

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Tarptautinio verslo studijų programa  
Kodas 62103S130

**MARIUS GURECKAS**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**ŽUVIES PRODUKTŲ EKSPORTO Į ES GALIMYBIŲ VERTINIMAS**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**MARIUS GURECKAS**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**ŽUVIES PRODUKTŲ EKSPORTO Į ES GALIMYBIŲ VERTINIMAS**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

doc. R. Pareigis  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2007

## TURINYS

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	4
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....	5
ĮVADAS.....	6
1. EKSPORTO POLITIKOS FORMAVIMO TEORINĖS PRIELAIDOS .....	8
1.1. Valstybės ekonominiai tikslai plėtojant eksportą.....	8
1.2. Eksporto motyvai.....	13
1.3. Eksportą įtakojantys veiksniai .....	16
1.4. Eksporto politikos veiksmų planavimas.....	19
2. LIETUVOS EKSPORTO PROBLEMOS EUROPOS SĄJUNGOJE .....	22
2.1. Lietuvos eksporto į ES pokyčiai.....	22
2.2. Eksporto į ES pokyčiai žuvies sektoriuje .....	26
3. „VIČIŪNAI GROUP“ EKSPORTO YPATUMAI EUROPOS SĄJUNGOS ŠALYSE .....	31
3.1. „Vičiūnai group“ ryšiai su užsieniu.....	31
3.2. Eksporto rinkos ypatumai.....	36
3.3. „Vičiūnai group“ eksportas į Europos Sąjungą.....	43
3.4. „Vičiūnai group“ eksporto galimybių vertinimas.....	51
IŠVADOS.....	55
LITERATŪRA.....	58
INFORMACIJOS ŠALTINIAI.....	60
SUMMARY .....	62
PRIEDAI.....	63

## PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

### PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Pagrindiniai ir specifiniai pramonės politikos prieštaravimai .....	10
<b>2 pav.</b> Įėjimo į užsienio rinkas alternatyvų įvertinimas.....	18
<b>3 pav.</b> Lietuvos eksportas pagal valstybes 2006 m.,% .....	24
<b>4 pav.</b> Lietuvos eksportas pagal valstybių grupes 2006 m., % .....	25
<b>5 pav.</b> Lietuvos eksportas pagal valstybių grupes 2006 m. ....	25
<b>6 pav.</b> Lietuvos eksportas pagal prekių skyrius 2006 m.....	26
<b>7 pav.</b> „Vičiūnai group“ eksporto skyriaus struktūra.....	38
<b>8 pav.</b> „Vičiūnai group“ naudojama konkurentų analizė .....	40
<b>9 pav.</b> „Vičiūnai group“ naudojami skverbimosi į užsienio rinkas būdai.....	41
<b>10 pav.</b> „Vičiūnai group“ eksportas į Europos Sąjungos valstybes 2003-2006 metais .....	43
<b>11 pav.</b> „Vičiūnai group“ eksportas į naujas Europos Sąjungos nares 2003-2006 metais.....	44
<b>12 pav.</b> „Vičiūnai group“ eksportas į Lenkiją 2003-2006 metais .....	44
<b>13 pav.</b> „Vičiūnai group“ eksportas į Čekiją ir Slovakiją 2003-2006 metais .....	45
<b>14 pav.</b> „Vičiūnai group“ eksportas į senų Europos Sąjungos narių rinkas 2003-2006 metais .....	46
<b>15 pav.</b> „Vičiūnai group“ eksportas į Italiją 2003-2006 metais .....	46
<b>16 pav.</b> „Vičiūnai group“ eksportas į Prancūziją 2003-2006 metais .....	47
<b>17 pav.</b> „Vičiūnai group“ eksporto į ES didėjimo priežastys.....	48

### LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė.</b> Įmonių eksporto pagrindiniai motyvai.....	15
<b>2 lentelė.</b> Lietuvos užsienio prekybos duomenys.....	24
<b>3 lentelė.</b> Žuvų perdirbimo įmonių pagaminta produkcija.....	30
<b>4 lentelė.</b> Motyvai, skatinantys „Vičiūnai group“ užsienio prekybą.....	36
<b>5 lentelė.</b> Įėjimo į rinką kriterijų suminiai porinio palyginimo rezultatai.....	52
<b>6 lentelė.</b> Pertvarkyti suminiai porinio palyginimo įvertinimai.....	53

## **SANTRUMPŲ SĄRAŠAS**

PPO - Pasaulio prekybos organizacija

NAFTA - Šiaurės Amerikos Laisvosios Prekybos zona

EFTA - Europos laisvosios prekybos asociacija

CARICOM - Karibų bendrija ir bendroji rinka

FCIA - Užsienio kreditų draudimo asociacija

EBPO - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

OECD - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

GATT - Bendroji sutartis dėl tarifų ir prekybos

NVS - Nepriklausomų Valstybių Sandrauga

ASEAN - Pietryčių Azijos valstybių asociacija

ELPA - Europos laisvosios prekybos asociacija

## IVADAS

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, vis daugiau firmų sieja savo veiklą su Europos Sąjungos šalimis. Kuo daugiau firmų pradeda veiklą tarptautinėse rinkose, tuo geriau šalys gali pasinaudoti tarptautinės prekybos teikiama nauda. Tačiau veikla užsienio rinkose yra daug sudėtingesnė, negu vidaus rinkoje, todėl dauguma įmonių nesiryžta įžengti į tarptautinę areną. Šalys, kurios supranta tarptautinės prekybos teikiamą naudą, įvairiais būdais skatina eksporto veiklą.

Lietuvos valstybės institucijos ir organizacijos įvairiais būdais skatina prekybą su Europos Sąjunga. Tačiau, nors jos ir skelbiasi, kad teikia paramą Lietuvos eksportuotojams, ištikrųjų jų teikiama nauda dar nėra pakankamai efektyvi. Daugelis verslininkų niekada nesikreipė į eksporto skatinimo institucijas vystant užsienio prekybą. Dalis jų net nėra girdėję apie kai kurias institucijas. Taigi, galima būtų pasakyti, kad kol kas Lietuvoje nesiimama eksporto skatinimo priemonių, atitinkančių verslininkų lūkesčius ir interesus.

Taip pat reiktų paminėti, kad Europos Sąjungoje draudžiama subsidijavimo politika ir, kad Sąjunga įvairiais kitais būdais skatindama šalių-narių tarpusavio prekybą, taip pat apsunkina prekybą su šalimis, nesančiomis ES narėmis. Tai ypač rodo ES muitų politika bei vis griežtėjantys reikalavimai produkcijai, importuojamai iš kitų pasaulio šalių. Įmonės turėtų įvertinti, kaip minėtieji pokyčiai veikia ryšius su žaliavų tiekėjais, ir, jei tiekėjai yra iš ES nepriklausančių šalių – apsispręsti, kaip reaguoti į besikeičiančias prekybos sąlygas. Galimi įvairūs reagavimo būdai: tiekėjų paieška tose ES šalyse, su kuriomis gerėja prekybos sąlygos, kreipimasis dėl bemuičių importo kvotų išdavimo ar tiekėjų paieška tose šalyse, su kuriomis ES yra pasirašiusi preferencinius prekybos susitarimus.

Daugelyje šiuo metu Europos Komisijos rengiamų ar jau parengtų siūlymų, kuriuos svarsto ES valstybės narės, raginama griežtinti įvairius aplinkosaugos ir kitus standartus (krovinių transportavimo, darbo saugos, energijos išteklių naudojimo). Dažnai jų laikytis įmanoma tik modernizuojant technologijas ir įrangą, o tam reikia investicijų. Į šį faktą ateityje turėtų atsižvelgti Lietuvos įmonės, planuodamos savo verslą.

**Temos aktualumas.** Eksportas yra svarbus kiekvienos įmonės veikloje. Tenkinant tik vietinės rinkos poreikius įmonėms sunku išsilaikyti. Lietuvai įstojus į ES, supaprastėjo prekių judėjimas tarp Europos Sąjungos valstybių, tačiau tuo pačiu keliami vis didesni reikalavimai tarptautine prekyba besiverčiančioms įmonėms ir jų eksportuojamai produkcijai, vis sudėtingesnis žaliavų importas iš ne Europos Sąjungos valstybių. Taigi, aktualu plačiau išnagrinėti, su kokiomis problemomis susiduria eksportuotojai ir pateikti šių problemų sprendimo būdus.

**Tyrimo objektas.** „Vyčiūnai group“ eksporto į Europos Sąjungą pokyčiai (žuvies produktai).

**Darbo tikslas:** išanalizuoti, su kokiomis problemomis susiduria Lietuvos žuvies produktų eksportuotojai, ištirti eksporto galimybes ES bendrojoje rinkoje. Identifikuoti pagrindines eksporto problemas bei kliūtis, siekiant užtikrinti konkurencingų produktų pateikimą ES bendrajai rinkai.

**Darbo uždaviniai:**

- Išnagrinėti eksporto skatinimo priemonės ir plėtros būdus.
- Apibūdinti Lietuvos eksporto į ES pokyčius.
- Ištirti „Vičiūnai group“ naudojamas eksporto skatinimo priemonės ir eksporto motyvus.
- Ištirti Lietuvos įstojimo į ES poveikį žuvies produktų gamybos ir eksporto kompanijos „Vičiūnai group“ eksportui į ES.
- Išanalizuoti „Vičiūnai group“ užsienio prekybos plėtrą 2002-2006 metais.
- Apibendrinti didžiausias problemas, susijusias su eksportu, pateikti jų sprendimo būdus ir rekomendacijas.
- Atlikti ekspertinį įėjimo į užsienio rinkas vertinimą.

**Tyrimo metodai.** Darbe naudoti tokie metodai: mokslinės literatūros, straipsnių, interneto šaltinių analizė, teisinių dokumentų analizė. Atliktas „Vičiūnai group“ įmonės tyrimas, pasitelkiant kiekybinį ir kokybinį duomenų rinkimą bei analizės metodą, ekspertinį vertinimą.

Darbo eigoje buvo iškeltos dvi hipotezės: Lietuvos įstojimas į ES sudarė palankesnes sąlygas žuvies produktų eksportui ir „Vičiūnai group“ sugeba pasirinkti tinkamiausius eksporto būdus.

Pirmoje dalyje analizuojamos eksporto politikos formavimo teorinės prielaidos. Išskiriami valstybės ekonominiai tikslai plėtojant eksportą bei atskleidžiami įmonių eksporto motyvai. Taip pat atliekama eksportą įtakančių veiksnių analizė, nagrinėjamos eksporto politikos planavimo prielaidos. Antroje darbo dalyje analizuojami Lietuvos narystės Europos Sąjungoje privalumai ir trūkumai, aptariami prekybos pokyčiai. Trečiojoje dalyje nagrinėjama kokią įtaką „Vičiūnai group“ eksportui padarė įstojimas į ES. Darbe buvo ištirti eksporto pokyčiai bei analizuojami įmonės vidiniai duomenys. Taip pat analizuojama, kokiomis skatinimo priemonėmis naudojasi tiriamą įmonę, nustatoma kokie yra pagrindiniai šios firmos užsienio prekybos motyvai. Šiame skyriuje tikrinamos iškeltos hipotezės. Nagrinėjamas įmonės eksportas į atskiras rinkas bei eksporto pokyčiai pastaraisiais metais, pateikiami tyrimo rezultatai.

Pabaigoje trumpai aptariamos pagrindinės Lietuvos eksportuotojų problemos, pateikiamos išvados ir rekomendacijos šia tema.

Darbą sudaro 65 puslapiai. Darbe pateikiamos 6 lentelės ir 17 paveikslų, 3 priedai.

# 1. EKSPORTO POLITIKOS FORMAVIMO TEORINĖS PRIELAIDOS

## 1.1. Valstybės ekonominiai tikslai plėtojant eksportą

Eksportas paprastai yra pardavimo didinimo priemonė, o kartu ir rinkos sprendimų, priimamų atsižvelgiant į įvairius veiksnius, rezultatas. (Vilpišauskas, 2004, p.59) Kartu sudaromos sąlygos siekti pagrindinio kiekvienos valstybės tikslo – užtikrinti gana didelį ekonominės plėtros tempą, pakankamai aukštą bei kylantį šalies piliečių gyvenimo lygį.

Daugelyje išsivysčiusių šalių formuojama konkurenciją skatinti pramonės politika, kuri neveikia įmonių veiklos tiesiogiai, o siekia užtikrinti rinkos funkcionavimą investicijomis į švietimą, mokslinius tyrimus, inovacijas ir kt. Pramonės politika yra ekonominė politika, kuri kuria šalies konkurencinius pranašumus ir formuoja stiprią pramonės struktūrą: šios politikos tikslas yra daryti įtaką šalies ekonominės struktūros pokyčiams, siekiant šalies gerovės kūrimo ir augimo (Pukelienė, Sabonienė, 2000, p.39).

Šalies ekonominę situaciją didele dalimi sąlygoja jos konkurencingumas tarptautinėje rinkoje. Mokslininkai (Bernatonytė, Melnikas ir kt.) pažymi, kad šalies ekonomikos efektyvumo ir jos konkurencingumo tarptautinėse rinkose problemos ir sprendimo galimybių samprata yra tiesiogiai sietina ir su tam tikrais specifiniais bruožais, būdingais skirtingoms šalims bei jų grupėms. Pavyzdžiui, vadinamosiose pereinamosios ar transformacijų ekonomikos šalyse (šiai šalių grupei priskirtinos beveik visos Rytų ir Vidurio Europos šalys) pasireiškia daug specifinių aplinkybių, kurias lemia čia vykstančių politinių, socialinių, ekonominių, technologinių ir kitokių transformacijų pobūdis, kryptingumas bei mastas. Jos daro tiesioginę įtaką šių šalių nacionalinių ekonomikų efektyvumui ir konkurencingumui. Būtent šių šalių nacionalinės ekonomikos efektyvumo ir jų konkurencingumo tarptautinėse rinkose galimybių paieška gali būti traktuojama kaip savotiškas modelis ir etalonas universalios nacionalinės ekonomikos efektyvumo ir konkurencingumo galių didinimo problemoms spręsti visos globalios ekonomikos mastu (Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai, 2005, p.357).

Pagrindinis kiekvienos valstybės ekonominis tikslas – užtikrinti nuolatinę sparčią ekonominę plėtrą, pakankamai didelį ir didėjantį savo šalies įmonių konkurencingumo lygį. Konkurencingumas yra vienas iš svarbiausių narystės Europos Sąjungoje (ES) kriterijų. Analizuojama Lietuvos integracijos į tarptautines rinkas galimybės, ES Komisija pabrėžė, jog „pagal Sąjungos narystės nuostatas reikia, kad būtų funkcionuojanti rinkos ekonomika ir sugebama įveikti konkurencijos spaudimą ir rinkos jėgas, veikiančias Sąjungoje.

Valstybės konkurencingumas ir eksporto vieta šalies ekonomikoje šiandien yra labai plačiai diskutuojama. R.Vilpišauskas pažymi, kad valstybės konkurencingumas ir eksporto vieta šalies ekonomikoje jau senokai yra svarbios viešųjų svarstymų temos daugelyje pasaulio šalių. Šie



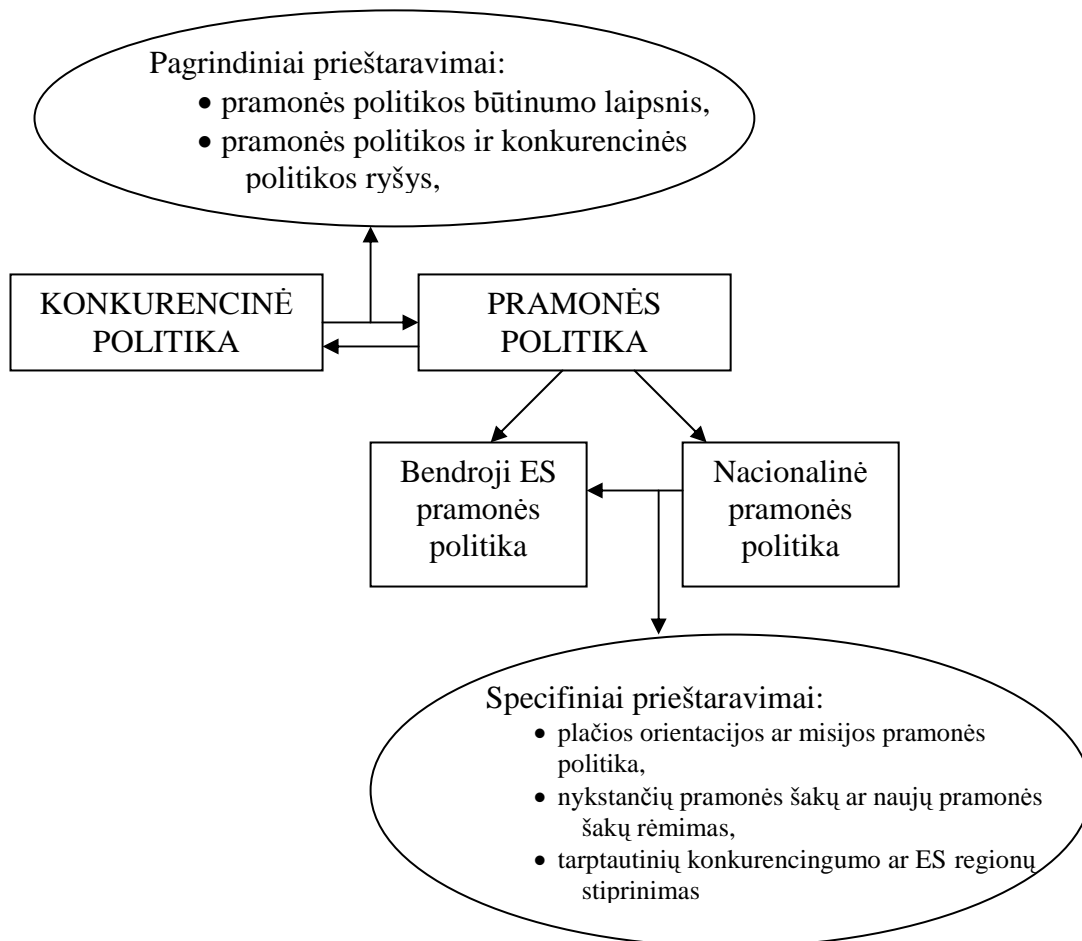
klausimai rūpi ne tik akademikams ir ekspertams, bet ir politikams – jie nuolatos priima sprendimus dėl šalių ekonominių ryšių vienašalio ir daugiašalio reguliavimo, beje, dažnai neatitinkančius analitikų rekomendacijų. Lietuvoje diskutuoti apie konkurencingumą imta tik praėjusio dešimtmečio pradžioje, pradėjus vykdyti ekonomikos reformas (Vilpišauskas, 2004, p.54). Galima būtų pridurti, kad Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą (ES) ir keičiantis verslo aplinkai, konkurencingumo ir užsienio prekybos klausimai tampa dar aktualesni, nes narystė ES padidino ekonominių ryšių su kitomis šalimis svarbą.

Literatūros analizė rodo, kad, ypač pastaruoju metu susidomėjimas tarptautiniu konkurencingumu yra didelis. Tačiau, skiriasi nuomonės, ar konkuruoja tik įmonės, ar ir valstybės, kokios ekonominės politikos priemonės yra tinkamiausios konkurencingumui didinti ir kaip jis susijęs su šalies užsienio prekyba, pirmiausia – su eksportu.

1995 m. JAV prezidento patarėjų pramonės konkurencingumo klausimais komisija tautos konkurencingumą apibrėžė kaip „gebėjimą laisvos ir teisingos rinkos sąlygomis gaminti prekes ir teikti paslaugas, kuries atitinka tarptautinių rinkų reikalavimus, kartu išlaikant ir keliant gyventojų realiųjų pajamų lygį“ (Vilpišauskas, 2003, p.48).

R.Vilpišausko (2003) vertinimu, panašų konkurencingumo apibrėžimą pateikia ir EBPO – tai „įmonių, šakų, regionų, tautų ar viršvalstybinių regionų gebėjimas lemti palyginti aukštą gamybos veiksmų pajamų ir užimtumo lygį, konkuruojant tarptautinėje rinkoje“ (OECD 1996: 13). Apibrėžiant konkurencingumą paprastai minimas dalyvavimai, tarptautinėje rinkoje ir atvirumas jai, pajamų ir užimtumo didėjimas, tačiau šie dalykai per daug bendri. Vien „teisingos rinkos“ sąvoka gali būti įvardijamos pačios įvairiausios ekonominės politikos priemonės, nelygu kas ją vartoja (ja manipuliuoja) – su užsienio įmonėmis nesugebanti konkuruoti įmonė ar ekonomikos mokslo atstovai, kurių vertinimus dažnai lemia atstovaujamas požiūris (Vilpišauskas R., 2003, p.48).

Konkurencija šalies viduje ir tarp šalių nėra tobula, kaip ir privačios gamybos pajamos ne visada lygios socialinėms pajamoms, todėl vyriausybės vykdoma politika gali pagerinti pramonės veiklos rezultatus šalies rinkoje, ypač jei pramonė yra sutelkta gaminti prekes užsienio rinkoms, siekiant padidinti pajamas dėl gamybos masto, o prekybos politika gali teikti papildomą naudą šaliai, pasikeitus tarptautinės konkurencijos sąlygoms netobulose rinkose. Paprastai tokia vyriausybės pagalba pramonės šakoms vertinama labiau nei taikomos apsaugos priemonės (tarifai, kvotos ir kt.).



Šaltinis: V.Pukelienė, A. Sabonienė, 2000, p.41

### 1 pav. Pagrindiniai ir specifiniai pramonės politikos prieštaravimai

Tačiau, V.Pukelienės ir A.Sabonienės nuomone, formuojant pramonės politiką, pagrindinis klausimas – kaip, jungiant rinkos jėgas, siekiant konkurencinių pranašumų tarptautiniu mastu, išvengti antikonkurencinio efekto, kadangi konkurencinės politikos tikslas – atskirti rinkos jėgas ir stimuliuoti atkaklią konkurenciją. Šis pagrindinis prieštaravimas (žr. 1 pav.) iškelia pramonės politikos egzistavimo klausimą: ar reikalinga pramonės politika, jei jos poveikis slopina konkurenciją ir neskatina spartaus inovacinio proceso. Tačiau svarbu išvelgti ir tai, kad pramonės politika ir konkurencinė politika gali veikti ir papildyti viena kitą skirtingais lygmenimis. Konkurencija tarp įmonių tam tikrame etape atveda prie veiksmų derinimo, rinkų dalijimosi, savo vietos rinkoje nustatymo, kai globalizacijos procesai reikalauja konkuruoti ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje, o vietinė konkurencija tampa per brangi. Tarptautinė konkurencija skatina įmonių bendradarbiavimą vietinėje rinkoje. Įmonių kooperacija ir klasteriai vietinėje rinkoje suteikia galimybę pasiekti konkurencinių pranašumų tarptautinėje rinkoje, pasitelkus visus

privalumus, kuriuos suteikia konkurencija tarp įmonių, racionalus vietinių išteklių naudojimas, paklausos sąlygos bei ryšiai tarp susijusių ir palaikančiųjų pramonės šakų.

S.Valentinavičiaus nuomone konkurencingumo koncepcija šalies lygiu visų pirma gali būti grindžiama turimų išteklių panaudojimo produktyvumu. Produktyvumas suprantamas šiek tiek sukonkretinant bei susiaurinant efektyvumo sampratą ir išreiškiamas vertine darbo arba kapitalo grąža produkcijos vienetui (Valentinavičius, 2001, p. 183). Produktyvumas labai priklauso nuo gaminamų produktų ir naudojamų gamybos būdų (technologijų) kokybinių charakteristikų. Darbo išteklių produktyvumą iš esmės parodo darbo užmokestis (uždarbis), o kapitalo panaudojimo produktyvumą – pajamos (pelnas), kurias gauna jo savininkai. Didelis produktyvumas ne tik leidžia šalies gyventojams turėti nemažų pajamų, bet ir suteikia ilgesnio poilsio galimybę. Be to, per mokesčių atskaitymus sukuriama pajamos skatina tolesnį visų ūkio sričių paslaugų apimtį didėjimą, bendrą ūkio plėtrą ir gyvenimo lygio kilimą.

Produktyvumas šalies mastu tiesiogiai priklauso nuo jos įmonių sugebėjimo produktyviai panaudoti išteklius ir kartu nuolat jį didinti. Produktyvumą įtakoja tarptautinė konkurencija ir tarptautinė prekyba, nes ji pašalina būtinybę savarankiškai gaminti visas prekes ir teikti paslaugas. Dėl to šalis gali specializuotis tose šakose ir rinkos segmentuose, kur jos įmonės santykinai yra labiau konkurencingos negu užsienio. Vietinėms įmonėms naudingiau importuoti tuos produktus ir paslaugas, pagal kurias jos atlieka nuo užsienio. Valstybė per įvairius reguliavimo mechanizmus gali teigiamai lemti importo – eksporto mainus ir tokiu būdu didinti bendrą šalies ekonomikos produktyvumą. Taigi importas, lygiai kaip ir eksportas, tiesiogiai įtakoja produktyvumą.

