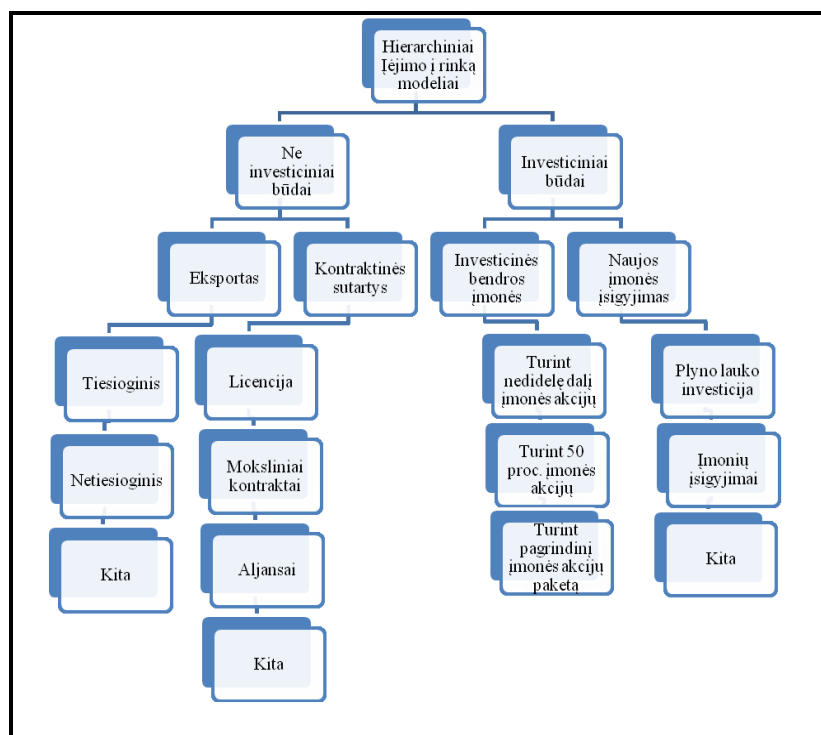
Hierarchinių būdų atveju atsiranda tam tikra nuosavybės forma prekybinės ir gamybinės veiklos užsienio rinkoje atžvilgiu. Tokios investicijos dažniausiai atsiranda įsigyjant įmonę, įmonėms susijungiant arba „plyno lauko“ investicijų pagrindu.

Pagal S. Hollensen (2007, p. 357) priklausomai nuo to, kokios įmonės funkcijos yra perkeliamos į užsienio rinką, galima išskirti kelis hierarchinės internacionalizacijos etapus:

- Etnocentrinė orientacija: gamintojo pardavimo atstovas/padalins reziduoja savoje rinkoje, užsienio rinkoje naudojami tie patys marketingo metodai.

- Policentrinė orientacija: užsienio rinkoje steigiama atstovybė (prekybos, gamybos padalinys ir t.t.). Ši orientacija grindžiama prielaida, kad užsienio šalių pirkėjai skiriasi, o veikla būna sėkminga tada, kai kiekvienoje šalyje dirbama kaip atskirose rinkose, steigiant atstovybes ir adaptuojant marketingo strategijas.
- Regiocentrinė orientacija: užsienio rinkos sujungiamos į regionus.
- Geocentrinė orientacija, transnacionalinė organizacija. Ši orientacija grindžiama prielaida, kad užsienio rinkos yra panašios, bet tuo pat metu turi ir skirtumų, o didžiausia sėkmė pasiekama, kuriant transnacionalinę strategiją, kurios įgyvendinimas suteikia pranašumą, nes pasinaudojama rinkų pranašumų sinergijos efektu.

R. Časas (2008b, p. 47) teigia, kad hierarchinis įmonių internacionalizavimas reiškia laipsnišką plėtimąsi į užsienio rinkas, nuo pradžios iki galo valdant ir kontroliuojant šį procesą. Remiantis šia samprata galima daryti išvadą, kad įmonės hierarchinės tarptautinės plėtros būdai skiriasi priklausomai nuo to kaip vykdoma kontrolė iš centrinės būstinės ir kokios vertės kūrimo grandinės dalys perkeliamos į užsienio rinką. Pagal P. Yigang (2002, p. 537) įmonės hierarchinės strategijos būdai turi būti pasirenkami pagal tai, koks investicinis būdas joms yra labiausiai priimtinas ir siūlo grupuoti strategijų būdus į dvi grupes: investicines ir neinvesticines, žemiau esantis paveikslas iliustruoja šį autoriaus siūlomą skirstymą.



Šaltinis: YIGANG, P.; Tse, D. K. (2000) The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, p. 538.

9 pav. Hierarchinių strategijų įėjimo į rinką modeliai pagal P. Yigang

Žemiau esančioje lentelėje pateikiamos galimos tiesioginių užsienio investicijų formos (naujų įmonių statyba, esamų užsienyje įmonių pirkimas, bendros su užsienio kapitalu ir užsienio kapitalo įmonės įkūrimas), jų privalumai bei trūkumai.

6 lentelė

### Tiesioginių užsienio investicijų formų palyginimas

| Forma   | Privalumai   | Trūkumai   |
|---|--|--|
| Naujų įmonių statyba  | Nereikia ieškoti partnerių;<br>Lengvai formuojama nauja įmonės veiklos strategija ir politika;<br>Kuriamos naujos darbo vietos   | Nėra finansavimo šaltinių; Sunkumai įeinant į rinką; Informacijos apie šalies mikro ir makro aplinką trūkumas;<br>Didelis atotrūkis tarp investicijų pradžios ir to momento, kai objektas pradedamas eksploatuoti;<br>Kultūriniai skirtumai                |
| Esamų įmonių užsienyje pirkimas                                   | Greitai perimamas išsigyto struktūros (įmonės) turtas ir kontrolė;<br>Nereikia formuoti personalo, rūpintis patentų, licencijų ar kitų reikalingų dokumentų gavimu   | Ne visada gaunama išsami informacija apie šalies makro ir mikro aplinką;<br>Sunku prisitaikyti prie vietinių sąlygų;<br>Reikia didelių finansinių išteklių;<br>Ilgas jau veikiančios įmonės paieškos laikotarpis;<br>Galimi konfliktai su įmonės personalu |
| Bendros su užsienio kapitalu ir užsienio kapitalo įmonės įkūrimas | Vietinio partnerio dalis įstatiniame kapitale gali būti papildomas finansavimo šaltinis;<br>Vietinis partneris suteikia daug informacijos apie savo šaką ar rinką, jis gerai žino šalies socialinę politinę ir ekonominę aplinką | Sunku rasti patikimą partnerį;<br>Gali kilti nesutarimų organizaciniais, marketingo ar finansiniais klausimais   |

Šaltinis: KVAINAUSKAITĖ, V. (2004) Tarptautinių ekonominių santykių pagrindai, p. 68.

Plačiausiai naudojamas hierarchinių strategijų būdas yra tiesioginės užsienio investicijos, tai tokios investicijos, kurių pagrindu susiformuoja ilgalaikiai santykiai ir interesai tarp tiesioginio investuotojo ir tiesioginio investavimo įmonės (V. Kvainauskaitė, 2004, p. 64). Tiesioginio investuotojo tikslas – turėti žymią įtaką įmonės valdyme. Investicija, jei investuojant išgyta įstatinio kapitalo dalis nesuteikia investuotojui galimybės daryti įtakos įmonės valdymui ir kontrolei, vadinama netiesiogine arba portfeline investicija.

Tiesiogines užsienio investicijas sudaro ne tik pirminis kapitalo investavimas, bet ir visos vėlesnės operacijos tarp tiesioginio užsienio investuotojo ir investavimo įmonės, t.y. :

- Tiesioginiam užsienio investuotojui tenkanti įmonės nuosavo kapitalo dalis (priklausomai nuo turimų balsavimo teisių, t.y. nuo turimos įstatinio kapitalo dalies);
- Reinvesticijos – tiesiogiai užsienio investuotojui priklausanti pelno dalis, kuri jam nepaskirstyta dividendų forma, o likusi įmonėje (taip pat procentais nuo turimų balsavimo teisių);
- Tiesioginio užsienio investuotojo ilgalaikės ir trumpalaikės paskolos, suteiktos investavimo įmonei ;

- Kitas įmonės kapitalas – tai tiesioginio užsienio investuotojo ir investavimo įmonės prekybinių skolų, priskaičiuoti, bet neišmokėti dividendai, privilegijuotos akcijos, nesuteikiančios teisių į turtą likviduojant įmonę, palūkanos už paskolas ir t.t.

Tiesioginių užsienio investicijų strategijos už ir prieš teiginiai yra išdėstomi D. Forlani ir kt. (2008, p. 293) darbe, remiantis internacionalizacijos ir išteklių pagrįsta teorijomis. Pasak autorių, šios dvi teorijos, nepaisant to, kad abi atskleidžia vienodus įmonės įėjimo į užsienio rinkas motyvus, kurie padeda įmonei sėkmingai veikti ir vystytis užsienyje, pateikia labai skirtingą perspektyvinį požiūrį, taip pat skirtingą tinkamų kintamųjų pasirinkimą ir išvadas apie finansinių įsipareigojimų nevykdymą ar rekomenduotus sverbimosi į užsienio rinkas būdus.

Pirma teorija yra internacionalizacijos teorija, kuri tarptautinio skverbimosi klausimus, aprėpia labai plačiu kampu ir apima visus pramonės lygius, susitelkdama ties tokiais išoriniais kintamaisiais kaip santykinis pranašumas, laisvoji prekyba, išteklių judėjimas ir žinių kaita. Remdamasi prekybos kaštų teorija, internacionalizacijos teorija teigia, kad rinka pagrįsti organizaciniai santykiai yra efektyviausi skverbiantis į užsienio rinkas, tuo tarpu kontrolė yra įvardijama kaip dažniausias svarbus bei lemiamas rizikos ir grąžos veiksnys. Teorijoje teigiama, kad didesnė kontrolė gali būti žemesnio efektyvumo priežastimi, taip pat ji gali didinti finansinių investicijų, išteklių gabenimo, valiutos bei kainų riziką. Remiantis šiomis prielaidomis internacionalizacijos teorija teigia, kad skverbiantis į užsienio rinką, įmonei yra nenaudingos tiesioginės arba kitaip tariant plyno lauko investicijos.

Priešingai, išteklių pagrįsta teorija analizuoja įėjimo tarptautinę rinką būdus, žvelgdama iš siauresnės perspektyvos ir susitelkdama ties įmonės išteklių ir nuosavybės turtu. Ši teorija teigia, kad įmonės sėkmė priklauso ne tik nuo rinkos dėsnių, bet taip pat ir nuo įmonės vadovavimo įgūdžių atsižvelgiant į aplinkos pokyčius. Kaip galimą pavojų ši teorija linkusi labiau nurodyti pajamas, prarastas dėl netinkamai panaudotų įmonės gebėjimų, nei tas, kurios buvo prarastos, investavus tam tikrą pinigų kiekį ir jiems nuvertėjus. Iš esmės išteklių pagrįsta teorija yra orientuota į tiesiogines užsienio investicijas.

R. Mudambi (2002, p. 35) teigia, kad tarptautinės įmonės turi įvertinti daugelį faktorių, priimdamos sprendimus tiesioginių užsienio investicijų kontekste. Jos turi nuspręsti, ar verslą reikia diversifikuoti ar ir toliau plėtoti pagrindinę, jau įsisavintą įmonės strategiją. Taip pat reikia nuspręsti ar plėstis į užsienio rinką naudojant plyno lauko ar užsienio įmonės įsigyjimo strategiją. Svarbiausias tiesioginių investicijų pasirinkimo tikslas yra įvardijamas kaip įmonės gamybos pajėgumų išplėtimas, kadangi įmonės privalo nuolat vykdyti ir iš naujo įvertinti savo sprendimus, liečiančius produkcijos gamybą tiek vidaus, tiek kiekvienoje naujoje ar jau įmonės užimtoje užsienio rinkoje. Įprasto veikimo įmonės, koncentruojasi tik ties viena svarbiausia savo verslo vykdymo strategija, tuo tarpu įmonės, kuriuos gamina diversifikuotus produktus veikia

daugelyje rinkų, todėl joms paranku plėstis į užsienio rinkas ir rinktis tiesioginių užsienio investicijų būdą, nes šis strateginis pasirinkimas lemia įmonės produkto diversifikacijos laipsnį.

V. Kvainauskaitė (2004, p. 69), įvardina tokias pagrindines penkias tiesioginių užsienio investicijų priežastis:

- 1) Rinkos veiksniai – pagrindinis veiksnys yra rinka, jos dydis, galimi augimo tempai. Papildomi rinkos segmentai padeda užtikrinti atitinkamą pelno lygį ir lyderio pozicijas. Dažnai įmonės investuoja užsienyje, siekdamos išsaugoti klientus toje šalyje, kad jų nepasiglemžtų vietinės rinkos įmonės ir nesusiplėnėtų įmonės autoritetas savoje šalyje.
- 2) Prekybos barjerai – tiesioginės užsienio investicijos leidžia panaikinti prekybos barjerus ir suteikia teisę veikti kaip vietinei įmonei, neveikiamai muitų tarifų ir kitų prekybinių apribojimų.
- 3) Kaštų veiksniai – dauguma tarptautinių įmonių padeda išgauti retas žaliavas ir taip užtikrina pigesnes žaliavas savo produkcijai. Dėl transportavimo išlaidų firma vengia importuoti žaliavas iš kurios nors šalies, ypač, kai ji planuoja pagamintą produktą parduoti vartotojams toje šalyje, iš kurios tiekia žaliavas. Tokiomis sąlygomis pravartu gaminti (vystyti) produktą šalyje, kurioje yra reikalingų žaliavų. Tiesioginės užsienio investicijos įmonėms padeda įgauti ne tik horizontalią, bet ir vertikalią diversifikaciją. Investuodamos užsienyje, įmonės pritraukia pigesnę darbo jėgą, žemesnius kapitalo kaštus, pasinaudoja vyriausybės taikomomis finansinio ir nefinansinio skatinimo priemonėmis, kainų lygiu.
- 4) Investicinis klimatas – investicijas skatina teigiamas visuomenės požiūris į tiesiogines užsienio investicijas, politinis stabilumas, palanki mokesčių struktūra, draugiški tarpusavio šalių santykiai. Jei investuotojas jaučia, jog užsienio valiuta yra nepakankamai įvertinta, tuomet jis gali planuoti užsienio investicijas toje šalyje. Tokiu atveju pradinės išlaidos būtų santykinai žemesnės.
- 5) Bendri veiksniai – tai gali būti didesnio kapitalo siekimas, firmos įvaizdžio kūrimas ir kt.

Kitas hierarchinių strategijų veikimo būdas yra naujų įmonių statyba arba kitaip vadinama plyno lauko investicija. Ši tiesioginių užsienio investicijų forma reikalauja pradėti visas operacijas nuo pačios pradžios, t.y. nuo vietos statyboms įsigyjimo ir statybos vykdymo. Investuojanti įmonė gali pasirinkti vietą, geriausiai atitinkančią reikalavimus, ir susikurti modernias, šiuolaikines gamyklas. Tam dažnai pritariama, nes tokios investicijos sukuria daug naujų darbo vietų. Vadybininkai nesusiduria su esamomis skolomis, personalas neverčiamas dirbti su senais įrenginiais, netenka kovoti keičiant senuosius darbo įpročius, kuriuos gina

atkakliosios profsajungos, ir t.t. Tačiau pasak V. Kvainauskaitės (2004, p. 67), sėkmingas investicijų įgyvendinimas ilgai trunka, yra brangus; žemė geriausiose vietose dažnai būna jau užstatyta, labai brangi arba neparduodama užsieniečiams; naujas stovybas riboja šalies teisinės, kultūrinės ir ekonominės aplinkos aspektai. Kaip palankius naujos įmonės steigimo motyvus R. Časas (2008b, p. 51) nurodo gamybos operacijų integraciją (į gamybą kitose šalyse) arba pasirinktą tolesnę plėtros kryptį, naujos galimybės formuoti toje šalyje savo reputaciją bei įvaizdį. Be to, steigdama gamybos padalinį nuo pradžių, įmonė gali ne tik įdiegti naujausias technologijas, bet ir išvengti įvairovės ir pakeitimų šiuo metu egzistuojančioje praktikoje.

Užsienyje veikiančių įmonių pirkimas suteikia investuotojams visišką įsigytos struktūros kontrolę – jis iš karto gauna pastatus, įrengimus, darbuotojus, patentus ir platinimo tinklą, tačiau prisiima ir pirktosios įmonės finansinius, valdymo ir kitus įsipareigojimus, tuo pačiu susiduria su kapitalo poreikiu.

Bendros su užsienio kapitalu ir užsienio kapitalo įmonės sukuriamos tada, kai dvi ar daugiau įmonių sutaria vystyti bendrą veiklą. Bendra su užsienio kapitalu įmonė – tai tokia bendradarbiavimo su užsienio partneriais forma, kuriai būdinga bendra gamybinė ir komercinė veikla, bendras valdymas, pelno ir rizikos pasidalinimas. Užsienio kapitalo įmonė – ūkio subjektas, kurio nuosavas kapitalas priklauso užsienio investuotojui. Bendros su užsienio kapitalu ar užsienio kapitalo įmonės skatinamos mokesčių ir muitų lengvatomis, joms teikiamos investuotojų pelno, pajamų dividendų bei interesų gynimo garantijos. Be to, leidžiama savo pelną, pajamas ar dividendus išvežti vidaus rinkoje nupirktų prekių bei paslaugų forma arba reinvestuoti ūkį. Bendrų su užsienio įmonių kūrimas apsaugo nestabilios ekonomikos šalis nuo vidaus ūkio subjektų žlugimo ir užsieniečių kontrolės rizikos.

Savo kapitalą kitose šalyse ypač aktyviai investuoja ekonomiškai stiprios valstybės, nes tai garantuoja papildomų rinkos segmentų įsigijimą, leidžia panaikinti prekybos barjerus ir suteikia teisę veikti kaip ir vietinei įmonei, neveikiamai įvairių prekybinių apribojimų taip pat investuodamos užsienyje šalys pritraukia pigesnes žaliavas bei darbo jėgą, žemesnius kapitalo kaštus. Šalims, į kurias yra investuojama, tiesioginės užsienio investicijos taip pat yra naudingos. Kitų valstybių kapitalu yra sukuriamos papildomos darbo vietos, stimuliuojama rinkos plėtra, transformuojamos technologijos ir žinios, skatinama konkurencija, todėl ekonomiškai silpnesnės šalys įvairiais būdais skatina tiesiogines užsienio investicijas.

### Hierarchinių įėjimo į užsienio rinkas strategijų privalumai ir trūkumai

| Įėjimo būdai  | Privalumai  | Trūkumai   |
|---|---|--|
| Įmonės pardavimo atstovas                                     | Didesnė pardavimo veiklos kontrolė, lyginant su nepriklausomais tarpininkais<br>Glaudūs santykiai su stambiais klientais užsienio rinkose, esančiose netoli vietinės rinkos   | Didelės kelionės išlaidos<br>Didelės sąnaudos užsienio šalyse, esančiose toli nuovietinės rinkos   |
| Užsienio pardavimo atstovybė/pardavimo arba gamybos padalinys | Visiška veiksmų kontrolė<br>Eliminuota galimybė prarasti vietinio partnerio kontrolę<br>Tiesioginis rinkos pasiekiamumas<br>Tiesiogiai įgyjamos žinios apie rinką<br>Mažesnės transportavimo sąnaudos<br>Mokesčių išvengimas<br>Laisvas priėjimas prie žaliavų ir darbo jėgos | Didelės pradinės investicijos<br>Lankstumo praradimas<br>Didelė rizika<br>Galimos mokesčių problemos   |
| Regioniniai centrai/transnacionalinės organizacijos           | Potenciali sinergija regioniniu arba globaliu mastu<br>Regioninė/globali mąsto ekonomija<br>„Mokymosi“ iš skirtingų kultūrų sinergija<br>Atskirais atvejais darbo jėga ir išteklių gali būti lanksčiai panaudojami skirtingose pasaulio vietose                               | Didėjanti biurokratija<br>Ribotas lankstumas atskirose rinkose<br>Ribotas vietinių vadovų savrankiškų sprendimų priėmimas<br>Komunikavimo problemos tarp centrinių ir regioninių padalinių |

Šaltinis: Šaltinis: ČASAS, R. (2008b) Tarptautinis marketingas: užsienio rinkos pasirinkimas: įėjimo į užsienio rinką strategijos, p. 53.

Apibendrinant įmonių įėjimo į užsienio rinkas pagrindines strategijas ir formas galima išskirti, kad svarbiausios charakteristikos planuojant veiklą užsienyje yra:

- Veiklos kontrolė (kaip savarankiškai ir koku laipsniu įmonė gali priimti, įgyvendinti ir kontroliuoti sprendimus užsienio rinkoje);
- Veiklos rizika (kokią riziką prisiima įmonė, pasirinkusi kurią nors įėjimo į užsienio rinką strategiją);
- Išteklių poreikis ir panaudojimas (kiek gali kainuoti ir kiek išteklių gali pareikalauti vienos ar kitos įėjimo strategijos įgyvendinimas);
- Lankstumas (galimybė įmonei greitai ir su mažiausiomis sąnaudomis keisti įėjimo į užsienio rinką būdą);
- Nuosavybė (koku laipsniu įmonei „priklauso“ galutinis veiklos užsienio rinkoje rezultatas);

Lentelėje pateikiama visų trijų įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijų charakteristikų lyginamoji analizė pagal Driscoll (1995):



**Įėjimo strategijų pagrindinių charakteristikų apibendrinimas (pagal Driscoll, 1995)**

| Būdas        | Kontrolė | Rizika        | Išteklių skyrimas | Lankstumas | Nuosavybė     |
|--------------|----------|---------------|-------------------|------------|---------------|
| Hierarchinis | Stipri   | Didelė        | Daug              | Mažas      | Didelė        |
| Sutartinis   | Vidutinė | Vid. - didelė | Vid. - didelis    | Vidutinis  | Vid. - didelė |
| Eksportas    | Maža     | Maža          | Nedaug            | Didelis    | Žemas         |

Šaltinis: ČASAS, R. (2008b) Tarptautinis marketingas: užsienio rinkos pasirinkimas: įėjimo į užsienio rinką strategijos, p. 18.

Formuojant įmonės įėjimo į užsienio rinkas strategiją, svarbu įvertinti, kad dėl išteklių trūkumo įmonės negali vienu metu pasinaudoti visomis tarptautinėse rinkose esančiomis galimybėmis, todėl joms svarbu: identifikuoti prioritетines rinkas, pasirinkti eiliškumą, paskirstyti išteklius. Renkantis įėjimo į rinką būdą, svarbu įvertinti kiekvienos skverbimosi strategijos privalumus ir trūkumus, bei susieti juos su įmonės tikslais, galimybėmis ir užsienio tikslais. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad įmonės skverbimosi būdų į užsienio rinką yra labai daug ir kiekvienas iš jų dar turi atmainų, taip pat jos gali būti grupuojamos įvairiai, tačiau įmonei reikia nuspręsti ne tik tai, kuriose šalyse ji plės savo veiklą, bet ir kur bus gaminamos prekės.

**Išvados**

Rinkdamasi užsienio rinkas, įmonė turi apgalvoti įvairių galimų faktorių poveikį, t.y. jai reikia išsiaiškinti ar apskritai yra poreikis plėstis tarptautiniu mastu, kokios skverbimosi galimybės yra pasiekiamos ir labiausiai tinka įmonei, galiausiai reikia iširti pasirinktą šalį įvairiais aspektais ir pasirinkti tinkamą verslo formą. Skverbiantis į pasirinktą užsienio rinką, pirmiausia įmonė turi atsižvelgti į tos šalies socialinę, teisinę, ekonominę ir politinę aplinką, nes tik šių kintamųjų kontekste galima tinkamai įvertinti tikslinės šalies riziką.

Įmonei atliekant su užsienio rinka susijusius sprendimo veiksmus pirmiausia reikia nustatyti ar apskritai egzistuoja motyvacija įmonės strateginių sprendimų kontekste, kaip toks reiškinys. Kalbant bendraja prasme, skverbimasis į tam tikrą rinką reiškia įmonės potencialių galimybių išnaudojimą, esamų sustiprinimą ir naujų išvystymą ar sukūrimą. Iš esmės įėjimo į rinką būdo pasirinkimas apima vietos pasirinkimą ir kontrolės tipą. Tokiu būdu, ištekliai gali būti išsidėję šalies viduje arba užsienio rinkoje ir kontroliuojami pačios įmonės savarankiškai arba

kontrakto sutarčių pagrindu, priklausomai nuo pasirinkimo, įmonės kontrolė yra apibrėžiama kaip gebėjimas paveikti sistemas, metodus ir sprendimus.

Renkantis įėjimo į užsienio rinką būdą ir formuojant įmonės veikimo joje strategiją, būtina įvertinti, kad įmonės išteklių turi nemažai reikšmės priklausomai nuo to ar jie turi konkurencinį pranašumą planuojamoje veikti rinkoje. Kartais, įvertinus išteklių paskirstymo klausimus gali paaiškėti, kad įmonei gali būti netgi naudingiau veikti savojoje šalyje ir plėtimasis į užsienio rinką gali pasirodyti esąs netikslingas.

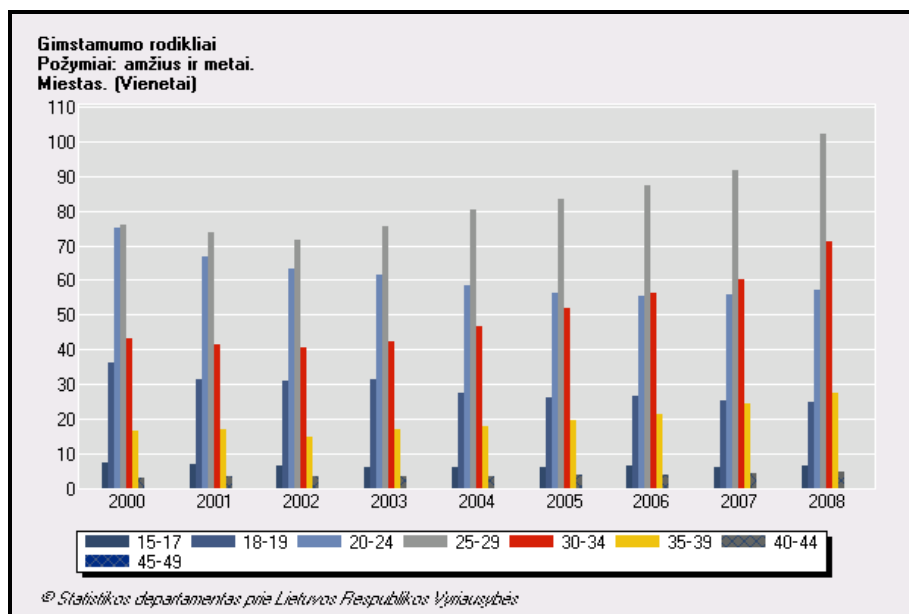
## **2. UŽSIENIO ĮMONĖS SKVERBIMOSI Į LIETUVOS FARMACIJOS RINKĄ GALIMYBIŲ VERTINIMAS**

Šioje dalyje analizuojamos užsienio įmonių skverbimosi į Lietuvos farmacijos rinką galimybės remiantis trimis aspektais. Pirmiausia įvertinami ir identifikuojami pavojai, užsienio kompanijai veikti Lietuvos farmacijos rinkoje. Antra, bandoma kur tik įmanoma pagal objektyvius kriterijus atrasti įvairius indikatorius, kurie gali tarnauti kaip tinkamas rodiklis sėkmingo verslo Lietuvoje farmacijos srityje plėtojimui. Trečia, darbe analizuojami tokie šalies ir pramonės rizikos indikatoriai kaip potencialios grąžos limitas, kuri sudaro šalies bei farmacijos pramonės išsami analizė bei potencialios grąžos rizika į kurią įeina šalies ir farmacijos pramonės rizikos analizė.

