

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Žydrė Jurkšaitė**

**NIŠINIŲ PRODUKTŲ EKSPORTO PLĖTROS ALTERNATYVOS  
IR JŲ VERTINIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė lekt. dr. Vitalija Venckuvienė**

**KAUNAS 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**NIŠINIŲ PRODUKTŲ EKSPORTO PLĖTROS ALTERNATYVOS  
IR JŲ VERTINIMAS**

**Įmonių valdymas**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė .....**

Žydrė Jurkškaitė, VMVL - 4

**2016 m. ....**

**Vadovas .....**

Lekt. dr. Vitalija Venckuvienė

**2016 m. ....**

**Recenzentas .....**

Doc. M. Vilkas

**2016 m. ....**

**KAUNAS 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Žydrė Jurkšaitė

---

Įmonių valdymas 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Nišinių produktų eksporto plėtros alternatyvos ir jų vertinimas“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. Sausio 4 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Žydrės Jurkšaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Nišinių produktų eksporto plėtros alternatyvos ir jų vertinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

Jurkštaitė, Ž. (2016). Alternatives of Niche Products Export Development and Its Evaluation. Master's Final Thesis in Enterprise Management. Study Programme 621N22001. Supervisor lect. Dr. V. Veckuvienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

**Relevance.** Today, the customer is extremely choosy, so Lithuanian businessmen should actively look for the ways to find a new market and provide safe, high quality, special products which meet the needs. Unfortunately, the Lithuanian medical technology industry labour productivity and profitability indicators of the business is still small, so the lack of innovation in the production of both sales processes. The development of the Lithuanian economy, reducing the backlog, since most of the economically advanced countries. In order to achieve this goal, you need higher than economic growth in those countries. There is no doubt that the policy of external economic relations plays an important role in implementing it. R. Vilpišauskas claims that "the competitiveness of the State and the economy of the country, the place of export is already finalized, are important topics for public discussion in many countries of the world." After Lithuania's accession to the European Union (EU) and the business environment, competitiveness and foreign trade issues will become all the more pressing because of the EU membership and institutional relations with other countries. Currently, it is noted that exports can be the engine to help climb out of the economic downturn.

**The Problem** — is the lack of work experience in the medical technology industry in international markets, as well as the lack of adequate export market. We have very few examples that Lithuanian companies became corporations with the offices in many countries.

**The subject of the investigation** — has been selected in the Lithuanian company JSC "Orthopedic" offering medical services and technical industries sells medicinal products. The purpose of this work-to analyse the theoretical and practical framework for international marketing opportunities, find the problems at AB "Orthopedijos technika" and adequate solution for the development of international sales increase and in Denmark.

### **Targets:**

1. Overview of the niche product topics.
2. To analyze the reasons for the export promotion of the niche product.
3. The analysis of the Danish market characteristics.
4. To create the development model of the export for the niche products.
5. Analysis of the niche product export to the Danish market opportunities.

## TURINYS

IVADAS.....	6
1. NIŠINIŲ PRODUKTŲ EKSPORTO PROBLEMATIKA.....	8
2. NIŠINIŲ PRODUKTŲ EKSPORTAVIMO TEORINIAI SPRENDIMAI.....	15
2.1. Eksperto strategijos.....	15
2.2. Nišinių produktų eksporto strategijos: Porterio penkių jėgų modelis .....	16
2.3. Nišinių produktų eksporto rėmimas ir didinimas .....	21
2.4. Nišinių produktų eksporto modelis .....	23
2.4.1. Makroekonomikos veiksniai .....	23
2.4.2. Paklausa ir jos veiksniai .....	27
2.4.3. Pasiūlos veiksniai .....	30
2.4.4. Mikroekonomikos veiksniai: įmonės politika .....	31
3. METODOLOGIJA.....	39
4. NIŠINIŲ PRODUKTŲ EKSPORTO PLĖTROS VYSTYMAS IR VERTINIMAS .....	42
4.1. Dabartinių rinkų analizė .....	42
4.2. Danijos rinkos PEST ir SWOT analizės.....	52
4.3. „Ortopedijos technika“ pajėgumas, technologinė bazė, žmogiškieji ištekliai .....	56
4.4. Danijos rinka .....	61
4.5. Nišinių produktų eksporto į Danijos rinką vertinimas.....	73
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	76
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	78
PRIEDAI .....	82

## IVADAS

Lietuva – nedidelė šalis, todėl eksportas yra būtinas šalies ūkiui, o eksporto plėtra yra vienas iš svarbiausių BVP plėtros veiksnių. Lietuvos vidaus rinka nėra didelė, todėl šalies įmonės siekia išlaikyti ir plėsti eksporto rinkas, tuo pačiu yra sukuriama ir nemažai darbo vietų eksportuojančiose bendrovėse. Eksporto mastas yra viena iš valstybės konkurencingumo dalių. Tai sąlygoja šalies galimybes importuoti, taigi nulemia ir pasiūlos dydį bei vartotojų galimybes rinktis ir jų ekonominę gerovę. Todėl daugelis valstybių vykdo eksporto politiką, kuri saugo šalies eksportą, jį reguliuoja, nukreipia ir skatina.

Pasak E.Meilienės ir V.Snieškos, „dabartinėmis ekonominių procesų globalizacijos sąlygomis plėtojant užsienio prekybą, atsirado poreikis sukurti patikimą eksporto skatinimo politiką. Nors pagrindinis vaidmuo tenka galingiausioms ir labiausiai išsivysčiusioms valstybėms bei regionams, tačiau ir nedidelės šalys, kaip Lietuva, siekiančios turėti efektyviai funkcionuojančios rinkos ekonomiką, negali likti nuošalyje. Lietuvoje verslo ateities perspektyvos siejasi su didėjančiu prekių eksportu ir paslaugomis.“ (E. Meilienė ir V.Snieška (2005). Lietuvos ekonominės politikos ir eksporto skatinimo strategijos sąveika).

„Net ir padidėjus šalies vidaus paklausai, eksporto reikšmė nemažės, nes orientuojantis tik į vidaus rinką, daugumos prekių gamybos išlaidos tampa pernelyg didelės, o tuomet ir šalies viduje darosi sunku konkuruoti su importu. Galimybė eksportuoti produkciją daugeliui įmonių padeda ne tik išsilaikyti rinkoje, bet ir didinti gamybos, kartu ir prekybos, apimtis, išlaikyti ir kurti naujas darbo vietas. Todėl užsienio prekybos išplėtimas yra labai svarbus uždavinys, tuo labiau, kad yra gana palanki Lietuvos geografinė padėtis. Tačiau eksporto augimo tempai daugiau ar mažiau priklauso nuo daugelio veiksnių: lito kurso poveikio, bendrovių vadovų kompetencijos, tiesioginių užsienio investicijų ir pan. Vienas iš pagrindinių veiksnių, sąlygojančių eksporto plėtrą Lietuvoje, yra valstybės vykdoma eksporto politika ir eksportuotojams palankių sąlygų sudarymas.“ (E. Meilienė ir V.Snieška (2005). Lietuvos ekonominės politikos ir eksporto skatinimo strategijos sąveika ).

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais yra patvirtinta Eksporto plėtros ir skatinimo strategija. Strategija pirmą kartą parengta ir patvirtinta 1998 m. Techninė bei mokslinė pažanga sprendžia naujas problemas, formuoja naujas teorijas. Vienas naujausių mokslinių tyrimų objektų yra ryšys tarp šalies ekonominės politikos ir eksporto strategijos. Mokslininkai teigia, kad valstybės vykdoma eksporto politika yra visiškai susijusi su ekonomikos augimu. (Prieiga per internetą <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/4-58%20.pdf>)

**Šio darbo tikslas** – atlikti Lietuvos ekonominės politikos ir eksporto skatinimo strategijos analizę ir įvertinti nišinių produktų eksporto plėtrą į Danijos rinką.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apžvelgti nišinio produkto eksporto problematiką.
2. Išanalizuoti nišinio produkto eksporto skatinimo motyvus.
3. Išanalizuoti Danijos rinkos ypatumus.
4. Sukurti nišinio produkto eksporto plėtros strategiją.
5. Atlikti nišinio produkto eksporto į Danijos rinką galimybių vertinimas.

Darbas parengtas naudojant mokslinės literatūros ir ekonominės veiklos loginę analizę bei apibendrinimus, apimančius teorinių teiginių ir praktinių veiksnių sistemimą.

# 1. NIŠINIŲ PRODUKTŲ EKSPORTO PROBLEMATIKA

**Nišinis produktas** - tai produktas, kuris yra pagamintas ir parduodamas naudojimui mažoje ir specializuotoje, tačiau naudingoje rinkoje. (Prieiga per internetą <http://www.businessdictionary.com/definition/niche-product.html> ). Tai produktai pritaikyti specifiniams klientų poreikiams tenkinti. Geras to pavyzdys būtų žirkklės kairiarankiams žmonėms. Tie, kurių dominuojanti ranka yra kairioji, gali turėti sunkumą naudodamiesi žirkklėmis su dešiniąja ranka. Šis pavyzdys kairiarankius žmones parodo kaip nišinę auditoriją todėl, kad jie turi unikalų ir specifinį poreikį; žirkklės, suprojektuotos naudojimuisi su kaire ranka, yra nišos produktas todėl, kad jie tenkina tą unikalų ir specifinį poreikį. (Prieiga per internetą <http://www.economicshelp.org/blog/12381/business/niche-products/> ).

Kaip teigia T. Pettinger, nišiniai produktai dažnai (bet ne visada) yra brangesni negu daugelis kitų plataus vartojimo prekių. Kadangi nišiniai produktai turi tam tikrų specialių reikalavimų. Vis tik vyrauja ta nuomonė, kad nišiniai produktai pasižymi daugiau neelastingomis kainomis. Tai įgalina, pastoviai parduodamiems nišiniams produktams, sukurti aukštesnę antkainį ir pelno dydį – tai gali suteikti kompensaciją už žemesnę pardavimų apimtį. Šie produktai gali būti pateikti tarptautinių kompanijų, bet taip pat jie suteikia geresnes galimybes mažesniems, privačioms firmoms, kad jos būtų pajėgios konkuruoti.

## **Nišinių produktų pavyzdžiai:**

- Ekologiški maisto produktai – tai brangesnis maistas, bet su geresnės kokybės ir draugišku požiūriu į aplinką pažadu, – pavyzdžiui ypač brangi ir aukštos kokybės kava.
- Rankų darbo produktai, pavyzdžiui žaislai, kurie gali būti individualiai pasiūti vaikams, pavyzdžiui su ypatingu spalvų pasirinkimu.
- Retro stilius – pavyzdžiui tradiciniai 35 mm juostiniai fotoaparatai ir filmai tapo niša. Nėra daugiau tos pačios masto ekonomikos, bet kai kurie vartotojai vis dar mėgsta panaudoti jį.
- Ypatingų dydžių drabužiai ir batai. Pavyzdžiui didelių dydžių drabužius dviratininkams parduodanti kompanija, kuri susitelkia ties tuo, kaip tenkinti norus dviratininkų, kurie neįtelpa į paprastus lietus važiavimo dviračiu drabužius.
- Individualiai pritaikomi sveikatos produktai, ortopediniai gaminiai (avalynė, individualūs įdėklai į batus, protezai, gaminiai skirti sportuojantiems ir kt.), kurie reikalingi ypatingų, tiek įgimtų, tiek įgytų sveikatos sutrikimų turintiems žmonėms. (Prieiga per internetą <http://www.economicshelp.org/blog/12381/business/niche-products/> ).



**Nišinių produktų rinkų vystymosi pranašumai:** daugiau pasirinkimo vartotojams; geresnė kokybė; konkurencingas spaudimas vardinėms prekėms; didesnė specializacija tarp plataus vartojimo prekių. [50]

A.Jakučio teigimu, „dar palyginti neseniai užsienio prekyba buvo suvokiama kaip paprasta prekių ir paslaugų pasikeitimo tarp valstybių visuma. Šiuo metu tai nepalyginti sudėtingesnis fenomenas. Jis suvokiamas kaip tarptautinių integracinių procesų svarbiausia sfera“. (Jakutis A., Kaunas, 2000, p. 242). Užsienio prekyba yra tarptautinis pirkimo-pardavimo procesas, kuris apima eksportą, importą, tranzitą bei yra susijęs su užsienio investicijomis.

Duomenys apie eksporto dalį bendrame vidaus produkte rodo, kad besivystančioms šalims eksportas auga priklausomai nuo gamybos mastų vidaus vartojimui. Ekonomika gali būti neapsaugota nuo išorinių ekonominių smūgių, tai atspindi nuostoliai eksporto pajamose ir vystymosi sulėtėjimas, bet tokių smūgių poveikio mastas didžia dalimi priklauso nuo šalies eksporto koncentracijos laipsnio. Nacionalinės politikos vienas iš tikslų - gerinti sugebėjimą greitai atkurti jėgas po ekonominių smūgių. Tam būtina keisti eksporto vystymo strategijas, stiprinti vidaus paklausą ir susikoncentruoti ties eksporto įvairinimu. Eksporto koncentracija atspindi kiek šalies eksportas yra sukonzentruotas ties produktų skaičiumi ir kiek ties prekybos partnerių skaičiumi. (Prieiga prie interneto [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards\\_SustainingMDGProgress\\_Chapter1.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards_SustainingMDGProgress_Chapter1.pdf)).

Pasak D. Cesevičiaus, „Vykstant prekių ir paslaugų apsisikeitimui įmonių lygmenyje, kartu prekyba vyksta ir tarp valstybių. Tai yra puikus motyvas tarpvalstybiniam bendradarbiavimui, technologinei plėtrai, keitimuisi gerąja praktika ir tobulėjimui, kultūrinei sklaidai. Būtent dėl pastarosios priežasties plito helenistinė kultūra IV a. pr. Kr. Viduržemio jūros regione ir tolimesniuose Rytų kraštuose, žinoma, nesumažinant Aleksandro Makedoniečio didžiųjų užkariavimų reikšmės ir graikų klasikinės filosofijos įtakos.“ Darbo pasidalijimas tarp atskirų šalių, yra užsienio prekybos pagrindas. D. Cesevičiaus teigimu, „kiekvienas kraštas, kaip ir kiekvienas asmuo, stengiasi gaminti ir parduoti tai, ką jis geriausiai ir pigiausiai moka ir gali gaminti, o perka tai, ko jis nemoka, negali arba neturi sąlygų pasigaminti“. (Cesevičius D., Vilnius, 1995, p. 99). Eksportas, kaip prekybos forma, peržengia nacionalinės valstybės ribas ir yra susijęs su valstybės užsienio prekybos balansu. „Eksportas – tai prekių ir (ar) paslaugų pardavimas už nacionalinių ribų tiesiogiai arba netiesioginiu būdu“. (Rakauskienė O.G., Vilnius, 2006, p. 340).

Skiriamos tokios pagrindinės eksporto būtinumo priežastys: tarptautinis darbo pasidalijimas ir gamybos specializacija, pasiūlos įvairovės plėtra, monopolijų mažėjimas ir eksporto konkurencija, verčianti nacionalines įmones tobulinti gamybą, technologijas, produktą ir jo rinkodarą, galimybė pasiekti teigiamą valstybės prekybos balansą (Rakauskienė O.G., Vilnius, 2006.).

Svarbus momentas yra tas, kad „tarptautinę prekybą sąlygoja specializacija“, nes skiriasi kiekvienos valstybės turimi resursai, pajėgumas, geografinė padėtis, specifiniai pranašumai. (Martinkus B., Kaunas, 2001, p. 442). Kiekviena valstybė turi savo stiprybiąsias ir silpnąsias puses. Vienos jų yra perspektyvesnes už kitas dėl anksčiau minėtų aspektų. „Taip pasireiškia šalių absoliutus ir lyginamasis pranašumas. Šalių absoliutus pranašumas pasireiškia per kainos skirtumą. Viena valstybė absoliučiai pranašesnė už kitą produktų gamyba ar teikiamomis paslaugomis, jei jos vieneto savikaina mažesnė už kitos valstybės. Lyginamasis pranašumas yra nustatomas vienos prekės pagaminimo išlaidų lyginimu su kito prekės gamybos išlaidomis.“ (McGrath P.T., Vilnius, 1999, p. 13-15). Pasak P.T. McGrath, šių dienų pasaulio ekonomika pagrįsta lyginamojo pranašumo principu. Tai reiškia, kad tam tikrus produktus gamina ir parduoda tie, kuriems gamybos kaštai mažesni, o perka tie, kuriems gaminti neapsimoka, nes įsigyti yra pigiau. Prekyba vyksta konkurencijos sąlygomis, todėl galioja daugiau pranašumo sąlygų nei vien kaina, tai ir įvaizdis, produkcijos kokybė, pristatymo laikas, ir t.t. Per pasiūlos ir paklausos dėsnį pasireiškia eksporto reikšmė šalims, jose veikiančių įmonių ir, žinoma, pačių žmonių gerovei. Konkurencija yra vienas geriausių būdų plėtoti tarptautinius ryšius, nes taip atsiranda poreikis bendradarbiauti, kurti aljansus, verslo tinklus, vienyti.

Kaip teigia M.R. Czinkota, vyriausybės požiūriu eksportas turi ypatingą poveikį šalies makroekonomikai. Todėl, daugelis šalių išvystė programas, kad padėtų eksportuotojams, kad eksportas funkcionuotų efektyviai ir pagal Pasaulio prekybos organizacijos (WTO) taisykles. Teigiama, kad eksporto pakėlimo programos, būdamos novatoriškos ir nukreiptos prieš nusistovėjusias pažiūras, taptų tarptautinės prekybos rizikos kapitalu. (Czinkota M.R., 2002, p. 315-316)

Pasak B.Martinkaus, „geografinio rinkų išskaidymo nebuvimas susijęs su rizika, kad pasikeitus rinkos sąlygoms, atskira įmonė ar visos valstybės ekonomika gali susidurti su iki tol paklausios produkcijos realizavimo problemomis, užsienio užsakovų nemokumu. Iš tiesų rizika gali būti politinė, komercinė, finansinė ir partnerio pasirinkimo.“ (Martinkus B., Kaunas, 2001, p. 441). „Politinė rizika, susijusi su valstybių tarpusavio santykiais, gali nulemti atskirų įmonių eksporto sėkmę vienoje ar kitoje rinkoje. Nesugebant valstybėms susitarti tarpusavyje, nukenčia verslas. Dažniausiai ribojant tarptautinę prekybą naudojamos įvairios rinkos apsaugos priemonės, nuo importo muitų, iki kvotų, tokių netarifinių apribojimų, kaip licencijavimo ar sertifikavimo sistemos panaudojimas.“ (Bernatonytė D., 2007, p. 389-390). Visgi prekybos ribojimas gali sukelti ne visada prognozuojamus kitų šalių atsakomuosius veiksmus. Netinkama eksporto politika gali pakenkti šalies tarptautiniams santykiams. Į eksportą reikėtų žvelgti kaip į tarptautinį bendradarbiavimą, „nes bet kuris eksportas, yra kažkieno importas“. (Czinkota M.R., 2002, p. 323). Kol šalys ir jų įmonės prekiaus tarpusavyje, jos bus suinteresuotos savo konfliktų nespręsti kariniais metodais. Tarptautinės prekybos prasmė glūdi ne tik ekonominėje naudoje, kurią gauna valstybė iš tokio pobūdžio santykių, bet ją galima laikyti viena iš Pasaulinės taikos sąlygų. Atskiros šalys ar šalių grupės taiko nevienodą eksporto skatinimo politiką,

kitų šalių atžvilgiu. Atidarydama savo rinką ir pakviesdama kitas šalis prekiauti bei investuoti, aktyviai skverbdamasi į eksporto rinkas, šalis gali tikėtis didesnio saugumo, kadangi visos atviros ekonomikos šalys vengia bet kokių konfliktų, kurie galėtų pakenkti ūkio plėtrai, nes jos yra suinteresuotos stabiliu ekonomikos augimu sklandžia tarpusavio prekyba.

Oksfordo ekonomikos žodynas pateikia štai tokį eksporto skatinimo apibrėžimą: „Eksporto skatinimas – 1) valstybės valdžios veikla, kuri padeda eksportuoti, suteikiant eksporto stimulą namuose ir įvairias praktinės paramos formas eksportuotojams užsienyje. 2) mažiau išsivysčiusių šalių ekonominės plėtros skatinimo strategija“ (Oxford Dictionary of Economics, 2009). Pateikiama ir antroji žodžio reikšmė, nes daugelis pasaulio šalių vykdo eksporto skatinimo politiką, tame tarpe, net ir labiausiai ekonomiškai išsivystę šalys. O M.R.Czinkota teigiamia, kad „svarbu suvokti eksporto skatinimo pastangų ribas. Jos turėtų būti rinkos veiksmų papildymas, o ne jų pakaitalas“. (Czinkota M.R., 2002, p. 323). Eksporto skatinimas yra pateisinamas, tačiau jis turi neprieštarauti tarptautiniams susitarimams ir įsipareigojimams. Atliktos moklinės analizės parodė, kad šalių, kurių vidaus rinka nėra didelė, tačiau jos ekonomiškai yra pajėgios ir išsivysčiusios, eksporto plėtra ir ekonomikos augimas priklauso nuo palankių jai sudarytų sąlygų. Yra aišku, kad tokiose valstybėse, eksporto apimtis sudaro didžiąją dalį bendrojo vidaus produkto. (Rakauskienė O.G., Vilnius, 2006, p. 482). Skatinant eksporto plėtrą, ypač yra svarbus valstybės vaidmuo, nes tik valstybė gali užtikrinti stabilų šalies ekonominį augimą. Visos šalys, priklausomai nuo jų ūkio išsivystymo lygio bei ekonominės situacijos ir tarptautinių įsipareigojimų, vykdo savo užsienio prekybos politiką. Skiriamos dvi esminės užsienio prekybos politikos kryptys – laisvoji prekyba ir protekcionizmas, tačiau galimas ir jų derinys.

„Atliktas Lietuvos tradicinių technologijų pramonės šakų ( TTPŠ ) sektoriaus tyrimas inovacijų, konkurencingumo, eksporto strategijos formavimo ir eksporto trukdžių aspektais, leido pastebėti ir išryškinti esmines šio sektoriaus problemines sritis. Darbo jėgos, specialistų trūkumas. Atliktų tyrimų rezultatai atskleidė, jog vienas iš svarbiausių Lietuvos TTPŠ sektoriaus laukiančių iššūkių – darbo jėgos, kvalifikuotų specialistų trūkumas. Šis iššūkis yra daugialypės kilmės. Viena vertus, darbo jėgos stygius pasireiškia dėl tokių priežasčių kaip Lietuvoje esantis neproporcingai ir neleistinai didelis tokio dydžio ekonomikai darbingo amžiaus gyventojų ir jaunimo emigracijos lygis, mažinantis darbo jėgos kiekį. Antra vertus, profesinio mokymo programos yra mažai patrauklios jaunimui: taip tradiciškai susiklostė, jog didžioji dalis moksleivių siekia įgyti universitetinį ar neuniversitetinį aukštąjį mokslą, o ne profesinę specialybę. Perteklinis asmenų, negalinčių gauti darbo pagal įgytą profesiją ir patenkinti savo ateities lūkesčių, skaičius dar labiau skatina emigraciją.“ (<Ilgalaikė institucinė 2012 – 2014 metų ekonomikos mokslinių tyrimų programa „Lietuvos ekonomikos ilgalaikio konkurencingumo iššūkiai“ Kauno Technologijos Universitetas>)

Kita darbo rinkos problema – darbo rinkos šešėlis. Didelis darbo jėgos apmokestinimas ir darbdavių nenoras legaliai įdarbinti darbuotojus yra pagrindiniai nelegalaus darbo motyvai. Darbo santykių apmokestinimas Lietuvoje yra didesnis nei vidutiniškai visose ES šalyse. Todėl tiek darbdaviai, tiek darbuotojai, vengdami tos naštos, renkasi šešėlį. Žmonės renkasi darbo šešėlį ir dėl to, kad nenori prarasti socialinės paramos, kurios tektų atsisakyti, gaunant legalias pajamas. Be specialistų ir darbuotojų stygiaus Lietuvos TTPŠ įmonės susiduria su griežtu darbo kodeksu (DK) ir nelanksčiais darbo santykiais įmonių atžvilgiu. Lietuvos darbo kodeksas remiasi ES teise, tačiau jame suvaržymų daugiau nei tai numato atitinkamos ES direktyvos, pvz., darbo laiko reglamentavimas. (<Ilgalaikė institucinė 2012 – 2014 metų ekonomikos mokslinių tyrimų programa „Lietuvos ekonomikos ilgalaikio konkurencingumo iššūkiai“ Kauno Technologijos Universitetas>). Pagal ES direktyvą darbo laikas yra reguliuojamas visoje ES, tačiau kiekviena šalis gali pasirinkti konkretų darbo laiko reglamentavimą. Nurodoma, kad vidutinis darbo laikas, įskaitant viršvalandžius, per kiekvieną septynių dienų laikotarpį nebūtų ilgesnis kaip 48 valandos ir leidžiamas keturių mėnesių pamatinis periodas. Lietuvos darbo kodeksas nustato maksimalią galimą darbo laiko trukmę: ne daugiau 40 per savaitę, kasdieninė darbo laiko trukmė neturi viršyti 8 darbo valandų. Suminė darbo laiko apskaita, kurią įteisina ES darbo laiko direktyva, leidžiama tik išimtiniais atvejais. Toks reguliavimas nesudaro galimybių iš anksto nustatyti neapibrėžtas lanksčias darbo valandas tam tikram periodui ir yra trukdis darbo laiką organizuoti individualiai. (Panomariovienė I.M. (2004). Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. Vilnius, LTU)

Lietuvoje veikia nemažai eksporto skatinimo priemonių, informacija, analitika, apžvalgos ir kitos informacinės priemonės. Vienas iš efektyviausių eksporto skatinimo būdų yra susietas su kontaktų užmezgimu ir užsienio partnerių paieška. Dalyvavimas parodose yra efektyviausias būdas surasti partnerių potencialiose ar esamose eksporto rinkose. Daugelis pasaulio šalių, teikia paramą dalyvaujant tarptautinėse parodose, taip skatindamos įmones plėtoti eksporto veiklą. Lietuvos įmonės taip pat turi galimybę gauti tokią paramą, tačiau tyrimas parodė, kad sunkumų kelia ypatingai griežti biurokratiniai atskaitomybės reikalavimai.

Inovacijos yra vienas iš svarbiausių veiksnių, įtakančių šalies pažangą bei konkurencingumą. Intensyvų ekonomikos augimą lemia efektyvesnis gamybos veiksnių išnaudojimas. Šalyje vykstantis nenutrūkstamas inovacijų procesas, sąlygoja kokybinį ekonomikos augimą. Ekonomikos augimą, lydi gamybos struktūros, užimtumo, pajamų, kainų, vartojimo pokyčiai. Atsirandant naujiems poreikiams, vystosi tam tikros inovacijos, jų pasekoje vyksta pokyčiai darbo užimtumo srityje. Kainų struktūra keičiasi tada, kai rinkoje pasirodo naujos, kokybiškos prekės, konkuruojančios su tradicinėmis prekėmis. Makrolygmenyje šie pokyčiai lemia santykių tarp atskirų ekonomikos sektorių pokyčius, naujų sektorių atsiradimą. Tai tokiu būdu: greitesnio darbo našumo augimo pasekoje didėja pajamos vienam gyventojui, o tai lemia vartojimo pokyčius. (<Ilgalaikė

institucinė 2012 – 2014 metų ekonomikos mokslinių tyrimų programa „Lietuvos ekonomikos ilgalaikio konkurencingumo iššūkiai“ Kauno Technologijos Universitetas>).

Inovacijų atsiradimas sąlygoja atskirų šakų ir gamybų vaidmens, tenkinant vartotojų poreikius, pokyčius, atsiranda naujos, efektyvesnės šakos, o senosios keičiasi. Lietuva, remiantis Suminiu inovacijų indeksu, patenka į šalių, priskiriamų nuosaikiems novatoriams, grupę. Inovacijų Sąjungos 2014 m. švieslentėje skelbiama, kad Lietuvos suminis inovacijų indeksas 2013 m. buvo 0,289. Nors teigiami pokyčiai šioje srityje akivaizdūs (2006 m. Lietuvos suminis inovacijų indeksas buvo 0,241), tačiau pagal šį rodiklį Lietuva vis dar itin ženkliai atsiliko nuo ES šalių narių (suminis ES-28 šalių inovacijų indeksas 2013 m. buvo 0,554). Atsilikimas nuo šalių – lyderių inovacijų srityje yra dar didesnis: Šveicarijos suminis inovacijų indeksas 2013 m. buvo 0,835, Švedijos 0,750, Danijos 0,728, Vokietijos 0,709, Suomijos 0,684. Lietuvoje, lyginant su kitomis ES šalimis, moksliniams tyrimams ir ekonominei plėtrai skiriama itin mažai lėšų. Strategijoje „Europa 2020“ numatyta siekti, kad MTEP išlaidos 2020 m. turėtų sudaryti ne mažiau kaip 3% ES BVP. Lietuvoje 2006-2013 m. išlaidos MTEP sudarė 0,79-0,95 % šalies BVP, tuo tarpu vidutiniškai Europos Sąjungoje MTEP išlaidų santykis su BVP 2013 m. siekė 2,02 %. Atsilikimas nuo Suomijos, Švedijos, Danijos šioje srityje dar didesnis, nes šiose šalyse MTEP išlaidų santykis su BVP 2013 m. siekė atitinkamai 3,31 %, 3,39 % ir 2,42 %. (<Ilgalaikė institucinė 2012 – 2014 metų ekonomikos mokslinių tyrimų programa „Lietuvos ekonomikos ilgalaikio konkurencingumo iššūkiai“ Kauno Technologijos Universitetas>).

Šiuo metu pasaulyje medicinos prekės klesti. Taip pat populiarios yra ir medicinos įstaigos, esančios pasienio ruožuose. Taip yra dėl pigesnių ir pakankamai kokybiškų paslaugų ir prekių bei nedidelio atstumo. Įvairiose pasaulio valstybėse yra per 120 ligoninių, akredituotų pagal JAV standartus. Didžioji dalis jose dirbančių medikų yra baigę JAV medicinos ar slaugos mokslus, personalas puikiai kalba populiariausiomis užsienio kalbomis. Lietuvoje medicinos paslaugas daugiausiai teikia:

- Valstybinės sveikatos priežiūros įstaigos;
- Privačios sveikatos priežiūros įstaigos.

Medicinos prietaisų saugą ir laisvą prekybą valstybėse narėse nustato Europos Sąjungos medicinos prietaisų direktyvos. Šių direktyvų nuostatos perkeltos į Lietuvos nacionalinę teisę, tai yra sveikatos apsaugos ministro įsakymais patvirtintus medicinos prietaisų saugos techninius reglamentus.

„Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, Lietuva prisiėmė įsipareigojimus užtikrinti laisvą prekių judėjimą bei yra įpareigota užtikrinti, kad Lietuvos rinkai būtų teikiami ir pradedami naudoti medicinos prietaisai nekeltų pavojaus žmonių saugai ir sveikatai. Šiems tikslams pasiekti būtina atlikti medicinos prietaisų rinkos priežiūrą.“ (Prieiga per internetą < <http://www.vaspvt.gov.lt/node/421>>).

Medicinos prietaisų rinkos priežiūros tikslas – užtikrinti, kad taikytinų direktyvų nuostatos būtų vykdomos visoje Bendrijoje. Ji skirta ne tik apsaugoti vartotojų, naudotojų ir kitų asmenų

interesus, bet ir rinkos subjektų interesus nuo nesąžiningos konkurencijos. Lietuvoje medicinos prietaisų rinkos priežiūros funkcijas pavesta vykdyti Valstybinei akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnybai prie Sveikatos apsaugos ministerijos (toliau - VASPVT). Vykdydama įgaliotosios institucijos funkcijas, VASPVT vadovaujasi Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2011 m. rugsėjo 7 d. įsakymu Nr. V-839 (Žin., 2011, Nr. 112-5279) patvirtintų VASPVT nuostatų 10.31 punktu ir organizuoja bei vykdo medicinos prietaisų rinkos priežiūrą. Medicinos prietaisų rinkos priežiūros metu rinkos subjektų veikla vertinama pagal medicinos prietaisų saugą, pateikimą rinkai ir naudojimą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus. (Prieiga per internetą < <http://www.vaspvt.gov.lt/node/421>>).

Medicinos prietaisų rinkos subjektų priežiūros klausimais konsultuoja ir teikia informaciją medicinos prietaisų rinkos priežiūros skyriaus specialistai. Tikrinimų metu, tikrinimo komisija teikia informaciją, susijusią su medicinos prietaisų sauga, pateikimą rinkai ir naudojimą reglamentuojančiais teisės aktais. Medicinos prietaisų rinkos subjektais laikomi :

- medicinos prietaisų gamintojai
- medicinos prietaisų gamintojų įgaliotieji atstovai
- platintojai, importuotojai
- naudotojai (sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įmonės). (Ten pat).

Šiandieninė Lietuvos rinka yra perpildyta sveikatos produktais prekiaujančių įmonių, didelė konkurencija ir tarp ortopediniais gaminiais prekiaujančių bei individualiai juos gaminačių ortopedijos įmonių. Didėjanti konkurencija vietos rinkoje skatina plėstis ir ieškoti naujų eksporto rinkų užsienio šalyse. Tai pakankamai sudėtinga sritis dėl specifinių, individualių produktų bei ypatingų klientų poreikių šios srities prekėms. Taigi konkurencija stiprėja, analitikai mėgina vis kruopščiau nustatyti tikslines vartotojų grupes, sužinoti jų poreikius, polinkius ir pasiūlyti dar daugiau “to paties”, tik su nežymiais pakeitimais. Puikus pavyzdys — po truputį atnaujinamas “iPhone” ar “iPad“, kurių kiekvienas naujas modelis sulaukia didžiulio pasisekimo rinkoje ir yra graibstomi pirkėjų. Norint laimėti rinkoje reikia agresyviai, nepailstant ir tiksliai medžioti vartotojus. Dažnai tai reiškia prisitaikyti prie jų skonio, kad ir koks jis būtų. Tai nėra lengva, bet taip veikia natūralioji atranka. O mes juk irgi esame gamtos dalis — evoliucijos kūrinys, mėgstantis pirkti ir parduoti.

## 2. NIŠINIŲ PRODUKTŲ EKSPORTAVIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

### 2.1. Eksporto strategijos

Eksportas tarptautinių žodžių žodyne įvardijamas kaip prekių ir kapitalo išvežimas, paslaugų teikimas užsienyje. (A. Bendorienė, 2004; V. Bogušienė, 2004). Kiti autoriai eksportą apibūdina, kaip veiklą užsienio rinkoje, reikalaujančią specifinių žinių: tiek pagal produkcijos rūšis, tiek teritoriniu principu.

Remiantis profesoriaus M. R. Chinkotos (2004), eksportas savo paprastumu yra panašus į vidaus pardavimus, ieškant naujų vartotojų mieste ar savo šalies regione. Ekonomikos terminu žodyne „Eksportas aiškinamas kaip prekių, technologijų, kapitalo, valiutos išvežimas į užsienį, siekiant realizuoti juos užsienio rinkoje, tiekiant paslaugas užsienyje“. Sullivano ir Sheffrino (2007) teigimu ekonomikoje, eksportas yra daiktai ar prekės, išvežtos iš vienos šalies į kitą teisėtu būdu, naudojimui prekyboje. Eksporto prekės ar paslaugos vietinių gamintojų yra pateikiamos užsienio vartotojams. Dauguma autorių teigia, kad eksportas yra prekių ir paslaugų pardavimas užsienio rinkoms, arba paprasčiausiai vienas iš būdų, kurį įmonė pasirenka norėdama išplėsti rinką.

Lietuvos Respublikos patvirtintoje eksporto plėtros strategijoje eksportas pateikiamas, kaip prekių išvežimas iš Lietuvos Respublikos muitų teritorijos ar paslaugų teikimas, už Lietuvos Respublikos muitų teritorijos, t.y. Lietuvos, kaip Europos Sąjungos valstybės narės prekių ir paslaugų eksportas į trečiąsias valstybes ir prekių ir paslaugų išvežimas į ES valstybes nares. Anot James Dudley (1989) eksportas apima užsienio rinkų suradimą, marketingo organizacijų įkūrimą, verslo plėtojimą tų rinkų viduje, sandorių įvykdymą, fizinę prekių vežimą į rinkas, dokumentų judėjimo ir atsiskaitymų proceso valdymą. Eksportas yra paprasčiausias būdas patekti į užsienio rinką, nes yra mažiausiai įsipareigojimų ir rizikos.

Eksportas gali būti tiesioginis arba netiesioginis. Tiesioginio ir netiesioginio eksporto pranašumų ir trūkumų palyginimas pateiktas lentelėlėje

1 lentelė

#### Tiesioginio ir netiesioginio eksporto palyginimas

Netiesioginio eksporto pranašumai	Tiesioginio eksporto pranašumai
Rinkos informacija	Nereikia eksporto patirties
Trumpesnė platinimo grandinė	Nedidelių rinkų potencialo išnaudojimas
Tiesioginis ryšys su klientais	Eksporto naujokai gali įgauti patirties
Visiška kontrolė	Mažesnės fiksuotos išlaidos (investicijos, organizacija)
	Mažiau administravimo

1 lentelė sudaryta remiantis Meloanas ir Grahamas (1998), Sullivano ir Sheffrino (2007)

Netiesioginis eksportas remiasi vidaus tarpininkų kompetencija: eksporto komersantai, kurie perka produktus ir parduoti užsienyje, savo sąskaita; eksporto agentai, kurie parduoda už komisinius ir bendradarbiavimo organizacijos, kurios eksportuoja kelių gamintojų prekes.

## 2.2. Nišinių produktų eksporto strategijos: Porterio penkių jėgų modelis

### PENKIŲ JĖGŲ MODELIS

Svarbiausi sėkmės veiksniai yra susiję su firmos šakine aplinka, nors ir netiesiogiai. Šakinės aplinkos strateginė analizė paprastai pradedama bendru nagrinėjimu svarbiausių jėgų, kurios daro įtaką firmai. Tiriant svarbiausias įtakos jėgas, siekiama išplėtoti firmos konkurencinį pranašumą. Šiai analizei yra taikomas M. Porter'io pasiūlytas penkių jėgų modelis (1pav.). Penkių jėgų modelis yra tik pradinis žingsnis, kai analizuojama firmos konkurencinė situacija. (Vasiliauskas, 2001, 50psl). Pagal šį modelį yra penkios bazinės jėgos darančios įtaką firmos veiklai:

- ✓ Klientų derėjimosi galia;
- ✓ Tiekėjų derėjimosi galia;
- ✓ Pakaitalų grėsmė;
- ✓ Naujų konkurentų grėsmė;
- ✓ Esančių konkurentų grėsmė.

Šių svarbių firmą veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip firma turi rengti savo strategiją, kad išnaudotų aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išlaikytų nuožmioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje kylančias grėsmes. Pats M. Porter'is atsargiai vertino penkių jėgų analizės galimybes ir manė, kad ji siejasi su jėgomis, valdančiomis konkurenciją šakoje. (Vasiliauskas, 2002, 70psl).

Taikant šį modelį reikia atsižvelgti į tai, kad:

- Jis turi būti taikomas strateginiam verslo vienetui, o ne visos organizacijos lygmenyje;
- Svarbu atsižvelgti į ryšį tarp konkurencinių jėgų ir makro aplinkos;
- Penkios jėgos nėra priklausomos viena nuo kitos;
- Konkurencinė firmų elgsena yra susijusi su tuo, kaip sumažinti šių konkurencinių jėgų pavojų;
- Egzistuoja pavojus, kad pirkėjas įsigys tiekėją ir/arba pirkėjas ims konkuruoti su tiekėju;
- Egzistuoja tiekėjų koncentracija;
- Pramonės šakos augimo tempai gali veikti konkurenciją;
- Kai yra aukšti išėjimo iš pramonės šakos barjerai;



- Gali būti svarbi diferenciacija. (Prieiga per internetą: <<http://www.seo-marketing.lt/KAS-YRA-MARKETINGAS/konkurenciniu-jegu-modelis.html>>).

Klientų derėjimosi galios analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip reikia keisti strateginius santykius su klientais. Pirkėjai tampa tuo stipresni, kuo plačiau geba naudotis prekių kainų, kokybės ir pardavimo sąlygų svertais. Pagrindiniai pirkėjų derybinį spaudimą lemiantys veiksniai yra:

- Pirkėjų koncentracija ir organizuotumas;
- Pirkėjų integracijos laipsnis;
- Pirkėjo disponuojamos informacijos lygis;
- Prekės diferenciacija;
- Perėjimo kaštai;
- Pirkėjo perkamų prekių išlaidų dalis iš visų perkamų prekių.

Įmonių rinkoje stambesni ir daugiau perkantys pirkėjai turi didesnę galią, derėdamiesi su tiekėjais. Pirkėjai gauna galimybę vesti derybas, pirkdami iš kelių tiekėjų, ir tada, kai perėjimo prie pakaitalų ar konkuruojančių prekių kaštai yra maži. (Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai\\_I/116357.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai_I/116357.html)>).

Firma visuomet atsiduria sunkesnėje situacijoje derybose su klientais, kai turi mažai klientų pasirinkimo alternatyvų. Taip pat jei firmos gaminama produkcija (teikiamos paslaugos) nesiskiria nuo kitų panašios veiklos firmų, klientas be didesnio vargo gali pakeisti savo tiekėją. Firmai gali iškilti net išlikimo grėsmė, jei klientai atranda galimybių patys plėtoti firmos teikiamų paslaugų arba komplektuojamų gaminių gamybą. (Vasiliauskas, 2001, 52psl).

Dar vienas konkurencinės aplinkos vertinimo veiksnys – tiekėjų derėjimosi galia. Tiekėjai tampa stipriu konkurentu ir įgyja derėjimosi galią tuomet, kai jie sugeba išlaikyti aukštą prekės kainą.

Labai svarbu, kad organizacija gerai suprastų savo santykius su tiekėjais. Svarstydama šiuos savitarpio santykius, organizacija turi nustatyti, kiek ji priklauso nuo savo tiekėjų, kiek jos pozicija nuo jų apsaugota. Ši priklausomybė parodo, koku laipsniu verslas priklauso nuo reikalingų įvairių žaliavų arba parengiamųjų darbų, kuriuos turi atlikti tiekėjas. Kai kurios organizacijos beveik nepriklauso nuo žaliavų tiekėjų, o kitos – negali be jų funkcionuoti. Paprastai kuo mažiau rinkoje egzistuoja tiekėjų, tuo labiau verslas priklauso nuo tiekėjų veiklos. (Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai\\_I/116358.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai_I/116358.html)>).

Tiekėjų derėjimosi galios analizė leidžia įmonei numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Pagrindiniai tiekėjų derybinį spaudimą lemiantys veiksniai yra:

- Tiekėjų skaičius ir koncentracija;
- Tiekiamų prekių pakaitalų galimybė;
- Pramonės šakos svarba tiekėjui;

- Tiekėjo svarba pramonės šakai;
- Tiekėjų integracijos laipsnis;
- Tiekėjo prekės diferenciacija ir perėjimo kaštai.

Tiekėjų derėjimosi pozicijos yra silpnos, kai yra kokybiškų pakaitalų jų prekėms bei perėjimas prie šių pakaitalų nėra sunkus ar nuostolingas. Tiekėjų derėjimosi galia taip pat yra silpna tuo atveju, kai šaka, kurią jie aprūpina, yra jų pagrindinis pirkėjas, nes tiekėjų sėkmė priklauso nuo pirkėjų sėkmės versle. Tokiu atveju tiekėjai skatinami labiau saugoti savo pirkėjus. ( Prieiga per internetą: < [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai\\_I/116358.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai_I/116358.html)>).

Bet jei tiekėjas pablogina tiekimo sandėrių sąlygas, pakeisti tiekėją yra sudėtinga, kai firma tam tikroje pozicijoje turi tik vieną tiekėją. Taip pat jei nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomoms žaliavoms, įrengimams ar teikiamoms paslaugoms, tokiu atveju tiekėjai yra svarbūs techniniu požiūriu, jeigu tiekia svarbias gamybos sudedamąsias dalis arba jų teikiama paslauga nulemia sklandžią gamybą. Bet koks tiekėjo kainos pakėlimas sumažins firmoje sukuriama pridėtinę vertę. Net gali iškilti firmos išlikimo grėsmė, jei tiekėjas, įvairindamas savo veiklą, perims kai kurias arba net visas firmos vykdomas operacijas.( Vasiliauskas, 2001, 52psl).

Kaip teigia A. Vasiliauskas, įmonės konkuruoja ne tik su toje šakoje veikiančiomis įmonėmis, bet ir su konkurentais, gaminančiais prekės pakaitalus. Prekių pakaitalų įtaka konkurencinei aplinkai reiškiasi kitokių prekių siūlymu tiems patiems vartotojams tikintis, kad šios prekės savo savybėmis gali pakeisti kitos įmonės prekes. Spaudimo jėga pasireiškia šių prekių savybių bei kainos palyginamumu.

Todėl pagrindiniai prekių pakaitalų grėsmės veiksniai yra šie:

Pirkėjų noras ir galimybės naudoti pakaitalus; santykinė pakaitalų kaina.

Konkurencijos grėsmė, sukeliama prekių pakaitalų (analogų), stipriausia yra tada, kai jų kainos patrauklios, kai vartotojams nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai pirkėjai yra įtikinti, kad analogai – tai priimtinos kokybės produktai. Konkurencingi kainos požiūriu gaminiai- analogai neleidžia įmonėms neribotai didinti kainas, neprarandant vartotojų.( Vasiliauskas A. Kaunas, 2001).

Analogai leidžia pirkėjams palyginti prekių kokybę, tinkamumą ir kainą. Kuo lengviau ir pigiau yra pereiti prie gaminio-analogo, tuo su didesne konkurencija yra susiduriama. Jei išlaidos, keičiant produktą analogu, yra didelės, tai analogo pardavėjai turi ypač pabrėžti šio produkto kainos ir vartojimo pranašumus. ( Prieiga per internetą: < [http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai\\_demo/verslo\\_admin\\_pradmenys/7436.html](http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/verslo_admin_pradmenys/7436.html)>).

Dažnai pakaitalai nevisiškai pakeičia ankstesnį produktą, o gali sumažinti firmos gaminamos produkcijos paklausą rinkoje, sumažinti jos kainas (tarifus) ir kartu firmos veiklos bendrą pelningumą

lygi. Pakaitalai gali daryti įtaką produktams net gretutinėse rinkose, nors iš pradžių ir nebuvo laukta tokios konkurencijos. Strategine prasme šiuo atveju turi būti analizuojamos tokios problemos:

- Produkto moralinio nusidėvėjimo grėsmė;
- Klientų galimybės persiorientuoti į pakaitalus;
- Produkto aptarnavimo, stabdančio klientų persiorientavimą į pakaitalus, papildomos sąnaudos;
- Galimas bendro firmos pelningumo lygio mažėjimas dėl pakaitalų grėsmės. (Vasiliauskas A. Kaunas, 2002, 72psl).

Sekantis išorės konkurencinės aplinkos analizės veiksnys yra naujų konkurentų įėjimo grėsmė. Ji išskyla tuomet, kai naujos konkuruojančios firmos kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli dėl pelno normos ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų firmų kūrimąsi. (Vasiliauskas A. Kaunas, 2001, 53psl).

Esamų ir naujų konkurentų grėsmę dažnai riboja įstatymai, numatantys tik vieną ar kelias organizacijas tam tikroms funkcijoms atlikti. Remiantis ekonomikos teorija, naujus konkurentus stabdo masto ekonomija, produkto išskirtinumas, kapitalo poreikis pradedant veiklą, vartotojų perorientavimo išlaidos, dominuojančių organizacijų reakcija ir valstybės politika. (Melnikas, Smaliukienė, prieiga per internetą: <[http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas\\_Smaliukiene\\_Strateginis\\_valdymas.pdf](http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas_Smaliukiene_Strateginis_valdymas.pdf)>).

Naujai į rinką įeinantys konkurentai yra pavojingi, nes jie "atneša" naujas gamybos galimybes, norą sukurti saugią vietą rinkoje, materialinius išteklius, kuriais kovoja dėl savo rinkos dalies. Pagrindiniai įėjimo į šaką barjerai yra šie:

- Masinės gamybos ekonomija;
- Ženklo pranašumas ir vartotojų ištikimumas;
- Produkto diferencijavimas;
- Kapitalo poreikis;
- Finansiniai sunkumai, nepriklausantys nuo dydžio;
- Pateikimo kanalų įvertinimas;
- Valstybės politika. (Melnikas, Smaliukienė, prieiga per internetą:

<[http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas\\_Smaliukiene\\_Strateginis\\_valdymas.pdf](http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas_Smaliukiene_Strateginis_valdymas.pdf)>).

Jeigu šakos įėjimo barjerai yra pakankamai aukšti ir jeigu potencialūs konkurentai tikisi griežto atsako iš esamų rinkos dalyvių, tada potencialių konkurentų grėsmė yra maža. Kai kuriose šakose sėkmę garantuoja prekės diferenciacijos strategija. Vartotojų poreikių pažinimas, aptarnavimo gerinimas bei kitos priemonės, susijusios su prekės diferenciacija, reikalauja papildomų išlaidų bei

laiko sąnaudų. Jei prekės gamybos procese egzistuoja masto ekonomija, tada mažėja potencialių konkurentų atėjimo grėsmė. Potencialių konkurentų įėjimas į kai kurias rinkas reikalauja didelio pradinio kapitalo, t. y. investicijų į tyrimus, naujas technologijas bei paskirstymo kanalus. Jei perėjimo kaštai yra aukšti, tada potencialus konkurentas privalo sumažinti prekės kaštus ar pasiūlyti tai, dėl ko vartotojas norėtų pereiti pas konkurentą. Kai vartotojai yra patenkinti rinkoje esamomis prekėmis ar paslaugomis, sunku perorientuoti vartotojus į naują rinkos dalyvį. Vyriausybės politika veikia naujų konkurentų atėjimą į rinką. Visa tai mažina potencialių konkurentų įėjimo į rinką galimybes. ( Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai\\_I/116354.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai_I/116354.html)>).

Tiesioginė konkurencija yra viena svarbiausių konkurencinės aplinkos veiksnių. Konkurencija rinkoje yra ekonominės kovos laukas, kuomet strateginis vienos organizacijos ėjimas sukelia atsakomąjį jos varžovų veiksmą. Konkuruojama kaina, kokybė, išskirtinėmis kompetencijomis, paslaugomis, nuolaidomis, garantijomis, reklama, didesniais didmeninės prekybos tinklais, labiau patyrusiais mažmeninės prekybos agentais ir naujovėmis. ( Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai\\_demo/verslo\\_admin\\_pradmenys/7107.html](http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/verslo_admin_pradmenys/7107.html)>). Skirtingose rinkose esančių konkurentų grėsmė yra nevienoda. Didelio konkurencingumo rinkose firmos atlieka nuolatinį konkurentų stebėjimą: stebi svarbiausių konkurentų kainų ir tarifų pokyčius, konkurentų produkcijas ir paslaugų portfelio pokyčius, konkurentų investicijas ir t.t. (Vasiliauskas ,2002 ,73psl).

Daugumoje verslo šakų konkurenciniai vienos įmonės veiksmai paliečia ir kitus konkurentus bei iššaukia atitinkamą konkurentų reakciją. Taigi konkurentai yra susiję tarpusavyje ir toks atitinkamų veiksmų ir atoveiksmių santykis daro įtaką rinkos patrauklumui ir šakos pelningumui. Jeigu kuri nors įmonė sumažina prekės ar paslaugos kainą, tai dažniausiai taip pat pasielgia ir kiti konkurentai. Taip kainų konkurencija sumažina visų rinkoje esančių konkurentų pelnus, atitinkamai sumažindama ir šakos pelningumą. Konkurencijos intensyvumui tarp esamų konkurentų rinkoje įtaką daro šie:

- Prekės diferenciacija;
- Įmonių koncentracija pramonės šakoje;
- Pramonės šakos augimo tempai;
- Kaštų struktūra;
- Perėjimo kaštai;
- Išėjimo barjerai.

Lėti pramonės šakos augimo tempai didina konkurencijos intensyvumą. Aukšti nuolatiniai kaštai skatina didinti gamybos apimtis ir mažinti prekės kainą. Kai perėjimo kaštai yra labai aukšti, konkurencija mažėja. Šiuo atveju prekė yra diferencijuota, o vartotojas investuoja daug savo išteklių bei laiko išmokdamas, kaip naudotis turima preke, bei į pakeitimus, kurie kitoms prekėms netinka. Kada išėjimo barjerai yra dideli, nes nėra galimybių vystyti verslą kitose srityse, egzistuoja vertikali

integracija, tada konkurencija bus daug intensyvesnė. (Prieiga per internetą <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai\\_I/116355.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai_I/116355.html)>).

Pozicionavimo strategijos požiūris strateginėje vadyboje ėmė dominuoti 1980-siais metais. M. Porterio pasiūlytos analitinės schemos buvo plačiai naudojamos ir devyniasdešimtajame dešimtmetyje, taikomos ir iki pastarojo laiko ir vadovų, ir mokslininkų, nors jas imta ir rimtai kritikuoti.

Konkurencinio pozicionavimo pagrindinė nuostata yra konkurencinio pranašumo siekimas. M. Porteris sukūrė bazinių strategijų ir ekonominės veiklos koncepciją, kuri remiasi trimis svarbiausiomis prielaidomis. Plačiausiai žinomu analitiniu metodu tampa Porterio modelis, analizuojantis aplinką per penkių svarbiausiųjų jėgų prizmę – tiekėjų ir pirkėjų jėgos, grėsmė iš naujos verslo aplinkos pusės, pakaitalų grėsmės ir konkurencinė aplinka. (Porter, M. (1987). *Corporate Strategy: the State of Strategy Thinking*. The Economist).

Pateiktas modelis yra tikslus, ir apibendrinantis. Jo pobūdis išskyla nustatant svarbiausių poveikio jėgų šaltinius, įmonės galimybes ir pavojus. Vietoje bendros aplinkos koncepcijos atsiranda penkios konkurencinės jėgos, jungiančios visą tiesioginių išorinių poveikių įmonei visumą.

Antra pozicionavimo požiūrio nuostata yra reikalavimas strategiją formuoti konkurencijos pagrindu. Tai reiškia, kad analizės pastangos nukreipiamos į vieną „priešą“ konkurentą. Strategijos esmė – garantuoti įmonei sėkmę rinkoje. Tvirtai laikomasi pozicijos – kai nėra konkurencijos, nėra prasmės kalbėti apie strategiją.

Trečia nagrinėjamo požiūrio prielaida – tai dviejų pamatinių rinkos užkariavimo strategijų, vedančių įmonę į sėkmę, egzistavimas. Veiklos sėkmė pasiekama sumažinant sąnaudas ir diferencijuojant siūlomus produktus ar paslaugas. Konkurencinio pozicionavimo požiūris susiduria su sena metodologine priežasties - pasekmės problema. Su minėtu faktu yra tampriai susijusi kita problema, kurios konkurencinio pozicionavimo metodika iki galo neišsprendė. Konkurencinė aplinka įgavo atitinkamą vardą, o parengti aplinkos analizės metodai ir būdai tyrėjams, konsultantams ir vadovams tapo efektyvia mąstymo ir veiksmų sistema. (Jatkūnaitė, Prieiga per internetą: [http://www.lzuu.lt/mtr/2006/MOKSLINIU\\_TYRIMU\\_REZULTATAI](http://www.lzuu.lt/mtr/2006/MOKSLINIU_TYRIMU_REZULTATAI) ).

### **2.3. Nišinių produktų eksporto rėmimas ir didinimas**

Kaip teigia P. Žukauskas, marketingo rėmimas yra būtinas marketingo komplekso elementas. Svarbiausi rėmimo įrankiai yra:

- Reklama
- Ryšiai su visuomene
- Pardavimų rėmimas
- Asmeninis pardavimas

Pagrindiniai reklamos tikslai:

- Skatinti produkto ar paslaugos įsisavinimą;
- Išskirti raktinius pardavimo argumentus .

Prieš priimdama sprendimą eksportuoti, įmonė turi išsiaiškinti, ko ji siekia eksportuodama savo produkciją, ar sprendimas eksportuoti yra susijęs su kitais įmonės tikslais. Reikia atsižvelgti į tai, jog sprendimas eksportuoti sukelia poreikį pertvarkyti personalo struktūrą, finansinių išteklių paskirstymą ir pan. Sprendimas eksportuoti susijęs su papildomais kaštais, todėl būtina įvertinti, ar numatomos papildomos pajamos padengs papildomus kaštus. Visuomet bendrasis eksporto motyvas – didesnis pelnas, o eksporto strategijos gali būti proaktyvios (iniciatyvios) ir reaktyvios (gynybinės), vidinės ar išorinės. Literatūroje išskiriami šie, įmonės eksporto motyvai (P. Žukauskas, 2005):

Vietinės rinkos prisotinimas kompanijos gaminamais produktais;

- ✓ Spartesnis kitų kraštų rinkų augimas;
- ✓ Turimas unikalus produktas ar technologinis pranašumas;
- ✓ Ypatinga informacija;
- ✓ Baigiamoji produkto gyvavimo fazė;
- ✓ Pagrindinių vartotojų persikėlimas į kitas šalis;
- ✓ Rizikos diversifikavimas;
- ✓ Gamybos kaštų mažinimas;
- ✓ Garantuotas žaliavų tiekimas;
- ✓ Ekologiniai reikalavimai;
- ✓ Aukštesnių kainų paieška;
- ✓ Mažesnės konkurencijos paieška;
- ✓ Pažangiausių technologijų įsisavinimas;
- ✓ Užsienio šalių vyriausybių teikiamos lengvatos;
- ✓ Savo šalies vyriausybės eksporto skatinimo politika;
- ✓ Kompanijos įvaizdžio kūrimas .

Taigi darytina išvada kad, apsisprendus eksportuoti, įmonei išskyla daugybė klausimų: kokias paskirtymo, rėmimo, kainų, strategijas pasirinkti.

## **2.4. Nišinių produktų eksporto modelis**

### **2.4.1. Makroekonomikos veiksniai**

Vyriausybė atlieka didelį vaidmenį rinkoje. Laisvosios verslininkystės sąlygomis jos vaidmuo ekonomikoje išlieka svarbus. Vyriausybė kontroliuoja arba turi įtakos daugeliui ekonominių vyksmų, pavyzdžiui, išduoda leidimus statyboms, riboja importą ir licencijuoja kai kuriuos verslus bei darbus, vykdo socialinę politiką, rūpinasi valstybės ir jos piliečių saugumu. Vyriausybė taip pat yra ir stambi darbdavė. Nors dabar daug darbo vietų suteikia tokios bendrovės kaip „VP Market“, „Rimi Lietuva“. (V. Pranulis).

Kad ir kokios būtų nuomonė dėl vyriausybės vaidmens ekonomikoje, bamaž visi sutinka, kad valstybė privalo turėti tam tikras galias. Sukuria įstatymus, kurie gintų privačią nuosavybę, ir garantuoti, kad jų būtų laikomasi.

Pasak A. Pajuodžio, rinkos pačios „žaidimo taisyklių“ nenustato, neapibrėžia, kas yra privati nuosavybė, ir jos nesaugo. Nesant aiškių ir garantuotų teisių į nuosavybę, žmonės negali laisvai mainytis rinkose. Žmonės nuolat bijotų, kad kas nors atims jų turtą, jeigu nebūtų ginama teisė į nuosavybę. Žmonės nesirūpintų savo ištekliais ir į juos neinvestuotų, taip pat žmonės nesilaikytų sutarčių sąlygų arba jų nesudarintų.

Garantuota teisė į privačią nuosavybę yra pagrindinė sąlyga plėtoti laisvosios verslininkystės principais pagrįstą ekonomiką. Sukurti pagrindines taisykles ir įstatymus bei teismų sistemą žmonės gali tik padedami valstybės.

„Vyriausybei paliekamas išorinių kaštų ir naudos tvarkytojos vaidmuo. Išoriniai kaštai susidaro tada, kai, žmonėms priimant sprendimus, jiems netenka atlyginti visų alternatyviųjų kaštų, kurie yra susiję su žmonių pasirinkimu. Dalį šių kaštų prieš savo valią prisiima kiti. Kadangi sprendimus priimantis žmonės šių kaštų nepaiso, ekonomistai vadina juos išoriniais kaštais. Rinkoms nekreipiant dėmesio į šiuos kaštus, to imtis gali vyriausybė ir priversti padengti juos tuos, kurie užkrauna šiuos kaštus ant kitų žmonių.“ (R. Virvilaitė).

Nauda ir nepatenka į sprendimus priimančių žmonių akiratį. Žmonės pripažįsta tik jų tiesiogiai gaunamą naudą ir neskaičiuoja išorinės naudos, todėl vyriausybei tenka užsakyti ir finansuoti išorinę naudą duodančias programas.

Konkurencija – rinkos ekonomikos pagrindas. Tai sudėtingas procesas kurio rezultate susiformuoja tokio rinkos struktūra, kur firmos konkurentai varžosi kainomis, prekių ir paslaugų

įvairove. Tai konkurentų varžybos rinkoje ir jų kova už rinką. Dėl konkurencijos vyksta kapitalo perskirstymas, daugiau jo nukreipiama į vartotojams naudingas sferas.