Sėkmę tarptautinėje rinkoje nusako pramonės išsivystymas šalyje, kuris lemia jos įmonių konkurencingumą rinkose. Savo ruožtu, negalime paneigti, kad tam įtakos turi konkrečios šalies politika. Kiekviena šalis turi specifinių poreikių, todėl, pagal pramonės politikos priemones, Porteris (1990) grupuoja pramonės politikas į tokias grupes:

- tradicinė pramonės politika, suprantama kaip subsidijos ir tiesioginė pagalba pramonei. Šios pramonės politikos problema ta, kad įmonės, veikiančios subsidijuojamoje pramonės šakoje, gali prarasti konkurencingumą, kai subsidijų didinimas neskatina įmonių prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir mažina jų lankstumą. Tokia pramonės politika pateisinama tik regioninės pagalbos, užimtumo ir saugumo užtikrinimo atvejais;
- planinga pramonės politika, kuri formuojama, kai vyriausybė siekia valdyti informaciją apie rinką ir pajamų efektyvumą labiau nei pramonės įmonės. Informacija pasitelkiama, siekiant valdyti pramonę norima linkme, todėl ši pramonės politika kritikuojama, nes neatitinka laisvosios rinkos poreikių ir neskatina įmonių didinti konkurencingumo;
- netiesioginės pagalbos pramonės politika, kuri, pirma, kompensuoja rinkos trūkumus, antra, remia struktūrinius pokyčius pramonėje. Siekiama didinti gamybos veiksmų kokybę, vystyti

infrastruktūrą, remti naujų įmonių, lanksčiai reaguojančių į rinkos pokyčius, kūrimąsi. Nenuolatinė ir selektyvi pagalba paprastai skiriama naujų įmonių technologiniams projektams;

- į rinką orientuota pramonės politika, skirta aplinkai, kurioje veikia įmonės, gerinti. Ji neveikia įmonių veiklos tiesiogiai, bet siekia užtikrinti rinkos funkcionavimą investicijomis į švietimą, mokslinius tyrimus, infrastruktūrą; tokiu būdu vyriausybė stengiasi skatinti įmonių lankstumą rinkos ekonomikos sąlygomis. Subsidijų naudojimas draudžiamas.

Daugelyje išsivysčiusių šalių, kuriose derinamas dvi pramonės politikos – netiesioginės pagalbos ir į rinką orientuotos pramonės politikos, – tai vadinama konkurenciją skatinančia pramonės politika (Pukelienė, Sabonienė, 2000, p.38).

Kaip žinome, kiekvienoje šalyje rinkos trūkumus sąlygoja įvairios priežastys – šalies dydis, regioninio išsivystymo netolygumas, darbo jėgos kvalifikacija, darbo jėgos judėjimas, tyrimams ir mokslui mažėjančios lėšos, priimti konkurencijos ir bankroto įstatymai ir kt. Tokiems trūkumams šalinti vyriausybė formuoja prekybos politiką, mokesčių, paskolų ir jų garantijų politiką, eksporto, draudimo bei kitas subsidijas, visuomeninio švietimo, perkvalifikavimo ir kt. priemones. Pramonės politikos vaidmuo – stebėti, kaip rinkos jėgos stimuliuoja įmonių elgesį, kuris naudingas visai ekonomikai, siekiant kompensuoti rinkos trūkumus.

Pramonės politika įvairiomis vidinėmis ir išorinėmis priemonėmis gali veikti ir kitų šalių ekonominę politiką. Dažniausiai kontroliuojamas pigus importas, siekiant apsaugoti vietinę gamybą. Tarifai ir kvotos apibūdinami kaip svarbiausi pramonės politikos instrumentai, ir jų naudojimas paprastai yra uždraustas. Tačiau atsirado kitos priemonės, apimančios subsidijas eksporto, gamybos, tyrimų bei vystymo, investicijų, mokesčių sistemos, valiutų keitimo kursų bei kredito politika, kainų kontrolės, rinkos veiklos licencijavimo, techninių standartų, konkurencijos ir antidempingo politika. Daugeliu atveju privačiam verslui neaktualios investicijos į infrastruktūrą, todėl vyriausybės reguliavimas čia būtinas.

1960 m. Europoje buvo manoma, kad didelės įmonės – pagrindinis šalies ekonominio augimo veiksnys, nes tik tokios įmonės gali skirti dideles lėšas tyrimams ir mokslo vystymui bei konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Taigi buvo skatinama kelioms įmonėms jungtis į vieną stambią įmonę. Tačiau ekonomistai tvirtina, kad praktiškai įmonės, išleidusios daugiausia lėšų mokslo tyrimams, nebūtinai sparčiai augo (Melnikas, 2002, p.37).

Tai rodo, kad mažos įmonės yra ypač svarbios ekonomikos augimui. Produkcijos diferenciacija reikalauja mažesnių gamybos apimčių bei verslo decentralizavimo. Tačiau mažos įmonės turi būti ypač lanksčios. Besistengdamos atlaikyti konkurenciją, jos dažnai neturi galimybių siekti strateginių planų. Tiek stambus, tiek smulkus verslas turi veikti bendrai, siekiant visos ekonomikos efektyvumo. Pramonės politika gali skatinti smulkaus ir vidutinio verslo, kaip svarbios

ūkio dalies, kūrimąsi ir vystymąsi. Tai taip pat svarbi priežastis, skatinanti pramonės politikos strategijos formavimą ir aukšto pramonės konkurencingumo lygio siekimo.

## 1.2. Eksporto motyvai

Didėjanti konkurencija vietos rinkoje, noras įgyti didesnę rinkos dalį ir užsitikrinti stabilesnę pelną, o taip pat ir pasaulio ekonomikos liberalėjimas verčia įmones ieškoti būdų, kaip išplėsti veiklą užsienio šalyse. Nors ir teigiama, kad eksportas – vienas iš greičiausių ir paprasčiausių būdų įmonei patekti į užsienio rinką bei pradėti tarptautinį verslą, įmonė, nežinodama pagrindinių jo organizavimo principų, gali patirti nemažus nuostolius.

Eksportas tai – užsienio prekyba, kuri gali būti nagrinėjama iš prekių bei paslaugų pardavėjo pozicijų. Tai yra vienas iš patikimiausių būdų, kaip greitai patekti į tarptautinę rinką. Atitinkamos šalies įmonė, vykdančią prekių ir paslaugų pardavimą kitos šalies įmonėms, vadiname eksportuotoju (Kairienė, 2002, p.113).

R. Kuvykaitės nuomone, eksporto operacijos apima šalyje pagamintų prekių bei paslaugų teikimą nerezidentams (kitų šalių piliečiams ir ūkio subjektams). (Kuvykaitė, 1998, p.86)

Dažniausiai išreikštas įmonių tarptautinės veiklos motyvas – noras išplėsti ilgalaikę veiklą, taip pat užsienio partnerių prašymai bei ribotos galimybės vietos rinkoje. Be to, įmonės turi dar daug įvairių motyvų: išskirtinis produktas/ technologija, rizikos paskirstymas, noras padidinti pelną ilgam laikui, pertekliniai gamybos pajėgumai, pardavimų vietinėje rinkoje sąstingis ar sumažėjimas, didelė konkurencija vietinėje rinkoje, vadovybės norai, noras išlyginti sezoninę gamybą, marketingo privalumai, valstybės eksporto didinimas ir t.t.

Motyvai, skatinantys firmas išeiti į tarptautines rinkas, literatūroje apibūdinami labai nevienodai. Vieni autoriai išskiria tik keletą motyvų, kiti daugiau ir bando juos suskirstyti į grupes pagal kokius nors požymius. Dažnai tos skirtingų autorių minimos motyvų grupės yra panašios, tik kitaip pavadintos. P.Žukauskas (Žukauskas P., 1998), vertindamas užsienio mokslininkų pasisakymus, parodo, kad amerikiečių mokslininkai M.Czinkota, A.Ronkainen, E.Cundif, M.T.Hilger išskiria vidinius ir išorinius motyvus, juos apibūdinami taip: vidiniai motyvai skatina firmas strateginiams pokyčiams, o išoriniai skatina jas aktyviai reaguoti į aplinkos pokyčius ir prisitaikyti prie jų, keičiant savo veiklą. Prie vidinių motyvų, skatinančių firmas išeiti į tarptautines rinkas, minėti autoriai priskiria tokius motyvus: didesnio pelno siekimas, firmos gaminamas unikalus produktas arba jos turimas technologinis pranašumas, turima ypatinga informacija (apie užsienio vartotojus, konkurentų klaidas, rinkas, rinkos situacijas), firmos įvaizdis (įvaizdžio gerinimas ar gero įvaizdžio išlaikymas), vyriausybės eksporto skatinimo priemonės, per didelis kompanijos pajėgumas. Išoriniais motyvais jie laiko: konkurentų spaudimą, perprodukciją,

mažėjančius pardavimus šalies viduje arba perpildytą vidaus rinką, mažus atstumus iki klientų ir uostų, mokesčių ir kitas lengvatas savojoje bei užsienio šalyse.

Kiti autoriai – pavyzdžiui, A.D.Ball ir H.V.McCulloch, – išskiria agresyvius ir gynybinius firmų veiklos užsienio rinkose motyvus. Agresyvūs motyvai siejami su noru vienaip ar kitaip padidinti pelną, pardavimus ir rinkos dalį, o gynybiniai – su siekiu visa tai išsaugoti. Tačiau pripažįstama, kad veiklos užsienio rinkose motyvai, kurie priskiriami prie agresyvių, taip pat gali būti laikomi ir gynybiniais. Tai priklauso nuo konkrečios situacijos. Kai kurie iš motyvų, vadinamų agresyviais, sutampa su vadinamaisiais vidiniais motyvais, o kai kurie gynybiniai motyvai – su išoriniais (Žukauskas P., 1998).

C.P.Rao pagrindiniu kompanijų eksporto motyvu laiko reakciją į ūkio nuosmukius (recesijas) savojoje šalyje. S.Barker ir E.Kaynak teigia, kad svarbiausi eksporto motyvai yra kitų šalių rinkų dydis ir galimybė užtikrinti biznio stabilumą per veiklos diversifikavimą (Žukauskas P., 1998).

Įdomų požiūrį į kompanijų eksporto motyvus skelbia F.N.Burton ir B.B.Schlegelmilch. Šie autoriai pradeda nagrinėti reiškinį tarytum iš kito galo – jie lygina eksportuojančių ir neeksportuojančių kompanijų skirtumus, išryškindami pastarųjų motyvus neeksportuoti produktų į kitų kraštų rinkas. Dažniausi motyvai yra biurokratijos baimė ir veiklos užsienio rinkose sudėtingumas. Panašias išvadas daro ir C.S.Katsikeas. Jis tyrė ne tik eksportuojančių ir neeksportuojančių kompanijų, bet ir reguliariai bei epizodiškai eksportuojančių firmų ryšius. Pastarųjų motyvai praktiškai sutampa su F.Bartono ir B.Šlegelmicho tyrimo rezultatais. S.T.Cavusgil ir J.N.Nevin atskleisti pagrindiniai eksporto motyvai susiję su kompanijų vadovų siekiais pagerinti firmos įvaizdį ir dėl to įgyti pranašumą (Žukauskas P., 1998).

Apibendrinant mokslininkų aukščiau pateiktas užsienio autorių eksporto motyvų analizes, galima būtų išskirti pagrindinius motyvus, kurie pavaizduoti 1 lentelėje.

**Pagrindiniai įmonių eksporto motyvai**

Motyvas	Motyvo pagrindimas
Vietinės rinkos prisotinimas įmonės gaminamais produktais	Prisotinimo priežastys gali būti įvairios – pertekliniai gamybiniai pajėgumai, konkurentų veikla, ribota vartotojų perkamoji galia ir kt. Pertekliniai gamybiniai pajėgumai gali būti geriau išnaudojami, papildomai pagamintą produkciją pardavus užsienio rinkose.
Spartesnis kitų kraštų rinkų augimas	Rinkos dydis yra vienas pagrindinių kriterijų, lemiančių jos patrauklumą. Kuo didesnė vienos ar kitos šalies rinka, tuo platesnės galimybės padidinti joje prekių pardavimą.
Turimas unikalus produktas ar technologinis pranašumas	Firma gali gaminti prekes (ar teikti paslaugas), kurias gamina nedaug konkurentų tarptautinėje rinkoje, arba gali būti pasiekusi technologinį pranašumą specializuotoje srityje. Jei produktai yra unikalūs, jie gali suteikti konkurencinį pranašumą ir sąlygoti didesnę verslo užsienyje sėkmę.
Ypatinga informacija	Tai informacija apie užsienio vartotojus, rinkas ar rinkos situacijas, kurių kitos firmos neturi. Tokios specifinės žinios gali būti gautos, firmai atlikus tarptautinį tyrimą, taip pat svarbūs specifiniai firmos kontaktai arba tiesiog buvimas reikiamu laiku reikiamoje vietoje.
Baigiamoji produkto gyvavimo fazė	Vidaus rinkoje firmos parduodami produktai gali būti baigiamosios produkto gyvavimo ciklo fazėje. Užuoat kiek galima tęsusios šią stadiją, firmos gali pasirinkti produkto gyvavimo ciklo pratęsimą, išplėsdamos tinklą.
Pagrindinių vartotojų persikėlimas į kitas šalis	Ilgainiui tarp firmų susiklosto glaudūs nuolatiniai ryšiai – vienos jų tampa pastoviomis kitų gaminamų produktų vartotojomis.
Rizikos diversifikavimas	Geografinis gamybos ir produktų diversifikavimas leidžia kompanijoms išlaikyti gerus veiklos rodiklius net ir tada, kai ekonominė situacija jų šalyje pablogėja.
Gamybos kaštų mažinimas	Žaliavų, energijos, darbo ir kitų gamybos išteklių kainos labai skiriasi išvystytuose ir besivystančiuose kraštuose. Daugelį industrinių šalių firmų vilioja galimybė atpiginti gamybos kaštus, perkelti kai kurias gamybos procesus į tokias šalis, kuriose pagrindiniai gamybos ištekliai pigesni.
Garantuotas žaliavų tiekimas	Tik kelios išvystytos industrinės šalys turi pakankamai savų žaliavų išteklių.
Ekologiniai reikalavimai	Dalis gamybinių procesų neišvengiamai susiję su didesniu ar mažesniu gamtos teršimu. Teršimo laipsniui pasiekus tam tikrą ribą, toms kompanijoms iškyla grėsmė iš viso būti uždarytomis. Žymiai liberalesnė tvarka šiuo požiūriu silpniau išsivysčiusiose šalyse, kurios dėl savo prastos ekonominės situacijos, siekdamos pritraukti kuo daugiau užsienio investicijų, daro kompanijoms nuolaidas.
Aukštesnių kainų paieška	Tų pačių produktų kainos atskirose šalyse gali labai skirtis. Dėl kainų skirtumo kompanijoms atsiranda svarbus motyvas ieškoti savo produktams užsienio rinkų, kuriose jie galėtų būti parduoti brangiau, negu savojoje rinkoje.
Mažesnės konkurencijos paieška	Kartais firmoms naudinga ieškoti užsienio rinkų todėl, kad savose šalyse konkurencinė kova tampa pernelyg atkakli.
Pažangiausių technologijų diegimas	Kai kada kompanijos nutaria, jog naujas pranašias technologijas pigiau įsigyti kartu su visa jas turinčia užsienio firma.
Užsienio šalių vyriausybės teikiamos lengvatos	Kai kuriose pasaulio valstybėse, siekiant pritraukti daugiau užsienio investuotojų, jiems suteikiama įvairių lengvatų, palyginti su vietiniais gamintojais.
Savo šalies vyriausybės eksporto skatinimo politika	Šalių vyriausybės, siekiančios daryti teigiamą įtaką valstybės užsienio mokėjimų balansui, taiko eksporto skatinimo priemones.
Firmos įvaizdžio kūrimas	Ne vienas firmos savininkas ar vadovas gana pagrįstai mano, kad žodžiai „tarptautinė“, „multinacionalinė“ prie firmos pavadinimo sukuria ypatingą jos svarbos įvaizdį ir didina autoritetą. Tuo tikslu jos siekia atidaryti užsienio šalyse filialus, atstovybes, rasti ten savo tarpininkų.

Šaltinis: R.Vilpišauskas (2004); Urbonas (2003); Kairienė (2002); Snieška (2000); Melnikas (2002).

1 lentelė sudaryta remiantis mokslininkų dažniausiai išskiriamais motyvais.

Tačiau vien motyvacijos nepakanka. Produkcija, kurią įmonės norėtų eksportuoti turi būti konkurentabili. Vienodėjant gamybos sąlygoms tarp atskirų valstybių, konkurencingumui užtikrinti svarbūs ne tiek gamybos veiksnių skirtumai, kiek gamybos veiksnių panaudojimo efektyvumas, produktyvumas. Anot M. Porterio (1998), pasaulyje nėra ir nebuvo nei vienos šalies, kurios visa produkcija būtų konkurencinga ir kuri visą laiką turėtų konkurencinį pranašumą, lyginant su kitomis šalimis. Visais atvejais *tiesioginis ir pirminis tarptautinės konkurencijos subjektas yra gamybos šaka ar jos segmentas, o konkurencijos objektu esti jos pagaminta prekė, siūloma užsienio vartotojui.*

### **1.3. Eksportą įtakojantys veiksniai**

Formuojant įmonės eksporto politiką atliekama esamos ir būsimos situacijos analizė, kuriai atlikti yra renkama informacija apie pramonės tendencijas, įmonės poziciją sektoriuje, eksporto įtaką veiklos rezultatams, įmonės išteklius, galimybes. Šios informacijos pagalba yra įvertinamos visos potencialios ir esamos eksporto rinkos, konkurencija jose, veiklos sąlygos ir galimybės, rizika, tendencijos.

Atlikus šią analizę paprastai yra nustatoma, kokios alternatyvos įmonės eksporto veiklai tinka, numatomi tikslai ir parengiama jų realizavimo strategija, kuri turėtų apimti užsienio rinkų koncentraciją ar diversifikaciją, eksporto būdo, įėjimo į rinką metodo pasirinkimą, įvairių ekonominių rizikų eksporte mažinimo strategijas.

R.Časas, apibendrinamas daugelį šiuolaikinių autorių teigia, kad įmonės turi tris galimybes arba būdus konkuravimo strategijai formuoti ir konkurenciniam pranašumui įgyti:

- adaptuodamasi išorinėje aplinkoje;
- per savo vidaus išteklius ir jų organizaciją,
- užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ar aplinka (Časas, 2000, p.23).

Paprastai formuojant eksporto politiką pirminio skverbimosi fazėje įmonės dažniausiai renkasi paprastesnius, mažiau išlaidų reikalaujančius skverbimosi būdus. Tokie būdai yra netiesioginis ir tiesioginis eksportas, licencijavimas, frančizių pardavimas, kooperaciniai kontraktai, gamybos kontraktai. Visoms šioms formoms reikia santykinai mažai pirminių investicijų arba visai jų nereikia.

R. Časo nuomone, konkuruojant ir prisitaikant rinkoje reikia tokių sąlygų:

- rinkoje yra daug galimybių išsiskirti;
- rinkoje yra kliūčių lengvai į ją patekti kitiems arba tos kliūtys gali būti dirbtinai įmonės arba jų grupės sukurtos;
- rinkos plėtrą, paklausos ypatumus galima apibrėžti, įvertinti ir prognozuoti jų dinamiką;



- įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių, turi ribotas galimybes lemti ir veikti rinką sau naudinga linkme;
- įmonė sugeba pasinaudoti rinkos galimybėmis (Časas, 2000, p.33).

Įvairios įmonės įėjimo į užsienio rinkas formos skiriasi išteklių, reikalingų užsienio ekonominių ryšių operacijoms plėtoti, poreikiu ir jų pasiskirstymu šalies viduje ir užsienyje. Pavyzdžiui, jei įmonė panaudoja ne visus savo gamybos pajėgumus, eksporto operacijoms plėtoti jai prireiks mažiau išteklių, negu tiesiogiai investuojant kapitalą užsienyje. Ir atvirkščiai, jei įmonė panaudoja visus savo gamybos pajėgumus, tai eksporto operacijų ir tiesioginių kapitalo investicijų atveju išteklių poreikis gali būti tas pats.

Kiekviena įmonė, atlikdama gamybines operacijas, nuolatos didina savo patirtį. Tačiau ši potencialą įmonė gali didinti ir gaudama informaciją, žinias, dalydamasi patirtimi su savo klientais, vartotojais, tiekėjais. Esant ryšiui su partneriu, šis procesas tampa spartesnis, nes, viena vertus, partneris yra suinteresuotas dalytis patirtimi, intelektualiais ištekliais, kita vertus, šis procesas vyksta tiesiogiai, be tarpininkų. Jeigu keitimosi procesas nuolatinis ir intensyvus, abu partneriai yra suinteresuoti investuoti į jo efektyvumo didinimą. Didėjant efektyvumui, daugėja įmonių galimybės perimti naujas žinias.

Eksporto operacijų atveju įmonės turtas vietinėje rinkoje išlieka nepakitęs, bet jai tenka išplėsti operacijas užsienyje. Ir atvirkščiai, tiesioginės kapitalo investicijos užsienyje gali sumažinti įmonės turtą vietinėje rinkoje. Investicijų užsienyje dydį įmonė gali sumažinti, dalį operacijų pavesdama atlikti įmonės vardu kitoms užsienio įmonėms arba investuodama kapitalą į bendrąsias įmones. Įvairių įėjimo į užsienio rinkas alternatyvų įvertinimas pateiktas 2 pav.

Įmonės, vertindamos savo eksporto galimybes, turėtų atlikti analizę tokiose pagrindinėse srityse (Kairienė, 2002, p.267):

1. darbo jėgos ir finansinių išteklių pakankamumas;
2. tikslinės rinkos pirminis tyrimas;
3. gaminių/ paslaugų atitikimas tikslinei rinkai;
4. produkto lygis;
5. gamybiniai pajėgumai;
6. esami klientai ir rinkos bazė;
7. patirtis;
8. užsienio kontaktai.

Taigi, įmonės eksporto galimybių vertinimas formuojant eksporto politiką – tai įmonės savybių ir susiklosčiusių aplinkybių tyrimas įmonės viduje, siekiant nustatyti tas, kurios palankios ar nepalankios pradėti eksporto veiklą. Kadangi įėjimo į rinką būdo parinkimą lemia įvairūs

veiksniai, priklausomai nuo to, į kokią šalį rengiamasi eksportuoti, labai svarbu, formuojant eksporto politiką, įvertinti pagrindinius kriterijus. Tokiais kriterijais dauguma autorių laiko:

- investicijas;
- pardavimų apimtis;
- sąnaudas;
- pardavimų dalį bendrame pelne;
- užimamą rinkos dalį;
- kontrolės galimybę;
- riziką ir kt.

Veiklos rūšis	Tik marketingas	Įėjimas į užsienio rinką		Tarpautinio verslo finansavimas	
		Netiesioginis	Tiesioginis		Galimas prekinis kreditas
	Eksporto prekių perdavimas/pardavimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalinei eksporto kompanijai, užsiimančiai giminingų prekių eksportu</li> <li>• Pardavimas kompanijai</li> <li>• Užsienio importo namas</li> </ul>	Prekės	Eksporto prekių perdavimas/pardavimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savarankiškai ar per užsienio agentus užsienio pirkėjui,</li> <li>• Savarankiškai tik kompanijoms konsorciumo sudėtyje,</li> <li>• Savarankiškai tik tarpininkaujant eksport-ekspedicinei kompanijai.</li> </ul>		
	Verslo forma užsienyje <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenzija</li> <li>• Frančizė</li> <li>• Gamybos arba valdymo sutartys</li> <li>• Bendra sutartinė įmonė ar strateginis aljansas</li> </ul>	Prekės/Paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užsienio prekybos tarpininkui</li> <li>• Savo užsienio prekybos atstovybei</li> </ul>		Žvmios investicijos

Šaltinis: O'Šonessi, 2002, p.254

## 2 pav. Įėjimo į užsienio rinkas alternatyvų įvertinimas

Įmonė šių veiksmų analizę gali atlikti vertindama kiekvieną iš kriterijų, priklausomai nuo šalies, į kurią ieško galimybių eksportuoti. Aišku, įvertinti kiekvieną iš kriterijų yra sudėtinga ir reikalauja daug darbo. Kiekvieno iš kriterijų reikšmingumą galėtų nustatyti tam sudaryta ekspertų

komisija iš įmonės specialistų. Vertinimą galima atlikti, pavyzdžiui, ranguojant kriterijus pagal reikšmingumą.

#### **1.4. Eksporto politikos veikslių planavimas**

Įmonė, formuodama eksporto politiką, turi gerai įvertinti savo įmonės eksporto galimybes. Eksporto galimybių įvertinimas – tai stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė, tiriant kiekvieną įmonės verslo dalį bei vertinant, ar tai stiprioji ar tai silpnoji įmonės pusė gebėjimo plėtoti eksporto rinkas požiūriu. Įmonės eksporto galimybių įvertinimas turi didelę reikšmę planuojant įmonės vidinius išteklius. Todėl būtina įvertinti įmonės valdymo tikslus, patirtį, personalą, gamybinius ir finansinius pajėgumus, svarbu išsiaiškinti kas gali būti potencialūs importuotojai, kaip paruošti prekes eksportui, kokios naudos įmonė turės iš eksporto ir kaip įmonė apsisaugos nuo galimų nesėkmių.

Politika (*policy*) – tai mėginimas apibrėžti ir struktūrizuoti pagrindą veiklumui arba neveiklumui.

Bendruoju atveju politika pagal Tarptautinių žodžių žodyną (2001) – (gr. *Politike* – valstybės valdymo menas) valstybės reikalų tvarkymo teorija ir praktika, visuomeninė veikla, sauganti klasinius interesus (vidaus, užsienio, ekonominius, finansinius ir pan.).

Vadinasi, mūsų atveju kalbant apie įmonės eksporto politiką tiktų E.Vilko, A.Vasiliausko pateiktas apibrėžimas (Vilkas, Vasiliauskas, 2002, p.18):

Politika yra skirtingų prioritetų, interesų, galios ir nuomonių balansavimo procesas, todėl pageidautinas politinis susitarimas dėl „pagrindinių taisyklių“, t.y. kriterijų, pagal kuriuos derinami minėti aspektai.

Tačiau žodžių reikšmės kinta, kinta ir žodžio „politika“ funkcijos. Mūsų atveju suvokiame politika (*policy*), o ne politika (*polites*) prasmę. Šiuolaikinėje anglų kalboje politika (*policy*) reiškia tam tikrą veikslių kursą arba planą.

Remiantis tuo galima būtų teigti, kad įmonės eksporto politika - tai veikslių strategija, parenkant įėjimo į atitinkamą užsienio rinką formą, įvertinant sąlygojančius veiksnius ir numatant atitinkamas priemones.