### **2.1 Šalies struktūra**

Skverbiantis į pasirinktą užsienio rinką, pirmiausia įmonė turi atsižvelgti į tos šalies socialinę, teisinę, ekonominę ir politinę aplinką, šių kintamųjų kontekste galima tinkamai įvertinti tikslinės šalies riziką. Užsienio rinkos patrauklumą apibūdina daugelis veiksnių: šalies gerbuvis, dydis, infrastruktūros išdėstymas, patrauklūs ekonominės rodikliai, konkurentų veiksmai ir t.t. Norint įvertinti šalies rinkos patrauklumą/riziką ir įmonės plėtros galimybes tam tikruose regionuose, būtina atlikti geografinę SWOT analizę, kuri nuodugnai ištiria šalies grėsmes, galimybes bei stipriąsias ir silpnąsias jos puses. Analizuojant Lietuvos, kaip šalies patrauklumą, pirmiausiai reiktų įvertinti jos struktūrą, t.y. atsižvelgti į tokius rodiklius kaip kaimų ir miestų išsidėstymas ir gyventojų pasiskirstymas jose, pensijinio amžiaus žmonių skaičius, gyventojų prieaugis 2003 – 2015 metais, interneto sklaida šalyje ir kiti panašūs dalykai.

Pagal Statistikos Departamento duomenis didžiausią dalį Lietuvos gyventojų iki 50 metų kategorijoje sudaro 25 – 29 metų amžiaus žmonės, antroje vietoje yra 30 – 34 metų gyventojai. Lyginant 2000 – 2008 metus, iš grafiko apačioje matome, kad šis skaičius nuolat augo, todėl galima daryti išvadą, kad 30 – 34 metų žmonių procentas šalyje yra didžiausias ir turėjo tendencija visus tuos metus nuolat augti ir didėti.

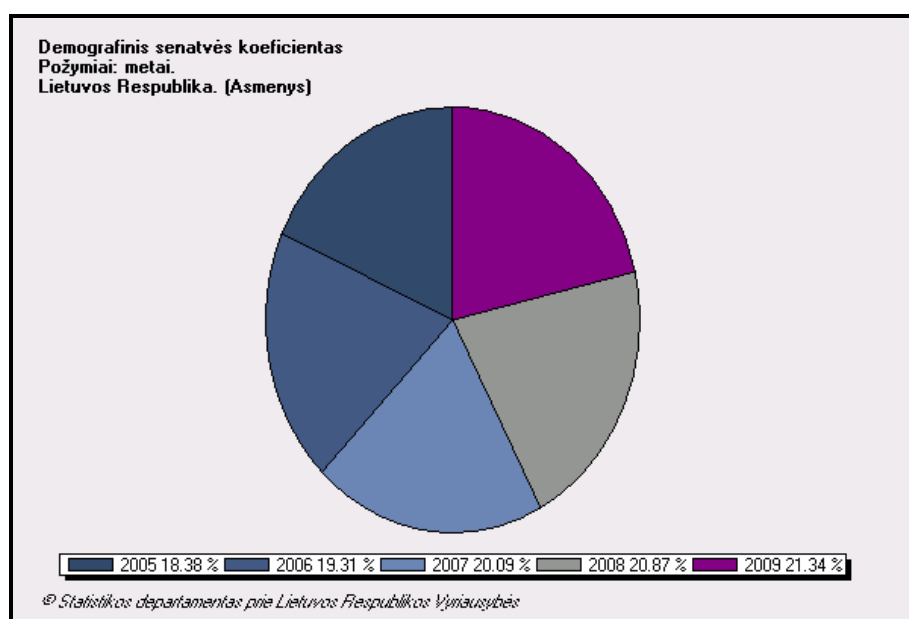


Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas

<[http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010416058124448621M3010509\\_2282486.gif](http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010416058124448621M3010509_2282486.gif)>

### 10 pav. Gimstamumo rodikliai Lietuvoje 2000 – 2008 m.

Tačiau, jei lygintume gyventojų amžių pagal penkių metų amžiaus grupes iki 85 metų, pastebėtume, kad pensijinio amžiaus žmonių šalyje taip pat yra nemažai ir jie sudaro daug didesnę gyventojų dalį, nei jaunimas. Vertinant Lietuvą pagal demografinį senatvės koeficientą nuo 2005 iki 2009 metų, matome, kad jis nors ir nežymiai, tačiau nuolat didėja. Dėl žemo gimstamumo Lietuvoje sparčiai mažėja vaikų, o dėl progresuojančio gyventojų senėjimo 60 metų ir vyresnių žmonių skaičius ir dalis nuolat auga.

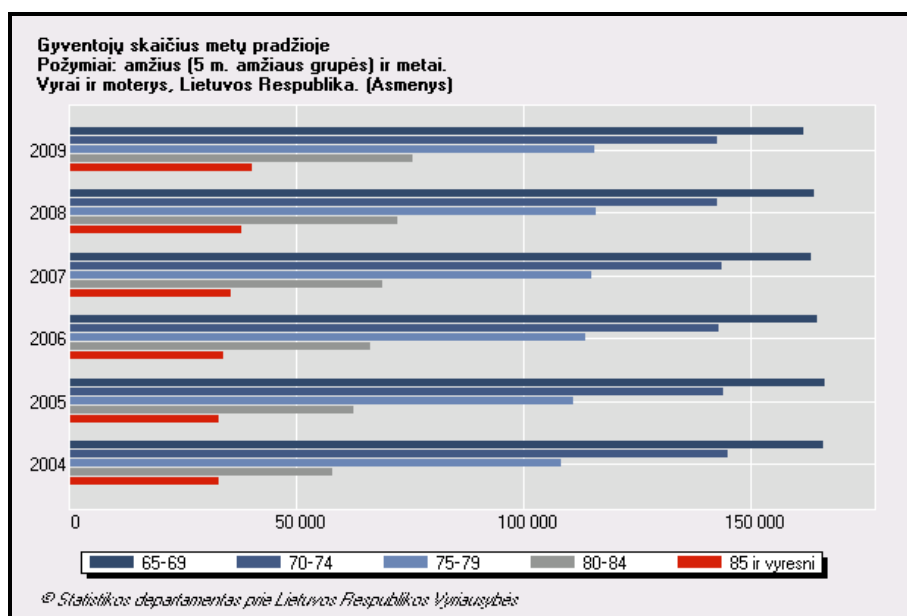


Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas

<[http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010416058124448621M3010509\\_2282486.gif](http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010416058124448621M3010509_2282486.gif)>

### 11 pav. Demografinio senatvės koeficiento pokytis Lietuvoje 2005 – 2009 m.

Iš to galime daryti išvadą, kad vyresnėms amžiaus grupėms priklausantys asmenys yra potencialūs vaistų vartotojai, kadangi jų sergamumas yra didesnis, tuo pačiu metu ir vaistų poreikis bei vartojimas yra didesnis. Tai ypač pasakytina apie vyresnius nei 65 metų žmones, kurie sudaro tikrai nemažą dalį Lietuvos gyventojų kaip galime matyti iš paveikslo apačioje.

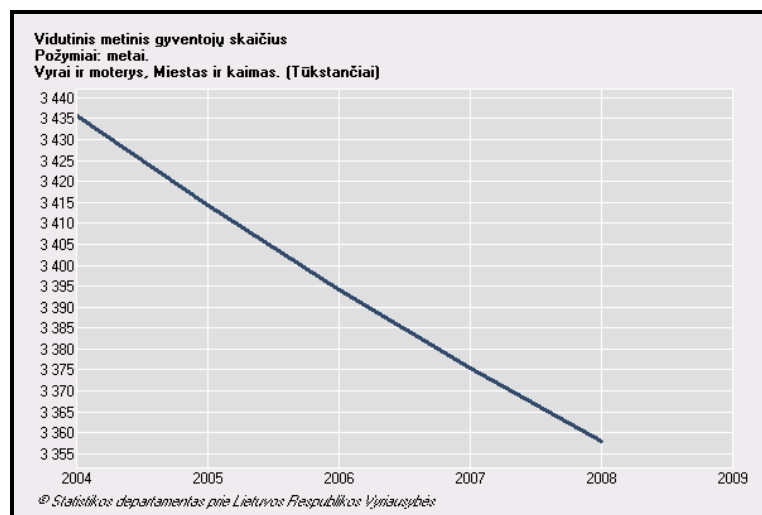


Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas

< [http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010515238544769896M3010203\\_2392265.gif](http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010515238544769896M3010203_2392265.gif) >

### 12 pav. Gyventojų skaičius Lietuvoje metų pradžioje. Požymiai: amžius (5 m. amžiaus grupės) ir metai 2004 – 2009 m.

Vertinant demografinius Lietuvos rodiklius negalima nepastebėti ir to fakto, jog Lietuvos gyventojų skaičius, lyginant jį su kitomis Europos šalimis (pvz., Olandija, kuri yra savo plotu mažesnė už Lietuvą, tačiau gyventojų skaičius joje yra nepalyginamai didesnis), nėra didelis atsižvelgiant į šalies plotą ir gyventojų skaičiaus santykį. Taip pat pastebima (tai galime matyti ir iš paveikslo apačioje), jog gyventojų skaičius šalyje mažėja, kas atitinkamai reiškia mažėjantį gyventojų vartojimą pinigine išraiška.

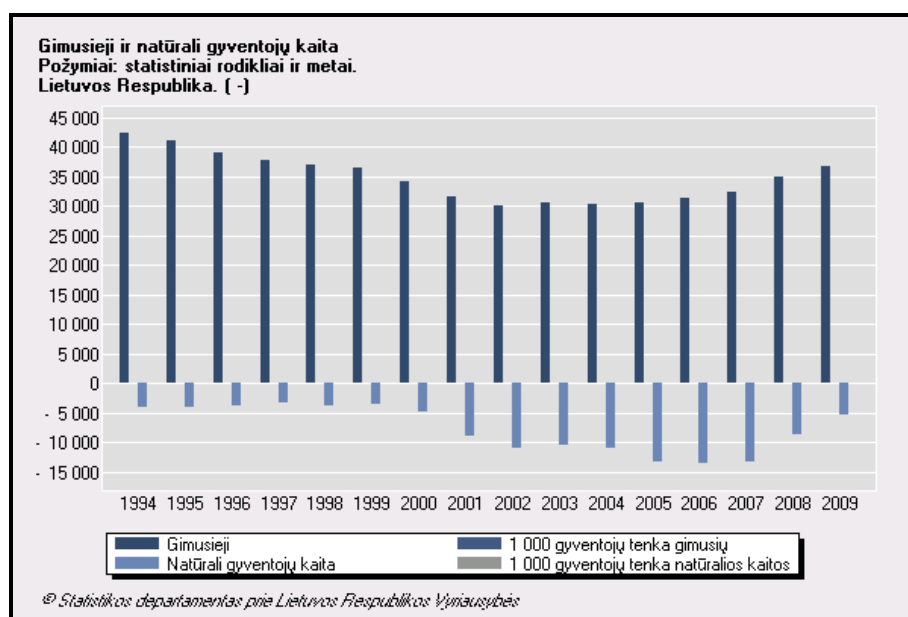


Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas

<[http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010416246174449172M3010201\\_2462726.gif](http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010416246174449172M3010201_2462726.gif)>

### 13 pav. Vidutinis metinis gyventojų skaičius Lietuvoje 2004 – 2009 m.

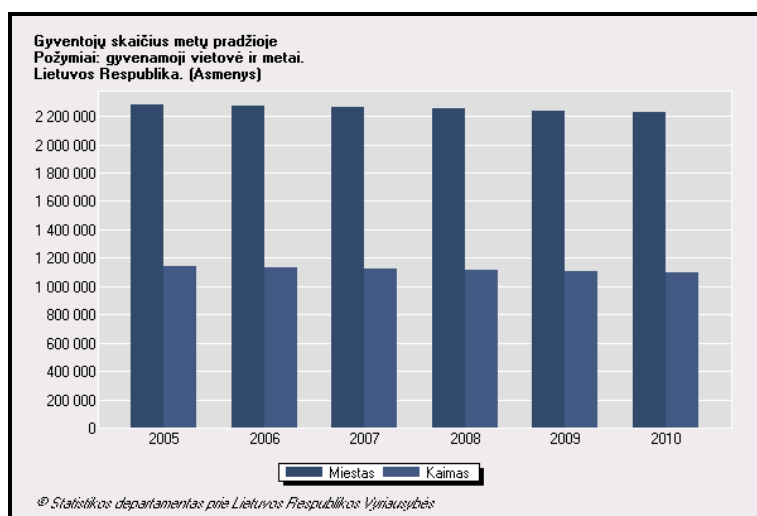
Natūralus gyventojų prieaugis Lietuvoje taip pat nerodo didėjančio gyventojų skaičiaus tendencijos ir yra neigiamas. Kadangi natūralus gyventojų prieaugis didžiaja dalimi yra ir sėkmingos ekonominės plėtros rodiklis, tai rodo, kad tendencingas jo neigiamas rodiklis atspindi ir neigiamą poveikį visoms pramonės šakoms, įskaitant ir Lietuvos farmacijos pramonę. Nors jis ir mažesnis, nei buvo pavyzdžiui, 2006 metais, tačiau visą 1994 – 2009 metų laikotarpį jis buvo neigiamas.



Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas <[http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/3215\\_2339371.gif](http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/3215_2339371.gif)>

### 14 pav. Natūrali gyventojų kaita 1000 – čiu gyventojų Lietuvoje 1994 – 2009 m.

Didžioji dalis Lietuvos gyventojų gyvena miestuose ir tik maždaug trečdalis iš jų kaimuose, tai pakankamai teigiamas rodiklis, nes gyventojų susitelkimas miestuose rodo palankią terpę farmacijos verslui plėtoti, kadangi dažniausiai verslai yra kuriami ir vystomi miestuose.

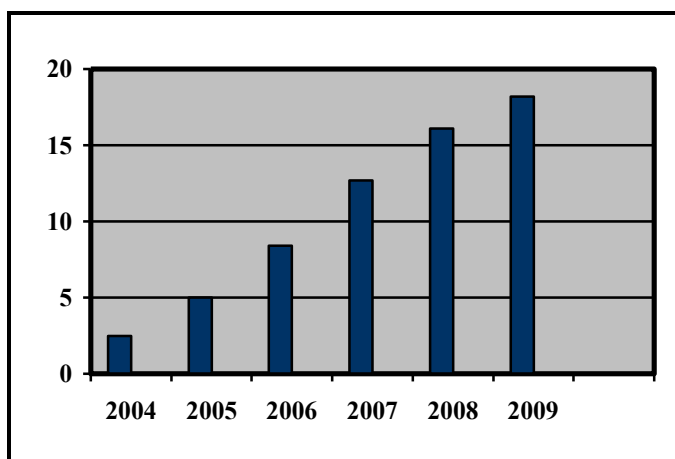


Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas

<[http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/20105151714384767799M3010214\\_17145718.gif](http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/20105151714384767799M3010214_17145718.gif)>

**15 pav. Gyventojų pasiskirstymas pagal miestus ir kaimus Lietuvoje 2005 – 2010 metais**

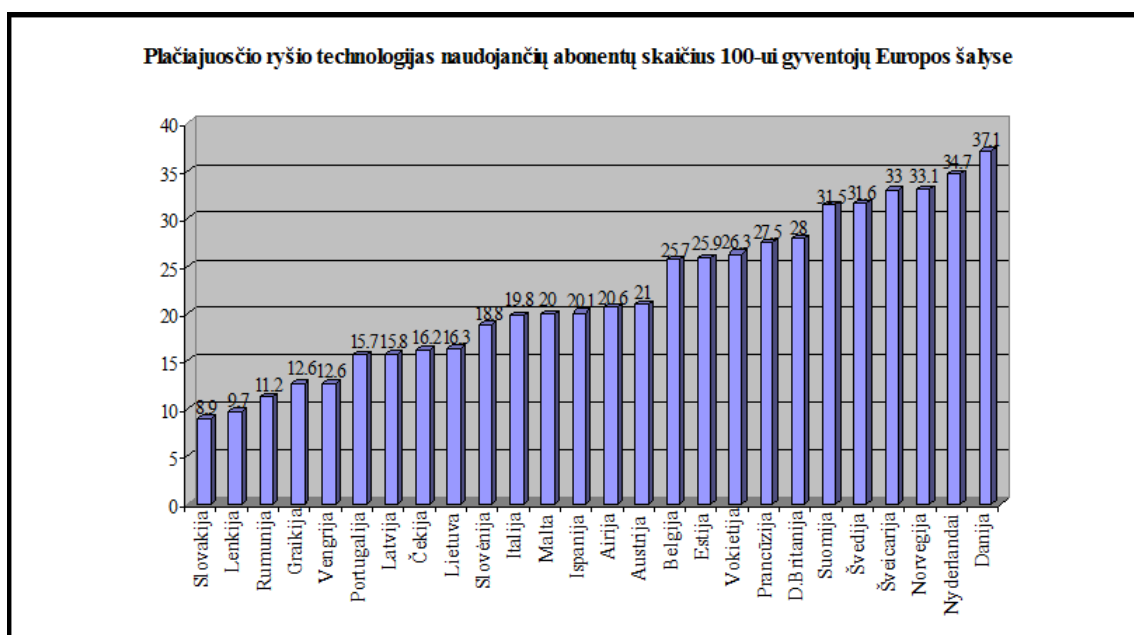
Pakankamai svarbiu rodikliu laikoma plačiajuosčio interneto skvarba, kuri pagal Statistikos Departamento duomenis Lietuvoje padidėjo beveik keturis kartus nuo 2004 m., kas rodo šalies išsivystymo lygį, naujų technologijų buvimą ir piimtinumą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos Statistikos Departamentas <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2328>>

**16 pav. Plačiajuosčio ryšio interneto skvarba 100 – ui gyventojų 2004 – 2009 m.**

Palyginimui su Europos Sąjungos šalimis, pateikiamas paveikslas apačioje, kur matyti, kad Lietuvos rodiklis nėra labai aukštas, nors duomenys šiame paveiksle yra kiek senesni, t.y. 2007 m., tačiau stipriai nesiskiria, nors matoma didėjanti tendencija šioje srityje.



Šaltinis: Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba. <[http://www.infobalt.lt/sl/index\\_lt.php?t=ivpk](http://www.infobalt.lt/sl/index_lt.php?t=ivpk)>

### **17 pav. Plačiajuosčio ryšio technologijas naudojančių abonentų skaičius 100 – ui gyventojų Europos šalyse**

2007 m. birželio 30 d. parengtos plačiajuosčio ryšio ataskaitos duomenimis plačiajuosčio ryšio skvarba kinta nuo 8,9 iki 37,1 prijungimų 100-ai gyventojų. Didžiausia plačiajuosčio ryšio skvarba iš Europos šalių Danijoje, Nyderlanduose, Norvegijoje, Šveicarijoje, mažiausia Slovakijoje, Lenkijoje, Rumunijoje. Kompanijos „Point Topic’s World“ duomenimis, per pastaruosius metus plačiajuosčio ryšio skvarba daugiausiai išaugo Maltoje (5,8 proc.), Graikijoje (5,5 proc.), mažiausiai skvarba išaugo Portugalijoje (0,4 proc.), Nyderlanduose (0,4 proc.).

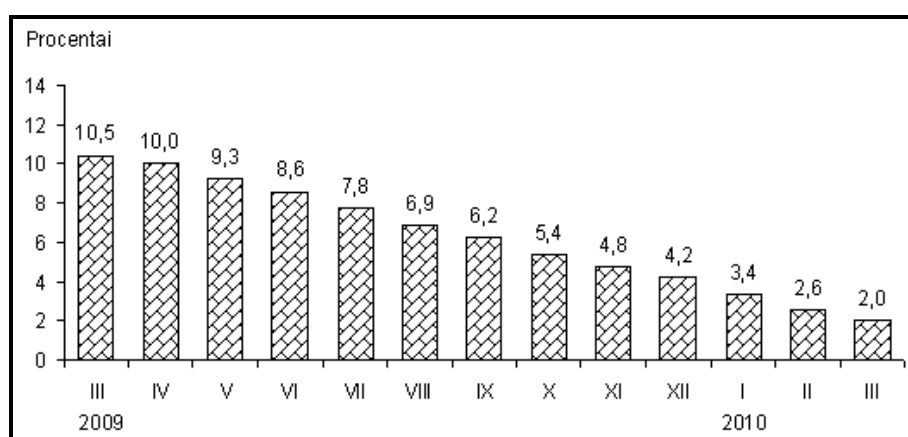
## **2.2 Šalies rizikos faktoriai**

Lietuvoje farmacijos pramonė nėra pakankamai išvystyta, o jos vaidmuo savo šalies ūkiui yra nepalyginti menkesnis nei Europos Sąjungos nacionalinių farmacijos pramonių. Lietuvos farmacijos pramonės įmonės yra labai mažos Europos mastu. Vieni iš didžiausių dabartinės tarptautinės farmacijos rinkos pokyčių yra bandymai mažinti vaistų kainas. Taip norima stabilizuoti arba sumažinti sveikatos apsaugai skiriamas lėšas.



Naujų farmacijos kompanijų atėjimas į Lietuvos rinką padėtų išplėsti bei įtvirtinti Lietuvos vaistų pramonę bei padidintų investicijas mokslinių tyrimų bei naujų vaistų gamybos plėtojimui, taip pat gaminamų vaistų tolesniam tobulinimui ir platinimo grandinės optimizavimui šalyje.

Statistikos departamentas kas mėnesį skaičiuoja su kitomis Europos Sąjungos (ES) valstybėmis narėmis metodologiškai suderintą vartotojų kainų indeksą (SVKI). Šalies atitiktis Mastrichto sutartyje numatytam kainų stabilumo kriterijui vertinama atsižvelgiant į infliacijos lygį, apskaičiuotą pagal šį rodiklį. Pagal SVKI apskaičiuota 2010 m. kovo mėn. vidutinė metinė infliacija sudarė 2 procentus ir buvo 0,2 procentinio punkto mažesnė negu apskaičiuota pagal vartotojų kainų indeksą (VKI).



Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=7761>>

### 18 pav. Vidutiniai metiniai vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal SVKI

Metinis (2010 m. kovo mėn., palyginti su 2009 m. kovo mėn.) pagal SVKI (SVKI, be šalies nuolatinių gyventojų vartojimo išlaidų, apima institucinių namų ūkių, nuolat šalyje negyvenančių asmenų ir lankytojų iš užsienio išlaidas šalies ekonominėje teritorijoje) apskaičiuotas vartojimo prekių ir paslaugų kainų sumažėjimas sudarė 0,4 procento, o apskaičiuotas pagal VKI – 0,2 procento. 2010 m. kovo mėn., palyginti su vasario mėn., pagal SVKI apskaičiuotas vartojimo prekių ir paslaugų kainų padidėjimas sudarė 0,3 procento ir sutapo su pagal VKI apskaičiuotu vartojimo prekių ir paslaugų kainų padidėjimu. SVKI naudojamas infliacijai ES matuoti ir tarptautiniams palyginimams, Europos vartotojų kainų indeksui (apimamos 27 ES valstybės narės), pinigų sąjungos vartotojų kainų indeksui (apimama 16 ES valstybių narių, priklausančių euro zonai: Airija, Austrija, Belgija, Graikija, Ispanija, Italija, Kipras, Liuksemburgas, Malta, Nyderlandai, Prancūzija, Portugalija, Slovėnija, Slovakija, Suomija, Vokietija) ir Europos ekonominės erdvės vartotojų kainų indeksui (apimamos 27 ES valstybės narės, Islandija ir Norvegija) skaičiuoti. VKI reikalingas infliacijos lygiui šalyje matuoti. Tai pagrindinė indeksavimo priemonė. SVKI, be šalies nuolatinių gyventojų vartojimo išlaidų, apima institucinių

namų ūkių, nuolat šalyje negyvenančių asmenų ir lankytojų iš užsienio išlaidas šalies ekonominėje teritorijoje. VKI aprėpia tik šalies nuolatinį gyventojų (neįskaitant institucinių namų ūkių gyventojų) vartojimo išlaidas šalies ekonominėje teritorijoje. SVKI neapima namų ūkių išlaidų lošimams ir finansinio tarpininkavimo paslaugoms, VKI šias išlaidas apima.

## 9 Lentelė

### Vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal SVKI

| Vartojimo prekių ir paslaugų skyriai pagal COICOP / HICP           | Lyginamoji dalis bendrose vartojimo išlaidose (svoris), promilėmis | Padidėjimas, sumažėjimas (-), % |                   |   |
|--|--|---------------------------------|-------------------|---|
|  |  | 2010 m. kovo mėn., palyginti su |                   | vidutinis metinis 2009–2010 kovo mėn. 2008–2009 kovo mėn. |
|  |  | 2010 m. vasario mėn.            | 2009 m. kovo mėn. |   |
| <b>Vartojimo prekės ir paslaugos</b>                               | <b>1000,00</b>   | <b>0,3</b>                      | <b>-0,4</b>       | <b>2,0</b>  |
| Maisto produktai ir nealkoholiniai gėrimai                         | 250,35   | 0,3                             | -4,7              | -1,8  |
| Alkoholiniai gėrimai ir tabako gaminiai                            | 86,27  | 0,7                             | 17,7              | 16,5  |
| Drabužiai ir avalynė   | 68,40  | 1,1                             | -8,1              | -8,8  |
| Būstas, vanduo, elektra, dujos ir kitas kuras                      | 116,60   | 0,4                             | -1,3              | 5,4   |
| Būsto apstatymas, namų apyvokos įranga ir kasdienė būsto priežiūra | 62,14  | -0,3                            | -3,3              | -0,1  |
| Sveikatos priežiūra  | 63,82  | -0,2                            | 2,6               | 12,9  |
| Transportas  | 115,12   | 0,6                             | 5,0               | -1,0  |
| Ryšiai   | 38,14  | -0,7                            | -5,0              | -1,8  |
| Poilsis ir kultūra   | 60,08  | 0,3                             | -2,4              | 0,6   |
| Švietimas  | 16,80  | 0,0                             | 13,1              | 11,8  |
| Viešbučiai, kavinės ir restoranai                                  | 71,43  | -0,1                            | -3,9              | 1,5   |
| Įvairios prekės ir paslaugos                                       | 50,85  | 0,2                             | -0,1              | 3,2   |

Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=7761>>

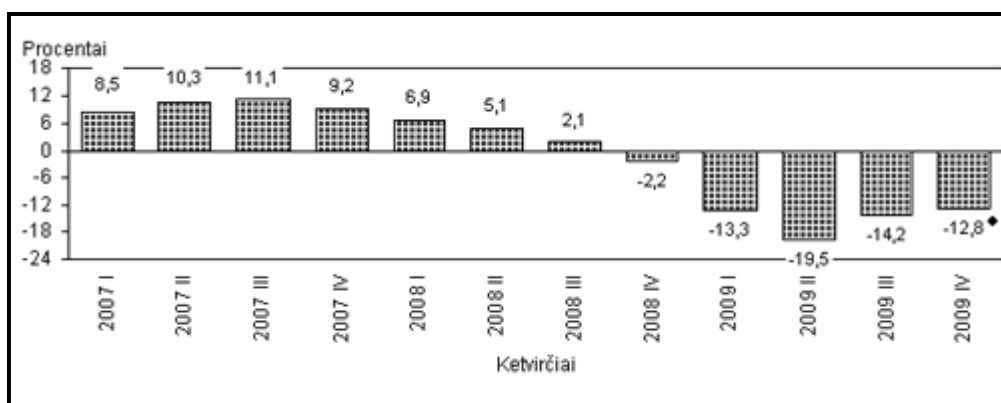
\* VKI skaičiuoti naudojamas Individualaus vartojimo išlaidų pagal paskirtį klasifikatorius (COICOP – *Classification of Individual Consumption by Purpose*). COICOP / HICP klasifikatorius yra pritaikytas SVKI skaičiuoti.

