



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Martina Kraptavičiūtė

**UAB „LIMEDIKA” PLĖTROS GALIMYBĖS LATVIJOS RINKOJE**

**MAGISTRO DARBAS**

Darbo vadovė Prof.dr. R. Vaitkienė

Kaunas, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

UAB „LIMEDIKA“ PLĖTROS GALIMYBĖS LATVIJOS RINKOJE

Studijų programa: Tarptautinis verslas (621N12004)

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

**VMTV–4 Martina Kraptavičiūtė**

**2016 m. gegužės 12 d.**

**Vadovas**

**Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė**

**2016 m. gegužės 12 d.**

**Recenzentas**

**Doc. dr. Egidijus Rybakovas**

**2016 m. gegužės ..... d.**

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

---

(Fakultetas)

Martina Kraptavičiūtė

---

(Studento vardas, pavardė)

Tarptautinis verslas 621N12004

---

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

UAB „LIMEDIKA“ PLĖTROS GALIMYBĖS LATVIJOS RINKOJE

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gegužės 12 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Martinos Kraptavičiūtės** baigiamasis magistro darbas tema „UAB Limedika plėtros galimybės Latvijos rinkoje“ 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.

---

(vardas ir pavardė)

---

(parašas)

Kraptavičiūtė M. *UAB Limedika Development Opportunities for Latvian Market*. Master's Final Thesis in International Business / supervisor prof. dr. R. Vaitkienė. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words. Pharmacy, market, development, food supplements, distribution.

Kaunas, 2016. 93 p.

## SUMMARY

**Relevance of the topic.** Many companies these days do not stop with one of the local market. Growing sales and growing consumer demand, increasing competitiveness, more and more often taken for looking to new markets, new segments, the international environment. Pharmaceutical market in Lithuania and other countries take up the least vulnerable sphere of the economic sector. Medicines and other medical medications are among the most important commodity, so it is natural that the attention is concentrated on very high quality of medicinal products and security.

UAB Limedika - the largest pharmaceutical wholesale company in Lithuania. In the wholesale distribution of functions, UAB Limedika owns two pharmacies networks – UAB Norfos vaistinė and UAB Gintarinė vaistinė. In 2014. UAB Limedika open the new logistic center doors. The logistics center is one of the most modern in the Baltic countries, which allows to optimize the work and the distribution of goods across Lithuania, reducing the time and preserving human resources. Increasing the range of abundance, required to maintain a steady growth, so it should not be confined to mere Lithuania. For this reason UAB Limedika should consider development possibilities in the Latvian market.

**Research object.** Latvian pharmaceutical market and its participants, which will be examined in order to analyze and evaluate the UAB Limedika development opportunities in the Latvian market.

**The aim:** To evaluate UAB Limedika development possibilities in the Latvian market.

### Work tasks:

1. To find out the companies business model, identify reasons why Latvian market is suitable for export.
2. Figure out what it is the company's expansion into the overseas market reasons, theories and forms.
3. Analyze the Latvian business environment food supplements aspect.

4. To make the proposals for UAB Limedika development in the Latvian market.

**Results of the project.** After analysis of statistical data and UAB Limedika internal data, quantitative and qualitative research, was estimated opportunities of UAB Limedika development possibilities in Latvian market. The companies development possibilities are considering by way of distribution. It would be appropriate to make stages for the development of the company. Currently, is trying to expand by exporting food supplements of „Jamieson Laboratories“. The analysis shows that Latvian market is particularly concerned about a healthy life. Latvian market are giving priority to high-quality food supplements products. Analysis revealed that UAB Limedika offered food supplements price is competitive in the Latvian market, so it poses great opportunities for export and represent "Jamieson Laboratories' products. Macro environment analysis revealed that the whole environment in Latvia are favorable for development of the company, the economic level in Latvia has recently improved, the country is ready to accept the exported products. Rising monthly income promotes greater attention and food supplements marketability, and UAB Limedika currently appropriate and useful to expand the Latvian pharmaceutical market.

**The number of tables.** 21

**The number of pictures.** 30

## TURINYS

SUMMARY .....	4
TURINYS .....	6
PAVEIKLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SARAŠAS .....	8
ĮVADAS.....	9
1.UAB „LIMEDIKA“ PLĖTROS Į LATVIJOS RINKĄ PROBLEMATIKA IR AKTUALUMAS.....	11
1.1 UAB „Limedika“ verslo modelio analizė.....	11
1.2 UAB „Limedika“ atstovaujami prekiniai ženklai.....	20
1.3 Latvijos rinkos pasirinkimo argumentavimas.....	26
2. ĮMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKĄ TEORINIAI ASPEKTAI .....	28
2.1. Įmonės plėtros į užsienio rinką samprata: motyvai, teorijos, formos .....	28
2.2 Užsienio rinkos vertinimas įmonės plėtros požiūriu.....	34
2.3. Įmonės strategijos formavimas, žengiant į pasirinktą užsienio rinką.....	38
2.4. Rinkos aprėpties strategijos pasirinkimas.....	41
3. UAB „LIMEDIKA“ PLĖTROS GALIMYBIŲ LATVIJOS RINKOJE ANALIZĖ ...	50
3.1 Tyrimo metodika.....	50
3.2 Latvijos farmacijos rinkos situacijos apžvalga .....	51
3.3 Interviu turinio duomenų analizės rezultatai. ....	76
4. PASIŪLYMAI, REKOMENDACIJOS.....	79
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	81
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	84
PRIEDAI.....	89

## PAVEIKLŲ SĄRAŠAS

1 pav. UAB „Limedika“ verslo modelio analizė.....	12
2 pav. UAB „Limedika“ vertybės .....	14
3 pav. UAB „Limedika“ logotipas .....	15
4 pav. UAB „Limedika“ apyvarta mln. Eur.....	16
5 pav. Rinkos ir pardavimų paskirstymas .....	17
6 pav. „Jamieson“ kompanijos logotipas .....	21
7 pav. „Philips Avent“ prekinis ženklas.....	23
8 pav. Kosmetikos „Žiedė“ logotipas .....	25
9 pav. Įmonės plėtros į užsienio rinką pagrindiniai motyvai .....	29
10 pav. Įmonės skverbimosi į užsienio rinką teorijos .....	30
11 pav. Įmonės įėjimo į užsienio rinką formos .....	30
12 pav. Lietuvos kontroliuojamų įmonių pasiskirstymas ES ir kitose valstybėse, proc.....	31
13 pav. Užsienio rinkos pasirinkimą lemiančių makro veiksnių grupės .....	35
14 pav. M. Porter 5 konkurencinių jėgų modelis (M.Porter, 1998) .....	37
15 pav. Prekės adaptavimo užsienio rinkai galimybės .....	43
16 pav. Tarptautinės prekės ir jos komunikacijos strategijos pagal Warren J. Keegan .....	44
17 pav. Optimalią prekės plėtrai į užsienio rinką ruošiamos prekės kainą lemiantys veiksniai ...	45
18 pav. Įmonės komunikacijos su vartotojais kanalai.....	47
19 pav. Tarptautinės reklamos kūrimą įtakojuojantys veiksniai .....	48
20 pav. Latvijos gaunamų pajamų iš parfumerijos ir kosmetikos bei farmacinių preparatų ir produktų, dinamika 2009-2013 m., mln.Eur. ....	52
21 pav. Latvijos farmacijos rinkos vertės dinamika 1990-2013 m. ....	52
22 pav. Farmacinių produktų rinkos vertės pasiskirstymas tarp Europos šalių, mln.eur. ....	53
23 pav. Latvijos farmacijos sektoriuje įdarbintų asmenų skaičiaus dinamika 2009-2013 m. ....	54
24 pav. Latvijos farmacinių kompanijų pasiskirstymas pagal jų veiklos pobūdį, proc. ....	54
25 pav. Kosmetikos rinkos vertė skirtingose ES šalyse, bln.eur.....	56
26 pav. Natūralios kosmetikos rinkos vertė tarp trijų Baltijos valstybių, bln.eur (2012 m.).....	57
27 pav. Latvijos natūralios kosmetikos rinkos pasiskirstymas pagal produktų rūšis, proc. ....	57
28 pav. Latvijos farmacijos produktų importo partnerės, proc. (2014) .....	58
29 pav. Didmeninės vaistų pardavimų įmonės Latvijoje .....	59
30 pav. Išlaidos sveikatos prekėms ir gydymo įstaigoms Latvijoje 2010-2015m. ....	70

## LENTELIŲ SARASAS

1 lentelė. UAB „Limedika“ SSGG analizė.....	18
2 lentelė. Kompanijos „Jamieson“ produkcija.....	21
3 lentelė. Kosmetikos linijos „Žiedė“ produkcija.....	24
4 lentelė. Tiesioginio eksporto privalumai ir trūkumai.....	33
5 lentelė. Potencialios užsienio atskirų makro aplinkų vertinimo kriterijų grupės.....	35
6 lentelė. Konkurencinės užsienio rinkos paklausos vertinimo kriterijai.....	36
7 lentelė. Įmonės vidiniai veiksniai, įtakoiantys įmonės plėtrą.....	39
8 lentelė. Tarptautinio marketingo aprėpties strategijos pagal tikslinę rinką.....	41
9 lentelė. Prekės adaptavimo užsienio rinkai galimybės.....	44
10 lentelė. Pradinės prekės kainos užsienio rinkai nustatymo strategijos.....	46
11 lentelė. Paskirstymo kanalo pasirinkimą lemiančių veiksnių grupės.....	46
12 lentelė. Farmacine veikla Latvijoje užsiimančios įmonės ir jų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį.....	55
13 lentelė. Lietuvos ir Latvijos vaistų rinkos charakteristika (2013 m.).....	60
14 lentelė. Maisto papildų pardavimų dinamika 2015 m. ....	66
15 lentelė. Maisto papildų ir vitaminų pardavimai mln. Eur. 2010-2015 m. Latvijoje.....	71
16 lentelė. Maisto papildų kategorijų pardavimų palyginimas 2010-2015 metais.....	73
17 lentelė. Sveikatos prekių pardavimai pagal kategoriją.....	74
18 lentelė. Makroaplinkos sudedamosios dalys.....	74
19 lentelė. „Jamieson Laboratories“ maisto papildų kategorijos skirtos eksportui į Latviją.....	64
20 lentelė. Tos pačios kategorijos produktų kainų pokytis.....	63
21 lentelė. Kiekybinio tyrimo turinio analizė.....	76



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Daugelis įmonių šiais laikais nebesitenkina vien vietine rinka. Augant pardavimams, augant vartotojų poreikiams, didėjant konkurencingumui, vis dažniau ir dažniau imama žvalgytis į naujas rinkas, naujus segmentus, tarptautines aplinkas. Galvojant apie įmonės žinomumo didinimą ne tik vietiniu, bet kartu ir tarptautiniu mastu, reikia žvelgti į galimybes, kaip tai padaryti. Iškilusi pagrindinė problema dėl nepakankamai intensyvios plėtros, skatina įmonių, jų produkcijų plėtrą svetur.

Farmacijos rinka tiek Lietuvoje, tiek svetur užima mažiausiai pažeidžiamą sferą ekonominiame sektoriuje. Vaistai bei kiti medicininiai medikamentai yra vieni svarbiausių pirmojo būtinumo prekių, tad natūralu, jog telkiamas itin didelis dėmesys vaistų kokybei bei saugumui užtikrinti. Negana to, vaistai turi būti lengvai prieinami kiekvienam vartotojui tiek kainos bei kokybės santykiu, tiek paties asortimento gausa. Išvardintus prioritetus vartotojams suteikia vaistinės, tačiau tam, jog jos galėtų funkcionuoti tinkamai, prieš tai turi būti praeitas etapas nuo didmeninio platinimo įmonių iki pačios vaistinės. Plečiant įmonės veiklą į užsienio rinką, pačiai įmonei aktualu išsiaiškinti skverbimosi naudą. Naujos rinkos atsiradimas įtakoja įmonės tiek vidinius tiek išorinius išteklius, tad atlikus analizę verta ar ne, galima įmonės plėtros strategija, didinanti pelną, žmogiškuosius išteklius, įmonės vardo žinomumo populiarinimą bei abipusės naudos tiek įmonei tiek vartotojui.

UAB „Limedika“ – didžiausia vaistų didmeninės prekybos įmonė Lietuvoje. Be didmeninio platinimo funkcijų, UAB „Limedika“ valdo du vaistinių tinklus – UAB „Norfos vaistinė“ bei UAB „Gintarinė vaistinė“. Būtina pažymėti, jog be šių funkcijų bendrovė „Limedika“ vykdo rinkodaros paslaugas. Turi teisę atstovauti įvairiems gamintojams, besirūpindama produktų rinkodara nuo naudojimo rinkoje pradžios iki visų jo buvimo joje ciklą. 2014 m. rudenį buvo pravertos UAB „Limedika“ naujo logistikos centro durys. Šis logistikos centras yra vienas moderniausių Baltijos šalyse, leidžiantis optimizuoti darbų bei prekių paskirstymą visoje Lietuvoje, mažinant laiko bei tausojant žmogiškuosius išteklius. Šiame centre plečiamas ne tik vaistų bei kitų medicininių produktų asortimentas, kartu dirba gamybinė vaistinė, kurioje pagal individualius užsakymus gaminami vaistai, prekiaujama veterinariniais produktais. Didinant asortimento gausą, privaloma išlaikyti pastovų augimą, tad vien Lietuva apsiriboti nereiktų. Būtent dėl šios priežasties UAB „Limedika“ turėtų apsvarstyti plėtros galimybes Latvijos rinkoje.

**Darbo tikslas:** Įvertinti UAB „Limedika“ plėtros galimybes Latvijos rinkoje ir pateikti pasiūlymus.

**Tyrimo objektas.** UAB „Limedika“ plėtros galimybės Latvijos rinkoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti įmonės verslo modelio analizę, argumentuoti Latvijos rinkos pasirinkimą.
2. Išsiaiškinti, kokie yra įmonės plėtros į užsienio rinką motyvai, teorijos ir formos.
3. Išanalizuoti Latvijos verslo aplinką maisto papildų aspektu.
4. Pateikti pasiūlymus ir rekomendacijas UAB „Limedika“ plėtrai Latvijos rinkoje.

**Darbo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Statistinių duomenų analizė;
3. Įmonės atliktų tyrimų bei dokumentų analizė;
4. Kokybinio tyrimo analizė.

Magistro biagamajame darbe buvo išanalizuota mokslinė literatūra, atliktos statistinių duomenų analizės, kokybinis tyrimas. Šių metodų pagalba, buvo įvertintos UAB „Limedika“ plėtros galimybės Latvijos rinkoje. Pirmoje darbo dalyje buvo aptarta UAB „Limedika“ charakteristika, atlikta įmonės SSGG analizė, aptartas įmonės plėtros būtinumas, pristatyti įmonės atstovaujami prekiniai ženklai, argumentuota, kodėl įmonė UAB „Limedika“ savo plėtrai renkasi Latvijos rinką. Antroje darbo dalyje, išanalizuota mokslinė literatūra, atskleistos formos bei teorijos, kuriomis grindžiantis įmonė žada plėtoti savo veiklą Latvijoje. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo įvardintas įmonei priimtinausias plėtros būdas – eksportas paskirstytojo pagalba.

Trečioje darbo dalyje atliktos statistinių duomenų analizės, lyginamoji analizė bei kokybinis tyrimas. Statistinių duomenų pagalba, buvo ištirtas Latvijos gyventojų skiriamas dėmesys sveikatos gerinimui, išleidžiamų pajamų dydį įvairioms medicininės paskirties prekėms. Šioje dalyje taip pat buvo analizuojami potencialūs konkurentai Latvijos rinkoje, išskirti populiariausi maisto papildų prekiniai ženklai, atlikta kainų lyginamoji analizė, atlikti skaičiavimai produkto eksportavimo išlaidoms išsiaiškinti. Atliktas kokybinis interviu su įmonės Rinkodaros sk. produkto grupės vadove, atskleidė įmonės siekius bei norus plėtoti maisto papildus „Jamieson Laboratories“ į Latvijos rinką, atskleisti įmonės plėtros motyvai. Remiantis trečiosios dalies analizėmis bei kokybinio tyrimu, buvo pateikti pasiūlymai ir rekomendacijos UAB „Limedika“, kaip turėtų įmonė plėtoti savo veiklą užsienyje.










# 1. UAB „LIMEDIKA“ PLĖTROS Į LATVIJOS RINKĄ PROBLEMATIKA IR AKTUALUMAS

Farmacijos rinka tiek Lietuvoje tiek svetur užima mažiausiai pažeidžiamą sferą ekonominiuose bei kituose sektoriuose. Vaistai bei kiti medicininiai medikamentai yra vienos svarbiausių pirmojo būtinumo prekių, tad natūralu, jog telkiamas itin didelis dėmesys vaistų kokybei bei saugumui užtikrinti. Negana to, vaistai turi būti lengvai prieinami kiekvienam vartotojui tiek kainos bei kokybės santykiu, tiek paties asortimento gausa. Išvardintus prioritetus vartotojams suteikia vaistinės, tačiau tam, jog jos galėtų funkcionuoti tinkamai, prieš tai turi būti praeitas etapas nuo didmeninio platinimo įmonių iki pačios vaistinės. Nors atrodo, jog farmacinė rinka yra užpildyta ir vaistų neptrūks, tačiau kalbant apie vaistų pristatymo operatyvumą bei kokybę, dažnai susidūriama su įvairiomis problemomis. UAB „Limedika“, kaip didmeninio vaistų pardavimo įmonė nori savo veiklą lokalizuoti ne tik Lietuvoje, tačiau plėstis į kaimyninę šalį. Tad ko gero vienas pagrindinių probleminių klausimų iškyla, ar UAB „Limedika“ tikslinga plėstis į Latvijos rinką? Kokia strategija UAB „Limedika“ turėtų remtis, siekiant plėstis į Latvijos farmacijos rinką? Ar ši rinka nėra užpildyta vietinėmis įmonėmis ir kokia plėtros nauda bus jaučiama įmonei „Limedika“.

## 1.1 UAB „Limedika“ verslo modelio analizė

UAB „Limedika“ savo veiklos metus skaičiuoja nuo 1994 m. Tai farmacinė įmonė, kuri savo veiklą grindžia Geros vaistų platinimo praktikos taisyklių (GVPPT) reikalavimais. UAB „Limedika“ vaistais bei kitais medicininės paskirties produktais aprūpina daugiau nei 1700 Lietuvos medicinos įstaigų, vaistinių, optikų, ligonių ir t.t.