Paprastai įmonės įvairiose rinkose naudojasi skirtingais eksporto būdais – labiau pažįstamose aplinkinių šalių rinkose gali būti plečiamas tiesioginis eksportas, o naujose rinkose labiau pasikliaujama įvairiais eksporto tarpininkais. Tiesioginis gamintojo dalyvavimas eksporto procese priklauso nuo pasirinkto eksporto būdo. Ar įmonė, formuodama eksporto politiką renkasi tiesioginį ar netiesioginį eksporto būdą, lemia daugelis aplinkybių: įmonės verslo strategija, patirtis eksporto srityje ir panašiose rinkose, įmonės dydis, gaminamų produktų pobūdis ir asortimentas, planuojama eksporto apimtis, už eksportą atsakingų įmonės darbuotojų skaičius ir kvalifikacija.

*Eksporto operacijos* apima šalyje pagamintų prekių išvežimą iš jos ekonominės teritorijos bei paslaugų teikimą nerezidentams (kitų šalių piliečiams ir ūkio subjektams) ( R.Kuvykaitė, p.86).

Įmonė eksporto operacijas gali vykdyti keliais būdais:

- organizuoja pati;
- vykdo per tarpininkus užsienyje.

Tiesioginis eksportas – kai įmonė vykdo eksporto operacijas pati, nesinaudodama tarpininkų vidaus rinkoje paslaugomis (bet tarpininkai užsienio rinkoje gali būti). Tiesioginis eksportas, kaip akcentuojama „Verslo ES vadove“, yra sudėtingas eksporto būdas, apimantis platų spektrą veiksmų, susijusių su eksporto planavimu ir eksporto plano įgyvendinimu. Tiesioginio eksporto galimybes riboja įmonės gamintojos pasirengimas persikirstyti išteklius ir prisiimti visą atsakomybę už eksporto procesą. Iš kitos pusės, toks būdas leidžia optimaliai pasinaudoti užsienio rinkos teikiamomis galimybėmis gauti maksimalų pelną, kaupti patirtį eksporto srityje ir užtikrinti ilgalaikes įmonės perspektyvas.

Esant netiesioginiam eksportui gamintojas (prekės savininkas) eksportuoja prekes į kitas šalis pasinaudodamas vietinių tarpininkų paslaugomis ir pats tiesioginiai nedalyvaudamas tarptautinės prekybos operacijose. Netiesioginis eksportas – paprasčiausias ir lengviausiai prieinamas eksporto būdas, nereikalaujantis ypatingų įmonės išteklių persikirstymo, įmonės valdymo pertvarkymų, didelių laiko ir finansinių sąnaudų rinkoms tirti ir pan. (Štern L.V., Ansary E., Caughlan I.T., 2002, p.109).

Siekdama eksportuoti savo prekes įmonė gamintoja gali pasitelkti eksporto tarpininkus (prekybos atstovus ir tarptautinės prekybos kompanijas), turinčius patirtį ir kontaktus užsienio rinkose. Tokiu atveju gamintojas tam tikru mastu gali kontroliuoti ir daryti įtaką eksporto procesui. Kai kuriais atvejais prekybos agentai užsako pagaminti produktus ir juos platina savo vardu, prisiimdami visą eksporto riziką. Šiuo atveju pagrindinis gamintojo tikslas – pasirinkti patikimą įmonę tarpininę, galinčią atlikti daugumą su eksporto procesu susijusių operacijų ir turinčių patirties konkrečioje rinkoje.

Specializuotos (pagal prekių rūšį arba eksporto rinkas) užsienio prekybos kompanijos atstovauja vieno ar kelių gamintojų interesus ir parduoda jų gaminamą produkciją per nuolatinį platintojų tinklą. Bendradarbiavimas su specializuotomis eksporto kompanijomis leidžia gamintojui sutaupyti laiko ilgai trunkančiai prekybos atstovo ar platintojo paieškai ir komerciniams santykiams sutvirtinti. Nors tai efektyvus eksporto būdas, tačiau, naudojantis užsienio prekybos kompanijų paslaugomis, gamintojas rizikuoja prarasti pardavimų užsienio rinkoje kontrolę. Siekiant išvengti šio pavojaus, rekomenduotina atidžiai rinktis verslo partnerį ir palaikyti su juo nuolatinius kontaktus, leidžiančius sekti ir operatyviai koreguoti pardavimo eigą.

Kai įmonės vadovybė nusprendžia, kokį įėjimo į užsienio rinkas variantą priimti, ji turi pasirinkti tinkamus partnerius, įvairių funkcijų atlikimui. Tai vienas iš sunkiausių uždavinių, kuri

turi spręsti įmonė, siekiant išeiti į užsienio rinkas. Pavyzdžiui, rinkoje gali nebūti tinkamų distributorių, arba juos gali būti sunku rasti.

Įmonė, parinkusi tinkamus partnerius, turi pasinaudoti atitinkamais kriterijais sprendimo priėmimui. Tai įgalina atmesti netinkamus kandidatus ir atrinkti geriausius iš likusiųjų.

Jean-Pierre Jeannet ir H.David Hennesy pateikia šiuos, žemiau pateiktus, jų nuomone svarbiausius veiksnius, turinčius sistemingą poveikį tinkamo kandidato kanale parinkimui užsienyje: sąnaudos, kapitalo poreikis, prekių asortimentas, kontrolė, rizika (Štern L.V., Ansary E., Caughlan I.T., 2002, p.113).

Sąnaudos, susijusios su tarptautine prekyba yra išlaidos ūkiniam-techniniam aptarnavimui ir sąnaudos logistikai. Į išlaidas ūkiniam – techniniam aptarnavimui įeina einamosios išlaidos pardavimų organizavimui, reklamai ir tarpininkų pelnas. Sąnaudos logistikai apima išlaidas transportavimui, saugojimui, stambių prekių partijų smulkinimą ir muitinės dokumentų forminimą.

Kapitalo poreikį sąlygoja prekinių – materialinių atsargų vertė, pervežamų prekių vertė, debitoriniai įsiskolinimai ir prekių atsargos konsignacijos sąlygomis. Šios sąnaudos prekei judant skirtingais kanalais yra skirtingos, priklauso nuo pasirinktos šalies ir kanalų. Savo ruožtu kanalo parinkimą įtakoja parduodamų prekių pobūdis arba prekių grupės asortimentas. Saugojant greitai gendančias prekes ar prekes su trumpu galiojimo terminu, jas būtina parduoti per trumpus kanalus. Techninių gaminių pardavimas dažnai susijęs arba su tiesioginių pardavimų organizavimu, arba su partneriais, turinčiais techninį parengimą. Netechninės prekės gali būti parduodamos per ilgesnius kanalus į daugybinius ir įvairiapusius galutinius mažmeninės prekybos taškus.

Veiksny, kurių reikia įvertinti ieškant užsienyje rinkų ir partnerių, – kontrolė. Tiesioginių pardavimų prekybinis personalas užtikrina maksimalią kainų kontrolę, pardavimų skatinimo priemones, prekių pardavimo darbų apimtį. Ilgesnių kanalų panaudojimas, skirtingai nei tiesioginis prekių pardavimas, leidžia iš esmės sumažinti kontrolę: gamintojas gali ir nežinoti, kas perka jo prekes užsienio rinkoje.

Be to, formuojant eksporto politiką, būtina įvertinti ir riziką, susijusią su eksportu į konkrečią šalį. Tarptautinės rinkos dalyviui neišvengiamai tenka susidurti su trimis rizikos rūšimis: komercine (kredito), politine, valiutos keitimo.

## 2. LIETUVOS EKSPORTO PROBLEMOS EUROPOS SAJUNGOJE

### 2.1. Lietuvos eksporto į ES pokyčiai

Lietuva, devynerius metus to siekusi, tapo ES nare. 2004 gegužės 1 d. visiškai pasikeitė muitinės taisyklės, muitų režimas bei keliavimo ir gyvenimo ES šalyse taisyklės. Verslininkai pradėjo naudoti struktūrinių fondų paramą. 2004 gegužės 1 d. nebeliko jokių prekybos barjerų tarp ES ir naujų narių. Tačiau įsiskverbti į Vakarų Europos rinkas, ypač Lietuvos maisto bendrovėms, nėra lengva: didelę regiono pieno pramonę teberiboja ES pieno kvotos, o griežti sveikatos apsaugos reikalavimai riboja mėsos eksportą (Tyla, 2004, p.17).

Vakarų Europos bendrovės toliau kelia gamybą į Lietuvą ir kitas ES naujokes. Nuo šiol Lietuvos verslininkams Europos Sąjunga tampa didele vidaus rinka, kurioje galioja tos pačios žaidimo taisyklės. Sugrįžimas į Europą suteikia naujų verslo galimybių, tačiau bendrovės taip pat sulauks didesnės konkurencijos ir naujų sunkumų, kuriuos dar teks įveikti.

Lietuvos narystė ES verslo sąlygų požiūriu yra revoliucinis dalykas. Dar niekada ES rinkos nebuvo tokios atviros, o gynyba nuo konkurentų iš ne ES šalių sustiprėjo. Šalyje atsirado papildomų verslo plėtimo finansavimo šaltinių, pirma – ES struktūriniai fondai. Kita vertus, rinkas užkariauti reikia ir finansinių pajėgumų, ir žinių, ir sugebėjimų pasinaudoti nauja ekonomine realybe.

Viena vertus, derantis dėl narystės sparčiau reformuotas ūkis, vienodinti kokybės standartai ir verslo sąlygos, nyko mokesčių kliūtys veržiantis į ES narių rinkas. Dėl narystės žemės ūkis gavo nemenką paspartį, verslininkams nurodyti struktūrinių fondų pinigų aruodai, o gausūs nauji infrastruktūros, atnaujinimo ir statybų projektai teikia darbo ir užsakymų visiems verslininkams. Lietuva gynėsi nuo diskriminacinių Rusijos veterinarijos taisyklių, derėjosi dėl importo iš ne ES šalių kvotų, dirbo ir kitus ES bendrosios rinkos darbus.

Kita vertus, panaikintos subsidijos maisto produktų eksportui. Aplinkosaugos reikalavimai, kokybės standartų pritaikymas, modernizacija taip pat skatina investicijas į verslą.

Tačiau senosios ES narės taip pat nelieka pasyvios. Jos nesirengia nusileisti veržlioms augančioms naujokėms ir siekia apribojimų: siekia, kad būtų suvienodinti mokesčiai, visoje ES, reikalauja darbuotojų judėjimo ir veiklos apribojimų ir t.t. Tai reiškia, jog galimos ir politinės kovos ES institucijose ir diskriminuojantys bei sunkiai panaikinami, nors ir nelegalūs, nacionaliniai apribojimai.

Europos šalys pradėjo integruotis siekdamas taikos. Kelios valstybės susitarė kartu valdyti plieno ir anglių išteklius, kurių neturėdamos šalys nebūtų galėjusios išitraukti į naują karą Europoje. Minint Lietuvos ir kitų naujokių priežastis jungtis prie ES, dažniausiai nurodomi ekonominiai poreikiai – siekis sukurti geresnį gyvenimą Europos pakraščiuose, taip pat tai, kad pačią Sąjungą vis labiau spaudė pasaulinė konkurencija (Meškauskaitė, 2004, p.8).

Vidaus rinkos sukūrimas ir bendros valiutos įvedimas Europos Sąjungoje sukūrė ypatingas sąlygas verslui. Viena vertus, dėl didelės konkurencijos ir stipraus ES bei nacionalinio reguliavimo įmonės patiria nemažai sunkumų, tačiau atsiveria ir daug galimybių:

1) Sugebėjimas atlaikyti didėjantį konkurencinį spaudimą, atsirandantį dėl prekių ir paslaugų rinkų liberalizavimo. Tai reikalauja didinti veiklos efektyvumą, diegiant technines ir technologines inovacijas, taikant pažangius vadybos metodus, išnaudojant didelės rinkos teikiamus privalumus bei kooperavimosi galimybes.

Didėjant konkurenciniam spaudimui, Lietuvos, kaip ir kitų ES šalių, bendrovės susiduria su sunkumais, susijusiais su aplinkos specifika bei įmonių vidaus problemomis: nesugebėjimu bendradarbiauti su kitomis įmonėmis bei teisinių aktų, normų, taisyklių netobulumu, informacijos apie technologijas stoka, kapitalo trūkumu bei nesugebėjimu identifikuoti rinkos poreikių.

2) Sugebėjimas patenkinti vis griežtėjančias veiklos sąlygas, įgyvendinant techninius standartus bei normatyvus, aplinkos, vartotojų, intelektinės bei pramoninės nuosavybės apsaugos normas ir kt. Laikymasis atitinkamo produkto gamybos, pateikimo, sudėties ir kt. taisyklių- tai raktas prekei į ES rinką.

3) Sugebėjimas pasinaudoti ES politikų sukuriamomis sąlygomis verslui. Įmonėms svarbu perskirstyti resursus taip, kad užėmus atitinkamą nišą, būtų galima veikti efektyviau. Neišvengiamai jos turi prisitaikyti prie ES aplinkosaugos, darbo saugos, konkurencijos politikos reikalavimų. Tačiau kita vertus, bendrovės turėtų bandyti pasinaudoti ES mokslinių tyrimų politikos teikiama nauda verslui - inovacijų finansavimu, naujų produktų diegimu, smulkių ir vidutinių įmonių rėmimo programoms bei ES fondų pagalba, mokymo mobilumo ar bendradarbiavimo programomis, kreditais.

Lietuvai įstojus į ES atsiverė naujos galimybės. Tačiau nevertėtų pamiršti, jog neišvengiamas prisiderinimas prie veiklos bendrojoje ES rinkoje reikalauja daug pastangų iš šalies biudžeto ir iš pačių įmonių išlaidų. Šios pastangos ir lėšos visų pirma turi būti skirtos veiklos sąlygų ir jos rezultatų (produktų, prekių, paslaugų ir pan.) tinkamam lygiui užtikrinti. Tai leis patenkinti kriterijus, kuriuos turi atitikti ES vidaus rinkos dalyviai. Todėl visas prisitaikymo priemonės reikėtų laikyti ne nuostoliais, o investicijomis, užtikrinančiomis didesnę veiklos efektyvumą (tuo pačiu ir konkurencingumą) ateityje. (Euroverslo apžvalga, 2003)

Europos Sąjunga šiuo metu yra pagrindinė Vidurio ir Rytų Europos valstybių užsienio prekybos partnerė. Šių šalių priėmimas į Europos Sąjungą turi įtakos dabartinių Europos Sąjungos valstybių narių gamintojams bei vartotojams, naujųjų ES narių ūkio subjektams bei trečiosioms šalims. Naujosios narės turi perimti bendrosios prekybos politikos nuostatas ir taikyti jas ES vidaus ir užsienio prekyboje.

Panaikinus tarifinius ir netarifinius barjerus prekyboje su kitomis ES šalimis, Lietuvos rinkoje sustiprėjo konkurencija dėl padidėjusio pigesnių prekių iš ES šalių importo. Tai paskatino

Lietuvos ūkio restruktūrizaciją ir sąlygojo trumpalaikių kaštų išaugimą. Lietuva turi prisitaikyti prie ES galiojančių aplinkosaugos bei socialinės apsaugos normų, nes skirtingos normos gali veikti kaip netarifiniai barjerai. Tai reikalautų papildomų investicijų ir sumažintų Lietuvos prekių santykinį pranašumą konkuruojant su ES produkcija. Be to, surinkti muitų mokesčiai patenka į ES biudžetą, dėl to sumažėjo Lietuvos biudžeto pajamos. Įstojusi į Europos Sąjungą Lietuva prarado galimybę nacionaliniu lygiu taikyti prekybos apsaugos priemones trečiųjų šalių atžvilgiu, tačiau ji gali įtakoti ES bendrosios politikos formavimą (Jarmalavičiūtė, 2003, p. 49).

Lietuvos ekonomistų atliktose užsienio prekybos, ūkio ekonominės būklės apžvalgose (Lietuvos ekonomikos perspektyvos, 2007; LR ūkio ekonominės ir socialinės būklės 2006 metų apžvalga) teigiama, kad Lietuvos integracija į ES davė didelį stimulą užsienio prekybai. Lietuva yra aktyvi užsienio prekybos politikos formavimo ES procesuose dalyvė. Todėl 2006 metais Lietuvos užsienio prekybos rodikliai gerėjo (žr. 2 lentelę). 2004 metų ir ankstesnių metų duomenys nepateikiami dėl užsienio prekybos statistikos duomenų metodologinių pasikeitimų nuo 2004 m. gegužės 1 dienos.

2 lentelė

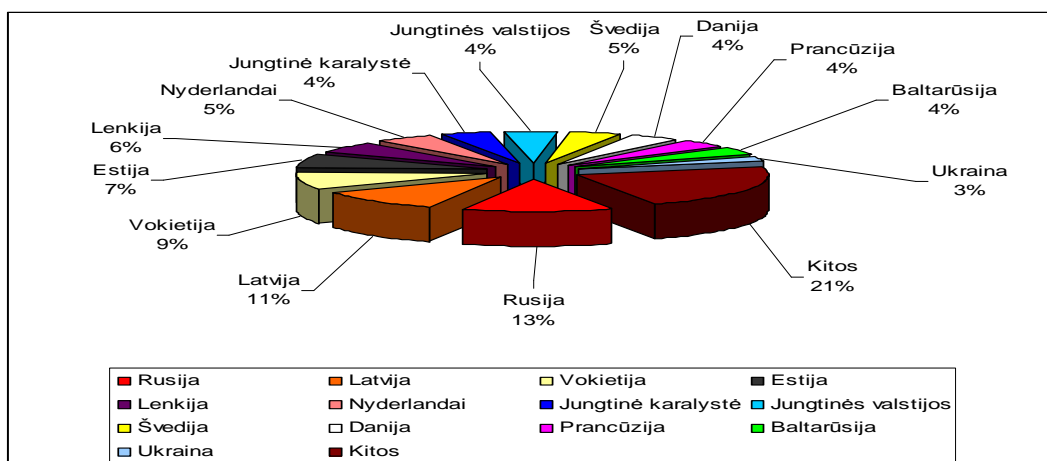
### Lietuvos užsienio prekybos duomenys

Rodikliai	2005 m.	2006 m.	Pokytis
	mln. Lt	mln. Lt	koeficientas
Prekybos apyvarta	75919,2	91884,1	1,21
Eksportas	32767,3	38810,9	1,18
Importas	43151,9	53073,2	1,23
Balansas	-10384,6	-14262,3	1,37

Šaltinis: Lietuvos Respublikos ūkio ekonominės ir socialinės būklės 2006 metų apžvalga, 2007.

Kaip matome iš 2 lentelės Lietuvos eksportas 2006 m. lyginant su 2005 m. išaugo net 18,4 %.

2006 m. didžiausia prekių dalis buvo eksportuota iš Lietuvos į Rusiją, Latviją, Vokietiją, Estiją, Lenkiją (žr. 3 pav.). Ženkliai iš kitų valstybių tarpo išsiskiria Rusija.

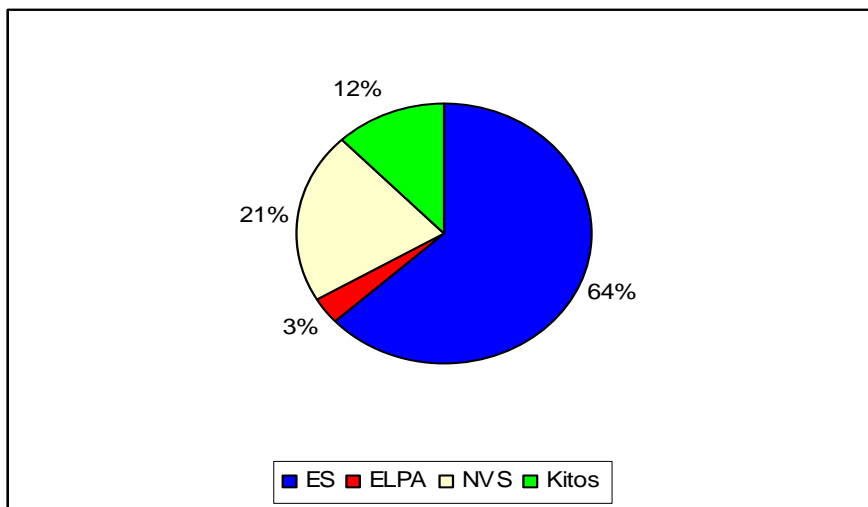


Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV, 2007

3 pav. Lietuvos eksportas pagal valstybes 2006 m., %



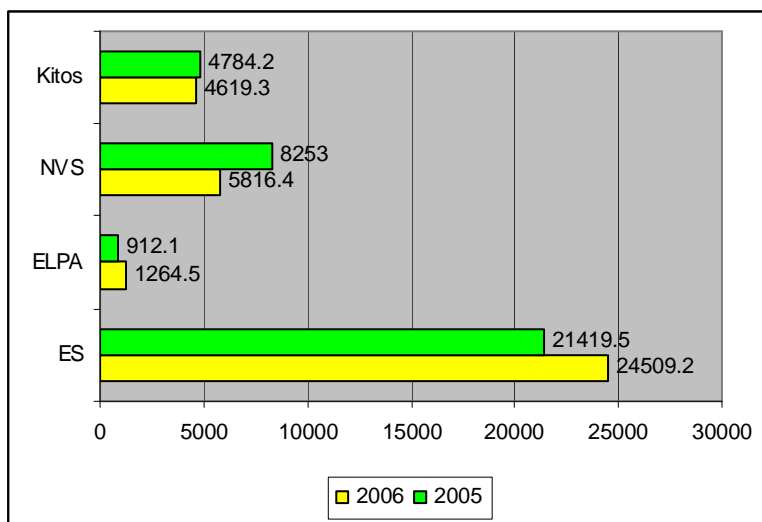
Analizuojant eksportą pagal valstybių grupes (žr. 4 pav.) daugiausia prekių išvežta į kitas ES šalis – 64 %. Eksportas į ELPA šalis (Islandija, Lichtenšteinas, Norvegija, Šveicarija) sudarė 21 %.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV, 2007

**4 pav. Lietuvos eksportas pagal valstybių grupes 2006 m., %**

Didėjantys Lietuvos eksporto rodikliai rodo, kad gerėja šalies įmonių konkurencingumas, tačiau ilgalaikės perspektyvos nėra tokios aiškios, nes detali eksporto analizė rodo, kad intensyvėjant NVS šalių užsienio prekybai, Lietuvos eksporte vis didėja reeksporto dalis. Tuo tarpu lietuviškos kilmės produkcijos išvežimas didėja nedaug.

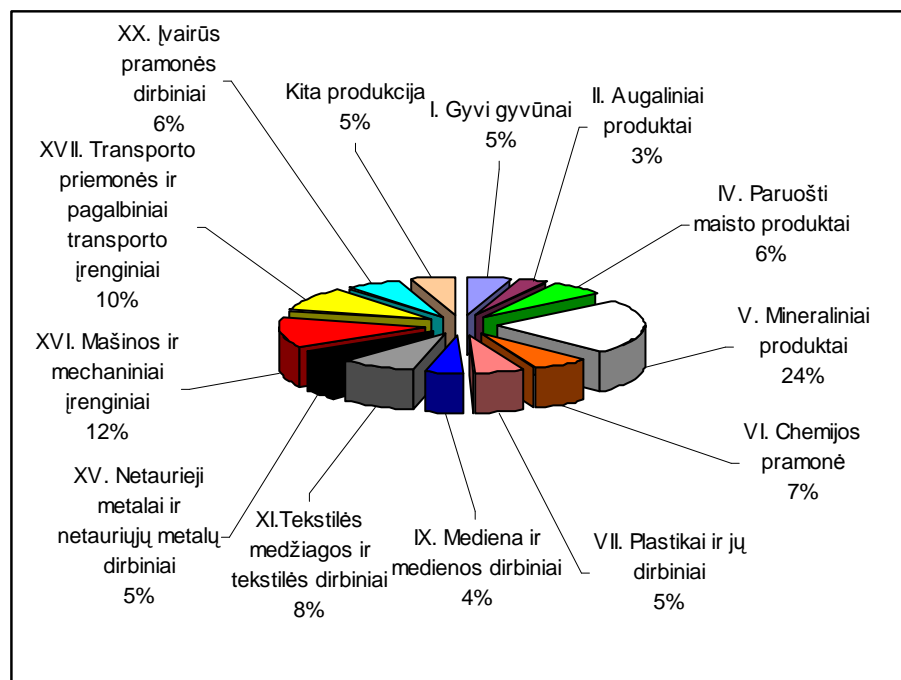


Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV, 2007

**5 pav. Lietuvos eksportas pagal valstybių grupes 2006 m.**

Iš 5 pav. matome, kad lyginant 2005 ir 2006 metus, eksportuotų prekių vertė didėja. Į ES eksportuotų prekių vertė padidėjo 14,4%, į NVS – 41,9%, o į ELPA valstybes – 38,6 %.

Analizuojant eksportą pagal prekių skyrius, didžiausią Lietuvos eksporto dalį 2006 metais sudarė mineraliniai produktai, mašinos ir mechaniniai įrengimai, transporto priemonės (žr. 6 pav.).



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV, 2007

**6 pav. Lietuvos eksportas pagal prekių skyrius 2006 m.**

## 2.2. Eksporto į ES pokyčiai žuvies sektoriuje

Žuvų perdirbėjai nuo 2004 gegužės daugiau produkcijos pradėjo gabenti į ES šalis, kur jau dabar lietuviški gaminiai turi pirkėjų. Į NVS rinką gamintojai planuoja eiti, o daugelis jau ir pasuko ne eksporto keliu, bet steigdami gamyklas toje rinkoje.

Vidaus rinkoje smulkiesiems žuvų perdirbėjams nelengva išgyventi. Lietuvos gyventojų perkamoji galia maža, o vietos gamintojų ir importuotų žuvų produktų pasiūla – gana didelė, todėl nėra lengva išsilaikyti smulkiesiems.