Statistikos departamento duomenimis, ketvirtąjį 2009 metų ketvirtį BVP to meto kainomis sudarė 23 801,4 mln. litų ir, palyginti su atitinkamu 2008 m. ketvirčiu, sumažėjo 12,8 procento, o, palyginti su 2009 m. trečiuoju ketvirčiu, – 4,6 procento (pokyčiai įvertinti naudojant grandininę rodiklių apimtį). Metinis BVP pokytis buvo -15 proc., nominalusis 2009 m. BVP dydis sudarė 92,35 mlrd. litų. 2009 m. ketvirtąjį ketvirtį, išankstiniais duomenimis, buvo fiksuoti neigiami visų verslo veiklos rūšių ir ne rinkos paslaugų rezultatai.

## Bendrojo vidaus produkto dinamika Lietuvoje

|             | To meto kainomis |                | Grandininė apimtis |                                    |  |   |  |
|-------------|------------------|----------------|--------------------|------------------------------------|--|---|--|
|             | mln. litų        | mln. eurų      | mln. litų          | Pokytis, proc.                     |  | Pokytis, pašalinus sezono ir darbo dienų įtaką, proc. |  |
|             |                  |                |                    | palyginti su praėjusiu laikotarpiu | palyginti su praėjusių metų atitinkamu ketvirčiu | palyginti su praėjusiu laikotarpiu                    | palyginti su praėjusių metų atitinkamu ketvirčiu |
| <b>2007</b> | <b>98669,1</b>   | <b>28576,6</b> | <b>78842,9</b>     | <b>9,8</b>                         | <b>9,8</b>                                       | <b>9,8</b>  | <b>9,8</b>                                       |
| <b>I</b>    | 20468,8          | 5928,2         | 17329,1            | -9,1                               | 8,5  | 2,5   | 9,1  |
| <b>II</b>   | 24338,6          | 7049,0         | 19448,3            | 12,2                               | 10,3   | 3,1   | 9,9  |
| <b>III</b>  | 26625,6          | 7711,3         | 21246,6            | 9,2                                | 11,1   | 2,1   | 10,6   |
| <b>IV</b>   | 27236,1          | 7888,1         | 20818,9            | -2,0                               | 9,2  | 1,7   | 9,7  |
| <b>2008</b> | <b>111189,8</b>  | <b>32202,8</b> | <b>81020,1</b>     | <b>2,8</b>                         | <b>2,8</b>                                       | <b>2,8</b>  | <b>2,8</b>                                       |
| <b>I</b>    | 24636,2          | 7135,1         | 18522,5            | -11,0                              | 6,9  | 0,2   | 7,3  |
| <b>II</b>   | 28697,8          | 8311,5         | 20438,1            | 10,3                               | 5,1  | 0,5   | 4,6  |
| <b>III</b>  | 29478,5          | 8537,6         | 21697,8            | 6,2                                | 2,1  | -1,2  | 1,2  |
| <b>IV</b>   | 28377,4          | 8218,7         | 20361,7            | -6,2                               | -2,2   | -1,2  | -1,7   |
| <b>2009</b> | <b>92353,3</b>   | <b>26747,4</b> | <b>68898,9</b>     | <b>-15,0</b>                       | <b>-15,0</b>                                     | <b>-15,0</b>  | <b>-15,0</b>                                     |
| <b>I</b>    | 20882,1          | 6047,9         | 16066,5            | -21,1                              | -13,3  | -13,7   | -15,3  |
| <b>II</b>   | 23870,5          | 6913,4         | 16461,0            | 2,5                                | -19,5  | -1,0  | -16,6  |
| <b>III</b>  | 23799,3          | 6892,7         | 18612,7            | 13,1                               | -14,2  | 1,0   | -14,7  |
| <b>IV</b>   | 23801,4          | 6893,3         | 17758,7            | -4,6                               | -12,8  | 0,5   | -13,2  |

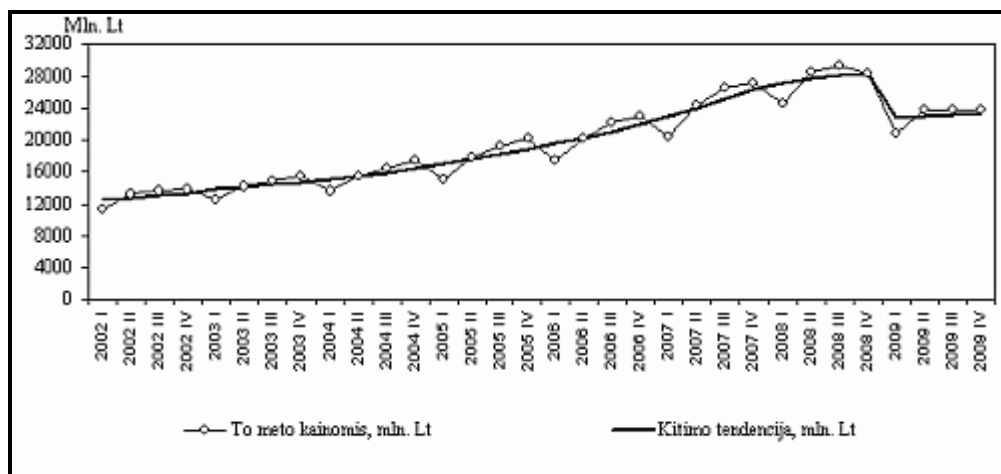
Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=7821>>



Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=7821>>

### 19 pav. Bendrojo vidaus produkto pokyčiai palyginti su ankstesnių metų atitinkamu laikotarpiu

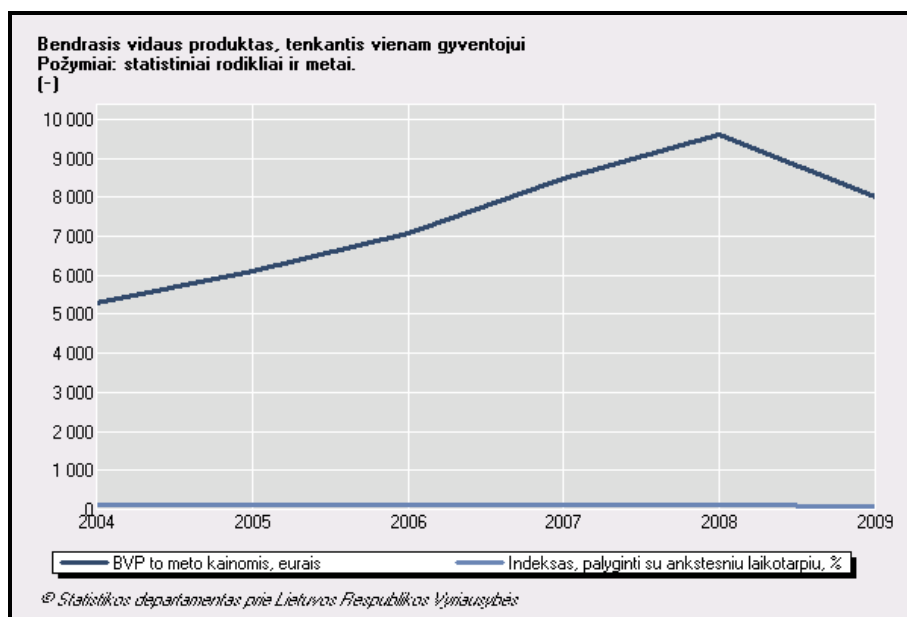
Sparčiausiai krito statybos (43,2 proc.), prekybos, transporto ir ryšių paslaugų (13,2 proc.), finansinio tarpininkavimo bei nekilnojamojo turto ir kito verslo paslaugų (11,6 proc.), pramonės ir energetikos (8,7 proc.) įmonių pridėtinė vertė. Lėčiau pridėtinė vertė mažėjo valdymo ir gynybos, švietimo, sveikatos priežiūros ir socialinio darbo veiklos grupėje (1,9 proc.) ir žemės ūkio įmonėse (0,3 proc.).



Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=7821>>

### 20 pav. Bendrojo vidaus produkto kitimas Lietuvoje 2002 -2009 m.

Vertinant bendrąjį vidaus produktą, tenkantį vienam gyventojui Lietuvoje, pastebima, kad didžiausias teigiamas pokytis buvo matomas 2008 metais, palyginus 2004 – 2009 metų laikotarpį, tačiau vėliau vėl ėmė mažėti ir liko beveik tokioje pačioje pozicijoje kaip ir 2006 – aisiais.

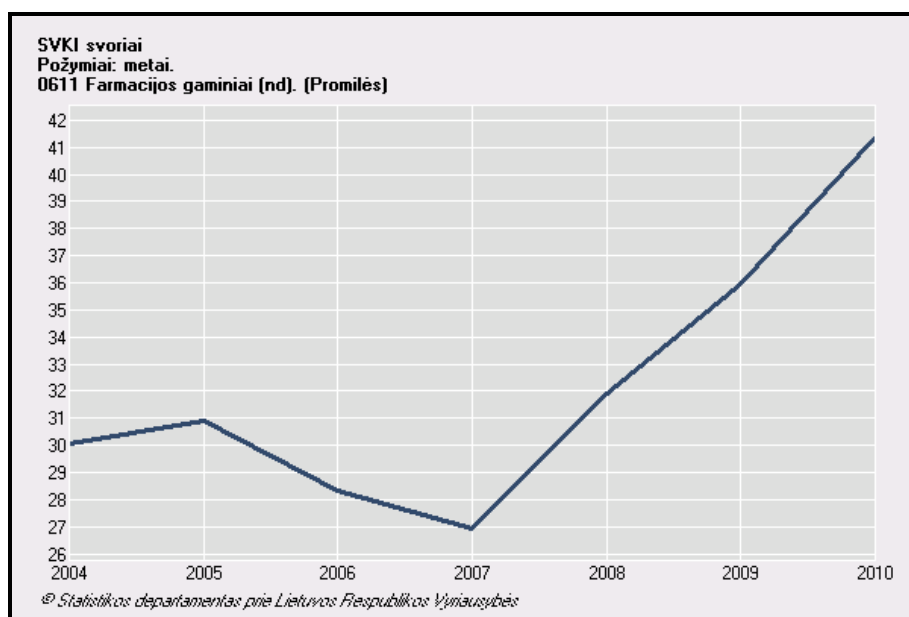


Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas  
<[http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010414338344429982M2010202\\_339190.gif](http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010414338344429982M2010202_339190.gif)>

### 21pav. Bendrasis vidaus produktas, tenkantis vienam gyventojui Lietuvoje

2008-aisiais metais vaistams Lietuvoje iš viso buvo išleista 0,747 mlrd. USD, arba 222 USD vienam gyventojui. Vartojimo išlaidos 2009 m. spalio – gruodžio mėn., palyginti su 2008 m. atitinkamu laikotarpiu, sumažėjo labiausiai per metus (-15,6 proc.), tačiau pagal

individualaus vartojimo išlaidų pagal paskirtį klasifikatorių iš paveikslo apačioje matyti, kad farmacijos gaminių vartojimas nuo 2007 iki 2010 metų nuolat ir ženkliai auga, vadinasi farmacijos gaminių paklausa Lietuvoje auga.

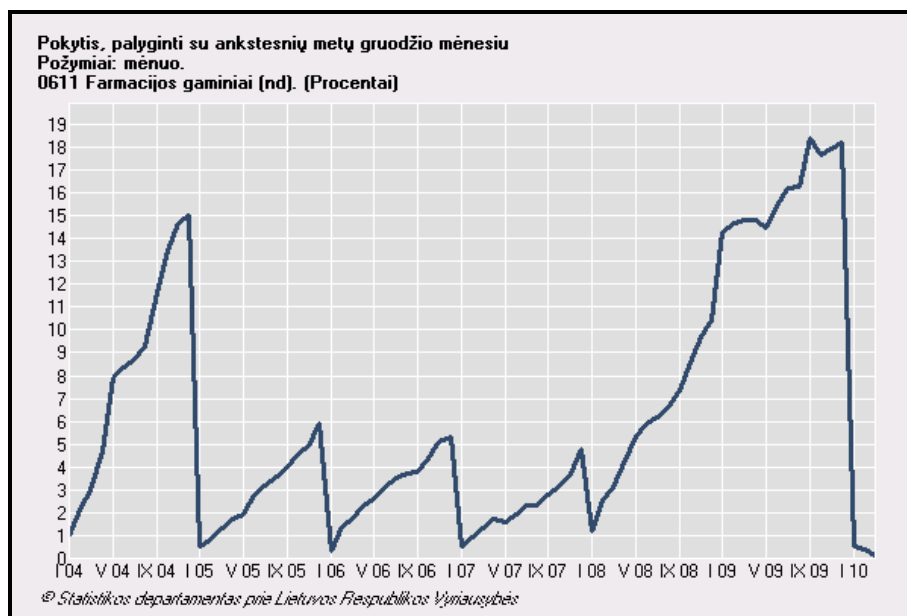


Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas

<[http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010416311244449172M2020203\\_3113154.gif](http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010416311244449172M2020203_3113154.gif)>

**22 pav. SVKI svoriai. Požymiai: Individualaus vartojimo išlaidų pagal paskirtį klasifikatorius (COICOP) ir metai**

Valdžios sektoriaus ir nepelno institucijų, aptarnaujančių namų ūkius, galutinio vartojimo išlaidos mažėjo lėčiau – atitinkamai 8 ir 6,2 procento. Taip pat mažėjo išlaidos kapitalui formuoti – bendrojo pagrindinio kapitalo formavimas sumažėjo 35,4 procento, palyginti su praėjusiais metais. Tačiau, palyginti su 2009 m. ankstesniuojų ketvirčiu (žr. paveikslą apačioje), antrą ketvirtį iš eilės stebimi nežymūs teigiami pokyčiai (augimas 0,3 proc.).



Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas

[http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010414353104430037M2020114\\_3533471.gif](http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/2010414353104430037M2020114_3533471.gif)

**23 pav. Pokytis, palyginti su ankstesnių metų gruodžio mėnesiu. Požymiai: Individualaus vartojimo išlaidų pagal paskirtį klasifikatorius (COICOP) ir mėnuo**

**11 Lentelė**

**Lietuvos ūkio konkurencingumo sėkmės rodikliai**

|  | 2001  | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008 | 2009 |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| <b>Statistikos departamento duomenys</b>   |       |        |        |        |        |        |        |      |      |
| Darbo našumas (1) – pridėtinė vertė, sukurta per vieną faktiškai dirbtą žmogaus valandą, litais veikusiomis kainomis | 17,5  | 18,4   | 20,0   | 22,0   | 23,8   | 27,1   | 30,8   | 34,3 |      |
| Šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis litais   | 982,3 | 1013,9 | 1072,6 | 1149,3 | 1276,2 | 1495,7 | 1802,4 | 2152 | 2052 |
| Tiesioginės užsienio investicijos, palyginti su BVP, proc.   | 21,9  | 25,3   | 24,1   | 25,8   | 33,2   | 34,9   | 36     | 28,4 |      |
| Užimtumo lygis (15–64), proc. Užimtųjų ir tiriamojo amžiaus gyventojų santykis išreikštas proc.                      | 57,5  | 59,9   | 61,1   | 61,2   | 62,6   | 63,6   | 64,9   | 64,3 | 60,1 |
| Verslo įmonių lėšų dalis bendrosiose išlaidose moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai (MTTP), proc.         | 37,1  | 27,9   | 16,7   | 19,9   | 20,8   | 26,2   | 24,5   | 21,4 |      |
| Valdžios lėšų dalis bendrosiose išlaidose moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai (MTTP), proc.              | 56,3  | 65,1   | 64,6   | 63,1   | 62,7   | 53,6   | 47,9   | 55,6 |      |
| Tyrėjų skaičius, tenkantis tūkstančiui darbo jėgos   | 6,2   | 5,8    | 6,4    | 7,2    | 7,4    | 7,6    | 8,35   | 8,37 |      |
| Verslumo lygis (1) – įmonių skaičius tūkstančiui gyventojų (metų pabaigoje)  | 16    | 16     | 16     | 17     | 17     | 18     | 19     | 20   |      |

|  |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| Verslumo lygis (2) – fizinių asmenų, užsiimančių individualia veikla, įskaitant asmenis, dirbančius pagal verslo liudijimus, skaičius tūkstančiui gyventojų (metų pabaigoje) |      |      | 13   | 16   | 21   | 24   | 34   | 36   |     |
| Galutinės energijos intensyvumas, tne/mln. litų BVP  | 79,4 | 77,2 | 72,0 | 69,8 | 67,5 | 66,4 | 63,6 | 60,5 |     |
| Užimtųjų žemės ūkyje dalis, palyginti su bendru užimtųjų skaičiumi, proc.(EVRK 2 red.)   | 17,2 | 17,8 | 17,8 | 15,8 | 14,0 | 12,4 | 10,4 | 7,9  | 9,2 |
| Tikėtina vidutinė gyvenimo trukmė (vidutinė būsimo gyvenimo trukmė)  | 71,8 | 71,9 | 72,2 | 72,1 | 71,3 | 71,1 | 70,9 | 71,9 |     |
| Kūdikų mirtingumas Lietuvoje (1000-čiui gyvų gimusių)  | 7,8  | 7,9  | 6,8  | 7,9  | 6,9  | 6,8  | 5,9  | 5,0  |     |
| Transporto, sandėliavimo ir ryšių dalis bendros pridėtinės vertės struktūroje, proc.   | 12,3 | 13,4 | 13,4 | 12,7 | 12,7 | 12,7 | 12,8 | 12,1 |     |
| Transporto paslaugų eksportas, palyginti su BVP, proc.   | 4,4  | 4,6  | 5,0  | 6,0  | 6,1  | 6,4  | 6    | 6,1  |     |

|   |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Šiltnamio dujų kiekis, išmestas į atmosferą, tūkst. t CO <sub>2</sub> ekvivalentu / mln. Lt BVP   | 0,422 | 0,402 | 0,372 | 0,351 | 0,319 | 0,287 | 0,258 | 0,219 |      |
| Susidarantis gamybinių atliekų kiekis tūkst. t / mln. Lt BVP  | 56,7  | 65,9  | 63,4  | 66,0  | 58,7  | 52,1  | 44,8  | 42,6  |      |
| Prekių ir paslaugų eksportas, palyginti su BVP, proc.   | 49,8  | 52,7  | 51,2  | 52,1  | 57,5  | 59,1  | 54,1  | 60,2  |      |
| Kasybos ir karjerų eksploatavimo; apdirbamosios gamybos parduota produkcija ne Lietuvos rinkai, išskyrus rafinuotus naftos produktus, palyginti su kasybos ir karjerų eksploatavimo; apdirbamosios gamybos parduota produkcija, išskyrus rafinuotus naftos produktus, proc. (EVRK 2 red.) | 56,4  | 55,8  | 55,0  | 54,0  | 53,2  | 51,6  | 52,9  | 54,2  | 55,7 |
| <b>Eurostato duomenys</b>   |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
| Bendrasis vidaus produktas, tenkantis vienam gyventojui perkamosios galios standartais  | 8200  | 9000  | 10200 | 10900 | 11900 | 13100 | 14800 | 15500 |      |
| Santykiniai kainų lygiai, ES-27 = 100. Santykiniai kainų lygiai yra perkamosios galios paritetų (PGP santykiai su rinkos oficialiais nacionalinių valiutų santykiais. Santykis rodo šalies kainų lygį, palyginti su ES-27 vidurkiu (ES-27 = 100)  | 54,1  | 54,2  | 52,3  | 53,5  | 54,8  | 57,3  | 60    | 64,6  |      |
| Suderinto VKI prekių ir paslaugų kainų pokyčiai, proc.  | 1,6   | 0,3   | -1,1  | 1,2   | 2,7   | 3,8   | 5,8   | 11,1  | 4,2  |
| Mokymosi visą gyvenimą lygis procentais (25–64 m. asmenų, kurie mokėsi per pastarąsias 4 savaites, dalis, proc.)  | 3,5   | 3,0   | 3,8   | 5,9   | 6,0   | 4,9   | 5,3   | 4,9   |      |

|  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Išlaidos mokslo tiriamajai veiklai, palyginti su BVP dalis, proc. Rodiklis parodo kokia BVP dalis skiriama mokslo tiriamajai veiklai | 0,67 | 0,66 | 0,67 | 0,75 | 0,75 | 0,79 | 0,81 | 0,8  |      |
| Pateiktų paraiškų Europos patentų (EPO) biurui 1 000 000 gyventojų   | 0,9  | 0,8  | 4,1  | 4,0  | 2,6  | 3,24 |      |      |      |
| Pateiktų paraiškų Jungtinių Amerikos Valstijų patentų ir prekių ženklų (USPTO) tarnybai skaičius 1 000 000 gyventojų                 | 0,67 | 2,32 | 4,12 |      |      |      |      |      |      |
| Plačiajuosčio ryšio interneto skvarba, 100 gyventojų   |      |      |      | 2,5  | 5,0  | 8,4  | 12,7 | 16,1 | 18,2 |
| Aukštųjų technologijų produkcijos eksportas, palyginti su visu eksportu, proc.   | 2,9  | 2,4  | 3    | 2,7  | 3,2  | 4,7  | 7,7  | 6,8  |      |

Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2328>>

### 2.3 Lietuvos farmacijos pramonės struktūra ir rizika

Žiūrint globaliai, pasaulyje, ypač išsivysčiusiose šalyse, kuo toliau, tuo daugiau pinigų skiriama sveikatos apsaugai, vaistams ir tokia tendencija yra linkusi išlikti. Kalbant apie farmacijos pramonę, reiktų išskirti tris pagrindinius verslus – gamintojus, didmenininkus ir mažmeninę prekybą. Mažmeninė prekyba priklauso nuo rinkos dydžio ir perkamosios galios, kiekvienoje šalyje veikia sirtingi įstatymai ir reguliavimo mechanizmai, vietos taisyklės ir papročiai, todėl verslo konsolidavimas yra pakankamai sudėtingas ir ilgas procesas. Sveikatos apsaugos ir priežiūros sritis yra įvardijama kaip viena patraukliausių investuotojams, tačiau labiausiai juos dominantis dalykas Lietuvoje yra užimama rinkos dalis, licencijos, valdžios institucijų išduodami atitinkami leidimai, kiti reglamentuojantys dokumentai.

Galima teigti, kad užsienio investuotojams palankiausia yra investuoti į stambesnes Lietuvos mažmeninės vaistų prekybos įmones, nes lyginant mažmeninių vaistų rinką su su kitomis verslo šakomis, ji yra pelningesnė, turi mažesnes maržas, nes vaistų vartojimas yra toks pat neišvengiamas dalykas kaip ir maisto vartojimas. Stambesnis rinkos dalyvis dar patrauklus ir tuo, kad smulkus verslas reikalauja tiek pat darbo, kiek ir stambus verslas, tačiau rezultatas gali pasirodyti ženkliai mažesnis, todėl verta rinktis didesnę rinkos dalį apimančią verslą, sukurtą iš keleto smulkesnių verslų juos apjungus.

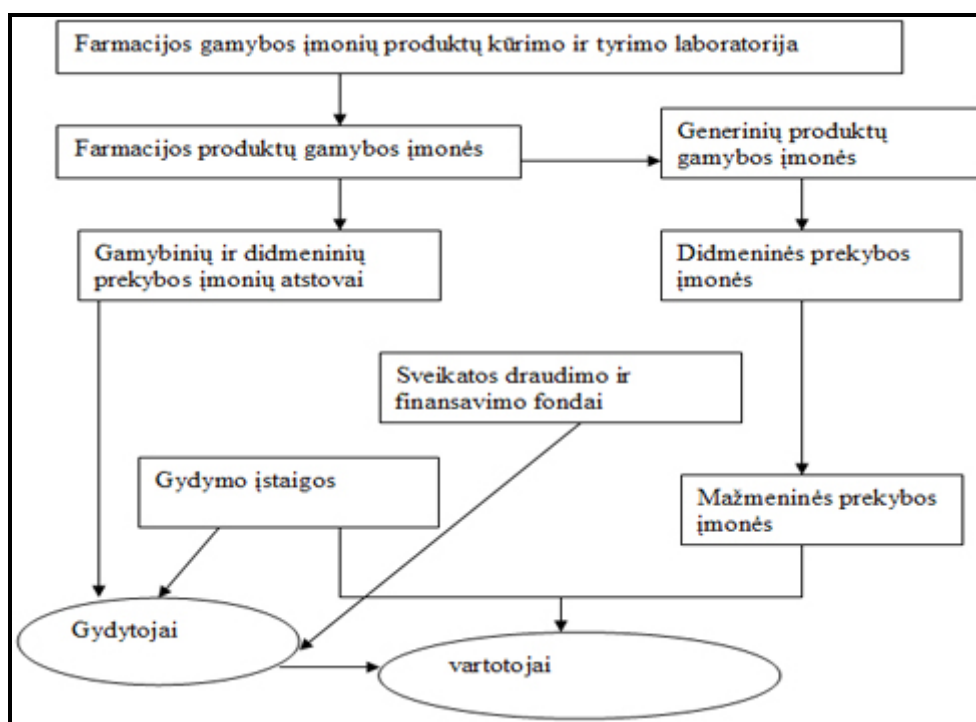
Užsienio įmonei norint investuoti Lietuvos farmacijos rinkoje, reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad šiame versle investuotoją turėtų dominti ne viena vaistinė, o tam tikra rinkos dalis. Domėtis verslu reiktų pradėti nuo darinio, užimančio ne mažesnę kaip 10 % rinkos dalį. Tam tikrais atvejais dėmesys gali būti kreipiamas ir į mažiau nei 10 proc. rinkos užimančią verslą, tačiau tai turėtų būti – nedidelė, bet labai sumaniai valdoma bendrovė, turinti tam tikras tradicijas,



vertingus ženklus, joje dirbantys žmonės yra ypatingi ir t. t. Jeigu investuotojas turi tikslą įžengti į labai konkurencingą rinką, jis gali domėtis ir mažesnėmis įmonėmis ar jų tinklais.