Kaip apibūdinti verslo modelio sąvoką? Pasak A. Osterwalder, verslo modelis – tai konceptualus įrankis, apimantis elementų ir jų ryšių rinkinį ir leidžiantis, išreikšti konkrečios įmonės verslo logiką. Tai įmonės teikiamos vertės vienam ar keliems klientų segmentams aprašymas, įmonės struktūros ir jos partnerių tinklas, kuris skirtas kūrimui, rinkodarai, ir šios vertės bei santykių kapitalo pateikimas, siekiant pelno ir pastovaus įplaukų srauto. (Kinderis, 2012) Žemiau pavaizduotas įmonės „Limedika“ verslo modelis (žr. 1 pav.):

<p><i>Pagrindiniai partneriai</i></p>  <p><i>Gydymo įstaigos, farmacinių reikmenų tiekėjai, gamintojai.</i></p>	<p><i>Pagrindinės veiklos</i></p>  <p><i>Įvairios paskirties vaistų paskirstymas, tiekimas vaistinėms, receptinių vaistų gamyba, logistika.</i></p>	<p><i>Vertės pasiūlymas</i></p>  <p><i>Plataus asortimento vaistų pasiūlymas gydymo įstaigoms ir privatiems klientams.</i></p>	<p><i>Ryšiai su vartotojais</i></p>  <p><i>Nuolaidos, pritraukimas, prekių grąžinimo galimybė.</i></p>	<p><i>Vartotojai</i></p>  <p><i>Įv. amžiaus vyriškos ir moteriškos lyties atstovai, uždirbantys minimalias ir vidutinio dydžio pajamas.</i></p>
<p><i>Sąnaudos</i></p>  <p><i>Išlaidos transportavimui, sandėliavimui, išlaidos medžiagoms, marketinginei veiklai ir pan.</i></p>	<p><i>Pagrindiniai ištekliai</i></p>  <p><i>Kvalifikuotas personalas, organizacinė kultūra, distribucijos tinklas.</i></p>	<p><i>Pajamos</i></p>  <p><i>Pajamos gaunamos už receptinių, nereceptinių bei kitų medicininių paskirties prekių pardavimo.</i></p>	<p><i>Kanalai</i></p>  <p><i>e. parduotuvė, filialai didmiesčiuose.</i></p>	

### 1 pav. UAB „Limedika“ verslo modelio analizė

Taigi, remiantis aukščiau pateikta verslo modelio lentele, matoma, jog UAB „Limedika“ pagrindinė veiklos kryptis – įvairios paskirties medicininiai produktai, kurie tiekiami į gydymo įstaigas (jos yra pagrindinės įmonės partnerės). Tam, jog prekės pasiektų pagrindinius taškus, yra samdomas personalas, tai vienas pagrindinių įmonės išteklių. Ką gali pasiūlyti UAB „Limedika“? Platų prekių asortimentą bei prieinamą kainą. Tam, jog produkcija būtų parduodama, vykdomos įvairios akcijos bei suteikiamos nuolaidos. Pagrindiniai vartotojai – tai įvairaus amžiaus vyrai ir moterys, turintys stabilias pajamas. Jie prekes gali įsigyti e. parduotuvėje arba UAB „Gintarinė vaistinė“ ir UAB „Norfos vaistinė“ vaistinių tinkluose. Patiriamos išlaidos: transportavimui, sandėliavimui, marketingo veiklai. Gaunamos pajamos: iš parduodamų receptinių ir nereceptinių vaistų.

UAB „Limedika“ nuolatos plečia savo partnerių tinklą, kuriame šiuo metu yra daugiau nei 250 įvairių įmonių. Būtina paminėti, jog bendrovė „Limedika“ yra Vaistų didmeninės prekybos įmonių asociacijos narė, taip pat ji priklauso UAB „Nacionalinės farmacijos grupė“, kuri valdo 100% didmeninės farmacijos kompanijos „Limedika“ akcijų. 2007 m. kontrolinį UAB „Limedika“ akcijų paketą įsigijo didžiausia Lenkijos farmacijos kompanija „Polska Grupa Farmaceutyczna“ (PGF).

Vienas iš išskirtinių įmonės bruožų tai, jog ji ne tik užsiima medicininių produktų platinimu, bet kartu teikia ir rinkodaros paslaugas. Turėdama ilgametę patirtį farmacijos rinkoje, praktinės gaminių įvedimo į rinką patirties ir turėdama savo vaistinių tinklus UAB „Gintarinė vaistinė“, UAB „Norfos vaistinė“, bendrovė užtikrina sėkmingą gaminių įvedimą į rinką ir atstovavimą jiems. Atstovavimas gaminiams ir rinkodara apima viską – nuo gaminio įvedimo į rinką iki visiško gaminio palaikymo, siekiant didinti atstovaujamų gaminių pardavimą. Šiuo metu „Limedika“ sėkmingai atstovauja ir rūpinasi šiais gaminiais: „Jamieson“, „Phillips Avent“, „Žiedė“. UAB „Limedika“ minėtus produktus atsiveža, sertifikuoja ir įveda į rinką. Tai reiškia, jog „Jamieson Laboratories“, „Phillips Avent“ produktus transportuojama iš jų oficialių gamintojų, atitinkamai Kanados ir Anglijos. Nagrinėjant „Jamieson Laboratories“ produktus, norint juos įvesti į rinką, visų pirmą turi būti atliekami išsamūs tyrimai (sertifikavimas), parodantis ar šie produktai iš tiesų atitinka keliamus reikalavimus, nepažeidžia nustatytų normų ir yra tinkami vartoti. Nors „Jamieson Laboratories“ gamybos procese atliekama daugiau nei 360 įvairių tyrimų, tačiau norint pradėti prekiauti importuota produkcija, ji turi praeiti tam skirtus patikrinimus. Sertifikavus produkciją, ji pradedama įvesti į rinką. Būtent „Jamieson Laboratories“ bei „Phillips Avent“ produkcija UAB „Limedika“ rūpinasi daugiau nei 10 metų. Vykdamas paskirstytojo funkcijas daugiau nei dešimtmetį galima teigti, jog UAB „Limedika“ sėkmingai vykdo rinkodaros projektus, skatinant minėtos produkcijos pardavimus bei populiarinimą. Turėdama ilgametę patirtį farmacijos rinkoje, praktinės gaminių įvedimo į rinką patirties ir turėdama savo vaistinių tinklus, bendrovė užtikrina sėkmingą gaminių įvedimą į rinką ir atstovavimą jiems. ([www.limedika.lt](http://www.limedika.lt))

2014 m. buvo atidarytas vienas moderniausių Baltijos šalyse vaistų logistikos centras. Naujasis vaistų logistikos centras suteikia galimybę UAB „Nacionalinei farmacijos grupė“ priklausančiai didmeninei farmacijos bendrovei „Limedika“ daugiau nei 1700 vaistinių ir ligoninių aptarnauti iki 50 proc. greičiau ir pasiūlyti didesnę medikamentų asortimentą. Centre didmeninei prekybai vaistais ir medicinos prekėmis skirti sandėliai su modernia įranga atitinka aukščiausius logistikos ir distribucijos standartus, tarp jų ir Gerosios Platinimo Praktikos reikalavimus. Sandėliai yra dviejų dalių - aukštasis ilgalaikiam saugojimui ir žemasis paskirstymui į vaistines, šiame instaliuotas austrų gamintojo „KNAPP“ konvejeris su automatiniu rinkimu. Visa tai leidžia išplėsti asortimentą, laikyti didelius kiekius vaistų ir kitų prekių, užtikrina grupės įmonių veiklos efektyvumą, greitesnę platesnio asortimento prekių pristatymą tiek vaistinėms, tiek ligoninėms, o moderni vaistų rinkimo linija leidžia apie 25 proc. užsakymų rinkti automatiškai. Šis logistikos centras yra vienas svarbiausių investicinių projektų UAB „Limedika“, kuris buvo būtinas sparčiai įmonės plėtrai. Vienas iš išskirtinių UAB „Limedika“ bruožų-pačiame logistikos centre yra įsikūrusi gamybinė vaistinė. Gamybinė vaistinė

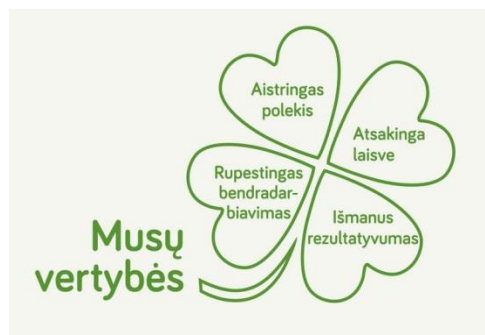
praplečia vaistinių veiklos pobūdį. Per dieną gamybinėje vaistinėje pagaminama apie 150 skirtingų pavadinimų vaistų – odos tepalų, akių, nosies lašų, dezinfekcinių tirpalų, specialių vaistų pagal individualius gydytojų receptus. Čia gaminamus vaistus kompanija gali pristatyti į bet kurį Lietuvos miestą per vieną darbo dieną. ([www.limedika.lt](http://www.limedika.lt))

UAB „Limedika“ taip pat sėkmingai plėtoja atskirą veiklos kryptį – prekybą veterinarijos vaistais, gyvūnų priežiūros prekėmis, vitaminais ir papildais, skirtais gyvūnams. Atstovauja žinomiems gyvūnų prekių gamintojams, tokiems kaip „Richter Pharma AG“, „Sintofarm SPA“, „Tavet“, „Tanin Sevnica“, „Chrysamed“ ir kt. ([www.limedika.lt](http://www.limedika.lt))

Be jau minėtų įmonės atliekamų funkcijų, dar vienas UAB „Limedika“ privalumas - elektroninė vaistinė, kurioje klientas gali greitai užsisakyti norimų prekių. Ši elektroninė vaistinė klientams padeda sutaupyti laiko ir pinigų, dėl sąnaudų taupymo, prekių kainos yra mažesnės nei vaistinėse. Veikia nemokama informacijos linija, kuri klientui padeda susigaudyti vaistų įvairovėje, pateikiami pasiūlymai bei patarimai. Klientui siūlomi keli apmokėjimo variantai: apmokėjimas atsiimant prekę, elektronine bankininkyste, mokant dalimis. Be galimų įsigyti vaistų bei medicininės paskirties prekių, klientai tinklapyje gali rasti praktiškų patarimų dėl įvairių negalavimų šalinimo ir pan.

Norint ilgai ir sėkmingai gyvuoti, kiekviena įmonė turi apibrėžti savo misiją bei viziją, apibrėžti tai, kuo siekiama būti. UAB „Limedika“ vizija – būti geriausiu: klientui, darbuotojui, partneriui, visuomenei. Į visuomenę žengia atvirai ir garsiai nešdami savo įmonės misija – būti sveiko ir ilgo gyvenimo partneriu. Minėta bendrovė kruopščiai žiūri į tai, kokie specialistai dirba jų kompanijoje. Įmonė vadovaujasi savo sukurtomis įmonės vertybėmis, kurios yra puikiai žinomos darbuotojams:

- Rūpestingas bendradarbiavimas;
- Išmanus rezultatyvumas;
- Atsakinga laisvė;
- Polėkis.



**2 pav. UAB „Limedika“ vertybės**

Įmonėje dirba daugiau nei 210 darbuotojų, kurie žino ir vadovaujasi įmonės vertybėmis. Būtent todėl įmonės klestėjimas priklauso nuo perspektyvių specialistų, kurie dirba joje. Organizacinė valdymo struktūra pateikta 1 priede. Organizacijos struktūra galima išskirstyti į administracijos, tiekimo, transporto, sandėliavimo, realizacijos padalinius. Įmonės darbas vyksta štabinių funkcijų paskirstymo principu. Tai reiškia, jog kiekviena grandis priklauso viena nuo kitos. Realizacijos skyrius priima užsakymus iš ligoninių ir kitų gydymo įstaigų, juos persiunčia į sandėlį. Tiekimo skyriuje dirba vadybininkai, kurie bendrauja su Lietuvos bei užsienio vaistų tiekėjais. Į įmonės veiklą įtraukti juristai atsakingi už teisiškai tvarkingų sutarčių ruošimą, buhalteriai, sąskaitininkės, IT skyrius, muitinės deklarantai ir kt. Kaip anksčiau minėta, įmonė dirba štabinių funkcijų paskirstymo principu, kuris leidžia geriau koordinuoti darbus, mažina dubliavimosi tikimybę, skatina darbuotojų komunikabilumą.

Kompanijos „Limedika“ logotipe vaizduojama tabletė, kuri simbolizuoja sveikatą, rūpestį bei farmacinę įmonės veiklą (žr. 3 pav.)



**3 pav. UAB „Limedika“ logotipas**

Apdovanojimai:

„Lietuvos metų gaminy 2014“ – aukso medalis suteiktas „Žiedė“ brandžios odos veido kremui.

„Lietuvos metų gaminy 2014“ – sidabro medalis suteiktas „Žiedė“ serumui nuo raukšlių.

„Lietuvos metų gaminy 2015“ – aukso medalis suteiktas „Žiedė“ kremui paakiams su šilku.

„Lietuvos metų gaminy 2015“ – sidabro medalis suteiktas „Žiedė“ natūraliam kremui apsaugančiam nuo vabzdžių.

Gautas ne vienas apdovanojimas už indėlį į ekologiškesnę, sveikesnę aplinką. „Žiedė“ produktai įvertinti sidabro bei aukso medaliais.

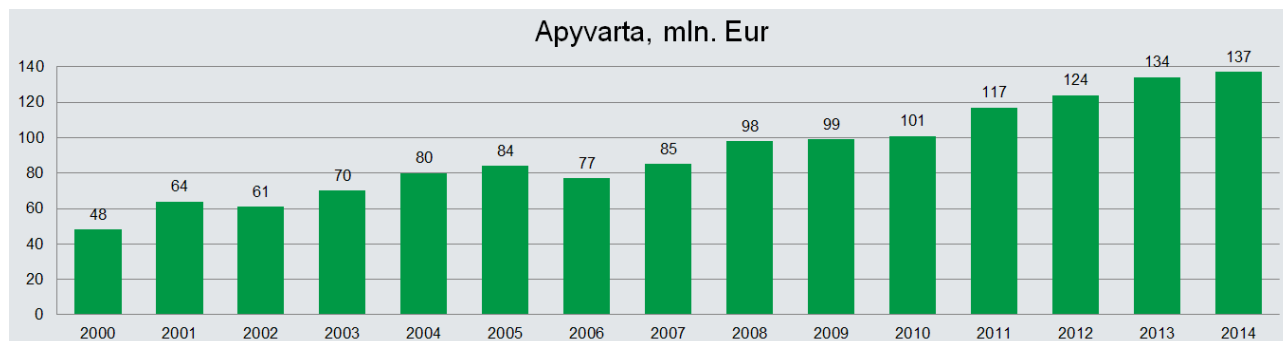
**Rinka.** Nuo pat veiklos pradžios UAB „Limedika“ Lietuvos farmacijos rinkoje nuolat auga. Tam labiausiai turi įtakos bendradarbiavimas su vaistinėmis. Ypač daug dėmesio skiriama nepriklausomoms vaistinėms, vaistinių tinklams: „Baltijos vaistinių grupei“, UAB „Gintarinė vaistinė“ ir UAB „Norfos vaistinė“, kurioms stengiamasi siūlyti kuo palankesnių pirkimo ir pristatymo sąlygų, teikiamos kokybiškos paslaugos.

2009 m. bendrovės apyvarta siekė 99 mln. eurų, nors rinkai tie metai buvo nepalankūs – apyvarta krito 6 proc., tačiau UAB „Limedika“ išsaugojo 24 proc. rinkos. Apie 93 proc. apyvartos sudarė

pardavimas vaistinėms ir gydymo įstaigoms. Beveik 100 proc. visų farmacijos gaminių buvo realizuota vidaus rinkoje.

2010 m. bendrovės apyvarta vėl augo – siekė 101 mln. eurų. Rinkos dalis liko nepakitusi.

2011 m. apyvarta - 117 mln. eurų. 2012 m. apyvarta - 124 mln. eurų. 2013 m. apyvarta - 134 mln. Eurų (žr. 4 pav.).



**4 pav. UAB „Limedika“ apyvarta mln. Eur.**

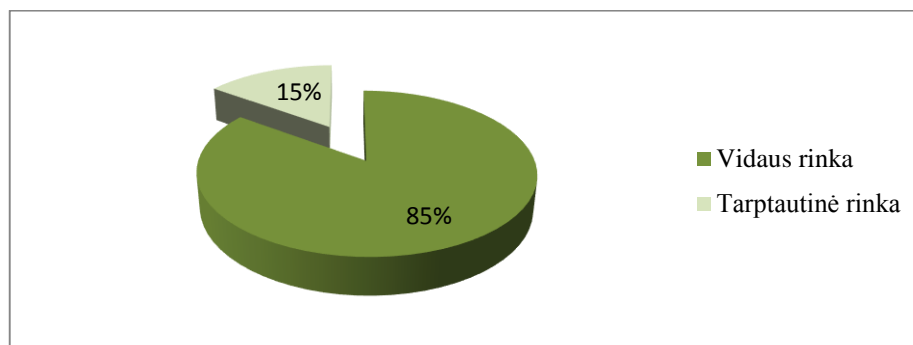
2007 m. UAB „Limedika“ pirmoji iš didmeninių farmacijos įmonių, buvo įtraukta į Oficialiai patvirtintų tiekėjų sąrašą (OPTS). Tų pačių metų pabaigoje kontrolinį kompanijos paketą įsigijo didžiausia Lenkijos farmacijos kompanija Polska Grupa Farmaceutyczna (PGF). Kompanijos augimą ir veiklos efektyvumą lemia aukštos kvalifikacijos specialistų darbas, racionalus valdymas ir nuolatinis dėmesys svarbiausioms plėtros kryptims: asortimento plėtrai, kokybiškam ir operatyviam aptarnavimui, lojaliausiems klientams ir konkurencingai kainai. UAB „Limedika“ veikla grindžiama Geros vaistų platinimo praktikos taisyklių (GVPPT) reikalavimais, kompanija yra Vaistų didmeninės prekybos įmonių asociacijos narė.

**Tikslinė rinka.** Kiekviena įmonė, norėdama veikti sklandžiai ir pelningai, privalo nusistatyti savo aptarnaujamą segmentą. UAB „Limedika“ klientai yra:

- UAB „Gintarinė vaistinė“;
- UAB „Norfos vaistinė“;
- Gydymo įstaigos (ligoninės, klinikos, poliklinikos, privatūs gydytojų kabinetai ir t.t.)
- Didmeninės farmacinės įmonės Lietuvoje ir užsienyje.