Laisvoji verslininkystė ne visada gali garantuoti sąžiningą konkurenciją. Kas bus, jei tam tikroje rinkoje veikiančios įmonės nutars tarpusavyje nebekonkuruoti ir padidins kainas? Vartotojų pasirinkimas bus ribojamas, o gamintojai nejaus vartotojų spaudimo, kuris juos verstų mažinti sąnaudas ir didinti gamybos efektyvumą. Dėl šių problemų vyriausybė išleidžia antimonopolinius įstatymus. Valstybės antimonopoliniai įstatymai neleidžia įmonėms įsigyti monopolinės jėgos arba ją išlaikyti. Pirmas toks įstatymas atsirado JAV 1890m.– Šermano įstatymas. Jo ir kitų antimonopolinių įstatymų įgyvendinimas įgalino apginti vartotojus ir gamintojus nuo monopolistų piktnaudžiavimo. Antimonopolinė politika kartu yra ir vartotojų teisių gynimas. Konkurencijoje laimi tie, kurie gamina vartotojams reikalingas prekes ir realizuoja jas žemesnėmis kainomis. Konkurencija yra pažangos pagrindas. (R. Virvilaitė).

Lietuvos Seimas taip pat priėmė Konkurencijos įstatymą, kuriame draudžiami įmonių susitarimai, mažinantys konkurenciją. Jame aiškiai aprašyta jo paskirtis, įvairūs įstatymo draudimai. Visi norintys su juo susipažinti gali laisvai prieiti prie jo per Lietuvos Respublikos Seimo tinklapį. Vyriausybė siekia apsaugoti konkurenciją, kad išvengtų monopolijų ir rūpinasi vartotojais, o kartu ji siekia panaudoti konkurenciją, kaip pažangos variklį.

Pirkėjai ir pardavėjai, gali sukelti ūkio veiklos svyravimus, nes priima spontaniškus sprendimus, kurie reiškia didelius nuostolius tiek verslams, tiek namų ūkiams. Tokie ūkio veiklos svyravimai vadinami verslo ciklais. Valstybė turi imtis priemonių sumažinti ekonomikos svyravimo amplitudę bei užtikrinti visišką gyventojų užimtumą, kainų stabilumą ir nuolatinį ūkio augimą. Valstybė tokias priemones turi – tai išdo ir pinigų politikos svertai. Išdo politika yra vyriausybei suteiktų galių naudojimas mokesčiams rinkti ir surinktoms lėšoms skirstyti siekiant reguliuoti ekonominį aktyvumą. Vykdydama išdo politiką, vyriausybė gali naudoti dvi priemones: mokesčius ir vyriausybės išlaidas. Jas galima naudoti kiekvieną atskirai, arba abi kartu. Sprendimus dėl mokesčių didinimo arba mažinimo, vyriausybės išlaidų dydžio priima Lietuvos Seimas. Pinigų politikos priemonė veikia pinigų rinką ir per pinigų masę daro poveikį visai ekonomikai. Už tai atsakingas centrinis bankas – Lietuvos bankas.

Kaip teigia J. Žutautienė, „Kai rinkos ekonomika skirsto šalies pajamas, ji didžiausią dėmesį skiria asmenų darbo našumui. Turintys daugiau arba našesnių išteklių paprastai daugiau ir uždirba, nes daugiau pagaminta. Vadinasi, rinkos ekonomika nieko arba beveik nieko neskiria žmonėms, kurie negali dalyvauti kuriant šalies produktą.“ ( J. Žutautienė, (2007). Verslo ekonomika. Klaipėda).



Valstybei patikėta pasirūpinti tokių žmonių ekonominiu saugumu. Tam vyriausybė rengia ir vykdo įvairias socialines programas. Programos žmonėms socialiai remti yra skirstoma į dvi kategorijas:

- Pajamas didinančios programos. Šiai kategorijai priklauso socialinio draudimo ir kitos pensijų programos, pašalpos, draudimas nuo nedarbo.
- Programos skurdo ir ekonominių sunkumų atsiradimo priežastims šalinti. Vyriausybė vykdo švietimo ir mokymo programas, padedančias žmonėms įgyti ir tobulinti profesines žinias bei įgūdžius ir šitaip našiau dirbti.

Vyriausybė rengia savo finansų planą, kuriame parodomos laukiamos pajamos ir išlaidos. Yra trys pagrindiniai vyriausybės biudžeto bruožai:

1. Subalansuotas biudžetas – kai laukiamos pajamos būna lygios išlaidoms.
2. Perteklius – skirtumas kai pajamos viršija išlaidas.
3. Defecitas – skirtumas kai išlaidos viršija pajamas.

Lietuvos Respublikos biudžeto sistemą sudaro du tarp savęs susiję ir kartu savarankiškai sudaromi biudžetai:

1. Lietuvos Respublikos biudžetas (valstybės biudžetas)
2. Vietos savivaldybių biudžetai.

Vietos savivaldybių biudžetai taip pat yra skirstomi į dvi dalis, į aukštesnės ir žemesnės pakopų savivaldybių biudžetus. Aukštesnės pakopos savivaldybės biudžetus sudaro rajonų ir valstybės miestų biudžetai, o žemesnės pakopos – aplinkinių ir gyvenviečių biudžetai. Valstybės biudžetas kartu su savivaldybių biudžetais sudaro nacionalinį biudžetą. (A. Rasteniene).

Pasak A. Jakučio, „Pagal Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymą, valstybės biudžeto projekto sudarymu rūpinasi Lietuvos Vyriausybė. Valstybės biudžeto projektą rengia Finansų ministerija. 1995 metais Biudžeto departamente buvo įkurtas Biudžeto politikos skyrius. Biudžeto prognozavimas prasideda, įvertinus bendrą makroekonomikos aplinką. Tai pirmiausia bendrojo vidaus produkto, infliacijos, darbo jėgos, nedarbo, darbo užmokesčio ir kitų rodiklių analizė.“

Lietuvos Vyriausybė, apsvarsčiusi valstybės biudžeto projektą, teikia jį Lietuvos Respublikos Seimui. Lietuvos valstybės biudžetas tvirtinamas ne vėliau kaip prieš dvi savaites iki biudžetinių metų pradžios.

Valstybė turi išlaidas, taigi turi turėti ir pajamas. Valstybės pajamas sudaro įvairūs mokesčiai, kurios valstybei moka jos gyventojai ir įmonės. Pagrindiniai mokesčiai į nacionalinį biudžetą yra šie:

- **Fizinių asmenų pajamų mokestis.** Jį moka dirbantys gyventojai ir fizinio asmens teisės turinčios individualiosios įmonės. Pajamos, susijusios su darbo santykiais, iš pradžių buvo apmokestinamos diferencijuotu tarifu nuo 10 iki 33%. Dabar yra pereita prie bendro 33%

tarifo.

- **Juridinių asmenų pelno mokestis.** Jį moka valstybės ir savivaldybių nuosavybės įmonės bei visų tipų akcinės bendrovės, bankai ir juridinio asmens teises turinčios individualiosios įmonės. Pagal Lietuvos Respublikos Įstatymus pelno mokestis sudaro 29% apmokestinamojo pelno.
- **Pridėtinės vertės mokestis ir akcizai.** Tai nustatyto tarifo mokesčiai, kurie mokami nuoparduotų prekių bei paslaugų vertės. PVM sudaro 18% parduotų prekių bei paslaugų vertės, o akcizo mokesčiai nustatomi kiekvienai apmokestinamai prekei atskirai. Akcizo mokestis taikomas prekėms, kurių vartojimo valstybė neskatina – alkoholiniams gėrimams, tabakui. Taip pat akcizo mokesčiu apmokestinamos prabangos prekės – aukso ir sidabro dirbiniai, prabangūs lengvieji automobiliai.
- **Nekilnojamojo turto mokestis.** Jį moka juridinių asmenų ir juridinio asmens teisių neturinčios įmonės. Metinis mokesčio tarifas – 1% nekilnojamojo turto mokestinės vertės.
- **Kelių mokestis.** Jį moka visos įmonės nuo pardavimų pajamų. Mokesčio dydis priklauso nuo to, kokioje šakoje įmonė veikia. (A. Jakutis).

Kaip teigia A. Žvirblis, ne visi gali pastebėti, kad vyriausybė turi didelį vaidmenį šalies ekonomikoje, kol iš arčiau nesusipažįsta ir neįsigilina į jos darbą. Kai kurie žmonės mano kad galėtų apsieiti ir be vyriausybės sprendimų ekonomikoje. Tačiau laisoji verslininkystė negali pati išspręsti visų kliučių.

Lietuvos ekonomika vis dar sugeba jei ne nustebinti, tai bent jau nenuvilti. Praėjusieji metai buvo ypač sudėtingi sparčiai BVP plėtrai užtikrinti, tačiau net ir tokiomis aplinkybėmis pavyko pasiekti visiškai gerą rezultatą. Viena vertus, eksportas į Rusiją nesmuko taip smarkiai kaip tikėjosi sankcijas pritaikiusi valstybė, antra vertus, nuosekliai gerėjanti vidaus rinkos būklė padėjo „pagalvėlę“ suprastėjusiems eksporto rodikliams ir sušvelnino makroekonominį smūgį. Tikėtina, kad vidaus paklausai teks stabilizatoriaus vaidmuo taip pat 2015 metais, tačiau ir eksportuotojai negali sėdėti rankų sunėrę – persiorientavimas į alternatyvias rinkas yra ne pageidavimas, o būtinybė. Ketvirtąjį praėjusių metų ketvirtį, palyginti su tuo pačiu 2013 m. ketvirčiu, šalies BVP ūgtelėjo 2,5 proc., o per visus metus – 3,0 proc. Šios žinios bent jau kol kas pristabdė pesimistinių scenarijų braižymą po to, kai Rusija ėmė bausti sankcijomis Europos Sąjungos gamintojus ir patyrė savo ekonomikos byrėjimą. Pasidžiaugę tuo, kas jau įvyko, susimąstykime apie tai, kas mūsų laukia artimiausioje ateityje. Pastaraisiais mėnesiais ekonomika besidominčių žmonių dėmesys buvo prikaustytas ne tik Lietuvos ar Rusijos–Ukrainos konflikto realijų, bet ir politinių pokyčių Graikijoje, kurie pažėrė smulkių stiklo šukių euro kelyje. Nors niekas rimtai nebesvarsto euro projekto žlugimo tikimybės, euro kursas padidinta sparta rieda nuokalnėn dolerio atžvilgiu. Tai iš esmės keičia euro zonos, įskaitant ir Lietuvą, eksporto ir importo situaciją. Pirma, akivaizdu, jog silpnumas kamuos eurą ne keletą savaičių, o kur

kas ilgiau, kadangi JAV, palyginti su euro zonos ekonomika, žengia keletą žingsnių priekyje. Tuo pačiu eksporto į dolerio zonos šalis perspektyva vertintina kaip gana šviesi, nes atitinkama eksporto doleriais apimtis virs didesniu nei anksčiau euro pajamų ekvivalentu. Čia kalbama ne apie Rusiją, kurios verslas ir gyventojai vis sunkiau geba įpirkti už dolerius parduodamas prekes, o apie JAV, Kiniją ir kitas dolerio orbitoje besisukančias Tolimųjų bei Artimųjų Rytų valstybes. Lietuvai jos tampa kritiškai svarbios kaip svari alternatyva krizėje besiblaškančiai Rusijos ir sąstingio apimtai euro zonos rinkai. Antra, euro kurso kritimas pasiglemš dalį naudos, kurią Lietuva gauna iš pingančios naftos ir kitų energetinių išteklių. Iki šiol krintantis euro kursas nepersvėrė pasaulinių degalų kainų mažėjimo, todėl degalinėse mėgavomės vis patrauklesnėmis benzino ir dyzelino kainomis. Ateityje gali atsitikti taip, kad naftos kainos liausis mažėjusios, tuo tarpu euro kursas toliau smuks dolerio atžvilgiu, todėl energetiniams ištekliams teks vėl atseikėti didesnę pajamų porciją. Šiuo metu santykinai pigesni degalai ir šildymo paslaugos leidžia „atsilaisvinsią“ lėšų dalį skirti kitiems produktams ir paslaugoms pirkti. Tai ypač aktualu pirmaisiais šių metų mėnesiais, kurie bus „tuštoki“ tiek dėl pasibaigusio kalėdinio prekybos bumo, tiek dėl namų ūkių lūkuriavimo prisijaukinant eurą. Be to, drastiškai nusmukus rublio kursui, šalies parduotuvėse sumenko rusų ir baltarusių pirkėjų srautas bei jų perkamoji galia. (Lietuvos makroekonomikos apžvalga Nr. 59, 2015 m.).

„Vis dėlto per trumpesnę ar ilgesnę laiką iš po žemių besisunkiantis pinigų „vanduo“ turėtų prasimušti į paviršių. Prognozuodami BVP augimo tempą 2015 m. ir 2016 m. toliau remiamės prielaida, kad vidutinis darbo užmokestis augs sparčiau nei kainų lygis, todėl kils realiosios žmonių pajamos. Į šią prognozę įskaičiuotas ir minimalios mėnesio algos padidėjimas nuo 2015 m. liepos 1 d. iki 325 eurų, nors dėl šio sprendimo vis dar blaškomasi. Įsivedus eurą, darbo užmokestis Lietuvoje tapo tiesiogiai palyginamas su vokiečio, belgo ar airio atlyginimu. Gal šis faktas ir nėra ekonominis argumentas darbdaviui remti prie sienos, tačiau visgi nereikėtų sumenkinti jo psichologinės reikšmės. Mūsų šalies įstojimas į euro zoną plačiau praveria šliuzus ne tik kainų, bet ir pajamų susilyginimo procesui. Pramonės produkcija palyginamosiomis kainomis 2015 m. (Žvirblis A.).

#### **2.4.2. Paklausa ir jos veiksniai**

Pirkėjo ir pardavėjo interesai rinkoje reiškiasi pasiūlos ir paklausos forma. **Paklausa** – prekės kiekio, kurį pirkėjas nori ir gali pirkti, ryšys su kaina, už kurią ši prekė perkama. Paklausa reiškiasi ne tik vartotojo noru, siekimu įsigyti konkrečią prekę. Reiškia turėti ir pakankamai pinigų prekei pirkti. Kaina nėra vienintelis perkamą prekės kiekį lemiantis veiksnys. Prekės paklausą rinkoje sąlygoja kitų prekės kainos, vartotojo pajamos ir jų kitimas, vartotojo poreikiai, skonis mada, numatomas kainų pasikeitimas ir kiti veiksniai. Matematiškai prekės paklausa aprašoma paklausos funkcija. **Paklausos funkcija** vadiname priklausomybę nuo ją lemiančių veiksnių:

$$Q_D^A = f(P_A, P_B, \dots, P_Z, Y, T, \dots);$$

čia  $Q_D^A$  - A prekės paklausos kiekis;

$P_A$  - prekės kaina;

$P_B, \dots, P_Z$  - kitų prekių kainos;

$Y$  - pirkėjų piniginių pajamos;

$T$  - skonis ir mada; ... - kiti veiksniai.

Paklausos analizei taikoma „ceteris paribus“ prielaida: kai visi veiksniai, išskyrus vieną, laikomi pastoviais. Kitiems veiksniams esant nekintantiems, kaina yra svarbiausias veiksnys, turintis poveikio paklausos dydžiui. Iš čia išeina, kad  $Q_D^A = f(P_A)$ . Ši funkcija rodo prekės kainos ir prekės kiekio, kurį pirkėjas nori ir gali pirkti priklausomybę. Šią priklausomybę apibūdina paklausos dėsnis. **Paklausos dėsnis** tvirtina, kad paklausos kiekis auga kainai mažėjant ir mažėja kainai didėjant, t.y. paklausos dėsnis teigia:

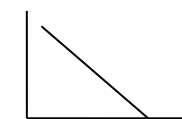
$$\frac{\delta Q_D^A}{\delta P_A} < 0$$

$$\delta P_A$$

Mažėjant kainai paklausa auga dėl dviejų priežasčių: pirma, sumažėjus kainai, pirkėjai perka tą prekę dažniau ir didesniais kiekiais; antra, sumažėjus kainai vilioja naujus pirkėjus. Paklausos dėsnis aprašo individualaus pirkėjo, kurio pajamos yra pastovios, elgesį rinkoje: pirkėjas nori pirkti daugiau pigesnių šios prekės vienetų. Pirkėjo reakcija į skirtingas kainas pavaizduota lentelėje, kuri vad. Paklausos lentelė:

Variantai	Kaina(P)	Prekių
A	10	3
B	8	4
C	6	5
D	4	6
E	2	7

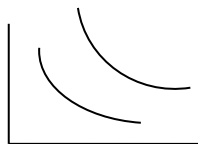
Lentelės duomenys rodo, kad kiekvieną kainą atitinka tam tikras prekių kiekis, kurį pirkėjas gali pirkti kas mėnesį. **Paklausos kiekis** - prekės kiekis, kurį nori ir gali pirkti pirkėjas per tam tikrą laikotarpį, esant tam tikrai kainai, kai kiti veiksniai yra nekintami. Paklausos dėsnis gali būti pakartotas lentelės duomenis perkėlus į Dekarto koordinatinių sistemą. Kainos atidedamos vertikaliojoje jas atitinkantis prekių kiekiai horizontaliojoje ašyje



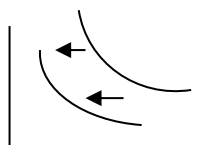
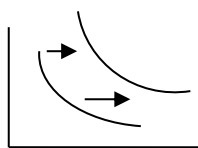
**Paklausos kreivė**-grafinis prekės kainos ir paklausos kiekio ryšio vaizdas. Tai yra linija, rodanti atvirkščią prekės kiekio ir jos kainos priklausomybę.

Jei pasikeistų vienas iš pastoviais laikomų veiksnių, pasikeistų priklausomybės tarp kainos ir paklausos kiekio ryšys. Tektų sudaryti naują paklausos lentelę ir brėžti naują paklausos kreivę.

**Paklausos kiekio pokyčiu** vadiname judėjimą išilgai paklausos kreivės. **Paklausos pokyčius** rodo paklausos kreivės poslinkiai koordinačių sistemoje. Tai atsitinka veikiant kitiems veiksniams :pasikeitus, skoniui madai ir t.t.



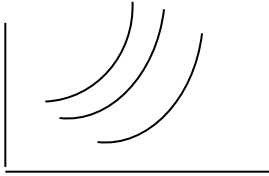
Paveikslas rodo, kad padidėjusią paklausą, esant kainai  $P_1$ , rodys  $q_1^1 > q_1$ , o esant kainai  $P_2$  -  $q_2^1 > q_2$ . Paklausa  $d_1$  yra didesnė negu paklausa  $d$ . Geometriškai paklausos padidėjimas vaizduojamas paklausos kreivės poslinkiu į dešinę, o paklausos sumažėjimas-poslinkiu į kairę. **Pirkėjo pajamos ir jų kitimas.** Padidėjusios pirkėjo pajamos leidžia pirkti daugiau ir normalios kokybės, brangesnių prekių.



paveiksle paklausos kreivė  $d$  vaizduoja pradinį pirkėjo pajamų lygį. Pajamoms išaugus, pirkėjas gali pirkti už tą pačią kainą daugiau tos rūšies prekės vienetų. Esant bet kokio dydžio kainai, paklausa prekei išauga, nes padidėja pajamos. Paklausos padidėjimą, pirkėjo pajamoms išaugus, rodys paklausos kreivės poslinkis į dešinę. **Aukštesnės kokybės preke** laikoma prekė, kurios perkama daugiau, kai pajamos padidėja. **Žemesnės kokybės preke** laikoma prekė, kurios perkama mažiau, kai pajamos didėja. **Kitų prekių kainos ir jų kitimas.** Tarpusavyje susijusių prekių kainų pasikeitimo poveikis yra skirtingas ir priklauso nuo to, ar prekės yra pakaitai ar tik papildančios viena kitą jas vartojant. Jei dvi prekės tenkina tuos pačius poreikius ir keičia viena kitą jas vartojant, jos vadinamos **pakaitais**. **Papildančios** viena kitą prekės vartojamos kartu kaip komplektas. (Mikroekonomika. V. Skominas. Vilnius, 2000; Snieška V. ir kt. Mikroekonomika. Kaunas: Technologija, 2000).

### 2.4.3. Pasiūlos veiksniai

Ne kainos veiksnių įtaką pasiūlai vaizduojame pasiūlos kreivės padėties pasikeitimu koordinacių sistemoje. Šiuo atveju, kiekvieną kainos reikšmę atitinka mažesnė arba didesnė pasiūla. Pvz., gamybos veiksnių kainų sumažėjimas pasiūlos kreivę pastumia į dešinę.



Pasiūlos kiekio pokyčius, pasikeitus prekės kainai, vaizduoja taško  $(P, q)$  judėjimas išilgai pasiūlos kreivės. **Pasiūlos pasikeitimą** rodo pasiūlos kreivės  $S$  padėties koordinacių sistemoje pasikeitimas: pasiūlai didėjant-į dešinę, pasiūlai mažėjant-į kairę. Paveiksle pasiūlos kreivės  $S$  padėtis atitinka bazinį gamybos veiksnių kainų lygį. Taškai  $A$  ir  $B$  pasiūlos kreivėje  $S$  rodo gamybos apimtį padidėjimą nuo  $q$  iki  $q_2$ , kai kaina padidėja nuo  $P$  iki  $P_2$ . Kuo didesnė prekės kaina, tuo didesnis pasiūlos kiekis. Didėjant išteklių kainoms, pasiūla mažėja ir pasiūlos kreivė  $S$  vaizduojama kreive  $S_1$ . Pasiūla  $S_1$  yra mažesnė nei pasiūla  $S$ , nes kiekvienai kainos reikšmei pasiūlos kiekis mažesnis už bazinį lygį. Išteklių kainoms mažėjant, pasiūla didėja: pasiūla  $S_2$  didesnė už pasiūlą  $S$ . Pagrindiniai veiksniai lemiantys pasiūlos kreivės poslinkius:

Priežastys	Efektas
1.gamybos	Pasiūlos
Gamybos	Į dešinę
Naujos	Į dešinę
Prekės	Į dešinę
Prekės	Į kairę
Papildančios	Į kairę
Papildančios	Į dešinę
Mokesčių	Į kairę
Mokesčių	Į dešinę
Dotacijų	Į dešinę
Dotacijų	Į kairę

Pasiūlą formuoja gamintojas. Remdamasis potencialia prekės paklausa ir kaina, gamintojas pasirenka prekės kiekį, kurį jis gamins ir siūlys rinkoje. Vadinasi, siūlomas prekės kiekis susijęs su jos kaina ir gamybos išlaidomis.

Pasiūla – tai prekės kiekio, kurį gamintojas nori ir gali parduoti rinkoje, ryšys su kaina, už kurią ši

prekė parduodama. Pasiūlos funkcija vadinama pasiūlos priklausomybė nuo ją lemiančių veiksnių: prekės kaina, kitų prekių kainos, gamybos veiksnių kainos, mokesčiai ir dotacijos, naudojamos technologijos ir kt. (Mikroekonomika. V. Skominas. Vilnius, 2000; Snieška V. ir kt. Mikroekonomika. Kaunas: Technologija, 2000).

#### 2.4.4. Mikroekonomikos veiksniai: įmonės politika

##### Įmonės politika

Skirtingi mokslai tą patį faktą nagrinėja iš skirtingų pozicijų ir dažnai akceptuoja ne tas pačias jų savybes. Be to, nagrinėjimas gali remtis skirtingais teoriniais pagrindais bei metodais. Todėl ir prekės savybių analizę marketinge tikslinga pradėti nuo pagrindinių teorinių teiginių išsiaiškinimo. (S.Urbonavičius 76p.)

Prekė apibrėžiama taip:

**Prekė-** tai gamybinės veiklos arba gamtoje aptinkamas objektas, galintis tenkinti norus ir poreikius, būti siūlomas pirkėjų dėmesiui, pirkimui ir vartojimui ar naudojimui.

Prekę reikia pažinti bei vertinti ir kaip *marketingo komplekso elementą*.

**Prekė-** tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su pardavimo objekto kūrimu ar keitimu. (V.Pranulis 168p.).

Visos prekės paprastai skirstomos į **asmeninio vartojimo ir gamybinio vartojimo**. Asmeninio vartojimo prekės klasifikuojamos pagal daugelį požymių. Marketinge aktualus jų klasifikavimas pagal vartotojų požiūrį į jų pirkimą. Remiantis juo, skiriamos 4 šių prekių grupės:

1. **Patogiai ir lengvai įsigijamos prekės.** Vienos jų nuolat reikalingos dėl savo pobūdžio (pvz., maistas), kitos perkamos impulsyviai, be svarstymų (pvz., laikraščiai), įsigyti trečias priverčia netikėta situacija (pvz., vaistai). Dažniausiai šios prekės pigios, todėl perkamos dažnai. Vartotojas joms įsigyti nori sugaišti kuo mažiau laiko.
2. **Pasirenkamos prekės.** Jos perkamos rečiau, yra brangesnės ir vartotojui jų pasirinkimas yra svarbesnis. Šioms prekėms įsigyti jis pasiruošęs sugaišti daugiau laiko.
3. **Specialios prekės.** Jos pasižymi vartotojo požiūriu unikaliomis savybėmis. Pirkėjas tiksliai žino, kokios prekės jis nori ir yra pasiruošęs jos įsigijimui sugaišti tiek laiko, kiek reikia (pvz., būtinė technika, automobilis). (S.Urbonavičius 81p.).
4. **Pasyviosios paklausos prekės-** tai prekės, kurių vartotojas nežino arba jas žino, tačiau neketina jų pirkti. Pasyvios prekės- tai gyvybės draudimas, karstai, laidojimui skirtas žemės sklypas. (R.Virvilaitė 46p.).

Marketingo veiksmai priklauso nuo to, kurioje gyvavimo ciklo stadijoje yra prekė. Prekės gyvavimo ciklas- vienas svarbiausių rinkos tyrimo momentų. Jo esmė- prekės pardavimo dinamika ir pelnas nuo prekės pasirodymo rinkoje iki pardavimo nutraukimo.

**Prekės gyvavimo ciklas-** *tai laikotarpis nuo prekės atsiradimo rinkoje iki jos išnykimo.*

Prekės gyvavimo ciklo koncepcija remiasi teiginiu, kad prekės pardavimo mastas nuo jos atsiradimo rinkoje iki išėjimo keičiasi, pereidamas tam tikras stadijas. Kartu kinta ir pelno, gaunamo parduodant prekę, dydis.

Dažniausiai nustatomos keturios *prekės gyvavimo ciklo stadijos*:

➤ **įvedimas;**

➤ **augimas;**

➤ **branda;**

➤ **smukimas;**

➤ **Įvedimas-** tai prekės gyvavimo ciklo stadija, kai naujos rinkoje pasirodžiusios prekės pardavimas po truputį didėja.

Šioje stadijoje prekė yra nauja. Dauguma pirkimų- bandomieji. Naują prekę perka tik tie vartotojai, kurie mėgsta naujoves. Teigiamai įvertinę nupirktą prekę, jie paskleidžia informaciją aplinkiniams. Taip atsiranda vis daugiau vartotojų, siekiančių įsigyti tą prekę. Pamažu pradeda didėti pardavimo apimtys. Daug lėšų skiriama rėmimui, ypač reklamai. Tuo siekiama geriau informuoti vartotojus apie naują prekę.

➤ **Augimas-** *tai prekės gyvavimo ciklo stadija, kai jos pardavimas sparčiai didėja.*

Prekę pripažįsta vis daugiau vartotojų, klostosi vartojimo įpročiai. Įmonei svarbu išlaikyti spartų pardavimo apimčių didėjimą pritraukiant kuo daugiau potencialių vartotojų. Tai pasiekama kaupiant vis daugiau informacijos apie vartotojų elgseną, jų poreikius.

➤ **Branda-** *tai prekės gyvavimo ciklo stadija, kai jos pardavimas stabilizuojasi ir ima po truputį mažėti.*

Bendras vartotojų skaičius nesikeičia, po to ima mažėti, nes rinkoje atsiranda naujų tą patį poreikį tenkinančių prekių. Pelnas šioje situacijoje pasiekia maksimumą ir taip pat ima mažėti. Tai yra todėl, kad mažėja pardavimo apimtys ir aštrėja konkurencija.

➤ **Smukimas-** *tai prekės gyvavimo ciklo stadija, kai jos pardavimas nuolat mažėja.*

Kuomet prekę nustoja pirkti nuolatiniai pirkėjai ir lieka tik konservatyvieji, tada rinkoje atsiranda naujų prekių. Pelnas mažėja, nes mažėja pardavimo apimtys. Įmonė radikalių priemonių dažniausiai nesiima, nes labai sumažėjus pardavimo apimtims ji tą prekę tiesiog išima iš apyvartos. (V.Pranulis 176p.).

Paklausos rinkos sąlygomis, t.y. kai prekių stinga, prekybos įmonės prekių asortimento formavimas didesnės problemos nesukelia, nes prekiaujama tuo kas turima, nes paklausios yra beveik



visos prekės. Kitaip yra pasiūlos rinkos sąlygomis. Kai vartojimo reikmenų gamyba išvystyta ir didelė prekių pasiūla, taip pat kitų prekybos įmonių konkurencija, galima prekiauti tik tuo, kas turi neabejotiną gyventojų paklausą, užtikrina įmonės pajamas ir pelną. Tą nepertraukiamą, su laiku susietą asortimento formavimo ir priderinimo prie rinkos procesą vadiname asortimento politika. Tai yra visuma priemonių, kuriomis formuojama prekių pasiūla ir daroma įtaka jai, taip pat ir paklausai.

Prekybos įmonės asortimentas turi būti optimalus. Tai reiškia, kad jis turi:

- ◆ savo prekių struktūra atitikti atitinkamo rinkos segmento paklausos struktūrą;
- ◆ sudaryti sąlygas pasiekti kuo didesnę prekių realizaciją, pajamas ir pelną;
- ◆ nereikalauti didelių prekių laikymo kaštų, taip pat kitų realizacijos kaštų;
- ◆ kadangi prekių asortimentas kartu reiškia ir investuotą kapitalą, jis (asortimentas) neturi reikalauti pernelyg didelio kapitalo investavimo;
- ◆ skatinti prekių paklausą;
- ◆ užtikrinti prekybos įmonės prekybos plotų optimalų panaudojimą;
- ◆ sudaryti sąlygas dideliame personalo darbo našumui.

Iš suminėtų asortimentui keliamų reikalavimų matyti, kad asortimento politika- asortimento formavimas, plėtimas, apvalymas- turi būti orientuota į kuo didesnę apyvartą (kartu ir pajamas) ir kuo mažesnius cirkuliacijos kaštus. (A.Pajuodis 52p.).

Dažniausiai įmonė gamina ir parduoda ne vieną prekę, bet tam tikrą prekių asortimentą.

➤ **Prekių asortimentas-** tai visų prekių ir prekių grupių, kurias parduoda įmonė, visuma. Tai tam tikras prekių rinkinys, kuris rodo prekybos įmonės prekių pasiūlą. Platesne prasme prekybos įmonės apima ir jos teikiamų paslaugų asortimentą. (V.Pranulis 158p.).