Pelningas ir efektyvus verslas gali būti sukurtas konsoliduojant keleto bendrovių veiklą. Pavyzdžiui, pageidaujamo dydžio verslą gali sukurti 3 – 7 % rinkos dalį užimančios įmonės. Susijungus keletui bendrovių, kurios kurtų bendrą produktą, jų valdymas taptų optimalesnis, mažėtų valdymo išlaidos, didėtų derybinė galia bei skolinimosi galimybės.

Valstybinės Vaistų kontrolės tarnybos (VVKT) 2005 m. ataskaitos duomenimis Lietuvoje veikia 13 farmacinių kompanijų gamintojų. Savo atstovybes joje yra įsteigusios virš 50 Europos ir pasaulio farmacijos gigantų. Patentinių vaistų gamybos įmonės Lietuvoje yra susivienijusios į asociacijas EFA (etinių farmacinių kompanijų asociacija) ir VGA (vaistų gamintojų asociacija). EFA vienija didžiausias patentinių vaistų gamintojas. Jos veikloje dalyvauja: AstraZeneca, Ipsen, Boehringer Ingelheim, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly, GlaxoSmithKline, Janssen-Cilag, MSD, Novartis, Pfizer, Sanofi-Aventis, Servier International, Schering-Plough, Berlin Chemie. EFA aktyviai propaguoja etinius vaistų platinimo principus ir skatina efektyvaus šiuolaikinio gydymo metodus. Asociacijos nariai yra pasiūlę Vaistų platinimo etikos kodeksą, kuriam pritarė ir parėmė Sveikatos apsaugos ministerija.



Šaltinis: Lietuvos farmacijos rinkos subjektai. <<http://www.pharmexx.lt/lt/med--atstovui/farmacijos-rinka/lietuvos-farmacijos-rinkos-subjektai/>>

**24 pav. Lietuvos farmacijos verslo subjektai**

VGA jungia generinių vaistų gamintojus UAB Berlin Chemie Menari Baltic, Sandoz, IVAX Pharmaceuticals, Zentiva, EGIS Pharmaceuticals Ltd, Gedeon Richter Ltd, Grindeks, Sirowa, BFC, Ranbaxy Laboratories Limited, Medochemie, UAB Morfėjus, STADA Pharma international, Mepha Baltic, ORION Pharma, PLIVA, KRKA, UAB Pharmaceutical Marketing Services Vilnius, AB Sanitas, Torrent Pharmaceuticals Ltd, Spirig Pharma AG, NYCOMED. Asociacija atstovauja generinių vaistų platintojų interesus ir propaguoja skaidrios vaistų rinkos idėją.

Lietuvos vaistų gamintojai, AB Sanitas, AB Endokrininiai preparatai, AB Bakteriniai preparatai, UAB Liuks, UAB Korio laboratorija, UAB Sicor Biotech, UAB Vilniaus farmacijos fabrikas, UAB Švenčionių vaistažolės, UAB Vilsanta, UAB Norfachema, UAB Medicata filia, UAB Aconitum, UAB Acorus Calamus, UAB Valentis, A.Karvelio terapijos-fitoterapijos įmonė, yra įsteigę Lietuvos farmacinių pramonės įmonių asociaciją (LFPIA), kurios tikslas yra atstovauti visuomenėje ir valdžios struktūrose lietuviškų vaistų pozicijas ir sudaryti palankias sąlygas konkurencinėje aplinkoje.

### **2.3.1 Didmeninės prekybos vaistais sektorius**

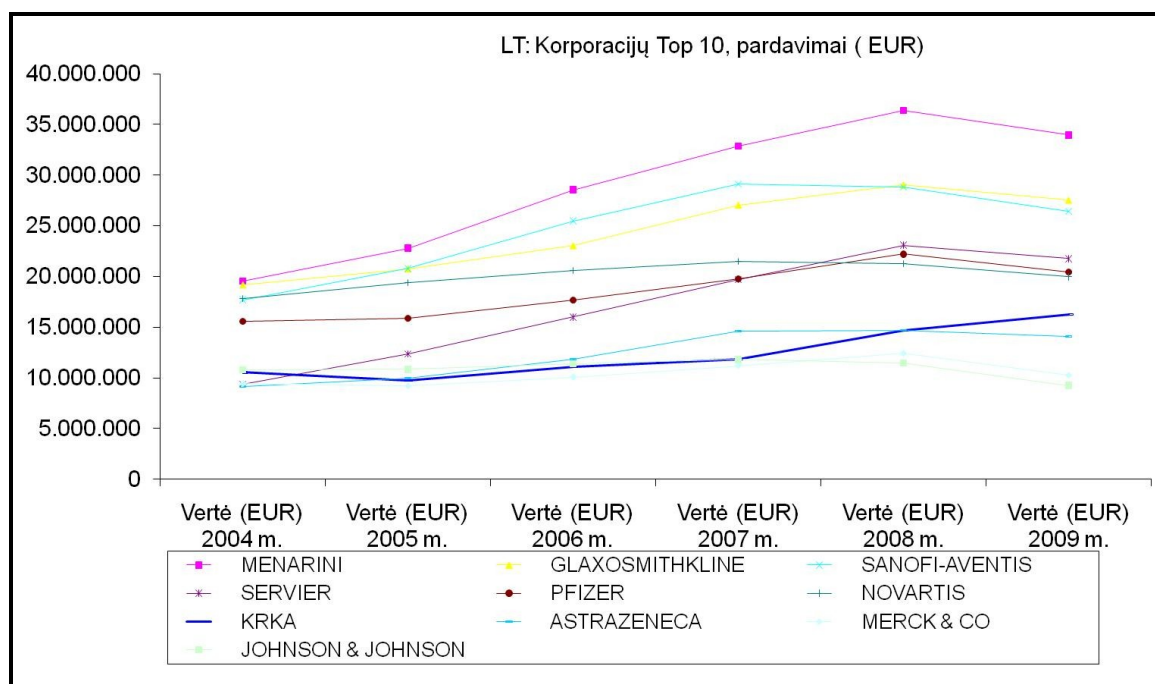
Farmacijos įmonės turi mažiau laisvės nustatyti kainas, nes dauguma valstybių vienokiu ar kitokiu būdu ir lygiu stengiasi apsaugoti savo piliečius gyvybiškai svarbiuose sektoriuose, tokiems priklauso ir farmacija. Vaistai priskiriami absoliučiai „nelanksčioms“ prekėms, t.y. jų kainos pokyčiai neveikia paklausos.

Vaistinių preparatų didmeninis platinimas – farmacinė veikla, kurią sudaro vaistinių preparatų ir/ar vaistinių medžiagų įsigijimas, laikymas (sandėliavimas), tiekimas ar eksportavimas, išskyrus tiekimą galutiniam vartotojui. Didmeniniame farmacijos sektoriuje prasidėjęs procesas – konsolidacija – yra pakankamai spartus. Vertinant visą Lietuvos rinką, galima išskirti tris didžiausią įtaką darančius rinkos dalyvius – „MENARINI“, „GLAXOSMITHKLINE“ ir „SANOFI-AVENTIS“. Žemiau pateiktoje lentelėje vaizduojama Lietuvos farmacijos rinkos didžiausių korporacijų dešimtukas ir jų pardavimai eurais 2009 metais.

**Lietuvos farmacijos rinkos didžiausių korporacijų dešimtukas ir pardavimai 2009 m. (EUR)**

|                   | Pardavimai (EUR) 2009 m. Reitingas | Pardavimai (EUR) 2009 m. | Pardavimai (EUR) 2009 m. %PPG | Pardavimai (EUR) 2009 m. %V |
|-------------------|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Visa rinka        |                                    | 408.220.095              | -6%                           | 100%                        |
| MENARINI          | 1                                  | 33.954.092               | -7%                           | 8%                          |
| GLAXOSMITHKLINE   | 2                                  | 27.537.378               | -5%                           | 7%                          |
| SANOFI-AVENTIS    | 3                                  | 26.424.839               | -8%                           | 6%                          |
| SERVIER           | 4                                  | 21.756.875               | -6%                           | 5%                          |
| PFIZER            | 5                                  | 20.450.573               | -8%                           | 5%                          |
| NOVARTIS          | 6                                  | 19.965.994               | -6%                           | 5%                          |
| KRKA              | 7                                  | 16.242.163               | 11%                           | 4%                          |
| ASTRAZENECA       | 8                                  | 14.080.868               | -4%                           | 3%                          |
| MERCK & CO        | 9                                  | 10.246.907               | -17%                          | 3%                          |
| JOHNSON & JOHNSON | 10                                 | 9.258.662                | -19%                          | 2%                          |

Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1 2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*



Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1 2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

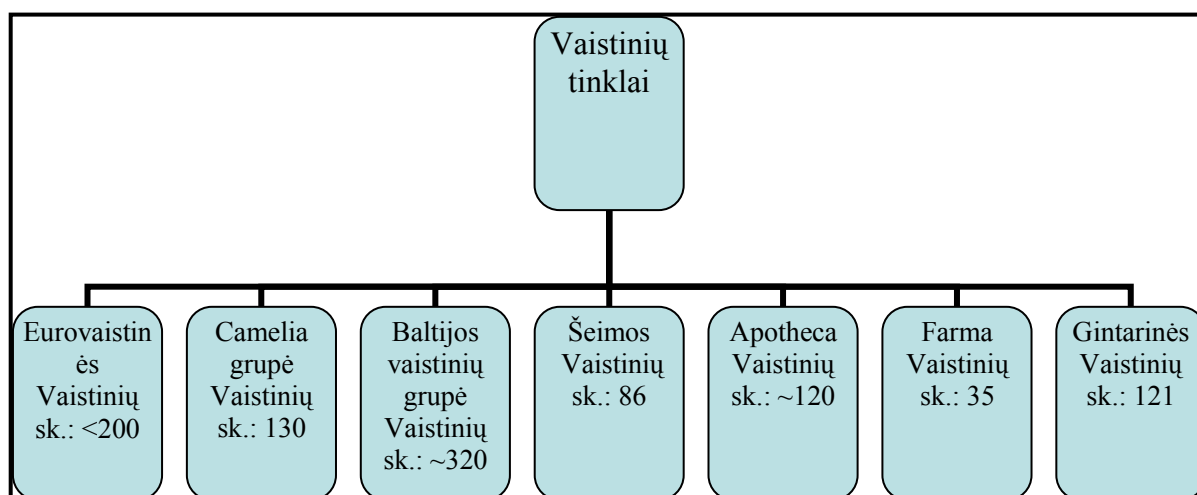
**25 pav. Dešimties didžiausių korporacijų pardavimai Lietuvoje 2004 – 2009 m. (EUR)**

## Farmacijos prekių didmeninė prekyba Lietuvoje

| Farmacijos prekių didmeninė prekyba | 2005    | 2006    | 2007    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|
| Įmonių skaičius, vienetai           | 296     | 291     | 300     |
| Apyvarta                            | 2267071 | 2575788 | 2871696 |
| Produkcijos vertė                   | 484051  | 560590  | 687570  |
| Bendrasis veiklos pelnas            | 147646  | 184463  | 260032  |
| Dirbančiųjų skaičius, asmenys       | 3661    | 3669    | 3863    |
| įmonės pagrindinės veiklos apyvarta | 2267071 | 2575788 | 2871696 |
| Pramoninės veiklos apyvarta         | 67      | 414     | 1609    |

Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas. <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/saveselections.asp>>

## 2.3.2 Mažmeninis sektorius (vaistinės ir jų tinklai)



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos farmacijos rinkos subjektai. <<http://www.pharmexx.lt/lt/med--atstovui/farmacijos-rinka/lietuvas-farmacijos-rinkos-subjektai/>>

## 26 pav. Lietuvos vaistinės ir vaistinių tinklai

2005 m. Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos ataskaitos duomenimis Lietuvoje buvo 515 vaistinės ir 944 vaistinių filialai. Jose dirba 2398 vaistininkai ir 1708 farmakotechnikai. Vaistinių, kaip ir darbuotojų, veikla yra licenzijuojama. Ją reglamentuoja Lietuvos Respublikos įstatymai, paremti Europos Sąjungos reglamentu.

2005 m. Lietuvoje, kaip ir kitose Baltijos šalyse, vaistinės ėmė jungtis į administracinius centrus, vaistinių tinklus. Daugumai jų padėjo atsirasti didmeninių vaistų platinimo įmonės, siekdamos užsitikrinti palankias bendradarbiavimo su farmacinėmis kompanijomis sąlygas ir sėkmingai konkuruoti tarpusavyje. Šiuo metu vaistinių tinklai vienija didžiąją dalį vaistinių.

Pagal Lietuvos įstatymus vaistinė – tai juridinis asmuo ar šio įstatymo nustatytų juridinių asmenų padalinys, turintis teisę verstis vaistų ir vaistinių medžiagų įsigijimu, laikymu, vaistų ruošimu, vaistų bei vaistinių medžiagų kokybės kontrole, pardavimu (išdavimu) galutiniam vartotojui. Tačiau reikalavimai, pradedant vaistinių steigimu, jų priklausomybe, baigiant jiems įtaką darančiais įvairiais veiksniais, kiekvienoje šalyje yra skirtingi, ir jiems gali daryti įtaką įvairūs veiksniai, būdingi būtent tos valstybės vykdomai politikai sveikatinimo klausimais. Tačiau vienas bendras dalykas – farmacinė veikla visose valstybėse yra licencijuojama, pradedant valstybinėmis institucijomis (Belgija, Danija, Portugalija) ir baigiant visuomeninėmis organizacijomis (Jungtinė Karalystė).

Kitas svarbus veiksnys – vaistinių skaičius ir jų steigimo ribojimas. Jis turi gana didelę reikšmę vaistinių taikomiems rinkodaros veiksams. Kad taip yra iš tiesų, rodo ir Lietuvos pavyzdžiai: 1998 m. vaistinių buvo apie 900, o 2004 m. jų skaičius pasiekė beveik 1500. Vaistinių skaičiaus didėjimui įtakos turėjo intensyvi vaistinių tinklų plėtra, ypač išryškėjusi ir paspartėjusi pastaraisiais metais. Taip pat svarbus pokytis, paskatinęs vaistinių steigimą bei plėtrą – 2003 m. sveikatos apsaugos ministro įsakymu panaikintas „būtiną aprūpinimą vaistinių“ statusas (pagrindinis šio įstatymo reikalavimas ir „saugiklis“ buvo toks: 500 metrų atstumu nuo tokios vaistinės nebuvo galima steigti kitos), kuris smarkiai ribojo vaistinių steigimą. Lietuvoje viena vaistinė vidutiniškai aptarnauja 2200 gyventojų, ir šis skaičius yra vienas mažiausių tarp ES šalių (mažesnis tik Graikijoje, Ispanijoje). Šis faktas dar kartą įrodo, kad vaistinėse visi rinkodaros įrankiai yra nepaprastai svarbūs, reikšmingi, ir konkurenciją pagal vaistinėse teikiamų paslaugų kokybę keičia konkurencija pagal kainas, rinkodaros priemones, vadybą ar kliento aptarnavimo greitį – tai dalykai, greičiau pajuntami finansiniu požiūriu. Lietuvoje iki 2002 m. vaistines taip pat galėjo steigti tik farmacijos specialistai, tačiau Konstitucinio Teismo sprendimu šis punktas buvo panaikintas – kaip prieštaraujantis LR Konstitucijai. Šis sprendimas taip pat paskatino naujų vaistinių steigimo bumą.

### **2.3.3 Lygiagretus importas**

Lietuvoje nėra cheminės veikliųjų medžiagų sintezės gamybos pajėgumų, todėl gaminamiems vaistams Lietuvos įmonės naudoja importuotas žaliavas. Svarbus dalykas ir įtakingas faktorius tiek didmeniniame, tiek mažmeniniame Lietuvos farmacijos sektoriuje – lygiagretus importas, kuris apibrėžiamas kaip vaistinio preparato, dėl kurio importo išduotas lygiagretaus importo leidimas Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro nustatyta tvarka, importas į Lietuvos Respubliką iš Europos Sąjungos valstybių. Šiandien paralelus (lygiagretus) importas yra tuomet, kai vaistas ar vaistinė medžiaga yra importuojama iš kitos

Europos Sąjungos valstybės. Tai yra vienas iš būdų aprūpinti gyventojus pigesniais vaistais ir yra apibrėžiama kaip prekyba dididžiųjų farmacijos bendrovių vaistais mažesnėmis kainomis. Tai reiškia, kad prekės tarp atskirų valstybių juda nevaržomai, pripažįstant viena kitos patvirtintas vaistų registravimo normas, nepaisant jokių mokesčių, muitų, kitų laisvą judėjimą varžančių dalykų. Europos Sąjungoje tokia veikla gyvuoja jau daugiau nei tris dešimtmečius. Šio reiškinio esmė – rinkai pateikti pigesnę vaistą, perkant jį kitose ES šalyse narėse, ir apsaugoti rinką nuo nepagrįsto kainų augimo. Lietuvoje ši veikla dar tik įgauna pagreitį, nors, pavyzdžiui, laisva vaistų prekyba užsiimanti įmonė „LEXANO“ užsiima šia veikla jau penkerius metus. Lietuvoje lygiagretus vaistų importas įteisintas Farmacijos įstatymo nuostatomis, atitinkančiomis Europos Sąjungos teisinius aktus.

Šį reiškinį Lietuvoje paskatino itin dideli vaistų skirtumai ES valstybėse narėse. Pastebėta, kad šis kainų skirtumas tarp valstybių narių tam tikrais atvejais gali siekti net iki 500 proc. Šiuos skirtumus pirmiausia lemia skirtinga nacionalinė kainų reguliavimo politika. Vaistų kainų skirtumai gali atsirasti ir dėl kitų įvairiausių priežasčių kaip, pavyzdžiui, prekės apsauga skirtingose šalyse gali keistis priklausomai nuo prekės registravimo laiko, o tai gali turėti įtakos generinių vaistų atėjimui į vieną rinką greičiau nei į kitą, ir tai lemia kainodaros pokyčius. Negalima nepažymėti ir tam tikrų šalių derybinių pozicijų. Vaistų kainai gali turėti įtakos ir nevienodas produktų suvartojimas dėl žmonių skaičiaus šalyje, sergamumo tam tikromis ligomis specifika, skirtumai tarp valstybių narių kainų reguliavimo sistemų, skirtingi infliacijos lygiai. Farmacijos kompanijos gali turėti skirtingas rinkodaros, pardavimų strategijas skirtingose ES šalyse, kurios tiesiogiai susijusios su kainodara. Lygiagretų vaistų importą palankiai veikia ir supaprastintos administracinės procedūros importo ar platinimo leidimams gauti, ir žemi farmacijos gaminių transportavimo kaštai, tik neženkliai sumažinantys kai kurių perparduodamų vaistų pelningumą. Tačiau svarbiausias veiksnys, skatinatis šią veiklą yra itin didelė pigesnių vaistų paklausa Europoje.

Lygiagreti prekyba yra legali, saugi, licenzijuota ir griežtai reglamentuota veikla. Lygiagretaus vaistų importo privalumo esmė yra ta, kad vaisto gamintojas ar kompanijos atstovybė dėl tam tikrų priežasčių skirtingoms šalims nustato nevienodą vaisto kainą. Tokio sprendimo priežastys gali būti labai įvairios – tai įmonės maksimalaus pelno kiekvienoje šalyje siekimas, skirtingos konkurencijos sąlygos, didesnė ar mažesnė rinkos apimtis, nevienodas vaistų kompensavimas, skirtingi vaisto vartojimo įpročiai ir t.t. Dėl to vienai ES valstybei pateikiamo to patie vaisto kaina gali būti mažesnė, kitai – didesnė.

Užsienio įmonei lygiagreti vaistų prekyba galėtų būti puikus būdas skverbtis į Lietuvos rinką ieškant galimybių pirkti vaistus tose šalyse, kur jie yra pigesni ir juos atvežti į Lietuvą. Tokie vaistai nėra naujas išradimas, tai tiesiog tas pats, toje pačioje gamykloje pagamintas visoms

ES šalims skirtas preparatas. Svarbiausias argumentas už lygiagretų vaistų importą galėtų būti tas, kad vaistų skirtumus tarp valstybių narių lemia ne vaistų gamintojo ar jo platintojų valia ar jų piktnaudžiavimai, bet valstybių narių vykdoma sveikatos politika bei kainų reguliavimas. Vadinasi, lygiagretus importuotojas tiesiog išnaudoja šiuos nuo rinkos dalyvių nepriklausančius kainų skirtumus ir pelnosi iš vaistų prekybos, nepatirdamas jokių vaistų gamybos ar mokslinių tyrimų kaštų.

Lietuvoje, norint rastą pigesnę vaistą pateikti Lietuvos rinkai, privaloma gauti nacionalinės vaistų agentūros (Lietuvoje Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos, VVKT) leidimą jį įvežti ir perpakuoti. Vaistų perpakavimui taikomi lygiai tokie pat dideli, kaip ir vaistų gamybai, Geros vaistų gamybos praktikos reikalavimai, vadinamieji GMP (angl. Good Manufacturing Practice), nes perpakavimas yra vaistų gamybos dalis. Kai toks vaistas įregistruojamas lygiagretaus importo registre, lygiagrečiai importuojanti vaistus įmonė tampa to produkto rinkodaros teisės turėtoja. Laikantis Geros vaistų gamybos praktikos nuostatų, vaistai yra perpakuojami arba, jei reikia, perženklinami ir pateikiami vaistinėms.

VVKT išduoda lygiagretaus importo leidimus tik tiems vaistiniams preparatams, kurie atitinka Lietuvos Respublikos Farmacijos įstatyme nustatytus reikalavimus, t.y. lygiagrečiai įvežamas vaistas turi būti tapatus Lietuvoje registruotam vaistui (ta pati veiklioji medžiaga, stiprumas, farmacinė forma, vartojimo būdas, terapinis veikimas, tas pats rinkodaros teisės turėtojas ar gamintojas). Lygiagretus importuotojas išsipareigoja įvežti į Lietuvą tik tuos vaistus, kurių registracija galioja eksportuojančiuose valstybėje. Lygiagrečiai importuoti vaistą leidžiama tik iš Europos ekonominės erdvės valstybių, kuriose taikomi bendri vaistų registravimo principai. Lygiagretaus platinimo vaistai taip pat gali būti registruojami Europos centriniam vaistų registre Londone. Abiem atvejais yra patikrinamas kreipimosi pagrindas, vaisto tapatumas, planuojamo ženklo reikalavimų laikymasis ir t.t.

Lygiagretaus importo nauda yra ta, kad tų pačių gerų, paklausių vaistų galima įsigyti pigiau, o patento galiojimo laikotarpiu lygiagretus importas yra vienintelė konkurencijos su pačia farmacijos kompanijos atstovybe Lietuvoje forma, nes patentuotos molekulės (unikalaus, vienintelio, neturinčio analogo vaisto) kainą rinkoje reguliuoja pati atstovybė. Jeigu atstovybė, naudodamasi nevienoda kainodara ES šalyse, yra padidinusi vaisto kainą, o lygiagretus importuotojas šį preparatą pateikia rinkai žemesnėmis kainomis, atsiranda konkurencija kainoms. Taip valstybė sutaupo, o vaistas tampa prieinamesnis pacientui.

Kalbant apie lygiagrečią vaistų prekybą, viskas atrodo gana aišku ir paprasta, tačiau iš tiesų šiam verslui Lietuvoje tenka įveikti nemažai sunkumų. Vienas jų – vaisto, patenkančio į rinką lygiagretaus importo keliu, kainos nustatymas. CIP, arba gamintojo deklaruota kaina, priklauso nuo vaisto gamybos, jo atvežimo į Lietuvą, produkto administravimo išlaidų. Tai tarsi vaisto

savikaina Lietuvoje. Valstybinis vaistų kontrolės tarnybos bei Farmacijos departamento reikalavimuose nustatyta, jog pagal lygiagretaus importo taisyklės lygiagretaus importo preparato, kurį norima įregistruoti nacionaliniame registre, CIP kaina turi būti 10 proc. mažesnė nei referentinė (gamintojo atstovo Lietuvoje įregistruotų vaistų kaina). Kadangi Lietuvos rinka yra labai maža, toks reikalavimas yra gana griežtas, jeigu būtų galimybė pateikti vaistą bent 5 proc. mažesne kaina už Lietuvoje jau esamą tokį patį preparatą, rastųsi galimybė farmacijos rinkai pasiūlyti ir daugiau ženkliai pigesnių vaistų.

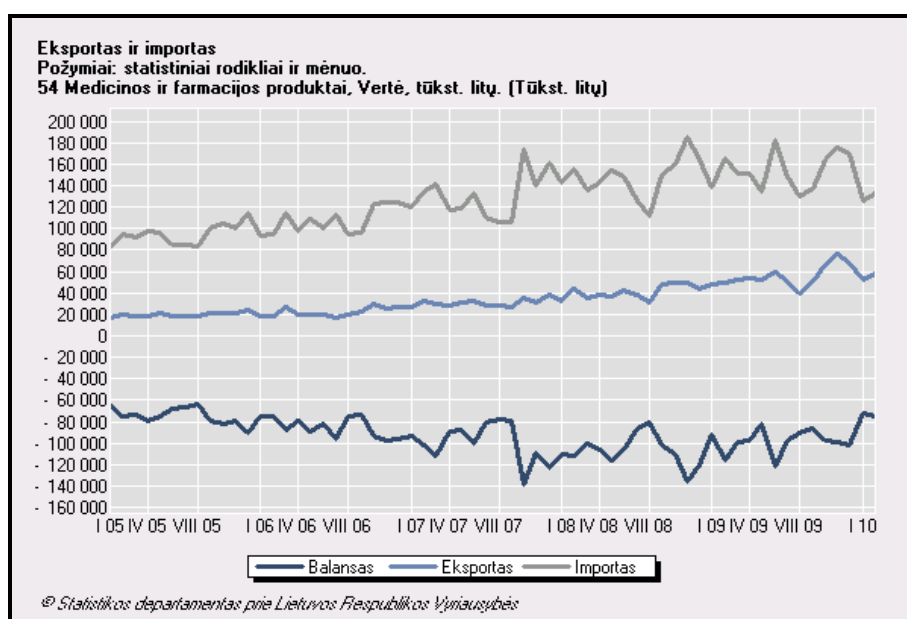
Kita rimta problema, su kuria susiduriama lygiagrečiai importuojant vaistus yra vaisto licenzijos išdavimo laikas. Nors pagal Lietuvos įstatymus lygiagretaus importo registre vaistai turi būti įregistruoti (kitaip tariant – gautas leidimas lygiagrečiam importui) per 45 dienas nuo paraiškos padavimo datos, nors realiai, atmetus susirašinėjimo su šalies, iš kurios importuojamas vaistas, VVKT laiką, šis procesas užtrunka iki aštuonių mėnesių, dažniausiai – net iki pusantrų metų. Jeigu norima pigiau pateikti receptinį kompensuojamą vaistą, dar būtina pateikti paraišką kompensacijai gauti, o kol jis įregistruojamas nacionaliniame vaistų registre, praeina dar maždaug pusmetis. Pigesnių vaistų pateikimas į Lietuvos rinką gana sudėtingas.