Įstojus į ES Lietuvos žuvų perdirbimo įmonės gali laisvai, be jokių apribojimų ar muitų vežti savo prekes į bet kurią ES šalį. Be to, supaprastintas važiavimas per sienas tarp ES šalių narių, importui nebereikia automatinių licencijų ir žuvys pristatomos daug greičiau.

Prieš Lietuvai įstojant į Europos Sąjungą, ne visus Lietuvoje gaminamus žuvų produktus perdirbėjai galėjo eksportuoti į tolimesnes ES šalis dėl trumpo jų galiojimo laiko, ir pakankamai ilgų eksporto procedūrų. Dabar situacija iš esmės pasikeitė.

Lietuvos perdirbimo įmonių gaminamų produktų asortimentas platus, kai kurie iš jų yra naujovė ES šalyse, todėl turi pakankamai didelę paklausą.

Iki Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą, Norvegija ir Islandija buvo pagrindinės žaliavinių žuvų (šviežių, šaldytų, filė) tiekėjos į Lietuvą, ir su šiomis ELPA (Europos laisvosios prekybos asociacija) šalimis buvo sudaryta laisvosios prekybos sutartis. Įstojusi į ES, Lietuva prisijungė ir

prie Europos ekonominės erdvės, kuriai priklauso Norvegija ir Islandija, taigi laisvosios prekybos sutartys neteko galios, nes Lietuva prekiauja tokiomis pat sąlygomis, kaip ir bet kuri kita ES šalis narė – pagal ES galiojančias sutartis (Stankevičiūtė, 2004, p. 28).

2005 metų vasario pradžioje buvo įvestos minimalios kainos lašišos žaliavai iš ELPA šalių, kadangi dauguma gamintojų lašišos žaliavą perka būtent iš ELPA šalių (iš Norvegijos bei Islandijos), kilo didžiulis samyšis. To pasekoje, produkcijos savikaina gana smarkiai pakilo, tai pakenkė vartotojų interesams. Šis Europos Sąjungos žingsnis buvo kiek netikėtas. Toks poelgis argumentuojamas rinkos ir ES tiekėjų apsauga, bet realiai Europos Sąjungos valstybėse nėra tokios lašišos pasiūlos, kokia yra paklausa. Taigi - nukenčia gamintojai, kurie, nenupirkę reikiamo žaliavų kiekio ES valstybėse, turi pirkti palyginti nebrangią ir aukštos kokybės norvegišką lašišą, tačiau bet koku atveju jie turi sumokėti kainos skirtumą į ES biudžetą. Kita alternatyva - turi pirkti žymiai brangesnę Europos tiekėjų lašišą.

Taip pat buvo įvestos kvotos žuvies žaliavoms. Pagrindinis tokių kvotų taikymo trūkumas yra tas, kad jos nepaskirstomos šalims narėms ar pavieniams perdirbėjams. Kvotomis naudojasi visos šalys vienodomis teisėmis pagal principą „pirmesnis visada laimi“. Tokiu būdu laimi tas gamintojas, kuris anksčiau importuoja, kol dar kvota nepasibaigusi, ir turi pakankamai vietos sandėliavimui.

Analitikų nuomone, jeigu Lietuvai pavyks išsaugoti dabartinius žaliavų tiekėjus, visiškai atsivėrus didžiulėms žuvų pardavimo rinkoms, žuvų perdirbimo pramonė turės galimybę augti dar sparčiau negu iki šiol.

Anot, Giedriaus Bachmatavičiaus, Marijampolės UAB „Kraitenė“ eksporto direktoriaus, į ES rinką lengviau eksportuoti stiprioms bendrovėms, o smulkiesiems, neturintiems reikalingų kokybės sertifikatų, neįmanoma išgabenti produkcijos. Neabejojama, kad siekdamas apsaugoti savo rinką, ES šalys gali įvesti ir naujų, papildomų kokybės reikalavimų (Stankevičiūtė, 2004, p. 28).

Europos Komisijos nustatyti lašišų importo apribojimai sujaukė Lietuvos žuvų perdirbimo rinką. Pagal Europos Komisijos reglamentą, nuo 2005 m. vasario 6 d. įsigaliojo ne tik lašišų importo kvota, bet ir minimali neišdarinėtų žuvų kaina. Iki 2005 m. balandžio 15 d. galiojo 2.700 EUR/t minimali kaina, o nuo balandžio 16 d. ji padidėjo iki 2.850 EUR/t.

Kol bus pateikti įtikinami įrodymai, jog laikomasi minimalios kainos, muitinei reikės pateikti užstatą – 290 EUR/t importuotų lašišų. Iš įsivežusiųjų pigiau už minimalią kainą pirktų žuvų bus išieškotas kainos skirtumas.

Šaliai viršijus kvotą bus mokamas 366 arba 508 EUR/t importo muitas, priklausomai nuo žuvų apdorojimo lygio. Šie apribojimai turėtų galioti ketverius metus - iki 2008 m. rugpjūčio 13 d.

Šis sprendimas išmušė gamintojus iš vėžių. Dmitrijus Čudakovas, UAB „Makvela“ vadovas, prognozuoja, jog žuvų perdirbėjams teks pereiti prie šaldytos žaliavos, o tai reiškia, kad prastės kokybė, nukentės vartotojai.

Per 2005 m. į Lietuvą buvo įvežta 6992 vnt norvegiškos kilmės lašišų. Bendras 2006 m. EK nustatytos kvotos dydis norvegiškos kilmės lašišoms – 6992 vnt (LR ūkio ekonominės ir socialinės būklės apžvalga, 2006).

Išaugintų lašišų suvartojimas ES šalyse kasmet didėja maždaug 4–5%. O kai kuriose ES naujokėse metinis augimas siekia 30–50% (Rutkauskaitė, 2005, p. 4).

Žuvininkystės produktų eksportas, sudaro apie 10% bendro Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų eksporto. 2004 metais žuvų produktų eksportas pirmą kartą per pastaruosius kelerius metus viršijo importą tiek kiekiu, tiek verte: importuota 75.400 t, eksportuota - 78.400 t. Daugiausia žuvų ir žuvų produktų išgabenta į Rusijos Federaciją, Ukrainą, Baltarusiją, Vokietiją, Prancūziją, Estiją, Latviją, importuota – iš Norvegijos, JAV, Islandijos, Estijos, Argentinos (LR ūkio ekonominės ir socialinės būklės apžvalga, 2006). Taip pat ir 2006 m. duomenimis eksporto-importo balansas išlieka teigiamas. Žuvys daugiausiai importuotos iš trečiųjų šalių (39,3 tūkst. t), iš ES šalių įvežta šiek tiek mažiau (25,6 tūkst. t); žuvų gaminiai įvežti daugiausiai iš ES šalių (7,8 tūkst. t, iš jų 6,5 tūkst. t iš Latvijos ir Estijos).

2006 m. sausio-lapkričio mėn. iš Lietuvos eksportuota apie 44,2 tūkst. t žuvų už 246,4 mln. Lt bei apie 33,6 tūkst. t žuvų gaminių už 263,1 mln. Lt. Žuvys daugiausiai išvežamos į ES šalis (33,5 tūkst. t). Eksportas į trečiąsias šalis palyginti su 2005 m. mažėja - 2006 m. sausio-lapkričio mėn. eksportuota 10,7 tūkst. t. Žuvų gaminių 2006 m. sausio-lapkričio mėn. eksportuota 29,1 tūkst. t - iš jų daugiausiai į 15 senųjų ES šalių (21,3 tūkst. t). Į trečiąsias šalis žuvų gaminių eksportuota 4,5 tūkst. t, iš jų į NVS šalis – 2,7 tūkst. t. (LR ūkio ekonominės ir socialinės būklės apžvalga, 2006).

Pastebima eksporto į ES šalis augimo tendencija, tačiau kartu itin padidėjęs eksportas ir į NVS šalis: Rusiją, Ukrainą, Baltarusiją. Lietuvos žuvų perdirbimo įmonės siekia išlaikyti savo pozicijas Rytų rinkoje ir įstojus į ES.

2003 metais Lietuvoje veikė 45 žuvų perdirbimo įmonės. Sunykus senosioms žuvų perdirbimo įmonėms, buvo investuota nemažai kapitalo į naujų įmonių statybą ir modernizavimą. Pasikeitė naujų privataus kapitalo įmonių gaminamas žuvų produktų asortimentas. Žuvų perdirbimo apimtys šalyje didėja.

2004 metais balandžio 1 d. buvo sertifikuota produkcijos eksportui į ES rinkas 20 žuvų perdirbimo įmonių ir 17 žvejybos laivų, žvejojančių Atlanto vandenyne. Dar 4 įmonės turi pereinamąjį laikotarpį (Dževeckytė, 2004, p. 5). Per 2005 metus ženkliai išaugo žuvų perdirbimo įmonių, turinčių sertifikatus, skaičius. Jei 2002 metais 9 įmonės turėjo Europos Sąjungos veterinarinius numerius, tai 2005 metų pabaigoje jau 29 įmonės iš 35 užregistruotų turėjo sertifikatus ir galėjo eksportuoti savo produkciją į ES (Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, 2006). Nors statistinė analizė rodo, kad žuvų perdirbimo įmonių skaičius mažėja, tačiau iš kitos pusės didėja įmonių atitinkančių ES reikalavimus skaičius. 2006 metų žuvų perdirbimo pramonės

analizė parodė, kad išlieka pagrindinės žuvų perdirbimo įmonių gamybos kryptys – šaldytų, sūdytų, rūkytų žuvų bei kulinariinių žuvų produktų gamyba (LR ūkio ekonominės ir socialinės būklės 2006 metų apžvalga, 2007). Dvi žuvų perdirbimo įmonės gamina žuvų konservus, kai kurių perdirbimo įmonių veikla yra mišri. Dauguma žuvų perdirbimo įmonių žaliavas importuoja, o didžiąją dalį pagamintų žuvų produktų eksportuoja. 2006 metų pabaigoje Lietuvoje veikė 37 žuvų perdirbimo įmonės, iš kurių 34 turėjo sertifikatus produkcijos tiekimui į Europos Sąjungą, 3 įmonės patvirtintos produkcijos tiekimui tik į Lietuvos rinką, vienai įmonei nustatytas pereinamasis laikotarpis, 7 įmonės turėjo leidimus prekiauti savo pagaminta produkcija NVS šalyse. Kaip matome, jei lygintume 2005 m. su 2006 m., tai sertifikuotų įmonių skaičius auga.

Lietuva yra pigiausia šalis iš 10 naujų ES narių. Žuvies produktų kainos Lietuvoje sudaro tik 68% Europos Sąjungoje vyraujančių žuvies produktų kainų. Tačiau toks pranašumas laikui bėgant išnyks dėl rinkų ilgalaikio suvienodėjimo, darbo jėgos kaštų didėjimo ir kitų prekybinių bei gamybinių sąlygų pasikeitimo.

Nuo 2000 m. iki 2005 m. žuvų perdirbimo pramonės gamyba (žr. 3 lentelę) išaugo nuo 47,5 tūkst. t iki 64,9 tūkst. t. (Lietuvos ekonomikos perspektyvos, 2007). Didžiausiomis Lietuvos žuvų perdirbimo įmonėmis šiuo metu yra: UAB „Vičiūnai ir partneriai“, UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, UAB „Lignesa“, UAB „Norvelita“, UAB „Makvela“, UAB „Ost See Fisch Kretinga“, UAB „Plungės šaltis“, UAB „Espersen Lietuva“, UAB „Baltijos delikatesai“, UAB „Provit Industrija“.

Didelės teigiamos įtakos žuvų bei jų produktų eksportui turėjo tarptautinio bendradarbiavimo su ES ir kitų šalių institucijomis, atsakingomis už žvejojimą Baltijos jūroje kontrolę, stiprinimas, žvejojimo kontrolės materialinės bazės tobulinimas, specialistų įgūdžių ir kvalifikacijos kėlimas. 2006 m. pasirašyta ES bei Norvegijos sutartis dėl bendradarbiavimo žvejojimo kontrolės srityje, tais pačiais metais Lietuva priimta į ICES (Tarptautinė jūrinių tyrimų taryba). Tačiau šalia teigiamų poslinkių pastebimi ir neigiami veiksniai, įtakojantys žuvies ir žuvų produktų eksportą. Prie tokių neigiamų veiksnių galima priskirti mažas menkių sugavimo kvotas, 2006 metais Baltijos jūroje pailgėjusį menkių žvejojimo draudimo laikotarpį, prarastą galimybę NEAFC reguliuojamoje akvatorijoje žvejoti jūros ešerius (todėl buvo apsikeista kvotomis su Vokietija), senus žvejojimo laivus, nepakankamą priekrantės žvejojimo infrastruktūrą.

### Žuvų perdirbimo įmonių pagaminta produkcija

Produkto pavadinimas	Kiekis, t		
	2003 m.	2004 m.	2005 m.
Sušaldyti žuvų produktai	9 214	14 071	13 958,9
Sūdyti ir marinuoti žuvų produktai	9 199	11 606	11 290,6
Rūkyti žuvų produktai	1 897	3 146	3 401,3
Džiovinėti ir vytinti žuvų produktai	126	373	76,7
Kulinariniai žuvų gaminiai	2 964	5 511	4 415,9
Aromatizuoti jūros produktai	19 962	20 545	25 206,0
Konservai	1 808	576	942,8
Kiti žuvų gaminiai	3 992,1	7 487	5 592,7
<b>Iš viso</b>	<b>49162,1</b>	<b>63 315</b>	<b>64 884,9</b>

Šaltinis: Lietuvos ekonomikos perspektyvos, 2007

Spartus ir dalykiškas pasirengimas narystei vyko ne vienus metus ir palietė visas visuomenės sritis. Tačiau Lietuvos pramonės atstovų dėka ES tapo pagrindine užsienio prekybos partnere, šalies kelių transporto įmonių krovinių apyvartos didžioji dalis (net 96,2%) tenka tarptautiniams maršrutams, didžioji tiesioginių užsienio investicijų dalis pritraukta iš ES. Šie ir daugybė kitų faktų rodo, kad Lietuvos verslas jau įžengęs į Europą. Akivaizdu, kad Lietuvos verslui atsivėrė daug didesnės galimybės – paprastėja prekybos ir investavimo sąlygos visoje euro zonoje, rinka tapo skaidresnė, pagaliau atsirado šansas pasinaudoti ES struktūriniais fondais. Privalumų išties daug, tačiau atsirado ir naujų iššūkių – kai kuriais atvejais pablogėjo prekybos su trečiosiomis šalimis sąlygos, dėl laisvo darbo jėgos judėjimo ir protų nutekėjimo atsiranda kvalifikuotos darbo jėgos stygiaus problema, konkurencija tampa gerokai intensyvesnė. Tai reiškia, kad tiek makro-, tiek mikro - lygyje dar reikia daug ką nuveikti.

### **3. „VIČIŪNAI GROUP“ EKSPORTO YPATUMAI EUROPOS SAJUNGOS ŠALYSE**

#### **3.1. „Vičiūnai group“ ryšiai su užsieniu**

„Vičiūnai group“ buvo įkurta 1991 metais. Tai privataus kapitalo įmonė. Įmonių grupėje dirba daugiau kaip 3000 žmonių. Pagrindinė įmonės veikla yra žuvies produktų gamyba ir prekyba. Įmonei priklauso penki žuvies perdirbimo fabrikai: du Lietuvoje, Plungėje, du Estijoje, Taline ir vienas Rusijoje. Bendras fabriku pajėgumas yra 8000 tonų produkcijos per mėnesį, taigi metinis gamybos kiekis yra apie 96000 tonų. Gamyboje naudojamos moderniausios japonų, korėjiečių, vokiečių, švedų bei italų gamybos technologijos bei įrengimai. Iš naudojamų technologijų paminėtinos „know-how“ Korėjiečių technologija sūrims produktams gaminti bei norvegų technologija sūdytiems produktams.

Įmonės eksportas sudaro apie 90% visų pardavimų, o vidaus rinkoje parduodama tik apie 10% visos produkcijos. Žaliavos taip pat daugiausiai perkamos iš užsienio šalių. 35% jų importuojama iš JAV bei Kanados, apie 10% iš Pietų Korėjos ir apie 35% iš Europos Sąjungos valstybių. Vietinėje rinkoje apsirūpinama tik 20% žaliavų. Produkcijos pakuotės gaminamos Šveicarijoje iš aukščiausios kokybės medžiagų, surimis importuojamas iš JAV bei Kanados, krakmolos – iš Olandijos, baltymai iš Suomijos, Vokietijos bei Belgijos, lašiša iš Norvegijos, silkė iš Norvegijos ir Danijos, šaldyta žuvis iš Ispanijos.

Įmonės pranašumai prieš kitas tokio tipo įmones:

- Pilnai dokumentuota HACCP sistema;
- Įmonės produkcija atitinka ISO 9002 standartus;
- Aukščiausios kokybės japonų ir korėjiečių įrengimai;
- Know-how technologijos panaudojimas;
- Fabrikuose esančios pilnai aprūpintos laboratorijos, kuriose dirba geriausi specialistai;
- Produkcijos pristatymas į Europos Sąjungos valstybes ne ilgiau kaip per 72 valandas (Vičiūnų grupė. Prieiga per internetą: [www.vici.lt](http://www.vici.lt)).

„Vičiūnai group“ įmonių grupei priklauso 300 krovinių automobilių, iš kurių 46 vilkikai. Grupė palaipsniui keičia savo transportą į tokį, kuriuo galima kartu vežti ir šaldytus ir atšaldytus produktus (dvikameriniai šaldytuvai), taip sutaupoma laiko, vietos ir sumažinami paskirstymo kaštai, gabenant į mažesnes rinkas. Visi įmonės kroviniai automobiliai yra ne senesni kaip 5 metų. Automobiliai skirti daugiausiai vežti krovinius į Europą, todėl visi automobiliai turi „Greener and safe lorry“ ir „EURO-3“ sertifikatus. Dalis automobilių veža krovinius ir į Rusiją bei kitas ne

Europos sąjungos valstybes, tačiau dauguma transporto į šias valstybes yra sandoma iš kitų kompanijų, kurios specializuojasi ne ES rinkose.

„Vičiūnai group“ įmonių grupei taip pat priklauso prekybos centrų tinklas „Pliusas“, kuris 2004 metais pradėtas sparčiai plėsti, greito maitinimo restoranų tinklas „Katpėdėlė“, kuris taip pat sparčiai plečiamas ir dabar tinklui priklauso 28 „Katpėdėlės“, Taip pat „Vičiūnai“ yra oficialus automobilių „Peugeot“ ir motociklų „Yamaha“ dyleris Kaunui ir Kauno regionui. Šiuo metu yra vedamos derybos su „Opel“ ir „Chevrolet“ dėl dylerio teisių Kaune. Reikia paminėti ir tai, kad įmonei priklauso autoservisų tinklas, kuris taip pat sparčiai plečiamas, mėsos apdirbimo fabrikas, „Plungės duona“ bei „Plungės malūnas“. Lietuvos rinkai siūlomi ne tik žuvies produktai, bet ir šaldytos daržovės.

2006 metais Latvijoje bendrovė "Vičiūnai-Lat" už "Viči" silkių filė „Matjes“ gavo 2005 metų gaminio prizą. Pagal tyrimų kompanijos ACNielsen duomenis (Viči naujienos, 2006. Prieiga per internetą: [www.vici.lt](http://www.vici.lt)) Latvijos rinkoje „Vičiūnai-Lat“ yra lyderė krabų lazdelių, žuvies pirštelių segmentuose. O 2005 metais pirmą kartą tapo lydere ir sūdytos žuvies segmente (2005 metais „Vičiūnai-Lat“ užėmė apie 20% sūdytos žuvies rinkos dalies).

„Vičiūnai group“ yra vienas iš didžiausių žuvies produktų gamintojų Baltijos šalyse ir didžiausias Europoje pagal surimi produktų gamybą. Taigi jis taip pat yra vienas didžiausių šios produkcijos eksportuotojų Pabaltijyje.

Gamindama vien Lietuvos rinkai, įmonė negali pilnai išnaudoti savo pajėgumų, todėl vis labiau skverbiasi į tarptautines rinkas. Skverbimasis į tarptautines rinkas, pasak šios įmonės eksporto vadovo G. Railos, padeda pilnai išnaudoti įmonės gamybinius pajėgumus, tuo pačiu mažinama gaminių savikaina, diversifikuojama rizika, to pasiekoje dėl to lengviau konkuruoti rinkoje. Tačiau eksportuojant į kai kurias šalis, sunku konkuruoti jų rinkose vien todėl, kad tų šalių gamintojai yra subsidijuojami valstybės ir todėl gali pasiūlyti savo produkciją žemesne kaina. Tokiu būdu užkertamas kelias nemažai daliai importuotojų, kurių gaminių savikaina yra aukštesnė. Subsidijos yra viena iš didžiausių kliūčių, eksportuojant į subsidijuojamas šalis. Europos Sąjungos valstybėse ši sąlyga nebegalioja, nes Sąjungoje draudžiama subsidijavimo politika.

Taigi, Lietuvoje, kaip ir kitose Europos Sąjungos šalyse, žuvies gamintojai nėra subsidijuojami. Tačiau yra galimybė gauti finansavimą iš valstybės, dalyvaujant parodose. Tai yra tikrai didelė parama, nes dalyvavimas užsienio šalių parodose yra pakankamai brangus. Pasak G. Railos „Vičiūnai group“ dalyvavimas Maskvos žuvies produktų parodoje kainuoja apie 30.000 eurų, o Briuselyje toks dalyvavimas kartais siekia 60.000 eurų ir daugiau. Kaina priklauso daugiausiai nuo stendo ploto. Taupant lėšas, galima įsikurti mažame stende, kuris bus pigesnis, bet tai gali sudaryti prastą įvaizdį apie įmonę ir potencialūs klientai mieliau apsilankys didesniuose, solidesniuose stenduose, kurie gali būti konkurentų. Taigi toks taupumas parodose tikrai nieko gero nežada. Kaip matome, dalyvavimas parodose tikrai yra brangus, taigi mažesnėm įmonėm valstybės



finansavimas gali būti vienintelis būdas sudalyvauti tokiose parodose. Pasak „Vičiūnai group“ eksporto vadovo, jie taip pat bandė gauti valstybės finansavimą parodose, tačiau mūsų šalyje yra realiai pakankamai sudėtinga tokią paramą gauti, nors ji ir numatyta įstatymuose. Paraišką finansavimui būtina pateikti prieš pusantrų metų iki parodos. Pavėlavus pateikti paraišką, „Vičiūnai group“ finansavimo negavo. Įmonė dalyvauja tokių šalių kaip Rusija, Ukraina, Lenkija, Vokietija, Ispanija, Belgija, Prancūzija, Olandija bei JAV tarptautinėse žuvies produktų parodose, taigi išlaidos parodoms tikrai yra milžiniškos, tačiau, Pasak G. Railos, jos su kaupu atsiperka, nes kiekvienoje parodoje surandama naujų klientų, arba naujų žaliavų tiekėjų, kurie gali parduoti žaliavas pigiau, negu tie iš kurių dabar jos perkamos. Ypač šis efektas sustiprėjo Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą. Kitų šalių potencialūs tiekėjai ir klientai pagaliau pradėjo į įmonę žiūrėti, kaip į europinio lygio partnerę, ko tikrai dar nebuvo, kai Lietuva tik kandidatavo į ES. Taigi dauguma partnerių surandama būtent Europos parodose, tačiau pastaruoju metu vis daugiau potencialių partnerių susiranda įmonę patys interneto pagalba. Kaip jau minėta, ši įmonė parodose dalyvauja savo lėšomis ir valstybės parama nesinaudoja vien dėl to, kad ją sudėtinga gauti.

„Vičiūnai group“ kaip ir daugelis kitų gamintojų, vienaip ar kitaip stengiasi iširti rinką. Įmonė nesinaudoja užsakomais rinkos tyrimais. Rinka tiriama parodose, kur dalyvauja patys didžiausi tos šalies gamintojai su visos savo produkcijos pavyzdžiais ir orientacinėmis kainomis. Čia galima paragauti kitų produktų, nustatant, kaip pakeisti įmonės gaminamus produktus, kad jis atitiktų to regiono gyventojų skonį. Taip pat paimami pavyzdžiai, kurie parvežami į Lietuvą arba Estiją, ir atiduodami įmonės laboratorijai, kuri ir nustato, kokių ingredientų ir kiek reikia dėti, kad įmonės produkcija maksimaliai būtų panaši į konkurentų. Naujose rinkose, kur žmonės pripratę prie vieno skonio produktų, taip lengviau įtikti pirkėjams. Taip pat parodose galima pamatyti daug naujų produktų, kurių idėjos gali būti panaudojamos įmonės naujų produktų kūrime. Įeinant į naujas rinkas, reikia būtinai atkreipti dėmesį ir į tai, kokių produktų rinkoje nėra, o mūsų nagrinėjama įmonė gali pasiūlyti. Tokį produktą gamina „Vičiūnai group“. Tai snieginis krabas, kurio nei Europoje, nei JAV dar niekas negamina. Jis pradėtas gaminti 2002 metais ir parodose susilaukė pakankamai didelio dėmesio.

Snieginis krabas „Seafood Prix d'Elite“ konkurse buvo pripažintas sveikiausiu nauju produktu. Šis konkursas buvo Belgijoje vykstančios žuvininkystės parodos „European Seafood Exposition 2002“ dalis. „Vičiūnai group“ buvo vienintelė šioje parodoje dalyvaujanti Lietuvos bendrovė.