Didžiausią dėmesį įmonė „Limedika“ telkia į vaistinių tinklus, būtent joms tenka apie 85 proc. visų įmonės pardavimų. Žvelgiant į užsienio rinką, didžiausi pardavimui tenka Latvijai, Lenkijai ir Rusijai. Vis glaudesni ryšiai vystomi ir su Baltarusijos ir Estijos didmenininkais. Rinkos ir pardavimų paskirstymas pavaizduotas 5 pav.





**5 pav. Rinkos ir pardavimų paskirstymas**

Vis didesnis dėmesys skiriamas gydymo įstaigoms. Ligoninės kitaip nei vaistinės, nereikalauja didelio prekių asortimento. Ligoninės dažniausiai apsirūpina vienu iš siūlomų prekės analogų, taip nesudarant pasirinkimo galimybių. Būtent dėl to ligoninės perka nedidelę asortimento dalį, tačiau dideliais kiekiais. Visiškai atvirkštinis variantas yra su vaistinėmis. Ligoninės, dėl didesnių užsakomų kiekių reikalauja didesnių nuolaidų kainoms ar apmokėjimo terminui.

**SSGG analizė.** Norint išsiaiškinti įmonės strateginių planų vystymo kryptį, yra naudojama SSGG analizė. Ši analizė išskiria įmonės stiprybes bei silpnybes, galimybes bei grėsmes. Įmonę analizuojant SSGG analizės pagalba, galima išsiaiškinti įmonės silpnybes, kurios daro įtaką versle, tuo pačiu išryškinamos stipriosios pusės, lygiai taip pat išaiškinamos grėsmės, kurios tyko dėl konkurentų ar paslaugų neefektyvumo. Identifikuojamos galimybės, kuriose įmonė dar gali plėstis, tobulėti ir augti. Rengiant SSGG analizę atsakome į klausimus:

- Ką įmonė/organizacija yra pajėgi atlikti, pasiūlyti (stiprybės);
- Ko įmonė/organizacija yra nepajėgi atlikti/pasiūlyti (silpnybės);
- Kokios yra potencialiai naudingos sąlygos įmonei/organizacijai (galimybės);
- Kokios yra potencialiai nenaudingos sąlygos organizacijai (grėsmės).

Atsakius į šiuos klausimus, turime pagrindinį modelį, kuris nurodo įmonės strateginių planų galimas vystymo kryptis, gali analizuoti savo misiją, įgaliojimus, konstatuoti galimus scenarijus, identifikuoti interesų grupių pozicijas ir pan. UAB „Limedika“ SSGG analizė pateikta pirmoje lentelėje.

1 lentelė. UAB „Limedika“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
Platus prekių asortimentas.	Produktų eksporto strateginio planavimo nebuvimas.
Aukštos kvalifikacijos darbuotojai.	Sąlyginai aukšta prekių kaina rinkoje.
Optimali organizacinė valdymo struktūra.	
Centralizuotas valdymas.	
Gebėjimas reaguoti į rinkos pokyčius.	
Gamybinė vaistinė.	
Gerėjantys finansiniai rodikliai.	
Gera geografinė padėtis.	
Maža darbuotojų kaita.	
Gera įmonės reputacija.	
Internetinė vaistinė.	
Aukštas kokybės lygis.	
Galimybės	Grėsmės
Įmonės plėtra užsienio rinkoje.	Užsienio šalių ir vietinės konkurencijos padidėjimas.
Asortimento plėtra.	Kvalifikuotų darbuotojų išvykimas iš rajono.
Produkto atrinkimo sistemos optimizavimas.	Staigūs ekonomikos pokyčiai.
Gamybinių pajėgumų didinimo galimybė.	Pigūs prekių pakaitalai.
Auganti ekologiškos produkcijos paklausa.	Aukšti ES šalių reikalavimai įmonėms, užsiimančioms farmacine veikla.
Aukštas rinkos potencialas.	Kintanti pirkėjų nuomonė.
Dalyvavimas aplinkinėse rinkose.	Mažėjančios gyventojų pajamos ir išlaidos.
Teikiamų paslaugų praplėtimas.	Pokyčiai tiekėjų įmonėse.
Naujų vaistinių tinklų atidarymas Lietuvoje.	
Efektyvių reklamos priemonių naudojimas.	

Aptariant įmonės stipriąsias savybes, reiktų akcentuoti, jog UAB „Limedika“ sugeba greitai reaguoti į rinkos bei ekonomikos pokyčius. Tai sąlygoja įmonės maža darbuotojų kaita, darbuotojai įmonėje dirba ilgai, o įmonės vadovas jau daugelį metų išlieka tas pats. Atsižvelgiant į tai, darbuotojai geba surinkti ir susisteminti informaciją apie reikšmingus įmonei pokyčius ir juos perduoda vadovui, kuris ir priima reikiamus sprendimus. UAB „Limedika“ visapusiškai yra geroje geografinėje padėtyje tiek Lietuvos tiek Europos mastu. Geografinė padėtis bei išvystyta IT sistema vaistų atrinkimui įtakoja operatyvų medikamentų pristatymą į vaistines bei gydymo įstaigas. Šiuo atžvilgiu mažinami transportavimo ir laiko

kaštai. Įmonė, dirbanti daugiau nei 20 metų, užsitarnavo gerą vardą tenkinant pirkėjų poreikius bei skiriant itin didelį dėmesį jiems. Būtent dėl šios priežasties UAB „Limedika“ ir toliau vadovaujasi principu, jog svarbiausia įmonės ir vartotojo geri santykiai. Dar vienas svarus įmonės bruožas – platus asortimentas, kuris garantuoja klientams reikiamų medikamentų įsigijimą vienoje vietoje už prieinamą kainą. Įmonės išskirtinoji stiprybė – gamybinė vaistinė, esanti tame pačiame logistikos centre, kuriame įsikūrusi tiek administracija tiek vaistų sandėliai. Čia pagaminti vaistai operatyviai yra pristatomi į įstaigas iš pirmųjų rankų.

Kalbant apie UAB „Limedika“ silpnybes galima išskirti, jog įmonė mažai skiria dėmesio produktų įvedimui į kitas rinkas, strategiškai nėra planuojamos arba mažai planuojamos produktų eksportavimo galimybės, neieškamos naujos potencialios rinkos. Lietuvos rinkoje esant pakankamai daug farmacinių įmonių, tiekiamų vaistų kainos, lyginant su kitomis įmonėmis, yra sąlyginai aukštos. Tai sąlygoja vaistų transportavimo, sandėliavimo ir kt. žmogiškųjų išteklių sąveika. Visgi, lyginant kainas su visomis Lietuvoje veikiančiomis vaistinėmis, UAB „Limedika“ siūlomos vaistų kainos išlieka konkurencingos.

Žvelgiant į tykančius pavojus įmonei, atkreipti dėmesį reikia į vis didėjančią konkurenciją. Į rinką patenkantys pigūs produktų pakaitalai dažnai klientą sudomina, taip įmonė praranda klientą, o jis įsigyja netinkamą prekę. Ekonominiai pokyčiai įtakoja pirkėjų įpročius. Mažėjantys atlyginimai daro įtaką pirminių krepšeliui, taip mažėja apyvarta ir įmonės pelningumas.

Analizuojant UAB „Limedika“ galimybes, išskirti galima plėtrą užsienio rinkoje (Latvija, Lenkija, Baltarusija, Estija). Įmonė turi visas reikiamas priemones plėtrai į svečias šalis, kvalifikuotus specialistus, logistikos paslaugas ir pan. Savo veiklą galėtų plėsti bendradarbiaujant su mažmeninėmis farmacinėmis įstaigomis, taip pradėdant tirti rinką ir vėliau kuriant plėtros strategijas. Pastebima tendencija, jog vartotojai vis labiau dėmesį skiria ekologiškiems produktams, tad UAB „Limedika“ galėtų plėsti ekologiškos kosmetikos „Žiedė“ asortimentą arba įvesti naujų ekologiškų produktų krepšelį į rinką, tai sąlygotų asortimento bei paslaugų praplėtimą.

Išanalizavus įmonės stiprybes, jau minėta prekių ženklų atstovavimas, rinkodaros paslaugos, logistikos paslaugos, gamybinė vaistinė, naujas logistikos centras (sandėliai), internetinė vaistinė, vaistinių tinklai, veterinarijos prekės ir pan. Šios ir kitos stiprybės įrodo, jog UAB „Limedika“ turi kvalifikuotų, motyvuotų darbuotojų, kurie siekia didinti pardavimus, plėsti įmonės veiklą. Pati įmonė yra pasirengusi naujiems iššūkiams, plėstis į naujas rinkas pritaikant savo sukauptą patirtį bei žinias. Logistikos centrą, vaistų atrinkimo sistemą bei transportavimą galima būtų pritaikyti siekiant operatyviai pristatyti prekes į pasirinktą punktą, rinkodaros paslaugos būtų plėtojamos užsienio rinkoje bandant įvesti produktus į naują rinką. Gamybinė vaistinė leistų vardinius bei narkotinius vaistus tiekti ne tik Lietuvos bet ir užsienio rinkai,

o tie, kurie norėtų prekes užsisakyti neišeinant iš namų, turėtų galimybę naudotis [www.vaistine.lt](http://www.vaistine.lt) internetine parduotuve.

## **1.2 UAB „Limedika“ atstovaujami prekiniai ženklai**

UAB „Limedika“ visuomet pasiruošusi bendradarbiauti ir užmegzti naujus ryšius su įvairiomis farmacinėmis įmonėmis. Įmonė turi ilgametę patirtį rinkodaros srityje, kurią įgijo dirbant su įvairiais prekiniais ženklais. Įmonė, turėdama ilgametę patirtį farmacijos rinkoje, praktinės gaminių įvedimo į rinką patirties ir turėdama savo vaistinių tinklus, užtikrina sėkmingą gaminių įvedimą į rinką ir atstovavimą jiems. Produktų atstovavimas apima viską, nuo produkto įvedimo į rinką iki visiško gaminio palaikymo, siekiant pardavimų augimo. Šiuo metu UAB „Limedika“ sėkmingai atstovauja šiuos gaminius: „Jamieson Laboratories“, „Philips Avent“, „Žiedė“. Šių prekių ženklų atstovavimo teises turi Lietuvoje, Lenkijoje, Latvijoje, Estijoje ir Baltarusijoje.

**„Jamieson Laboratories“.** Kompanija „Jamieson Laboratories“ yra viena seniausių Kanados maisto papildų gamintojų. Kompanija, savo gyvavimą skaičiuojanti nuo 1922-ųjų metų, vis auga ir nežada sustoti. Ši kompanija gamina natūralius vitaminus bei mineralus, maisto papildus. Daugiau nei 90 metų „Jamieson Laboratories“ išsikovojo savo aukštą vietą rinkoje ne tik Kanados bet ir tarptautinėse rinkose. Savo gaminamos produkcijos patikimumą, natūralumą „Jamieson Laboratories“ įrodė ne kartą atliekant įvairius tyrimus, bandymus, kuriuos atlieka daugiau nei 360 mokslinių kontrolės grupių. Atliekami įvairūs kokybės užtikrinimo biologiniai ir klinikiniai tyrimai. Visa tai atliekama grindžiantis Kanados sveikatos apsaugos standartais.

„Jamieson Laboratories“ turi keletą savo laboratorijų būtent Kanadoje, kuriose kuriami unikalūs receptai, tobulinami produktai. Čia taip pat atliekami įvairūs tyrimai, kurie užtikrina produktų natūralumą bei veiksmingumą. Receptus kuria profesionalūs biochemikai, chemikai, mitybos specialistai, gydytojų komanda. Visi jie prisideda prie „Jamieson“ klestėjimo, produktų aukštos kokybės. Nuo pat kompanijos įkūrimo buvo laikomasi pagrindinio principo – novatoriškumas persipynęs su natūralumu. Tai pradininkė natūralios sveikatos priežiūros priemonių Kanadoje. Nuo 1922-ųjų metų „Jamieson“ savo kompanijos veiklą grindė pažangiausiomis technologijomis, kokybės kontrole, moksliniais tyrimais ir nuolatinio tobulėjimu. Kompanija noriai bendradarbiauja su progresyviais, aukštos kvalifikacijos turinčiais įmonių darbuotojais, įmonėmis, kurios sau taip pat kelia itin aukštus reikalavimus.



**6 pav. „Jamieson“ kompanijos logotipas**

Visi produktai yra gaminami norint pagerinti žmonių sveikatą, tačiau kompanija neįsivaizduoja sveikatos be tvarios aplinkos, tad „Jamieson“ savo produktus gamina tik iš tvarių gamtos šaltinių. Gaminant išsikeliami prioritetai gamtosauginiams bei ekologiniams klausimams. Išlaikyti pusiausvyrą gaminant, platinant savo produkciją. Negana to, savo, kaip socialiai atsakingos įmonės įvaizdį kelia rūpinantis miškų atsodinimu, ekosistemos bei laukinių gyvūnų išsaugojimu. Visiems šiems reikalams kompanija „Jamieson“ skiria apie 4 procentus savo metinių pajamų. Orientuojantis ne tik į verslo plėtrą, pelningumą, bet kartu ir į aplinką, „Jamieson“ užsitarnavo vartotojų pagarbą bei lojalumą, todėl kompanija gali save drąsiai vadinti sėkminga.

Kompanijos „Jamieson“ produkcija:

**2 lentelė. Kompanijos „Jamieson“ produkcija**

<b>Vitaminų ir mineralų kompleksai</b>	Jamieson Power vitaminai vyrams, Jamieson Stamina, Jamieson Vita-Vim Kids, Jamieson Vita-Vim moterims, Jamieson Vita-Vim Regular
<b>Vyrams ir moterims</b>	Jamieson Power vitaminai vyrams, Jamieson Vita-Vim moterims.
<b>Vaikams</b>	Jamieson D vitamino lašai kūdikių 400IU 11, Jamieson Mega-Cal kramtomasis kalcis, Jamieson Omega guminukai vaikams, Jamieson Vita-Vim Kids.
<b>Imunitetui</b>	Jamieson vitaminas C Mix, 500mg, Jamieson C vitaminas apelsinų skonio, 500mg, Jamieson Selenas, 100 mcg.
<b>Energijai</b>	Jamieson C vitaminas tirpios tabletės, 1000 mg, Jamieson Stamina, Jamieson Total Energy.
<b>Kraujui</b>	Jamieson Geležis 50mg.
<b>Kaulams ir raumenims</b>	Jamieson D vitamino lašai 1000IU 11, Jamieson D vitaminas kramtomas 1,000 IU, Jamieson Kalcis-magnis-cinkas, Jamieson Mega-Cal kramtomasis kalcis.

<b>Nuo streso</b>	Jamieson Neuro, Jamieson Relax&Sleep, Jamieson Stress Plex,
<b>Akims</b>	Jamieson Lutein-Z.
<b>Cholesterolio mažinimui</b>	Jamieson Lecitinas 1200mg, Jamieson Wild Salmon žuvų taukai, 1000mg.
<b>Nėščioms moterims</b>	Jamieson Folio rūgštis 1mg.
<b>Širdžiai</b>	Jamieson Kalis, 100mg, Jamieson Magnis, 100mg, Jamieson Q10 kofermentas 30mg.
<b>Sąnariams</b>	Jamieson Arthrimin tirpūs milteliai, 10 pakelių, Jamieson Gliukozaminas/Chondroitinas.
<b>Kepenims</b>	Jamieson Livor.
<b>Kiti produktai</b>	Jamieson Chromas 200mcg, Jamieson Urinar.

Kompanija gali pasiūlyti itin platų maisto papildų, vitaminų asortimentą tiek vyresniesiems tiek mažyliams. Papildai aprėpia daugiau nei 14 kategorijų. Visi papildai atskirai išskaidomi tam, jog būtų galima koncentruotis tik į pačią problemą. Jei vaistai/papildai tinka visai imuninei sistemai, tai nereikia, jog jie bus veiksmingi. „Jamieson“ orientuojasi, jog papildai pagelbėtų konkrečiai sričiai, pvz.: akims, širdžiai, kepenims ir t.t. Taip galima koncentruotis kokias veiksmingąsias medžiagas dėti į tabletes, jog jos būtų veiksmingos. Maisto papildai Jamieson Laboratories yra gerai žinomi Lietuvos vartotojams. Su pagrindiniu maisto papildų krepšeliu bus ruošiamasi eiti į Latvijos rinką. Produktai, kuriuos ketinama plėsti svetur yra:

- Jamieson Folio rūgštis 1mg N100
- Jamieson C vitaminas 500mg N100
- Jamieson Lutein Z caps. N30
- Jamieson Lecitinas 1200mg N100
- Jamieson Mega Cal + D3 kramtomasis kalcis tab. N60
- Jamieson Vita-Vim Regular N90
- Jamieson Selenas 100mcg N100
- Jamieson Stress Plex N90
- Jamieson D vitaminas kramtomas 1,000 IU N100
- Jamieson Vita Vim Kids N60
- Jamieson Salmon Oil lašių taukai 1000mg N90

- Jamieson Power vitaminai vyrams N90

Šios maisto papildų kategorijos apima pagrindinius imuninės sistemos veiklai reikalingų medžiagų komponentus. Maisto papildai pagal jų sudėtį bei vartojimą skirti suaugusiems bei vaikams. UAB Limedika tiekiamą produkcija orientuota į vyriškos ir moteriškos giminės atstovus, turinčius pastovias vidutines pajamas per mėnesį asmenis. Tačiau UAB Limedika patirtis rodo, jog maisto vitaminus dažniau perka moterys, tad maisto papildų paketas skirtas moteriškos lyties atstovių segmentui, amžiui 25-50m. Jos perka sau, savo vaikams ir vyrui, kartais tėvams. Prekės orientuotos į išsilavinusias vidutines bei aukštas pajamas gaunančias moteris.