Prekių asortimentą apibūdina įvairūs vienetai ir matai. Baziniu asortimento vienetu laikomas *prekės pavadinimas*. Tai toks asortimento vienetas, kuris apibūdina prekę, galinčią patenkinti kokį nors konkretų poreikį, pavyzdžiui, šokoladas. Tačiau tą patį poreikį tenkinančios prekės gali skirtis įvairiais antraeiliais požymiais, pavyzdžiui, modeliu, spalva, sudėtimi, kilme, išfasavimu ir pan. Šie požymiai apibūdina skirtingus to paties pavadinimo prekių pavidalus. Pavyzdžiui, šokoladas “Karūna”, “Princas”, “Pasaka” ir kt.

Pagal tam tikrą požymį sujungus įvairių pavadinimų prekes, gaunamos prekių pavadinimų grupės, kuriuos savo ruožtu galima jungti į aukštesnio lygio klasifikavimo vienetus. Taigi visą prekių asortimentą galima pavaizduoti kaip hierarchinę piramidę, kurioje išsiskiria skirtingi jo agregavimo lygiai. Kuo žemesnis lygis, tuo konkrečiau apibūdinama prekė.

Asortimentas matuojamas dviem matais: *platumu* ir *gilumu*. Apie asortimento platumą sprendžiama iš skirtingos paskirties prekių skaičiaus. Taigi jį galima nustatyti remiantis prekių pavadinimų, prekių grupių skaičiumi. Asortimento gilumą apibūdina tos pačios paskirties prekių kiekis, t. y. tam tikro pavadinimo prekės pavidalų skaičius. Abu rodikliai, t. y. platumas ir gilumas,

rodo prekių pasirinkimo galimybes, tačiau apie tikrąjį pasirinkimą galima spręsti tik iš prekių pavidalų skaičiaus, kadangi tik ji rodo, kokią vartotojas turi galimybę rinktis iš prekių, kurios tenkina tą patį poreikį. (A.Pajuodis 55p.).

Daugelis verslo rūšių pagrindinis objektas- prekė. Kiekvieno sandėrio sėkmė priklauso nuo komersanto ir ypač nuo jo sugebėjimo teisingai ir visapusiškai įvertinti sandėrio objektą. Yra didžiulė prekių įvairovė. Pažinti jas visas sunku, juo labiau, kad prekių pavidalai ir asortimentas nuolat kinta, atsinaujina. Reikia mokėti įvertinti kintančio prekių asortimento atitikimą atskirų vartotojų grupių poreikius, nacionalinių ir tarptautinių standartų reikalavimus, tarpusavio suderinamumą, kokybę, kainą. (M.R.Vilkelis 3p.).

➤ **Asortimento politika-** *tai visuma priemonių, kuriomis remiantis sudaromas prekybos įmonės asortimentas, jos pasiūla.*

Asortimento politikos įgyvendinimas grindžiamas tam tikrais sprendimais, jų pagrindu įgyvendinamomis priemonėmis.

Prekybos įmonės asortimento parinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių. Vieni jų vadinami *struktūriniais*, kiti *įmonės politikos veiksniais*. Prie pirmųjų priskiriami prekybos šakos pobūdis, prekybos įmonės tipas, dydis bei vieta. Prie įmonės politikos veiksnių priskiriami įmonės teisinės formos, personalo kvalifikacija, turimas kapitalas bei įmonės techninė įranga. . (M.R.Vilkelis 3p.)

„Prekybos šaka, kaip asortimentą lemiantis veiksnys, rodo kokiomis prekėmis įmonė prekiauja. Konkrečią prekybos šaką įmonininkas pasirinkti pagal individualius kriterijus, priklausomai nuo aptarnaujamo kontingento, laiko, vietos ir kitų aplinkybių.“ (A.Venckus 55psl.).

Prekybos įmonės asortimentas daug priklauso nuo įmonės tipo. Pavyzdžiui, mišrių prekių parduotuvių asortimentas turi daug prekių grupių- tai paprastai yra maisto prekės, namų apyvokos ir dažnos paklausos ne maisto prekės. Čia prekių asortimentas pasižymi dideliu platumu, bet asortimentas nėra gilus. Specializuotų parduotuvių prekių asortimentas, priešingai, pasižymi dideliu asortimento gilumu. Universalinėms parduotuvėms būdingas įvairiapusiškas, bet negausus asortimentas.

Prekybos įmonių asortimentas, jo apimtis ir gylis labai daug priklauso nuo prekybos plotų, t.y. nuo įmonių dydžio. Pavyzdžiui, didėjant parduotuvių prekybos plotui sąlyginai prekių asortimentas plėtėja ir gilėja. Vadinasi, prekybos plotas ir parduotuvės pagalbinių patalpų dydis turi įtakos asortimento apimčiai.

Pagaliau parduotuvės asortimentas priklauso ir nuo jos būvimo vietos bei paklausos struktūros. Blogesnėje vietoje esančių parduotuvių asortimentas dažniausiai taip pat yra skurdesnis.

Parduotuvės asortimentą taip pat lemia ir verslininko turimas kapitalas. Jei jo trūksta, skurdėja ir parduotuvės asortimentas, atsisakoma tokių prekių, kurios reikalauja didesnių investicijų. (A.Pajuodis 56p.).

A.Vasiliauskas teigia, kad prekybos įmonės asortimento politika reiškia tuos taktinius sprendimus ir veiksmus, su kurių pagalba įgyvendinami asortimentui keliami reikalavimai ir tuo padedama pasiekti įmonės tikslus. Prekybos įmonė savo asortimentinėje politikoje turi derinti reikalavimus, kurie kyla iš įmonės tikslų, su pirkėjų reikalavimais, norais, pageidavimais.

Pirkėjai nori, kad prekybos įmonėje būtų kiek galima didesnis prekių pasirinkimas, kad jos būtų geros kokybės, kad jas būtų patogu apžiūrėti prekybos salėje, būtų teikiamos įvairios papildomos paslaugos, atnaujinamas prekių asortimentas it t.t.

Prekybos įmonės vadovybė nori kuo didesnio ekonominio efektyvumo, t. y. kuo didesnių pajamų ir mažesnių išlaidų. Todėl ji siekia didinti darbo našumą, geriau išnaudoti prekybos plotus, spartinti prekių apyvartą ir t.t.

Šie interesai prekių asortimento politikos požiūriu yra daugiau ar mažiau prieštaringi, todėl juos reikia suderinti, optimizuoti asortimentą. Asortimentas optimalus tik tada, kai prekybos įmonės prekių pasiūla atitinka jos paklausą ir paklausa be sutrikimų patenkinama su minimaliomis prekių atsargomis. Prekybos įmonės atžvilgiu asortimentas optimalus tada, kai sudaro sąlygas didinti prekių apyvartą, pajamas bei pelną, mažinti kaštus.

Priimant sprendimus dėl asortimento politikos, jį formuojant, reikia atsižvelgti, kaip tai atsilieps įmonės tai atsilieps įmonės pajamoms, kokių pareikalaus išlaidų. (A. Vasiliauskas).

Parduotuvės prekių asortimento formavimas susideda iš šių keturių galimų veiksmy:

- 1) asortimento mažinimas;
- 2) asortimento didinimas;
- 3) asortimento pergrupavimas;
- 4) asortimento pakeitimas.

**Asortimento mažinimas** yra retas atvejis, būdingas pvz., mažoms kaimo parduotuvėms, kurios aptarnauja specifinius kontingentus- sezoninius poilsiautojus, turistus.

Išimti iš asortimento atskirų grupių prekes gali prireikti dėl įvairių priežasčių: nutraukus tų prekių gamybą, sumažėjus paklausai, dėl konkurencijos. Realizacijos problema gali kilti dėl mados pokyčio, dėl to, kad kai kurių prekių pavadinimas būna susijęs su brangiomis papildomomis paslaugomis, kai prekės nėra pakankamai ryškios ir patrauklios. Atsisakyti kai kurių prekių gali priversti konkurencija.

Mažinant parduotuvės prekių asortimentą vis dėl to reikia atsižvelgti į tai, kad parduotuvės patrauklumas priklauso ir nuo tokių prekių, kurių paklausa yra nedidelė. Nors parduotuvės apyvartą užtikrina nedidelis prekių rūšių ir pavadinimų bei pavidalų skaičius, išėmus iš asortimento menką apyvartą duodančias prekes kartais galima pakenkti ir kitų prekių realizacijai. (A. Pajuodis).

**Asortimentas didinamas** dviem būdais- jį *diversifikuojant* ir *diferencijuojant*. Asortimento diversifikaciją reikia suprasti kaip įsigijimą tokių grupių prekių, kurios nėra organiškai susijusios su iki

tol parduotuvėje buvusių grupių prekėmis arba kai parduotuvė imasi prekybai tolimo verslo. Pavyzdžiui, maisto parduotuvė imasi prekiauti gėlėmis ar knygomis- asortimentas jau yra diversifikuojamas.

Taikant diversifikaciją, siekiama paskatinti nuolatinius parduotuvės pirkėjus įsigyti papildomų pirkinių arba pritraukti naujų pirkėjų.

Asortimento diferenciacija būna tuomet, kai asortimentas didinamas panašių grupių prekėmis, taip pat atsiranda daugiau pavadinimų prekių, pirkėjas gali geriau pasirinkti ir patenkinti įvairesnius poreikius.

**Asortimentas pergrupuojamas** priimto asortimento struktūros viduje tokiomis kryptimis:

- keičiamas asortimento platumas;
- keičiamas asortimento gilumas;
- keičiamas asortimento kokybinis lygis;
- keičiamas požiūris į madą.

Specializuojant asortimentą ir keliant kokybinį asortimento lygį prekyba paprastai pagyvėja. Asortimento pergrupavimą mados atžvilgiu reikia gerai pasvarstyti- žengti į koją su sezono madomis, ar prekiauti tradicinėmis arba klasikinėmis prekėmis. Čia iškyla dvi problemos- pasirinkimo išplėtimas “difuzija” ir sutikimas su mada “akceptavimas”.

**Asortimento pakeitimas** (inovacija) yra jo atnaujinimas ir savito asortimento suformavimas. Kai kalbame apie asortimento dalinį pakeitimą, diferencijavimą, pakanka pakeisti tik jo dalį, atskirus pavadinimus. Asortimento inovacija esti tada, kai prekybininkas ateina į rinką su tokiu prekių asortimentu, kurio rinkoje iki tol nebuvo.

Didžiausias asortimento inovacijos sunkumas yra rasti jos idėją. Čia gludi ir ne tik ir ne tiek kūrybinis pradas, kiek ekonominis- techninis idėjos patikrinimas ir įgyvendinimas.

Tokių idėjų prekybininkas gali rasti analizuodamas prekių paklausą, jų pastabas, pageidavimus, stebėdamas atskirų prekių rinkas, sekdamas spaudą. Galima pasinaudoti ir prekių gamintojų, tiekėjų, parduotuvės apipavidalintojų, komivojažierių, didmeninės prekybos atstovų rekomendacijomis, mugių, biržų apžvalgomis ir pan. (A.Pajuodis 59p.).

Prekių asortimento formavimas prekybos įmonėje yra nepertraukiamas procesas, nes ūkinis gyvenimas, gyventojų paklausa taip pat nėra statiška, tad ir prekių asortimentas yra dinamiškas, prisitaikantis prie susidariusių rinkos sąlygų.(A.Pajuodis 61p.).

Todėl norint prekybos įmonės asortimentą padaryti efektyvų, atitinkanti keliamus reikalavimus, būtina išsiaiškinti asortimento sudėties ekonominį naudingumą ir parengti informaciją dėl vienos ar kitos prekės asortimento išplėtimo, susiaurinimo, atnaujinimo ir parengimo. (V.Pranulis 160p.).

Formuodama asortimentą prekybos įmonė turi prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų:

- pasiūlos- naujos prekės, tiekėjai, kainos;
- paklausos- kinta pajamos, mada, skonis;
- konkurencijos- keičiasi konkurentų veiksmai, nauji konkurentai;
- bendros ekonominės ir teisinės aplinkos- konkurencijos įstatymas. (Konspektas)

Ruošiantis asortimento stebėjimui ir analizei, tenka apsispręsti dėl šių darbo aspektų: stebėjimų ir analizės visapusiškumo nepertraukiamumo, stebėjimų ir analizės metodų, rodiklių ir vertinimo kriterijų.

Svarbus yra analizės periodiškumas: ar atlikti ją nepertraukiama, ar periodiškai. Tai yra susiję ir su sąnaudomis. Rekomenduojama abi šias formas derinti pagal stebėjimų ir analizės tikslus. Pavyzdžiui, norint nustatyti asortimento spragas- trūkstamas prekes (t.y. tokias, kurios paprastai įmonės asortimente būna, bet tam tikru momentu pirkėjas jų neranda) arba tuo metu nepardavinėjamas prekes (t.y. tokias, kurias pirkėjas tikisi įmonėje rasti, bet asortimente dėl įmonės vedamos asortimento formavimo politikos iš viso nebūna, t.y. jomis neprekiuojama)- užtenka įmonės personalo stebėjimų, bendravimo su pirkėjais, tokių atvejų fiksavimo ir informacijos perdavimo prekes perkantiems skyriams ar asmenims. Tai yra pagrindinė pardavėjų pareiga.

## PASIŪLĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

**1. Substitucija gaminant prekes.** Kai tuos pačius išteklius galima panaudoti gaminant skirtingas prekes, t. y. išteklius, naudojamus vienai prekei gaminti, galima lengvai perorientuoti į kitos prekės gamybą, tai gaminamos produkcijos kiekis labai reaguos į kainos pokytį, o pasiūlos elastingumas bus didelis. Pavyzdžiui, ūkininkas tuos pačius išteklius naudoja ir jautienai, ir kiaulienai gaminti. Tarkime, kad pakilo jautienos kaina. Tokiu atveju ūkininkas turi galimybę labiau padidinti jautienos pasiūlą, sumažindamas kiaulienos gamybą ir perskirstydamas turimus išteklius šiai prekei gaminti. Taigi siūlomas produkcijos kiekis smarkiai reaguos į kainos pokytį. Pasiūlos elastingumas yra daug mažesnis, jeigu nėra galimybės tuos pačius išteklius panaudoti skirtingoms prekėms gaminti.

**2. Prekių saugojimo galimybės ir kaštai.** Greitai gendančių maisto produktų, kai kurių daržovių, vaisių ir panašiai pasiūlos elastingumas yra mažas. Jeigu, pavyzdžiui, kainos mažėja, tokių prekių pardavimo negalima atidėti vėlesniam laikui, gamintojas yra priverstas pardavinėti turimą produkciją mažesne kaina. Kita vertus, jei pardavėjas ir žino, kad, praėjus tam tikram laikui, kainos padidės, jis negali sudaryti atsargų, kad padidintų pasiūlą ateityje.

**3. Paslaugos kokybė.** Kokybė - tai reikalavimų, kurie suvokiami kaip kažkas apibrėžto ir nustatyto normatyvais, atitikimas. Paslaugų atveju, dėl neapčiuopiamos jų prigimties, tiekėjo ir gamintojo sąveikos, gamybos ir vartojimo momentų sutapimo paslaugų kokybė yra momentinė būseną. Kokybės paslaugų sektoriuje išmatavimas vis svarbesnis tampa dėl kasdien didėjančios

konkurencijos paslaugų rinkoje, kur įmonių verslo sėkmė priklauso nuo to, ar jos sugeba pritraukti vartotojus ir juos išlaikyti. (A. Jakutis).

„Vartotojas – pagrindinis paslaugų kokybės vertintojas. Klaidinga manyti, kad paslaugų įmonė turi vadovautis tik savo kokybės apibrėžimais, t. y. kaip jie suvokia kliento norą. Paslaugų kokybė negali būti atskiriama nuo vartotojo suvokimo. Būtent vartotojas yra pagrindinis kokybės arbitras. Suvokdamas kokybę, vartotojas vertina ją kaip integruotą sąvoką, atsižvelgdamas ne vien į technologinius aspektus. Šis vertinimas yra grindžiamas objektyvių faktų ir subjektyvių įspūdžių bei sprendimų sinteze. Vadinasi, konceptualus raktas suvokti paslaugų kokybei yra teikėjo suvokiamos kokybės ir vartotojo kokybės sąveika. Kokybė integruoja paslaugos gamybinę ir rinkodaros aspektus, technologiją ir vartotojo poreikių patenkinimą. Tai daugiaplanė sąvoka, sunkiai apibrėžiama, kaip ir daugelis kitų verslo bei socialinių reiškinių.“ (A. Rastėnienė). Tyrinėjant kokybę, ji skirstoma į du aspektus: techninę (išorinę) ir funkcinę (procesą) kokybę. Techninė kokybė tai yra tai ką vartotojas gauna paslaugos vartojimo metu. Viešbučio svečiui suteikiamas kambarys ir lova nakvynei, restorano lankytojui – maistas, aerouostų linijų klientas persikelia iš vienos vietos į kitą, verslo konsultantas užsakovui pateikia verslo planą, bankas suteikia kreditą ir t.t. Visi šie dalykai – tai išorinės kokybės išraiška. Dažnai (bet ne visada) jie gali būti vartotojo išmatuoti, jų pobūdis priklauso nuo techninio sprendimo, kuri įmonė taiko kliento problemoms spręsti. (A. Rastėnienė). Funkcinė kokybė tai suteikimo techninės kokybės būdas. Skirtingai negu produktų gamyboje, paslaugų įmonėje vartotojas gali pamatyti jos išteklius, veikimo būdą, atliekamus veiksmus. Susidaręs įvaizdis labai svarbus daugeliui paslaugų. Jei teikėjas, vartotojo požiūriu, yra geras, t. y. jo įvaizdis patrauklus, vartotojas dažniausiai pro pirštus pažiūrės į nedideles klaidas. Ir, priešingai, jeigu įvaizdis negatyvus, tai klaidos poveikis dažniausiai žymiai didesnis nei turėtų būti. Taigi įvaizdis tampa savotišku filtru, vartotojui suvokiant patirtos paslaugos kokybės tiek technines, tiek ir funkcines ypatybes. (A. Rastėnienė). Modernioji technika ir technologija suteikia prekių gamintojams ir pardavėjams kur kas didesnes prekių saugojimo galimybes. Tačiau labai dažnai saugojimo kaštai yra tokio dydžio, kad pardavėjui neapsimoka saugoti prekę kintant jos kainai. Savime aišku, kad, jeigu saugojimo kaštai viršija arba sutampa su nuostoliais, kurie atsiranda, pavyzdžiui, dėl laikino produkcijos kainos sumažėjimo, pardavėjui labiau apsimoka parduoti turimą produkcijos kiekį mažesne kaina. Pasiūla bus neelastinga. Pasiūla yra daug didesnė, jeigu prekės yra negendančios arba jų saugojimo išlaidos yra nedidelės. (A. Jakutis).

### 3. METODOLOGIJA

Šiame darbe pasirinktas atvejo studijos metodas, kuris plačiai taikomas siekiant atlikti giluminę situacijos analizę. Atvejo studijų ištakos glūdi psichologijoje (Freud), medicinoje (problemos atvejo analizė), teisėje (bylų analizė), politikos moksluose (pranešimai apie atvejus), antropologijoje (vienos kultūros, kaip atvejo, studijavimas), sociologijoje (Čikagos mokyklos atstovai XX a. pr.). Atvejo studijos yra itin dažnai socialiniuose moksluose taikoma, tačiau retai tyrimų ataskaitose nurodoma, tyrimų strategija.

**Atvejo studija** – tai toks tyrimas, kurio metu socialinės problemos analizuojamos ištiriant tik vieną ar kelis jų raiškos atvejus. Atvejo studija, tai tyrimo strategija numatanti detalų, gilų vieno ar kelių atvejų ištyrimą remiantis kuo daugiau socialinės informacijos šaltinių ir pritaikant kuo įvairesnius socialinių tyrimų metodus. Jei kitose tyrimų strategijose svarbu specifinis teorinis, metodologinis pagrindimas, pirmenybė argumentuotai teikiama stebėjimo ar interviu metodams, tai kalbant apie atvejo studiją galima pasakyti tik tiek, kad čia svarbiausia – koncentruotas dėmesys konkrečiam atvejui. Robert E. Stake teigimu, atvejo studijoje nėra itin svarbu, kokie metodai parenkami – svarbiausia, kad jie padėtų atsakyti į tyrimo klausimus. Atvejo studijos gali būti labiau kiekybinės, orientuotos į kiekybės informacijos apie tiriamą atvejį surinkimą, arba labiau kokybinės, orientuotos į kokybinių duomenų generavimą. Kokybinių tyrimų paradigma besiremiančios atvejo studijos gali būti skirstomos pagal atvejo dydį ar atliekamos atvejo studijos tikslą. (Creswell, 2007):

- pagal atvejo dydį, kai studijuojamu atveju tampa individas, keletas individų, socialinė grupė, ar studijos objektu yra veikla, elgesys, situacija, aplinka ir pan.;
- pagal atvejo studijos tikslą: instrumentinė atvejo analizė, kolektyvinė ar daugybinių atvejų studija vidinė atvejo studija.

Atliekant instrumentinę atvejo studiją pagrindinis tyrėjo tikslas – tirti tam tikrą platesnę problemą, atvejis čia parenkamas kaip iliustruojantis problemos raišką. Kolektyvinės ar daugybinių atvejų studijos taip pat taikomos siekiant tirti platesnę problemą, tačiau gilesniam jos ištyrimui pasirenkami ne vienas, o keli atvejai. Tyrėjas gali stengtis parinkti tokius atvejus, kurie reprezentuotų tokių atvejų visumą. Tyrėjas gali parinkti tipiškus atvejus arba gali parinkti itin vienas kitam prieštaraujančius atvejus, tyrinėti netipiškus atvejus ir pan. Atliekant vidinę atvejo studiją pagrindinis tyrėjo tikslas – geriau suprasti ir paaiškinti patį atvejį, t.y. dėmesio centre – konkretus atvejis (pvz., siekiama įvertinti programą, ar siekiama padėti mokymosi problemų turinčiam studentui). Vidinė atvejo studija dažnai taikoma kuomet tiriamasis atvejis yra unikalus ar neįprastas, nereprezentuojantis platesnės visumos.

Pagrindinės atvejo studijų tyriminės procedūros (pagal Creswell, 2007; Denzin ir Lincoln, 2005; Stake, 2005):

- Pirmiausiai tyrėjas turėtų nuspręsti, ar atvejo studija – tinkama strategija planuojamam tyrimui.
- Tyrėjas turėtų identifikuoti atvejį ar atvejus.
- Duomenų rinkimas.
- Duomenų analizė.
- Rezultatų interpretavimas.

Atliekant atvejo studiją, nuspręsta atlikti išsamias išorinės ir vidinės aplinkos analizės atliekant PEST ir SWOT analizes.

SWOT analizė yra naudojama strateginiam įmonės planavimui vertinant Strengths(Stiprybės), Weaknesses(Silpnumai), Opportunities(Galimybės) ir Threats(Grėsmės). SWOT lietuviškas atitikimų būtų – SSGG, bet angliškas akronimas skamba patraukliau. Įvertinus visus šiuos faktorius galima imtis atitinkamų veiksmų – stiprybės turi būti sustiprintos, o silpnosios vietos turi būti paverstos į stipriasias. Analizės metu nagrinėjami vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie verslui gali būti naudingi arba nepalankūs. SWOT analizė dažniausiai atliekama jau veikiančiai įmonei, norint pagerinti jos efektyvumą, tačiau ją taip pat galima naudoti naujos rinkos ar produkto įsivertinimui. (Prieiga per internetą <[http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)>).

SWOT analizės aprašymas :

Strengths (Stiprybės) – vidinis faktorius: organizacijos bruožai, kurie gali būti naudingi siekiant tikslo.

Weaknesses (Silpnumai) – vidinis faktorius: bruožai, kurie gali būti žalingi visai organizacijai.

Opportunities (Galimybės) – išorinis faktorius, kuris gali būti naudingas siekiant tikslo.

Threats (Grėsmės) – išorinis faktorius, kuris gali tapti barjeru jūsų bendrovei.

PEST analizė dažniausiai atliekama ruošiantis kurti įmonę užsienio šalyse ar plečiantis į kitas rinkas, bei norint nustatyti šalies makro aplinką. Ši analizė taip pat yra naudinga strateginio planavimo priemonė, kuri gali leisti suprasti rinkos augimo ir kritimo veiksnius, verslo poziciją, potencialias ir tiesiogines operacijas. Už akronimo PEST stovi Political (Politiniai), Economical (Ekonominiai), Social (Socialiniai) ir Technological (Technologiniai) požymiai.

PEST:

P – politiniai veiksniai gali turėti didelį poveikį jūsų verslo reguliavimui, bendram vartojimui ir kitiems verslams. Verta apsvarstyti ar padėtis šalyje yra stabili, koks yra mokesčių lygis ir galiausiai koks valdžios požiūris į ekonomiką.

E – ar atsirastų norinčių eiti į rinką, kur ekonomika krenta jau kelis metus ir nesimato jokių prošvaisčių ? Todėl vertėtų pagalvoti apie infliaciją ir palūkanų normą šalyje, išlaidas vienam gyventojui, BVP augimo perspektyvas.



S – skirtingose šalyse socialiniai ir kultūriniai veiksniai įmones paveikia skirtingai, ir dėl to yra svarbu, kad šis faktorius būtų apsvarstytas. Verta pagalvoti: pagrindinė religija, vartotojų pomėgiai, požiūris į ekologiškus produktus/paslaugas...

T – technologinis išsivystymas yra būtinas norint būti kompetentingam rinkoje. Naudinga pagalvoti ar įmanoma pagaminti produktus/paslaugas pigiai ir geros kokybės, ar siūlomi naujoviški produktai, ar praktikuojamas kitoks bendravimas su klientais.

## 4. NIŠINIŲ PRODUKTŲ EKSPORTO PLĖTROS VYSTYMAS IR VERTINIMAS

### 4.1. Dabartinių rinkų analizė

Verslas **Olandijoje** yra nuolat plėtojamas ir tampa vis labiau konkurencingas. Olandija pasižymi pažangių technologijų plėtra, sudėtinga infrastruktūra ir aukštu išsilavinimo lygiu. Olandija yra tarp greičiausiai priimančių naujas technologijas, taikomąsias programas ir paslaugas, bei dažnai atlieka bandymus su nauju produktu ir jo įvedimu į rinką.

Atlikus individualios ortopedinės avalynės ir ortopedinių įdėklų rinkos tyrimus Olandijoje galime padaryti tokias išvadas:

- AB „Ortopedijos technika“ (toliau OT) jau įsitvirtino Olandijos rinkoje su individualios ortopedinės avalynės grupe, bei praplėtė savo klientų paieškas tarp minėtų produktų gamintojų ir tiekėjų, siūlant jiems perkelti visą ar dalį gamybos į OT. Kadangi įmonių pardavimai priklauso nuo sutarčių, pasirašytų su vietinėmis draudimo bendrovėmis, vietinės įmonės turi žymiai didesnes galimybes jas pasirašyti.
- Įmonė dalyvavo tarptautiniuose projektuose. Modernių technologijų diegimas bei nauji darbo procesų organizavimo modeliai teigiamai veikia Ortopedijos technikos gaminių ir teikiamų paslaugų kokybę bei klientų aptarnavimą. OT gaminamos individualios ortopedinės avalynės kokybė yra labai gerai vertinama užsienio partnerių, tačiau reikia turėti omenyje, jog prireiks laiko tą kokybę įrodyti naujiems partneriams bei įgyti jų pasitikėjimą.
- OT jau yra įdiegtos naujausios technologijos (CAD CAM modeliavimas bei frezavimas), kurį naudoja ir Olandijos partneriai - didelis pranašumas įeinant į Olandijos rinką konkurentų atžvilgiu. Norint dar geriau atitikti klientų reikalavimus OT turėtų įdiegti elektorinį užsakymų priėmimą olandų kalba.
- Kadangi individualios avalynės gamyba skirstoma į kelis atskirus etapus – tikslinga potencialiems klientams siūlyti ne tik pilnos avalynės gamybą, bet ir paslaugas, atliekant tik kai kurias atskiras avalynės gamybos operacijas – tokias kaip viršdalių gamyba, užtraukimas bei padų priklįjimas ir pan.
- Olandijos rinkoje pastoviai auga serijinių avalynės įdėklų pardavimai, kadangi OT gaminami įdėklai pilnai atitinka klientų poreikius, todėl jau yra praplėsti šios grupės produktų pardavimai.

- Išanalizavus Olandijos įmonių poreikius serijiniams įdėklams bei esamą asortimentą, OT turėtų ieškoti galimybių sukurti/išvystyti naujus įdėklų modelius pagal specifinius klientų pageidavimus.

Efektingesnei ir greitesnei galimų naujų partnerių paieškai ar bendradarbiavimo praplėtimui įmonei AB „Ortopedijos technika“ siūloma sudalyvauti arba aplankyti parodą „Zorgtotaal - Health Care Exhibition“, kuri vyks 13-15 kovo 2016 Utrecht, Olandijoje. Tai viena iš didžiausių sveikatos apsaugai, bei įvairiems reabilitacijos produktams skirtų parodų Nyderlanduose.

Atlikus individualios ortopedinės avalynės ir ortopedinių įdėklų rinkos tyrimus **Suomijoje** galime padaryti tokias išvadas:

Siekiant įsitvirtinti Suomijos rinkoje – tiek su individualia ortopedine avalyne, tiek su ortopedinių įdėklų produktų grupe, OT turėtų praplėti savo klientų paieškas tarp minėtų produktų gamintojų, siūlant jiems perkelti visą ar dalį gamybos į OT.

Verslas **Švedijoje** yra nuolat plėtojamas, ir tampa vis labiau konkurencingas. Švedija pasižymi pažangių technologijų plėtra, sudėtinga infrastruktūra ir aukštu išsilavinimo lygiu. Švedija yra tarp greičiausiai priimančių naujas technologijas, taikomas programas ir paslaugas, bei dažnai atlieka bandymus su nauju produktu bei jo įvedimu į rinką.

Atlikus rinkos tyrimus Švedijoje galime teigti, kad turime 2 stiprius konkurentus:

Otto Bock kompanija kuri pasižymi gera produkcija, kadangi visi gaminiai ir specializacija skirta vartotojam turintiems problemų, neigaliem bei turintiems nedideliu sutrikimu, o gaminiai gaminami iš Gerų medžiagų.

GÅ & LÖPKLINIKEN Taip pat gerai žinoma firma kurios pardavimai kiekvienais metais vis didėja, bei produkcija gerai žinoma.

#### **4.2. Danijos rinkos konkurencingumo ir galimybių analizė**

**Tyrimo objektas** – AB „Ortopedijos technika“ tikslinės eksporto rinkos. Išskirta tikslinė eksporto rinka: Danija. Atsižvelgiant į AB „Ortopedijos technika“ veiklos prioritetus, orientuojamasi į **ortopedinės avalynės gaminius - ortopedinių įdėklų ir individualios ortopedinės avalynės sektorių.**

**Tyrimo tikslas** – atlikti tikslinių AB „Ortopedijos technika“ eksporto rinkų tyrimus ir pateikti jų apžvalgą. Tyrimo tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

- surinkti ir išanalizuoti duomenis apie klientų poreikius;

- atlikti bendrą rinkos, jos dydžio įvertinimą;
- nustatyti pagrindinius produktų vartojimo segmentus;
- atlikti produktų kainų analizę;
- identifikuoti didžiausias ir mažiausias segmento produktų kainas.