Konkurso „Seafood Prix d'Elite“ (elitiniai jūros produktai) metu patyrusių ekspertų buvo atrenkami geriausi parodos produktai šešioms nominacijoms pagal jų skonį, kvapą, perkamumą, pakuotę, patogumą, maistinę vertę ir originalumą. Jame buvo pristatyta įvairiausių jūros produktų iš daugelio pasaulio šalių. Įmonė tiria rinką ne tik parodose. Nuvykus į šalį, kur vyks paroda, visų pirma stengiamasi aplankyti kuo daugiau ir įvairesnių parduotuvių, kuriose galima pamatyti kokie

gamintojai dominuoja, t.y. kurie iš gamintojų yra didžiausi. Tiriant parduotuvių žuvies produktų asortimentą taip pat galima iširti, kas galėtų būti potencialūs produkcijos distributoriai, nes ant visų produktų yra rašoma, kas yra tos produkcijos importuotojas ar gamintojas. Savime suprantama, gamintojai negali būti įmonės klientai, bet importuotojams galima pasiūlyti importuoti įmonės produkciją, kuri priklausomai nuo rinkos poreikių, gali būti pigesnė arba kokybiškesnė už konkurentų.

Ryšiai su įmonės produkcijos importuotojais užmezgami ne tik parodose ar darant tyrimą parduotuvėse, bet ir internetu arba susirandant importuotojus kataloguose. Kartais patys potencialūs importuotojai susiranda įmonę, pasinaudodami minėtais informaciniais kanalais. Ne visada lengva susirasti daugiau informacijos apie importuotoją. Dažnai žinomas tik importuotojo pavadinimas. Kadangi dauguma stambesnių firmų turi savo interneto puslapius, platesnę informaciją ir kontaktus galima susirasti būtent čia. Sužinojus kontaktinius adresus, galima internetu išsiųsti pavyzdžių nuotraukas, bei orientacines kainas. Šiuo atveju internetas yra labai patogi ir greita verslo plėtojimo priemonė.

Jeigu nežinomas net importuotojo pavadinimas, gali padėti informaciniai katalogai, kuriuose galime rasti daugiau potencialių importuotojų ir atsirinkti, kurie yra reikalingi pagal regioną. Tačiau lyginant su internetu, katalogai turi vieną trūkumą: juose nėra pateikiama smulkesnė informacija apie įmonę. „Vičiūnai group“ taip pat turi savo interneto puslapį ([www.vici.lt](http://www.vici.lt); [www.esva.ee](http://www.esva.ee)), kuriuose galima sužinoti apie įmonę plačiau, negu informaciniame kataloge. Įmonės eksporto vadovo G. Railos manymu firmos dalyvavimas tarptautiniuose kataloguose taip pat yra labai svarbus, norint, kad apie įmonę kuo plačiau sužinotų kitų šalių potencialūs įmonės produkcijos importuotojai.

Ši įmonė, norėdama kuo labiau išnaudoti savo galimybes, naudojami pramonės ir prekybos rūmų teikiamomis paslaugomis. Taip pat ji naudojami Lietuvos atstovybių užsienio šalyse, ambasadų bei konsulatų paslaugomis. Pavyzdžiui, prieš eksportuojant į Vengriją, Vengrijos ambasada suteikė statistinę žuvies produktų informaciją apie šią šalį.

Taip pat įmonė naudojami UAB „Lietuvos importo ir eksporto draudimas“ paslaugomis. Draudimo įmoka svyruoja nuo 0,2 iki 0,8 procento nuo kontrakto vertės. Šis procentas priklauso nuo šalies, į kurią eksportuojama rizikos ir nuo konkrečios įmonės rizikos. „Vičiūnai group“ nurodo į kokią šalį eksportuojama ir kas yra importuotojas, tada UAB „Lietuvos importo ir eksporto draudimas“ įvertina riziką ir nurodo tikslią draudimo įmoką.

Po Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą žymiai supaprastėjo eksportas į ES valstybes. Supaprastėjo važiavimas per valstybių sienas, sumažėjo produkcijos dokumentacijos ir kt.

**Pagrindiniai motyvai skatinantys „Vičiūnai group“ užsienio prekybą.** Pats pagrindinis eksporto skatinimo motyvas yra tas, kad **centrinėje Europoje apskritai nėra kito krabų lazdelių gamintojo**, o šios įmonės pagrindinis gaminys yra šis produktas. Ši priežastis padeda žymiai

lengviau įsitvirtinti užsienio rinkose, nes kuo mažiau gamintojų, tuo mažesnė konkurencija ir tuo lengviau pripratinti pirkėją prie įmonės gaminamos produkcijos.

Kitas motyvas - **gaminamas unikalus produktas**, t.y. anksčiau minėtas snieginis krabas, kurio apskritai niekas kitas negamina. Pripratinus vartotoją prie šios įmonės gaminamos unikalios produkcijos, šiuo atveju prie snieginio krabo, pradėjus jį gaminti kitoms įmonėms, pirkėjai turėtų vis tiek teikti pirmenybę „Vičiūnai group“ produktui, nes jie bus prie įmonės produkto įpratę. Kaip ir kitose srityse, taip ir žuvies pramonėje vartotojai pirmiausia žiūri į kainą, į kokybę ir į gamintoją. „Vičiūnai group“ tikslas- aukščiausia kokybė žemiausiomis kainomis.

**Technologinis pranašumas** taip pat yra vienas iš motyvų, skatinančių šios įmonės eksporto veiklą. Jau minėtas snieginis krabas gaminamas tik šios įmonės būtent todėl, kad ji taiko naujausias ir pažangiausias gamybos technologijas, kurių niekam neatskleidžia.

**Firmos įvaizdžio kūrimas** taip pat labai svarbus faktorius skatinantis eksportą. Į nežinomą įmonę potencialūs klientai žiūri vangiai, o tiriamosios įmonės produkcija, kuri apima penkis prekinis ženklus („Vici“, „Columbus“, „Iodic“, „Esva“ ir „Soveckije“) pristatomus skirtingose rinkose, jau yra pakankamai gerai žinoma ir turinti gerą vardą.

**Rizikos diversifikacija.** Įmonė eksportuoja į daugiau kaip 40 šalių, todėl gali diversifikuoti riziką. Nuostoliai, susiję su veikla vienoje rinkose, gali būti kompensuojami pelnu kitose rinkose. Taip įmonė igauna daugiau pranašumų prieš konkurentus.

**Konkurentų „spaudimas“** vykdomas per prekinį ženklų įvairovę. Norėdama kuo mažiau vietos rinkose palikti konkurentams, įmonė tarsi konkuruoja su savimi. Siūlydama platesnį asortimentą ji palieka mažiau vietos konkurentams. Potencialūs importuotojai labai dažnai renkasi iš ko importuoti produktus būtent pagal tai, kas turi didesnę asortimentą. O paprasti pirkėjai dažniausiai nežiūri kas yra gamintojas, o tik pasirenka jiems priimtina prekinį ženklą. Taigi kuo daugiau prekinį ženklų pateikiama vartotojams, tuo daugiau šansų, kad jie pasirinks būtent norimą įmonei produkciją.

**Perprodukcija.** Įmonė vien tik patenkindama vietinę rinką, negali pilnai išnaudoti savo gamybinių pajėgumų. Norėdama sumažinti savo produktų savikainą, ji gamina didelius kiekius produkcijos ir didesnę dalį (90%) jos eksportuoja.

**Motyvai, skatinantys „Vičiūnai group“ užsienio prekybą**

MOTYVAI	PAAIŠKINIMAI
Centrinėje Europoje nėra kito krabų lazdelių gamintojo	Dėl šios priežasties žymiai lengviau įsitvirtinti rinkoje.
Gaminamas unikalus produktas	Įmonės gaminamas “snieginis krabas” kol kas neturi analogų pasaulyje
Technologinis pranašumas	Būtent “snieginio krabo” gamybos technologija suteikia įmonei pranašumo užsienio rinkose.
Firmos įvaizdžio kūrimas	Įmonė stengiasi pabrėžti savo produkcijos kokybę ir taip garsina savo vardą
Rizikos diversifikavimas	Esportuodama į daugybę šalių įmonė gali diversifikuoti riziką.
Konkurentų spaudimas	Konkurentai spaudžiami per “Vičiūnai group” prekinių ženklų įvairovę. Taip jiems paliekama mažiau vietos rinkoje.
Perprodukcija	Įmonės gamybiniai pajėgumai yra gana dideli, todėl jeigu įmonė tenkintų tik vietinius poreikius, labai išaugtų produktų savikaina ir ji taptų nekonkurencinga.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

**3.2. Eksporto rinkos ypatumai**

Kaip jau minėjau anksčiau, ši firma specializuojasi žuvies produktų gamyboje ir prekyboje atitinkamuose pasaulio regionuose. Įmonės „Vičiūnai group“ struktūra ir valdymas yra panašūs, kaip ir kitos paskirties įmonių. Tačiau negalima pamiršti, kad kiekviena eksporto įmonė turi jai būdingus bruožus, kurie atsiskleidžia jos specialiose funkcijose, „Vičiūnai group“ nėra išimtis. Šios eksporto įmonės padalinius ir tarnybas galima sugrupuoti į penkias grupes:

1) veiklos planavimo ir prognozavimo padalinys. Pagrindinės jo funkcijos tokios:

- bendra eksporto politika, tiek strateginė, tiek taktinė, tiek einamasis planavimas,
- prognozių, planų vykdymo rekomendacijos,
- valiutos planavimo, bankinių, valiutinių kreditų ir atsiskaitymų analizė,
- transporto planavimas, veiklos rezultatų kontrolė ir analizė, rekomendacijų rengimas.

2) finansinės apskaitos ir menedžmento padalinys:

- įmonės vidaus atskaitomybė,
- įmonės atskaitomybė valstybei,
- atsiskaitymai su bankais, draudimo įstaigomis,
- atsiskaitymai su tiekėjais, paslaugų įmonėmis,
- darbo užmokesčio priskaitymai ir atsiskaitymai su darbuotojais,
- finansinė veiklos analizė ir rekomendacijos.

3) marketingo padalinys:

- paklausos ir pasiūlos tyrimas,

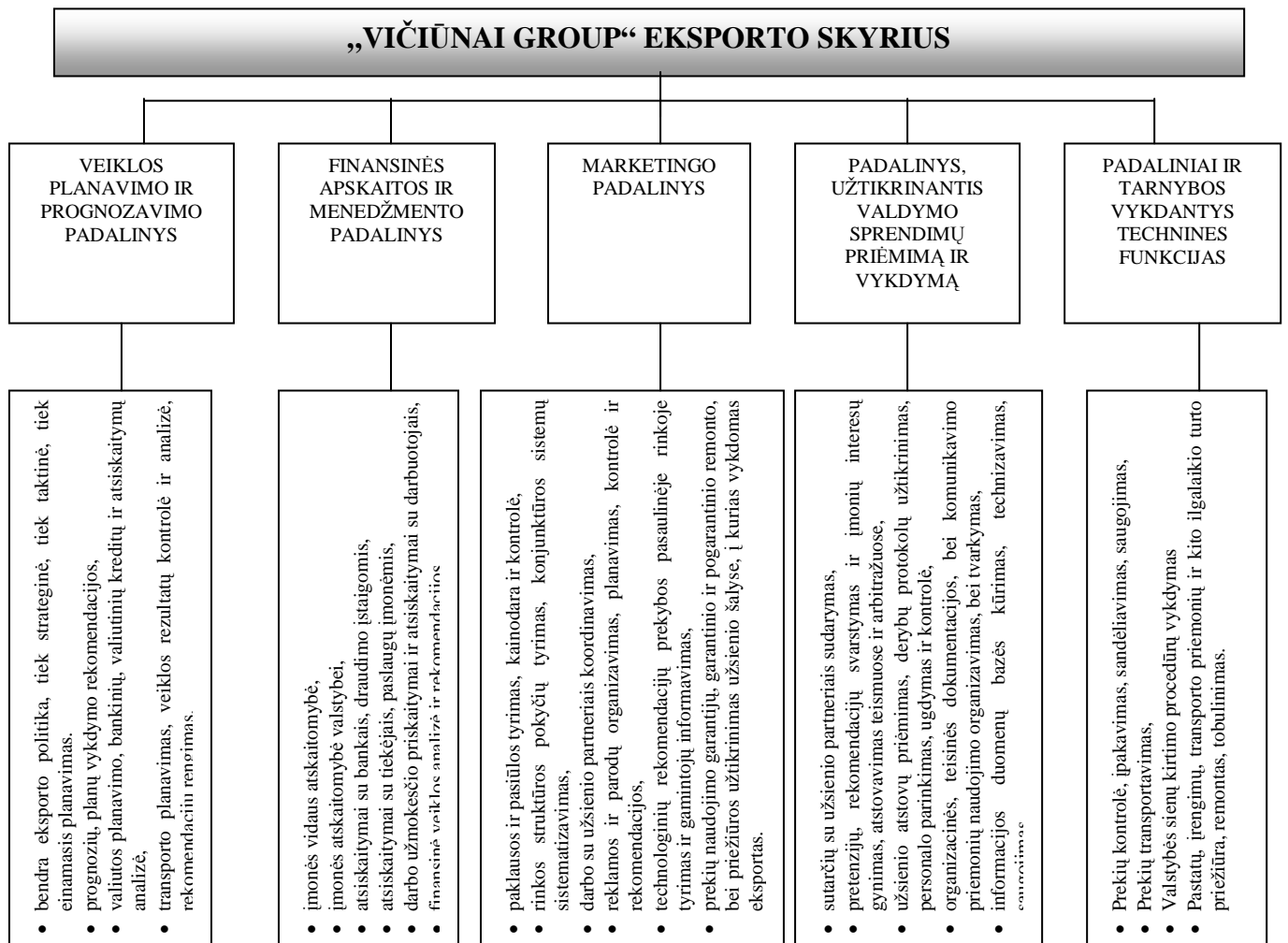
- kainodara ir kontrolė,
- rinkos struktūros pokyčių tyrimas, konjunktūros sistemų sistematizavimas,
- darbo su užsienio partneriais koordinavimas,
- reklamos ir parodų organizavimas, planavimas, kontrolė ir rekomendacijos,
- technologinių rekomendacijų prekybos pasaulinėje rinkoje tyrimas ir gamintojų informavimas,
- prekių naudojimo garantijų, garantinio ir pogarantinio remonto, bei priežiūros užtikrinimas užsienio šalyse, į kurias vykdomas eksportas.

4) padalinys, užtikrinantis valdymo sprendimų priėmimą ir vykdymą:

- sutarčių su užsienio partneriais sudarymas,
- pretenzijų, rekomendacijų svarstymas ir įmonių interesų gynimas, atstovavimas teismuose ir arbitražuose,
- užsienio atstovų priėmimas, derybų protokolų užtikrinimas, personalo parinkimas, ugdymas ir kontrolė,
- organizacinės, teisinės dokumentacijos, bei komunikavimo priemonių naudojimo organizavimas, bei tvarkymas,
- informacijos duomenų bazės kūrimas, technizavimas, saugojimas.

5) padaliniai ir tarnybos vykdančios technines funkcijas:

- prekių kontrolė, įpakavimas, sandėliavimas, saugojimas,
- prekių transportavimas,
- valstybės sienų kirtimo procedūrų vykdymas,
- pastatų, įrengimų, transporto priemonių ir kito ilgalaikio turto priežiūra, remontas, tobulinimas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 7 pav. „Vičiūnai group“ eksporto skyriaus struktūra

**Eksporto rinkos struktūra.** Kaip ir kiekviena įmonė, „Vičiūnai group“, iškėlusį užduotį eksportuoti produkciją į užsienį, patenka į tarptautinės konkurencijos sąlygas. Užsienio rinka kelia žymiai didesnius reikalavimus prekei negu vidaus rinka, nes yra didžiulė pasiūla. Efektyvi veikla užsienio rinkoje neįmanoma be gero ir detalaus užsienio sąlygų žinojimo. Būtina žinoti tos šalies, į kurią eksportuojama, veikiančius įstatymus, tos šalies kultūrinę aplinką, papročius, valiutinių ir finansinių atsiskaitymų taisykles, tos šalies vidaus bei užsienio politiką ir kitas sąlygas. Yra būtina kompleksinė rinkos analizė, kuri vadinama eksporto rinkos tyrimo struktūra. Ji apima paklausos tyrimą, pasiūlos tyrimą bei konkrečios prekės eksporto rinkos sąlygų tyrimą.

**Paklausos tyrimas.** Prieš eksportuodama, įmonė pirmiausia išsiaiškina koks toje šalyje yra poreikis numatomai eksportuoti produkcijai. Tuo tikslu nustatomos perkamosios galios lygis, pirkėjų keliami reikalavimai prekei, pirkėjų elgsenos veiksniai, poreikio pokyčio perspektyvos, atsižvelgiant į pokyčio tempus. Aiškinantis poreikį prekei, didelę reikšmę turi rinkos imlumo rodiklis. Rinkos prisotinimo rodiklis nustatomas tos šalies gamybos ir užsienio prekybos statistinių duomenų pagrindu. T.y. reikia žinoti, kiek konkrečios prekės pagamina konkrečios šalies gamintojai ir kiek jos importuojama iš užsienio šalių. Statistinė informacija dažniausiai gaunama

Lietuvoje iš kitų šalių ambasadų. Tačiau ne visų šalių atstovybės yra Lietuvoje, todėl kartais kreipiamasi į tos šalies užsienio prekybos agentūras. Naudojantis statistiniais duomenimis įvertinama dinamika. Jei rinka yra neprisotinta, nustatomas potencialių pirkėjų ratas. Labai svarbu nepamiršti, kad pats pirkėjas sprendžia, kaip ir kiek tenkinami jo poreikiai. Todėl labai svarbu iširti, kokias prekių savybes labiausiai vertina šalies gyventojai. Žinoma, galvojant, kad privalomos prekės savybės turi būti: aukščiausia kokybė už priimtina kainą. Pirkėjų poreikius įmonė tiria labai paprastu metodu. Stengiamasi išsiaiškinti, kokios firmos produkcija turi didžiausią paklausą ar užima didžiausią dalį rinkos, tiriama rinkos lyderio produkcijos kokybė, skoninės savybės, bei pakuotės dizaino subtilybės.

**Pasiūlos tyrimas.** Pasiūlos tyrime aiškinamasi, kokia pagrindinė gamybos apimtis toje šalyje, koks prekės esamas kiekis rinkoje ir atsargose, koks prekės importas ir eksportas. Kiekybinė pasiūla įvertinama taip: gamyba šalyje + importas + eksportas + atsargų pokyčiai sandėliuose. Taip pat aiškinamasi pasiūlos struktūra, t.y. asortimento atnaujinimo galimybės. Ją sąlygoja naujų prekių atsiradimas. Todėl būtina žinoti produkto pasaulinės rinkos vystymosi tendencijas.

Pagrindiniai veiksniai, sąlygojantys prekių pasiūlos pokyčius yra:

- 1) kapitalinių įdėjimų į prekės gamybos objektų statybą, apimtis.
- 2) prekės prognozuojamos gamybos apimtys,
- 3) prekių išsiuntimo vartotojams apimtys,
- 4) prekių atsargos gamintojų, tarpininkų ir pardavėjų sandėliuose,
- 5) prekių pristatymo į rinką galimybės,
- 6) mokslo tiriamųjų darbų apimtys, strateginės apimtys ir struktūra bei produkcijos atnaujinimo tempai.

„Vičiūnai group“ analizuoja konkurentų tam tikroje rinkoje veiklą. Tuo tikslu daromi tokie tyrimai:

- nustatomos konkurentų prekių lyginamasis svoris rinkoje;
- išsiaiškinamas toje šalyje konkurentų gaminamų prekių asortimentas, kokybinės charakteristikos, konkurenciniai veiksniai, prekinių ženklų naudojimas ir kt. prekių savybės;
- nustatomos konkurentų teikiamos paslaugos pirkėjui (pristatymas, garantijos);
- prekių srautų formavimo pateikimas: sandėliavimas, transportavimas, prekybos tarpininkai;
- išanalizuojama prekės reklamos būklė, pardavimų skatinimas, rėmimas, išlaidos šiems tikslams;
- nustatoma investicinė veikla, gamybinė ir techninė veikla, produkto savikainos lygis ir struktūra;

## KONKURENTŲ VEIKLOS ANALIZĖ

Konkurentų prekių lyginamojo svorio rinkoje nustatymas

Konkurentų teikiamų paslaugų pirkėjui analizė

Konkurentų naudojamų prekybos tarpininkų, sandėliavimo ir transportavimo kanalų analizė

Konkurentų reklamos, pardavimų skatinimo, rėmimo išlaidų analizė

Konkurentų prekių asortimento, kokybės ir prekinių ženklų analizė

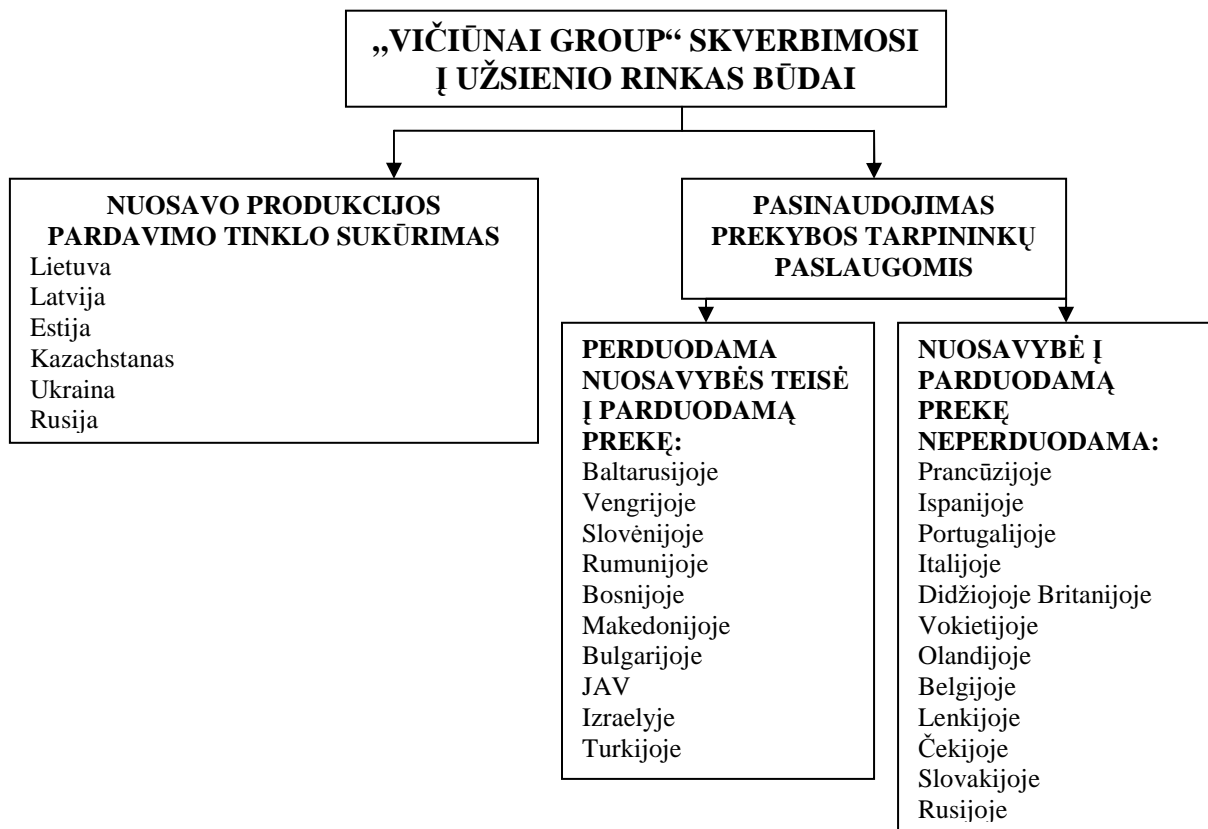
Analizuojama bei nustatoma konkurentų investicinė, gamybinė bei techninė veikla, produkto savikainos lygis ir struktūra

Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 8 pav. „Vičiūnai group“ naudojama konkurentų analizė

**Konkrečios prekės rinkos sąlygų analizė.** Pasak įmonės eksporto vadovo G. Railos, be šios analizės neįmanoma priimti efektyvių valdymo sprendimų, todėl kartu su įmonės pardavimo veiklos analize yra svarbi komercinės praktikos tyrimo metu atliekama rinkos analizė. Komercinės praktikos tyrimas apima sutarčių praktikos klausimus, esančius tam tikroje rinkoje, tipinius kontraktus toje šalyje, biržų kontraktus, mugių, aukcionų, parodų praktiką ir sąlygas. Svarbu žinoti prekybos papročius, prekių pateikimo sąlygas, kainų nustatymą, atsiskaitymo būdus, formas ir metodus. Taip pat, prieš eksportuojant, analizuojamos prekių judėjimo sąlygos, t.y. transporto tarifai, kainos, kvotos darbų kainos, saugojimo kainos, kainų nustatymo tvarka, pakrovimo-iškrovimo mechanizmo lygis, reikalavimai įpakavimui, svoriui ir matmenimis. Prekės paskirstymo kanalų analizė nustato, kuriuo būdu galima patekti į konkrečią rinką su konkrečia preke. Mūsų tiriama įmonė naudoja du pagrindinius išsiskverbimo į užsienio rinkas būdus:





Šaltinis: sudaryta autoriaus

**9 pav. „Vičiūnai group“ naudojami skverbimosi į užsienio rinkas būdai**

**1) Nuosavo produkcijos pardavimo tinklo sukūrimas.** Tam reikia gerai žinoti rinką ir turėti joje savo atstovus. Šis būdas pateisinamas, esant didelėms eksporto apimtims, nes nuosavo tinklo sukūrimas daug kainuoja. Pranašumas - per tinklą atliekama detali ir pagrįsta prekės rinkos analizė. Šį įsiskverbimo į rinką būdą „Vičiūnai Group“ jau taiko Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Belgijoje, Lenkijoje, Čekijoje, Kazachstane, Ukrainoje bei Rusijoje.

**2) Prekybos tarpininkų panaudojimas.** Šis būdas labai naudingas skverbiantis į naują rinką, kurioje naujos sistemos dar nėra. Sistema organizuojama sutarčių pagrindu atskirose prekių grupėse. Pasauliniame eksporte šis būdas apima apie 1/2-2/3 apyvartos.