**„Philips Avent“.** Dar vienas prekinis ženklas, kurį atstovauja UAB „Limedika“ – „Philips Avent“. Šios produkcijos kelias pradėtas nuo 1984 m. Nuo 1999 m. prekinį ženklą Lietuvoje pradėjo atstovauti UAB „Limedika“. Šiuo metu „Philips Avent“ produkcija yra lyderė vaiko priežiūros kategorijoje Lietuvoje. Po šiuo prekiniu ženklu slepiasi produktai, kurie skirti nėščiosioms ir jų mažyliams. Asortimentas pritaikytas mažylio priežiūrai nuo pirmųjų dienų. Produktų kokybę užtikrina įvairūs klinikiniai tyrimai bei bandymai. Šiuo metu „Philips Avent“ gali pasiūlyti:

- Pientraukis;
- Liemenėlės įklotai;
- Čiulptukai;
- Pieno buteliukai;
- Puodeliai;
- Termometrai;
- Maisto trintuvai;
- Racijos;
- Sterilizatoriai;
- Kt.



7 pav. „Philips Avent“ prekinis ženklas

**Natūrali kosmetika „Žiedė“.** Naujausios technologijos ir produkcija garantuoja žiniomis pagrįstą grožį. Natūralią, vaistinėje pagamintą kosmetiką „Žiedė“ sukūrė profesionalūs farmacininkai, vaistinėje gaminantys vaistus. Įvertinus ilgametę patirtį gaminant individualias kosmetikos priemones bei išanalizavę pagrindines kosmetines problemas, su kuriomis dažniausiai susiduria vartotojai, specialistai pristatė unikalią rankų darbo kosmetikos liniją. „Žiedė“ – veiksmingas aromaterapijos, kosmetikos žinių ir farmacinės patirties derinys. Aukščiausios kokybės, iš sertifikuotų ekologiškų žaliavų rankomis gaminamą kosmetikos liniją kuria ir gamina UAB „Limedika“ įmonių grupei priklausantys „Gintarinės vaistinės“ profesionalūs farmacininkai.

Natūrali kosmetika „Žiedė“ – vaistinėje sukurta ir pagaminta ekologiška kosmetika, kuri skirta moterims, vaikams. Šią kosmetikos liniją sukūrė profesionalūs farmacininkai, kurie atsižvelgdami į klientų poreikius į gamybą sudėjo visą turimą patirtį bei žinias. „Žiedė“ yra rankų darbo kosmetikos linija, kurią puikiai atspindi aromaterapijos ir farmacinių žinių derinys. Šiais laikais, kuomet dauguma kosmetikos priemonių turi daugybę cheminių elementų, kurie nesugeba prisitaikyti prie žmogaus odos tipo, gali sukelti alergines reakcijas, farmacininkai nusprendė pažvelgti į kosmetiką šiek tiek giliau. Formuojant kosmetikos liniją „Žiedė“ buvo analizuojami vartotojų poreikiai, su kokiomis odos problemomis jie dažniausiai susiduria. Pasitelkus visiems gerai žinomus eterinius aliejus, buvo ieškoma daugybės ekologiškų veikliųjų medžiagų, kurių pagalba oda, plaukai, nagai būtų sveiki ir gražūs.

Lietuvos moterys jau įvertino šią unikalią produkciją, tad kosmetikos linija „Žiedė“ buvo apdovanota „Lietuvos metų gaminiai 2014“ medaliais už kremą brandžiai odai „Žiedė“ – aukso medalis, bei serumą nuo raukšlių – sidabro medalis. Šie įvertinimai byloja, jog Lietuvos moterys žino „Žiedės“ prekinį ženklą ir noriai naudoja jos produkciją, kurios poveikį visi pastebi. Gauti apdovanojimai skatina didinti aukštos kokybės produktų konkurencingumą, įsitvirtinti Lietuvos rinkoje, plėsti savo akiratį ne tik Lietuvos, bet ir tarptautiniam vartotojui. „Žiedė“ savo klientams siūlo itin platų natūralios kosmetikos pasirinkimą:

### 3 lentelė. Kosmetikos linijos „Žiedė“ produkcija

<b>Kremai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veido kremas normaliai ir jautriai odai;</li> <li>• Kremas nėščiosioms ir žindydėms;</li> <li>• Kremas rankoms;</li> <li>• Veido kremas brandžiai odai;</li> <li>• Antibakterinis kremas kojoms;</li> <li>• Balzamas lūpoms;</li> </ul>
---------------	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kremas paakiams su šilku;</li> <li>• Natūralus kremas apsaugantis nuo vabzdžių;</li> <li>• Kt.</li> </ul>
<b>Serumai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serumai nuo raukšlių;</li> <li>• Aliejus-kaukė sausiems ir pažeistiems plaukams.</li> </ul>
<b>Aliejai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raminamasis eterinių aliejų mišinys nakčiai;</li> <li>• Energijos suteikiantis eterinių aliejų mišinys dienai;</li> <li>• Eterinių aliejų mišinys jaukiems namams,</li> <li>• Simondsijų aliejus;</li> <li>• Abrikosų kauliukų aliejus;</li> <li>• Kanapų sėklų aliejus;</li> <li>• Avokadų aliejus;</li> <li>• Kt.</li> </ul>
<b>Muilai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natūralus rankų darbo muilas MIŠKAS;</li> <li>• Natūralus rankų darbo muilas GAIVUMA;</li> <li>• Natūralus rankų darbo muilas DAMA.</li> </ul>
<b>Gėlių vandenys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rožių hidrolatas;</li> <li>• Rugiagėlių hidrolatas;</li> <li>• Levandų hidrolatas;</li> <li>• Šampūnas sausiems ir normaliems plaukams.</li> </ul>

Visi šie produktai skirti ne tik puoselėti grožiui, bet kartu gydyti probleminę veido, kūno odą, mažinti raukšles bei suteikti jaukumo namams bei aplinkai.



8 pav. Kosmetikos „Žiedė“ logotipas

### 1.3 Latvijos rinkos pasirinkimo argumentavimas

Dažnai kalbama, jog Latvija ir Lietuva labai panašios šalys. Farmacinės rinkos aspektu Latvija tikrai turi didelių panašumų su Lietuvos rinka. Tam, jog suprasti ar tikslinga plėstis į Latvijos rinką, pravartu atlikti Lietuvos bei Latvijos PEST analizę. Norint plėstis svetur, būtina išanalizuoti ne tik vidinę, bet kartu ir išorinę aplinką. Tam, jog būtų įvertinta išorės aplinka, atliekama PEST analizė pagal Johnson, Scholes ir Whittington (2005). Rinkos pasirinkimas. PEST analizė. Norint įvertinti rinką, į kurią ketinama plėsti įmonės veiklą, reikia išanalizuoti 5 aplinkas, galinčias įtakoti įmonės sėkmingumą svečioje šalyje. Remiantis (Kotler, 2003) reikia atlikti makro analizę, kurią sudaro:

P – politiniai veiksniai. Šie veiksniai gali turėti didelę įtaką verslo reguliavimui, bendram vartojimui. Ši aplinka apibūdina ar padėtis šalyje yra stabili, koks yra mokesčių lygis, parodo valdžios požiūrį į ekonomiką ir pan.

E – ekonominiai veiksniai. Apibūdina ekonominį šalies lygį, BVP augimą, išlaidas vienam gyventojui ir pan.

S – socialiniai ir kultūriniai veiksniai. Dažnai skirtingos kultūros gali paveikti įmones teigiama arba neigiama prasme, tad svarbu apsvarstyti su kokia pagrindine religija, vartotojų požiūriu bus susiduriama, kaip reaguojama į ekologiškus produktus ir pan.

T – technologiniai veiksniai. Šalies technologinis išsivystymas yra itin svarbus, siekiant būti konkurencingais rinkoje. Ar šalyje galima gaminti ir tiekti pigius, tačiau geros kokybės produktus, ar pasiūloje yra naujoviški produktai, kaip vyksta komunikavimas su klientais.

*Politinė aplinka.* Farmacinė rinka yra griežtai reguliuojama valstybės, tokių institucijų, kaip LR sveikatos ministerija, Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba (VVKT), Valstybinė ligonių kasa. Latvijoje farmacinę rinką reguliuoja LR sveikatos ministerija bei nacionalinė sveikatos tarnyba. Šios institucijos reguliuoja leidimų išdavimą, kurie leistų prekiauti mediciniais reikmenimis (vaistai ir pan.), taip pat reguliuoja viešuosius pirkimus, jog skaidriai vyktų pirkimų konkursai. Be šių institucijų, veikia LR Konkurencijos taryba. Ši institucija telkia dėmesį į gamintojų-platintojų tarpusavio susitarimus. Šiuo metu vyraujanti įtampa tarp Baltijos šalių bei Rusijos, bei Rusijos ir Ukrainos, gali turėti svarią įtaką įmonės santykiams su partneriais iš Vakarų Europos.

*Ekonominė aplinka.* Visam ekonominiam perversmui Lietuvoje turėjo įtakos naujos valiutos įvedimas. Nuo 2015 m. įvedus eurą, sudaromos palankios sąlygos plėstis į kaimyninę šalį- Latviją. Ta pati abiejų šalių valiuta sukuria palankesnes sąlygas bendradarbiauti, panaikinamos valiutų keitimo procedūros, verta paminėti, jog ir priklausant Šengeno zonai, nebelieka muitų mokesčio.

*Socialinė aplinka.* Tiek Lietuvoje tiek Latvijoje bei visoje Europoje sparčiai vystomos naujosios technologijos. Šiuolaikinės visuomenės atstovai didžiąją dienos dalį praleidžia prie kompiuterių, išmaniųjų televizorių ir pan. Mažas fizinis aktyvumas sąlygoja įvairias lėtines ir nelėtines ligas, nutukimą, širdies problemas ir pan. Tai būtų viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl UAB „Limedika“ turėtų svarstyti galimybes savo veiklą plėsti į Latvijos rinką. Šalia paminėtos priežasties galima priskirti ir panašų žmonių socialinį gyvenimą tiek Lietuvoje tiek Latvijoje. Panašus gaunamas vidutinis mėnesinis atlyginimas, gyventojų socialiniai gebėjimai.

*Technologinė aplinka.* Lietuvoje ir Latvijoje sparčiai vystosi naujosios technologijos. Vis daugiau ir dažniau įmonių pradeda diegti įvairias sistemas, kurios leidžia greitai ir kokybiškai, apsipirkti, atlikti bankinius pavedimus ir pan. Tai reiškia, jog žengiant į Latvijos rinką, nebūtų didelės atskirties dėl skirtingų šalių technologinių aspektų. Tai leistų operatyviai bendrauti ir bendradarbiauti su partneriais, užsakovais Latvijoje.

Latvijos rinka pasirinkta dėl kelių priežasčių:

- Patogi geografinė padėtis ir gera infrastruktūra;
- Šalies ekonomikos plėtra (BVP pokyčiai);
- Ekologiškų produktų paklausos augimas;
- Didėjantis vartotojų poreikis sveikatingumo prekėms;
- Maža maisto papildų pasiūla;

*Apibendrinant galima teigti, jog išryškinius UAB „Limedika“ turimus privalumus: modernus logistikos centras, vaistinių tinklai, internetinė vaistinė, teikiamos logistikos paslaugos, teikiamos rinkodaros paslaugos, stiprūs kvalifikuoti specialistai, siūlomos veterinarinės prekės, gamybinė vaistinė, sąlygoja sparčią įmonės plėtrą, tad įmonei svarbi ne tik vietinė bet ir tarptautinė plėtra. Įmonės plėtrai svarstoma Latvijos rinkos galimybė. Latvijos farmacinis sektorius yra labai panašus į Lietuvos, tad UAB „Limedika“ turėtų stiprius pagrindus plėsti įmonės veiklą plėtojant „Jamieson Laboratories“ prekinį ženklą. PEST analizė tik sustiprina teiginį, jog Latvijos ir Lietuvos farmacinės rinkos yra panašios. Panašus žmonių mentalitetas, gaunamos pajamos, žmonių vartojimo įpročiai, gyvenimo būdas, kultūra, įtakoja įmonės ketinimus plėtoti savo veiklą Latvijoje atstovaujant maisto papildams „Jamieson Laboratories“.*

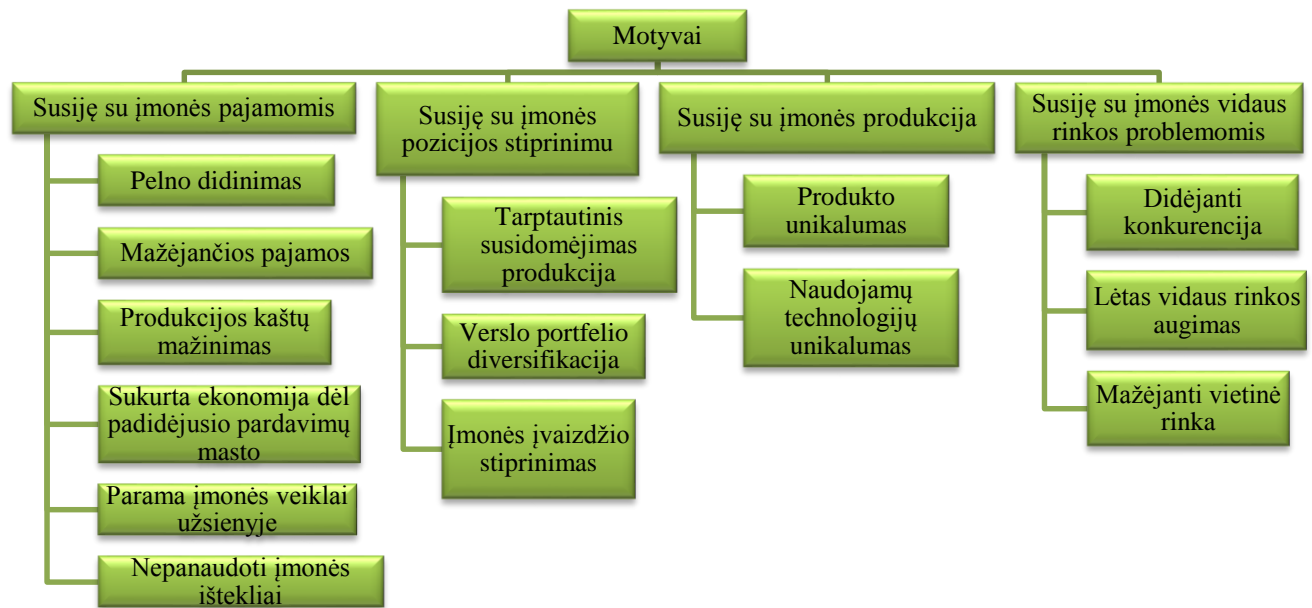
## 2. ĮMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKĄ TEORINIAI ASPEKTAI

### 2.1. Įmonės plėtros į užsienio rinką samprata: motyvai, teorijos, formos

Šiandieninės įmonės veikia itin didelėmis konkurencijos sąlygomis. Dar tik iš dalies mažėjantis ekonominis nuosmukis, vis daugiau naujų, inovacinių produktų atsiradimo tendencijų įmones verčia ieškoti naujų būdų ne tik išlikti rinkoje, bet ir gauti pelno. Vienas iš tokių būdų – įmonių veiklos plėtra į užsienio rinkas.

Skirtingi autoriai vardina įvairius motyvus ir priežastis, skatinančias įmones plėstis užsienio rinkose. Be anksčiau paminėtų priežasčių – didelė konkurencija, mažėjančios pajamos, - mokslininkai vardina ir kitas įmonės veiklos plėtros į užsienio rinkas priežastis: per maža vidaus rinka, lėtas vidaus rinkos augimas, tarptautinis susidomėjimas produkcija, verslo portfelio diversifikavimas (Mamonienė, 2006), poreikis ieškoti būdų, kaip sumažinti produkcijos kaštus, kaip padidinti įmonės gamybos ir prekybos apimtis, stiprinti savo įvaizdį (Adams, 2001). Pavyzdžiui R. Kuvykaitė (1997) šiuos poreikio skverbtis į užsienio rinką motyvus netgi skirsto į dvi atskiras grupes: agresyviuosius ir pasyviuosius motyvus, agresyviems priskirdama tokius motyvus, kaip pajamų augimas, sukurta ekonomija dėl padidėjusio pardavimų masto, produkcijos unikalumas, konkurencinga įmonėje naudojama technologija, valstybės bei kitų institucijų parama įmonės veiklai užsienyje. Tuo tarpu pasyviems motyvams minėtoji autorė priskiria rinkos diversifikaciją, nepanaudotus išteklius, mažėjančią vietinę rinką. Apibendrinus įvairių autorių išsakytas mintis įmonės plėtros motyvų į užsienio rinkas atžvilgiu, nuspręsta visus juos suskirstyti į 4 pagrindines grupes: motyvai, susiję su įmonės pajamų didinimu, įmonės pozicijos stiprinimu, įmonės siūlomą produktą, vietinės rinkos problemomis.

Mokslininkai (Pranulis, 2008; Adam, 2001) sutaria, kad įmonės apsisprendimas pradėti savo veiklą užsienio rinkoje(-ose) – ne momentinis vienos dienos sprendimas, o procesas, apimantis net kelias pakopas: įmonės vadovybei pirmiausiai reikėtų apsispręsti, ar tikrai verta plėstis į užsienio rinkas, kokių šalių rinkose tai efektyviausia būtų padaryti, kokiais būdais geriausiai įeiti į pasirinktą užsienio rinką (žr. 9 pav.).



**9 pav. Įmonės plėtros į užsienio rinką pagrindiniai motyvai**

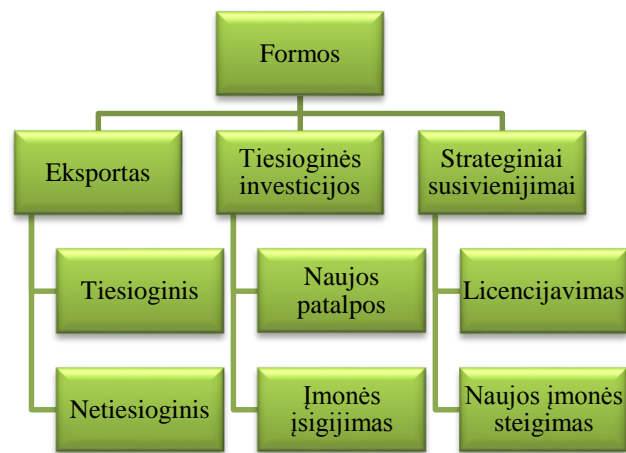
Išsiaiškinus kokie yra motyvai įmonių skverbimosi į užsienio rinką, detalizuojamas vienas pagrindinių motyvų UAB „Limedika“ plėtrai – verslo portfelio diversifikavimas. Verslo portfelio diversifikavimas – tai valdomo kapitalo struktūros pasirinkimas, siekiant gauti kuo didesnį pelną arba turėti kuo mažiau nuostolių, jeigu jo aktyvų vertė arba pajamų apimtis pradeda mažėti. (LR įstatymai, 1994) Prie verslo portfelio diversifikavimo pastebimas ir didėjantis tarptautinis susidomėjimas bei įmonės įvaizdžio didinimas. Šie motyvai sąlygoja, jog UAB „Limedika“ ketina plėsti savo turimą produkciją ne tik Lietuvos rinkoje, bet kartu užsienyje. Tad galima teigti, jog pagrindinis įmonės motyvas skverbiantis į užsienio rinką – farmacinės įmonės pozicijos stiprinimas. Įmonės pozicijai stiprinti pasirinkta užsienio rinka, atsižvelgiant į tai, jog prekiaujama produkcija jau turi savo vartotojų ratą Lietuvoje, o norimą eksportuoti prekę Latvijos rinkoje žino ir gali įsigyti kol kas mažas vartotojų ratas. Užsienio rinka tam tikrais aspektais yra nauja neužpildyta niša, kurioje įmonė gali pateikti savo išskirtinį produktą prieinamą daugeliui vartotojų.