**Metodika.** Tikslinių eksporto rinkų apžvalga atliekama panaudojant dokumentinių tyrimų metodą, nagrinėjant oficialiai pasiekiamus antrinės informacijos šaltinius ir kitą išorinę informaciją apie analizuojamą sektorių tiriamoje šalyje.

Tyrimo rezultatai leis įmonei susidaryti pirminį vaizdą apie situaciją ortopedinių įdėklų bei individualios ortopedinės avalynės rinkoje tikslinėse eksporto šalyse - Danijoje, identifikuoti pagrindines šios rinkos charakteristikas ir pagrįsti tam tikrus įmonės eksporto strategijos sprendimus. Siekiant parengti sėkmingo įėjimo į konkrečias rinkas bei veiksmų planus, šio tyrimo informaciją bei rekomendacijas tikslinga būtų derinti su nuodugnesne konkrečios rinkos analize, panaudojant pirminius informacijos rinkimo šaltinius (pokalbius su vietiniais rinkos ekspertais, tikslinius vizitus į konkrečias šalis ir pan.).

### ***Rinkos vystymosi istorija***

Žmogaus evoliucija nuo pradinės pakopos – stovėjimo keturiomis – iki stovėjimo ant dviejų kojų, sąlygojusio skirtingų rankų bei kojų funkcijų išsivystymą, pagal naujausius tyrinėjimų duomenis truko ilgiau nei 15 milijonų metų.

Pirmykštis apavas atliko grynai apsauginę funkciją. Padai būdavo uždengiami žieve, galvijų oda, pintais augalų plaušais, rankiniu būdu surišant natūralias medžiagas. Pėdų vyniojimą kailiais galima būtų paaiškinti klimato atšalimu arba žmonių persikėlimu į šaltesnio klimato zonas. Jau senovėje atsirado ir tam tikri mados reikalavimai, pakeitę pirmykštę tikslinę apavo formą. Avalynė įgavo kultinę reikšmę ir demonstravo visuomeninę žmogaus padėtį.

Priklausomai nuo klimato sąlygų atsirado trys pagrindinės avalynės formos:

- Sandalai ir šlepetės – pirmiausiai skirti padui apsaugoti nuo mechaninio poveikio bei pagrindo temperatūros svyravimų, be to, neleidžiantys išdžiūti padų odai bei apsaugantys nuo raginio sluoksnio pažeidimų.
- Batai – dėl uždaro batviršio labiau apsaugantys pėdą nei sandalai – atsirado nepalankių oro sąlygų klimatinėse juostose. Jų gamybai reikėjo didesnių darbo laiko sąnaudų bei tam tikslui reikalingų odų rūšių, jei tokio tipo avalynė būdavo siuvama ne iš vieno odos gabalo, kaip kad surišama. Formavimui jau buvo reikalingas kurpalis.
- Batai su aulais – skirti avėti ypač šalto klimato juostose bei Azijos stepėse ir tapo tipiška

raitelių avalyne. Pirmą kartą formos būdavo be kieto pado.

Šiuolaikinės ortopedijos pagrindai susiformavo XVI-ame ir XVII-ame amžiais Europoje. Tačiau jų ištakos pastebimos jau graikų ir romėnų kultūrose. Pvz., Hipokratas, daug dėmesio skyręs laikysenai ir judamajam aparatui, rekomendavo molinį apavą šleivos pėdos gydymui. ( AB „Ortopedijos technika“)

Pirmasis mokslinis pėdos ir bato formų neatitikimo aprašymas randamas Olandijos anatomo profesoriaus Petrus Camper "Traktate apie geriausią bato formą", 1784 m. išleistame Leipcige. Savo raštuose jis rėmėsi Andry. Camper'is aiškino, kad netaisyklingos formos avalynė yra pūslių, nuospaudų, karpų, kulnakaolio išaugų, pirštų, padikaulio galvučių bei pačios pėdos deformacijų ir laikysenos sutrikimų priežastis. Jis priėjo prie esminių išvadų dėl batuose besikaupiančios drėgmės bei problemų, atsirandančių pažeidus raumenis. Camper'is taip pat aprašė įgimtas pėdos deformacijas ir tikslingą kojų ilgio skirtumo kompensavimą. Jis pasisakė už asimetrinės, t.y. specialiai dešiniajai ir kairiajai pėdai pritaikytos, avalynės gamybą, nes tuo metu abu batai būdavo siuvami ant vieno simetriško kurpalio. Kiti jo keliami reikalavimai buvo pakankamai erdvios noselės, platus ir žemas pakulnis bei vaikiška avalynė be užkulnio. Ir dabar, po 200 metų, jo reikalavimai pilnai išpildomi tik vadinamojoje patologijoje, t.y. pėdos formą atitinkančioje, avalynėje. ( AB „Ortopedijos technika“).

Ortopedinio bato, kaip deformuotos pėdos apavo, paskirtis peraugo į gydytojo - ortopedo paskirtos gydymo priemonės statusą. Avalynės modeliavime vis dažniau pritaikomos mokslinės medicinos ir biomechanikos žinios. Naudojant sintetines medžiagas, paprasčiau gaminti bei išformuoti modelius, o taip pat išsiplečia ir ortopedinės avalynės pritaikymo sritis.

Pirmųjų įdėklų į avalynę atsiradimo istorija prasideda dar 1500-tųjų metų pradžioje, Ispanijoje. Tuomet jie buvo naudojami kaubojų avalynėje kaip papildoma priemonė žmogaus ūgio padidinimui, grožio priemonė.

Vėliau atsiradus žmonių nusiskundimams dėl nepatogios kasdieninės avalynės į jos vidų pradėtas dėti natūralus kailis. Laikui bėgant kailis po truputi keičiamas oda, taip išgaunant geresnę bei patogesnę įdėklų pritaikymą avalynėje. Pirmieji skliauto pakėlėjai įdėkluose formuojami iš kelių sluoksnių odos, juos klijuojant rankomis. Tokie įdėklai buvo grubūs ir labai sunkūs.

Pradžioje 1900-tųjų atsiranda galimybės odą apdoroti įrangos pagalba, sunki oda derinama su lengvesnėmis medžiagomis taip sudaroma prielaida įdėklus taikyti vis didesnei auditorijai žmonių.

Sekantis įdėklų rinkos plėtimosi etapas prasideda 1960-taisiais kuomet atsiranda naujos kartos termoplastinės medžiagos. Termoplastikas, toks kaip propilenas, yra lengvas ir net naudojant ploną medžiagos kiekį išformuojami įdėklai suteikiantys įdėklui funkcijas, kurias anksčiau turėjo stori ir sunkūs odiniai įdėklai. Termoplastiniai įdėklai pradėti naudoti modernioje, madingoje avalynėje.

Šiomis dienomis žmonės vis didesnę dėmesį skiria sveikatai. Ortopediniai įdėklai (vidpadžiai) koreguoja netaisyklingą kūno laikyseną ir dažniausiai pasitaikančius pėdų negalavimus (plokščiapėdystę, iškrypusius pirštus, kulno skausmus, nuospaudas ir kt.). Pradėti gaminti individualūs, kiekvieno paciento pėdas ir poreikius atitinkantys įdėklai. ( AB „Ortopedijos technika“).

### ***Dabartinės situacijos rinkoje apžvalga***

Individuali ortopedinė avalynė ir įdėklai – tai pagalbinės techninės ortopedinės priemonės, skirtos deformuotai pėdai koreguoti, fiksuoti, nukrauti, bei kitaip pagerinti ar kompensuoti paciento judėjimo biomechanikos sutrikimus.

Turintiesiems bėdų dėl pėdos deformacijų medikai rekomenduoja avėti ne paprastą parduotuvėse parduodamą avalynę, o specialiai pritaikytus batus. Ortopedai skirsto avalynę į profilaktinę (ji dažniausiai gaminama serijiniu būdu) ir ortopedinę (gaminama individualiai, išformuojama pagal paciento pėdos ypatumus, su specialiais pėdos įtvaisais – įdėklais). Profilaktinė avalynė ypač rekomenduojama vaikams. Pasak medikų, tokių batukų padas suformuotas taip, kad neiškreipiama taisyklinga fiziologinė pėdos padėtis, tvirtas užkulnis stabilizuoja čiurną ir neleidžia jai krypti, o plati noselė nevaržo kojų pirštukų ir pėdutės judesių, todėl gali taisyklingai vystytis vaiko pėdos kaulai ir raumenys. Tokie batukai gaminami tik iš natūralių medžiagų, kurios leidžia pėdai kvėpuoti. ( AB „Ortopedijos technika“).

Ortopedinė avalynė gaminama individualiai. Jei žmogus turi vienokią ar kitokią pėdos deformaciją (pavyzdžiui, esant šleivapėdystei, plokščiapėdystei, sutrumpėjusiai kojai kompensuoti, atsiradus opų, nuospaudų, pėdą pažeidus artrozei, po kojų amputacijų ir kt.), tenka avėti individualiai gaminamus ortopedinius batus. Ortopedinės avalynės reikia ir sergantiesiems cukriniu diabetu, reumatu, artritu, paralyžiumi ir kt. ligomis. Pėdos įtvaisai rekomenduojami, esant išilginei ir skersinei plokščiapėdystei, kitoms pėdų deformacijoms.

Ortopedinės avalynės funkciniai reikalavimai klasifikuojami pagal pėdos (arba judėjimo atramos aparato) deformacijų tipus ir jų sudėtingumo laipsnį. Pavyzdžiui, jei paciento čiurnos sąnarys yra nestabilus, tai pagaminta ortopedinė avalynė turi atlikti čiurnos sąnario sutvirtinimo funkciją. Jei pacientas yra diabetikas, tai ortopedinei avalynei gali būti keliami tokie medicininiai-funkciniai reikalavimai, kaip padėti gydyti atrofines žaizdas (gydomoji-terapinė ortopedinė avalynė); nukrauti pėdsako pavojingus taškus (ortopedinė avalynė su individualiais įdėklais); fiksuoti sąnarį, kai jis yra visai nefunkcionuojantis (Šarkott tipo įdėklas su atrama sąnariui) ir t.t.

Ortopedinė avalynė yra skiriama ne tik asmenims, turintiems pėdos problemų, bet bendru atveju, turintiems judėjimo atramos aparato problemų. Pavyzdžiui, esant ženkliam vienos iš apatinių galūnių sutrumpėjimui, pacientui yra skiriama ortopedinė avalynė, nors paciento pėdos gali būti ir

visai sveikos.

Kadangi ortopedinės avalynės projektavimas remiasi mediciniais-funkciniais reikalavimais, jis yra gana specifinis ir smarkiai skiriasi nuo standartinės avalynės projektavimo. Pagrindiniais asmenimis ortopedinės avalynės projektavimo procese yra ne avalynės konstruktorius, o ortopedas-technikas ir gydytojas-specialistas. Gydytojas, nurodo funkcinius reikalavimus ir užduoda išeitinius, esminius duomenis tolimesniam ortopedinės avalynės projektavimui, kurių gamintojas privalo laikytis.

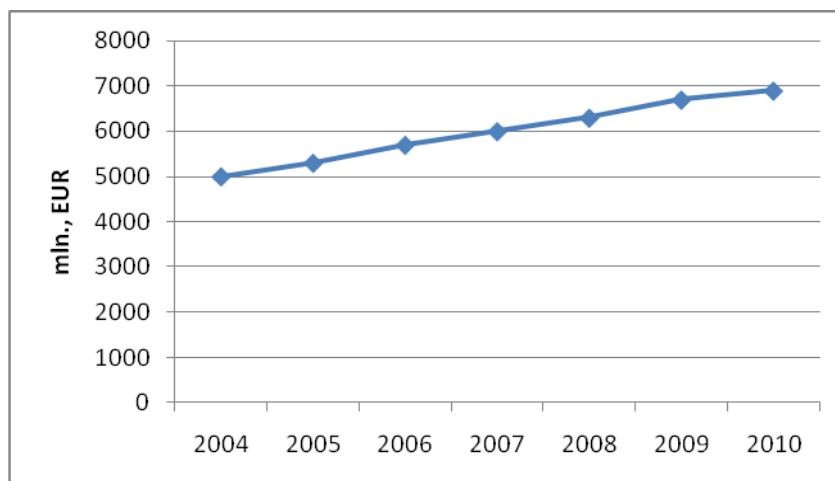
Rinkoje sutinkama įvairių avalynės skirstymų. Avalynė skirstoma į grupes pagal gamybai naudojamas medžiagas, paskirtį, aulo aukštį, konstrukciją, bato užsegimą ir kitus požymius. Vienas iš avalynės skirstymo būdų pateikiamas lentelėje (priedas nr. 1).

Dėl pokyčių pramonėje pradėjo kurtis nedidelės specializuotos dirbtuvės, gaminančios avalynę deformuotoms pėdoms, nes standartinės avalynės gamyba buvo koncentruota fabrikuose. Kitos įmonės pradėjo specializuotis ir gaminti "grakščią" avalynę pagal individualius užsakymus arba remontuoti avalynę.

Individualūs patogios ir pėdai tinkamos avalynės pakeitimai, panaudojant ortopedijos technikos priemones, dar labiau išplėtė ortopedinės avalynės gamintojų galimybes, leidžiančias aprūpinti žmones ir profilaktinėmis priemonėmis. Tokiu būdu klientais tapo ir tie žmonės, kuriems pagal indikacijas ortopedinė individualios gamybos avalynė dar nepriklauso, tačiau dėl esamų pėdos negalavimų avalynę reikia atitinkamai koreguoti. Dažniausiai pėdos pažeidžiamos bėgant metams. Tam įtakos gali turėti įgimtas polinkis, atsvoris ir judėjimo stoka, netinkama avalynė, dėl amžiaus atsiradę pakitimai, kojų sužalojimai, pažeidimai sportuojant arba patiriant per didelį apkrovimą, kojų reumatiniai pokyčiai, kraujotakos sutrikimai, neuropatija ir kt. Maždaug kas trečias vakarietis turi pėdos deformacijų, o skurdžiose trečiojo pasaulio šalyse šios bėdos vargina vos 3 % gyventojų. ( AB „Ortopedijos technika“).

Kiekvienoje Europos Sąjungos šalyje yra daugybė žmonių, kurie turi didesnių ar mažesnių problemų, kurioms spręsti į pagalbą pasitelkiama ortopedinė avalynė. Individualios ortopedinės avalynės įsigijimas yra reglamentuotas kiekvienoje šalyje pagal tos šalies įstatymus.

Nuo 2004 m. Europoje išlaidos, skirtos individualiai ortopedinei avalynei, augo vidutiniškai po 5,4 % per metus. 2004 m. jos siekė daugiau nei 4 895 mln. eurų, o 2010 m. išlaidos šiems gaminiams sudarė virš 6 900 mln. eurų per metus. Po 2008 m. išlaidų individualiai ortopedinei avalynei augimo tempai šiek tiek sumažėjo, nes tam darė įtakos pasauliniu mastu veikianti ekonominė krizė, kuri pasiekė ir ortopedinės avalynės rinkas (AB „Ortopedijos technika“),(1 pav.).



1 pav. Išlaidos skirtos individualiai ortopedinei avalynei Europoje 2004 - 2010 m., mln. EUR

Šaltinis: Eurostat

Individuali ortopedinė avalynė dėl savo gamybos pobūdžio yra brangus produktas, nes reikalauja daug rankinio darbo, tikslumo, bei kruopštumo, kad pėda būtų taisyklingai koreguojama. Be to, ji būtina, esant sudėtingoms deformacijoms ar komplikuotiems atvejams. Esant nedidelėms deformacijoms arba profilaktikos tikslais tikslinga taikyti įdėklus į avalynę. Dažnai tai pigesnė ir patogesnė alternatyva – žmogus gali avėti savo įprastą avalynę, keisdamas tik įdėklus.

Įdėklai gali būti gaminami **individualiai arba serijiniu būdu**. Tiek vienos, tiek kitos įdėklų rūšies asortimentas labai platus ir, vystantis naujoms technologijoms bei gamybos būdams, pastoviai plečiasi bei atsinaujina. Individualūs įdėklai rekomenduojami esant sudėtingoms deformacijoms ar pacientams, kuriems sudėtinga parinkti patogius serijiniu būdu pagamintus įdėklus bei pageidaujantiems didesnio patogumo.

Dažniausiai įdėklas siekia padikaulių galvučių sritį (pusplokštelių tipas), nes batuose jiems lieka nepakankamai vietos. Jo konstrukcija ir medžiagos turi atitikti ortopedinius reikalavimus ir terapinį tikslą, be to, atitikti bato lenkimo bei kulno pakėlimo liniją ir vidpadžio formą. Pritaikyti įdėklus prasminga tik tada, kai bato su įdėklų pėdai lieka pakankamai vietos. Toks įdėklo pritaikymas yra vienas iš ortopedinio serijinės avalynės korekcijos variantų.

Ortopediniai įdėklai gali būti pritaikomi visiems, kam reikia pagalbos: vaikui ar seneliui, diabetikui ar sunkiai dirbančiam, pacientui su kaulų deformacijomis ar turintiems problemų dėl opų; paralyžiuotiems žmonėms ar pacientams, kenčiantiems nuo spazminių kontraktūrų. Individualiai bei serijiniu būdu gaminami įdėklai rekomenduojami ir sportininkams, nes tolygiai paskirsto pėdos krūvį ir apsaugo sąnarius, sausgysles bei raumenis nuo nereikalingo krūvio intensyvių treniruočių, varžybų metu.

Kiekvienu konkrečiu atveju įdėklų gamybai parenkamos skirtingos medžiagos:

- oda;
- mikrokamštis;



- šiuolaikinės porėtos orui pralaidžios sintetinės medžiagos;
- kitos specialios medžiagos, pasižyminčios amortizacinėmis savybėmis.

Pasaulyje atsirandant naujoms technologijoms kartu atsiranda ir naujos medžiagos, kurių fizinės ir mechaninės savybės pritaikomos ortopedinių įdėklų gamybai, o tai leidžia sukurti kiekvieno poreikius atitinkantį gaminį.

*Kieti įdėklai* palaiko pėdos skliautus taisyklingoje padėtyje, nukrauna skausmingus taškus ir padeda tolygiai paskirstyti krūvį. Tuo pačiu sumažinami pertemptų sausgyslių ar padikaulių skausmai.

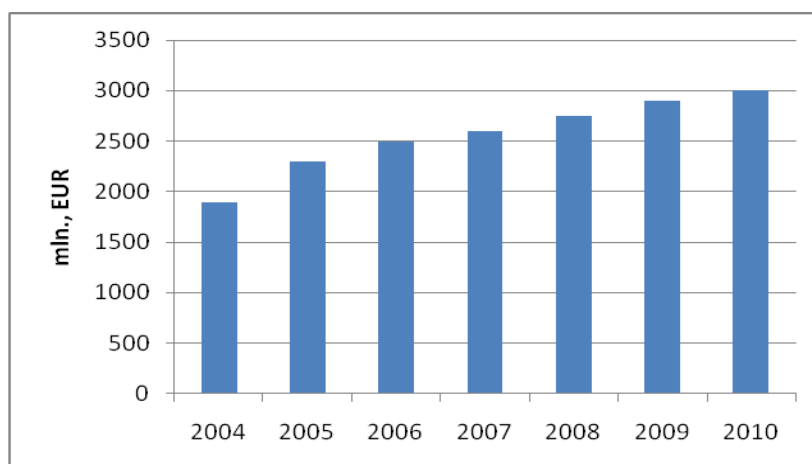
*Įdėklai iš elastingų medžiagų* palengvina eisena, nes šios smūgius sugeriančios medžiagos amortizuoja pėdos svyravimus einant.

*Minkšti įdėklai* padeda kenčiantiems dėl nuospaudų, esant skausmams, sausai sueižėjusiai odai. Tokie vidpadžiai ypač rekomenduojami sergantiems cukriniu diabetu, nes prisitaiko pagal pėdos formą ir apsaugo nuo trinties. Be to, specialios medžiagos žaizdų ir nuospaudų vietose sumažina spaudimą. Tinkamai parinktos pakulnės apsaugo kulnus net nuo trofinių žaizdų susidarymo.

*Profilaktinių įdėklų* užduotis – išlaikyti pėdą taisyklingoje anatomicinėje padėtyje. Jie kontroliuoja, kad nesusilpnėtų ir nebūtų spaudžiami pėdos skliautai.

Ortopedinių įdėklų rinka Europoje nuolatos plėtėsi, per vienerius metus padidėdama vidutiniškai apie 7,5 %. Šiuo metu pagal matomus duomenis dėl pasaulinės ekonominės krizės prognozuojama, kad 2010 – 2013 m. vidutinis augimas sulėtės, ir sieks apie 6 %. Tuo tarpu, Amerikos ir Azijos – Ramiojo vandenyno rinkos augs sparčiau – 7,6 % ir 8,5 % atitinkamai.

Šiuo metu ortopediniai įdėklai užima apie 20 % visos Europos ortopedinės avalynės ir įdėklų gaminių rinkos. Eurostat pateiktais 2009 m. duomenimis išlaidos ortopediniams įdėklams Europoje sudarė 2 842 mln. eurų. Nuo 2005 m. išlaidos, skirtos ortopediniams įdėklams, augo: 2005 m. jos siekė apie 2 225 mln. eurų, o 2010 m. išlaidos šiems gaminiams sudarė apie 3 000 mln. eurų per metus. Didžiausias augimas buvo užfiksuotas 2005 m., o 2008 m. ir 2009 m. išlaidų augimas ortopediniams įdėklams lėtėjo dėl pasaulinės ekonominės krizės.



2 pav. Išlaidos ortopediniams įdėklams Europoje 2004-2010 m., mln. EUR

Šaltinis: Eurostat

Kadangi individualūs ortopediniai gaminiai yra pakankamai brangūs ir ne kiekvienas pilietis gali juos laisvai įsigyti, dalį išlaidų ar net visą sumą padengia valstybė, pagal galiojančius teisės aktus. Toliau šiame darbe apžvelgsime mums aktualiausią šiuo metu sveikatos apsaugos sistemą Danijoje.

### **Danijos tarptautinės prekybos analizė.**

Pastebima, kad visoje Europos Sąjungos erdvėje susiformavo viena poerdvė, funkcionuojanti pagal bendrus standartus. Minėtoje poerdvėje, plėtojant tarptautinę prekybą, nėra aktyviai taikomos elektroninės komercijos technologijos. Palyginus gamybos ir prekybos įmones, nustatyta, kad Europos Sąjungos gamybos įmonės yra aktyvesnės parduodamos prekes užsienio rinkose, tačiau taip pat pastebėta, kad šios įmonės yra inertiškos ir dažniausiai taiko tradicinius tarptautinės prekybos plėtojimo būdus. Nustatyta, kad, nepriklausomai nuo to, kokie tarptautinės prekybos plėtojimo būdai yra taikomi, iš prekybos įmonių aktyviausiai tarptautinę prekybą vykdo didmeninės prekybos įmonės. Taip pat pastebėta, kad tarptautinei prekybai dėmesio stokojama prekybos įmonėse, turinčiose iki 9 darbuotojų bei nepriklausančiose didmeninės prekybos įmonėms. Tyrimo rezultatai rodo, kad Danijos ir Liuksemburgo gamybos įmonių aktyvumas yra išskirtinai reikšmingas ir svarbus vertinant tarptautinės prekybos plėtojimo perspektyvas. Šios įmonės aktyviausiai plėtoja tarptautinę prekybą bei geriausiai suderina įvairius tarptautinės prekybos plėtojimo būdus.

### **Danijos rinkos konkurencingumo ir rinkos privalumų analizė**

Nepaisant tobulos konkurencijos rinkos idealumo (abstraktumo) speciali jos analizė turi prasmę: ji atskleidžia šios rinkos funkcionavimo specifiką, išryškina sąlygas, kurioms esant firma gali gauti didžiausią pelną. Šių sąlygų žinojimas turi neįkainojamą reikšmę priimant vadybinius sprendimus.

Tobulos konkurencijos rinkoje kiekviena firma palyginti lengvai gali palikti rinką ir taip pat patekti į ją, nes šioje rinkoje veikia palyginti nedidelės firmos. Žinoma, patekimo ir išėjimo procesas nėra paprastas, tačiau jis neišvengiamai vyksta. Kai rinkos kaina nepadengia vidutinių kintamųjų kaštų, firma priversta palikti rinką. (AB „Ortopedijos technika“)

“Kai nemažai firmų palieka rinką, gerokai sumažėja pasiūla, pakyla kaina, atsiranda ekonominis pelnas. Tai kaip magnetas traukia į rinką naujas firmas. Jų atėjimas, neretai taikant geresnes technologijas bei ūkininkavimo metodus, sumažina gamybos kaštus, tačiau neišvengiamai padidina prekių pasiūlą, o tai mažina prekių kainas, išnyksta ekonominis pelnas. Firmai gali tekti ūkininkauti sąlygomis, kurios nežada ekonominio pelno. Lieka viena išeitis – išgyventi ir laukti geresnių laikų, arba pasitraukti.” (D. Pileckienė)

## **Danijos mokesčių sistemos analizė**

Vos prieš keletą metų aukščiausias pajamų mokesčio tarifas Danijoje siekė 62,3 proc., tačiau 2008 metais buvo nuspręsta jį sumažinti. Norėdami prie valstybės gerovės prisidėti sumokėdami aukščiausių mokesčių tarifą privalote uždirbti ne mažiau nei 76 tūkst. JAV dolerių. Per pastarąjį dešimtmetį Danija nuolatos mažino mokesstinę naštą. Mokesčių našta Danijoje yra gana didelė palyginti su kitomis Europos sąjungos šalimis. Tik Švedijoje mokesčiai didesni nei Danijoje. Taip pat pati mokesčių sistema yra viena sudėtingiausių Europos sąjungoje. Šioje ES šalyje veikianti mokesčių sistema yra daugiasluksnė, mokesčiai vieni iš didžiausių. Danijoje veikia progresinė pajamų mokesčio sistema. Mokesčių tarifas kyla kartu su pajamomis. Tai reiškia, kad kuo daugiau asmuo uždirba, tuo didesni jam taikomi mokesčių tarifai - procentas nuo apmokestinamų pajamų. Šios sistemos tikslas yra užtikrinti, kad daugiausiai uždirbantys asmenys labiausiai prisidėtų prie bendrų visuomenės tikslų įgyvendinimo.

Šiuo mokesčiu apmokestinamos nuolatinių Danijos gyventojų arba asmenų, reziduojančių Danijoje ilgiau kaip 6 mėn., pajamos. Mokestis mokamas darbuotojui gaunant atlyginimą. Be to, Danijos Karalystėje suteikiamos lengvatos mokantiems įnašus į pensijų fondus, mokantiems palūkanas, profsąjungų nario mokesčius, nedarbo draudimo įnašus. Taip pat lengvatas gauna ir tie piliečiai, kuriems iki darbo reikia keliauti daugiau nei 24 km, o sulaukus pilnametystės (t.y. 18 m.) – skiriama 34 000 DKK (Danijos piniginis vienetas) dydžio pašalpa. Visi legaliai Danijoje dirbantys asmenys privalo turėti mokesčių kortelę, kurioje nurodoma kiek procentų mokesčių jiems reikia mokėti ir kokios mokesčių lengvatos jiems taikomos. (Prieiga per internetą. [http://www.ldb.lt/eures/index.aspx?page=/lt/gyvenimo\\_darbo\\_salygos/kitu\\_saliu\\_gyvenimo\\_ir\\_darbo\\_salygos/danija/](http://www.ldb.lt/eures/index.aspx?page=/lt/gyvenimo_darbo_salygos/kitu_saliu_gyvenimo_ir_darbo_salygos/danija/)).

## **AB „Ortopedijos technika“ charakteristika**

AB „Ortopedijos technika“ įkurta 1945 m vasario 28d Kauno mieste. Šią įmonę pavadino „Proteziniu – ortopediniu kombinatu.“ Tuo laikotarpiu įmonė gamino protezinius ortopedinius gaminius bei jiems pritaikytą individualią ortopedinę avalynę. AB „Ortopedijos technika“ ortopedinius gaminius gamina ne tik Lietuvos rinkai, bet ir užsienio rinkai. Eksportuojama produkcija į užsienio valstybes sudaro virš 80% įmonės pagaminamos produkcijos. Įmonė yra užmezgusi kontaktus ne tik su Europos Sąjungos šalimis, bet ir su Turkija, Iranu, Egiptu, Argentina, Rusija, JAV. Savo produktus eksportuoja į Vokietiją, Švediją, Norvegiją, Daniją, Suomiją, Olandiją, Jungtinę Karalystę, Airiją, Braziliją bei kitas pasaulio valstybes. Įmonė savo produktus parduoda firminėse „Ortopedijos

technikos“ parduotuvėse. Šiose parduotuvėse galima rasti ne tik įmonės gaminių, bet ir įvairių partnerių produktų.

Fizinės medicinos ir reabilitacijos skyriuje pacientai kompleksiskai gydomi ir protezuojami po galūnių amputacijų. AB „Ortopedijos technika“ vienintelį Lietuvoje gamina bei taiko C-leg šlaunies protezus su programine įranga valdomu kelio sąnariu. Taip pat didžiuojasi Harmony vakuuminiais blauzdos protezais bei mioelektriniais rankų protezais. AB „Ortopedijos technika“ parduoda bei gamina individualią bei serijinę ortopedinę avalynę bei įdėklus. Įvairius įtvarus sportui bei reabilitacijai, gaminius būsimoms mamytėms, megztus įtvarus, šildančias kojines. ([www.ortopedijostehnika.lt](http://www.ortopedijostehnika.lt))

Įmonės firminėse parduotuvėse parduodami ne tik AB „Ortopedijos technika“ gaminama produkcija, bet ir užsienio gamintojų gaminama produkcija kaip vaikštynės, basonai, tualetu paaukštinimai, mankštos ir masažo priemonės, antgaliai lazdoms, ramentams ir kt. ([www.ortopedijostehnika.lt](http://www.ortopedijostehnika.lt)). AB „Ortopedijos technika“ vyksta chirurginės operacijos (artroskopinės sąnarių, rekonstrukcinės pėdų operacijos, išsiplėtusių venų gydymas lazerine technologija, priekinio kryžminio raiščio plastika). Taip pat čia vyksta kompleksinis ambulatorinis ir stacionarinis reabilitacinis gydymas po įvairių operacijų. Teikiamos medicinos paslaugos po galūnių amputacijos. Dirba gydytojai ortopedai, rehabilitologai, neurologai, chirurgai, jie teikia konsultacijas. Įmonė suteikia profesionalią pagalbą esant įvairiems kaulų lūžiams- rentgenografiją, gipsavimą. Reabilitacijos metu pacientui sudaromas individualus planas fizioterapijoms, gydomajai mankštai, masažui bei gydomajam pedikiūrai. ([www.ortopedijostehnika.lt](http://www.ortopedijostehnika.lt)). AB „Ortopedijos technika“ 2016-01-01 dirbo 400 darbuotojų. ([http://rekvizitai.vz.lt/imone/ortopedijos\\_tehnika/](http://rekvizitai.vz.lt/imone/ortopedijos_tehnika/)).