Vienas didžiausių lygiagretaus importo trūkumų yra tai, kad lygiagretus importas etinei kompanijai neleidžia gerai planuoti gamybos ir šiek tiek išbalansuoja nusistovėjusią sistemą, kuri suplanuota taip, kad žmonėms, kurie vartoja vieną ar kitą produktą, jo nepritrūktų. Lygiagretaus importo bendrovė negali užtikrinti pastovaus tiekimo, nes ji vaistų ieško tose valstybėse, kur tuo metu preparatai yra žymiai pigesni, ten nuperka ir įveža juos į Lietuvą. Lygiagretaus importo bendrovė negali garantuoti, kad vaistai bus tiekiami nuolatos, be pertrūkių ir tokiais kiekiais, kokių reikia, nes sutartys dėl lygiagretaus importo paprastai nesudaromos. Tokia veikla gali sutrikdyti pastovų vaistų tiekimą, nes atsiradus galimybei vaistus įvežti pigiau gali tekti atsisakyti išankstinių užsakymų, kuriuos kai kuriems vaistams reikia pateikti prieš kelis mėnesius ar netgi pusmetį. Vaistų įvežimas tiesioginiu keliu yra griežtai planuojamas esant tam tikram preparato poreikiui, jo tiekimą gamykla numato trims ar šešiams mėnesiams į priekį. Tikimybė, kad produkto pritrūks, yra labai maža, o lygiagretaus importo atveju nėra jokios garantijos, dėl to lygiagretus importas gali pasirodyti ne toks patrauklus Lietuvos vartotojams.

Labiausiai lygiagretus importas gali būti naudingas užsienio įmonei tuo atveju, kai vaistas yra kuo brangesnis šalyje, nes tada santykinai bus mažesnės jo importavimo (licenzijos gavimo, perpakavimo, pervežimo) išlaidos. Didžiausia naudą iš lygiagretaus importo gauna tarpininkai, kurie suranda pigesni produktą ir atveža jį į Lietuvą. Pramonės lygiu lygiagretus importas skatina lyginti sukeltas etinių farmacijos kompanijų vaistų kainas, o tai naudinga tiek valstybei, tiek jos gyventojams, nes taip yra daugiau sutaupoma. Įvežus į Lietuvą tos pačios kompanijos vaistą pigiau, gamintojas verčiamas mažinti jo kainą ir valstybei ir sutaupoma daugiau lėšų.



Lietuvos farmacijos pramonė yra labai fragmentuota. Didžiąją dalį Lietuvos farmacijos pramonės gamybos apimties sudaro nevisiškas vaisto gamybos procesų atlikimas naudojant importuojamas medžiagas. Tai būdinga cheminių vaistų, kurių gamybai yra naudojamos atvežtinės veikliosios medžiagos, vaistinės formos, pramonei. Skaičiuojama, kad 80% Lietuvos farmacijos rinkos sudaro importas. 2006-ųjų duomenimis, daugiausiai vaistų į Lietuvą buvo importuota iš Vokietijos, Belgijos ir Latvijos (apie 50%). Lietuvoje nėra įmonių, turinčių veikliosios medžiagos sintezės pajėgumų bei galinčių savarankiškai atlikti visą vaistų gamybos procesą. Paveiksle apčioje pateikiama, kaip kito Lietuvos farmacijos sektoriaus importas bei eksportas 2005 – 2010 metais, ir daugiau negu akivaizdu – jis visada buvo neigiamas, ir tas procentas tik didėja laikui bėgant.

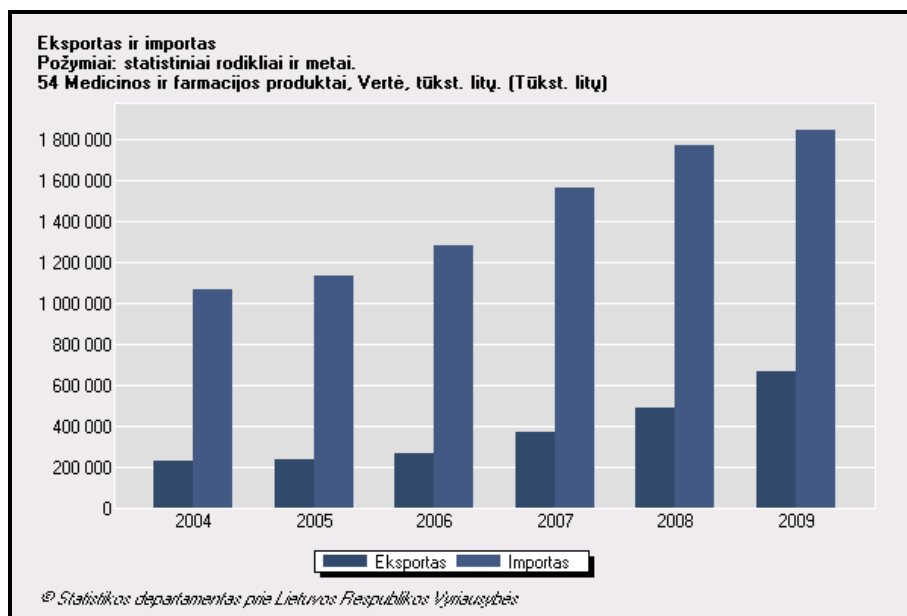


Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas

<[http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/20104161625364456452M6050102\\_17284159.gif](http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/20104161625364456452M6050102_17284159.gif)>

**27 pav. Eksportas ir importas. Požymiai: Standartinė tarptautinė prekybos klasifikacija (SITC), matavimo vienetas, statistiniai rodikliai ir mėnuo**

Dėl reikšmingai sumažėjusios paklausos užsienio rinkose ir smarkiai smukusio vidaus vartojimo prekių ir paslaugų eksportas ir importas ketvirtąjį ketvirtį, palyginti su 2008 m. spalio – gruodžio mėn., sumažėjo atitinkamai 8 ir 18,5 procento.



Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas  
[http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/20104161751454457414M6050302\\_17515534.gif](http://db1.stat.gov.lt/statbank/temp/20104161751454457414M6050302_17515534.gif)

**28 pav. Eksportas ir importas. Požymiai: Standartinė tarptautinė prekybos klasifikacija (SITC), matavimo vienetas, statistiniai rodikliai ir metai**

**2.3.4 Receptinių ir bereceptinių vaistų rinka Lietuvoje**

Farmacijos produktai skirstomi į dvi pagrindines grupes - receptinius ir nereceptinius vaistus. Lietuvoje akivaizdžiai skiriasi receptinių ir nereceptinių vaistų pardavimo organizavimas ir su tuo susiję kiti rinkodaros veiksniai.

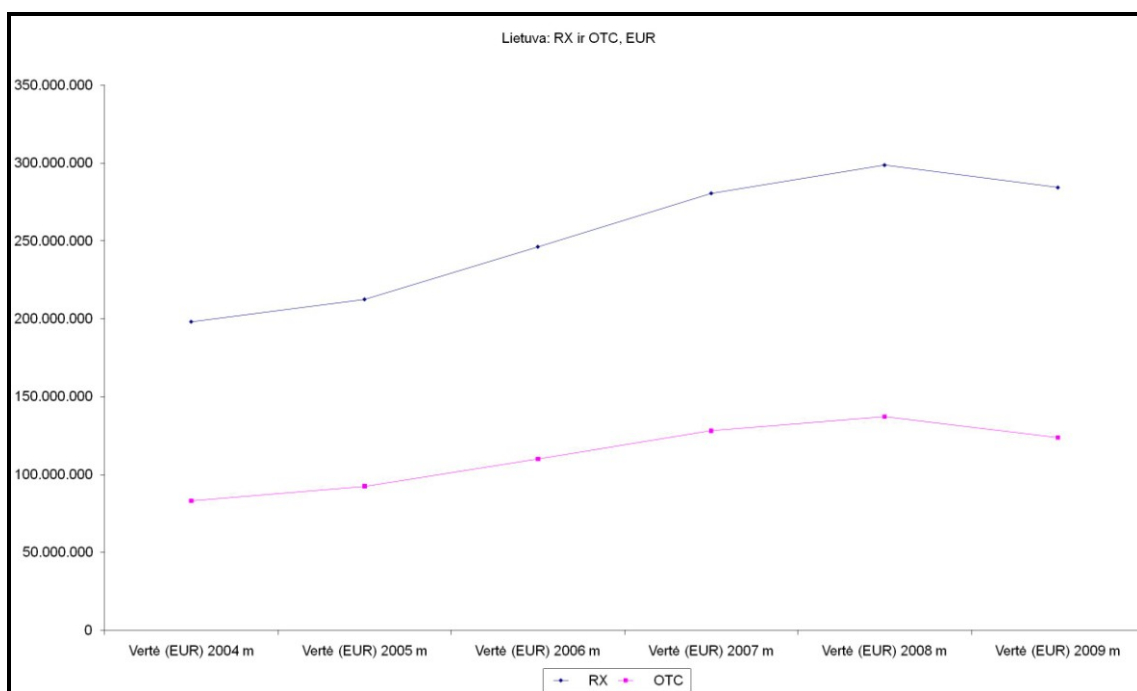
Receptiniai vaistai:

- pardavimas griežtai kontroliuojamas valstybės;
- reklama draudžiama Lietuvoje, taip pat ir daugelyje ES šalių (ES šalyse vaistų reklama reglamentuojama 2001/83/EU direktyvos);
- vaistų kainodara ir asortimentas priklauso nuo įstatymų;
- didelė dalis pajamų už kompensuojamuosius vaistus gaunama iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto;
- receptas stabdo ar iš dalies stabdo vaisto vartojimą;
- vaistų pardavimas priklauso nuo visuomenės sergamumo ir šalies medicinos lygio.

Tačiau nereceptinių vaistų ir vaistinės asortimento prekių pardavimą vaistininkas gali laisvai valdyti:

- didelis asortimento pasirinkimas, kuris nulemia didesnę pelną;
- pajamos yra gaunamos greitai;
- nereikia recepto, stabdančio vartojimą;
- pardavėjas gali nevaržomai patarti, rekomenduoti ir/ar keisti panašius ar panašaus poveikio vaistus;
- galima valdyti gaunamą pelną, nes antkainiai yra neribojami;
- pardavimai didžiąja dalimi priklauso nuo vadybos sugebėjimų ir prekybos įmonėje.

Paveiksle matome kaip yra pasiskirsčiusi receptinių ir nereceptinių vaistų rinka pagal pardavimus Lietuvoje ir jaučiamas akivaizdus atotrūkis tarp jų, kur pirmąją receptiniai vaistai. Galime spręsti, kad nepaisant įvairių sunkumų ir griežtos valstybės kontrolės receptinių vaistų rinka yra daug pelningesnė nei bereceptinių vaistų rinka. Taip pat galime daryti išvadą, kad Lietuvos vartotojai yra linkę labiau pirkti vaistus, kurie yra būtini gydymui (t.y. receptiniai vaistai), nei tuos, kurie yra silpnesnio poveikio, pavyzdžiui, homeopatiniai vaistai, arba vaistai naudojami profilaktiniam gydymui, taip pat ir vitaminai bei įvairūs papildai. Tokią nemažą dalimi lemia ir tokie veiksniai kaip vartotojų perkamoji galia, jų pirkimo įpročiai, įtakos tam taip pat turi ir šalies infliacijos lygis ir kiti panašūs dalykai.



Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1 2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

**29 pav. Receptinių ir bereceptinių vaistų pasiskirstymas Lietuvos rinkoje pagal pardavimus 2004 – 2009 m. (EUR)**

Receptinių vaistų rinkoje vyrauja kompanija MENARINI, tai matome iš lentelės apačioje. Ji taip pat yra ir didžiausia generinių vaistų tiekėja Lietuvoje, kas parodo, kad pelningiausia sritis Lietuvos farmacijos rinkoje yra generiniai receptiniai vaistai.

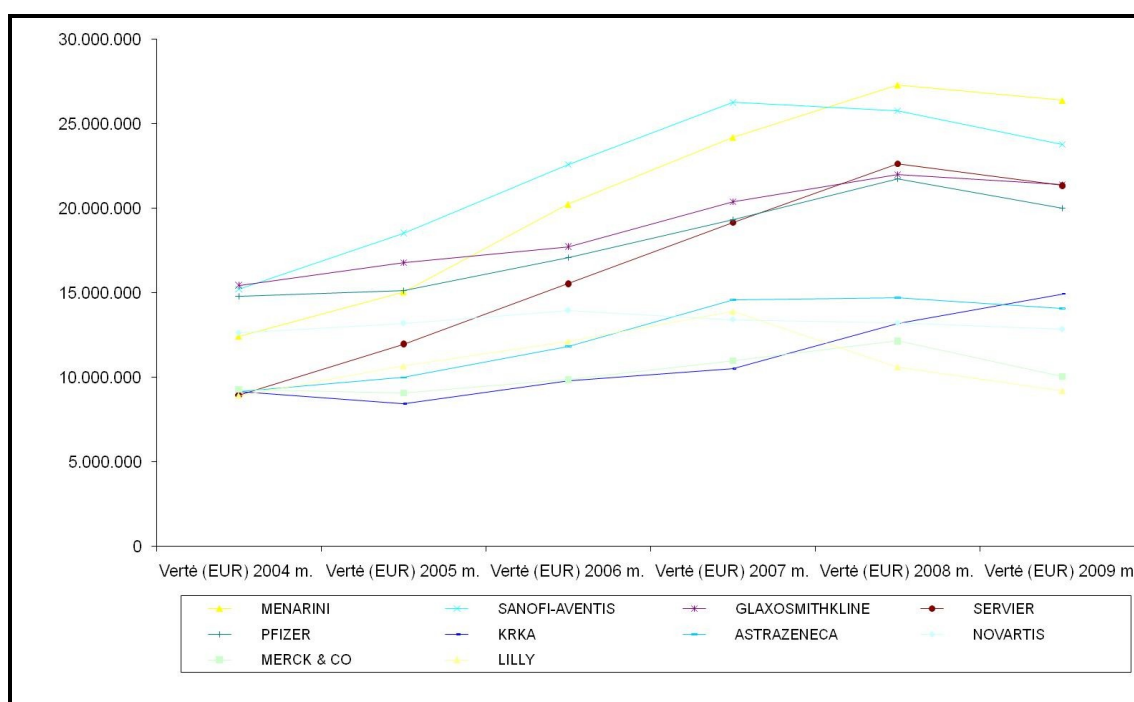
#### 14 Lentelė

### Receptinių vaistų pardavimų pasiskirstymas Lietuvos farmacijos rinkoje tarp dešimties didžiausių korporacijų 2009 m. (EUR)

|                              | Pardavimai (EUR) 2009 m. Reitingas | Pardavimai pakuotėmis 2009 m. | Pardavimai pakuotėmis 2009 m. %PPG | Pardavimai pakuotėmis 2009 m. %V | Pardavimai (EUR) 2009 m. | Pardavimai (EUR) 2009 m. %PPG | Pardavimai (EUR) 2009 m. %V |
|------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Receptinių vaistų rinka (RX) |                                    | 39.850.724                    | -5%                                | 100%                             | 284.392.508              | -5%                           | 100%                        |
| MENARINI                     | 1                                  | 3.456.610                     | -1%                                | 9%                               | 26.392.273               | -3%                           | 9%                          |
| SANOFI-AVENTIS               | 2                                  | 2.926.008                     | -7%                                | 7%                               | 23.773.400               | -8%                           | 8%                          |
| GLAXOSMITH KLINE             | 3                                  | 2.040.401                     | -5%                                | 5%                               | 21.422.091               | -3%                           | 8%                          |
| SERVIER                      | 4                                  | 2.794.506                     | -1%                                | 7%                               | 21.348.144               | -6%                           | 8%                          |
| PFIZER                       | 5                                  | 1.729.051                     | -2%                                | 4%                               | 20.009.578               | -8%                           | 7%                          |
| KRKA                         | 6                                  | 3.142.611                     | -7%                                | 8%                               | 14.941.317               | 13%                           | 5%                          |
| ASTRAZENECA                  | 7                                  | 1.391.833                     | -1%                                | 3%                               | 14.080.701               | -4%                           | 5%                          |
| NOVARTIS                     | 8                                  | 3.065.107                     | -6%                                | 8%                               | 12.834.079               | -3%                           | 5%                          |
| MERCK & CO                   | 9                                  | 631.059                       | -13%                               | 2%                               | 10.057.605               | -17%                          | 4%                          |
| LILLY                        | 10                                 | 229.251                       | -1%                                | 1%                               | 9.206.468                | -13%                          | 3%                          |

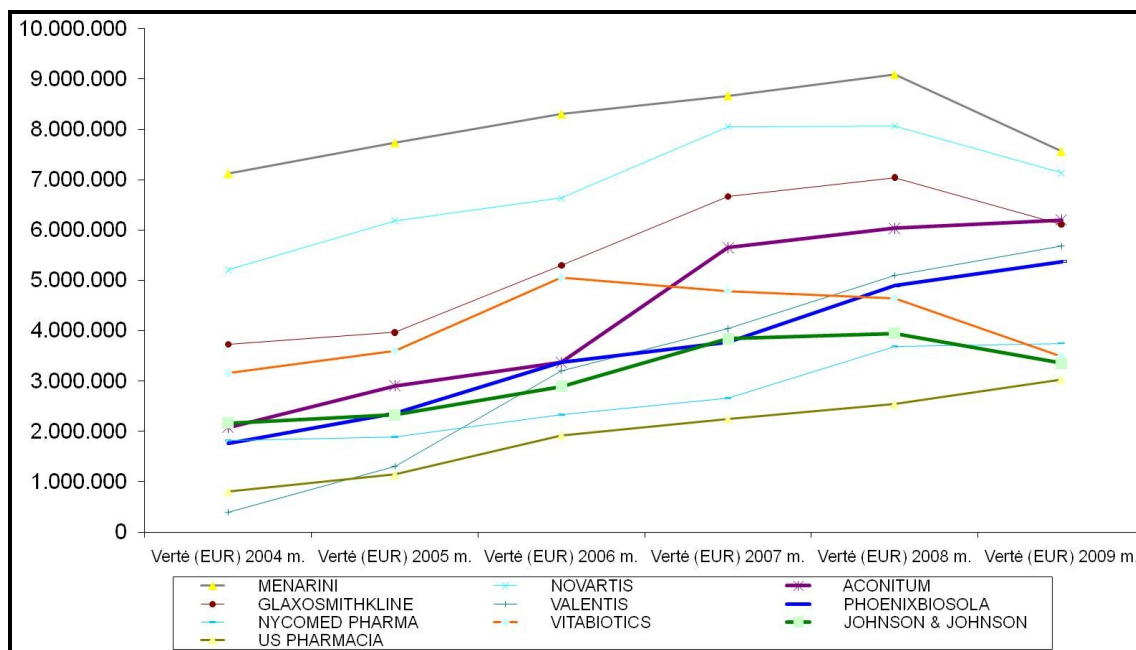
Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1

2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*



### 30 pav. Didžiausių Lietuvoje korporacijų receptinių vaistų pardavimai 2004 – 2009 m. (EUR)

Berecepčių vaistų rinka Lietuvoje vertine išraiška nėra tokia didelė kaip receptinių vaistų ir yra beveik du kartus mažesnė, tačiau ir čia lyderio pozicijas užima kompanija MENARINI.



### 31 pav. Didžiausių Lietuvoje korporacijų berecepčių vaistų pardavimai 2004 – 2009 m. (EUR)

## 15 Lentelė

**Berecepčių vaistų pardavimų pasiskirstymas Lietuvos farmacijos rinkoje tarp  
dešimties didžiausių korporacijų 2009 m. (EUR)**

|                            | Pardavimai<br>(EUR)<br>2009 m.<br>Reitingas | Pardavimai<br>pakuotėmis<br>2009 m. | Pardavimai<br>pakuotėmis<br>2009 m.<br>%PPG | Pardavimai<br>pakuotėmis<br>2009 m.<br>%V | Pardavimai<br>(EUR)<br>2009 m. | Pardavimai<br>(EUR)<br>2009 m.<br>%PPG | Pardavimai<br>(EUR)<br>2009 m.<br>%V |
|----------------------------|---|-------------------------------------|---|---|--------------------------------|--|--------------------------------------|
| Berecepčių<br>vaistų rinka |   | 45.055.737                          | -13%  | 100%                                      | 123.827.587                    | -10%                                   | 100%                                 |
| MENARINI                   | 1   | 3.505.867                           | -18%  | 8%  | 7.561.819                      | -17%                                   | 6%                                   |
| NOVARTIS                   | 2   | 2.204.226                           | -14%  | 5%  | 7.131.915                      | -12%                                   | 6%                                   |
| ACONITUM<br>(LT))          | 3   | 1.426.969                           | <b>3%</b>                                   | 3%  | 6.203.355                      | <b>3%</b>                              | 5%                                   |
| GLAXOSMITH<br>KLINE        | 4   | 1.888.936                           | -22%  | 4%  | 6.115.287                      | -13%                                   | 5%                                   |
| VALENTIS                   | 5   | 3.671.256                           | -4%   | 8%  | 5.685.126                      | <b>11%</b>                             | 5%                                   |
| PHOENIXBIOS<br>OLA (LT)    | 6   | 1.015.606                           | <b>9%</b>                                   | 2%  | 5.371.473                      | <b>10%</b>                             | 4%                                   |
| NYCOMED<br>PHARMA          | 7   | 2.047.071                           | -3%   | 5%  | 3.750.731                      | <b>2%</b>                              | 3%                                   |
| VITABIOTICS                | 8   | 437.416                             | -24%  | 1%  | 3.490.994                      | -25%                                   | 3%                                   |
| JOHNSON &<br>JOHNSON       | 9   | 929.016                             | -16%  | 2%  | 3.356.692                      | -15%                                   | 3%                                   |
| US<br>PHARMACIA            | 10  | 1.590.551                           | -5%   | 4%  | 3.035.601                      | <b>19%</b>                             | 2%                                   |

Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1

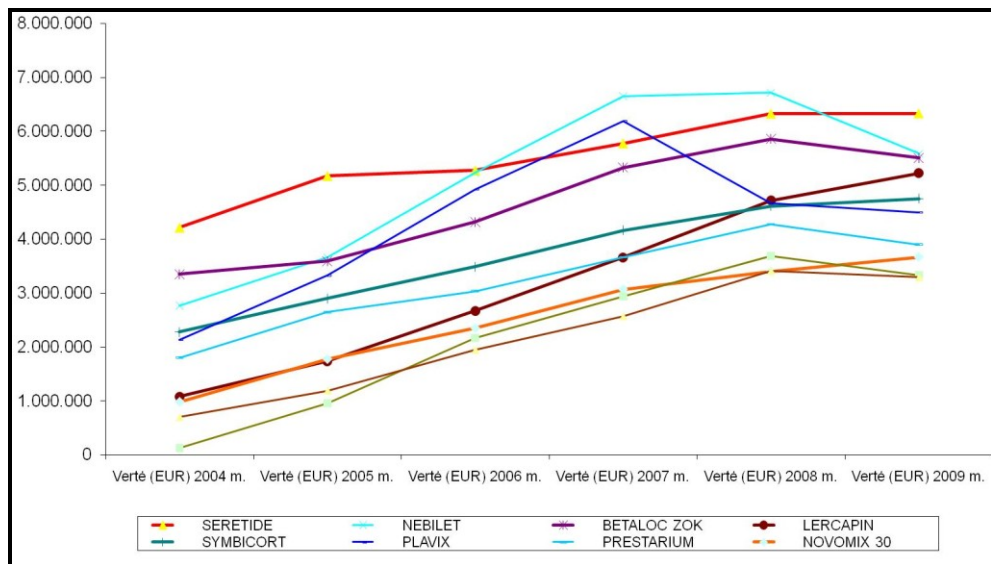
2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

\*RX – receptinių vaistų sąrašui priklausantys vaistai

\*OTC – berecepčių vaistų sąrašams priklausantys vaistai

\*%PPG – (Previous Period Growth) rodo rinkos pokyčio dydį, išreikštą procentais, lyginant tiriamą laikotarpį su praėjusių metų tokiu pačiu laikotarpiu

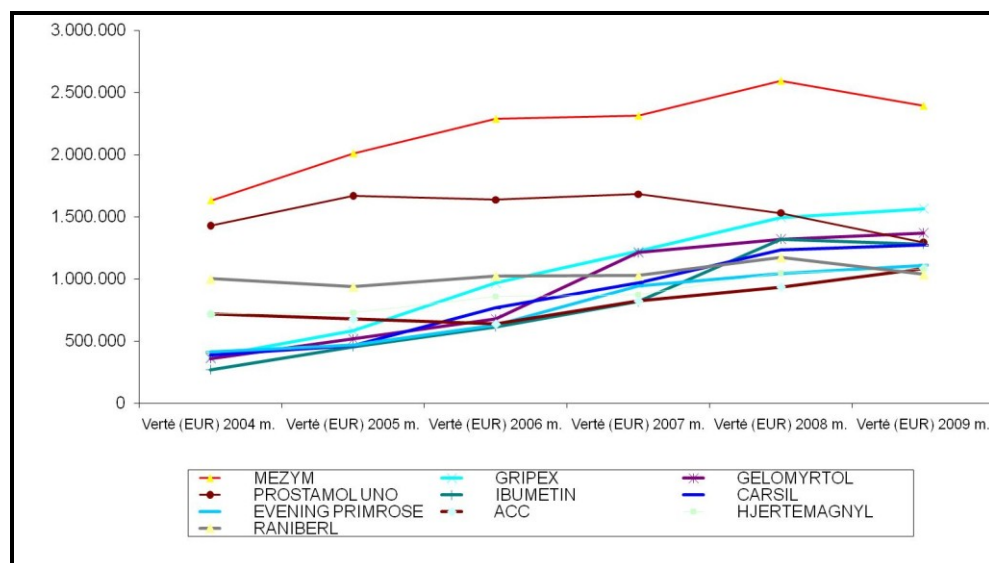
Analizuojant receptinių ir berecepčių vaistų rinkos dešimtuką, galima pastebėti, kad nors ir receptinių vaistų rinkoje pirmauja vaistai „Seretide“, priklausantys kvėpavimo takų sistemai, tačiau antroje, trečioje bei ketvirtoje vietoje esantys vaistai priklauso širdies ir kraujagyslių sistemai, kas rodo šių vaistų paklausos buvimą ir poreikį tarp Lietuvos vartotojų receptinių vaistų rinkoje.



Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1 2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

### 32 pav. Labiausiai parduodamų receptinių vaistų Lietuvoje dešimtukas 2004 – 2009 m. (EUR)

Berecepčių vaistų rinkoje Lietuvoje pirmauja „Mezim“ preparatas, priklausantys virškinimo sitemai, antroje ir trečioje vietoje vaistai nuo peršalimo, visi kiti vaistai išsidėstę maždaug vienodoje pozicijoje vienas kito atžvilgiu.



Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1 2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

### 33 pav. Labiausiai parduodamų berecepčių vaistų Lietuvoje dešimtukas 2004 – 2009 m. (EUR)

### 2.3.5 Generinių vaistų rinka Lietuvoje

Kuriant vaistus didelės sąnaudos ir išlaidos tenka klinikiniam jų tyrimams. Todėl naujos veikliosios medžiagos paprastai daugelį metų turi patentinę apsaugą. Pasibaigus šiam patentinės apsaugos laikotarpiui, kitos farmacinės įmonės gali pasiūlyti rinkai generinių vaistų, kurių sudėtyje yra tokia pat veiklioji medžiaga. Maždaug pusė visų išrašomų generinių vaistų šiuo metu jau yra generiniai, prieš 10 metų jų buvo tik 30 proc. Generiniai vaistai prilygsta originaliems vaistams savo veikliąja medžiaga ir jos kiekiu, kokybe ir galiojimo laiku, naudojimo metodu ir ir sritimi. Skiriant generinius vaistus, dėmesys skiriamas į tai ar generinis vaistas gali pakeisti originalų vaistą, nesukeldamas rizikos vartotojams. Šie vaistai pastaruoju metu tapo ekonomiška, tačiau lygiaverte brangių vaistų, kurių patentinės apsaugos laikotarpis yra pasibaigęs, alternatyva. Medicinine prasme jokio skirtumo, ar išrašyti generinį vaistą, ar tokiam generiniam vaistui lygiavertį originalų vaistą. Vaisto efektyvumas ir poveikio būdas priklauso nuo veikliosios vaisto medžiagos ir sudėties, o ne ant pakuotės užrašyto pavadinimo.

Pasaulyje matoma naujų etinių vaistų diegimo mažėjimo tendencija. Viena priežasčių – nuolat augantys vaistų kūrimo kaštai. Papildomai kainuoja autorinių teisių užtikrinimas. Lietuvoje, kur vaistų prekybos rinka palyginti maža, kompanijų atstovybėms tenka įdėti nemažai pastangų siekiant pritraukti geriausių farmacijos kompanijų vaistus. Terminu „maža rinka“ apibūdinamas ne tik palyginti nedidelis šalies gyventojų skaičius, bet ir maža jų perkamoji galia bei specifiniai vaistų registravimo, įtraukimo į kompensuojamųjų vaistų sąrašus reikalavimai. Šie veiksniai verčia didinti vaisto kainą. Tokia rinka yra mažiau patraukli didelėms užsienio kompanijoms. Valstybės politika turėtų būti orientuota kuo daugiau pritraukti į rinką nepatentinių vaistų. Lietuvoje, esant palyginti nedidelei nepatentinių vaistų konkurencijai, laikosi santykinai aukštos kainos, taip pat nepatentinių vaistų kainos yra daug mažesnės už etinių nei turėtų būti. Valstybė nemažai sutaupo, kai patentinį vaistą pakeičia 30–35 proc. pigesnis nepatentinis, bet, jeigu jo kaina būtų realesnė, t.y. net 50 ar 80 proc. mažesnė, sutaupyta lėšas būtų galima skirti naujų veiksmingų vaistų diegimui ir sveikatos priežiūros pažangai. Nepatentinių vaistų dalis įvairiose šalyse svyruoja nuo 7 iki 20 proc. Lietuvoje ir vienu, ir kitų vaistų parduodama maždaug po lygiai (pinigine išraiška). Tai lemia Lietuvos rinkos dydis ir aukščiau išdėstytos kliūtys, taip pat ir pasaulinės naujų vaistų kūrimo tendencijos – inovacijų vis mažiau.



## 16 Lentelė

## Farmacijos pramonė Lietuvoje 2009 m.

|                           | Vertė (EUR)<br>MAT/12/<br>2009<br>Rank | Vertė (EUR)<br>MAT/12/2009 | Vertė (EUR)<br>MAT/12/2009<br>%PPG | Vertė (EUR)<br>Qtr/12/2009 | Vertė (EUR)<br>Qtr/12/2009<br>%PPG | Vertė (EUR)<br>M/12/2009 | Vertė (EUR)<br>M/12/2009<br>%PPG |
|---------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Lietuva                   |  |                            |                                    |                            |                                    |                          |                                  |
| Visa rinka                | 1                                      | 392.410.076                | -7%                                | 104.713.734                | -9%                                | 34.075.494               | -22%                             |
| <b>Generiniai vaistai</b> | <b>1</b>                               | 196.590.209                | -6%                                | 54.483.676                 | -8%                                | 17.504.630               | -22%                             |
| Inovaciniai vaistai       | 2                                      | 195.819.867                | -7%                                | 50.230.058                 | -12%                               | 16.570.864               | -22%                             |

Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1

2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

## 17 Lentelė

## Farmacijos pramonė Estijoje 2009 m.

|                     | Vertė (EUR)<br>MAT/11/<br>2009<br>Reitingas | Vertė (EUR)<br>MAT/11/2009 | Vertė (EUR)<br>MAT/11/2009<br>%PPG | Vertė (EUR)<br>Qtr/11/2009 | Vertė (EUR)<br>Qtr/11/2009<br>%PPG | Vertė (EUR)<br>M/11/2009 | Vertė (EUR)<br>M/11/2009<br>%PPG |
|---------------------|---|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Estija              |   |                            |                                    |                            |                                    |                          |                                  |
| Visa rinka          | 1   | 140.160.060                | -1%                                | 39.929.313                 | 16%                                | 14.568.906               | 33%                              |
| Inovaciniai vaistai | 1   | 86.380.184                 | 0%                                 | 24.817.195                 | 21%                                | 9.013.454                | 37%                              |
| Generiniai vaistai  | 2   | 53.779.876                 | -3%                                | 15.112.118                 | 10%                                | 5.555.452                | 27%                              |

Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1

2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

## 18 Lentelė

## Farmacijos pramonė Latvijoje 2009 m.

|                     | Vertė (EUR)<br>MAT/12/<br>2009<br>Reitingas | Vertė (EUR)<br>MAT/12/2009 | Vertė (EUR)<br>MAT/12/2009<br>%PPG | Vertė (EUR)<br>Qtr/12/2009 | Vertė (EUR)<br>Qtr/12/2009<br>%PPG | Vertė (EUR)<br>M/12/2009 | Vertė (EUR)<br>M/12/2009<br>%PPG |
|---------------------|---|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Latvija             |   |                            |                                    |                            |                                    |                          |                                  |
| Visa rinka          | 1   | 229.720.536                | -7%                                | 60.414.122                 | -7%                                | 19.998.136               | -14%                             |
| Inovaciniai vaistai | 1   | 123.216.130                | -7%                                | 31.037.103                 | -11%                               | 10.606.948               | -16%                             |
| Generiniai vaistai  | 2   | 106.504.406                | -6%                                | 29.377.019                 | -3%                                | 9.391.188                | -12%                             |

Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1

2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

Iš lentelių viršuje matome, kad Lietuvoje generinių vaistų buvo parduota daugiausiai ir ši rinka ženkliai lenkia tiek Latviją, tiek Estiją, t.y. generinių vaistų perkama akivaizdžiai daugiau, todėl galima daryti išvadą, kad iš visų trijų Baltijos šalių Lietuva yra palankiausia šalis generinių vaistų realizavimui.

Daugelyje ES šalių nepatentinių vaistų dalis svyruoja nuo 7 iki 10 proc. Išimtis yra Vokietija ir Olandija, kur nepatentinių vaistų yra santykinai daugiau, tačiau šiose šalyse ir vaistų kainos aukštesnės.

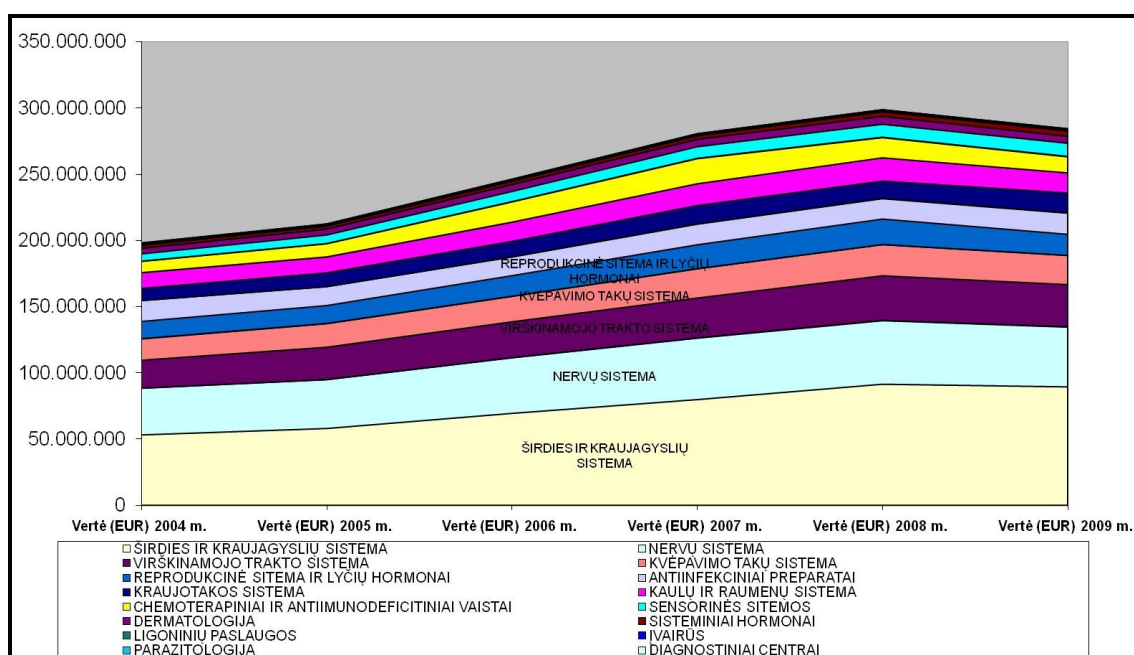
Išskirtinis dėmesys generinių vaistų pramonei ir jos gaminamiems produktams yra skiriamas dėl keleto priežasčių:

- Pirmiausia generinių vaistų pramonė labai prisideda prie visos farmacijos pramonės konkurencingumo didinimo, nes skatina konkurenciją etinių vaistų pramonėje, t.y. nulemia atsinaujinimą.
- Iki 2008 m. generinių vaistų pramonės svoris smarkiai išaugo, nes per šį laikotarpį nustojo galioti patentai 51 svarbios veikliosios medžiagos (molekulės), kurių pardavimai 2001 m. siekė apie 65 mlrd. JAV dolerių, ir tokių patentą praradusių veikliųjų medžiagų gamyba tapo prieinama generinių vaistų pramonei.
- Naujų ES narių farmacijos pramonę sudaro daugiausia generinių vaistų pramonė. Atskirų šalių (pvz., Vengrijos, Slovėnijos) farmacijos pramonė yra pakankamai stipri ir gerai išvystyta.
- Kuriama generiniams vaistams palanki teisinė aplinka, t.y. jų rinkos plėtrą aktyviai skatina ne tik naujos ES narės, bet ir ES senbuvės (tokios kaip Ispanija, Prancūzija, Italija, kur generinių vaistų rinkos dalis sudaro nedidelę visų vaistų rinkos dalį), taip pat kitų kontinentų šalys – tai lemia ES narių nacionalinių vaistų kompensavimo politikų peržiūrėjimas.
- Generinių preparatų kaina dažniausiai daug mažesnė (20–80 proc.) negu originalių preparatų, todėl modernūs vaistai vartotojui tampa prieinamesni. O generinių preparatų kokybė, veiksmingumas ir saugumas yra toks pats, kaip originalių. Jie skatina vaistų inovacijas ir tobulinimą, sukurdami konkurenciją etiniams preparatams. Be to, platus generinių preparatų vartojimas mažina sveikatos apsaugos išlaidas ir sudaro galimybę naudoti brangesnius vaistus tada, kai tai būtina.
- Visuotinai pripažinta, kad generinių vaistų rinkos išvystymas iš esmės gali padėti spręsti žemesnio pragyvenimo lygio šalių, ypač naujų ES narių, sveikatos apsaugos gerinimo problemas. Generinių vaistų dalies didinimas valstybės kompensuojamų vaistų struktūroje gali smarkiai sumažinti valstybių išlaidas vaistams kompensuoti, sutaupytas lėšas skiriant kitoms sveikatos apsaugos sistemos gerinimo priemonėms finansuoti.

Be palankių rinkos tendencijų, generinių vaistų pramonė yra patraukli farmacijos pramonei, nes reikalauja palyginti nedidelių investicijų – mažos investicijos į pardavimų išvystymą ir reklamą, mažos investicijos į tyrimus ir vystymą; sėkmę lemia masinė gamyba; konkurencinį privalumą turi gaminantys savus vaistus. Pagrindiniai generinių vaistų pramonės trūkumai – labai

didelė konkurencija (visada atsiranda kas nors, kuris gamina pigiau), sąlygiškai mažas pelningumas, išaugusi rizika, nulemta intelektualinės nuosavybės teisių pažeidimų, inovacijų neskatinimas. Ilgalaikeje perspektyvoje generinių vaistų papildymo naujomis veikliosiomis medžiagomis tempai mažės.

Lietuvoje išlaidos vaistams sparčiai didėja. Vienas iš išlaidų mažinimo kelių galėtų būti siekimas, kad brangių patentinių vaistų pigesni generiniai analogai greičiau patektų į rinką ir būtų skiriami pacientams. Ypač tai pasakytina apie kardiologinėmis ligomis sergančius pacientus, nes toks gydymas yra pakankamai brangus, o kaip matome iš paveikslo apačioje, receptinių vaistų pasiskirstymas Lietuvoje pagal terapines sritis rodo, kad didžiausia vaistų dalis tenka būtent šitai sričiai (vertinant pinigine išraiška), antroje vietoje yra nervų sistemą veikiantys vaistai.



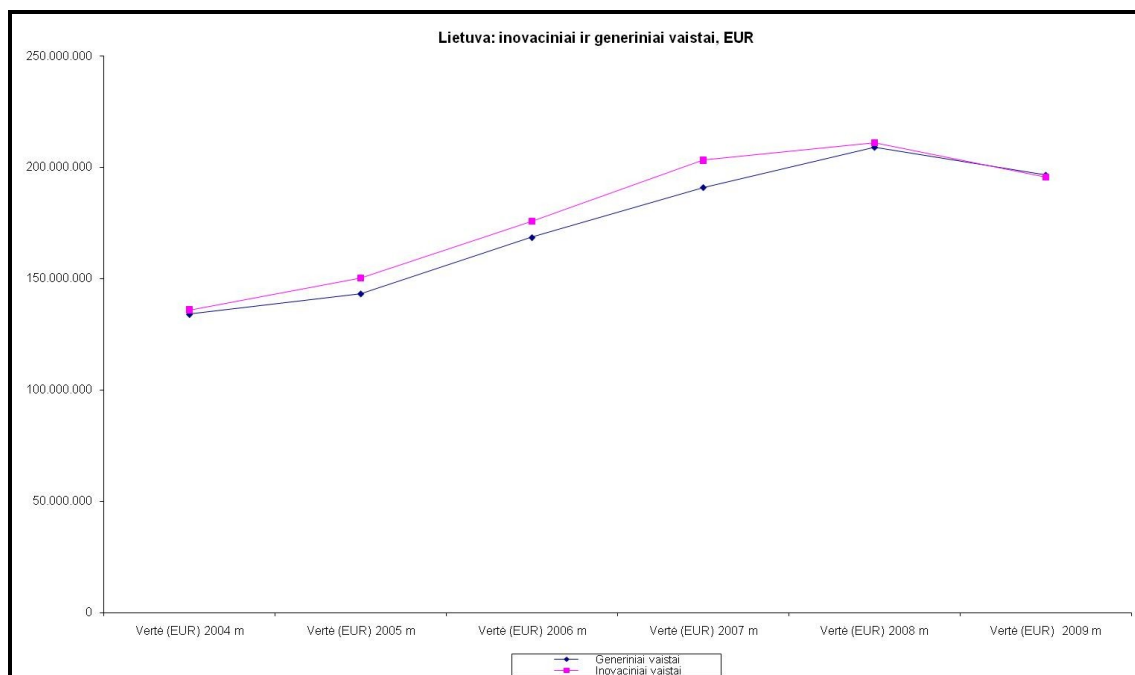
Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1 2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

### 34 pav. Receptinių vaistų pardavimų pasiskirstymas pagal terapines sritis Lietuvoje 2004 – 2009 m. (EUR)

Naudojant generinius vaistus vietoj įprastų iš to naudos gali turėti ne tik pacientai (mažesnė bazinė kaina, todėl ir mažesnė priemoka už šį vaistą), bet ir valstybė (sumažėjęs kompensavimas už generinius preparatus). Lietuvai nepatentuoti vaistai yra tikra alternatyva, siekiant ženkliai sumažinti sveikatos apsaugos išlaidas ir kartu išlaikyti aukštus medicinos standartus. Generiniai vaistai gali sumažinti išlaidas ir tos lėšos gali efektyviai būti panaudotos kompensuojant kitus reikalingus vaistus. Todėl generinių vaistų rinką yra ne tik patraukli užsienio investuotojams, bet ir palanki pačiai valstybei, į kurią šie vaistai atkeliauja vienokiu ar kitokiu būdu.

Nuo 2004 iki 2009 m. vaistų rinką Lietuvoje išaugo beveik 2 kartus, tai galime matyti iš paveikslo apačioje. Šioje rinkoje generiniai preparatai sudaro gerokai mažesnę dalį – iki 16 proc.

rinkos, nes didžioji dalis – etinių farmacinių kompanijų vaistai ir OTC (over-the-counter drug, gerai žinomi preparatai). Tačiau pastebima tendencija, kad generinių preparatų rinka pastaruoju metu didėja greičiau nei etinių, o 2009 metais jau beveik susilygino su etiniais vaistais pinigine išraiška ir užėmė apylyges pozicijas, kas parodo, kad generinių vaistų rinka Lietuvoje plečiasi, tampa vis labiau populiareesnė ir turi tendenciją didėti dėl valstybės remiamos politikos.



Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1 2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

### 35 pav. Inovacinių ir generinių vaistų pasiskirstymas Lietuvos rinkoje pagal pardavimus 2004 – 2009 m. (EUR)

Naujų etinių preparatų kainos yra labai didelės, todėl reikia farmakoekonominio įvertinimo, norint įrodyti jų pranašumą prieš jau rinkoje esančius preparatus ir kompensuoti juos iš valstybės biudžeto. Kadangi vaistų biudžetas visada yra ribotas ir nepakankamas, norėdamos juos kompensuoti gyventojams, valstybės institucijos turi nuolat vesti derybas su vaistų gamintojais dėl kainų mažinimo ir sudaryti sąlygas, kad į rinką greičiau ateitų generinių kompanijų vaistai, nes taip gerėja vaistų prieinamumas gyventojams.

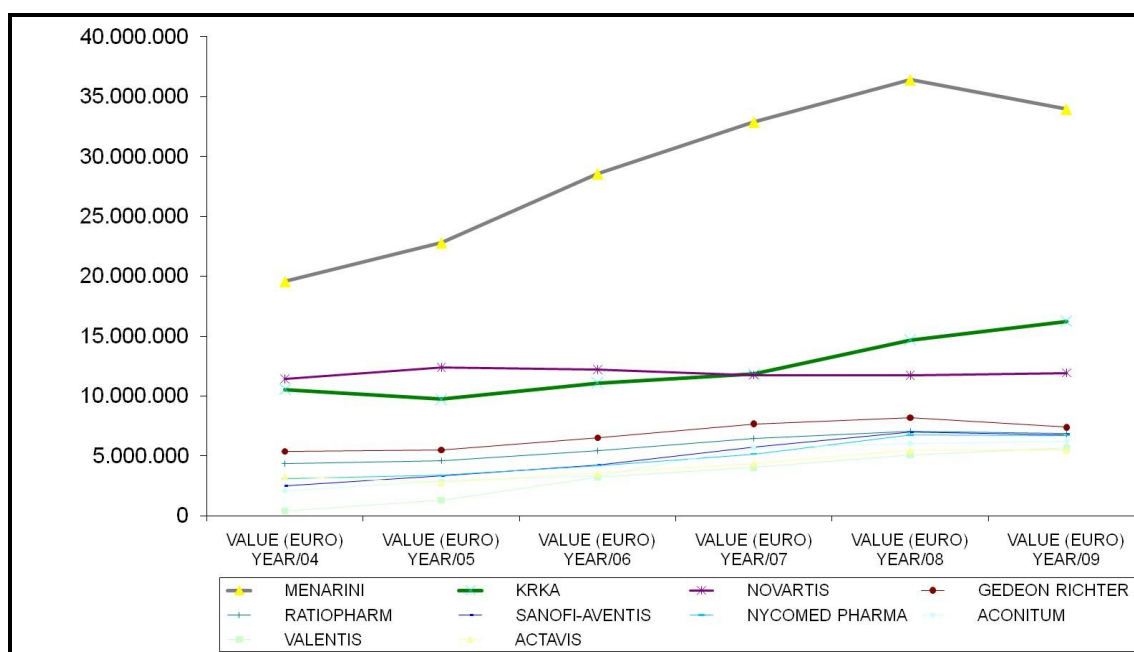
20 – oje lentelėje, taip pat esančiame žemiau paveiksle pateikti didžiausi generinių vaistų gamintojai Lietuvoje, kur didžiausią rinkos dalį užima kompanija MENARINI iš Vokietijos, kuri dirba su šiomis vaistų grupėmis: kardiologiniai vaistai, gastroenterologiniai vaistai, skydliaukę gydantys vaistai, antidiabetiniai vaistai, analgetikai ir priešuždegiminiai vaistai. Galime daryti išvadą, kad dar kartą pasitvirtina teiginys, jog Lietuvoje širdies sistemą veikiančių vaistų sektorius yra sparčiai augantis, vertinant jį tiek pinigine, tiek kiekiu išraiška.

## Generinių vaistų korporacijų top 10 Lietuvoje

|                        | Vertė (EUR) MAT/12/2009 Reitingas | Vertė (EUR) MAT/12/2009 | Vertė (EUR) MAT/12/2009 %PPG | Vertė (EUR) MAT/12/2009 %V | Vertė (EUR) Qtr/12/2009 | Vertė (EUR) Qtr/12/2009 %PPG | Vertė (EUR) Qtr/12/2009 %V |
|------------------------|-----------------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Generinių vaistų rinka | 1                                 | 196.590.209             | -6                           | 100,0                      | 54.483.676              | -8                           | 100,0                      |
| MENARINI               | 1                                 | 33.954.092              | -6,7                         | 17,3                       | 8.620.869               | -14                          | 15,8                       |
| KRKA                   | 2                                 | 16.242.163              | 10,6                         | 8,3                        | 4.524.157               | 2                            | 8,3                        |
| NOVARTIS               | 3                                 | 11.938.371              | 1,7                          | 6,1                        | 3.719.115               | 16                           | 6,8                        |
| GEDEON RICHTER         | 4                                 | 7.399.339               | -9,9                         | 3,8                        | 1.803.667               | -15                          | 3,3                        |
| RATIOPHARM             | 5                                 | 6.858.764               | -3                           | 3,5                        | 1.968.317               | -1                           | 3,6                        |
| SANOFI-AVENTIS         | 6                                 | 6.752.969               | -3,2                         | 3,4                        | 1.606.677               | -17                          | 2,9                        |
| NYCOMED PHARMA         | 7                                 | 6.731.670               | -0,3                         | 3,4                        | 1.697.801               | -12                          | 3,1                        |
| ACONITUM               | 8                                 | 6.203.355               | 2,7                          | 3,2                        | 1.457.582               | -9                           | 2,7                        |
| VALENTIS               | 9                                 | 5.693.059               | 11,4                         | 2,9                        | 1.675.933               | 10                           | 3,1                        |
| ACTAVIS                | 10                                | 5.505.363               | 0,5                          | 2,8                        | 1.542.296               | 1                            | 2,8                        |

Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1

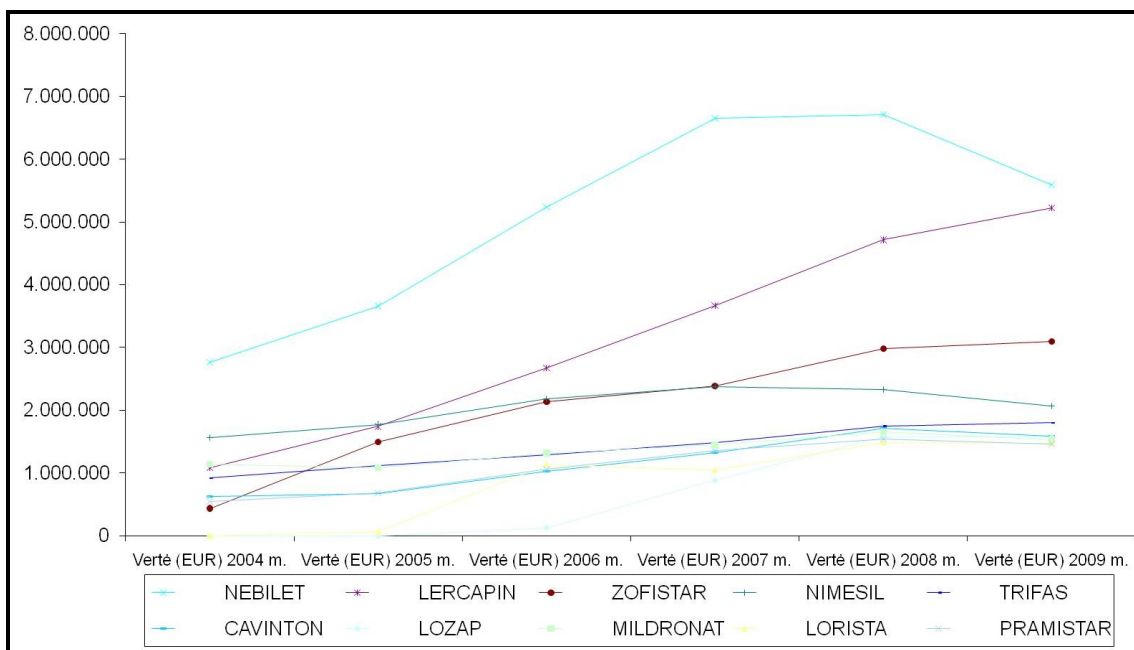
2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*



Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1

2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

**36 pav. Didžiausių Lietuvoje korporacijų generinių vaistų pardavimai 2004 – 2009 m. (EUR)**



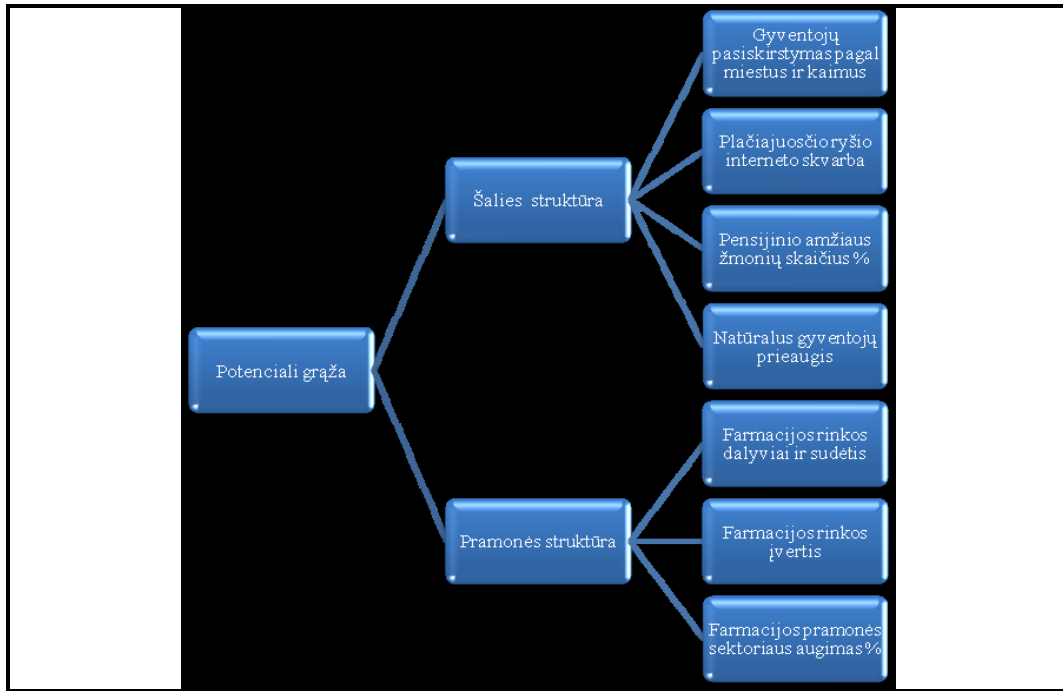
Šaltinis: BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1 2010. Iš *Pharmaceuticals & Healthcare Reports*

### 37 pav. Labiausiai parduodamų generinių vaistų Lietuvoje dešimtukas 2004 – 2009 m. (EUR)

Generinių vaistų sektoriaus lyderis yra farmacijos kompanija Berlin-Chemie ir šios kompanijos produktas Nebilet. Kaip matome populiariausias generinis vaistas pagal pardavimus yra priskiriamas priskiriamas širdies sistemą veikiančių vaistų grupei, kas įrodo, jog šios grupės vaistai turi didelę paklausą Lietuvoje.