Mokslinėje literatūroje minimos dvi pagrindinės teorijos, nusakančios įmonės skverbimosi į užsienio rinką būdą. Tai – eklektinė ir elgsenos teorijos (žr. 10 pav.). Įmonės, besivadovaujančios eklektine teorija, dažniausiai užsienio rinkoje atsidaro padalinį ir ima vystyti veiklą, po truputį kaupdamos informaciją apie tos šalies makroaplinkas. Tuo tarpu elgsenos teorija besivadovaujančios įmonės į užsienio rinkas žengia palaiapsniui, po truputį rinkdamos informaciją apie tos šalies rinkos specifiką, pagal tai derindamos savo veiksmus ir jų intensyvumą (Gripsrud, Benito, 2005). Dažniausiai tai būna įmonės, kurios nori patekti į tolimą savo vietinei kultūrai rinką.



**10 pav. Įmonės skverbimosi į užsienio rinką teorijos**

Apsisprendusi savo veiklą plėsti užsienio rinkoje, įmonė privalo nuspręsti, kokia forma ši veikla bus vykdoma. Įmonė gali rinktis vieną iš šių būdų: vykdyti eksportą, įgyvendinti tiesiogines investicijas, arba kurti strateginius susivienijimus (žr. 11 pav.).



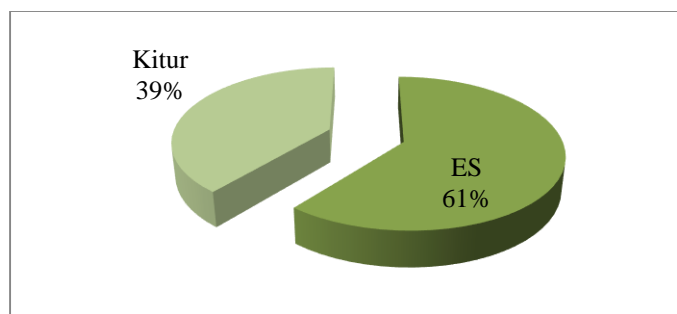
**11 pav. Įmonės įėjimo į užsienio rinką formos**

Kiekviena iš 11 paveiksle pateiktų įėjimo į užsienio rinką formų susijusi su skirtingu rizikos laipsniu. Nepaisant nemažai mokslininkų (Jobber, 2007; Hollensen, 2007) įvardintų šių skirtingų būdų privalumų ir trūkumų, sudėtinga būtų išskirti, kuri iš šių formų yra optimaliausia. Tai priklauso nuo įmonės tikslų, resursų, užsienio rinkos sąlygų ir t.t. (Robinson, Lundstron, 2003).

Kadangi šiame darbe analizuojamos įmonės plėtros į Latvijos rinką galimybės, tai reikėtų pastebėti, kad 2014 m. Lietuvos įmonių eksportas į Latviją sudarė 2234 mln.eur., t.y. 9,2 proc. visos šalies eksporto apimties (Lietuvos Statistikos departamentas, 2014).

2011 m. Lietuva turėjo 466 įmones užsienio valstybėse. Daugiausiai jų – ES valstybėse (61 proc.) (žr. 10 pav.). Savo ruožtu Latvijoje 2011 m. veikė 160 Lietuvos kontroliuojamų įmonių. Daugiausiai įmonių ne ES narėse yra įsteigta Rusijoje (31,9 proc.), Baltarusijoje (29,1 proc.), Ukrainoje (23,1

proc.). Daugiausiai tai – didmenine ir mažmenine prekyba, apdirbamąja pramone užsiimančios įmonės (Lietuvos Statistikos departamentas, 2011).



**12 pav. Lietuvos kontroliuojamų įmonių pasiskirstymas ES ir kitose valstybėse, proc.**

Taigi, išskirtinos 4 pagrindinės įmonės plėtros į užsienio rinkas motyvų grupės: motyvai, susiję su didesnių pajamų gavimu, su įmonės pozicijos stiprinimu, su įmonės produkcija, su problemomis vietinėje rinkoje. Savo veiklos plėtrą užsienio rinkose įmonės planuoja pakopomis. Išskiriamos dvi pagrindinės teorijos, nusakančios įmonės skverbimosi į užsienio rinką būdą: eklektinė ir elgsenos. Nusprendusi savo veiklą vystyti ir užsienio rinkoje, įmonė gali rinktis vieną iš trijų tokios veiklos vystymo formų: vykdyti eksportą, įgyvendinti tiesiogines investicijas, arba kurti strateginius susivienijimus.

*Eksportas.* Eksportą galima vadinti vienu svarbiausiu ne tik šalies ekonomikos, bet ir įmonės augimo garantu. Eksportas – tai prekių/paslaugų pardavimai užsienio pirkėjams. Tarptautinė komercija, prekyba – tai prekių ir paslaugų mainai, kurie vyksta už nacionalinių sienų (B. Seyoum, 2009). Pagrindiniai eksporto bruožai – prekyba vyksta tarp dviejų arba daugiau valstybių, naudojama įvairi valiuta, jai būdinti kursų svyravimai.

*Tiesioginės investicijos.* Terminas tiesioginės investicijos dažnai minimas šalyse, kurios nori ekonomiškai augti, tad investicijos gali būti dviejų rūšių – vidaus ir užsienio. Tiesioginės vidaus investicijos – fizinių ir juridinių asmenų bei pačios valstybės investicijos šalies viduje. Tiesioginės užsienio investicijos – tai užsienio valstybių, įvairių tarptautinių organizacijų, fizinių bei juridinių asmenų investicijos į pasirinktą užsienio šalį. Šios investicijos gali būti trijų rūšių: tiesioginės investicijos, portfelinės investicijos ir kitos investicijos. Tiesioginiai užsienio kapitalo srautai, keliaujantys į kitą šalį, galimi vadinti tiesiogine užsienio investicija, kurią sudaro: akcijos, paskolos, investuotos pajamos, įvairūs kapitalo srautai ir pan.

*Strateginiai susivienijimai.* Įmonei svarbūs ištekliai gali būti sukurti įvairiai sujungus įmones, tai gali būti strateginiai aljansai, bendros įmonės ir pan. Tokiu atveju įmonės tampa kaip dideliu tinklu bendradarbiaujant su klientais, tiekėjais ar konkurentais, taip įgyjamas pranašumas. Strateginis

susivienijimas pabrėžia, jog susijungimai tarp įmonių leidžia pagerinti jų konkurencingumą (Kim & Oh, 2004).

Įmonės plėtra, renkantis paskirstytojo strategiją. Pasirinkti tinkamą paskirstymo kanalą įtakoja veiksniai, kurie susiję su prekėmis, pačiais vartotojais, konkurentais bei kitais su įmone susijusiais veiksniais. Būtent įmonė, įvertinus paskirstymo kanalus bei jų alternatyvas, turi pasirinkti labiausiai tinkamą būdą plėstis į užsienio rinką. Jau minėtos formos ir teorijos aiškina, kokiais būdais ir kodėl įmonė plečiasi ir kaip turi plėstis į naujas rinkas. Kiekviena įmonė ar organizacija renkasi jai priimtinausius ir realiausiai įgyvendinamus metodus savo plėtrai svetur. J. Aidanas O' Reilly (1985) pataria kokį būdą pasirinkti:

- Agento pasirinkimas vietinėje (eksporto) rinkoje;
- Prekyba, pasitelkus platintojus (tarpininkus), esančius namų rinkoje;
- Tiesioginis pardavimas, pasitelkus savo darbuotojus.

Prieš pasirenkant paskirstymo būdą, būtina įvertinti, ar įmonei finansiškai tai apsimoka, kokios bus išlaidos, ar įmonė yra pajėgi vykdyti pardavimo funkcijas. (Christopher, Peck, 2003) Vartotojas visada atsižvelgia į įmonės patikimumą rinkoje. Nuo prekybos tarpininko, paskirstytojo įvaizdžio priklausys ir eksportuojamos įmonės įvaizdis užsienio rinkoje. Renkantis netiesioginį eksporto būdą, įmonė bendrauja su didmeninėmis arba mažmeninėmis įmonėmis. Kitaip tariant, sudaroma prekių platinimo arba distribucijos, kuriose tarpininkas nėra pavaldus gamintojui, sutartys su paskirstytojais. Įmonė savo produkciją parduoda tiesiogiai užsienio rinkoje esančiam importuotojui. Paskirstytojas arba platintojas perima prekes į savo nuosavybę ir savo žiniomis jomis disponuoja. Paskirstytojas gauna atlygį iš pirkimo-pardavimo kainų skirtumo. Taigi, vienas pagrindinių ir greičiausiai plėtrą užtikrinančių strategijų – bendradarbiavimas su paskirstytojais. Paskirstytojas (ang. distributor) – įgaliotas asmuo, kuris vykdo tarpininkavimo funkciją nuo eksportuotojo iki pirkėjo. Paskirstymas – tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, kurie susiję su prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo (A. Pajuodis, 2005). Paskirstytojo pasirinkimas įmonei gali atnešti naudingos informacijos bei patirties. Neinvestuojant į fizinę plėtrą įmonė, bendradarbiaujant su paskirstytoju, tiria užsienio rinką ir pagal gautus rezultatus gali plėtoti tolimesnę įmonės plėtrą. Lentelėje pateikiami tiesioginio eksporto privalumai ir trūkumai.



**4 lentelė. Tiesioginio eksporto privalumai ir trūkumai**

Eksporto būdas	Privalumai	Trūkumai
<b>Paskirstytojas arba agentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trumpesnė paskirstymo grandinė;</li> <li>• Užsienio rinkos paskirstytojų/agentų pagalba;</li> <li>• Kontaktas su užsienio tiekėjais ir priėjimas prie pasirinktos rinkos;</li> <li>• Kaupiama informacija apie užsienio rinką;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maža galutinės kainos kontrolė;</li> <li>• Investicijos reikalingos į pardavimų organizavimą;</li> <li>• Galimos komunikacijos problemos;</li> <li>• Kultūriniai skirtumai;</li> <li>• Įvairūs prekybiniai suvaržymai.</li> </ul>

Lentelėje pateikti paskirstytojo privalumai įmonei lemtų mažesnius plėtros kaštus. Pats eksportavimo būdas rodo, jog paskirstymo grandinė sutrumpėtų, kadangi prekės keliautų tik iki paskirstytojo, o užsienio rinkoje dėl galutinės prekės kelio būtų atsakingas būtent paskirstytojas. Nesant tikriems dėl pasirinktos šalies ar rinkos, paskirstytojo būdas leidžia įmonei kaupti informaciją apie vartotojų pirkimo tendencijas, jų poreikius bei galimybes perkant vienokias ar kitokias medicinines prekes. Bendradarbiaujant su paskirstytoju užsienio rinkoje, taip pat vystomi kontaktai su užsienio gamintojais, tiekėjais, kas vėliau gali tapti itin svarbiu kriterijumi plečiant asortimento ar pačios įmonės veiklą.

Visgi, nepaisant visų privalumų, kuriuos teikia eksporto plėtra paskirstytojo būdu, išlieka keletas trūkumų, kurie kartais gali tapti kertiniu tašku nesėkmingos įmonės plėtros atžvilgiu. Eksportuojant produktus paskirstytojo būdu, įmonė negali spręsti galutinės produkto kainos, tad ji į kainos sprendimus nesikiša. Nors įmonė nereguliuoja galutinės produkto kainos, tačiau ji atsakinga už pardavimų organizavimą, tai gali būti reklamos, akcijų paketai ir pan. Eksportuojant prekes svetur dažniausiai išskylanti problema – prasta komunikacija arba jos nebūvimas. Dažnai eksportuotojas ir importuotojas nesusikalba arba jų gaunama ir teikiama informacija dubliuojasi, tai reiškia, jog sprendimai dėl tam tikrų darbų gali strigti arba nebūti rezultatyvūs, kokių norima.

Atsižvelgiant į tai, kiek įmonė numato konkrečių platintojų su kuriais norėtų bendradarbiauti bei kokio lygio siekia bendradarbiavimo, išskiriamos šios paskirstymo strategijos: pasirinktinė, išimtinė bei intensyvi. (Boveè C.L., Thill J.V, 1992) pasirinktinės distribucijos strategiją galima vykdyti tik per tarpininkus, kuriems yra keliami kokybiniai kriterijai.

Paskirstytojo funkcijos:

- Tarpininkavimas tarp įmonės eksportuotojos ir vartotojo;
- Produkto vystymo programa;
- Kontaktų užmezgimas su esamais ir būsimais pirkėjais;
- Vartotojų poreikių tyrimas dėl siūlomų produktų;
- Sandėliavimas ir prekių paskirstymas;
- Rizikos prisiėmimas.

Paskirstytojo tinkamumą nulemia kriterijai: turimi kontraktai su didžiausiais vietiniais vaistinių tinklais, būtų mokūs ir turėtų savo marketingo skyrių. Sutartys su didžiausiomis mažmeninėmis ar didmeninėmis įmonėmis rodo, jog paskirstytojas turi taškus, į kuriuos gali tiekti eksportuojamą produkciją, prekė nuolatos bus lentynose ir klientas turės galimybę ją įsigyti. Paskirstytojo mokumas garantuoja finansinį stabilumą, finansinius judėjimus su eksportuojančia įmone, atsiskaitymus už gaunamas prekes. Dar vienas kriterijus – marketingo skyrius. Paskirstytojas, kuris turi marketingo skyrių, gali rengti reikiamas reklamas vartotojams apie siūlomų produktų naudą ir pan.

Taigi, įmonė rinkdamasi užsienio rinką, turi apsvarstyti visus aspektus: ar yra poreikis plėstis į užsienio rinką, kokios skverbimosi galimybės ir būdai labiausiai tinka įmonei, ar pasirinkta šalis bei rinka gali išpildyti norimus lūkesčius. Plėtros pasirinkimo būdas turi didelę įtaką eksporto plėtros sėkmingumui. Pasirinktas tinkamas kelias plėtrai įmonei gali atnešti tiek finansinį tiek žiniomis grįstą naudą.

## **2.2 Užsienio rinkos vertinimas įmonės plėtros požiūriu**

Įmonei svarstant, ar jai verta plėstis į užsienio rinkas ir kokių šalių rinkos jai būtų optimaliausios, ji turi įvertinti daugelį aspektų, t.y. išanalizuoti pasirinktos šalies makroaplinkas bei įvertinti savo įmonės mikroaplinką. Makroaplinkos veiksniams priskirtini visi su įmone nesusiję, tačiau su užsienio rinka, į kurią planuojama plėstis, susiję veiksniai – ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, politiniai, teisiniai, konkurencija, technologijos lygis, pateikimo struktūra, geografija ir infrastruktūra (žr. 13 pav.). Tuo tarpu mikroaplinkos veiksniams priskirtini įmonės pajėgumai (pvz., įgūdžiai, ištekliai, produkto pritaikomumas, konkurencinis pranašumas).



**13 pav. Užsienio rinkos pasirinkimą lemiančių makro veiksnių grupės**

Literatūroje vadinama daug ir įvairių kriterijų, leidžiančių įvertinti šalies, į kurią ketinama plėstis, ekonominę situaciją. Šiame darbe aptariant pasirinktos šalies rinkos vertinimui atrinktus ekonominės, socialinės, politinės, teisinės, konkurencinės aplinkos vertinimo kriterijus pasirinkta R.Kuvykaitės (1997) metodika. Šios mokslininkės įvardintus kriterijus galima priskirti vienai, ar kitai iš aukščiau išvardintų užsienio šalies makroaplinkos vertintinų veiksnių (žr. 5 lent.).

**5 lentelė. Potencialios užsienio atskirų makro aplinkų vertinimo kriterijų grupės**

Konkurencinė aplinka	Ekonominė aplinka	Socialinė aplinka	Politinė/teisinė aplinka
<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurentų skaičius</li> <li>Konkurentų struktūra</li> <li>Konkurentų pajėgumas (rinkos dalis, apyvarta, pelnas ir pan.)</li> <li>Konkurentų ištekliai ir kompetencija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pramonės struktūra</li> <li>Bendrasis vidaus produktas (BVP) ir jo kitimo tendencijos</li> <li>Užsienio prekybos apyvarta, eksporto ir importo struktūra</li> <li>Ekonominės sistemos tipas</li> <li>Valstybinio ir privataus sektoriaus dalis ekonomikoje</li> <li>Infrastruktūra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Populiacija</li> <li>Vartotojų perkamoji galia (pajamos, jų paskirstymo struktūra, vartojimo struktūra)</li> <li>Darbuotojų kvalifikacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valstybės parama konkurentams (subsidijos, kreditai, mokesčių lengvatos)</li> <li>Privilegijos vietiniams konkurentams</li> <li>Valiutos sistema</li> <li>Užsienio prekybos politika</li> <li>Išlaidų lygis</li> <li>Darbo sąlygos, darbų sauga</li> <li>Pelno naudojimo galimybės</li> </ul>

Analizuojant užsienio rinkos konkurencinę aplinką be R. Kuvykaitės (1997) įvardintų kriterijų V. Kvainauskaitė (2003) rekomenduoja taip pat įvertinti konkurencinės rinkos paklausą. Minėta

mokslininkė tai siūlo daryti remiantis tam tikrais kriterijais: pagal objektą, subjektą, geografinę sritį, rinkos talpumą, intensyvumą ir stabilumą, susiformavimo laipsnį, pasireiškimo laiką ir t.t. (žr. 6 lent.).