## 4.2. Danijos rinkos PEST ir SWOT analizė

**PEST analizė.** Kiekvienos įmonės strategijos, viena iš pagrindinių sričių yra atsakas išorei. Kadangi šiandieninė rinka greitai keičiasi, reikia ją nuolat stebėti bei užfiksuoti, kad įmonė lengviau galėtų prisitaikyti. Išorinė aplinka, anot D. Pileckienės (2004), yra „visuma veiksnių, esančių už organizacijos ribų ir galinčių daryti įtaką jos veiklai vienokiu ar kitokiu būdu.“ Svarbiausias dalykas organizacijai patyrus nesėkmę vietoje nesustoti, o atgauti jėgas ir judėti į priekį. Būtent dėl įmonės judėjimo į priekį, yra atliekama išorinė analizė, kuri leidžia identifikuoti įmonės grėsmes bei galimybes.

Organizacijos išorinė aplinka yra skirstoma į tiesioginę ir netiesioginę aplinkos išorę. Tiesioginei išorinei aplinkai didžiausią įtaką daro komponentai kaip klientai, tiekėjai, konkurentai, partneriai, profsąjungos, valstybinis reguliavimas. Tiesioginę aplinką veikia veiksniai, kurie yra būdingi būtent tai įmonei. O netiesioginiai išorinei aplinkai didžiausią įtaką daro sociokultūriniai

veiksniai, demografiniai veiksniai, ekonominiai veiksniai, tarptautiniai veiksniai, mokslinės- techninės pažangos veiksniai. Šie netiesioginiai veiksniai daro įtaką pačioms įvairiausioms ūkinėms sritims. Prie išorinės aplinkos įmonei reikia prisitaikyti. Tiesioginės išorinės aplinkos tyrimo sritys yra: aplinkos dinamikos analizė; PEST analizė; Svarbiausi sėkmės veiksniai; Penkių jėgų modelis; Rinkos sąlygų analizė; Konkurentų analizė; Klientų analizė (A. Vasiliauskas, 2007).

PEST analizė – „strateginė analizė apimanti, politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį, technologinį makroaplinkos aspektą. Politiniai veiksniai turi įtakos organizacijos veiklos riboms. Tai yra padeda arba trukdantys veiksniai organizacijai įgyvendinant Vyriausybės prioritetinius strateginius tikslus. Ekonominiai veiksniai- parodo šalies ūkio ar atitinkamos srities raidą. Socialiniai pokyčiai- demografiniai, vertybių, gyvenamos ir kiti pokyčiai, būdingi tam tikram visuomeninės raidos etapui, taip pat ekologiniai ir kultūriniai veiksniai. Technologiniai veiksniai – leidžia įvertinti naujausias technologijas.“( Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1220 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 23 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827, „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“.) Svarbiausi sėkmės veiksniai, pagal R. Jucevičių (1998), yra „tokie veiksniai, kurie organizacijos rinkoje nulemia sėkmę ir yra būdingi visai veiklos šakai, ne vien organizacijai.“ Išanalizuoti rinkos sąlygas galima tokiais aspektais, kaip rinkos augimo tempai, valstybės vaidmuo, pasaulinės prekybos plėtra. Šakos gyvavimo ciklo modelis taikomas tiriant rinkos augimo tempus. Anot šio modelio rinkos segmentas per savo gyvavimo ciklą praeina šiuos etapus- gimimo, augimo, brandos ir nuosmukio. Kiekviename etape produktui iškyla skirtingos strateginės problemos. (A. Vasiliauskas, 2007) Porter penkių konkurencinių jėgų modelis naudojamas, anot R. Virvilaitės (2007), įvertinti rinkos patrauklumą bei šakos pelningumą. Anot Michael E. Porter (2008) šis modelis padeda pamatyti ne tik šiandienos tiesioginius konkurentus, bet ir numatyti kokie gaminiai gali tapti netiesioginiais konkurentais. Šios strategijos pagrindinis tikslas yra surasti tokią nišą rinkoje, kad joje įmonė gintųsi geriausiai nuo šių jėgų, bei galėtų pasinaudoti jomis siekiant savo tikslų. (S. Valentinavičius, 2009).

Danija yra maža šalis ir atstovauja nedidelę ortopedinių gaminių rinką Europoje. Apie 80 % ortopedinių gaminių Danija importuoja iš kitų Europos valstybių, daugiausiai iš Vokietijos. Ortopedinės avalynės gamintojai Danijoje yra smulkūs, dažniausiai šeimos verslo atstovai, kai įmonę įkuria patys batsiuviai. Ortopedinės avalynės gamintojų asociacijai priklauso 32 stambesni ir 124 mažesni ortopedinės avalynės gamintojai, išsiskirstę po visą Daniją. Didžiosios įmonės, bendradarbiauja su tiekėjais iš kitų užsienio šalių, individualios avalynės gamybą perleisdamos į pigesnę darbo jėgą, bet kartu ir gerą kokybę bei galias avalynės gamybos tradicijas turinčias šalis.

Danijoje sveikatos priežiūros paslaugos prieinamos kiekvienam. Gydytojų skaičius yra 32 100 000 gyventojų. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) duomenimis, 2009 m. sveikatos apsaugai Danija skyrė 11,5 % savo BVP. Tai yra 2 % daugiau nei OECD vidurkis,

kuris sudaro 9,5 %. Danija yra 5 pagal išlaidas sveikatai po tokių šalių kaip: JAV, Nyderlandai, Prancūzija ir Vokietija (žr. 9 pav). Danija taip pat viršija OECD vidurkį pagal išlaidas sveikatos priežiūrai vienam asmeniui (3 223 JAV dolerių), kurios 2009 m. duomenimis sudarė 4 348 JAV dolerių.

Ortopedinių įdėklų ir avalynės tikslinė rinka yra įvairaus amžiaus asmenys, kenčiantys įvairius skausmus dėl pėdos problemų, po traumų, taip pat aktyvų gyvenimo būdą propaguojantys žmonės. Danijoje apie 60 % suaugusių žmonių populiacijos kenčia dėl pėdų deformacijų ir skausmų. Sportiniai įdėklai populiarūs tiek tarp profesionalių sportininkų tiek ir tarp mėgėjų, kurie stengiasi tausoti savo pėdas ir taip išvengti galimų pakenkimų ateityje. Statistikos duomenimis Šiaurės šalių gyventojai yra labiausiai sportuojantys Europoje. Švedija (72 %), Suomija (72 %), o tame tarpe ir Danija (64 %), lenkia Europos Sąjungos vidurkį (40 %) žmonėmis, kurie reguliariai arba kartą per savaitę ir dažniau užsiima aktyvia fizine veikla. Nacionalinė sporto šaka Danijoje yra futbolas.

**AB „Ortopedijos technika“ SWOT analizė.** Sujungti ir apibendrinti išorinės aplinkos bei vidinės aplinkos gautus rezultatus leidžia SWOT analizė (kiti autoriai šią analizę sulietuvina pavadindami SSGG analize). Pasak L. Rubikio (2011), „SWOT analizė yra modelis, numatantis organizacijos strateginio plano vystymo kryptį bei suteikiantis jam pagrindą“ (<http://www.verslas.in/ssgg-swot-analize/>) SSGG analizės technika buvo sukurta 1960 m. Albert Humphrey , o 1970 m jau buvo pripažinta bei naudojama daugelyje bendrovių rengiant strateginį planą. A. Vasiliauskas (2007) SSGG apibūdina kaip „analizę, kuri apibendrina bei sujungia rezultatus gautus analizuojant išorinę aplinką bei išteklių analizę juos suklasifikuojant į keturias grupes organizacijos strategiją lemiančius veiksniai: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.“ (A. Vasiliauskas, 2007).. Surinkta informaciją geriausiai analizuoti sutraukiant duomenis į SWOT (SSGG) SWOT matricos lentelė su analizės veiksnių pavyzdžiais.

Stipriosios pusės - organizacijos vidiniai veiksniai, kurie daro ją stipresnę lyginant su konkurentais (Palubinskas G.T., 1997) Stipriosios pusės veiksniai (pavyzdys):

- Geras vardas;
- Kokybiški gaminiai;
- Novatoriškumas;
- Finansinis stabilumas;
- Kompetetingi vadovai;
- Patrauklios kainos ir kt.

Silpnosios pusės - tai organizacijos vidiniai veiksniai, kurie daro ją silpnesnę lyginant su konkurentais. (Palubinskas G.T., 1997) Silpnosios pusės veiksniai (pavyzdys):

- Silpna pozicija rinkoje;

- Nekompetetinga vadybos sistema;
- Maži gamybiniai pajėgumai;
- Nekonkurencinga gaminių kaina;
- Menkas technologinis išsivystymas;
- Bloga produkto kokybė ir kt.

Galimybės - tai palankios sąlygos organizacijai išorės aplinkoje. (Palubinskas G.T., 1997)

Galimybių veiksniai (pavyzdys):

- Nauji klientai;
- Įėjimas į naują rinką;
- Palanki politinė situacija;
- Silpna konkurentai ir kt.

Grėsmės - tai nepalankūs veiksniai išorės aplinkoje. (Palubinskas G.T. 1997) Grėsmių veiksniai (pavyzdys) :

- Pakaitalų grėsmė;
- Stiprūs konkurentai;
- Lėtas rinkos augimas;
- Negiama valdžios pozicija ir kt.

(Remiantis Palubinskas G.T. (1997) ir internetiniu tinklapiu <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm> ).

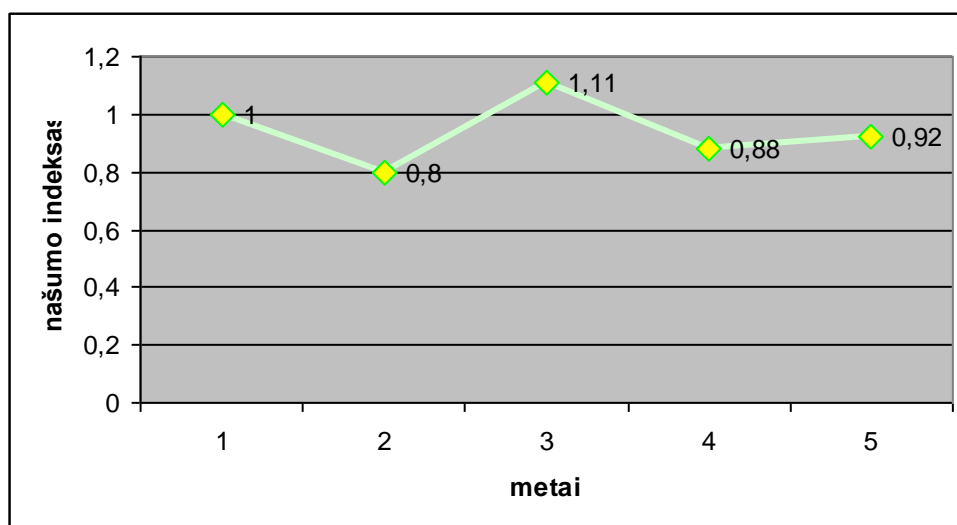
Išstudijavus įmonės grėsmes ir galimybes, silpnybes ir stiprybes, galima išskirti keturias pagrindines strategijas. Tai yra pasitelkus stiprybes panaudoti įmonės galimybėms realizuoti, pasitelkus organizacijos galimybes neutralizuoti silpnąsias savybes. Ypatingos rinkos sąlygos sudaro tinkamą klimatą organizacijai, užsitikrinti konkurencinį pranašumą. Organizacijos silpnybė yra lyginant su panašiomis įmonėmis vieno veiksnio trūkumas, kuris susilpnina įmonę; išvengti grėsmių bei sustiprinti silpnybes panaudojamos stipriosios savybės. „Įmonės renkasi vieną iš paminėtų strategijų arba taiko jų derinius.“ (S. Valentinavičius, 2009). „SSGG analizė yra tarpinė grandis kuriant organizacijos strategiją, kai jau yra numatyta jos misija, vizija ir tikslai.“ (Bagdžiūnienė V., 2009).

### 4.3. „Ortopedijos technika“ pajėgumas, technologinė bazė, žmogiškieji ištekliai

**ĮMONĖS PAJĖGUMAS** . Įmonė veiklos pradžioje turėjo 15 darbininkų ir 4 įrengimus. Už kiekvieną įrengimų komplektą reikėjo sumokėti po 40000 Lt, o jo eksploatavimo laikas 5 metai. Todėl, iš viso sumokėjome 160000 Lt.

Vienam įrengimui aptarnauti reikalingi 5 darbuotojai, todėl norėdami pilnai išnaudoti turimus įrengimus 1 metais pasamdėme dar 25 nuolatinius darbininkus ir 20 laikinųjų darbininkų. Todėl gamyba įmonėje vyko trimis pamainomis (vienai pamainai pilnai užpildyti reikia 20 darbininkų). Norėdami pagerinti savo gamybos rodiklius nusipirkome dar vieną įrengimą (reikia paminėti, kad naujai nupirkti įrenginiai pradeda gaminti produkciją tik nuo kitų metų, nors už juos reikia sumokėti iš karto).

Norint pilnai išnaudoti įrengimus turime skatinti darbuotojus, kad šie pilnai atliktų savo darbą. Tai priklauso nuo darbininkams mokamo atlyginimo ir nuo socialinio biudžeto, kuris įtakoja darbininkų darbo našumo lygį. Šie veiksniai įtakoja ir įrengimų našumo indeksą, kuris priklauso nuo įrenginių nusidėvėjimo laipsnio (kasmet sumažėja apie 7%). ( [www.ortopedijostehnika.lt](http://www.ortopedijostehnika.lt) ) ( 3 pav.)



3 pav. Įrengimų našumo indeksas

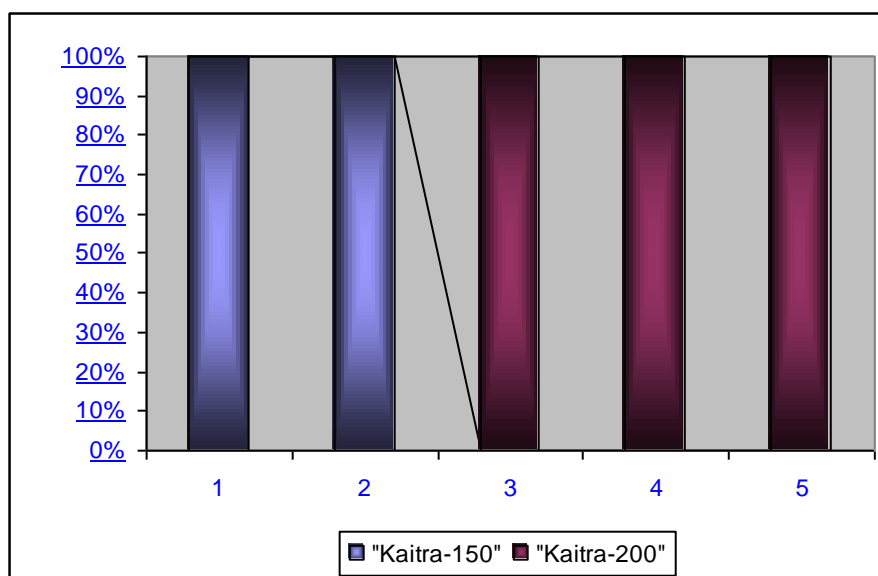
Gamybos pajėgumas nusako, kiek vienetų tam tikros produkcijos įmonė gali pateikti pardavimui per tam tikrą laikotarpį. Per penkis mūsų įmonės egzistavimo metus mes neapsiribojome vienos rūšies produkcijos gamyba. Nuo trečiųjų metų pradėjome plestis, todėl teko perskirstyti gamybinius pajėgumus siekiant užtikrinti abiejų rūšių katilų gamybos pastovumą. (4 lentelė).



4 lentelė, Produkcijos kiekiai kiekvienais metais

Pagaminta produkcijos					
Metai	1	2	3	4	5
Ortopedine iranga	4339	1144	0	1	0
Ortopedine iranga	0	0	889	1000	737

4 paveikslėlyje galite matyti kaip kasmet kinta įmonės gamybos apimtys. Nuo trečiųjų metų pradėti plestis, kurie palaipsniui tapo pagrindine įmonės gaminama produkcija, o 5 paveikslėlyje gamybos apimtys pavaizduotos procentais.

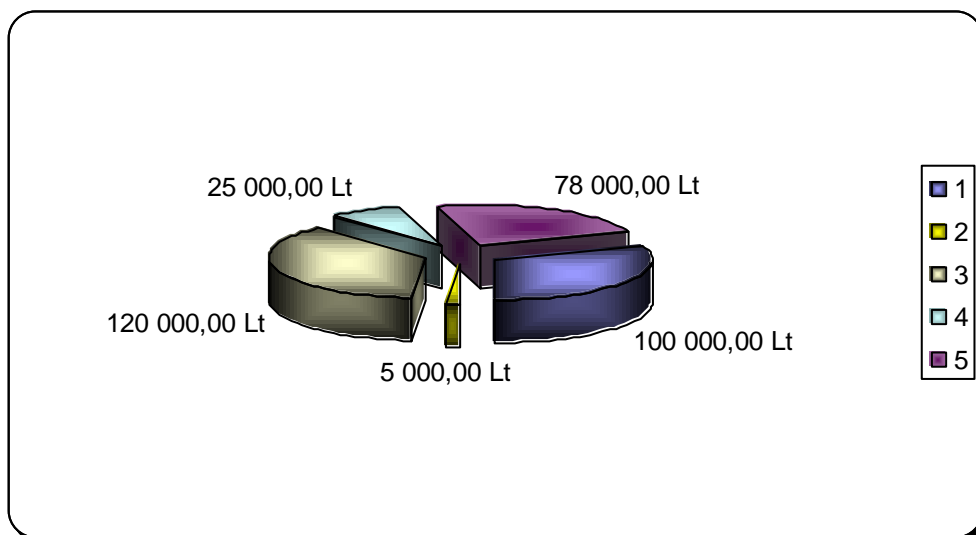


5 pav. Produkcijos gamybos dinamika procentais

Gamybos procese svarbūs ir darbo užmokesčio indekso ir socialinio biudžeto veiksniai. Socialinis biudžetas – tai lėšos, skirtos darbuotojų skatinimui, o jų dydis tiesiogiai nesusietas su atlikto darbo kiekiu. Socialinis biudžetas gali būti skirtas:

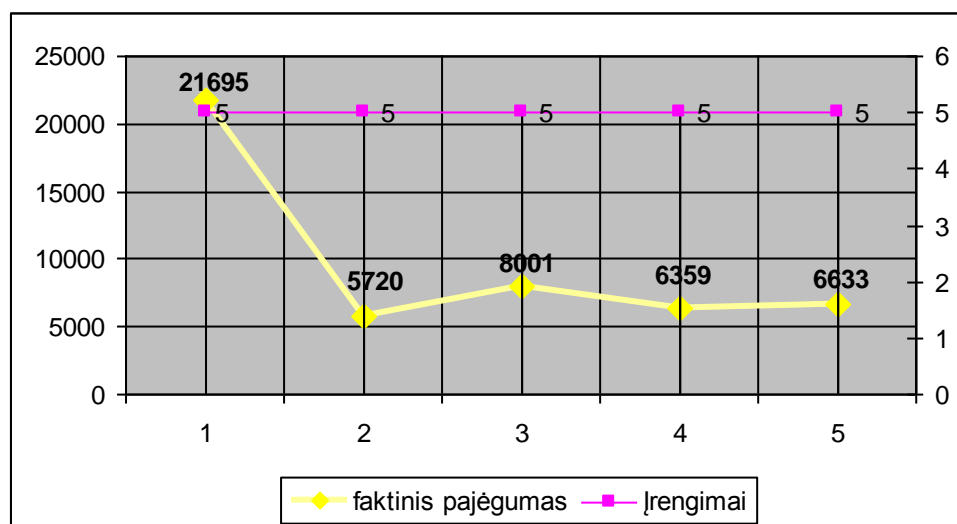
- materialiai paremti darbuotojus;
- gyvybės draudimams, priedams prie pensijų už ilgą tarnybą įmonėje;
- dvasinių ar fizinių poreikių tenkinimams.

Nuo socialinio biudžeto neatsiejamai priklauso ir gamybos apimtys. 6 paveikslėlyje pavaizduota socialinio biudžeto paskirstymas kiekvienais metais.



6 pav. Socialinio biudžeto paskirstymas

Didelę įtaką turi faktinis ir planinis pajėgumas įmonės prekybos strategijai. Faktinis pajėgumas rodo, kiek produkcijos buvo pagaminta konkrečiais metais. Planinis pajėgumas – tai produkcijos kiekis, kurį galėtume pagaminti, iki galo išnaudodami turimus įrengimus, darbo jėgą ir gerai organizuodami gamybą. Mūsų įmonė gamindama katilus stengėsi atsižvelgti į faktinio ir planinio pajėgumo santykį ir pagal tai nustatyti ar mes pilnai išnaudojome savo turimus įrengimus.



7 pav. Faktinio pajėgumo ir įrengimų rodikliai

7 paveikslėlyje atsispindi faktinis įmonės pajėgumas kiekvienais finansiniais metais. Vėlesniais metais mažėja dėl įrengimų nusidėvėjimo.

**TECHNOLOGINĖ BAZĖ.** Žinių kaupimas yra pagrindinis ekonomikos augimo veiksnys. Išradimai ir naujovės - tai du mokslo ir technikos pažangos aspektai. Išradimai susiję su naujomis žiniomis. Naujovės - tai turimų žinių gerinimas.

Naujos technikos ir technologijos panaudojimas, diegiant įvairaus pobūdžio inovacijas, iš esmės pakeičia gamybos metodus, sudaro sąlygas naujų produkcijos rūšių įsisavinimui ir gamybai. Taigi, inovacinių procesų spartinimas lemia naujo gyvenimo lygio formavimą. Šio veiksnio įtaka laikui einant nuolat auga. (A. Jakutis)

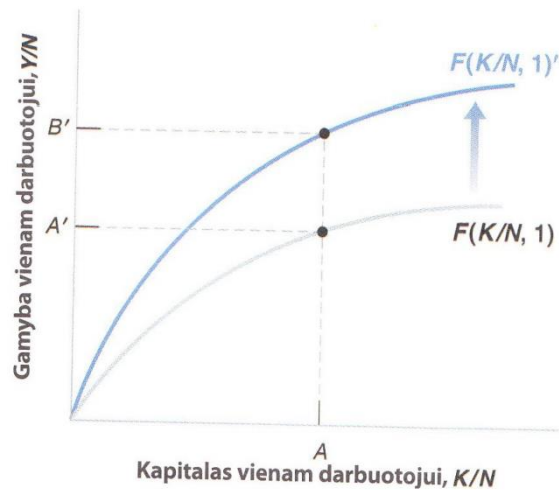
Pasak A. Jakučio, išradimai ir naujovės turi svarbią reikšmę ekonomikos augimui. Bet, paprastai, kad darytų įtaką gamybai, jie turi būti įdiegti kapitale - fiziniame arba žmogiškame. Kai išradimas yra sukurtas ir galvojama apie jo įdiegimą į gamybą, reikia investicijų naujai įrangai. Mokslo ir technikos žinių tobulėjimas yra ne tik išradimų rezultatas, bet ir atskirų darbuotojų patirtis. Ekonomikos augimo procese vieni laimėjimai dažniausiai veda prie kitų.

Vienas iš augimo veiksnių yra gamybinė funkcija. Gamybinė funkcija nusako maksimalų produkcijos kiekį, kuris gali būti gaunamas panaudojant nustatytą dydžių išteklius, t.y. gamybos veiksnius (kapitalą, darbą, žemę ir žaliavas). Bendras produkcijos kiekis, kuris gali būti pagamintas ekonomikoje panaudojant šiuos gamybos veiksnius, priklauso nuo mokslinių ir techninių gamintojo žinių.

Gamybinė funkcija parodo potencialų produkcijos kiekį, tai yra produkcijos kiekis, gaunamas esant visiškam užimtumui. Gamybinė funkcija naudojama ilgalaikio ekonomikos augimo analizei, kadangi ilgu laikotarpiu atspindi potencialus produkcijos kiekio augimas. Remdamiesi gamybinės funkcijos apibrėžimu darome išvadą, kad yra du ekonomikos augimo šaltiniai: naudojamų išteklių didinimas - kapitalo, darbo, žemės, žaliavų ir techninių žinių tobulinimas - naujų ir pažangesnių gamybos metodų atsiradimas. (A. Jakutis).

„Taigi aiškinant technologijų lygio pokyčio poveikį ekonomikos augimui, naudosis gamybine funkcija.

Augimą gali sukelti technologijų lygio pokyčiai, kurie paslenka gamybos funkciją į viršų ir lemia gamybos vienam darbuotojui padidėjimą, kai kapitalo lygis vienam darbuotojui yra pastovus. Technologijų tobulėjimas pastumia gamybos f-ja į viršų nuo  $F(K/N,1)$  iki  $F(K/N,1)'$ . Kai kapitalas vienam darbuotojui nekinta, technologijų tobulinimas didina gamybą vienam darbuotojui. Pagal šį pavyzdį esant kapitalo vienam darbuotojui lygiui, kuris atitinka grafike tašką A, tai gamyba vienam darbuotojui padidėja nuo  $A'$  iki  $B'$ .“ [6]



8 pav. Technologinės bazės poveikis augimui

Technologinės bazės lygio pokyčius lemia:

- Tyrimų proceso produktyvumas - jei tyrimas produktyvus t.y. jei tyrimams ir plėtrai skirtos išlaidos lemia daugybės naujų produktų atsiradimą, tai kitiems veiksniams nekintant įmonės bus labiau suinteresuotos skirti lėšų tyrimams ir plėtrai, tada tyrimų ir plėtros mastas bei technologinė pažanga bus didesni.
- Tyrimų rezultatų panaudojimas - jei įmonės negali panaudoti peno, kuris gaunamas iš naujų sukurtų produktų plėtros, tai jos nevykdys tyrimų, o technologinė pažanga bus lėta. (A. Jakutis

2006 m. AB „Ortopedijos technika“ ortopedijos techninių priemonių gamyboje pradėjo taikyti Pre-Preg technologiją. Tai šiuolaikinė technologija, įgalinanti pagaminti tvirtus, tačiau labai lengvus aukštos kokybės, ypač funkcionalių ortezus, pasižyminčius dideliu dėvėjimo komfortu. Tais pačiais metais įmonė įsigijo ir modernų padobarografą, kuriuo atliekamas kompiuterinis pėdų tyrimas, parodantis anatominę pėdų struktūrą, pėdų struktūrą, pėdos ašis, rotaciją, tikslų slėgį atskiroms anatominėms zonoms ir slėgio kitimą einant. 2008 m. į gamybą įdiegta šiuolaikiška įdėklų į avalynę frezavimo įranga. 2010 m. rinkai pristatyta įtvarų, pagamintų naudojant 3 D mezgimo technologiją, kolekcija. Elastingi unikalios dizaino įtvarai lenkia ligi šiol gamintus įtvarus laidumu orui, funkcionalumu bei dėvėjimo komfortu. ([www.ortopedijostechnika.lt](http://www.ortopedijostechnika.lt)).

**ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI.** Pasak Z. Monkevičienės, darbo jėgos pasiūlos augimas skatina gamybos efektyvumo didinimą, naujų technologijų naudojimą ir darbo našumo kilimą. Kita vertus, gyventojų paklausos augimas skatina gamybos didinimą ir ekonominį augimą.

Gyventojų skaičius šalyje turi didelę įtaką šalies ekonominiam vystymuisi. Didesnis gyventojų skaičius užtikrina didesnę darbo jėgos kiekį, tai gali sukurti daugiau nacionalinio produkto. Taigi galima teigti, kad šalis turinčios daugiau gyventojų yra labiau išsivysčiusios.

#### 9 lentelė. Gyventojų skaičius Lietuvoje 2013 m.

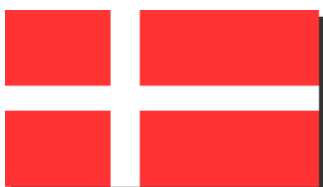
	2013m. sausis	2013m. vasaris	2013m. kovas	2013m. balandis	2013m. gegužė	2013m. birželis	2013m. liepa	2013m. rugpjūtis	2013m. rugsėjis	2013m. spalio	2013m. lapkritis
Gyventojų skaičius mėnesio pradžioje	3 366 357	3 364 458	3 362 861	3 361 118	3 359 800	3 358 822	3 357 675	3 357 029	3 355 948	3 354 731	3 353 090
Gimusieji	3 054	2 465	2 432	2 935	2 948	2 749	3 717	3 143	3 060	3 045	2 599
Mirusieji	4 589	3 634	3 737	3 626	3 603	3 483	3 497	3 216	3 439	3 867	3 297

Iš 9 lentelės matyti, jog gyventojų skaičius Lietuvoje su lig kiekvienu mėnesiu mažėja ir dėl to mažėja darbo jėgos kiekis.

AB "Ortopedijos technikai" ES finansinė parama per dvejus metus leido įgyvendinti užsibrėžtą darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programą. Praktinių seminarų metu pasisemta patirtis iš Vakarų šalių specialistų padėjo patobulinti bendrąsias ir profesines žinias (120 darbuotojų), kurios ypač naudingos, diegiant naujas technologijas bei plečiant veiklos sritis. Įgyvendinant projektą, sukurta 12 naujų darbo vietų. Įmonė taip pat dalyvavo kaip partneris ES Leonardo da Vinčio programos koordinavimo paramos fondo remiamame mobilumo projekte, t.y. darbuotojų stažuotės užsienyje. Kartu su partneriais įmonė buvo atsakinga už stažuotėjų organizavimą ir koordinavimą. Bendrovės vadovybė yra įsipareigojusi : - sudaryti sąlygas darbuotojams kokybiškai ir našiai dirbti, užtikrinant socialines garantijas ir geranorišką savitarpio supratimo atmosferą;

- pripažinti darbuotojų nuopelnus, kūrybinę iniciatyvą ir skatinti juos siekti aukštesnių rezultatų;
- suteikti sąlygas idėjų ir pasiūlymų realizavimui, įvertinant jų praktinę naudą;
- kreipti ypatingą dėmesį, parenkant darbuotojus ir keliant jų kvalifikaciją;
- mokėti atlyginimą, atsižvelgiant į darbo rezultatus;
- kasmet peržiūrėti kokybės politiką, kad ji nuolat išliktų aktuali. ( [www.ortopedijostehnika.lt](http://www.ortopedijostehnika.lt) )

#### 4.4. Danijos rinka



Danija - salų valstybė, įsikūrusi Jutlandijos pusiasalyje ir 406 salose (gyvenama tik 86-šiose). Dvi didžiausios yra Zelandijos ir Fiūno salos. Dauguma kitų salų yra nedidelės, turinčios tik po kelis gyventojus. Danija

yra pati mažiausia iš Skandinavijos šalių, jos plotas 43 100 km<sup>2</sup>. Šaliai priklauso didžiausia pasaulyje sala - Grenlandija, 8 kartus didesnė už pačią Daniją, tačiau joje gyvena tik 56 tūkst. žmonių. Bendras gyventojų skaičius Danijoje šiek tiek viršija 5,6 milijono. 85 % gyvena miestuose. Beveik 1,6 milijono žmonių gyvena sostinėje Kopenhagoje ir Didžiosios Kopenhagos srityje<sup>1</sup>.