### 3. REZULTATAI

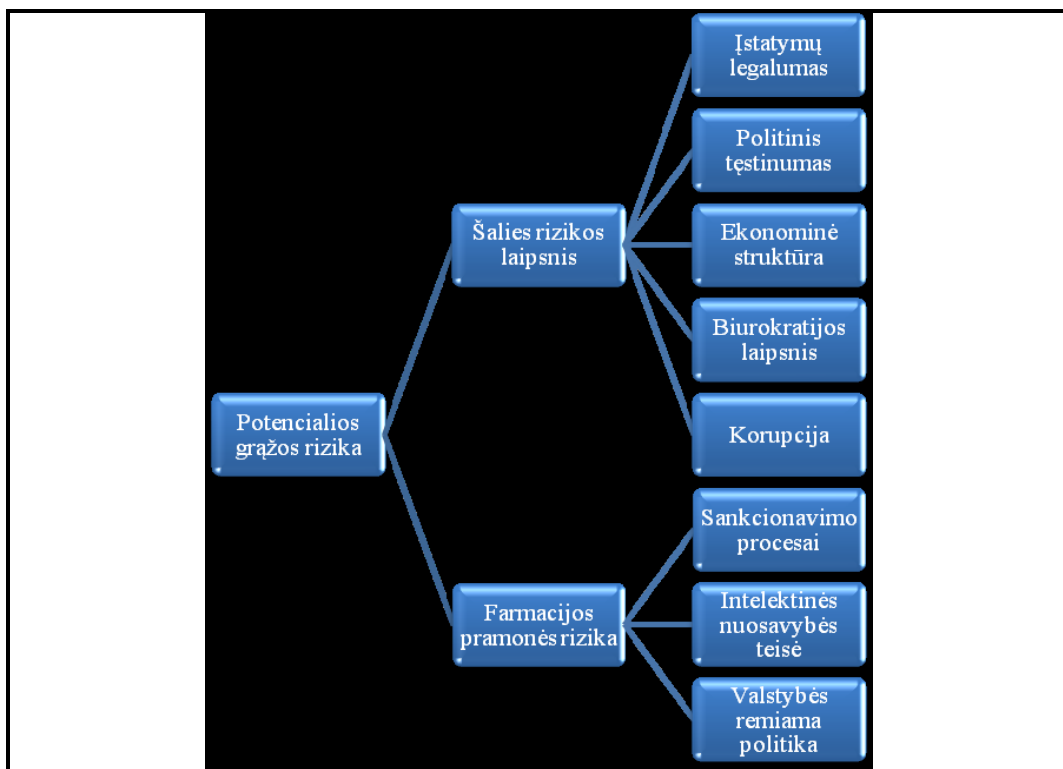
Atsižvelgiant į iki šiol analizuotus duomenis galime suformuoti bendrą šalies ir farmacijos pramonės potencialios grąžos limito ir rizikos modelį, pagal kurį galima bus iškelti hipotezes, padėsiančias nustatyti priežastinį ryšį tarp šių veiksnių ir įvertinti jų stiprumą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

#### 38 pav. Potencialios grąžos limito modelis

Potencialios grąžos limitas gali būti vertinamas dviem aspektais – šalies struktūra ir pramonės struktūra. Pagal šį modelį gyventojų pasiskirstymas pagal miestus ir kaimus gali būti naudojamas kaip farmacijos, taip ir bet kurios kitos pramonės rodiklis, parodantis verslo sklaidos galimybę pagal teritoriją. Jei šalyje gyventojų susitelkimas yra didesnis kaimuose, verslo sąlygos nėra labai palankios. Plačiajuosčio ryšio interneto skvarbos galimybės padeda įvertinti šalies išsivystymo lygį, geresnio susisiekiimo galimybę, naujų technologijų prieinamumą. Natūralaus gyventojų prieaugio didėjimas/mažėjimas gali parodyti ilgalaikį paraleliai vykstantį pramonės augimą/sulėtėjimą visose srityse, kadangi pramonės išsivystymas neišvengiamai priklauso nuo didėjančio mažėjančio žmonių skaičiaus. Norint įvertinti potencialios grąžos limitą, taip pat reiktų kruopščiai ištirti farmacijos rinkos sudėtį ir jos dalyvius, gerai išmanyti visą struktūrą, jos silpnąsias ir stipriąsias vietas, taip pat reiktų įvertinti ir paskaičiuoti visus, susijusius su šia rinka rodiklius, objektyviai įvertinti šios rinkos patrauklumą ir verslo galimybes joje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**39 pav. Potencialios gražos rizikos modelis**

Potencialios gražos riziką galima vertinti taip pat pagal du svarbiausius kriterijus, t.y. šalies rizikos laipsnį ir farmacijos pramonės riziką. Kaip tinkamus šalies rizikos kriterijus galima įvardinti tokių dedamųjų kaip įstatymų legalumas, politinis tęstinumas, biurokratijos laipsnis, korupcija, ekonominė struktūra svorį. Tam galima naudoti tam tikrus koeficientus (pvz., korupcijos lygis), arba atkreipti dėmesį į kažkurio reiškinio nuolatinį pasikartojimą ir įvardinti jį kaip teigiamą/neigiamą rodiklį. Panašūs, susiję procesai yra aptinkami ir farmacijos pramonėje, nes valstybės reguliavimas, kišimasis į verslą ir jos įtaka dažniausiai yra neišvengiamas dalykas, todėl šie veiksniai taip pat turi būti įvertinti, ypač tose srityse, kur šis poveikis jaučiamas labiausiai.

Pagal šiuos modelius, užsienio įmonės galimybės Lietuvos farmacijos pramonėje gali būti vertinamos pagal potencialios gražos limito ir rizikos rodiklius, kurie priklauso nuo šalies (šiuo atveju Lietuvos) ir farmacijos pramonės struktūros ir rizikos laipsnio ir šių rodiklių sudedamųjų, išreikštų skaitine išraiška (procentai, įvairūs rodikliai, lyginamasis svoris, priežastinio ryšio skaičiavimai ir pan.). Lentelėje apačioje sugrupuoti svarbiausi duomenys, kuriais remiantis bus formuluojamos tyrimo hipotezės ir atliekami priežastinio ryšio tarp kintamųjų skaičiavimai/nustatymai.



## Lietuvos farmacijos potencialios grąžos ir rizikos vertinimas

|                               |   |   |  |  |   |
|-------------------------------|---|---|--|--|---|
| Šalies struktūra              | Plačiajuosčio ryšio interneto skvarba   | Natūralus gyventojų prieaugis   | Pensijinio amžiaus žmonių skaičius (vyresnių nei 65 m.) %  | Gyventojų pasiskirstymas pagal miestus ir kaimus |   |
|                               | 18,5 (nedidelė)   | (- 5383 tūkst.) neigiamas   | ~ 20 % (didelis)   | Miestuose gyvena daugiau nei kaimuose            |   |
| Farmacijos pramonės struktūra | Farmacijos pramonės sektoriaus augimas %  | Farmacijos rinkos įvertis   | Farmacijos rinkos dalyviai ir sudėtis  |  |   |
|                               | Teigiamas, prognozuojamas 7 % augimas   | Palankiausia sritis – generiniai receptiniai širdies ir kraujagyslių sistemos vaistai | Didmeninkai<br>Mažmenininkai<br>Lygiagretūs importuotojai<br>Generinių ir etinių vaistų rinka<br>Receptinių ir bereceptinių vaistų rinka |  |   |
| Šalies rizikos laipsnis       | Ekonominė struktūra   | Politinis testinumas  | Biurokratijos laipsnis   | Įstatymų legalumas                               | Korupcija   |
|                               | vidutinė metinė infliacija - 2 %; vartojimo prekių ir paslaugų kainų sumažėjimas - 0,4 %; vartojimo prekių ir paslaugų kainų padidėjimas 0,3 % ; BVP to meto kainomis - 23 801,4 mln. Litų; metinis BVP pokytis - (-)15 proc., 2009 m. ketvirtąjį ketvirtį buvo fiksuoti neigiami visų verslo veiklos rūšių ir ne rinkos paslaugų rezultatai. farmacijos gaminių vartojimas nuo 2007 iki 2010 metų nuolat ir ženkliai auga, | Susiduriama su įvairiais sunkumais  | Lietuvos verslui trukdo daugybė biurokratinių kliuvinių, kurios įveikti reikia daug jėgų, laiko ir pinigų.                               | Legaliai priimami įstatymai                      | Pagal Šalies korupcijos indeksą (KSI) Lietuvai 2009 metais skirta 4,9 balo ir ji užimė 52 vietą 180 šalių lentelėje. Lietuva priartėjo prie 5 balų barjero, o tai reiškia, jog valstybė po truputi tampa pajėgi kontroliuoti korupciją. |

|                                   | Sankcionavimo procesai  | Intelektinės nuosavybės teisė           | Valstybės remiama politika   |  |  |
|-----------------------------------|---|---|--|--|--|
| <b>Farmacijos pramonės rizika</b> | Farmacijos verslą reglamentuoja: Lietuvos Respublikos farmacinės veiklos įstatymas; Europos Sąjungos reglamentai; Įmonė turi turėti Geros Platinimo Praktikos Sertifikatą ( GDP – Good Distribution Practice) ir vadovautis Geros Gamybos Praktikos ( GMP – Good Manufacturing Practice) standartais. | Saugomos intelektinės nuosavybės teisės | Valstybė remia generinius vaistus, nes jie gali sumažinti išlaidas ir tos lėšos gali efektyviai būti panaudotos kompensuojant kitus reikalingus vaistus. Todėl generinių vaistų rinka yra ne tik patraukli užsienio investuotojams bet ir palanki pačiai valstybei |  |  |

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kadangi kai kuriuos rodiklius yra sunku išreikšti skaitine išraiška, galima panaudoti statistinius metodus, kurie nusakytų ryšį tarp kintamųjų pagal ryšio stiprumo laipsnį. Vienas paprasčiausių imties metodais apskaičiuojamų parametru jautrumo indeksų yra koreliacijos koeficientas. Rezultatams paskaičiuoti naudosime Spirmeno koreliacijos koeficientą. Parametro  $r_{xy}$  koreliacijos koeficientas nusako tiesinę priklausomybę tarp parametro ir modelio rezultato. Kuo absoliutiniu dydžiu koreliacijos reikšmė arčiau vieneto, tuo parametro  $r_{xy}$  įtaka modelio rezultatui didesnė. Tokiu būdu galima reitinguoti modelio parametrus pagal jų įtaką modelio rezultatui.

Esant statistiškai reikšmingai koreliacijai, ryšio stiprumas vertinamas pagal empirinio Spirmeno koreliacijos koeficiento ( $r_{xy}$ ) reikšmę:

kai  $r_{xy} \leq 0,1$ , laikoma, kad ryšys yra labai silpnas;

kai  $0,1 < r_{xy} \leq 0,4$  – ryšys silpnas;

kai  $0,4 < r_{xy} \leq 0,6$  – ryšio stiprumas vidutinis;

kai  $0,6 < r_{xy} \leq 0,8$  – ryšys stiprus;

kai  $r_{xy} > 0,8$  – ryšys labai stiprus.

Rezultatų tikslumui įvertinti taip pat naudosime matematinio modelio parametru jautrumo analizę, skirtą ištirti labiausiai modelio rezultato neapibrėžtumą sąlygojančius veiksnius. Tipiškas jautrumo analizės rezultatas yra svarbiausių modelio parametru sąrašas, parametru svarbą

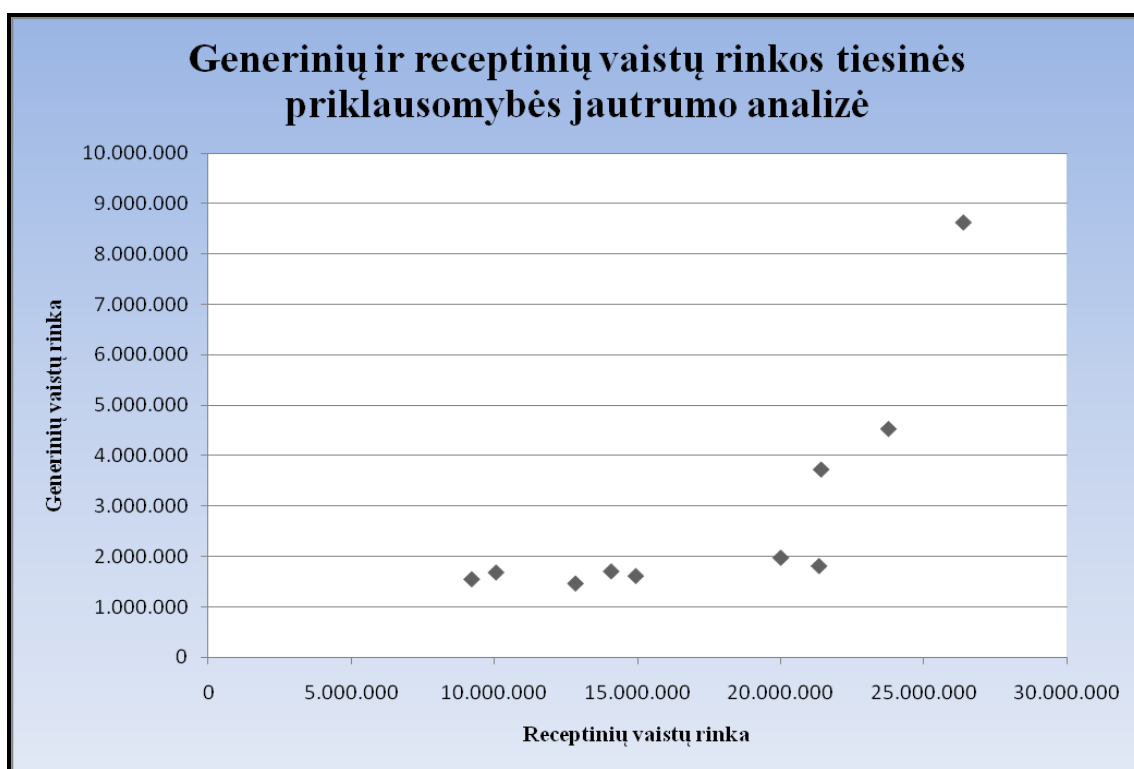
vertinant kiekybiniais dydžiais. Pagal jautrumo analizės rezultatus galime nustatyti, kurių modelio parametru tikslėnis įvertinimas leistų ženkliai sumažinti modelio rezultato neapibrėžtumus ir kurių parametru tolesnis tikslinimas nėra prasmingas dėl jų mažos įtakos rezultatui.

Kadangi pagal farmacijos rinkos turimus įverčių duomenis galime manyti, kad patraukliausia rinka Lietuvoje yra generinių vaistų rinka, ypač dėl remiamos valstybės politikos, todėl pagal Spirmeno koreliacijos koeficientą bandysime nustatyti ryšio stiprumą tarp generinių vaistų ir receptinių vaistų rinkos bei tarp generinių vaistų rinkos ir visos farmacijos rinkos apskritai.

Pirmiausia suformuluokime hipotezes:

**H1: Užsienio įmonės skverbimosi galimybės į Lietuvos generinių vaistų rinką yra palankesnės receptinių vaistų srityje.**

Pagal skaičiavimus koreliacijos koeficientas yra  $r_{xy} = 0,755937128$ , kadangi jo reikšmė yra  $0,6 < r_{xy} \leq 0,8$  intervale, tai ryšys tarp šių dedamųjų yra stiprus ir hipotezė patvirtinama, kaip vaizdinis rezultatas pateikiama ir generinių ir receptinių vaistų rinkos tiesinės priklausomybės jautrumo analizė, kuri tik patvirtina koeficiento reikšmės teisingumą.



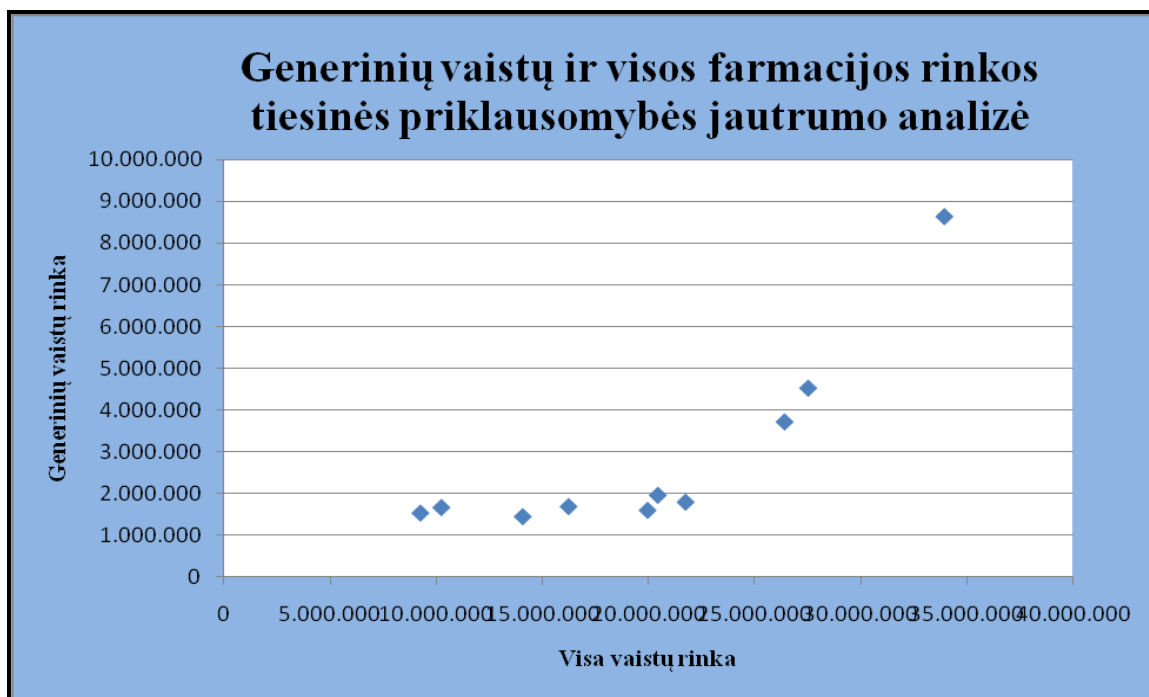
Šaltinis: sudaryta autoriaus

**40 pav. Generinių ir receptinių vaistų rinkos tiesinės priklausomybės jautrumo analizė**

Dabar palyginkime generinių vaistų rinką su visos farmacijos rinkos rodikliais. Suformuluokime dar vieną hipotezę, kurią turėsime patvirtinti arba paneigti naudojant Spirmeno koeficiento reikšmingumą.

**H2: Generinių vaistų rinka yra palankiausia skverbimuisi į Lietuvos farmacijos pramonę, lyginant ją su visa farmacijos rinka.**

Pagal sugrupuotus duomenis gauname koreliacijos koeficientą  $r_{xy} = 0,836141417$ , kurio reikšmė  $r_{xy} > 0,8$ , tai reiškia, kad ryšys labai stiprus.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**41 pav. Generinių vaistų ir visos farmacijos rinkos tiesinės priklausomybės jautrumo analizė**

Hipotezę patvirtina ir jautrumo analizės statistinis grafikas, rodantis stiprų ryšį tarp kintamųjų.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Rinkdamasi užsienio rinkas, įmonė turi apgalvoti įvairių galimų faktorių poveikį, t.y. jai reikia išsiaiškinti ar apskritai yra poreikis plėstis tarptautiniu mastu, kokios skverbimosi galimybės yra pasiekiamos ir labiausiai tinka įmonei, galiausiai reikia ištirti pasirinktą šalį įvairiais aspektais ir pasirinkti tinkamą verslo formą. Skverbiantis į pasirinktą užsienio rinką, pirmiausia įmonė turi atsižvelgti į tos šalies socialinę, teisinę, ekonominę ir politinę aplinką, nes tik šių kintamųjų kontekste galima tinkamai įvertinti tikslinės šalies riziką.

Įmonei atliekant su užsienio rinka susijusius sprendimo veiksmus pirmiausia reikia nustatyti ar apskritai egzistuoja motyvacija įmonės strateginių sprendimų kontekste, kaip toks reiškinys. Kalbant bendraja prasme, skverbimasis į tam tikrą rinką reiškia įmonės potencialių galimybių išnaudojimą, esamų sustiprinimą ir naujų išvystymą ar sukūrimą.

Užsienio rinkos patrauklumą apibūdina daugelis veiksnių: šalies gerbuvys, dydis, infrastruktūros išdėstymas, patrauklūs ekonominės rodikliai, konkurentų veiksmai ir t.t. Norint įvertinti šalies rinkos patrauklumą/riziką ir įmonės plėtos galimybes tam tikruose regionuose, būtina atlikti geografinę SWOT analizę, kuri nuodugniai ištiria šalies grėsmes, galimybes bei stipriąsias ir silpnąsias jos puses.

Lietuvoje farmacijos pramonė nėra pakankamai išvystyta, o jos vaidmuo savo šalies ūkiui yra nepalyginti menkesnis nei Europos Sąjungos nacionalinių farmacijos pramonių. Lietuvos farmacijos pramonės įmonės yra labai mažos Europos mastu. Naujų farmacijos kompanijų atėjimas į Lietuvos rinką padėtų išplėsti bei įtvirtinti Lietuvos vaistų pramonę bei padidintų investicijas mokslinių tyrimų bei naujų vaistų gamybos plėtojimui, taip pat gaminamų vaistų tolesniam tobulinimui ir platinimo grandinės optimizavimui šalyje.

Sveikatos apsaugos ir priežiūros sritis yra įvardijama kaip viena patraukliausių investuotojams, tačiau labiausiai juos dominantis dalykas Lietuvoje yra užimama rinkos dalis, licencijos, valdžios institucijų išduodami atintinkami leidimai, kiti reglamentuojantys dokumentai. Farmacijos įmonės turi mažiau laisvės nustatyti kainas, nes dauguma valstybių vienokiu ar kitokiu būdu ir lygiu stengiasi apsaugoti savo piliečius gyvybiškai svarbiuose sektoriuose, tokiems priklauso ir farmacija. Vaistai priskiriami absoliučiai „nelanksčioms“ prekėms, t.y. jų kainos pokyčiai neveikia paklausos.

Galima teigti, kad užsienio investuotojams palankiausia yra investuoti į stambesnes Lietuvos mažmeninės vaistų prekybos įmones, nes lyginant mažmeninių vaistų rinką su su kitomis verslo šakomis, ji yra pelningesnė, turi mažesnes maržas, nes vaistų vartojimas yra toks pat neišvengiamas dalykas kaip ir maisto vartojimas. Stambesnis rinkos dalyvis dar patrauklus ir tuo, kad smulkus verslas reikalauja tiek pat darbo, kiek ir stambus verslas, tačiau rezultatas gali

pasirodyti ženkliai mažesnis, todėl verta rinktis didesnę rinkos dalį apimančią verslą, sukurtą iš keleto smulkesnių verslų juos apjungus.

Užsienio įmonei norint investuoti Lietuvos farmacijos rinkoje, reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad šiame versle investuotoją turėtų dominti ne viena vaistinė, o tam tikra rinkos dalis. Domėtis verslu reiktų pradėti nuo darinio, užimančio ne mažesnę kaip 10 % rinkos dalį. Tam tikrais atvejais dėmesys gali būti kreipiamas ir į mažiau nei 10 proc. rinkos užimančią verslą, tačiau tai turėtų būti – nedidelė, bet labai sumaniai valdoma bendrovė, turinti tam tikras tradicijas, vertingus ženklus, joje dirbantys žmonės yra ypatingi ir t. t. Jeigu investuotojas turi tikslą įžengti į labai konkurencingą rinką, jis gali domėtis ir mažesnėmis įmonėmis ar jų tinklais.

Pelningas ir efektyvus verslas gali būti sukurtas konsoliduojant keleto bendrovių veiklą. Pavyzdžiui, pageidaujamo dydžio verslą gali sukurti 3 – 7 % rinkos dalį užimančios įmonės. Susijungus keletui bendrovių, kurios kurtų bendrą produktą, jų valdymas taptų optimaliausias, mažėtų valdymo išlaidos, didėtų derybinė galia bei skolinimosi galimybės.

Lietuvoje nėra cheminės veikliųjų medžiagų sintezės gamybos pajėgumų, todėl gaminamiems vaistams Lietuvos įmonės naudoja importuotas žaliavas. Svarbus dalykas ir įtakingas faktorius tiek didmeniniame, tiek mažmeniniame Lietuvos farmacijos sektoriuje – lygiagretus importas, kuris apibrėžiamas kaip vaistinio preparato, dėl kurio importo išduotas lygiagretaus importo leidimas Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro nustatyta tvarka, importas į Lietuvos Respubliką iš Europos Sąjungos valstybių. Tai yra vienas iš būdų aprūpinti gyventojus pigesniais vaistais ir yra apibrėžiama kaip prekyba dididžiųjų farmacijos bendrovių vaistais mažesnėmis kainomis. Tai reiškia, kad prekės tarp atskirų valstybių juda nevaržomai, pripažįstant viena kitos patvirtintas vaistų registravimo normas, nepaisant jokių mokesčių, muitų, kitų laisvą judėjimą varžančių dalykų.