#### 6 lentelė. Konkurencinės užsienio rinkos paklausos vertinimo kriterijai

Kriterijai	Konkrencinės užsienio rinkos tipai
Pagal objektą	Bendroji, prekių grupių
Pagal subjektą	Atskirų vartotojų grupių, įmonių
Pagal geografinę sritį	Šalies, tam tikros teritorijos, miesto/kaimo.
Pagal rinkos talpumą	Esamoji, prognozuojami, paslėptoji
Pagal intensyvumą ir stabilumą	Kasdieninė, periodinė, sezoninė, pastovi, kintanti ir t.t.
Pagal susiformavimo laipsnį	Reali, potenciali, besiformuojanti, diskretinė
Pagal pasireiškimo laiką	Metinė, ketvirtinė, mėnesinė, savaitinė
Pagal objekto tarnavimo laiką	Ilgalaikio, trumpalaikio, vienkartinio naudojimo prekių
Patenkinimo laipsnį	Visiškai patenkinta, iš dalies patenkinta, nepatenkinta
Realizacijos terminą ir paskirtį	Atidėta, susikaupusi, pirminė, antrinė
Produkto homogeniškumo laipsnį	Homogeninė, heterogeninė ir t.t.

Kultūrinė aplinka – vienas iš svarbiausių įmonės plėtros į užsienio rinkas makro aplinkos veiksnių (Vijeikis, Vijeikienė, 2003; Nemeček ir kt., 2008). Bet kuri įmonė, svarstanti galimybę savo veiklą plėsti užsienio rinkoje, privalo atidžiai išstudijuoti tos šalies kultūrinius aspektus, nes dažnai jų nepaisant numatyta tikslinė rinka tiesiog atsisako įsigyti įmonės produktus ar paslaugas (Kotler ir kt., 2005). Minėtiems elementams priskirtina užsienio šalies, į kurią ketinama plėstis, religija, vertybės ir požiūriai, manieros ir papročiai, materialūs elementai, estetika, išsilavinimas, socialinės organizacijos, verbalinė ir neverbalinė kalba (Vijeikis, Vijeikienė, 2003).

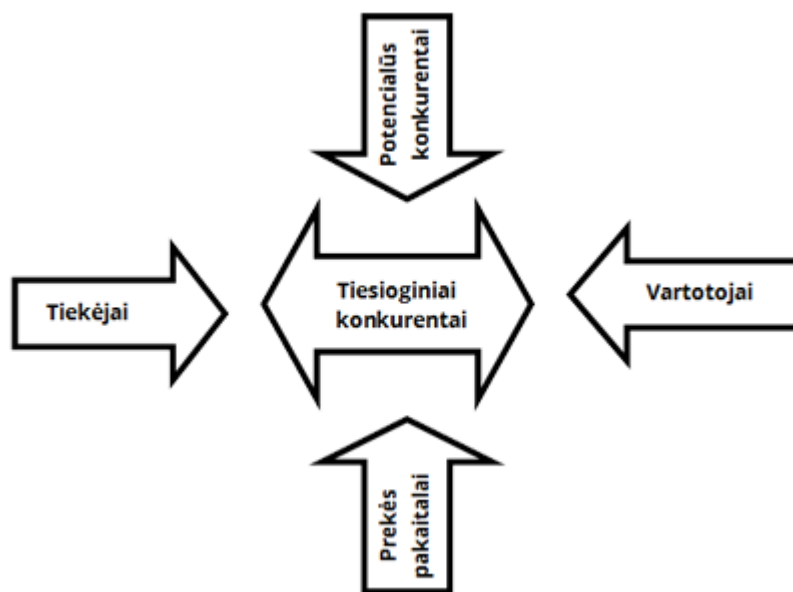
Konkurentų analizė. Natūralu, jog įmonei rengiant plėtros strategijas į užsienio rinką, reikia atlikti tam tikrus tyrimus, analizes, skaičiavimus. Vienas pagrindinių aspektų, kuriuo remiantis įmonė gali taikyti tam tikrus sprendimus plėtrai – konkurentų analizė. Įvairūs mokslininkai, konkurenciją bei konkurentus įvardija įvairiai. Tačiau bendriausias apibūdinimas konkurencijai – tai ekonominių subjektų rungtyniavimas, siekiant užtikrinti geresnes gamybos, pirkimo ir pardavimo sąlygas (Sadler, Craig, 2003). Kiti mokslininkai teigia, jog konkurencija – tai subjektų kova dėl dominavimo tam tikroje srityje, nesiskaitant su kitų subjektų interesais toje sferoje. (G. Drummond, J. Ensor, R. Ashford, 2007). J.A. Pearce, R. B. Robinson (2004) konkurenciją apibrėžia, kaip įmonių, veikiančių vienoje rinkoje ir aptarnaujančių tą patį rinkos segmentą, rungtyniavimą dėl klientų ir pelno. Dar vienas mokslininkas J.

L. Smith (2006) konkurenciją apibūdina, kaip elgsenos kategoriją, kai individualūs pardavėjai ir pirkėjai rungtyniauja rinkoje, siekdami geresnių pardavimų ir pirkimų.

Konkurencija ypač svarbi įmonės veiklą organizuojant. Pati konkurencija gali labai ryškiai įtakoti įmonės pelno gavimą arba negavimą ar net nuostolingą veikimą. Konkurencija neatsiejama ir nuo įmonės patirties, žinių kaupimo. Taigi, norint išsilaikyti rinkoje, joje pozicionuoti, reikia užtikrinti įmonės konkurencingumą rinkoje. Žinant, jog konkurencija nėra pastovi aplinka, įmonė privalo sugebėti prisitaikyti, laviruoti besikeičiančioje rinkoje. Įmonė turi sugebėti logiškai, objektyviai vertinti tiek įmonės galimybes, konkurencinę aplinką.

Kiekviena įmonė, siekianti veikti pelningai, turi nuolatos stiprinti savo konkurencinę aplinką. Konkurencinės pozicijos stiprinimas prasideda nuo konkurentų identifikavimo, įmonės padėties rinkoje. Kuomet įmonė išanalizuoja šiuos veiksnius, tuomet galima pradėti vertinti savo konkurencinę padėtį, kurią lemia ne tik įmonės vidiniai pajėgumai, bet ir rinkos konkurencingumo lygis.

Vienas iš populiariausių metodų apie konkurencinę aplinką – M. Porter 5 jėgų modelis (žr. 14 pav.)



**14 pav. M. Porter 5 konkurencinių jėgų modelis (M.Porter, 1998)**

Pateikta M. Porter 5 konkurencinių jėgų modelyje išryškintos 5 pagrindinės jėgos, kurios įtakoja konkurencinę aplinką: tiekėjai, vartotojai, potencialūs konkurentai, esami konkurentai bei prekės pakaitalai. Konkurencinę aplinką veikia ne tik esami konkurentai, bet kitos jėgos, kurios galbūt neatrodo konkurencinės ir esminės jėgos. Šis M. Porter modelis pasaulyje pripažįstamas, kaip vienas geriausiai tinkantis suvokti bei atpažinti konkurencinę aplinką.

Taigi, konkurenciją galima įvardinti įvairiai: tai įmonės ir jos konkurentų santykiai, įmonės pajėgumas išsilaikyti rinkoje konkuruojant su tokiomis pačiomis įmonėmis. Įmonės konkurencinė aplinka, konkurencija – tai tiesioginiai bei netiesioginiai veiksniai, kurie įtakoja įmonės veiklą dalyvaujant rinkos subjektų aptarnavime bei pelno gavime.

### **2.3. Įmonės strategijos formavimas, žengiant į pasirinktą užsienio rinką**

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje veikiančios įmonės daugiau ar mažiau susiduria su konkurencija. Būtent dėl šios priežasties įmonės yra priverstos ieškoti netradicinių, nestandartinių būdų, kaip išsilaikyti rinkoje ar netgi padidinti savo pozicionavimą joje. Rengiant efektyvias įmonės strategijas galimi aukšti ir akivaizdūs rezultatai, tačiau tam pasiekti būtinas aiškus strategijų planas, kaip pati įmonė žada konkuruoti bei pozicionuoti rinkoje. Efektyvios strategijos parengimas ir taikymas leidžia išsilaikyti rinkoje, didinti naudą (S. Valentinavičius, 2009) bei tenkinti vartotojų poreikius. Strateginis planavimas – neatsiejamas verslo stabilumo garantas. (S. Valentavičius, 2009)

Prieš pradėdant nagrinėti patį strategijos formavimo etapą, reiktų aiškiai apibrėžti, kas yra ta strategija. Daug mokslininkų strategijos sampratą apibrėžia įvairiai, pavyzdžiui Drucker akcentavo tai, jog strategija turi analizuoti esamą padėtį ir jeigu prireikia – ją pakeisti (Drucker,2004). Pati strategija apima visas įmonės sritis, pradėdant nuo įmonės tikslų iškėlimo iki jų įgyvendinimo, plėtos bei gyvavimo. Strategiją galima išskirstyti pagal penkis kriterijus (H. Mintzberg, 1994): planą, veiklos modelį, poziciją, procesą bei gudrybes. Taigi apibendrinant galima teigti, jog strategija – tai išsikeltų tikslų, siekių bei pagrįstų veiksmų junginys. Prieš pradėdant kurti pačią strategiją reiktų išskirti keletą elementų, kuriuos reikia žinoti ir sugebėti įvertinti, norint sukurti efektyvią strategiją:

- Įmonės vidiniai veiksniai (teigiami, neigiami);
- Pagrindiniai išsikelti tikslai;
- Situacijos analizė;
- Turimų resursų, išteklių strategijos įgyvendinimui panaudojimas.

Įmonės vidiniai veiksniai. Veiksnius, kurie įtakoja įmonės plėtos, strategijos kūrimą bei patį įmonės veikimą įtakoja vidiniai veiksniai, kuriuos galima suskirstyti į teigiamus ir neigiamus (žr. 7 lent.):

**7 lentelė. Įmonės vidiniai veiksniai, įtakojančys įmonės plėtrą**

Teigiami	Neigiami
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realūs, konkretūs įmonės išsikelti tikslai;</li> <li>• Aukštos kvalifikacijos darbuotojai;</li> <li>• Aiški valdymo struktūra;</li> <li>• Dėmesys detalėms;</li> <li>• Orientacija į rezultatus ir žmones;</li> <li>• Stabilumas;</li> <li>• Funkcinė valdymo struktūra;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daug įvairių išsikeltų tikslų;</li> <li>• Išsikeltų užduočių įgyvendinimo neužtikrintumas;</li> </ul>

Pateiktoje lentelėje matyti, jog įmonės vidinė aplinka yra stipri. Įmonėje išsikelti aiškūs tikslai leidžia funkcinėi valdymo struktūrai etapais vykdyti ir siekti užsibrėžtų tikslų. Tam, jog išsikelti tikslai būtų pasiekti, yra samdomi aukštos kvalifikacijos darbuotojai, specialistai, kurie yra atsakingi už produktų kelią nuo gamintojo iki vartotojo. Dirbantys įmonėje darbuotojai itin kruopščiai renka, sistemina informaciją, skiria didelį dėmesį detalėms, o gavus reikiamus rezultatus, įmonė atsiligina darbuotojams motyvaciniais aspektais (premijos, padėkos ir t.t.). Nepaisant įmonės teigiamų aspektų pastebima, jog dažnai daug ir įvairūs išsikelti tikslai darbuotojus klaidina skirstant darbus pagal prioritetus, taip nukenčia atliktų darbų kokybė bei darbų atlikimo terminų neatitikimas.

Pagrindiniai išsikelti tikslai. Įmonės plėtra be išsikeltų tikslų negali nusakyti ir kryptingai padėti plėstis pačiai įmonei. Įmonės pagrindiniai tikslai, kurie skatina plėtrą užsienyje yra: konkurencingumo didinimas, rinkos plėtimas, įmonės vardo žinomumo didinimas.

Situacijos analizė. Įmonės veiklos informacija yra svarbi tiek įmonės konkurencingumui, tiek jos plėtrai. (Black, 2004) Išsami įmonės veiklos, aplinkos analizė gali realiai padėti atsakyti į išsikeltus klausimus: ar mūsų įmonė gerai ar blogai dirba lyginant su konkurentais. Situacijos analizė padeda nustatyti reikiamos veiklos efektyvumo gerinimui reikalingas priemones, padeda racionaliai panaudoti įmonės vidaus rezervus: materialius, finansinius ir pan. Analizė parodo įmonės ar jos padalinių veiklos trūkumus, padeda nusistatyti būdus, kaip tuos trūkumus šalinti, verslo rizikos įvertinimas ir t.t.

Turimų resursų valdymas. Siekiant efektyviai panaudoti turimus įmonės resursus, visų pirmą reikia atsižvelgti į tikslus, planą. Turimų išteklių panaudojimas turi būti naudojamas ne tik kaip efektyvus instrumentas, kuris padeda vykdyti pelnus, bet realiai turi atnešti įmonei naudos tam, jog būtų įgyvendinti tikslai.

Įėjimo į užsienio rinką specifiškai/barjerai. Įmonei žengiant į užsienio rinką dažnai iškyla įvairūs barjerai. Įmonei plečiant savo veiklą ne vietinėje rinkoje natūralu, jog plėtros pobūdis skiriasi. Dažniausiai įmonė susiduria su šiais plėtros į užsienį barjerais:

- Priėjimas prie tiekimo arba paskirstymo kanalų.
- Masto ekonomija.
- Vartotojų lojalumas.
- Patirtis.
- Diferenciacija.

Masto ekonomikos principas reiškia, jog įmonė, kuri nori įeiti į rinką ir joje sumažinti kaštus, yra priversta įgauti tam tikrą gamybos dydį, kuris turi atsverti patirtus kaštus. Minėta diferenciacija sukuria tiekėjų bei vartotojų lojalumą. Kintantys kaštai pasireiškia keičiant vieną tiekėją kitu. Priėjimas prie tiekėjų arba paskirstytojų gali būti sudėtingesnis nesant pakankamai paskirstytojų rinkoje, arba jie gali būti kontroliuojami esamų dominuojančių konkurentų. Taip pat būtina paminėti valdžios įtaką ir rinkos reguliavimo laipsnį. (Anders Pehrsson, 2002)

Strategijos modelių analizė. Norint parengti gerą įmonės strategijos planą, reikia suprasti, kokie yra galimi strateginiai modeliai, kuriuos žinant galima savo įmonei prisitaikyti geriausiai atspindintį ir realiausiai atnešantį naudos modelį. Kalbant apie patį strategijos formulavimą, jis būtinas tam, jog įmonė sugebėtų keistis kartu su besikeičiančia aplinka. Įmonė/organizacija turi sugebėti prisitaikyti prie įvairių aplinkos sąlygų. Įsitraukiant į strateginį planavimą, tiek darbuotojai tiek pati įmonė aiškinasi esamą padėtį rinkoje ir gali lengviau adaptuotis, kadangi realiai numatyti besikeičiančias aplinkos sąlygas yra sunku, o kartais neįmanoma. Tinkamai strategijai parengti būtina išskirti kelias strategijos formavimo modelius: portfelio, adaptacinis, išlikimo bei konkurencijos.

*Portfelio strategijos modelis:* šis modelis apibūdinamas kaip bendrosios investicijos į įvairias verslo sritis. Šis modelis skirtas kaip pagalba apsisprendimui, kaip sugebėti tinkamai paskirstyti įmonės išteklius įmonės veiklai įgyvendinti.

*Adaptacinis modelis:* šio modelio tikslas – tam tikrų veiksnių, kurie įtakoja įmonių bei organizacijų veiksmus vertinimas. Šiame modelyje parenkama tokia strategija, kuri leistų įmonei mokėti prisitaikyti prie kintamų aplinkos veiksnių. Sprendžiami įvairūs verslo, administraciniai, strateginiai klausimai bei problemos. Šios problemos tarpusavyje sąveikauja, todėl būtina tinkamai parengti strategiją norint, jog modelis sėkmingai dirbtų organizacijoje. Bendras adaptacinės koncepcijos akcentas – organizacijos elgseną įtakoja organizacijos aplinka, tad jei organizacija nori pasiekti sėkmę, apčiuopiamus rezultatus, ji privalo adaptuotis šioje aplinkoje (S. Valentinavičius, 2009).



*Išlikimo modelis:* naudojant šį modelį pasitelkiami tyrimai, kurie analizuoja aplinkos pokyčius, jų įtaką organizacijoms. Šis modelis byloja, jog pačių įmonių, organizacijų išlikimas gan sunkus, jos gyvavimą arba žlugimą lemia dažniausiai atsitiktinumas. Šiame modelyje galima išskirti tokius bruožus, kaip aplinkos nuolatinį keitimąsi, kurie dažniausiai ir būna įmonių žlugimo priežastimi. Remiantis išlikimo modeliu (Damašienė, 2002), strateginis ilgalaikis planavimas turi mažai įtakos įmonių sėkmei bei gyvavimui.

*Konkurencijos strateginis modelis:* šį modelį sukūrė Porter dar 1990 m. Konkurencinio modelio esmė – orientacija į konkurencinio pranašumo didinimą. Pačią konkurencinę aplinką gali kurti ne tik tiesioginiai ar netiesioginiai konkurentai, bet kartu ir kiti įvairūs rinkos dalyviai, kurie iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti visai nesusiję su konkurencija. Pasitelkiant šį modelį nagrinėjama konkreti veiklos sritis, kuri lemia įmonių konkurencingumą tam tikrose šakose.

#### **2.4. Rinkos aprėpties strategijos pasirinkimas**

Daugelis mokslinių darbų analizuoja marketingo reikšmę ir jo įtaką skirtingiems įmonės veiklos aspektams, pavyzdžiui, pajamoms (Rust ir kt., 2004), pardavimų augimui (Rouzes ir kt., 2005; Hawes ir kt., 2006), ryšių su vartotojais gerinimui (Gruing, Gruing, 1998), naujo produkto vystymo efektyvumui (Song ir kt., 1997) ir t.t. Mokslinių darbų gausa marketingo tematika patvirtina faktą, kad tai – reikšminga įmonės veiklos sritis, kuri turi būti planuojama, valdoma, kontroliuojama (Burca ir kt., 2004; Alamil, 2010; Ambang, 2010).