Ekonomiškai Danija labai išvystyta ir konkurencinga šalis. Ji yra Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) narė ir viena iš 10 labiausiai pasaulyje išsivysčiusių industrinių valstybių šalia tokių kaip Šveicarija, Singapūras, Švedija, Suomija, JAV, Vokietija, Nyderlandai, Japonija bei Jungtinė karalystė.

Konkurencingiausios šalys (2011)
1. Šveicarija
2. Singapūras
3. Švedija
4. Suomija
5. USA
6. Vokietija
7. Nyderlandai
8. Danija
9. Japonija
10. Jungtinė Karalystė

14 pav. Konkurencingiausių ekonomikų dešimtukas.

Atlikta Danijos rinkos analizė, nustatyti šie potencialūs rinkos dalyviai. Žemiau pateikiamas trumpas jų aprašymas.

# Sahva

Sahva A/S įmonė ir jos veikla aptarta aprašant individualios ortopedinės avalynės gamintojus Danijos rinkoje. Įmonės tikslas visada pasiūlyti savo klientams aukščiausios kokybės produktus.

Sahva gaminamų individualių įdėklų tipai pateikiami jų internetiniame puslapyje: <http://www.sahva.dk/produkter/individuelle-produkter/fodindl%C3%A6g> ;

ortopædi  
**skomageriet**



Įmonės Ortopædiskomageriet ApS veikla aprašyta analizuojant ortopedinės avalynės gamintojus Danijos rinkoje. Įmonė prekiauja tokiais pasaulyje garsių firmų standartiniais įdėklais kaip: Tacco, Formthotics bei

<sup>1</sup>[http://www.ldb.lt/eures/index.aspx?page=/lt/gyvenimo\\_darbo\\_salygos/kitu\\_saliu\\_gyvenimo\\_ir\\_darbo\\_salygos/danija/](http://www.ldb.lt/eures/index.aspx?page=/lt/gyvenimo_darbo_salygos/kitu_saliu_gyvenimo_ir_darbo_salygos/danija/)

Rathgeber. Tačiau be serijinės produkcijos savo klientams gali pasiūlyti ir individualios gamybos įdėklus į avalynę.

Ortopædiskomageriet ApS įdėklų pavyzdžiai pateikiami internetinėje svetainėje:

<http://www.skomageriet.dk/index.php?file=product&id=9>



Įmonė Senzone įkurta 2008 m. Jų veikla orientuota į aktyvų, sportuojantį ir judantį klientą. Produkcijos sąrašė sportinė avalynė, kojinės, apranga, o taip pat individuali ortopedinė avalynė ir įdėklai. Senzone firminiai įdėklai skirstomi į:

- Golfo įdėklai;
- Sportiniai įdėklai;
- Įdėklai vaikams;
- Universalūs įdėklai.

Senzone įdėklai gaminami pagal individualius paciento kojų išmatavimus, po specialisto apžiūros ir pėdų ir eisenos analizės. Įdėklai yra kokybiški ir ilgalaikiai, gaminami iš modernių medžiagų. Senzone gaminamų įdėklų pavyzdžiai pateikiami jų internetinėje svetainėje <http://www.senzone.dk/produkter-indlaeg.aspx>



Įmonė Supersole gamina įdėklus į avalynę. Šis prekės ženklas gerai žinomas Danijoje. Jų produkcija populiarī: Supersole įdėklų galima rasti 60 Danijos klinikų.

Supersole įdėklai skirstomi į:

- Care (priežiūros) - švelnūs įdėklai, rekomenduojami pvz., diabetu sergantiems pacientams;
- Classic (klasikiniai) - tinka kasdieniam ilgalaikiui naudojimui, kai tenka daug vaikščioti;
- Activ (aktyvūs) – tinka sportui;
- Slim (ploni) – siauri, tinka moterims.

Daugiau informacijos apie Supersole: <http://www.supersole.dk/>



Pėdų priežiūros klinika įkurta 2007 m., kurioje gaminami individualūs įdėklai į batus, bei parduodami įvairūs kiti ortopediniai įdėklai. Klinikoje esanti nauja įranga garantuoja aukštą kokybę.

Daugiau informacijos apie Fredfod pateikiama jų internetinėje svetainėje:

<http://www.frederikssundfodklinik.dk>



FyNS Bandageri A/S įmonė, turinti biurus Odensėje, Svendborge ir Middelfarte, buvo įkurta 1964 m. Tai ilgametę gamybos patirtį turinti įmonė, besidominti šiuolaikinėmis technologinėmis naujovėmis. Šiuo metu įmonėje dirba 11 darbuotojų. FyNS Bandageri A/S gamina protezus, tvarsliaivą ir įdėklus. Įmonė pirmoji Danijoje pradėjo naudoti 3D pėdų skenavimo metodą.

Daugiau informacijos apie FyNS Bandageri A/S pateikiama <http://fynsbandageri.dk>

Aukščiau aptartas įmonės, parduodančias individualią avalynę Danijoje, galima suskirstyti pagal tų įmonių gaminamos individualios ortopedinės avalynės kokybės ir kainos santykį.

**Sahva A/S** įmonės gaminama produkcija yra išsiskirianti tarp kitų gamintojų savo kokybe. Atitinkamai šios įmonės gaminamos avalynės kaina taip pat yra aukščiausia, nes individualios avalynės gamybai naudojamos naujausios pažangios technologijos, panaudojant aukščiausios rūšies žaliavas bei pasitelkiant geriausius specialistus.

**Sydsko Ortopædi** gaminiai taip yra pakankamai aukštos kokybės, tačiau jų kaina yra mažesnė nei Sahva A/S produkcijos.

**Skomageriet ApS** gaminiai yra aukštos kokybės, kompanija skiria dideles investicijas naujų produktų kūrimui, daromi įvairiausi su tuo susiję bei tam būtini tyrimai, didelis dėmesys skiriamas inovacijoms, nepaisant to produktų kaina nėra itin didelė.

**Bandagist-Centret** produkcija yra labai aukštos kokybės, atitinkamai ir šios įmonės ortopedinės avalynės kainos yra aukštos.

**Holger Hansen Sko ApS** gaminiai yra vidutinės kokybės, bet jų produktai, kainos santykiu nedaug atsilieka nuo Sydsko Ortopædi gaminių kainos.

**HR2ortopædi** produkcija yra žemiausios kokybės tarp lyginamų kompanijų ir atitinkamai kainuoja mažiau nei konkurentų produkcija. Nepaisant to, dėl sėkmingo marketingo ir šiuolaikiško dizaino avalynės modelių kompanijos produkcija yra populiari tarp vartotojų.

**Møller Ortopædisk Håndskomageri A/S** gaminiai yra vidutinės kokybės, bet šios firmos produktai kainų santykiu yra pigiausi tarp analizuojamų firmų.

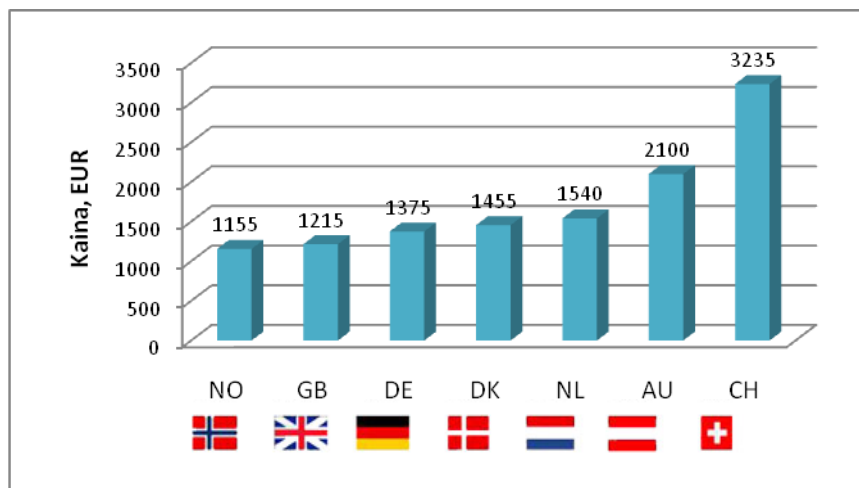
Danijos individualios ortopedinės avalynės kainos atliekant tyrimą buvo lyginamos, vertinant aukštesnės klasės produktus. Ortopedinės avalynės rinkoje taip pat yra avalynės iš kitų šalių, tačiau individualiai pritaikoma avalynė yra specifinis produktas – išskirtinai taikomas konkrečiam asmeniui, kuriam jis gaminamas.

Vidutiniškai individualios ortopedinės avalynės pora kainuoja 1455 EUR (5000 Lt). Individualios ortopedinės avalynės kaina priklauso nuo naudojamų medžiagų, nuo paciento kojos



deformacijos, pagaminimo technologijos ir gamintojo kainodaros strategijos.

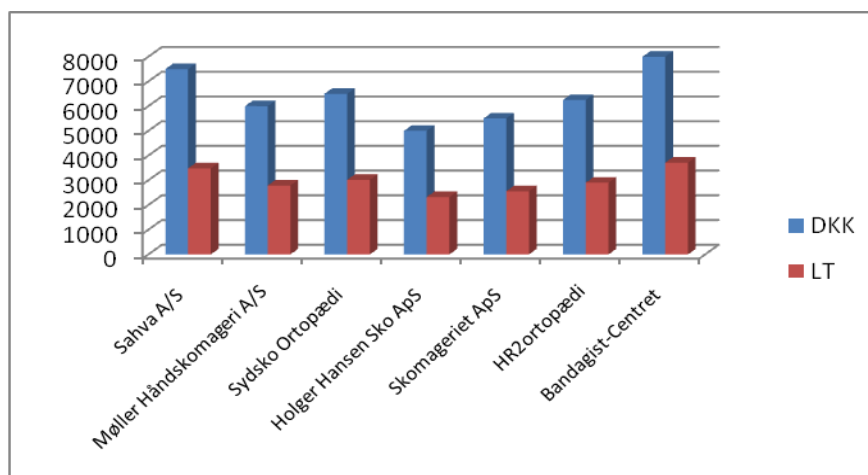
Palyginus su kitų Europos šalių individualios ortopedinės avalynės vidutinėmis kainomis Danija pralenkia Norvegiją, Didžiąją Britaniją ir Vokietiją, tačiau gali pasiūlyti žemesnes kainas nei Nyderlandai, Austrija ir Čekija.



10 pav. Vidutinės individualios ortopedinės avalynės kainos Europoje, EUR

Šaltinis: ortho portal schweitz

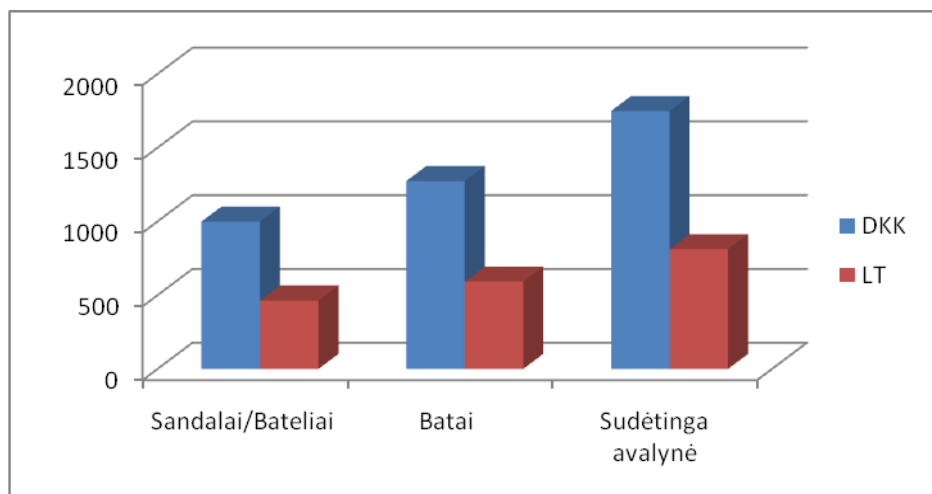
Toliau grafike pateikiama, kaip pasiskirsto tų gamintojų, kuriuos pasirinkome šio tyrimo analizei, individualios avalynės vidutinės kainos.



11 pav. Skirtingų gamintojų vidutinė produkcijos kaina Danijoje, DKK/LT

Šaltinis: gamintojų pateikiama informacija

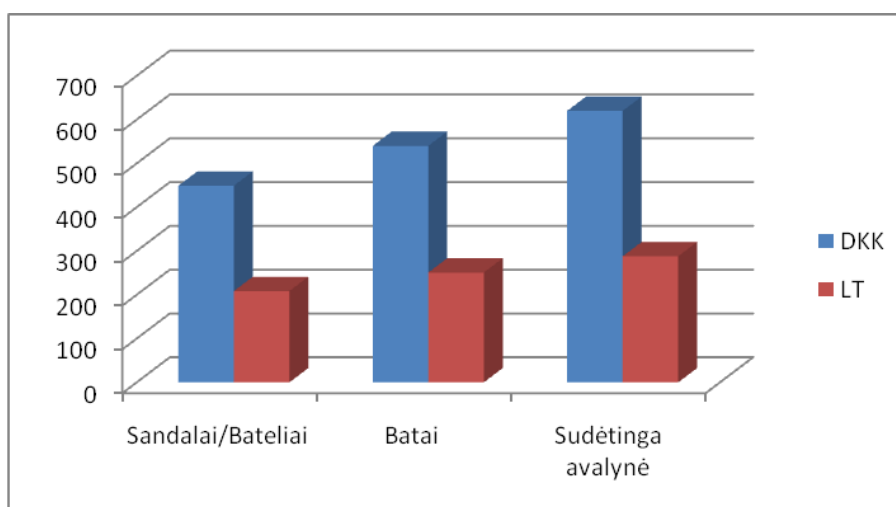
Sahva A/S – didžiausia ortopedinės avalynės gamybos ir prekybos įmonė Danijoje, išsiskirianti tarp kitų gamintojų savo kokybe. Palyginimui pateikiamos šios įmonės gaminamos serijinės gamybos ortopedinės avalynės kainos pagal pagrindines avalynės rūšis (19 pav). Sahva A/S įmonės gaminamos avalynės kaina yra aukščiausia tarp analizuojamų įmonių.



12 pav. Sahva A/S serijinės avalynės kainų vidurkiaai pagal rūšis, DKK/LT

Šaltinis: Sahva A/S pateikiama informacija

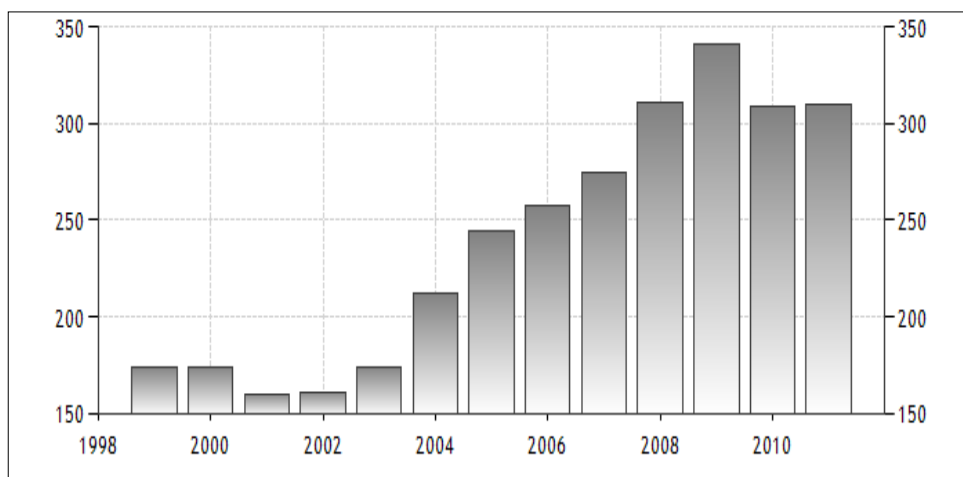
Palyginimui pateikiamas grafikas, kuriame įmonės Møller Ortopædisk Håndskomageri A/S gaminamos serijinės ortopedinės avalynės kainos. Šios firmos produktai kainų santykiu yra pigiausi tarp analizuojamų firmų.



13 pav. Møller Ortopædisk Håndskomageri A/S serijinės avalynės kainų vidurkiaai pagal rūšis, DKK/LT

Šaltinis: Møller Ortopædisk Håndskomageri A/S pateikiama informacija

Pasaulinio banko duomenimis (The World Bank) 2010 m. Danijos BVP buvo 310 milijardų JAV dolerių arba 0,50 % pasaulio ekonomikos (14 pav.). Danijos BVP vienam gyventojui siekia 32 208 JAV dolerių.

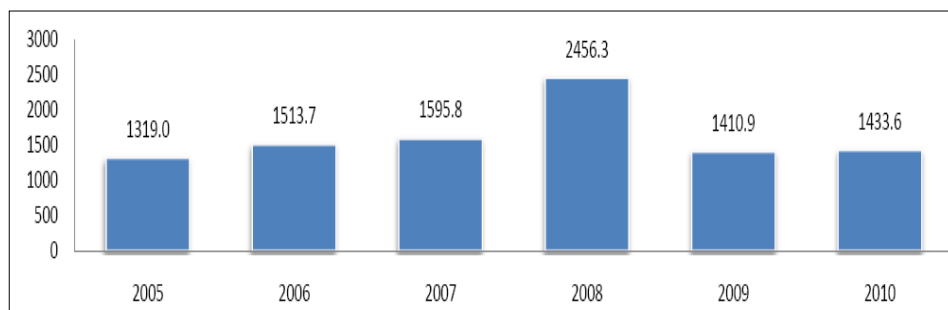


14 pav. Danijos BVP kaita 1998-2010 m., mljrd. USD

Šaltinis: tradingeconomics.com

Prekyba su užsienio šalimis yra labai reikšminga Danijos ekonomikai, 65 % prekybos vyksta su ES šalimis, iš kurių Vokietija yra pati svarbiausia prekybos partnerė. Už ES ribų Danija prekiauja su Norvegija, JAV ir Japonija. Danija – nedidelė ir atvira rinka, kuri yra labai priklausoma nuo prekybos su užsienio šalimis ir eksporto<sup>2</sup>.

2010 m. Lietuviškos kilmės prekių eksportas į Daniją didėjo 1,6 % arba 22,6 mln. Lt. Danija buvo 12-oje vietoje didžiausių lietuviškos kilmės prekių eksporto rinkų sąrašė.

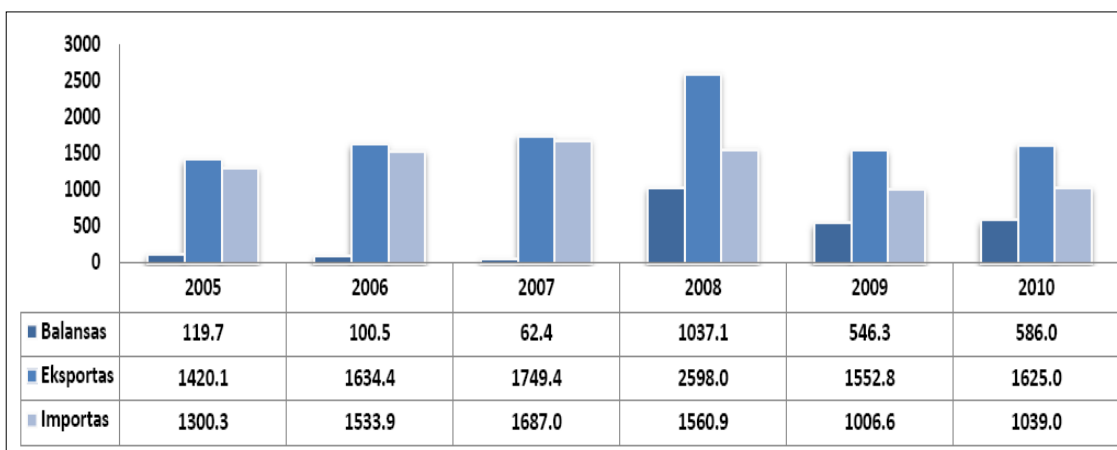


15 pav. Lietuviškos kilmės prekių eksportas į Daniją, 2005-2010 m., mln. LT

Šaltinis: verslilietuva.lt

Lyginant su 2009 m. bendras eksportas (lietuviškos kilmės prekių eksportas ir reeksportas) į Daniją 2010 m. didėjo 4,7 % arba 72,2 mln. Lt. Lyginant su 2010 m. importas iš Danijos didėjo 3,2 % arba 32,4 mln. Lt. Prekybos balansas su šia šalimi nuo 2005 m. yra nuolat teigiamas.

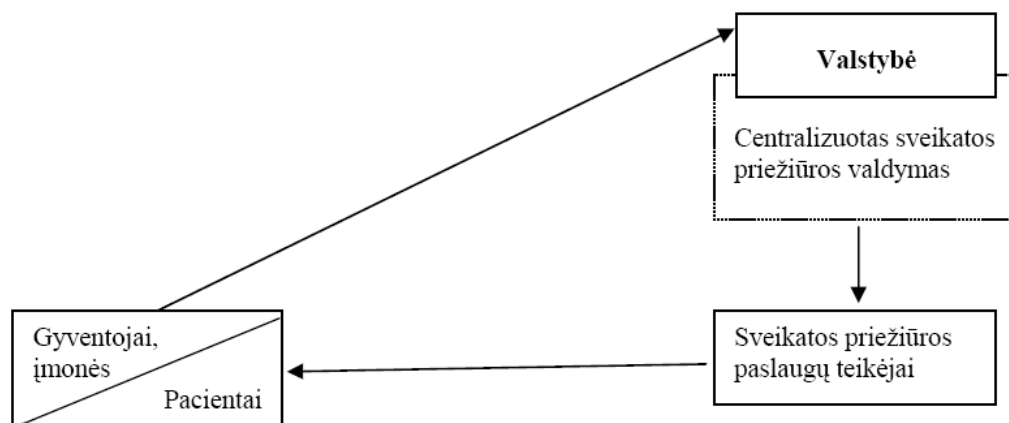
<sup>2</sup> Danija. Ekonomikos apžvalga, Klaipėdos prekybos, pramonės ir amatų rūmai



16 pav. Lietuvos ir Danijos prekyba 2005-2010 m., mln. LT

Šaltinis: verslilietuva.lt

Danijoje taikomas *Beveridžo* (arba Nacionalinės sveikatos priežiūros) modelis – socialinės apsaugos sistema, sukurta pagal Didžiosios Britanijos ekonomisto Viljamo Henrio Beveridžo pasiūlymus, kai pašalpų (išmokų) dydis priklauso nuo poreikių ir iš esmės nėra susijęs su mokėtomis įmokomis. Beveridžo modelio tikslas – valstybės siekis pagerinti šalies gyventojų sveikatą bei jų gerovę ir garantuoti kokybišką sveikatos priežiūrą visiems piliečiams, kuriems to reikia<sup>3</sup>.



17 pav. Beveridžo arba Nacionalinės sveikatos priežiūros modelis.

Šaltinis: Gustaitienė L., Sveikatos priežiūros politika ir organizacija.

Įsigilinus į Beveridžo (17 pav.) sveikatos priežiūros (Nacionalinės sveikatos priežiūros) modelį, galima išskirti šiuos pagrindinius bruožus:

- sveikatos priežiūros finansavimas iš mokesčių;
- asmens sveikatos priežiūros paslaugų finansavimas iš valstybės biudžeto;

<sup>3</sup> G. Čepulytė, S. Palubinskienė, *Sveikatos draudimo sistemos teoriniai aspektai ir finansavimo ypatumai*, 2008

- įnašų iš privataus sektoriaus nustatymas;
- prieinamumas visiems piliečiams;
- pavaldumas valstybiniais organams;
- vyriausybinių institucijų kontrolė;
- gydytojų apmokėjimo už darbą priklausomybė nuo aptarnaujamų gyventojų skaičiaus;
- kai kurios priemokos iš pacientų asmeninio biudžeto.

Esminis šio sveikatos priežiūros modelio privalumas - lygiateisiškumas. Vienodas išmokų dydis garantuoja skirtingų grupių susitarimą. Danijos gyventojų pasitenkinimas sveikatos priežiūra yra labai geras, palyginus su kitomis Europos sąjungos šalimis. Net 54 % danų yra labai patenkinti sveikatos apsaugos paslaugomis ir jų kokybe.

	Patenkinti			Nepatenkinti			Kiti %
	labai %	gana %	viso %	labai %	gana %	viso %	
Danija	54	36	90	5	1	6	4
EU vidurkis	9	41	50	19	10	29	21

18 pav. Gyventojų pasitenkinimas sveikatos priežiūra Danijoje ir ES, % Šaltinis: Eurostat.

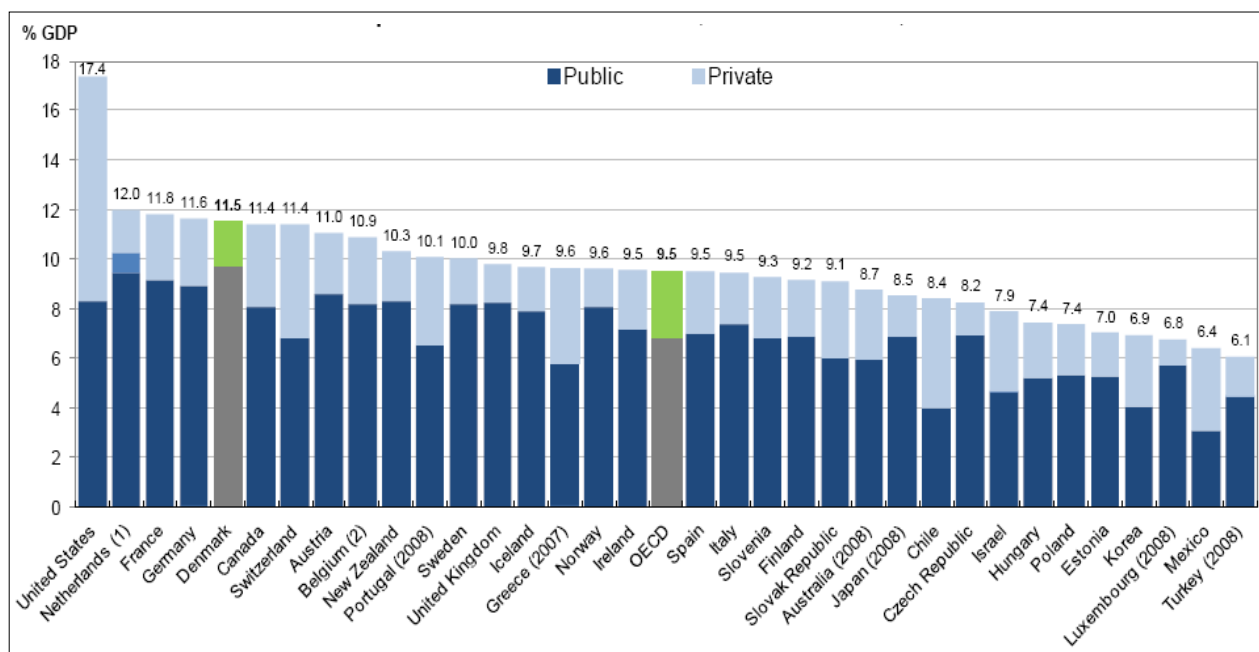
Tačiau Beveridžo modelio didžiausias trūkumas yra sveikatos paslaugų finansavimas iš valstybės biudžeto, kuris apsunkina ne tik biudžeto, bet ir sveikatos draudimu besirūpinančių institucijų darbą.

Danijoje sveikatos priežiūros paslaugas perka apskritys (iš tai apskričiai priklausančių ligoninių, dirbančių bendrosios praktikos gydytojų, specialistų, stomatologų) ir savivaldybės (iš slaugos namų, mokyklinio amžiaus vaikų stomatologų, vizituojančių slaugių ir namų slaugių). Pati vyriausybė tiesiogiai perka tik valstybei priklausančių ligoninių teikiamas paslaugas. Paslaugos iš esmės finansuojamos per mokesčius. Ir valstybė, ir apskritys (Danijoje jų yra 15), ir savivaldybės renka mokesčius ir turi politinę valdžią. Valstybė iš valstybinių mokesčių padengia 17 % visų apskrities išlaidų sveikatos priežiūrai. Likusieji 83% padengiami iš apskrities renkamo pajamų mokesčio. Tokiame valstybės ir apskričių bendradarbiavimo procese nustatomas bendras mokesčių dydis. Valstybė iš valstybinių mokesčių apmoka ir 50% savivaldybės išlaidų sveikatos priežiūrai. Likusieji 50% padengiami iš savivaldybės renkamo pajamų mokesčio. Taip bendradarbiaudamos apskritys ir valstybė susitaria dėl bendro mokesčių dydžio. Vartotojams / pacientams Danijoje tenka sumokėti nemažą dalį vaistų ir stomatologo teikiamų paslaugų kainos (apie 55%). Už ligoninių, bendrosios praktikos gydytojų ir specialistų teikiamas paslaugas patys pacientai tiesiogiai nemoka.

Danijoje sveikatos priežiūros paslaugos prieinamos kiekvienam. Gydytojų skaičius yra

32 100 000 gyventojų. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) duomenimis, 2009 m. sveikatos apsaugai Danija skyrė 11,5 % savo BVP. Tai yra 2 % daugiau nei

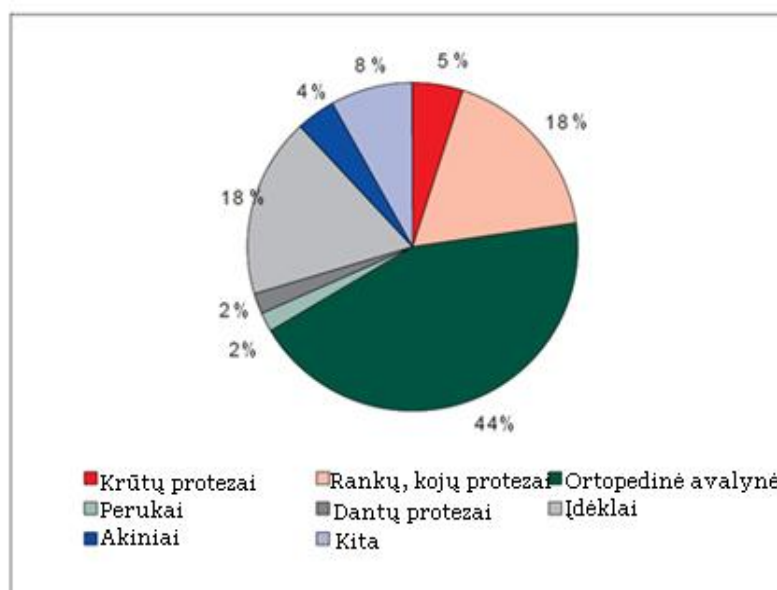
OECD vidurkis, kuris sudaro 9,5 %. Danija yra 5 pagal išlaidas sveikatai po tokių šalių kaip: JAV, Nyderlandai, Prancūzija ir Vokietija (žr. 19 pav). Danija taip pat viršija OECD vidurkį pagal išlaidas sveikatos priežiūrai vienam asmeniui (3 223 JAV dolerių), kurios 2009 m. duomenimis sudarė 4 348 JAV dolerių. Danijoje 85 % sveikatos priežiūros išlaidų finansuojama iš viešųjų šaltinių, šis skaičius yra didžiausias tarp OECD šalių, OECD vidurkis yra 71,7 %.