Visus tarpininkus įmonė skirsto į 2 grupes:

**1) Perduodama nuosavybės teisė į parduodamą prekę.** Ši sąlyga galioja Baltarusijoje, Vengrijoje, Slovėnijoje, Rumunijoje, Bosnijoje ir Hercegovinoje, Bulgarijoje ir kt.

**2) Nuosavybė į parduodamą prekę neperduodama.** Taip yra Prancūzijoje, Ispanijoje, Portugalijoje, Italijoje, Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje, Olandijoje, Belgijoje ir kt.

Daugumoje naujų rinkų įmonė naudoja tarpininkus, o vėliau jų tinklo bazėje sukuria nuosavą prekybos sistemą. Tačiau ši sistema kol kas taikoma tik didesnėse rinkose.

**„Vičiūnai group“ eksportas pagal užsienio rinkas.** Kaip jau minėta anksčiau, šiuo metu „Vičiūnai group“ priklauso penki žuvies perdirbimo fabrikai. Du iš jų yra Lietuvoje, Plungėje. Šie fabrikai didžiausi tiek savo plotu, tiek gamybos apimtimi. Kitas 2002 metais buvo pastatytas

Sovietske. Jis savo pajėgumais mažai atsilieka nuo Plungės fabriko. Du fabrikai yra Estijoje, Taline. Taigi, visa produkcija pagaminama šiuose penkiuose fabrikuose paskirstoma atitinkamai: iš Rusijos fabriko produkcija daugiausiai orientuojama į Rusijos, Baltarusijos, Ukrainos, Moldovos ir Kazachstano rinkas, o Lietuvos ir Estijos fabrikai orientuojami į Europos valstybes.

Įmonės produkcijos eksporto rinka yra suskirstyta į keturias rinkas:

**Vidurio ir Rytų Europą** aptarnauja „PKP“ eksporto skyrius. Pati didžiausia iš rytų rinkos yra Rusija. Čia eksportuojami didžiausi kiekiai. Kadangi Rusijos rinka labai didelė, čia buvo įkurta dukterinė kompanija „VičiūnaiRus“. Šios įmonės ofisai įsikūrę Maskvoje ir Peterburge. Jie prižiūri klientus, t.y. tikrina prekių išdėstymą parduotuvėse, organizuoja marketinginį prekių palaikymą. Dalis produkcijos parduodama per prekybos tinklus, tačiau pagrindiniai kiekiai parduodami per distribucines kompanijas. Distribucinės kompanijos pasirenkamos taip, kad kiekviename regione būtų po kiekvieno prekinio ženklo distributorių. Taip „Vičiūnai group“ gali konkuruoti su savimi ir tuo pačiu užimti didesnę rinkos dalį. Tačiau tariamasi su distributoriais, kad jie nesiskverbtų į svetimas rinkas, t.y. kad viename regione nekonkuruotų distributoriai, prekiaujantys produkcija pažymėta tuo pačiu prekiniu ženklu. Patys pagrindiniai yra „Esva“ ir „Vici“ prekiniai ženklai. Tai aukštos kokybės produktai. Taip pat yra ženklas „Iodic“, skirtas tik Vakarų Europai. „Sovetskije“ ir „Kolumbus“ yra žemesnės kokybės prekės, kurios daugiausiai skirtos Rusijos rinkai. Taip pat reikėtų paminėti tai, kad nuo praėjusių metų pradžios Rusijos įmonė pati pradėjo neužšaldytų žuvies produktų distribuciją.

Panaši sistema taikoma eksportuojant į Vengriją, Baltarusiją, Slovėniją, Rumuniją, Bosniją ir Hercegoviną, Bulgariją, Kroatiją, Izraelį, JAV, Moldovą ir kt. Tačiau šiose šalyse nėra įmonės atstovybių, todėl klientai (distribucinės kompanijos ir prekybos tinklai) bendrauja tiesiai su „PKP“ eksporto skyriumi. Šiose šalyse rinka neskirstoma distributoriams. Jie patys pasirenka, kur ir kiek prekiauti.

Ukrainoje, Kazachstane, Latvijoje, Lietuvoje ir Estijoje vykdoma kita verslo politika. Čia įkurtos dukterinės įmonės, kurios atlieka visą distribuciją minėtose šalyse. Dukterinės įmonės tiesiogiai bendrauja su prekybos tinklais, siūlo jiems produkciją, derisi dėl kainų ir asortimento. Tačiau strateginiai sprendimai priimami Lietuvoje, motininėje įmonėje.

Lenkijos rinkoje taip pat įkurta dukterinė įmonė „VičiūnaiPol“, kuri, lyginant su praėjusiais metais, padidino savo pardavimus daugiau negu dvigubai. Tokį pardavimų padidėjimą sąlygojo Lietuvos ir Lenkijos įstojimas į Europos Sąjungą, taip pat produkcijos įvedimas į tokius pasaulinio masto tinklus, kaip „Carrefour“, „Tesco“ bei „Giant“.

**Skandinavijos šalis** aptarnauja „Esva“ prekybos skyrius. Taip yra todėl, kad Estija yra artima Skandinavijos šalims tiek geografiniu, tiek kultūriniu požiūriais. Todėl estai žymiai lengviau bendrauja su skandinavais. Lietuviams tikrai prasčiau sektųsi, nes Lietuva neturi kultūrinių panašumų prieš Skandinavijos šalis.

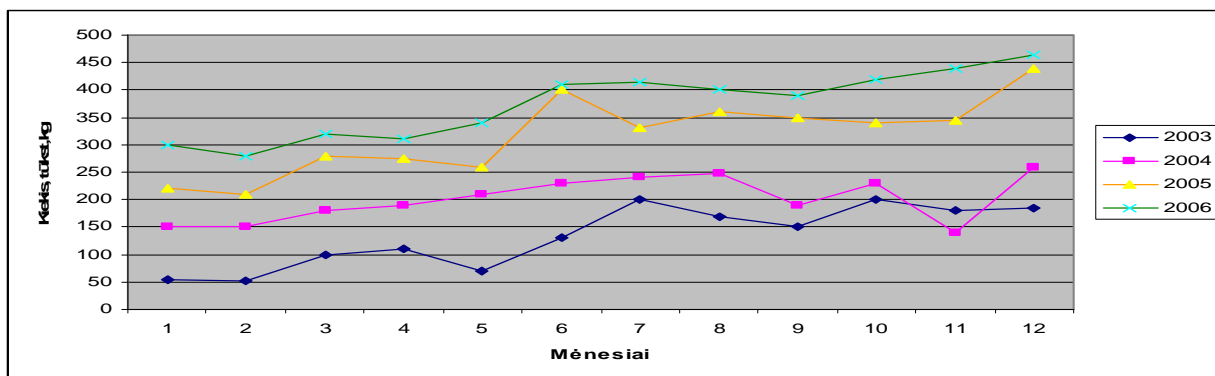
**Pabaltijo šalis.** Tiek Lietuvoje, tiek Estijoje, tiek Latvijoje yra įkurtos „Vičiūnų“ įmonės. Atitinkamai pagal šalis: „Vičiūnai ir Ko“, „VičiūnaiBaltic“ ir „VičiūnaiLat“. Šios firmos šiose trijose šalyse rūpinasi prekyba. Šių šalių rinkose, skirtingai nuo anksčiau minėtų šalių, „Vici“ prekinio ženklu pažymėtus produktus konkrečios šalies dukterinė įmonė pristato tiesiai į prekybos tinklus. O „Esva“ prekinio ženklu pažymėta produkcija prekiauja kitos firmos. Lietuvoje šiais produktais prekiauja „Kauno pieno centras“, Estijoje- „Talino šaldytuvai“, o Latvijoje dvi firmos- „FFL“ ir „Salpro“.

**Vakarų Europai** įsteigta atstovybė Belgijoje- „VičiūnaiEurope“. Tokiose šalyse kaip Prancūzija, Ispanija, Portugalija, Italija, Didžioji Britanija, Vokietija, Olandija, Belgija ir kt. yra po vieną firmą- partnerę, kuri padeda derybose su prekybiniais tinklais, distribucinėm kompanijom ir už tai gauna procentus nuo parduoto kiekio. Prekės ir pinigai juda aplenkiant šias kompanijas. Su šiomis firmomis bendraujama dėl tų pačių priežasčių, kaip ir Estijos ir Skandinavijos šalių įmonių atveju. Realiau ir drąsiau yra žiūrima į firmą, kai ją derybose palaiko konkrečios šalies, su kurios firmomis derimasi, atstovas.

### 3.3. „Vičiūnai group“ eksportas į Europos Sąjungą

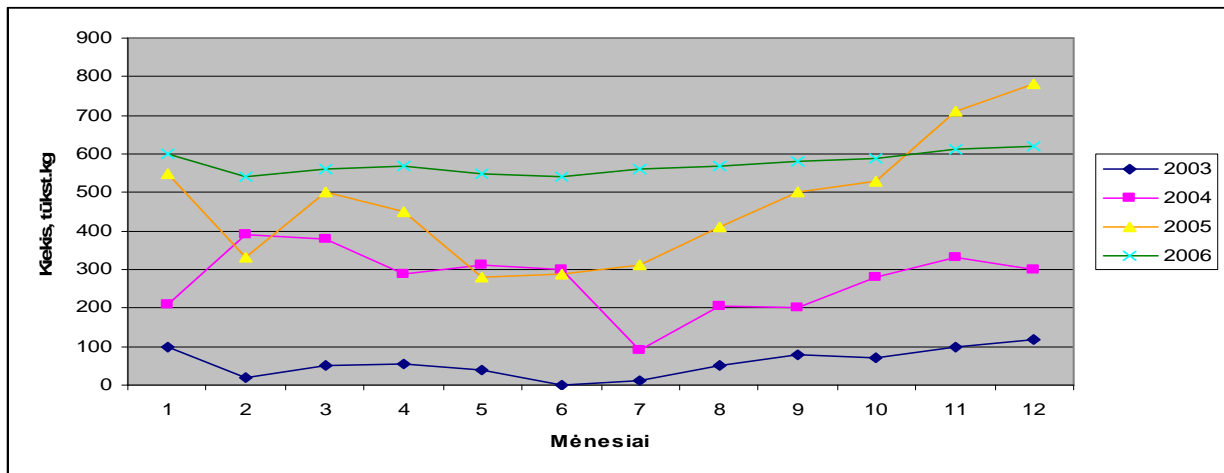
Šioje dalyje naudojant vidinius įmonės eksporto duomenis, sudaromos diagramos ir analizuojamos įmonės eksporto kitimo tendencijos ir jų priežastys.

Žemiau pateikiamame 10 paveiksle galima pastebėti, kad įmonės eksportas į Europos Sąjungos valstybes nuolat didėja, augimas ypač sustiprėjo po Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą. Todėl galima teigti, kad jog iškelta hipotezė, kad įstojimas į ES sudarė palankesnes sąlygas žuvies produktų eksportui, pasitvirtino. Toliau bus išsamiau analizuojamos eksporto didėjimo priežastys.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

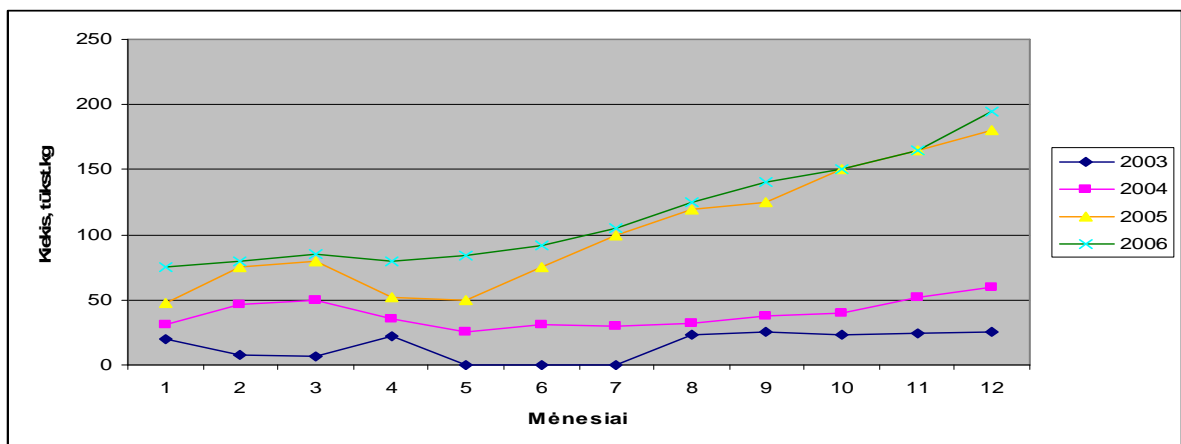
10 pav. „Vičiūnai group“ eksportas į Europos Sąjungos valstybes 2003-2006 metais



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 11 pav. „Vičiūnai group” eksportas į naujas Europos Sąjungos nares 2003-2006 metais

11 paveiksle galima pastebėti, kad mažiausiai produkcijos eksportuojama vasaros metu. Taip yra todėl, kad daugumoje naujųjų ES narių daugiau suvartojama šaldytų produktų, negu atšaldytų. Žvelgiant iš kitos pozicijos, galima pastebėti, kad nuo 2005 metų birželio mėnesio gana staigiai padidėjo eksportas į naujas Europos Sąjungos nares. Tokį kilimą daugiausiai veikė eksportas į Lenkiją, Čekiją ir Slovakiją (12 ir 13 paveikslai).

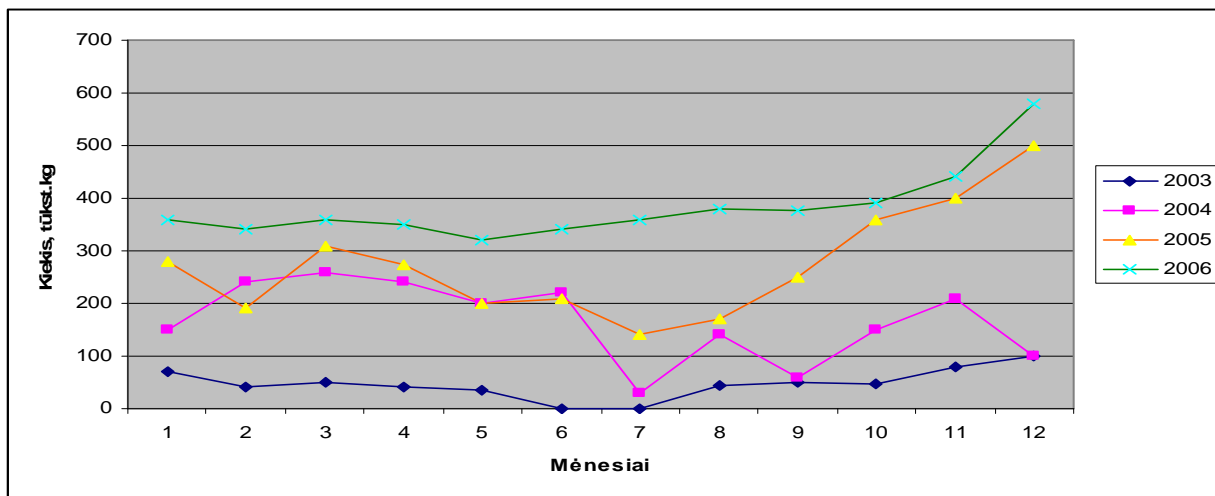


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 12 pav. „Vičiūnai group“ eksportas į Lenkiją 2003-2006 metais

Lenkijoje tokį pakilimą sąlygojo dukterinės įmonės įkūrimas, kuri pradėta plėsti artėjant Lietuvos ir Lenkijos narystei ES. Taip pat didėjo ir įmonės įtaka derybose su prekybos tinklais. Kai šalyje, į kurią eksportuojama, yra dukterinė įmonė, žymiai lengviau kontroliuoti pardavimus, derėtis su prekybos tinklais, organizuoti akcijas, maksimaliai pateikti produkcijos asortimentą prekybos vietose ir rengti reklamines kompanijas. Pirmasis prekybos tinklas, su kuriuo „VičiūnaiPol“ 2004 gegužės 26 d. pasirašė sutartį, yra Prancūzijos prekybos tinklo „Giant“ Lenkijos dukterinis tinklas „Giant Polska“ (Bagdanavičiūtė V., 2004). 2004 m. birželio mėnesį buvo pasirašytos sutartys su „Leader price“, „Carrefour Polska“, „Metro“, „Ahold“ ir „Tesco“, o 2004 m. rugpjūčio pradžioje - su „CBA“ aljansu, kuris vienija Bulgarijos, Kroatijos, Lenkijos, Lietuvos, Rumunijos, Slovakijos,

Slovėnijos bei Vengrijos mažmeninės prekybos tinklus. Taip pat eksporto kilimą įtakojo ir įmonės produktų kokybės pripažinimas tarp vartotojų, nes Lenkijos gamintojai gamina pigius, bet prastos kokybės žuvies produktus.



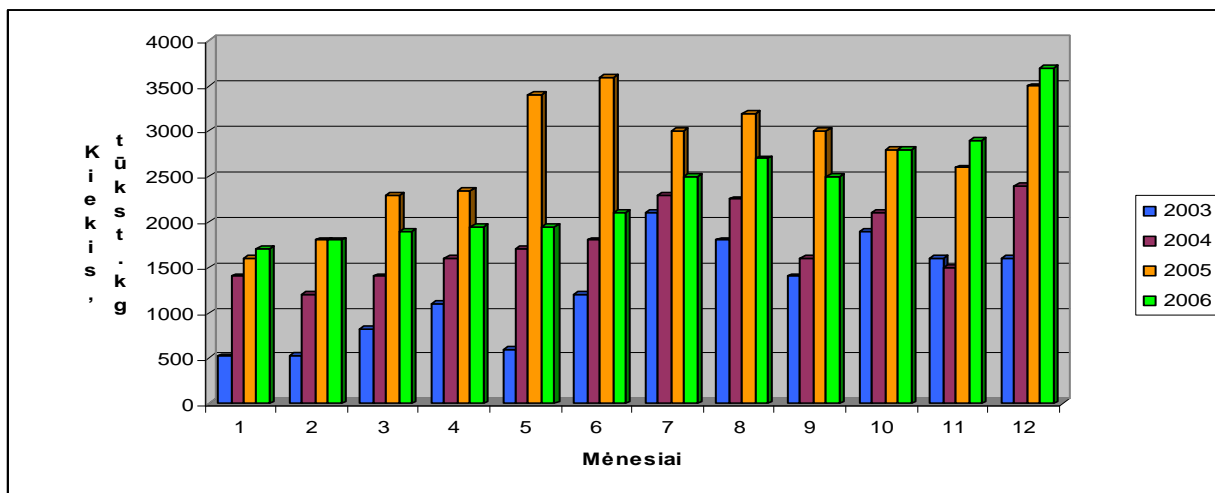
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 13 pav. „Vičiūnai group“ eksportas į Čekiją ir Slovakiją 2003-2006 metais

Panaši situacija yra Čekijoje ir Slovakijoje. Čekijos įmonė veikė nuo 2004 metų pradžios, tačiau aktyviai plėstis įmonė pradėjo nuo 2005 metų vidurio. Čekijoje, kaip ir Lenkijoje, yra įkurta dukterinė įmonė „VičiūnaiCZ“, kuri tiesiogiai bendradarbiauja su prekybos tinklais ir sudaro su jais tiekimo sutartis. Taip pat su tinklais derinami asortimento plėtimo klausimai, akcijos ir reklama. Pirmasis prekybos tinklas, su kuriuo buvo pradėta dirbti, buvo „Tesco“, vėliau buvo susitarta su tokiais tinklais kaip „Carefour“, „Kaufland“, „Giant“, „CBA“ „Metro“ ir keletu mažesnių prekybinių tinklų. Čekijos dukterinė įmonė taip pat koordinuoja darbą ir Slovakijoje. Tačiau kaip ir kitose šalyse, pagrindiniai produkcijos kiekiai yra parduodami per prekybos tinklus. Todėl, sudarius sutartį su tinklu vienoje šalyje, yra pakankamai nesudėtinga sudaryti sutartį su tuo pačiu tinklu kitoje šalyje.

10 paveiksle galima pastebėti, kad po 2004 metų gegužės 1-osios įmonės eksportas smarkiai išaugo, lyginant su pirmaisiais 2004 metų mėnesiais. Gegužės mėnesį pardavimų kilimas buvo šiek tiek mažesnis, lyginant su praėjusių metų tuo pačiu laikotarpiu, nes užsienio partneriai atsargiai žiūrėjo į prekybos sąlygų pasikeitimus. Tačiau geriau supratus naujas prekybos sąlygas, prekybos apimtys padidėjo birželio mėnesį.

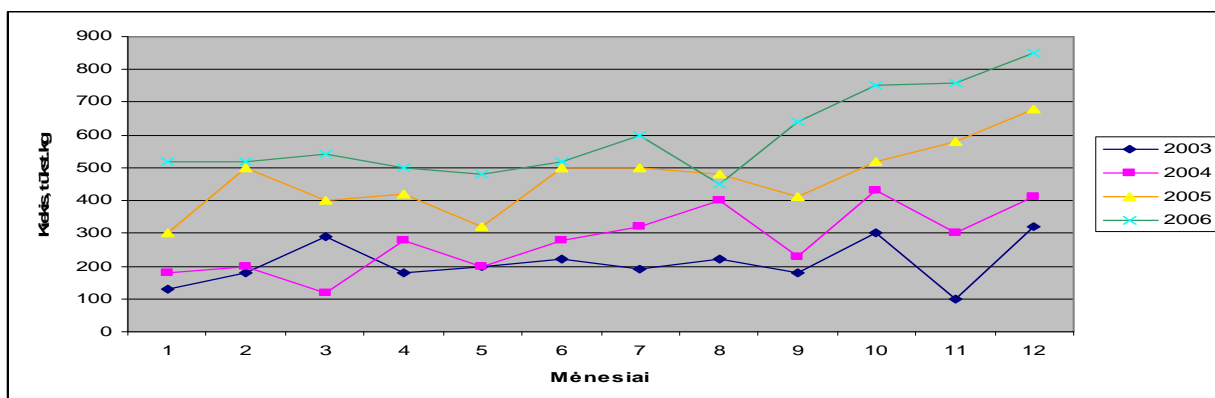
Analizuojant eksportą į senąsias ES nares, reikėtų pastebėti, kad naujų sąlygų atsiradimas dar labiau paveikė eksportą į šias šalis. Nors teoriškai jau buvo suderinta, kaip vyks prekyba tarp šių šalių, praktiškai kilo daug neaiškumų ir techninių problemų, kad pirmaisiais įstojimo į ES mėnesiais vyktų aktyvus eksportas. Trukdžių buvo ir iš užsienio partnerių pusės, ir iš pačios įmonės, dėl nepakankamai aiškių pakitusių reikalavimų eksportuojamai į konkrečias šalis produkcijai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

#### 14 pav. „Vičiūnai group” eksportas į senų Europos Sąjungos narių rinkas 2003-2006 metais

14 paveiksle matome, kad senosios narės gerai žino ES šalių tarpusavio prekybos subtilybes, todėl pirmąjį Lietuvos įstojimo į ES mėnesį pardavimai į šias šalis nesumažėjo.



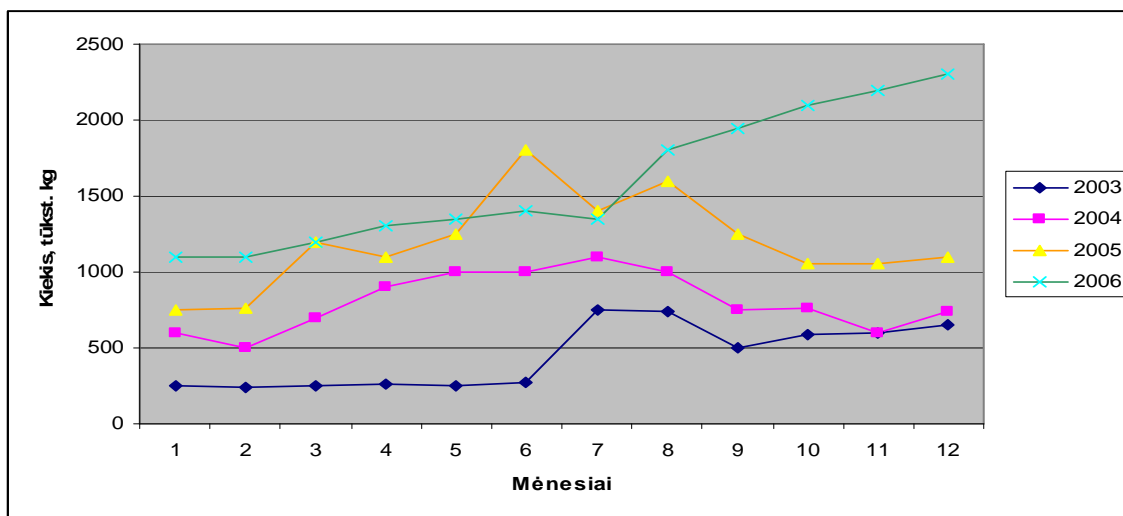
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

#### 15 pav. „Vičiūnai group“ eksportas į Italiją 2003-2006 metais

Analizuojant eksportą į senąsias ES nares, galima pastebėti atvirkštinį efektą, lyginant su eksportu į naująsias ES nares. Taip yra todėl, kad šiose šalyse yra susiformavusios ilgametės tradicijos vartoti nešaldytus maisto produktus, o vasaros metu tokių produktų suvartojimas padidėja, nes juos žmonės perka iškylaudami arba kaip greitą užkandį, kurio nereikia atšildyti ar kitaip ruošti. Taigi Italijoje ir Prancūzijoje daugiau suvartojama atšaldytų surimio produktų, nei šaldytų žuvies kulinarinių produktų.