Ne išimtis ir tarptautinis marketingas. Įmonei nusprendus plėstis į užsienio rinką, ji numatyta rinkai turi sudaryti marketingo strategiją, kuri nebūtinai turi būti visiškai nauja nei iki šiol įmonė naudojo vietinėje rinkoje. Tai didžiąja dalimi priklauso nuo plėtrai siūlomo produkto ir rinkos, į kurią planuojama plėstis, vartotojų kultūros (Mamonienė, 2006; Kinderis, 2010; Petkevičiūtė, Budaitė, 2005). Šiuo požiūriu įmonė gali rinktis vieną iš trijų galimų marketingo rinkos aprėpties strategijų: nediferencijuotą, diferencijuotą arba koncentruotą (žr. 8 lent.).

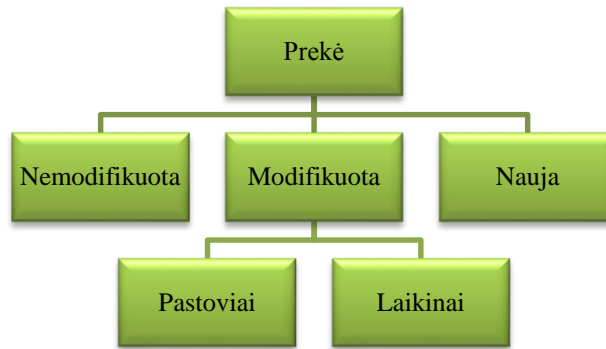
#### **8 lentelė. Tarptautinio marketingo aprėpties strategijos pagal tikslinę rinką**

<b>Strategija</b>	<b>Apibūdinimas</b>
<i>Nediferencijuoto marketingo strategija</i>	Įmonė laikosi nuomonės, kad visa rinką yra vienalytė ir jai visai galima taikyti tas pačias marketingo priemones, į kurias visi rinkos dalyviai reaguoja vienodai.
<i>Diferencijuoto marketingo strategija</i>	Įmonė laikosi nuostatos, kad ne visa rinką, kuriai yra siūlomas produktas, reaguoja vienodai į tas pačias marketingo priemones. Dėl šių priežasčių skirtingoms rinkos dalims įmonė taiko skirtingus marketingo komplekso elementų aspektus.
<i>Koncentruoto marketingo strategija</i>	Įmonė laikosi nuostatos, kad savo marketingo veiksmams tikslinga užimti kuo didesnę mažesnės rinkos dalies dalį.

Mokslinėje literatūroje aktyviai diskutuojama, ar vietinėje rinkoje įmonėje naudojama marketingo strategija gali sėkmingai funkcionuoti užsienio rinkoje, ar reikalinga jį pritaikyti pagal vietinės rinkos kultūrinę, socialinę ir kitas aplinkas (Virvilaitė ir kt., 2011). Remiantis mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais, kuo daugiau vietinės rinkos kultūrinis, socialinis, ekonominis ir kt. gyvenimas skiriasi nuo užsienio rinkos, į kurią ketinama plėstis, tuo labiau įmonės marketingo veiksmai turėtų būti keičiami, adaptuojami pasirinktai užsienio rinkai (Evans ir kt., 2008; Sousa, Lengler, 2009). Mokslinėje literatūroje netgi yra pateikiama teorinių marketingo komplekso adaptavimo užsienio rinkai modelių – S.C.Jain (1989), M.Theodosiou ir L.C.Leonidou (2003), Y.Polo-Redondo ir J.Cambra-Fierro (2007) ir t.t. Pavyzdžiui, S.C.Jain (1989) modelyje daroma prielaida, kad marketingo komplekso adaptacija – 5 veiksnių (tikslinės rinkos, pozicijos rinkoje, prekės prigimties, aplinkos veiksnių, organizacinių veiksnių) sąveika. Tuo tarpu M.Theodosiou ir L.C.Leonidou (2003) modelio esmė – įmonės apsisprendimui adaptuoti marketingo komponentą įtaką daro išoriniai (aplinkos veiksniai, rinkos charakteristikos, vartotojas, konkurencija, prekės ir pramonės šaka) ir vidiniai (organizaciniai ir vadybiniai veiksniai) veiksniai. Savo ruožtu Y.Polo-Redondo ir J.Cambra-Fierro (2007) modelyje teigiama, kad marketingo elementų adaptacija lemia ilgalaikius santykius su vartotojais, jų pasitenkinimą ir įsipareigojimą.

Taigi, kuo labiau plėtrai pasirinktos užsienio rinkos kultūra skiriasi nuo vietinės, tuo efektyviau būtų taikyti diferencijuoto marketingo strategiją. Įmonei pradėjus planuoti ir kurti užsienio rinkai adaptuotą marketingo strategiją svarbiausi aspektai, į kuriuos jai reikia atsižvelgti – marketingo komplekso struktūrinių dalių adaptacija, t.y. prekės, kainos, pardavimo politikos ir rėmimo priemonių adaptacija. Būtent šie aspektai ir bus plačiau aptariami sekančiuose šio darbo poskyriuose. Galima teigti, kad įmonės produkto plėtros į užsienio rinką marketingo strategijos adaptacija tai rinkai priklauso nuo daugelio veiksnių. Dauguma mokslininkų sutaria, kad šiuo atveju marketingo strategiją reikia adaptuoti, kai užsienio rinka, į kurią ketinama plėstis, yra kultūriškai tolimesnė nuo vietinės.

Siekiant sėkmingai įsitvirtinti užsienio rinkoje įmonė pirmiausiai turi įvertinti savo produkcijos tinkamumą pasirinktai rinkai. Dažni atvejai, kai atskiriems produktams reikalingi pakeitimai, norint, kad jie patenkintų pasirinktos užsienio rinkos vartotojų poreikius (Mamonienė, 2006). Taigi, įmonė pristatydamą prekę užsienio rinkai gali elgtis trejopai: platinti nemodifikuotą, modifikuotą, arba visiškai naują prekę (Kuvykaitė, 1997). D.Jobber (2007) siūlo du galimus prekės modifikacijos naujai rinkai variantus: pastovus būdas, kai produktas tikslingai modifikuojamas tam tikrai rinkai, ir laikinas būdas, kai prekę modifikuojama tik tam tikram laikotarpiui, kol klientai susipažins su nauju produktu (žr. 15 pav.).



**15 pav. Prekės adaptavimo užsienio rinkai galimybės**

Mokslininkų dauguma sutaria, kad planuojant prekę tiekti užsienio rinkoms, ją verta modifikuoti. Pvz., D.Jobber (2007) nuomone, bet kuriai užsienio rinkai siūlant vietinės rinkos prekes, jas privalu modifikuoti pagal užsienio rinkos vartotojų poreikius. To nereikėtų daryti tik išimtiniais atvejais: kai užsienio rinkai siūloma produkcija remiasi autentišku nacionaliniu paveldu (pvz., lietuviškas midus, lietuviško lino gaminiai ir t.t.), kai vienodų pažiūrų žmones galima priskirti prie globalaus marketingo segmento (pvz., Jamieson maisto papildai, šveicariški laikrodžiai ir pan.). Šiuos teiginius papildė R.Virvilaitės ir kt. (2011) atlikto tyrimo išvados: prekę modifikuoti pageidautina, kai ją planuojama siūlyti kultūriškai stipriai atitolusiai nuo vietinės užsienio rinkai. Tuo metu I. Pikturnienė (2010) laikosi nuomonės, kad prekių adaptacija užsienio rinkai priklauso nuo to, kokiai prekių grupei jos priklauso. Remiantis šia mokslininke, visas plėtrai į užsienio rinką ruošiamas prekes galima suskirstyti į dvi grupes: su kultūra nesusijusios prekės ir su kultūra susijusios prekės. Su kultūra nesusijusius produktus tiekiant į užsienio rinką galima jų ir neadaptuoti (pvz., geležinkelio paslaugos, telekomunikacijos paslaugos ir t.t.), taikyti tą pačią kaip vietinėje rinkoje marketingo strategiją. Visiškai priešingas variantas yra ruošiantis tiekti į užsienio rinką su kultūra susijusius produktus (pvz., cepelinai, medus, midus, kiauliena ir pan.).

Jei I.Pikturnienė (2010) prieš įmonei apsisprendžiant, ar verta produktą adaptuoti užsienio rinkai, rekomenduoja patikrinti, ar jis nėra susijęs su vienos ar kitos šalies kultūriniais aspektais, tai J.Blythe (2006) prieš įmonei apsisprendžiant dėl prekės modifikacijos būtinumo siūlo ją įvertinti penkiais kriterijais:

1. Ar vienodas prekės gyvavimo ciklas vietinėje ir planuojamoje plėtrai užsienio rinkoje?
2. Ar prekės gamybos technologija ir jos veikimo mechanizmas tinka planuojamai plėtros rinkai?
3. Ar planuojama plėtros rinka yra urbanizuota?
4. Ar planuojama tiekti užsienio rinkai prekė yra ypatinga kultūros požiūriu?

5. Ar vienodi augimo veiksniai vietinėje ir planuojamoje plėtrai rinkoje (technologiniu ir kultūriniu požiūriu)?

Nusprendus prekę vis tikrai pasirinktai užsienio rinkai adaptuoti, įmonei rekomenduojama taikyti vieną iš penkių prekės adaptavimo prie užsienio rinkos bei jos komunikacijos strategiją: tiesioginis pratęsimas, prekės adaptavimas, komunikacijos adaptavimas, dvigubas adaptavimas, prekės sukūrimas (žr. 16 pav.).

		PREKĖ		
		<i>Prekė nekeičiama</i>	<i>Prekė adaptuojama</i>	<i>Sukuriama nauja prekė</i>
KOMUNIKACIJOS ELEMENTAI	<i>Komunikacijos elementai nekeičiami</i>	Tiesioginis pratęsimas	Prekės adaptavimas	Prekės sukūrimas
	<i>Komunikacijos elementai adaptuojami</i>	Komunikacijos adaptavimas	Dvigubas adaptavimas	

**16 pav. Tarptautinės prekės ir jos komunikacijos strategijos pagal Warren J. Keegan**

Visiškai jokia prekės ir jos komunikacijos modifikacija neatliekama taikant „Tiesioginio pratęsimo strategiją“, maksimaliai prekė ir jos komunikacija adaptuojama užsienio rinkai taikant „Dvigubos adaptacijos strategiją“. Tuo tarpu pasirinktai užsienio rinkai kuriant naują produktą, atitinkamai jam kuriama ir nauja komunikacijos strategija.

Prekės adaptavimo užsienio rinkai procese galima adaptuoti atskiras prekės komponentų grupes: pagrindinį komponentą, pakuotės komponentą, arba palaikančio aptarnavimo komponentą (žr. 9 lent.). Paprasčiausia, mažiausiai finansinių išteklių pareikalautų palaikančio aptarnavimo komponento adaptavimas, daugiausiai - pagrindinio prekės komponento adaptavimas.

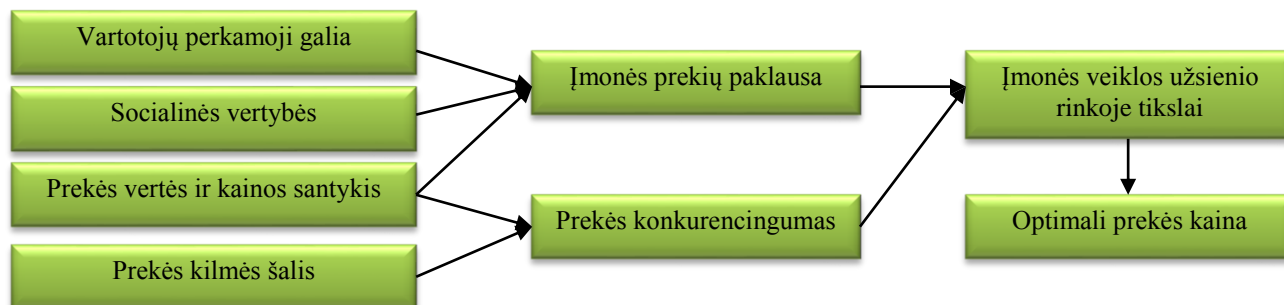
**9 lentelė. Prekės adaptavimo užsienio rinkai galimybės**

Adaptacinės komponentų grupės	Adaptatyvūs komponentai
<i>Pagrindinis komponentas</i>	Fizinė prekė, esminė technologija, prekės konstrukcija, prekės funkcijos
<i>Pakuotės komponentas</i>	Kokybė, kaina, stilius, pakuotė, prekybinis marketingas
<i>Palaikančio aptarnavimo komponentas</i>	Pristatymas, garantinis aptarnavimas, pogarantinis aptarnavimas, remontas, einamoji priežiūra, sumontavimas, ir t.t.

Taigi, galima daryti išvadą, kad siekiant sėkmingai įsitvirtinti užsienio rinkoje įmonė pirmiausiai turi įvertinti savo produkcijos tinkamumą pasirinktai rinkai ir nuspręsti, ar jį ir jam vietinėje rinkoje

taikomą marketingo strategiją vertėtų adaptuoti, naudoti standartizuotą, ar konkrečiai užsienio rinkai sukurti visiškai naują produktą. Šis sprendimas priklauso nuo daugelio veiksnių. Nusprendus prekę vis tikrai pasirinktai užsienio rinkai adaptuoti, įmonei rekomenduojama taikyti vieną iš penkių prekės adaptavimo prie užsienio rinkos bei jos komunikacijos strategijų: tiesioginis pratęsimas, prekės adaptavimas, komunikacijos adaptavimas, dvigubas adaptavimas, prekės sukūrimas.

Kaina ir paskirstymas (pardavimo politika). Prekės kaina – vienintelis marketingo komplekso elementas, įmonei garantuojantis pajamas, tačiau jo negalima atskirai vertinti be kitų marketingo elementų. Planuojamos užsienio rinkai produkcijos kainą lemia daugelis aspektų: atstumas iki vartotojo, užsienio valstybių vykdoma politika, valiutų svyravimai, paskirstymo kanalų ilgis ir t.t. Remiantis R.Kuvykaite (1997), optimalią įmonės produkcijos kainą užsienio rinkoje pagrindinis lemiantis veiksnys – įmonės veiklos užsienio rinkoje tikslai, kuri įtakoja prekės konkurencingumas ir įmonės prekių paklausa (žr. 17 pav.). Savo ruožtu įmonės prekių paklausą užsienio rinkoje formuoja jos vartotojų perkamoji galia, socialinės vertybės, prekės vertės ir kainos santykis. Tuo tarpu prekės kilmės šalis kartu su prekės vertės ir kainos santykiu lemia plėtrai į užsienio rinką ruošiamos prekės konkurencingumą.



**17 pav. Optimalią prekės plėtrai į užsienio rinką ruošiamos prekės kainą lemiantys veiksniai**

Užsienio rinkai ruošiamos prekės kainos nustatymo problemos panašios vietinėje ir užsienio rinkoje: nustatyti naujos prekės kainą, iškilus būtinybei įgyvendinti jos lankstumą, koordinuoti kelių susijusių paklausos prekių kainas (straipsniai.org, 2012).

Užsienio rikai nustatytos prekės kainos dažnai nesutampa su tos pačios prekės kainomis vietinėje rinkoje. Kaip pavyzdį galima pateikti L.Juškaitės (2008) atlikto tyrimo rezultatus, kuriuose nurodoma, kad kompanijos „Samsung“ prekės yra siūlomos skirtingose rinkose skirtingomis kainomis. Įvertinus skirtingų rinkų vartotojų elgseną nustatyta, kad kainų santykis užsienio šalių rinkose „sąlygojo

skirtingus klientų prekės pirkimo įpročius, kurie suformavo skirtingą paklausą ir apsprendė skirtingus prekių asortimento formavimo sprendimus“ (Juškaitė, 2008, p.61).

Užsienio rinkoje siūlomai prekei nustatant kainą įmonė renkasi vieną iš šių strategijų: nugriebimo, užsienio rinkoje vyraujančią panašių prekių kainų nustatymo strategiją, įsiskverbimo strategiją (žr. 10 lent.).

**10 lentelė. Pradinės prekės kainos užsienio rinkai nustatymo strategijos**

Strategija	Tikslas	Kada naudojama	Kainos lygis
<i>Nugriebimo</i>	Maksimizuoti pelną per trumpą laiką	Kai prekė unikali; kai vartotojai yra mokūs.	Mažesnis nei konkurentų
<i>Prisitaikymo</i>	Prisitaikyti prie konkurentų	Kai tikslinėje rinkoje yra analogiškų prekių.	Panašus į konkurentų
<i>Įsiskverbimo</i>	Per kuo trumpesnę laiką parduoti kuo didesnę kiekį prekių, t.y. įsitvirtinti rinkoje	Kai siekiama atbaidyti konkurentus.	Labai žema kaina

Visų šių strategijų tikslai, naudojimo pobūdis ir nustatomų kainų lygis skiriasi. Aukščiausią kainą galima nustatyti naudojantis Prisitaikymo prie konkurentų kainų strategiją, mažiausią – naudojant įsiskverbimo strategiją.

Įmonės plėtros į užsienio rinką kontekste reikšmingą vietą užima paskirstymo aspektas. Veiklos užsienio rinkoje pradžioje įmonė turi apsispręsti, kokį paskirstymo kanalo tipą ji planuoja taikyti – tiesioginį, ar netiesioginį (Harison, Hock, 2002; Lietuvos Ekonominės plėtros agentūra, 2008).

Paskirstymo kanalo pasirinkimui įtakos turi daugelis veiksnių. Visus juos galima suskirstyti į kelias grupes: veiksniai, susiję su planuojama užsienio rinkoje pardavinėti preke, susiję su vartotojais, konkurentais, pačia įmone, kitais veiksniais (žr. 11 lent.).

**11 lentelė. Paskirstymo kanalo pasirinkimą lemiančių veiksnių grupės**

Veiksnių grupė	Veiksniai
<i>Susiję su prekėmis</i>	Pirkimo dažnis, kaina, transportabilumas, laikymo sąlygos.
<i>Susiję su vartotojais</i>	Skaičius, teritorinis pasiskirstymas, perkamoji galia, pirkimo įpročiai.
<i>Susiję su konkurentais</i>	Skaičius, dydis, įvaizdis, jų konkuruojančios prekės, paskirstymo kanalai.
<i>Susiję su įmone</i>	Dydis, rinkos dalis, finansinis pajėgumas, personalas, įvaizdis.
<i>Susiję su kitais veiksniais</i>	Marketingo makroaplinka, paskirstymo infrastruktūra.