19 pav. BVP dalis skirta sveikatos išlaidoms, 2009 m., %

Šaltinis: OECD

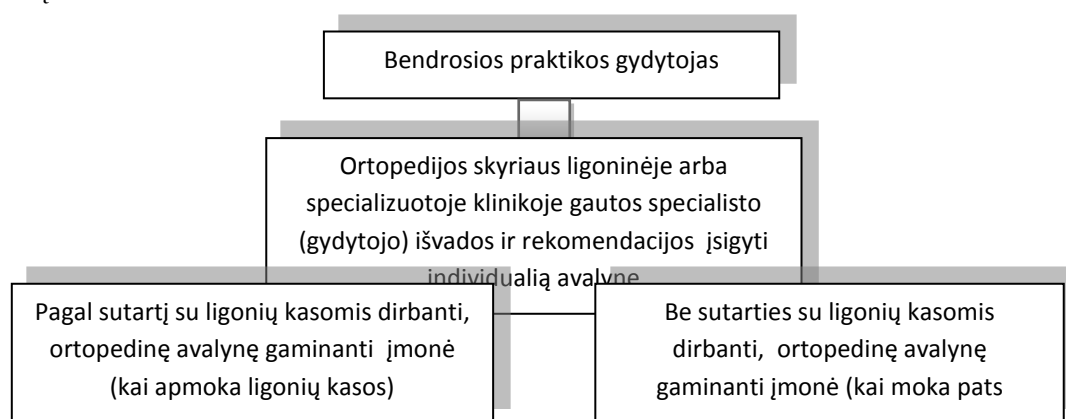
Toliau pateiktame grafike (20 pav.) pavaizduota, kaip Danijoje pasiskirsto išlaidos, skirtos asmeninėms medicinos pagalbos priemonėms. Tarp minėtų išlaidų yra ir išlaidos ortopedinei avalynei, kurios sudaro 44 % .



20 pav. Danijos išlaidos, skirtos asmeninėms medicinos pagalbos priemonėms, %

Šaltinis: .statensnet.dk

Kiekvienas pacientas Danijoje, kuriam reikalinga speciali avalynė ją gali gauti pagal tokią schemą:



**21 pav. Individualios ortopedinės avalynės įsigijimo schema Danijoje.**

Šaltinis: Danijos ligonių kasos

Norint įsigyti ortopedinę avalynę Danijoje pirmiausia reikia kreiptis į bendrosios praktikos gydytoją, sudariusį sutartį su Danijos valstybine sveikatos priežiūros tarnyba. Bendrosios praktikos gydytojas išrašo siuntimą pas gydytoją ortopedą. Ortopedas apžiūri pacientą ir nusprendžia, ar pacientui reikalinga ortopedinė avalynė, galbūt užtenka individualių įdėklų į batus. Jei pacientui reikalinga ortopedinė avalynė, gydytojas ortopedas išrašo siuntimą į pagal sutartį su ligonių kasomis dirbančią ir ortopedinę avalynę gaminančią įmonę. Kad gautų valstybės kompensuojamus ortopedinius batus, atvykęs pas ortopedinės avalynės gamintoją, pacientas turi pateikti gydytojo nustatytą diagnozę ir gydytojo siuntimą avalynės ar įdėklų gamybai. Dėl kompensacijos ligonis gali kreiptis kartą per 18 mėnesių į municipalitetą, kuris išduoda leidimą avalynės gamintojui.

*Ortopedinė avalynė nėra pilnai kompensuojama Danijoje. Kiekvienais metais Socialinės apsaugos Ministerija (Socialministeriet) nustato ir patvirtina fiksuotą priemoką ortopedinei avalynei įsigyti. 2011 m. duomenimis, pacientas moka 780 DKK (362 LT) / už porą suaugusiems ir 420 DKK (195 LT) / už porą vaikams. Nuo 2012 m. sausio priemokos didinamos iki 800 DKK (371 LT) / už porą suaugusiems ir 430 DDK (200 LT) / už porą vaikams.*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vaikams iki 18 metų	367 DKK/ 170 LT	380 DKK/ 176 LT	390 DKK/ 181 LT	400 DKK/ 185 LT	410 DKK/ 190 LT	420 DKK/ 195 LT	430 DKK/ 200 LT
Suaugusiems	683 DKK/ 317 LT	700 DKK/ 325 LT	720 DKK/ 334 LT	740 DKK/ 343 LT	770 DKK/ 357 LT	780 DKK/ 362 LT	800 DKK/ 371 LT

**22 pav. Paciento įnašas įsigyjant ortopedinę avalynę Danijoje 2006 – 2012 m., DKK už porą**

Šaltinis: Socialministeriet

Danijoje ne visa avalynė traktuojama kaip ortopedinė, ji skirstoma į ortopedinę (Ortopædisk

fodtøj) ir pusiau ortopedinę (*Semi-ortopædisk fodtøj*). Tai reiškia, kad yra nemažai serijinės gamybos avalynės rūšių, kurios parduodamos normaliose parduotuvėse ir be jokių kompensacijų. Kompensacijos individualiai ortopedinei avalynei arba įdėklams į batus teikiamos tik pagal valstybės nustatytą ligų sąrašą:

1. Artritas (reumatoidinis artritas);
2. Cukrinis diabetas (opos, lėtiniai nervų sutrikimai, kraujotakos nepakankamumas);
3. Paralyžius;
4. Pėdų deformacijos, kojų pirštų deformacijos (pvz., plaktukiniai pirštai, iškrypęs kojos nykštys ir kitos);
5. Pėda šleiva į vidų ar į šoną, įgaubta pėda, plokščia pėda;
6. Kojų ilgio skirtumas;
7. Kitos panašaus sunkumo ligos<sup>4</sup>.

Poreikis individualiai ortopedinei avalynei priklauso nuo to, kiek toli pažengusi liga. Kartais gydytojas ortopedas, apžiūrėjęs pacientą gali skirti įdėklus į avalynę.

**RĖMIMAS.** Rėmimo užduotis perduoti potencialiems pirkejams informaciją apie prekes ir paslaugas, bei paskatinti jas įsigyti. Tai ypač svarbu intencyvos konkurencijos salygomis. Bendriausias rėmimo tikslas – užmegsti tarp įmonės (*informacijos siuntėjo*) ir vartotojų (*informacijos priėmėjų*) ryšį, padedant siekti rinkodaros tikslų. Skiriamos keturios rėmimo grupės: 1. Reklama; 2. Pardavimų skatinimas (*rėmimas*); 3. Populiarinimas; 4. Asmeniškasis perdavimas. (V.Kindurys)

Šių grupių veiksmai tarpusavyje glaudžiai susiję, todėl jų visuma kartais vadinama rėmimo programa, o kiekviena atskira grupė – tos programos elementu. Rėmimo efektyvumas priklauso nuo tinkamo jų rėmimo programos suderinamumo bei įvairių aplinkos sąlygų.

Dauguma vartotojų mėgsta rinktis ir pirkti prekes savarankiškai. Tačiau prekių labai daug, visų jų neįmanoma nei pastebėti, nei įsiminti. Pardavėjai tiesiog turi kovoti už pirkėjų dėmesį – jie nuolat stengiasi pirkėjams ką nors pranešti, aiškinti, raginti, priminti. Reklama – išmonės ir išradingumo sritis, todėl nelengva kaip nors suklasifikuotivisą jos būdų įvairovę. Dažniausiai reklama skirstoma pagal tas priemones, kurios perduoda reklaminę informaciją skaitytojams, klausytojams ar žiūrovų. Tokių reklamos skleidimo būdų yra daug ir jų klasifikavimo sistema gana įvairi. Taigi pagal reklamos skleidėjus ji gali būti:

---

<sup>4</sup> <http://hjaelpemidler.roskilde.dk/ortopaediskfodtoejsamtsaerligtfabriksfremstilletfodtoej.asp>



1) spausdinta (periodinė ir ne periodinė); 2) transliacinė (televizijos ir radijo); 3) tiesioginė (paštu, internetu ir kitomis ryšio priemonėmis); 4) viešoji (transporto, skydai, iškabos); 5) pardavimo vietose; 6) speciali; 7) demonstracinė ir 8) kita. (R. Virvilaitė).

Kiekviena minėtoji reklamos rūšis turi ir privalumų ir trūkumų. Pavyzdžiui, labai operatyvi reklama laikraščiuose. Tačiau sunku perteikti subtilias piešinio ar nuotraukos detales, nes tai riboja spausdinimo galimybes; ši reklama trumpalaikė, nes laikraščiai aktualūs tik pasirodymo dieną. Žymiai efektyvesnė reklama specializuotuose žurnaluose, nes skaitytojas daug kartų gali paskaityti reklama, ją galima sukurti ilgesnę it kt. Žurnaluose skelbiama reklama turi ilgalaikius tikslus, todėl ją būtina planuoti iš anksto. (B. Albarovienė. Marketingas. Vilnius, 2002).

Kaip teigia B. Albarovienė, per televiziją ir radiją galima iš karto paaiškinti daugelį prekių savybių, informuoti apie prekių kainas ar pranešti keletą telefono numerių ir kt. *Televizijos* reklama turi daugiausia galimybių perduoti vaizdą, spalvas, tekstą ir kt. Televizijos reklama išradinga ir patraukli, bet brangi. Kad atsipirktų išlaidos, reklamą turi žiūrėti daug žiūrovų. *Radio* reklama neturi svarbiausio televizijos pranašumo – vaizdo., todėl čia sunku perteikti, kas reklamuojama. Tačiau radijo reklama pranašesnė už televizijos reklamą, nes yra operatyvi ir pigesnė. Ji rekomenduotina smulkesnei informacijai, tinkamai pasirinkus reklamos transliavimo laiką.

Labai objektyvi yra tiesioginė reklama – *paštu*. Lengva sužinoti ir jos rezultatyvumą. Šiuo atveju svarbu turėti potencialių klientų adresų sąrašus.

Viešoji reklama apima daug įvairių reklamos rūšių. Joms būdingas vienas bendras bruožas – jos pasiekia ne tik namuose, bet ir visur kur tik būtume (pakeliui į darbą, parduotuvę, įvairiuose renginiuose ir kt.). Tai įvairios iškabos ir skydai, primenantys žmonėms apie prekes ir kita.

Prie specialiosios reklamos priskiriami ir *kalendoriai, pieštukai, užrašų knygelės* ir visa kita su užrašytais reklaminiiais ir informaciniais duomenimis.

Svarbiausia, kad reklama išryškintų, ką norime pranešti potencialiam vartotojui – pirkėjui, kad ji būtų patraukli ir aiški. Todėl reikia pasirinkti efektyvią reklamos strategiją. Trys mėgstamiausios reklamuotojų strategijos kryptys – tai šūkiei, proto ir emocijų kalba.

#### **4.5. Nišinių produktų eksporto į Danijos rinką vertinimas**

Dalyvavimui tarptautinėje parodoje būtinos išlaidos. Greitesnei ir efektingesnei klientų Danijos rinkoje paieškai ir eksporto rinkų praplėtimui, įmonė AB „Ortopedijos technika“ planuoja dalyvauti tarptautinėje parodoje. Nauda įmonei:

- Efektyvus dalyvavimas parodoje optimizuoja sąnaudas ir atneša naudą įmonei.
- Dalyvavimas parodoje leidžia skirtingų padalinių darbuotojams susipažinti asmeniškai su įmonės klientais, partneriais ir tiekėjais.
- Teisingai suplanuotas ir įgyvendintas dalyvavimas parodoje sustiprina darbuotojų gebėjimus reklamuoti, pristatyti įmonę, tapti jos ambasadoriais kasdieniniame darbe.
- Parodos dalyvių komandinis darbas labiau motyvuoja darbui, todėl pasieksite didesnio darbuotojų pasitenkinimo ir lojalumo.
- Dalyvavimas parodoje skatina įvairių sričių specialistų kūrybiškumą, naujovių atsiradimą, stiprina bendradarbiavimą tarp įmonės padalinių.

Lentelėje pateikiama dalyvavimo tarptautinėje parodoje sąnaudų pavyzdys 10 žmonių delegacijai.

13 lentelė

<b>IŠLAIDŲ TIPAS</b>	<b>SUMA Eur.</b>
Parodos ploto nuoma	3582 Eur.
Dalyvavimo parodoje registravimo mokestis	175 Eur.
Stendo gamyba/ nuoma	2457 Eur.
Parodos dalyvių kelionės išlaidos (10 žmonių)	2243 Eur.
Parodos dalyvių apgyvendinimo išlaidos (10 žmonių)	3632 Eur.
	<b>Viso: 12089 Eur.</b>

Skaičiavimų duomenys sudaryti remiantis anksčiau vykusių parodų išlaidų vidurkiu.

Paskaičiuoti tikėtiną būsimą pelną po parodos yra ganėtinai sudėtinga. Parodų metu yra susikoncentruojama ne vien tik į naujų klientų paiešką ir naujų kontaktų užmezgimą, bet ir tuo pačiu skiriamas didelis dėmesys susitikimams su jau esamais partneriais. Jų metu aptariamos aktualūs bendradarbiavimo klausimai, sprendžiamos problemos, dalinamasi informacija, suderinami nauji projektai ir pan.

Ortopediniai gaminiai – labai specifinės prekės, reikalauja ypatingų gamybinių žinių ir atidos gamybos proceso metu, turi daug specifinių reikalavimų. Tiksliai apskaičiuoti gryžtamojo ryšio po parodos naudą įmonei sudėtinga, nes įprastai jo sulaukiame tik po 1- 1,5 metų. Ortopedija - daugelio specialistų žinių ir darbo reikalaujantis sritis. Ortopedijos gaminys yra gamybos specialistų, ortopedijos gydytojų, technikų-technologų, gamybos meistrų distributorių ir t.t. bendro darbo rezultatas, tad prekės vertinimas visus gamyboje ir pardavime dalyvaujančius pasiekia skirtingai.

Didelis kiekis ortopedijos gaminių gamyboje dalyvaujančių žmonių lemia negreitą informacijos apie prekes, jų dalis ir t.t. vertinimo sklaidą. Prie atgalinės informacijos iš klientų (nuomonės apie ortopedijos gaminius) sklaidos taip pat galima paminėti ir retos - nišinės srities būtį. Kiekvienas atvejis ortopedijoje yra skirtingas. Įvairios žmonių galūnių ir kt. deformacijos, papildomi sveikatos sutrikimai ir pan. daro įtaką skirtingam to paties produkto jautimui ir vertinimui. Taip pat nišinė sritis nesuteikia galimybės apibendrinti daugumos nuomonės apie produktą, ne tik dėl per didelės produkto gamybos įvairovės (pvz. jau minėtos deformacijos darančios įtaką galutiniam produktui), tačiau ir dėl vartotojų skaičiaus. T.y. sąlyginai mažas vartotojų skaičius dažnai negali atspindėti realaus produkto vertinimo (pvz. Vienas iš trijų neigiamai įvertinęs tą patį produktą gali iškreipti statistiką, kuria vadovaujamosi tobulinant ortopedijos gaminių kokybę). Dalyvavimas parodoje dažniausiai turi didesnę įtaką jau esamų klientų užsakymų pagausėjimui. O tuo tarpu nauji klientai „auginami“ labai iš lėto ir tai gali užtrukti net ir iki 3 metų, kol bus pradėtas vykdyti ženklusis užsakymų gaminimas ir eksportavimas. Naujieji klientai paprastai pradeda nuo kelių užsakymų per savaitę. Tai reikštų, kad galime tikėtis apie 20 porų ortopedinės individualios avalynės užsakymų per mėnesį ir taip pat apie 20 porų individualių įdėklų užsakymų per mėnesį. **Batų poros** vidutinė kaina 240 Eur. **Individualių įdėklų poros** vidutinė kaina 50 Eur. Jei, tarkime, parodos metu būtų užmegzti **trys nauji** verslo kontaktai ir visi trys naujieji klientai pradėtų siųsti užsakymus vienodu pajėgumu, galėtume tikėtis pagaminti individualios avalynės užsakymų už apytiksliai 14400 Eur. Ir individualių įdėklų už maždaug 3000 Eur. per mėnesį.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Ekspertas yra svarbus įmonių konkurencingumą didinimą užtikrinantis veiksnys. Tuo trupu įmonė kurianti nišinius produktus susiduria su įvairiomis problemomis siekdama eksportuoti savo produkciją. Nišinis produktas - tai produktas, kuris yra pagamintas ir parduodamas naudojimui mažoje ir specializuotoje rinkoje.

Vienas iš AB „Ortopedijos technika“ strateginių tikslų – gaminamos produkcijos eksporto Danijos rinkai didinimas bei siekti laiku patenkinti poreikius naujiems ortopediniams gaminiams. Įmonė nuolat pateikia rinkai naujus gaminius ir investuoja į mokslinių tyrimų plėtrą. Įgyvendinant projektą atliekamas Danijos rinkos tyrimas, parengta naujų produktų eksporto rinkodaros programa, dalyvauta tarptautinėje parodoje “ORTHOPAEDIE+REHA-TECHNIK”, parengta ir išleista informacinė medžiaga užsienio kalba, gerinamas tinklalapio optimizavimas naudojant SEO paslaugas, kurios yra skirtos pasiekti tikslią auditoriją, t. y. potencialius klientus, kurie paieškos sistemose (Google, Bing, Yahoo ar Yandex) ieško ortopedijos tipo prekių ar paslaugų.

Atlikus individualios ortopedinės avalynės ir ortopedinių įdėklų rinkos tyrimus Danijoje galime padaryti tokias išvadas:

- Siekiant įsitvirtinti Danijos rinkoje – tiek su individualia ortopedine avalyne, tiek su ortopedinių įdėklų produktų grupe, OT turėtų praplėsti savo klientų paieškas tarp minėtų produktų gamintojų, siūlant jiems perkelti visą ar dalį gamybos į OT. Kadangi daugelis produktų parduodama kaip valstybės kompensuojami, vietinės įmonės dalyvauja tenderiuose ir turi žymiai didesnes galimybes juos laimėti.

- Dalyvavimas tarptautiniuose projektuose, modernių technologijų diegimas bei nauji darbo procesų organizavimo modeliai teigiamai veikia Ortopedijos technikos gaminių ir teikiamų paslaugų kokybę bei klientų aptarnavimą. OT gaminamos individualios ortopedinės avalynės kokybė yra labai gerai vertinama užsienio partnerių, tačiau reikia turėti omenyje, jog prireiks laiko tą kokybę įrodyti naujiems partneriams bei įgyti jų pasitikėjimą.

- Kadangi individualios avalynės gamyba skirstoma kelis atskirus etapus – tikslinga potencialiems klientams siūlyti ne tik pilnos avalynės gamybą, bet ir paslaugas, atliekant tik kai kurias atskiras avalynės gamybos operacijas – tokias kaip viršdalių gamyba, užtraukimas bei padų priklijavimas bei pan.

- Kadangi Danijoje vis labiau populiarėja dalinai individuali ortopedinė avalynė, tikslinga sukurti bei klientams siūlyti ir tokio tipo avalynės gamybą.

- Būtų naudinga išanalizuoti Danijos įmonių poreikius serijiniams įdėklams bei esamą asortimentą ir siūlyti ne tik OT sukurtus modelius, bet ir sukurti/išvystyti naujus įdėklų modelius pagal specifinius klientų pageidavimus.

Vertinant dabartinę įmonės eksporto galimybių situaciją, galima teigti, kad palankiausias potencialių verslo partnerių paieškos būdas, siekiant plėsti jau turimas eksporto rinkas, būtų intensyvesnis dalyvavimas tarptautinėse sveikatos gaminių parodose bei pasitelkiant SEO paslaugas, tobulinti savo pasiekiamumą tikslinių klientų atžvilgiu.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Andriuščenka, J. (2003). Strategic Planning: problems and Perspectives // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: mokslo darbai. – Kaunas: VDU, Nr.28.
2. „Baltic Orthoservice“ UAB Prieiga per Internetą < <http://www.orthobaltic.lt/>>(prisijungta 2015 07 07 );
3. „Medilita“ UAB Prieiga per Internetą: < <http://gipsai.lt/>>(prisijungta 2015 11 07) ;
4. „Ortogama“ UAB Prieiga per Internetą < <http://ortogama.lt/>>(prisijungta 2015 07 07) ;
5. „Ortopagalba“ UAB Prieiga per Internetą < <http://www.ortopagalba.com/lt/>> (prisijungta 2015 10 07) ;
6. „Ortopedijos centras“ UAB Prieiga per Internetą < <http://www.orto.lt/>>(prisijungta 2015 07 07) ;
7. „Pirmas žingsnis“ UAB Prieiga per Internetą < <http://www.pirmaszingsnis.lt/index.php/lt/>> (prisijungta 2015 11 07) ;
8. AB “Ortopedijos technika” ;
9. Bagdžiūnienė (2009).Įmonių veiklos planavimas ir analizė: esmė ir verslo situacijos. Vilnius. Conto litera ;
10. Balanced Scorecard Basics Prieiga per Internetą (prisijungta 2015 06 19) ;
11. Biudžetas. Prieiga per Internetą < <http://lt.wikipedia.org/wiki/Biud%C5%BEetas>>( prisijungta 2015 06 26) ;
12. Bivainis J. and Tunčikienė. (2009) Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. Vilnius: Technika.
13. Cesevičius D. (1995). Lietuvos ekonominė politika. Vilnius;
14. E. Meilienė ir V.Snieška (2005). Lietuvos ekonominės politikos ir eksporto skatinimo strategijos sąveika . Prieiga per internetą (prisijungta 2016 01 02) < [https://www.mruni.eu/upload/iblock/364/5\\_e.meiliene%20ir%20kt..pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/364/5_e.meiliene%20ir%20kt..pdf)>;
15. Garuckas, R., Jatuliavičienė, G., Kučinskienė, M. (2007). Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo analizė Europos Sąjungos kontekste.
16. Hayes R.H. and Wheelwright S.C.(1984). Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. New York: Wiley ;
17. Hill. L. and O`Sullivan T. (2004). Foundation marketing. 3th edition Harlow, UK: Pearson Education Limited ;
18. Jakutis A., Petraškevičius V, Stepanovas A., Šečkutė L., Zaicev S.. Ekonomikos teorijos pagrindai.- Kaunas: Smaltijos leidykla, 2000 – 344 p.
19. Jewell, Bruce R., Integruotos verslo studijos.-Vilnius: The Baltic Press, 2002. – 487, [1] p.: iliustr.

20. Jucevičius R.( 1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras ;
21. Kaziliūnas A. Kokybės Vadyba. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas. 2007, - 395p. ISBN 978-9955-19-071-4;
22. Kindurys, V. Paslaugų Marketingas teorija ir praktika. – Vilnius: Vilniaus universitetas. 1998. – 300p. ISBN 9986-19-322-2;
23. Kourdi Jeremy (2010). Verslo strategijos. Kaunas. Alma littera;
24. Kvedaravičius J. (2006). Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: VDU leidykla
25. Kvedaravičius J. (2012) paskaitų medžiaga.
26. Langvinienė N., Vengrinė B. Paslaugų teorija ir praktika. – Kaunas: Technologija. 2005, - 364p. ISBN 9955-09-924-0;
27. Lietuvos Respublikos Civilinis Kodeksas 2009 Vilnius: Saulele ;
28. Lietuvos respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas valstybės paramos ortopedijos techninėms priemonėms įsigyti organizavimo tvarkos aprašas 2006. Prieiga per Internetą < [http://www.vlk.lt/resources/files/2012/orto/SAMv234\\_Nr7.pdf](http://www.vlk.lt/resources/files/2012/orto/SAMv234_Nr7.pdf)> (prisijungta 2015 08 16) ;
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1220 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827, „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“, Valstybės žinios 2010, Nr. 102-5279 ;
30. LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl vaistinių preparatų reklamos taisyklių patvirtinimo (2006). Prieiga per Internetą < [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=290261](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=290261)> (prisijungta 2015 08 16) ;
31. Martinkus B., Žilinskas V. (2001). Ekonomikos pagrindai. Kaunas; Technologija
32. Mažeikienė J. (2013) Medicinos verslas demonstruoja produktyvumą. Prieiga per Internetą < <http://vz.lt/?PublicationId=70ced296-7d1f-429e-9e7b-cd110976ea45>> (prisijungta 2015 12 08)
33. McGrath P.T. (1999). Tarptautinės ekonomikos pagrindai. Vilnius;
34. Mikroekonomika.- Vilnius: Enciklopedija, 2000. – 416 p.
35. Monkevičienė Z. and Liugailaitė – Radzvičienė L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja // Ekonomika ir vadyba. Kaunas: KTU, Nr. 14 . Prieiga per Internetą (prisijungta 2015 10 08) ;
36. Ortopedijos technika, AB: 2009 m. veiklos rezultatai. Prieiga per Internetą < <http://vz.lt/Default.aspx?PublicationId=12123434-1112-0905-2009-000000000366> > (prisijungta 2015 12 14) ;
37. Ortopedijos technika, AB: 2010 m. I-III ketv. veiklos rezultatai Prieiga per Internetą < <http://vz.lt/Default.aspx?PublicationId=12123434-1112-1001-2010000000000352#ixzz2iGVE6Nke>>(prisijungta 2015 12 14) ;

38. Pajuodis A. (2005). Prekybos marketingas. Vilnius;
39. Palubinskas G.T. (1997) Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija 80 ;
40. Panomariovienė I. M. (2004). Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas. Vilnius, LTU;
41. Peters T. "A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model (2011) Prieiga per Internetą < <http://www.tompeters.com/docs/7SHistory.pdf> > (prisijungta 2015 11 20) ;
42. Pileckienė D. (2004). Strateginis valdymas. Kaunas : Kauno kolegijos Leidybos centras ;
43. Porter M.E.(2008) The five competitive forces that shape strategy. Prieiga per Internetą (prisijungta 2015 11 17) ;
44. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Marketingas: [vadovėlis]. - Vilnius: The Baltic press, 2000. – 470 p.: iliustr.;
45. Prieiga per internetą < <http://www.vaspvt.gov.lt/node/421> > ;
46. Prieiga per internetą <<http://www.vaspvt.gov.lt/node/421>> ;
47. Prieiga per internetą <http://www.businessdictionary.com/definition/niche-product.html/> ;
48. Prieiga per internetą <http://www.economicshelp.org/blog/12381/business/niche-products/> ;
49. Prieiga per internetą. [http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2004\\_1/vilpisauskas.pd](http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2004_1/vilpisauskas.pd) ;
50. Prieiga prie interneto [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards\\_SustainingMDGProgress\\_Chapter1.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards_SustainingMDGProgress_Chapter1.pdf) ) ;
51. Raipa A. (2003) Strateginis planavimas viešajame administravime. Viešasis administravimas. Kaunas. Technologija ;
52. Rakauskienė O. G. (2006). Valstybės ekonominė politika. Vilnius;
53. Rastenienė A., Mikroekonomika, paskaitų ciklas, Vilniaus vadybos kolegija, 2002.-175 p. ;
54. Rubikis L. (2012). Vizijos kūrimas. Prieiga per Internetą < <http://www.verslas.in/vizijoskurimas/> > (prisijungta 2015 07 15) ;
55. Rudzkis, R., & Kvedaras, V. (2003). Trend and econometric models of Lithuanian export. Monetary Studies;
56. Ruževičius J. Kokybės vadybos metodai ir modeliai. – Vilnius: Vilniaus Universitetas. 2006, - 309p. ISBN 9955-665-57-2 ;
57. Statistikos departamentas. Prieigą per internetą. (prisijungta 2013 08 05) ;
58. Statistikos departamentas. Prieigą per internetą. (prisijungta 2013 08 05) ;
59. Stoner J.A.F, R.and Freeman E.and Gilbert D.G. and J.R. (2006). Vadyba. Kaunas. Poligrafija ir informatika ;
60. SWOT analysis method and examples, with free SWOT template Prieiga per Internetą < <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm> > (prisijungta 2015 07 22) ;
61. Šešok A. (2012) . Ortopedinės technikos projektavimas ir gamyba. Vilnius: Technika ;



62. Valentinavičius S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. // Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: VGTU, NR 10 (2) ;
63. Vasiliauskas A. (2007). Strateginis valdymas. Kaunas. Technologija ;
64. Virvilaite R. (2007). Marketingo valdymas. Kaunas. Technologija ;
65. Wonnacott P. Wonnacott R. Mikroekonomika – Kaunas: Litera Universitatu Vytauti Magni, 1993. – 571 p.
66. Žutautienė J., (2007). Verslo ekonomika. Klaipėda ;
67. Žvirblis A. (2007). Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksnių kompleksinis vertinimas. . Prieiga per internetą (prisijungta 2015 10 15) ;

## PRIEDAI

### PRIEDAS Nr. 1 Avalynės tipai

Avalynės rūšis	Pavadinimas	Aprašymas
<i>Atvira avalynė</i>	Šlepetės	tai padas su priekine batviršio dalimi.
	Įsispiriamos basutės	dažniausiai jos elegantiškesnės už šlepetes, pakulnis aukštesnis nei 2 cm.
	Sandalai	batviršis daugelyje vietų iškarpytas (kiauras) arba iš dirželių, kurie juosia ir kulną.
	Basutės	dažniausiai elegantiškesnės už sandalus, pakulnis aukštesnis nei 2 cm.
	Basutės atvira kulno dalimi	priekyje batviršis uždaras, kulno dalis atvira, apjuosta tik dirželiu.
<i>Uždara avalynė</i>	Laivutės tipo bateliai	batviršis konstruojamas taip pat, kaip ir bateliams atvira kulno dalimi, pakulnio aukštis 3 cm.
	Pusbačiai	batviršis uždaresnis, negu batelių, šonelio aukštis iki kauliukų. Toliau skirstoma pagal užsegimą:
	Įsispiriami pusbačiai	batviršis su didele anga kojai įkišti – iki padikaulių arba iki kelties, šonelis iki kauliuko.
	Batukas	aulas virš kauliuko, ortopedinei avalynei 14-24 cm, tam tikrais atvejais ir aukštesnis.
	Auliniai batai	pusaukščiai auliniai batai yra iki blauzdos vidurio,  aukšti auliniai batai dengia visą blauzdą (iki kelių).