Prancūzijoje ir Italijoje parduodama daugiausiai produkcijos, todėl šios šalys labiausiai tinka analizei. Kitose šalyse kiekiai yra žymiai mažesni, todėl sunku lyginti produkto kiekio kitimo tendencijas ir jų sezoniškumą. Kaip jau minėta anksčiau, Prancūzijoje ir Italijoje daugiau parduodama trumpo vartojimo produktų. Taigi, atsivėrus sienoms, produktai mažiau laiko užtrunka kelyje ir dėl to eksportuojama daugiau produktų. Kuo galiojimas yra ilgesnis, tuo didesnę kiekį gali sandėliuoti ir parduoti pardavėjas, tuo labiau bus susidomėjęs ir vartotojas. Tuo pačiu išplečiamas ir

asortimentas. Prancūzijoje „Vičiūnai group“ tiekia produkciją į „Carrefour“, „Casino“, „Ahold“, „Intermarshe“ (Verslo žinios, 2003). Su tinklais sudaromos metinės tiekimo sutartys ir tai iš dalies skatina periodinį „Vičiūnai group“ gamybinių pajėgumų didinimą.



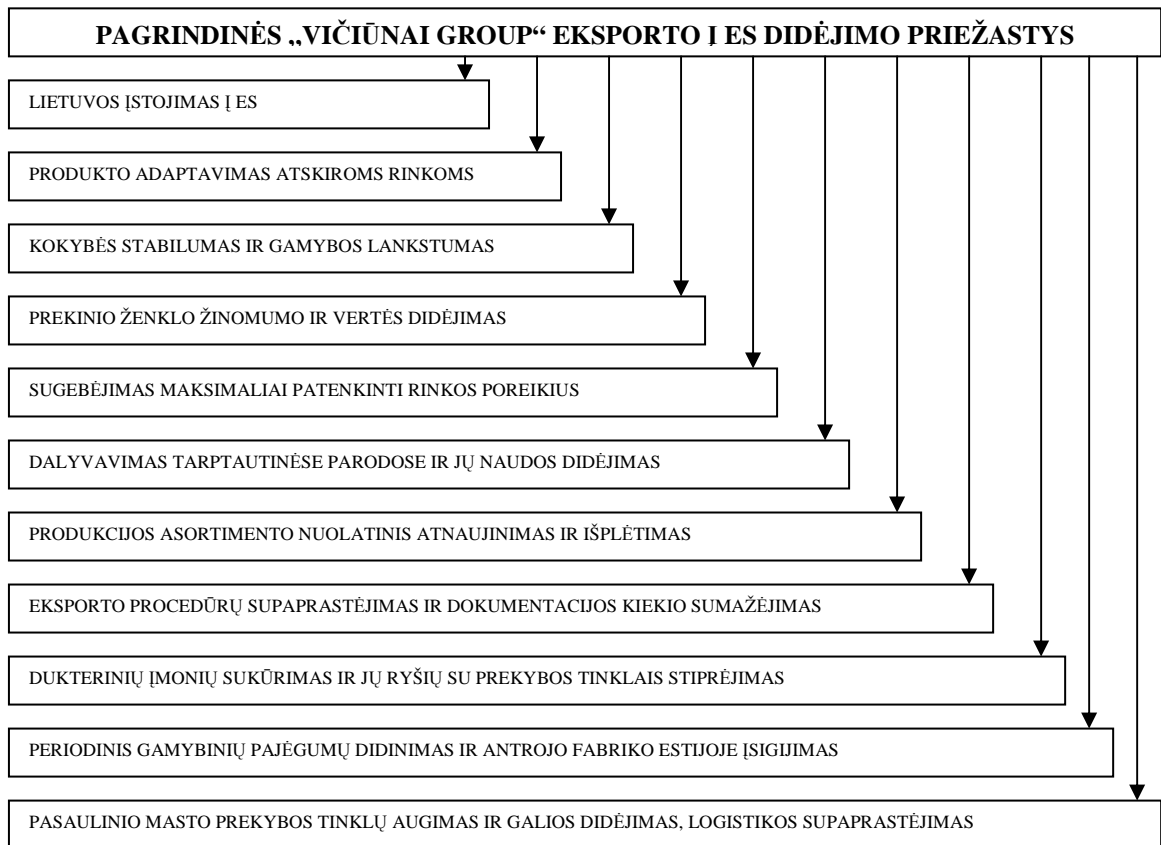
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 16 pav. „Vičiūnai group“ eksportas į Prancūziją 2003-2006 metais

Apibendrinant reikėtų pastebėti, kad įmonė kasmet eksportuoja vis daugiau produkcijos. Tačiau po 2004 gegužės 1-osios eksporto apimtys gerokai padidėjo lyginant su prieš tai buvusiu įmonės augimu ir viršijo kompanijos lūkesčius. Tuo pačiu eksporto kiekių augimas stabilizavosi. Taigi, tapo lengviau planuoti gamybą, pajėgumus, žaliavų ir pakuočių užsakymus.

**Pagrindinės „Vičiūnai group“ eksporto į ES didėjimo priežastys.** „Vičiūnai group“ eksporto į ES augimui įtakos turėjo daugybė veiksnių. Svarbiausi iš jų būtų:

- Lietuvos įstojimas į ES,
- pasaulinio masto prekybos tinklų augimas ir galios didėjimas, prekybos tinklų logistikos supaprastėjimas ir reikalavimų sovienodėjimas,
- įmonės sugebėjimas maksimaliai patenkinti rinkos poreikius,
- dalyvavimas tarptautinėse parodose ir jų naudos didėjimas,
- produkto adaptavimas atskiroms rinkoms,
- prekinio ženklo žinomumo ir vertės didėjimas,
- kokybės stabilumas ir gamybos lankstumas,
- produkcijos asortimento nuolatinis atnaujinimas ir išplėtimas,
- eksporto procedūrų supaprastėjimas ir dokumentacijos kiekio sumažėjimas,
- dukterinių įmonių įkūrimas ir jų ryšių su prekybos tinklais stiprėjimas,
- periodinis gamybinių pajėgumų didinimas ir antrojo fabriko Estijoje įsigijimas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 17 pav. „Vičiūnai group“ eksporto į ES didėjimo priežastys

**Lietuvos įstojimas į ES.** Tik Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, dauguma valstybių pripažino Lietuvą pilnateise nare. Taigi į Lietuvos įmones, kaip į potencialius partnerius ir konkurentus, pradėta žiūrėti tik nuo 2004 gegužės 1-osios. Kadangi tiriamoji įmonė ir prieš Lietuvai tariant ES nare buvo žinoma ir atitiko ES normas bei reikalavimus, keliamus maisto produktų gamintojams, jai nebuvo labai sudėtinga užimti didesnę rinkos dalį. Reikėtų paminėti tokius reikalavimus, kaip privalomos sutartys su panaudotos pakuotės tvarkymo kompanija „Žalioji taškas“. Šis ženklas turi būti dedamas ant visų į ES valstybes importuojamų maisto produktų. Tačiau jeigu kompanija nėra sudariusi šios sutarties ir nemoka pakuotės tvarkymo mokesčio, ji negali eksportuoti į ES.

**Pasaulinio masto prekybos tinklų augimas ir galios didėjimas.** Visame pasaulyje prekybos tinklai plečiasi ir apima

vis daugiau šalių. Taigi dalis jų jau centralizavo savo valdymą, o kiti seka jų pėdomis. Sutartys sudaromos su centriniu padaliniu, susitariama dėl produkcijos asortimento, kainų ir kiekių. Produkcija pristatoma į centrinį prekybinio tinklo sandėlį, iš kur produkcija paskirstoma atskiriems prekybiniams centrams pagal poreikius. Tačiau viskas nėra taip paprasta, kaip atrodo. Paprastėja logistika, bet sudėtingėja pristatymas į centrinius sandėlius. Iš tiekėjo reikalaujama, kad produkcija būtų pristatyta į sandėlį atitinkamą dieną ir valandą, to neįvykdžius, gresia sutartyse numatytos



baudos. Taigi ne kiekviena įmonė sugeba įvykdyti tokius reikalavimus. Tačiau „Vičiūnai group“ turi darbo su prekybos tinklais patirties, todėl tokie reikalavimai įmonei nėra neįgyvendinami. Dar vienas iš pranašumų šioje situacijoje yra tas, kad įmonė turi nuosavą transporto kompaniją, kuri eksportuoja įmonės produkciją. Taigi žymiai lengviau kontroliuoti tiekimą ir suorganizuoti laiku ir tinkamą transportą.

**Įmonės sugebėjimas maksimaliai patenkinti rinkos poreikius.** Dauguma prekybos tinklų turi produktus, pažymėtus savo prekinio ženklu, kuriuos gamina ne patys tinklai, o tos rūšies produktų gamintojai. Tokiems produktams skelbiami konkursai, pasiūlę geriausią kainą ir kokybę gamintojai sudaro sutartis su tinklais dėl produkto su privačiu ženklu gaminimo. „Vičiūnai group“ turi gamybos masto pranašumą prieš kitas tokio tipo žuvies produktų gamybos įmones, todėl ji gali pasiūlyti geriausią kainos ir kokybės santykį. Įmonei taip pat nėra sudėtinga pagaminti produktą pagal pateiktą pavyzdį. Netgi ir nežinant pavyzdžio receptūros kvalifikuoti technologai gali pagaminti analogišką produktą. Taip pat reikėtų paminėti ir tai, kad didžiausiose rinkose nuo 2004 metų vidurio pradėta prekiauti produktais su konkrečioms rinkoms pritaikytomis pakuotėmis ir produkcija. T.y. visa informacija, pavadinimas, tekstai produkto sudėties ir kt. yra sukuriama konkrečiai rinkai. Tai taip pat paskatino pardavimų didėjimą, nes vartotojui nebereikia vartyti pakuotės ir ieškoti šalies kalbos, kad suprastų, koks tai produktas. Kai pagrindinė ir vienintelė pakuotės kalba yra būtent tos šalies kalba, vartotojas priima tai kaip savo šalies produktą, o ne importuotą. Tai skatina jį pirkti produkciją.

**Dalyvavimas tarptautinėse parodose ir jų naudos didėjimas.** Pastaruoju metu maisto produktų parodos pritraukia vis didesnę dalyvių skaičių, auga ir lankytojų susidomėjimas. Parodose susitinkama su verslo partneriais ir konkurentais, randami potencialūs pirkėjai, susipažįstama su naujausiomis technologijomis ir gaminiais, užmezgami kontaktai, nauji verslo ryšiai. Kadangi „Vičiūnai group“ yra nuolatiniai tokių parodų dalyviai, įmonė gauna apčiuopiamos naudos. Tik parodose esami ir potencialūs klientai ir partneriai gali pamatyti ir įvertinti įmonės asortimento, kokybės, receptūros, technologijos, dizaino, pakavimo ir kitas galimybes bei įvertinti pačią įmonę. Taigi, dalyvavimas tokiose parodose yra pakankamai brangus ir ne kiekviena įmonė sugeba jose sudalyvauti dėl finansinių galimybių ribotumo. Tačiau „Vičiūnai group“ eksporto direktorius Gediminas Raila teigia, kad parodos išlaidos atsiperka su kaupu.

**Prekinio ženklo žinomumo ir vertės didėjimas.** Kadangi įmonės produkcija su jos prekiniais ženklais „VICI“ ir „ESVA“ yra parduodama apie 40-yje šalių, ji yra pakankamai gerai žinoma tose šalyse bei kelia didesnę potencialių klientų susidomėjimą, negu mažesnių gamintojų produkcija. Taip pat, įmonė organizuoja reklamines kompanijas pagrindinėse rinkose ir tai dar labiau pritraukia potencialių klientų įmonei. Kiekvienas nori prekiauti žinoma produkcija, nes tik ji gali garantuoti didesnius pardavimo kiekius, apyvartą ir pagaliau maksimizuoti prekybininko pelną.

**Kokybės stabilumas ir gamybos lankstumas.** Įmonės gamybiniai procesai yra nuolat kontroliuojami kokybės kontrolės specialistų ir taip užtikrinama, kad nekokybiška produkcija nepateks galutiniam vartotojui. Nors įmonė yra masinės gamybos, jos gamybiniai procesai yra pakankamai lankstūs. Įmonė lanksti užsakymų atžvilgiu, t.y. jeigu reikia pagreitinti vieno užsakymo gamybą, tai nenutolina kitų užsakymų įvykdymo datos. Gamybos pagreitinimas šiek tiek apsunkina užsakymų valdymą, tačiau klientui toks gamybos lankstumas yra labai svarbus. Tai yra viena iš klientų lojalumo įmonei priežasčių. Dauguma klientų yra buvę įmonės fabrikuose. Tai jiems padeda susidaryti dar geresnį įspūdį apie įmonę ir jos atitikimą Europos Sąjungos standartams.

**Produkcijos asortimento nuolatinis atnaujinimas ir išplėtimas.** Įmonė gamina daugiau kaip 300 skirtingų žuvies produktų ir asortimentas yra nuolat plečiamas. Įdėjų dažnai sulaukiama iš gamybos technologų, taip pat idėjų semiamasi iš kitų gamintojų gaminamų panašių produktų. Kai kurių produktų pageidauja patys klientai. Taigi asortimentas yra nuolat didinamas. Taip eksperimentuoti gali tik didelė įmonė, nes ne visi produktai pasiteisina rinkos sąlygomis, dalis jų būna nuostolingi. Mažesnę įmonę tokie nuostoliai gali sužlugdyti, o didelei įmonei tai nėra problema, nes nuostoliai kompensuojami kitų produktų pelnu. Taigi nuostolingi produktai yra keičiami naujais eksperimentiniais gaminiais tol, kol produktas pasiteisina ir suranda savo vartotoją. Europoje nėra kito žuvies produktų gamintojo, turinčio tokias gamybos galimybes ir produkcijos asortimentą. Taigi kiekvienas potencialus klientas čia gali rasti produktus kurie jį domina, vienoje vietoje.

**Eksporto procedūrų supaprastėjimas ir dokumentacijos kiekio sumažėjimas.** Įstojus Lietuvai į ES nebeliko muitinės procedūrų Sąjungos viduje, Taigi, sutaupomi transportavimo kaštai, laikas, kuris svarbus produkto galiojimui. Anksčiau dėl didelio dokumentų kiekio dokumentuose buvo nemaža klaidų tikimybė, atsirandanti dėl žmogiškojo veiksnio. Tokiu būdu buvo iš naujo rengiami dokumentai ir laikomas transportas. Dėl to reikėdavo mokėti prastovas. Tokios klaidos įvykdavo tiek dėl „Vičiūnai group“ darbuotojų, tiek dėl muitinės darbuotojų kaltės.

Taigi, dabar viskas vyksta daug sklandžiau ir efektyviau.

**Dukterinių įmonių įkūrimas ir jų ryšių su prekybos tinklais stiprėjimas.** Dukterinės įmonės įkuriamos vis naujose potencialiose rinkose ir tai didina produkcijos pardavimo ir asortimento išdėstymo kontrolę. Darbuotojams, kurie yra vietiniai konkrečios šalies gyventojai, yra daug lengviau bendrauti su pardavėjais, jie geriau žino tos šalies vartojimo papročius ir poreikius. Tačiau veiklos pradžioje naujoje šalyje atstovybė dažniausiai dirba nuostolingai, ir tik „įsivažiavus“ pradeda dirbti pelningai. Taigi, ne kiekviena įmonė gali sau leisti patirti tokius nuostolius.

**Periodinis gamybinių pajėgumų didinimas.** Įmonė pasirašo kontraktus su pasauliniais prekybos tinklais ir įsipareigoja tiekti jiems atitinkamus kiekius produkcijos. Tai skatina įmonę didinti esamus pajėgumus, kad eksporto padidėjimas vienose rinkose nesąlygotų eksporto sumažėjimo kitose. Taigi, įmonė periodiškai plečia gamybą, perka technologiškai pranašesnius

gamybinius įrengimus, nuolat tobulina gamybinius procesus. Pernai įmonė įsigijo vieną iš savo konkurentų „Makrill“ surimi produktų fabriką Estijoje su visais įrengimais, taigi tai per ganėtinai trumpą laiką stipriai padidino gamybinius įmonės pajėgumus.

Pabaigai reikėtų paminėti ir tai, kad įmonę įstojimas į ES šią paveikė ir neigiamai. Tačiau teigiamas integracijos į ES poveikis buvo žymiai didesnis. Ypatingų analizių, susijusių su žaliavų importo muitų padidėjimu, įmonė neatlieka. Be to, kalbant apie importo muitus lašišai, reikėtų paminėti, kad lašišos gaminiai nėra pagrindinis įmonės produktas, taigi galutiniame etape tai nenulems naujos įmonės eksporto politikos. Pagrindinis produktas yra surimi gaminiai, kurių žaliavų kaina taip pat pakilo, tačiau nebuvo tokio staigaus kainų šuolio, todėl visi surimi gamintojai vėl turi vienodas sąlygas verslui.

### **3.4. „Vičiūnai group“ eksporto galimybių vertinimas**

„Vičiūnai group“ padėtį esančiose rinkose bei plėtros į užsienio rinkas galimybes, formuojant eksporto politiką, būtina analizuoti, įvertinant pirmoje darbo dalyje išskirtus veiksnius. Tai reikia atlikti prieš apsisprendžiant eksportuoti. Sėkmei svarbus tinkamų paskirstymo kanalų ir verslo partnerių pasirinkimas. Tai atsakingas etapas, nuo kurio didele dalimi priklauso įsitvirtinimo užsienio rinkose galimybės. Kiekvienam eksportuotojui kyla natūralūs klausimai: kurį verslo partnerį pasirinkti, kaip patikrinti jo patikimumą, kaip sumažinti rizikos laipsnį. Tai reikia atlikti pasitelkiant esamą informaciją apie rinkas bei remtis įmonės specialistų patirtimi.

Darbe „Vičiūnai group“ įmonės pavyzdžiu atliktas ekspertinis rinkų vertinimas, kad būtų galima patvirtinti antrą iškeltą hipotezę (tinkamas eksporto rinkų pasirinkimas). Vertinimas atliktas konsultuojantis su įmonės darbuotojais. Tinkamiausią eksporto būdą parenkame toms šalims į kurias šiuo metu „Vičiūnai group“ jau parduoda savo produkciją –Lenkija, Čekija, Belgija. Ekspertinis vertinimas atliktas remiantis statistikos taikymo ekonomikoje vienu iš metodų – ekspertiniu vertinimu.

Jei eksperto nuomone lyginamas kriterijus ( $x_i$ ) svarbesnis įėjimo į rinką požiūriu negu tas kriterijus ( $x_j$ ) su kuriuo lyginama, o tai  $x_i$  suteikiama „1“,  $x_j$  – 0. Kiekvienas ekspertas palyginimo duomenis surašo į palyginimų įvertinimo lentelę. Darbe buvo atlikta ekspertizė, kurioje dalyvavo 4 ekspertai. Kriterijų reikšmingumą vertino: pardavimo direktorė, du pardavimo skyriaus vadybininkai ir darbo autorius.

Kiekvieno eksperto kriterijų svarbos tos šalies požiūriu įvertinimai pateikti 1-3 prieduose.

Surinkus iš ekspertų užpildytas porinio palyginimo lenteles, jų pagrindu buvo sudaryta suminė porinio palyginimo duomenų lentelė.

Apskaičiuojame kiekvieno šių lentelių langelio vienetų skaičių: (Boguslauskas V., 2002, Viteikienė M., 2006, Zavadskas E., 2005):

$$x_{ik} = \sum_{j=1}^m (x_{ik})_j, \quad 3.1$$

kur  $m$  – ekspertų skaičius (mūsų atveju 4);  $ik$  eksperto atliktas  $j$  rodiklio vertinimas

Parengiami 8 kriterijai, kurie pateikiami 5 lentelėje ( $x_j$ ,  $j$  nuo 1 iki 8).

Geriausias variantas atrenkamas, apskaičiuojant kiekvieno  $i$ -ojo varianto eilutės sumą (Boguslauskas V., 2002), laisvai pasirenkamos 3 šalys (Lenkija, Čekija, Belgija):

$$S_i = \sum_{k=1}^n x_{ik}^*, \quad 3.2$$

Kuo ši suma didesnė, tuo variantas geresnis.

5 lentelė

### Įėjimo į rinką kriterijų suminiai porinio palyginimo rezultatai

$x_j$	$x_j$	Investicijos	Pardavimų apimtys	Sąnaudos	Lyginamoji dalis bendrame pelne	Rinkos dalis	Atsiperkamumas	Kontrolė	Rizika	Suma	Reikšmingumas (A)
Investicijos	*	1	3	2	2	3	2	1	14	0,1239	
Pardavimų apimtys	3	*	4	3	2	1	2	4	19	0,1681	
Sąnaudos	1	0	*	3	1	2	2	2	11	0,0973	
Lyginamoji dalis bendrame pelne	2	1	1	*	3	2	2	2	13	0,1150	
Rinkos dalis	2	2	3	1	*	2	2	3	15	0,1327	
Atsiperkamumas	1	3	2	2	2	*	1	4	15	0,1327	
Kontrolė	2	2	3	2	2	3	*	2	16	0,1416	
Rizika	2	0	3	2	1	0	2	*	10	0,0885	
Suma									113		

Kiekvieno varianto reikšmingumas (A) yra apskaičiuojamas taip: apskaičiuota kiekvieno įvertinimo kriterijaus suma dalinama iš bendros sumos. Pateiksime pirmo kriterijaus apskaičiavimo pavyzdį: eilutės suma (14) dalinama iš bendros sumos (113), gauname pirmos eilutės reikšmingumą  $A_1 = 0,1239$ . Skaičiavimų tikslumas – keturi ženklai po kablelio. Taip gauname reikšmingumą visų eilučių.

Tuo atveju, kai ekspertai vertina rodiklius individualiai ir nepriklausomai, jų sutarimo lygiui įvertinti yra naudojami įvairūs skaičiuotini koeficientai. Vienas iš jų yra konkordacijos koeficientas. Toliau apskaičiuojamas konkordacijos koeficientas, kuris kinta nuo 0 iki 1. Jis rodo, ar vertinimai nebuvo pernelyg išsibarstę. Esant pilnam ekspertų nuomonių darnumui šis koeficientas lygus 1, priešingu atveju 0. Konkordacijos koeficientas nustatomas, pertvarkius suminę porinio palyginimo duomenų lentelę eilučių sumos mažėjimo tvarka.

## Pertvarkyti suminiai porinio palyginimo įvertinimai

$X_i \backslash X_j$	Investicijos	Pardavimų apimtys	Šnaudos	Lyginamoji dalis bendrame pelne	Rinkos dalis	Atsiperkamumas	Kontrolė	Rizika
Pardavimai	*	3	4	3	2	1	2	4
Kontrolė	2	*	2	3	2	2	3	2
Rinkos dalis	2	2	*	3	1	2	2	3
Atsiperkamumas	1	3	2	*	2	2	1	4
Investicijos	1	3	2	2	*	3	2	1
Lyg. dalis bendrame pelne	2	1	1	3	2	*	2	2
Šnaudos	1	0	3	1	2	2	*	2
Rizika	2	0	3	2	1	0	2	*

Tokioje pertvarkytoje duomenų lentelėje, apskaičiuojant konkordacijos koeficientą, naudojamos tik po ištrižaine esančiais elementais. Konkordacijos koeficientas (Boguslauskas V., 2002):

$$W = \frac{4 \left( \sum_{i,k} x_{ik}^{*2} - m \sum_{i,k} x_{ik}^* + c_m^2 \cdot c_n^2 \right)}{m(m-1)n(n-1)}, \quad 3.3$$

kur: W – konkordacijos koeficientas; m – ekspertų skaičius; n – veiksmų skaičius; c koeficientas; i,j – kriterijai.

Deriniai apskaičiuojami taip:

$$C_a^b = \frac{a!}{b!(a-b)!}$$

$$C_m^2 = \frac{4!}{2!(4-2)!} = 6;$$

$$C_n^2 = \frac{8!}{2!(8-2)!} = 28;$$

Apskaičiuojame sumas:

$$\sum_{i,k} x_{ik}^{*2} = 103;$$

$$\sum_{i,k} x_{ik}^* = 83;$$

$$W = \frac{4(83 - 4 \cdot 37 + 6 \cdot 28)}{4(4-1)8(8-1)} = 0,6131.$$

Kadangi  $W > 0,6$  (Boguslauskas V., 2002), tai ekspertizę galima laikyti baigta, nes ekspertų nuomonė yra vieninga (tai rodo apskaičiuotas konkordacijos koeficientas, kuris mūsų atveju lygus 0,6131).

Kiekvieną kriterijų (investicijas, pardavimų apimtis ir kt.) vertiname balais (B) pagal dešimtbalę sistemą. Galutinis kriterijaus įvertinimas gaunamas jo reikšmingumą (A) dauginant iš balų skaičiaus (B) (3 priedas).

Pasirinktos šalies patrauklumas, įėjimo į rinką eksporto būdai, 6 lentelėje buvo vertinami ir balais pagal turimą informaciją apie verslo sąlygas mūsų pasirinktose šalyse. Pasirinktų šalių bendroji politinė ir ekonominė situacija, teisinis verslo reguliavimas, konkurencijos reguliavimas ir kiti veiksniai apsprendė pasirinktų kriterijų įvertinimą balais.

Įėjimo būdų vertinimą atliko tie patys ekspertai. Vertinimui buvo pasitelkta diskusija grupėje. Darbe pateikta suvestinė ekspertinio vertinimo lentelė. Atlikus vertinimą matyti, kad, esant nustatytam darbe kriterijų reikšmingumui ir eksporto būdo įvertinimui kiekvienoje iš pasirinktų šalių, įėjimui į Belgijos rinką įsteigta atstovybė (visoms Vakarų šalims), į Lenkiją – dukterinė įmonė, Čekijoje – dirbama per agentus ir distributorius.