Lygiagreti prekyba Lietuvoje yra legali, saugi, licenzijuota ir griežtai reglamentuota veikla. Lygiagretaus vaistų importo privalumo esmė yra ta, kad vaisto gamintojas ar kompanijos atstovybė dėl tam tikrų priežasčių skirtingoms šalims nustato nevienodą vaisto kainą. Tokio sprendimo priežastys gali būti labai įvairios – tai įmonės maksimalaus pelno kiekvienoje šalyje siekimas, skirtingos konkurencijos sąlygos, didesnė ar mažesnė rinkos apimtis, nevienodas vaistų kompensavimas, skirtingi vaisto vartojimo įpročiai ir t.t.

Užsienio įmonei lygiagreti vaistų prekyba galėtų būti puikus būdas skverbtis į Lietuvos rinką ieškant galimybių pirkti vaistus tose šalyse, kur jie yra pigesni ir juos atvežti į Lietuvą.

Svarbiausias argumentas už lygiagretų vaistų importą galėtų būti tas, kad vaistų skirtumas tarp valstybių narių lemia ne vaistų gamintojo ar jo platintojų valia ar jų piktnaudžiavimai, bet valstybių narių vykdoma sveikatos politika bei kainų reguliavimas. Vadinasi, lygiagretus

importuotojas tiesiog išnaudoja šiuos nuo rinkos dalyvių nepriklausančius kainų skirtumus ir pelnosi iš vaistų prekybos, nepatirdamas jokių vaistų gamybos ar mokslinių tyrimų kaštų.

Kalbant apie lygiagrečią vaistų prekybą, viskas atrodo gana aišku ir paprasta, tačiau iš tiesų šiam verslui Lietuvoje tenka įveikti nemažai sunkumų. Vienas jų – vaisto, patenkančio į rinką lygiagretaus importo keliu, kainos nustatymas.

Kita rimta problema, su kuria susiduriama lygiagrečiai importuojant vaistus yra vaisto licenzijos išdavimo laikas.

Vienas didžiausių lygiagretaus importo trūkumų yra tai, kad lygiagretus importas etinei kompanijai neleidžia gerai planuoti gamybos ir šiek tiek išbalansuoja nusistovėjusią sistemą, kuri suplanuota taip, kad žmonėms, kurie vartoja vieną ar kitą produktą, jo nepritrūktų. Lygiagretaus importo bendrovė negali užtikrinti pastovaus tiekimo, nes ji vaistų ieško tose valstybėse, kur tuo metu preparatai yra žymiai pigesni, ten nuperka ir įveža juos į Lietuvą. Lygiagretaus importo bendrovė negali garantuoti, kad vaistai bus tiekiami nuolatos, be pertrūkių ir tokiais kiekiais, kokių reikia, nes sutartys dėl lygiagretaus importo paprastai nesudaromos. Tokia veikla gali

Lietuvos farmacijos pramonė yra labai fragmentuota. Didžiąją dalį Lietuvos farmacijos pramonės gamybos apimtį sudaro nevisiškas vaisto gamybos procesų atlikimas naudojant importuojamas medžiagas. Tai būdinga cheminių vaistų, kurių gamybai yra naudojamos atvežtinės veikliosios medžiagos, vaistinės formos, pramonei. Skaičiuojama, kad 80% Lietuvos farmacijos rinkos sudaro importas. 2006-ųjų duomenimis, daugiausiai vaistų į Lietuvą buvo

Farmacijos produktai Lietuvoje skirstomi į dvi pagrindines grupes - receptinius ir nereceptinius vaistus. Pelningiausia sritis Lietuvos farmacijos rinkoje yra generiniai receptiniai vaistai, bereceptinių vaistų rinka Lietuvoje vertine išraiška nėra tokia didelė kaip receptinių vaistų ir yra beveik du kartus mažesnė.

Lietuvos valstybės politika turėtų būti orientuota kuo daugiau pritraukti į rinką nepatentinių vaistų. Lietuvoje, esant palyginti nedidelei nepatentinių vaistų konkurencijai, laikosi santykinai aukštos kainos, taip pat nepatentinių vaistų kainos yra daug mažesnės už etinių nei turėtų būti. Valstybė nemažai sutaupo, kai patentinį vaistą pakeičia 30–35 proc. pigesnis nepatentinis, bet, jeigu jo kaina būtų realesnė, t.y. net 50 ar 80 proc. mažesnė, sutaupyta lėšas būtų galima skirti naujų veiksmingų vaistų diegimui ir sveikatos priežiūros pažangai. Nepatentinių vaistų dalis įvairiose šalyse svyruoja nuo 7 iki 20 proc. Lietuvoje ir vienu, ir kitų vaistų parduodama maždaug po lygiai (pinigine išraiška).

Lietuvoje išlaidos vaistams sparčiai didėja. Vienas iš išlaidų mažinimo kelių galėtų būti siekimas, kad brangių patentinių vaistų pigesni generiniai analogai greičiau patektų į rinką ir būtų skiriami pacientams. Ypač tai pasakytina apie kardiologinėmis ligomis sergančius pacientus, nes toks gydymas yra pakankamai brangus, o kaip matome iš paveikslo apačioje, receptinių vaistų

pasiskirstymas Lietuvoje pagal terapines sritis rodo, kad didžiausia vaistų dalis tenka būtent šitai sričiai (vertinant pinigine išraiška), antroje vietoje yra nervų sistemą veikianys vaistai.

Naudojant generinius vaistus vietoj įprastų iš to naudos gali turėti ne tik pacientai (mažesnė bazinė kaina, todėl ir mažesnė priemoka už šį vaistą), bet ir valstybė (sumažėjęs kompensavimas už generinius preparatus). Lietuvai nepatentuoti vaistai yra tikra alternatyva, siekiant ženkliai sumažinti sveikatos apsaugos išlaidas ir kartu išlaikyti aukštus medicinos standartus.

Potencialios gražos limitas gali būti vertinamas dviem aspektais – šalies struktūra ir pramonės struktūra. Pagal šį modelį gyventojų pasiskirstymas pagal miestus ir kaimus gali būti naudojamas kaip farmacijos, taip ir bet kurios kitos pramonės rodiklis, parodantis verslo sklaidos galimybę pagal teritoriją. Jei šalyje gyventojų susitelkimas yra didesnis kaimuose, verslo sąlygos nėra labai palankios. Plačiajuosčio ryšio interneto skvarbos galimybės padeda įvertinti šalies išsivystymo lygį, geresnio susisieki mo galimybę, naujų technologijų prieinamumą. Natūralaus gyventojų prieaugio didėjimas/mažėjimas gali parodyti ilgalaikį paraleliai vykstantį pramonės augimą/sulėtėjimą visose srityse, kadangi pramonės išsivystymas neišvengiamai priklauso nuo didėjančio mažėjančio žmonių skaičiaus. Norint įvertinti potencialios gražos limitą, taip pat reiktų kruopščiai ištirti farmacijos rinkos sudėtį ir jos dalyvius, gerai išmanyti visą struktūrą, jos silpnąsias ir stipriąsias vietas, taip pat reiktų įvertinti ir paskaičiuoti visus, susijusius su šia rinka rodiklius, objektyviai įvertinti šios rinkos patrauklumą ir verslo galimybes joje.

Lietuvos farmacijos rinkos potencialios gražos limitas gali būti vertinamas dviem aspektais – šalies struktūra ir pramonės struktūra. Pagal šį modelį gyventojų pasiskirstymas pagal miestus ir kaimus gali būti naudojamas kaip farmacijos, taip ir bet kurios kitos pramonės rodiklis, parodantis verslo sklaidos galimybę pagal teritoriją. Jei šalyje gyventojų susitelkimas yra didesnis kaimuose, verslo sąlygos nėra labai palankios. Plačiajuosčio ryšio interneto skvarbos galimybės padeda įvertinti šalies išsivystymo lygį, geresnio susisieki mo galimybę, naujų technologijų prieinamumą. Natūralaus gyventojų prieaugio didėjimas/mažėjimas gali parodyti ilgalaikį paraleliai vykstantį pramonės augimą/sulėtėjimą visose srityse, kadangi pramonės išsivystymas neišvengiamai priklauso nuo didėjančio mažėjančio žmonių skaičiaus. Norint įvertinti potencialios gražos limitą, taip pat reiktų kruopščiai ištirti farmacijos rinkos sudėtį ir jos dalyvius, gerai išmanyti visą struktūrą, jos silpnąsias ir stipriąsias vietas, taip pat reiktų įvertinti ir paskaičiuoti visus, susijusius su šia rinka rodiklius, objektyviai įvertinti šios rinkos patrauklumą ir verslo galimybes joje.

Lietuvos farmacijos rinkos potencialios gražos riziką galima vertinti pagal du svarbiausius kriterijus, t.y. šalies rizikos laipsnį ir farmacijos pramonės riziką. Kaip tinkamus šalies rizikos kriterijus galima įvardinti tokių dedamųjų kaip įstatymų legalumas, politinis tęstinumas, biurokratijos laipsnis, korupcija, ekonominė struktūra svorį. Tam galima naudoti tam tikrus



koeficientus (pvz., korupcijos lygis), arba atkreipti dėmesį į kažkurio reiškinio nuolatinį pasikartojimą ir įvardinti jį kaip teigiamą/neigiamą rodiklį. Panašūs, susiję procesai yra aptinkami ir farmacijos pramonėje, nes valstybės reguliavimas, kišimasis į verslą ir jos įtaka dažniausiai yra neišvengiamas dalykas, todėl šie veiksniai taip pat turi būti įvertinti, ypač tose srityse, kur šis poveikis jaučiamas labiausiai.

## **SANTRAUKA (anglų kalba)**

Approach in assessing the Lithuanian Pharmaceutical Business Environment Ratings is threefold. First, was defined the risks rated to capture the operational dangers to companies operating in this industry. Second, was attempt where possible to identify objective indicators that may serve as proxies for issues/trends. Finally country risk ratings is used to ensure only the aspects most relevant to the industry are included. Overall, the system, offers an industry-leading insight into the prospects/risks for companies across the globe.

Limits of potential returns: Evaluation of sector's size and growth potential in each state, and also broader industry/state characteristics that may inhibit its development.

Risks to realisation of those returns: Evaluation of industry-specific dangers and those emanating from the state's political/economic profile that call into question the likelihood of anticipated returns being realised over the assessed time period.

Approach consist 92 pages, 41 pictures, 20 tables and 50 literature sources.

## LITERATŪRA

- 1) ADAM, J. Koch (2001) Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? Iš *Marketing Intelligence & Planning* [interaktyvus]. Vol 19, Issue 1 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 65 – 75. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02634500110366120>> ISSN 0263-4503.
- 2) AYAL, Igal; ZIF, Jehiel. (1979) Market expansion strategies in multinational marketing. Iš *Journal of Marketing* [interaktyvus]. Vol. 43, Issue 2 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 84 – 94. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4999863&site=bsi-live>> ISSN 0022-2429.
- 3) ALMOR, Tamar. (2001) Towards a Contingency View of Market Entry Strategies: Contextual and Strategic Factors. Iš *Journal of Euromarketing* [interaktyvus]. Vol. 10, Issue 1 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 5 – 25. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5104676&site=bsi-live>> ISSN 1049-6483.
- 4) ALON, Ilan. (2004) Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets. Iš *Journal of Macromarketing* [interaktyvus]. Vol. 24, Issue 2 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 156 – 167. Prieiga per internetą: <<http://jmk.sagepub.com/cgi/reprint/24/2/156>>.
- 5) ASMUSSEN, Christian G.; BENITO, Gabriel R.G.; PETERSEN, Bent. (2009) Organizing foreign market activities: From entry mode choice to configuration decisions. Iš *International Business Review* [interaktyvus]. Vol. 18, Issue 2 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 145 – 155. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=38318727&site=bsi-live>> ISSN 0969-5931.
- 6) BOGNER, William; THOMAS, Howard; McGEE, John. (1996) A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of European firms in the U.S. pharmaceutical market. Iš *Strategic Management Journal* [interaktyvus]. Vol. 17, Issue 2 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.], p. 85 – 107. Prieiga per internetą: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/17408/PDFSTART>>.
- 7) BOGUN, Lyubov A. (2008) Determinants of models or foreign entry: Duality in approaches. Iš *Journal of International Business Strategy* [interaktyvus]. Vol. 8, Issue 2 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 59 – 71. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=35637650&site=bsi-live>>

- 8) BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL (2010) Lithuania Pharmaceuticals & Healthcare Report Q1 2010. Iš Pharmaceuticals & Healthcare Reports.
- 9) ČASAS, Ramūnas. (2008a) *Tarptautinis marketingas: tarptautinio marketingo prielaidos : užsienio rinkų analizė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 78 p. ISBN 978-9955-33-242-8.
- 10) ČASAS, Ramūnas. (2008b) *Tarptautinis marketingas: užsienio rinkos pasirinkimas: įėjimo į užsienio rinką strategijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 56 p. ISBN 978-9955-33-241-1.
- 11) DRUCKER, P. F. (2004) *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Radkevičiaus PI Rgrupė. 231 p. ISBN 9949-10-533-1.
- 12) FORLANI, David; PARTHASATHY, Madhavan; KEAVENEY, Susan M. (2008) Managerial risk perceptions of international entry-mode strategies. Iš *International Marketing Review* [interaktyvus]. Vol. 25, Issue 3 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 292 – 311. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32929630&site=bsi-live>> ISSN 0265-1335.
- 13) GRABOWSKI, Henry G.; RIDLEY, David B.; SCHULMAN, Kevin A. (2007) Entry and competition in generic biologics. Iš *Managerial and Decision Economics* [interaktyvus]. Vol. 28, Issue 4 – 5 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.], p. 439 – 451. Prieiga per internetą: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/115805272/PDFSTART>>.
- 14) GRABOWSKI, Henry G.; KYLE, Margaret. (2007) Generic competition and market exclusivity periods in pharmaceuticals. Iš *Managerial and Decision Economics* [interaktyvus]. Vol. 28, Issue 4 – 5 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.], p. 491 – 502. Prieiga per internetą: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/115805273/PDFSTART>>.
- 15) GRISPRUD, Geir; BENITO, Gabriel R.G. (2005) Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry. Iš *Journal of Business Research* [interaktyvus]. Vol. 58 Issue 12 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 1672 – 1680. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=19004013&site=bsi-live>> ISSN 0148-2963.
- 16) GUDONAVIČIENĖ, Rasa; BUČIŪNIENĖ, Ilona. (2003) *Prekių paskirstymas*. Kaunas: Technologija.
- 17) HOLLENSSEN, Svend. (2007) *Global marketing: a decision-oriented approach*. Essex: Pearson Education Limited. 714 p. ISBN 978-0273-70-678-6.

- 18) HOLLIS, Aidan. (2002) The importance of being first: evidence from Canadian generic pharmaceuticals. Iš *Health Economics* [interaktyvus]. Vol. 11, Issue 8 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.], p. 723 – 734. Prieiga per internetą: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/92014051/PDFSTART>>.
- 19) IKECHI, Ekeledo; JAYACHANDRAN, C. (2009) Entry Mode Strategies Of International Retailers: A Conceptual Framework And Research Propositions. Iš *International Journal of Business Research* [interaktyvus]. Vol. 9, Issue 5 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 156 – 170. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=45462805&site=bsi-live>>.
- 20) IKECHI, Ekeledo; SIVAKUMAR, K. (2003) International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. Iš *International Marketing Review* [interaktyvus]. Vol. 21, Issue 1 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 68 – 101. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02651330410522943>>.
- 21) ILLETCHKO, Kurt. (2008) *Franšizė*. Vilnius: Conto litera. 161 p. ISBN 978-9986-836-26-1.
- 22) YIGANG, Pan; Tse, David K. (2000) The Hierarchical Model of Market Entry Modes. Iš *Journal of International Business Studies* [interaktyvus]. Vol. 31, Issue 4 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 535 – 554. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3910634&site=bsi-live>> ISSN 0047-2506.
- 23) KEEGAN, Warren. (1999) *Global marketing management*. Upper Saddle River: Prentice Hall International. 639 p. ISBN 978-0130-33-271-4.
- 24) KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. (2007) *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema. 435 p. ISBN 978-9955-9852-6-6.
- 25) KUMAR, Sameer; WAHEED, Usman. (2007) Foreign market entry and expansion – Directions for strategic organizational growth based on a global system perspective. Iš *Information Knowledge Systems Management* [interaktyvus]. Vol. 6, Issue 3 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 177 – 196. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25811561&site=bsi-live>> ISSN 1389-1995.
- 26) KUVYKAITĖ, Rita. (1997) *Tarptautinis marketingas*. Kaunas : Technologija. 255 p. ISBN 9986-13-511-7.

- 27) KVAINAUSKAITĖ, Vaida; SNIEŠKA, Vytautas. (2003) *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija*. Kaunas: Technologija. 170 p. ISBN 9955-09-366-8.
- 28) KVAINAUSKAITĖ, Vaida. (2004) *Tarptautinių ekonominių santykių pagrindai*. Kaunas : Technologija. 107 p. ISBN 9955-09-453-2.
- 29) LANGLEY, Amanda; KAKABADSE, Nada K.; SWAILES, Stephen. (2007) Strategy development in a transitional economy: the case of LEK. Iš *Strategic Change* [interaktyvus]. Vol. 16, Issue 4 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.], p. 161 – 176. Prieiga per internetą: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/114276735/PDFSTART>.
- 30) LANGVINIENĖ, Neringa; VENGRAUSKAS, Petras Vytautas; ŽITKIENĖ, Rima. (2004) *Tarptautinis verslas*. Kaunas: Technologija. 223 p. ISBN 9955-09-727-2
- 31) LEASK, Graham; PARKER, David. (2007) Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. pharmaceutical industry: Improving our understanding of the competitive process. Iš *Strategic Management Journal* [interaktyvus]. Vol. 28, Issue 7 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.], p. 723 – 745. Prieiga per internetą: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/114188162/PDFSTART>.
- 32) *Lietuvos farmacijos rinkos subjektai*. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pharmexx.lt/lt/med--atstovui/farmacijos-rinka/lietuvos-farmacijos-rinkos-subjektai/>.
- 33) *Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba*. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.infobalt.lt/sl/index\\_lt.php?t=ivpk](http://www.infobalt.lt/sl/index_lt.php?t=ivpk).
- 34) *Lietuvos Statistikos Departamentas*. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/>.
- 35) MADHOK, Anoop. (1997) Cost, Value and Foreign Market Entry: The Transaction and the Firm. Iš *Strategic Management Journal* [interaktyvus]. Vol. 18, Issue 1 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 39 – 61. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12496703&site=bsi-live> ISSN 0143-2095.
- 36) MADHOK, Anoop. (1998) The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. Iš *International Business Review* [interaktyvus]. Vol. 7, Issue 3 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 259 – 290. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9017488&site=bsi-live> ISSN 0969-5931.

- 37) MARKIDES, Costas. (2004) What is Strategy and How Do You Know If You have One? Iš *Business Strategy Review* [interaktyvus]. Vol. 15, Issue 12 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 5 – 12. Prieiga per internetą: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/118792528/PDFSTART>> ISSN 0955-6419.
- 38) MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND Bruce; LAMPEL, Joseph. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press. 416 p. ISBN 978-0684-847-43-6.
- 39) MUDAMBI, Ram; MUDAMBI, S.R. (2002) Diversification and market entry choices in the context of foreign direct investment. Iš *International Business Review* [interaktyvus]. Vol. 11 Issue 1 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 35 – 55. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6165947&site=bsi-live>> ISSN 0969-5931.
- 40) NERKAR, Atul; ROBERTS Peter W. (2004) Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry. Iš *Strategic Management Journal* [interaktyvus]. Vol. 25 Issue 8 – 9 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 779 – 799. Prieiga per internetą: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/109561363/PDFSTART>>.
- 41) OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. (2001) Selecting international modes of entry and expansion. Iš *Marketing Intelligence & Planning* [interaktyvus]. Vol. 19, Issue 3 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.], p. 153 – 161. Prieiga per internetą: <<http://www.emerald-library.com/ft>> ISSN 0263-4503.
- 42) PEHRSSON, Anders. (2008) Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. Iš *Journal of Business Research* [interaktyvus]. Vol. 61, Issue 2 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 132 – 140. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=28137431&site=bsi-live>> ISSN 0148-2963.
- 43) PRANULIS, Vytautas; PAJUODIS, Arvydas; URBONAVIČIUS, Sigitas; VIRVILAITĖ, Regina. (2008) *Marketingas*. Vilnius: Garnelis. 602 p. ISBN 978-9955-883-04-3.
- 44) RAMANAUSKAS, D. (2005) Lietuvos farmacijos rinka. Iš *Farmacija ir laikas* [interaktyvus]. Nr. 8 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 29 d.], p. 18 – 19. Prieiga per internetą: <[http://www.emedicina.lt/site/files/farmacija\\_ir\\_laikas/2005\\_08/rinka.pdf](http://www.emedicina.lt/site/files/farmacija_ir_laikas/2005_08/rinka.pdf)>.
- 45) ROBINSON, Gary J.; LUNDSTROM, William J. (2003) Market expansion strategy: development of a conceptual market expansion decision scorecard. Iš *Strategic Change* [interaktyvus]. Vol. 12, Issue 5 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 259 – 272. Prieiga

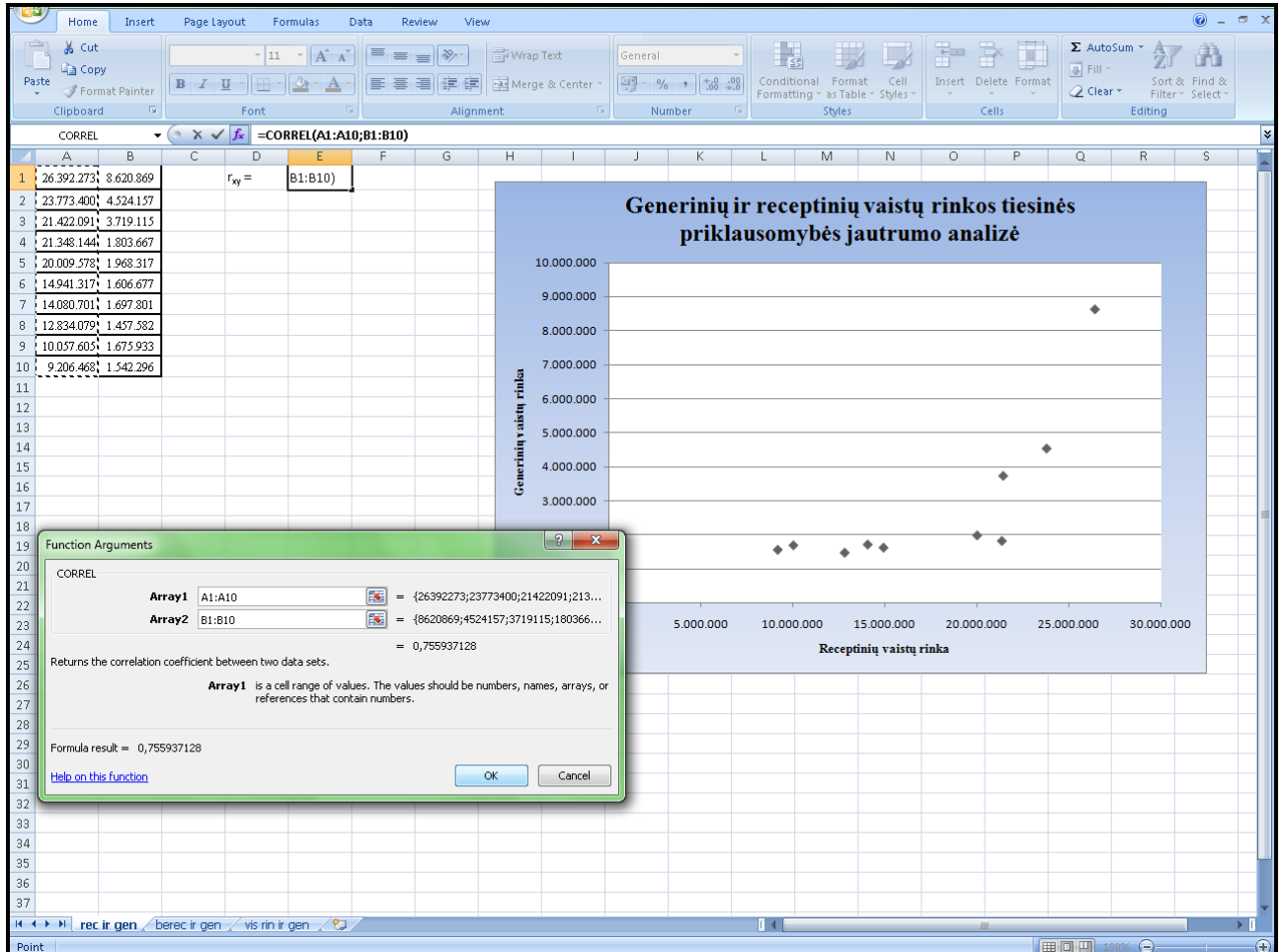
per internetą: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/105056622/PDFSTART>>.

- 46) SIMANGO, Chris C. B. (2000) Corporate strategy R&D and technology transfer in the European pharmaceutical industry: research findings. Iš *European Business Review* [interaktyvus]. Vol. 12, Issue 1 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.], p. 28 – 33. Prieiga per internetą: <<http://www.emerald-library.com>> ISSN 0955-534X.
- 47) SKOTT MORTON, Fiona M. (1999) Entry Decisions in the Generic Pharmaceutical Industry. Iš *The RAND Journal of Economics* [interaktyvus]. Vol. 30, Issue 3 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.], p. 421 – 440. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/stable/2556056>> .
- 48) TRIM, Peter; PAN, Hao. (2005) A new product launch strategy (NPLS) model for pharmaceutical companies. Iš *European Business Review* [interaktyvus]. Vol. 17, Issue 4 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.], p. 325 – 339. Prieiga per internetą: <[www.emeraldinsight.com/0955-534X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0955-534X.htm)> ISSN 0955-534X.
- 49) URBONAS, Julius Algimantas. (2008) *Eksporto organizavimas ir planavimas*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas: Technologija. 192 p. ISBN 9955-09-333-1.
- 50) Quer, Diego; CLAVER, Enrique; RIENDA, Laura. (2007) The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: An integrated approach. Iš *Cross Cultural Management: An International Journal* [interaktyvus]. Vol. 14, Issue 1 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.], p. 74 – 87. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23877825&site=bsi-live>> ISSN 1352-7606.



# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS Generinių ir receptinių vaistų rinkos tiesinės priklausomybės koreliacijos koeficiento skaičiavimas



## 2 PRIEDAS Generinių vaistų ir visos farmacijos rinkos tiesinės priklausomybės koreliacijos koeficiento skaičiavimas