Lietuvos rinka yra ribota ir nesuteikia bazės specializavimuisi. Taip pat nėra galimybių pasiekti tokį pajėgumą, kokio reikalauja pažangi technologija. „Vičiūnai group“, kaip ir kitos Lietuvos įmonės, yra priversta eiti į pasaulio rinką ir parduoti produktus, kurių Lietuvos rinkoje negali parduoti. Įmonei, kuri veikia vadovaudamasi ilgalaikiais motyvais, svarbu rasti idealų užsienio platintoją, atitinkantį pagrindinius įmonės siekius. Įmonė turi suplanuoti, kaip užtikrinti įėjimą į užsienio rinką su savo gaminiais, kaip bendradarbiauti su platintoju. „Vičiūnai group“ eksporto apimčių didinimas, eksporto galimybių įvertinimas padės pasirengti eksporto veiklai.

## IŠVADOS

- Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą reformuotas ūkis, suvienodinti kokybės standartai ir verslo sąlygos, išnyko mokesčių kliūtys veržiantis į ES rinkas. Dėl narystės ES žemės ūkis gavo nemenką paspartį, verslininkai naudojami struktūrinių fondų parama, o gausūs nauji infrastruktūros, atnaujinimo ir statybų projektai teikia darbo ir užsakymų visiems verslininkams.
- Įstojus į ES panaikintos subsidijos maisto produktų eksportui. Tai apsunkino Lietuvos maisto produktų gamintojų ir eksportuotojų padėtį užsienio rinkose. Lietuvos eksportuotojai nebedirba „šiltnamio“ sąlygomis. Dabar jie priversti vienodomis sąlygomis konkuruoti dėl ES rinkos su kitų šalių gamintojais. Įmonės, ketinančios augti ir plėstis, privalo eksportuoti. Tačiau pastaruoju metu konkurencija vis labiau stiprėja dėl užsienio įmonių skverbimosi į Lietuvos rinką.
- Kiekvienos šalies ekonominę situaciją sąlygoja jos konkurencingumas tarptautinėje rinkoje. Šalies ekonomikos efektyvumo ir jos konkurencingumo tarptautinėse rinkose problemos ir jų sprendimo galimybių samprata yra tiesiogiai sietina su tam tikrais specifiniais bruožais, būdingais skirtingoms šalims bei jų grupėms. Kiekvienoje šalyje rinkos trūkumus sąlygoja įvairios priežastys – šalies dydis, regioninio išsivystymo netolygumas, darbo jėgos kvalifikacija, darbo jėgos judėjimas, tyrimams ir mokslui mažėjančios lėšos, priimti konkurencijos ir bankroto įstatymai ir kt. Tokiems trūkumams šalinti vyriausybė formuoja prekybos politiką, mokesčių, paskolų ir jų garantijų politiką, remia eksporto draudimo bei subsidijų, visuomeninio švietimo, perkvalifikavimo ir kt. priemones. Vyriausybės politikos vaidmuo – stebėti, kaip rinkos jėgos stimuliuoja įmonių elgesį, kuris naudingas visai ekonomikai, siekiant kompensuoti rinkos trūkumus. Savo ruožtu, įmonė, formuodama eksporto politiką, turi gerai įvertinti savo įmonės eksporto galimybes. Eksporto galimybių įvertinimas – tai stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė, tiriant kiekvieną įmonės verslo dalį bei vertinant eksporto plėtrą įtakojančius veiksnius.
- Šiuo metu dominuoja gana stichiški skverbimosi į kitų šalių rinkas motyvai. Įmonių vadovams trūksta informacijos apie verslo galimybes užsienyje, stebima žema darbuotojų kvalifikacija tarptautinių ekonominių santykių srityje, pagalba firmoms, ketinančioms plėtoti veiklą kitose šalyse, yra nežymi, trukdo netobuli eksporto skatinimo įstatymai.
- Priimant sprendimą dėl tolesnės veiklos plėtros, skverbiantis į užsienio rinkas, ar dėl įėjimo į naujas užsienio rinkas formas, darbe siūlomas teorinis sprendimas atsižvelgti į įmonės veiklos užsienio rinkose tinklus. Tinkamo sprendimo priėmimo tikimybę padidina įėjimo į užsienio rinkas strategijos matricos panaudojimas. Tam, kad būtų galima palyginti alternatyvius įėjimo į

užsienio rinkas būdus, parenkami ekonominiai veiksniai, kurie lemia įmonės apsisprendimą dėl eksporto būdo. Užsienio rinkos atrankos proceso rezultatai įtakoja įmonės veiklos kitų šalių rinkose efektyvumą. Eksporto rinkų pasirinkimą lemiantys pagrindiniai veiksniai yra: investicijos, pardavimų apimtys, sąnaudos, rizika ir kiti.

- Europos Sąjunga skatindama šalių narių tarpusavio prekybą tuo pačiu stengiasi apriboti prekybą su Europos Sąjungai nepriklausančiomis valstybėmis. Tai sukelia tarptautine prekyba besiverčiančių įmonių nepasitenkinimą.
- Sugebėjimas patenkinti vis griežtėjančias veiklos sąlygas, prisitaikant prie techninių standartų bei normatyvų, aplinkos, vartotojų, intelektinės bei pramoninės nuosavybės apsaugos normų, laikymasis, atitinkamo produkto gamybos, pateikimo, sudėties ir kt. taisyklių paisymas - tai raktas prekei į ES rinką.
- Konkurencija Europos Sąjungos rinkoje nuolat didėja, todėl Lietuvos įmonėms tampa svarbi kokybės kontrolė, gamybos modernizavimas, papildomi finansiniai ištekliai ir naujoms veiklos sąlygoms pritaikyta strategija. Ne išimtis ir darbe tiriama žuvies perdirbimo ir eksporto įmonė „Vičiūnai group“. Ji taip pat susiduria su nuolat didėjančia konkurencija, griežtėjančiomis veiklos sąlygomis, kokybės standartais ir nuolatiniu investicijų poreikiu.
- Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą teigiamai paveikė „Vičiūnai group“ eksportą į Europos Sąjungos valstybes. Tai įtakojo tokie veiksniai, kaip europinių numerių fabrikams suteikimas, be kurių apskritai negalima eksportuoti į ES valstybes, produktų adaptavimas konkrečioms šalims, sutarčių sudarymas su stambiausiais Europos prekybos tinklais, dukterinių įmonių įkūrimas. Dar labiau sustiprinta produkcijos kokybės kontrolė ir kitos sąlygos. Įmonė ruošėsi prekybos sąlygų ir mastų permainoms, kurios atsirado po įstojimo į ES.
- Lietuvai stojant į ES, įmonė patyrė nemažai sunkumų įmonės vidinėje ir išorinėje aplinkoje; taip pat patyrė nemažai nuostolių dėl reikalavimų produkcijai pasikeitimų. Tačiau šiam periodui praėjus prekyba supaprastėjo ir dabar įmonės veikla vystosi daug sklandžiau ir perspektyviau.
- Užsienio prekybą taip pat apsunkina minimalaus atlyginimo didinimas. Didelė dalis Lietuvos gamintojų- eksportuotojų moka darbuotojams minimalius atlyginimus, o padidinus atlyginimus, kyla produkcijos kaina ir įmonės tampa mažiau konkurencingos tarptautinėje rinkoje. Čia valstybė turėtų padėti eksportuotojams sumažindama kitus mokesčius, o ne užkrauti vis naujus, kurie skirti valstybės biudžeto skylėms lopyti.
- Tiriama žuvies perdirbimo ir eksporto įmonė galėtų būti pavyzdžiu Lietuvos maisto produktų gamintojams ir eksportuotojams. Įmonės tvirtai pasiryžusios veržtis į tarptautines rinkas, turėtų įvertinti savo galimybes ir visus galimus nuostolius, susijusius su veikla užsienio rinkoje.
- „Vičiūnai group“, prisitaikydama prie ES rinkos poreikių, keitė veiklos strategiją. Buvo tobulinamos gamybos technologijos, optimizuojami produkcijos distribucijos kanalai,



steigiamos dukterinės įmonės, be kurių įmonės veikla nebūtų pasiekusi tokių rezultatų. Taip pat įmonė iš esmės pakeitė produkto strategiją. Pakuotės ir produktai buvo adaptuoti kiekvienai rinkai. Periodiškai didinami įmonės gamybiniai pajėgumai ir eksperimentuojant plečiamas produkcijos asortimentas. Tai padėjo atrasti produktus, maksimaliai atitinkančius vartotojų lūkesčius.

#### **PASIŪLYMAI:**

- Lietuvos įmonės- eksportuotojos turėtų maksimaliai išnaudoti ES rinkos teikiamas galimybes. Pradėjusios eksportuoti, įmonės turi maksimaliai diversifikuoti riziką, vykdydamos veiklą kuo didesniame šalių skaičiuje. Tai padeda nesėkmes vienoje rinkoje kompensuoti sėkme kitose rinkose. Taip pat, pradėdant veiklą užsienyje, reikėtų naudotis prekybos tarpininkų paslaugomis, o produktui įsitvirtinus rinkoje, perimti produkcijos paskirstymą į savo rankas įsteigiant dukterines įmones, kurių veikla pradžioje gali būti nuostolinga. Nereikėtų pamiršti ir to, kad vartotojai tampa vis labiau išrankūs, todėl produkcija turi maksimaliai atitikti kiekvienos šalies poreikius. Tai pasiekama per produkcijos kokybės kontrolę, maksimalų produkcijos skonio ir pakuotės pritaikymą konkrečios šalies vartotojai bei eksperimentuojant, koks produktas labiausiai tinka konkrečiai rinkai.

## LITERATŪRA

1. AIGINGER, Karl., Europe's Position in Quality Competition; study commissioned by the European Commission, DG Enterprise, for the Competitiveness Report 2000.
2. ARBNOR, I., BJERKE, B. Methodology for creating business knowledge. – 2d. ed. – Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. - 548 p.
3. BAGDANA VIČIŪTĖ, Violeta. (2004) Lietuviai įtiko „Giant“. *Verslo žinios*, birželio 16 d., Nr. 116. p.4.
4. BOGUSLAUSKAS, Vytautas; JAGELAVIČIUS, Gediminas. (2002) Įmonės veiklos finansinis vertinimas: monografija. Kaunas: Technologija, 2002. – 160 p.
5. CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka. A. (2001) *International marketing*. 6<sup>th</sup> ed. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
6. ČASAS, Romas. Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose // *Ekonomika* Nr. 52, 2001
7. DŽEVECKYTĖ, Rasa. (2004) Koziriai išdalyti - reikia lošti. *Verslo žinios*, gegužės 4 d., Nr. 85. p.4.
8. DŽEVECKYTĖ, Rasa; SRĖBALIUS, Tomas. (2003) Sėkmė šypsosi ne visiems parodų dalyviams. *Verslo Žinios*, sausio 13 d., Nr. 7, Didžiausios parodos, Priedai.
9. EPPING, Rendey Charles. (1995) *Pasaulio ekonomikos ABC*. Kaunas: Litterae Universitatis.
10. JAKUTIS, Algirdas; PETRAŠKEVIČIUS, Vladislavas; STEPANOVAS, Artūras; ŠECKUTĖ, Laima; ZAICEV, Stepon. (2000) *Ekonomikos teorijos pagrindai*. Kaunas. p.246
11. JANČIAUSKIENĖ, Violeta. (1998) Lietuvos eksportas stojimo į Pasaulio prekybos organizaciją kontekste. *Ekonomika ir vadyba*. p.144-146.
12. JARMALAVIČIŪTĖ, Neringa. (2003) *Europos sąjungos bendroji prekybos politika: esmė ir poveikis Lietuvos užsienio prekybos politikai*. Kaunas: Technologija. p. 45-50.
13. KAIRIENĖ, Sigita. (2002) Eksporto galimybių vertinimas // *Verslas, vadyba, studijos'2001*. Vilnius: technika.
14. KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. (1998) *Global marketing management*. John Willey & Sons.
15. KUVYKAITĖ Rita. *Tarptautinis marketingas*. Kaunas: Technologija, 1998.
16. KVAINAUSKAITĖ, Vaida, SNIEŠKA, Vytautas. (2003) Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas. Kaunas: Technologija, 135 p.

17. LANDESMANN, M., "The pattern of East-West European integration: catching up or falling behind?"; in: R. Dobrinsky and M. Landesmann (eds.), *Transforming Economies and European Integration*, E. Elgar Publ., Cheltenham, 1996.
18. LIUKAITYTĖ, Gražina. (2002) Narystė išplės rinkas. *Verslo Žinios*, gruodžio 13 d. Nr. 243.
19. LIUKAITYTĖ, Gražina. (1998) Eksportas - eksportuotojų reikalas. *Verslo žinios*, birželio 15 d.
20. LYDEKA, Zigmas, DRILINGAS, Boleslovas. (2001) Firmos ekonomikos pagrindai. Vilnius: Pačiolis, 2001, 307 p.
21. MELNIKAS Borisas. Nacionalinė ekonomika rinkų internacionalizavimo ir globalizacijos sąlygomis: konkurencingumas ir inovacijų potencialas// *Ekonomika*. 2002.60.
22. MEŠKAUSKAITĖ, Jurgita. (2004) Opa opa į Europą. *Verslo žinios*, gruodžio 28 d., Nr. 252, p.8.
23. MINKUS, Zenonas. (1997) Pagrindinis tikslas - skatinti technikos pažangą ir eksportą. *Lietuvos ūkis*, Nr. 10-11 p. 2.
24. PEČIULIS, Gintautas. (2006) Šeši iššūkių dešimtmečiai// *Veidas*. 2006/04/06, p.20,21
25. PUKELIENĖ, Violeta, SABONIENĖ, Asta. (2000) Pagrindiniai pramonės politikos prieštaravimai Europos ekonominės integracijos sąlygomis// *Socialiniai mokslai*. 2000. Nr.4(25), p.36-45.
26. PURLYS, Česlovas. (1998) Naujos eksporto skatinimo formos. *Ekonomika ir vadyba*.
27. Regionų plėtra, Pristatymas prie kintančių rinkos sąlygų ir naujų gebėjimų ugdymas. Kaunas: Technologija, 2005, 489 p.
28. ROBERTS, Mark J.; TYBOUT, James. R. (1997) *What makes exports boom?* Washington: The World Bank.
29. RUTKAUSKAITĖ, Rima. (2005) Sumaištis dėl lašių. *Verslo žinios*, vasario 10 d., Nr. 29, p.4.
30. STANKEVIČIŪTĖ, Rūta. (2004) Žuvininkai stengiasi neprarasti NVS rinkos. *Verslo žinios*, gegužės 4 d., Nr. 85 p.28.
31. Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai. Vilnius: Technika, 2005, Nr. 447p.
32. TYLA, M. (2004) Nauji veidai vieningos Europos namuose. *Verslo žinios*, gegužės 1d., Nr. 83 p.17.
33. TRUMPAITIS, Mindaugas. (2002) Išėjimo į užsienio rinkas strategija// *Tiltai, Priedas*, 2002, Nr.10, p.238-240.
34. URBONAS, Julius. (2003) Eksporto organizavimas ir planavimas. Kaunas: Technologija, 2003.

35. VALENTINAVIČIUS, Saulius. Ūkio konkurencingumo didinimas technologinių inovacijų pagrindu // Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos pranešimai, Vilnius, 2001 m. lapkričio 23 d. Vilnius, 2001, p. 182-189.
36. VAN ARK, B. 'Issues in Measurement and International Comparison of Productivity – An Overview', in: OECD, *Industry Productivity. International Comparisons and Measurement Issues*, Paris, 1996. pp. 19-47.
37. VASILIAUSKAS, Aleksandras. (2005) Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija, 2005, 307 p.
38. Verslo steigimas Europos Sąjungos šalyse. Verslininko vadovas. Vilnius; Fantazija, 2002, 395 p.
39. VILKAS, Eduardas., VASILIAUSKAS, Aleksandras. Lietuvos ekonomikos plėtros ilgalaikė strategija// Pinigų studijos.2002.4, p. 5-19.
40. VILPIŠAUSKAS, Ramūnas. (2004) Tarptautinis konkurencingumas ir Lietuvos eksporto politika// Pinigų studijos. 2004.1, p.54-69.
41. VITEIKIENĖ, Milda. (2006) Darnaus gyvenamojo rajono įvertinimas //Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. 2006.3, p. 152-160.
42. ŽUKAUSKAS, Povilas. Veiklos internacionalizavimo ypatumų eksportuojančiose Lietuvos įmonėse analizė// Socialiniai mokslai. Ekonomika. 1998 Nr.1 (14), p.7-17.
43. ZAVADSKAS, Edmundas Kazimieras ir kt. Vilniaus darnos vertinimas socialiniu, ekonominiu, inžineriniu bei techniniu aspektais taikant lošimų teoriją// Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. 2004.1, p. 134-138.
44. ДЖ. О'ШОНЕССИ. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб: Питер, 2002.
45. ШТЕРН Л.В., АНСАРИ В.Э., КОФЛЯН И.Т. Маркетинговые каналы. Москва: Экономика, 2002.

## **INFORMACIJOS ŠALTINIAI**

1. Lietuvos ekonomikos perspektyvos (2007) . DnB NORD Bankas <http://www.dnb nord.lt/files/LEP.pdf>
2. LR ūkio ekonominės ir socialinės būklės 2006 metų apžvalga (2007). Ūkio ministerijos tikslapis, Vilnius 2007 [žiūrėta 2007 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/lt/ukio\\_apzvalga/](http://www.ukmin.lt/lt/ukio_apzvalga/)
3. Lietuvos statistikos departamentas (2007)/ Užsienio prekyba [žiūrėta 2007 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1650>

4. PAPIEVIS, Jonas. (2006) Verslininkai už palankią aplinką// Verslo žinios. 2006 gegužės 17, p.9 *Vz.lt* [žiūrėta 2007 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://wap.vz.lt/archyvas/news.php?id>>
5. Verslo žinios. (2001) Narystė PPO neatsilieps prekybai su Rusija. [interaktyvus]. *Vz.lt*, birželio 4 d. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://wap.vz.lt/archyvas/news.php?id=135345&strid=1002&rs=0&ss=a059e4880855f741428f6919809b5f8d&y=2001%2006%2006>>
6. Vičiūnų grupės tinklalapis. *Vici.lt*, [žiūrėta 2007 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą:  
<[www.vici.lt](http://www.vici.lt)>
6. Vidiniai „Vičiūnai group“ duomenys ir informacija.
7. VILPIŠAUSKAS, Ramūnas. (2004) Kiek kainuoja narystė Europos sąjungoje? *Lrinka.lt*, [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 14 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.lrinka.lt/Straipsn/Kaina.phtml>>
8. VILPIŠAUSKAS, Ramūnas. (2001) Reikia laisvesnės prekybos, o ne apsaugos. *Verslo Žinios*, balandžio 26 d. Nr. 81. [interaktyvus]. *Vz.lt* [žiūrėta 2006 m. lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://wap.vz.lt/archyvas/news.php?id=135345&strid=1002&rs=0&ss=a059e4880855f741428f6919809b5f8d&y=2001%2006%2006>>
9. VŽ online. (2003) Prancūzai Lietuvoje ieško tiekėjų. [interaktyvus]. *Vz.lt*, rugsėjo 3 d. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://wap.vz.lt/archyvas/news.php?id=69418&strid=1003&rs=0&ss=4f1c0f5428c9798e0530d45fb9a8dc07&y=2003%2009%2006>
10. ŽITKUS, Leonas. (2003) Į ką orientuojasi Europos įmonės? [interaktyvus]. *Verslas.banga.lt*, gegužė [žiūrėta 2006 m. lapkričio 13 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3ece16f3c2ff5?vbanga2=a87b88494bd4746266320aae43f6d98c>
11. ŽEIMANTAS, Vytautas. (2005) Lietuvos konkurencingumo išbandymas// Verslo žinios. Karjera ir vadyba, 2005 kovo 10, p.1,2. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://wap.vz.lt/archyvas/news.php?id=69418&strid=1003&rs=0&ss=4f1c0f5428c9798e0530d45fb9a8dc07&y=2003%2009%2006>

GURECKAS Marius. Measuring of fish production export to EU countries. Magistracy paper. – Supervisor dr., assoc. prof. R. Pareigis. Vilnius University, Kaunas faculty of Humanities. – Kaunas, 2007. – 65 pages.

## **SUMMARY**

The main object is to research the export of Lithuanian companies to European countries, also, to research the most popular export stimulating instrumentalities and the ways of development and to analyze the changes in Lithuanian fish production export to European Union after Lithuania has joined it. Also, using “Viciunai group” export information and experience, to research what increases export and what decreases it, also to determine the biggest problems, which are blocking export to European Union countries and to show the ways of decisions.

In the magistracy paper, using a sample of "Viciunai group“ the reasons, which are mostly stimulating or blocking company’s export to European Union are researched. Using “Viciunai group” exports information and the experience, the changes in company’s export after joining EU are analyzed. The meaning of Lithuanian export development ways to “Viciunai group” export development is also presented. The main company’s export development motives are researched and company’s export department’s and export market’s structure is analyzed.

In the end of the paper there are conclusions and recommendations, corresponding to research results.

The paper contains: 65 pages, 6 tables, 17 exhibits. 56 literature sources were used.

## PRIEDAI

### 1 priedas

I eksperto įėjimo į užsienio rinką kriterijų vertinimas

$x_i \backslash x_j$	Investicijos	Pardavimų apimtys	Sąnaudos	Lyginamoji dalis bendrame pelne	Rinkos dalis	Atsiperkamumas	Kontrolė	Rizika
Investicijos	*	1	1	0	0	1	1	0
Pardavimų apimtys	0	*	1	0	0	1	0	1
Sąnaudos	0	0	*	1	0	0	1	0
Lyginamoji dalis bendrame pelne	1	1	0	*	1	1	1	0
Rinkos dalis	1	1	1	0	*	1	0	0
Atsiperkamumas	0	0	1	0	0	*	0	1
Kontrolė	0	1	0	0	1	1	*	1
Rizika	0	0	1	1	1	0	0	*

II eksperto įėjimo į užsienio rinką kriterijų vertinimas

$x_i \backslash x_j$	Investicijos	Pardavimų apimtys	Sąnaudos	Lyginamoji dalis bendrame pelne	Rinkos dalis	Atsiperkamu	Kontrolė	Rizika
Investicijos	*	0	1	0	0	1	1	1
Pardavimų apimtys	1	*	1	1	0	0	1	1
Sąnaudos	0	0	*	0	0	1	0	1
Lyginamoji dalis bendrame pelne	1	0	1	*	0	1	0	1
Rinkos dalis	1	1	1	1	*	1	0	1
Atsiperkamumas	0	1	0	0	0	*	1	1
Kontrolė	0	0	1	1	1	0	*	0
Rizika	0	0	1	0	0	0	1	*

III eksperto įėjimo į užsienio rinką kriterijų vertinimas

IV eksperto įėjimo į užsienio rinką kriterijų vertinimas

$x_i \backslash x_j$	Investicijos	Pardavimų apimtys	Šnaudos	Lyginamoji dalis bendrame pelne	Rinkos dalis	Atsiperkamu	Kontrolė	Rizika
Investicijos	*	0	1	0	1	1	0	0
Pardavimų apimtys	1	*	1	1	1	0	0	1
Šnaudos	0	0	*	1	1	1	1	0
Lyginamoji dalis bendrame pelne	0	0	0	*	1	0	1	0
Rinkos dalis	0	0	0	0	*	0	1	1
Atsiperkamumas	0	1	0	1	1	*	0	1
Kontrolė	1	1	0	0	0	1	*	1
Rizika	1	0	1	1	0	0	0	*

$x_i \backslash x_j$	Investicijos	Pardavimų apimtys	Šnaudos	Lyginamoji dalis bendrame pelne	Rinkos dalis	Atsiperkamu	Kontrolė	Rizika
Investicijos	*	0	1	0	0	1	0	1
Pardavimų apimtys	1	*	1	1	0	0	1	1
Šnaudos	0	0	*	0	0	1	0	1
Lyginamoji dalis bendrame pelne	1	0	1	*	0	1	0	1
Rinkos dalis	1	1	1	1	*	1	0	1
Atsiperkamumas	0	1	0	0	0	*	1	1
Kontrolė	0	0	1	1	1	0	*	0
Rizika	0	0	1	0	0	0	1	*



## Įėjimo į užsienio rinkas būdų palyginimo matrica

Šalis	Eksporto būdas ir jo vertinimas balais (B)	Kriterijai								Bendras įvertinimas
		Investicijos	Pardavimų apimtys	Sąnaudos	Lyginamoji dalis bendrame pelne	Rinkos dalis	Atsiperkamumas	Kontrolė	Rizika	
		Reikšmingumas (A)								
		0,1239	0,1681	0,0973	0,1150	0,1327	0,1327	0,1416	0,0885	1,0
Belgija	Tiesioginis	7	9	7	5	5	6	5	5	6,2465
	Per agentus ir distributorius	5	7	6	5	5	4	4	4	5,0697
	Per filialus	8	4	4	3	3	4	3	3	4,017
	Bendra įmonė	9	7	7	4	4	2	2	2	4,6893
Lenkija	Tiesioginis	6	4	5	4	4	4	5	5	3,8095
	Per agentus ir distributorius	9	8	6	5	4	3	4	3	4,2716
	Per filialus	4	3	5	5	4	4	5	4	4,1635
	Bendra įmonė	3	2	4	4	5	3	3	4	3,0258
Čekija	Tiesioginis	5	6	6	4	5	4	2	3	4,4149
	Per agentus ir distributorius	9	7	8	5	4	4	3	4	5,4856
	Per filialus	3	4	4	5	3	3	3	4	3,5833
	Bendra įmonė	3	2	5	4	3	3	4	4	3,4726

Tinkamiausią eksporto būdą parenkame toms šalims į kurias šiuo metu „Vičiūnai group“ jau parduoda savo produkciją –Lenkija, Čekija, Belgija. Bendras įvertinimas apskaičiuojamas taip: kiekvienos eilutės reikšmingumas yra dauginamas iš tos eilutės kriterijaus. Gauti rezultatai susumuojami. Pateikiame pirmos eilutės skaičiavimo pavyzdį:  $0,1239*7+0,1681*9+.....+0,0885*5=6,2465$ . Analogiškai skaičiuojame visoms eilutėms.