Pasirinkus netiesioginį prekių paskirstymo kanalą tikslinga įvertinti jo patikimumą ir veiklos kokybę: tarpininko klientus ir pardavimo apimtį, realizuojamos produkcijos specifiką, jo pajėgumus ir

disponuojamą įrangą (Lietuvos Ekonominės plėtros agentūra, 2008). Nuo tarpininko patikimumo priklausys ir planuojamos tiekti užsienio rinkai produkcijos įvaizdis (Christopher, Peck, 2003; Grankin, 2004). Tai rinkai produkcijos kainą lemia daugelis aspektų. Užsienio rinkai nustatytos prekės kainos dažnai nesutampa su tos pačios prekės kainomis vietinėje rinkoje. Priklausomai nuo to, kokių tikslų įmonė siekia, užsienio rinkoje siūlomai prekei nustatant kainą įmonė renkasi vieną iš šių strategijų: nugriebimo, užsienio rinkoje vyraujančią panašių prekių kainų nustatymo strategiją, įsiskverbimo strategiją. Tiesioginio ar netiesioginio paskirstymo kanalo pasirinkimą užsienio rinkoje lemia daugelis veiksnių: susiję su planuojama užsienio rinkoje pardavinėti preke, susiję su vartotojais, konkurentais, pačia įmone, kitais veiksniais.

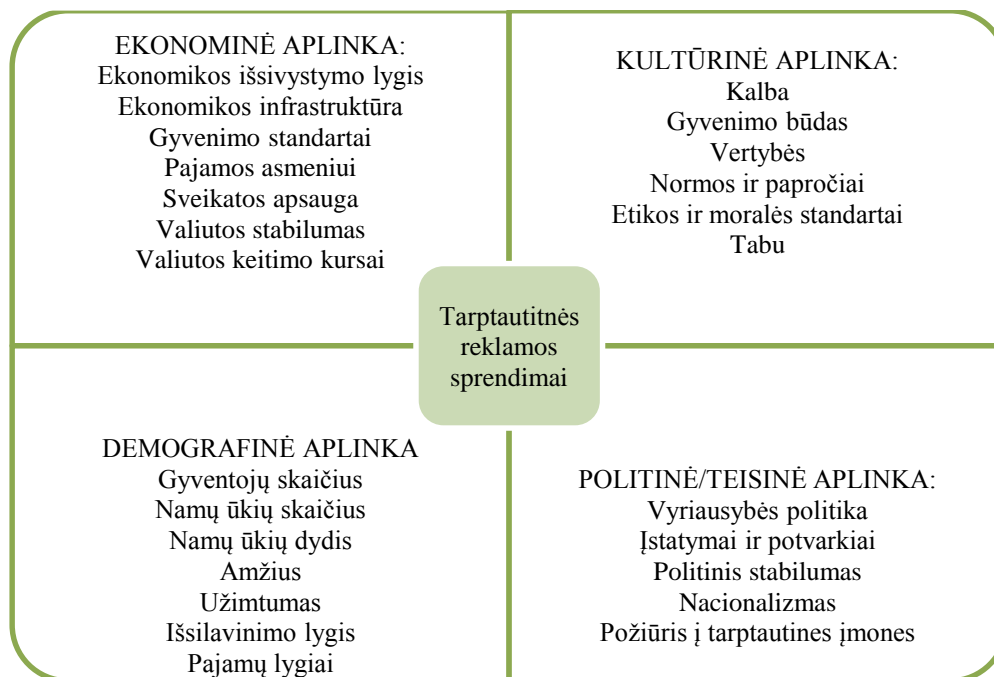
**Rėmimas.** Įmonės komunikacijos su vartotojais procesai vadinami rėmimo kompleksu. Skirtingos rėmimo rūšys vadinamos komunikacijos kanalais. Rėmimo priemonėmis stengiamasi užmegzti tokį įmonės ir jos esamų bei potencialių klientų ryšį, kuris leistų įmonei įgyvendinti jos pagrindinius rinkodaros tikslus (Uznienė, 2011).

Dažniausiai išskiriami 4 pagrindiniai įmonės komunikacijos su vartotojais tiek vietinėje, tiek ir užsienio rinkose, kanalai: reklama, asmeninis pardavimas, pardavimų skatinimas, ryšiai su visuomene.



### 18 pav. Įmonės komunikacijos su vartotojais kanalai

Visus aukščiau pateiktus įmonės komunikacijos su vartotojais kanalus galima skirstyti į grupes pagal asmeninio kontakto egzistavimą jų taikymo procese. Šiuo požiūriu išskirtinas netiesioginis rėmimas, kai vartotojui informacija perduodama be tiesioginio kontakto (pardavimų skatinimas, ryšiai su visuomene, reklama) ir tiesioginis rėmimas, kai informacija vartotojui perduodama tiesiogiai (asmeninis pardavimas) (Uznienė, 2011). Reklama įgyvendina savo tikslus tik tuo atveju, kai ji yra kokybiška. Reklamos kokybę apibrėžia skirtingų jos priemonių kokybė: kalbos, teksto, šrifto, vaizdo, muzikos (garso), veiksmo kokybė (Čereška, 2004).



**19 pav. Tarptautinės reklamos kūrimą įtakojančios veiksniai**

Reklamos pagrindas – reklaminis pranešimas. Mokslininkai, analizavę šį aspektą, vienareikšmiškai sutaria, kad jos kūrimas – ypatingo dėmesio, detalios analizės ir specialios kompetencijos reikalaujantis aspektas (Uznieienė, 2011; Čereška, 2004; Masteikaitė, 2009).

*Ryšiai su visuomene* – elementas, atliekantis daugelį funkcijų (Uznieienė, 2011): palaiko įmonės pageidaujamus santykius su visuomene, palaiko įmonės pageidaujamus santykius su kontaktinėmis auditorijomis, formuoja įmonės įvaizdį, valdo nepalankius gandus ir paskalas apie įmonę, padeda į rinką įvesti naujas prekes, perpozicionuoja brandos stadiją pasiekusias prekes, sudomina vartotojus tam tikra produktų grupe, ir t.t. Visus šiuos tikslus įmonė gali įgyvendinti naudodama tam tikrus ryšių su visuomene palaikymo būdus: populiarinimą, paramą, parodas ir mugės, reklamą „iš lūpų į lūpas“, įvykių rinkodarą, netiesioginį demonstravimą. Visos šios minėtos priemonės yra adresuotos vienai, ar kelioms įmonės publikoms (Pranulis ir kt., 2008): visuomenei, finansinėms, komercinėms, valdžios, žiniasklaidos auditorijoms ir įmonės vidinėms grupėms.

**Prekinio ženklo plėtros modeliai.** Prekinis ženklas apibūdinamas, kaip išskirtinis įmonės arba produkto ženklas. (<http://www.verslas.in>). Prekės ženklas yra matomų ir nematomų elementų derinys (R. Urbanskienė, R. Vaitkienė, 2006). Skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia prekės ženklo sampratą. Vieni pabrėžia teisinę šios sąvokos pusę, naudojamą kaip instrumentą prekių ar paslaugų diferencijavimui ir apsaugai (Doyle (1990), kiti autoriai apibūdina prekės ženklą, kaip įmonės poziciją ar vartotojo poziciją, tad negalima teigti, jog yra vieninga nuomonė dėl prekės ženklo sampratos.



Prekės ženklo vertė neatsiejama nuo įmonės, ji atspindi lojalumą, kokybės garantiją, vardo žinomumą ir pan.

Yra išskiriami keli prekės ženklo matavimo modeliai, kurie padeda suvokti prekės žinomumo naudą bei svarbą. Išskiriami šie modeliai:

- BBDO prekės ženklo matavimo modelis;
- Aaker prekės ženklo matavimo modelis;
- Semion prekės ženklo matavimo modelis;
- Interband prekės ženklo matavimo modelis.

BBDO prekės ženklo modelis. Šiuo modeliu itin lengva gauti reikiamus duomenis, informaciją analizei atlikti, gan stipriai išreikšta tarptautinė dimensija, ji parodo prekės ženklo pardavimus užsienyje bei jų augimo potencialą.

Asker prekės ženklo modelis. Populiariausias modelis, kuris siekia pabrėžti veiksnius, kuriančius prekės ženklo vertę vartotojui. Prekės ženklo vertė pabrėžiama kaip vertybė ir atsakomybė, susijusi su pavadinimu prekės ženklu.

Semion prekės ženklo modelis. Šis modelis remiasi ekonominiais veiksniais, vartotojo elgsena bei įvaizdžio rodikliais. Išskiriami keturi veiksniai, kurie daro įtaką prekės ženklui: prekinio ženklo stiprumas, finansinė įmonės vertė, prekės ženklo įvaizdis ir prekės ženklo apsaugojimas.

Interband prekės ženklo modelis. Šis modelis pagrįstas vertinimu balais. Išskiriami veiksniai: rinka, tarptautinis prekės ženklas, prekės ženklo žinomumas, rėmėjai, mada, teisinis prekės ženklo aspektas ir pan.

*Apibendrinant, galima teigti, jog buvo detalizuoti įmonės plėtros į užsienio rinką motyvai, teorijos ir formos. Vienas pagrindinių motyvų, kuris įtakoja įmonės plėtrą svetur – didėjantis tarptautinis susidomėjimas bei įmonės įvaizdžio didinimas. Šie motyvai sąlygoja, jog UAB „Limedika“ ketina plėsti savo turimą produkciją į užsienio rinką. Išskiriamos dvi teorijos, nusakančios įmonės skverbimosi į užsienio rinką būdą: eklektinė ir elgsenos. Nusprendusi savo veiklą vystyti ir užsienio rinkoje, įmonė gali rinktis vieną iš trijų tokios veiklos vystymo formų: vykdyti eksportą, strateginius susivienijimus arba tiesiogines investicijas. Atlikus mokslinės literatūros analizę, išskiriamas įmonei priimtinausias būdas plėtrai – eksportas paskirstytojo pagalba. Remiantis eksportu grindžiamą įmonės plėtrą, sutrumpėtų paskirstymo grandinė, įmonė turėtų galimybę kaupiti informaciją apie vartotojų pirkimo tendencijas, poreikius bei galimybes perkant medicinines prekes, taip sutaupant įmonės kaštus.*

### 3. UAB „LIMEDIKA“ PLĒTROS GALIMYBIŪ LATVIJOS RINKOJE ANALIZĒ

#### 3.1 Tyrimo metodika

Kiekviena ņmonĒ savo produkcijai renkasi rinkā dĒl ņvairiŭ priēzasēiŭ: nepakankamos paklausos, rinkos perpildymas ir pan. Őiuo atveju UAB „Limedika“ savo pasirinktā atstovaujāmā prekē ketina realizuoti Latvijas rinkoje. Paties produkto pirkējai – ņvairaus amŭiaus vyriŭskos ir moteriŭskos lyties atstovai. Taēiau paēiā prekē ketinama tiekti vaistinēms, gydymo ņstaigoms, kurios maisto papildā parduotŭ galutiniam vartotojui.

**Tyrimo tikslas.** Identifikuoti UAB „Limedika“ plĒtros galimybes Latvijos rinkoje.

**Tyrimo metodai.** Remiantis statistiniais ir ņmonĒs vidiniais duomenimis, atliktu kokybiniu tyrimu, ņvertinti UAB „Limedika“ plĒtros galimybes Latvijos rinkoje.

**Tyrimo strategija.** KiekybinĒs ir kokybinĒs strategijos trianguliacija.

Interviu atliekamas su ņmonĒs Rinkodaros sk. produktŭ grupĒs vadove, kuri atsakinga uŭ „Jamieson Laboratories“ produkcijā, bŭtent rinkodaros skyriaus atstovas geriausiai ŭino, kaip prekinŭ ŭenklā ņvesti ņ naujā rinkā, kokiais bŭdais turi bŭti einama ņ uŭsienio rinkā. Őis asmuo turi didelē patirtŭ tiek ņmonĒs vardo ŭinomumo skatinimo procesuose, tiek prekinŭ ŭenklŭ atstovavime.

Atliekant kokybinŭ tyrimā buvo atsakoma ņ klausimus apie prekinio ŭenklo „Jamieson Laboratories“ vystymo galimybes Latvijoje. RespondentĒ pasidalino mintimis apie prekĒs ņvedimo galimybes, ŭalies pasirinkimo kriterijus, ņmonĒs poŭiŭrŭ ņ plĒtrā.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo iŭskirti trys etapai. Pirma, apŭvelgti Latvijos rinkai maisto papildŭ bŭtinumā, paklausos tendencijas. NagrinĒjami statistiniai rodmenys apie tai, kiek Latvijos gyventojai skiria vaistams bei gydymo reikmĒms. Esant dideliam vartotojŭ poreikiui papildams, apŭvelgiamas antrasis etapas - maisto papildŭ pasiŭla. Siŭlomŭ maisto papildŭ, vitaminŭ paklausos tendencijos. Statistiniŭ duomenŭ analizavimas, populiariausiŭ prekinŭ ŭenklŭ, susijusiŭ su maisto papildais, vitaminais, iŭskyrimas. Őiŭ maisto papildŭ pardavimŭ tendencijos. Iŭs analizavus ŭias tendencijas pagal atitinkamus metus sudaroma prielaida apie prekĒs bŭtinumā Latvijos farmacinĒje rinkoje, iŭs analizuojami maisto papildams reikalingi kaŭtai, jŭ transportavimas, marŭa, kuri reikalinga norimam pelnui gauti.

**Apribojimai.** DĒl produkto specifiŭkumo (plataus produkto asortimento, specializacijos, naudojimo paskirties) nĒra galimybĒs atlikti anketinĒ plaēiājā vartotojŭ apklausā. Őiuo atveju buvo pasirinkta atlikti statistiniŭ duomenŭ, ņmonĒs vidiniŭ duomenŭ analizĒ bei kokybinis tyrimas – interviu su UAB „Limedika“ Rinkodaros sk. Produktŭ grupĒs vadove.

Tyrimo etapai:

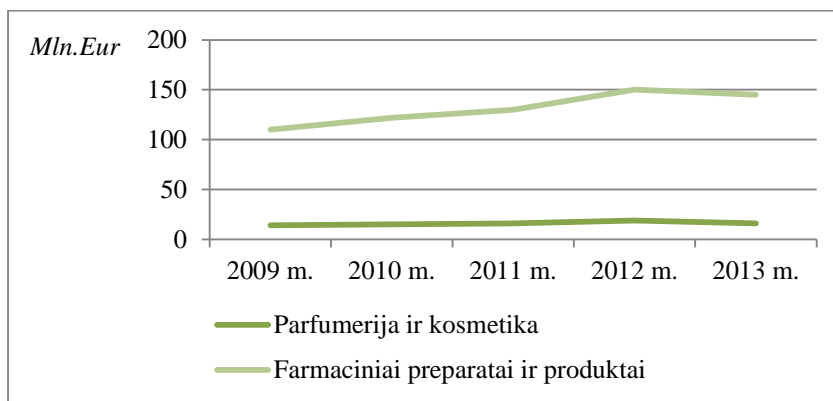
- Paklausos tendencijos;
- Pasiūlos tendencijos;
- Potencialūs tiekėjai.

Pagrindiniai klausimai į kuriuos tyrimo metu atsakoma: su kokiais produktais į kokį segmentą norima įeiti ir kaip tai bus atliekama? Išsikeltiems klausimams atsakyti naudojami statistiniai duomenys. Statistinių duomenų pagalba galima kurti prielaidas apie prekės būtinumą Latvijos farmacinėje rinkoje. Išanalizavus vartotojų poreikį prekei, įmonė gali drąsiai kurti strateginį planą apie maisto papildų įvedimą į vaistines bei sveikatingumo skatinimo įstaigas.

Magistro darbas pradedamas susisteminant skirtingų autorių mokslinę literatūrą. Pasirinkta literatūra aprėpia įmonės plėtros į užsienio rinką teorinius aspektus: motyvus, teorijas, priežastis ir pan. Taip pat apžvelgiamas įmonės strategijos formavimas žengiant į užsienio rinką, nagrinėjami rinkodaros aspektai dėl produkto adaptacijos į rinką. Analizuojama įmonės UAB „Limedika“ charakteristika bei pristatomi įmonės atstovaujami „Jamieson Laboratories“ maisto papildai. Identifikuojama Latvijos rinka, jos tendencijos bei panašumai su Lietuvos farmacinės rinkos. Išanalizavus įvairius statistinius duomenis, tyrimus bei analizes ir atlikus interviu su UAB „Limedika“ rinkodaros skyriaus produktų grupės atstove, apdorojami gauti duomenys. Pagal gautų duomenų rezultatus, galima daryti išvadas apie UAB „Limedika“ plėtros galimybes Latvijos rinkoje.

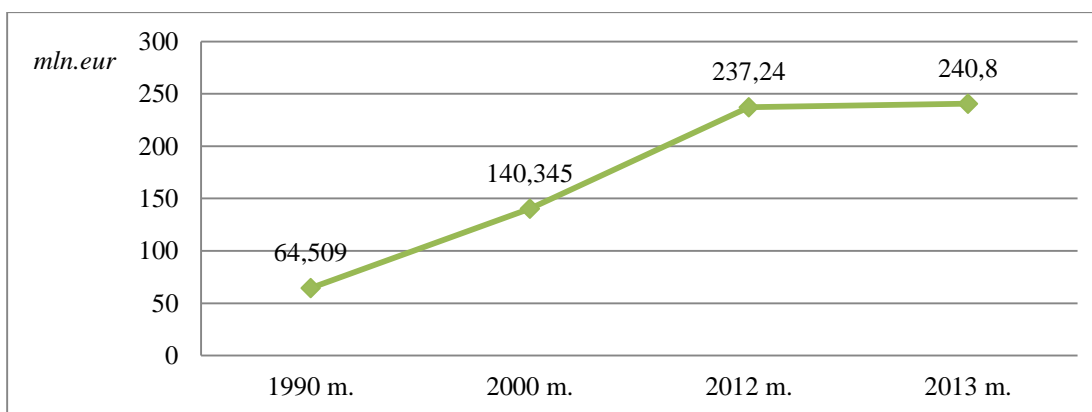
### **3.2 Latvijos farmacijos rinkos situacijos apžvalga**

Latvijos farmacijos pramonė – viena iš perspektyviausių šalies rinkų. Šis sektorius – svarbi Latvijos ekonomikos dalis. 2013 m. duomenimis, Latvija iš parfumerijos ir kosmetikos bei farmacinių preparatų ir produktų prekybos gavo 161 mln.Eur. pajamų. Lyginant su prieš tai buvusiais 2012 m. abiejų šių produktų grupių generuojamos pajamos sumažėjo (žr. 20 pav.).



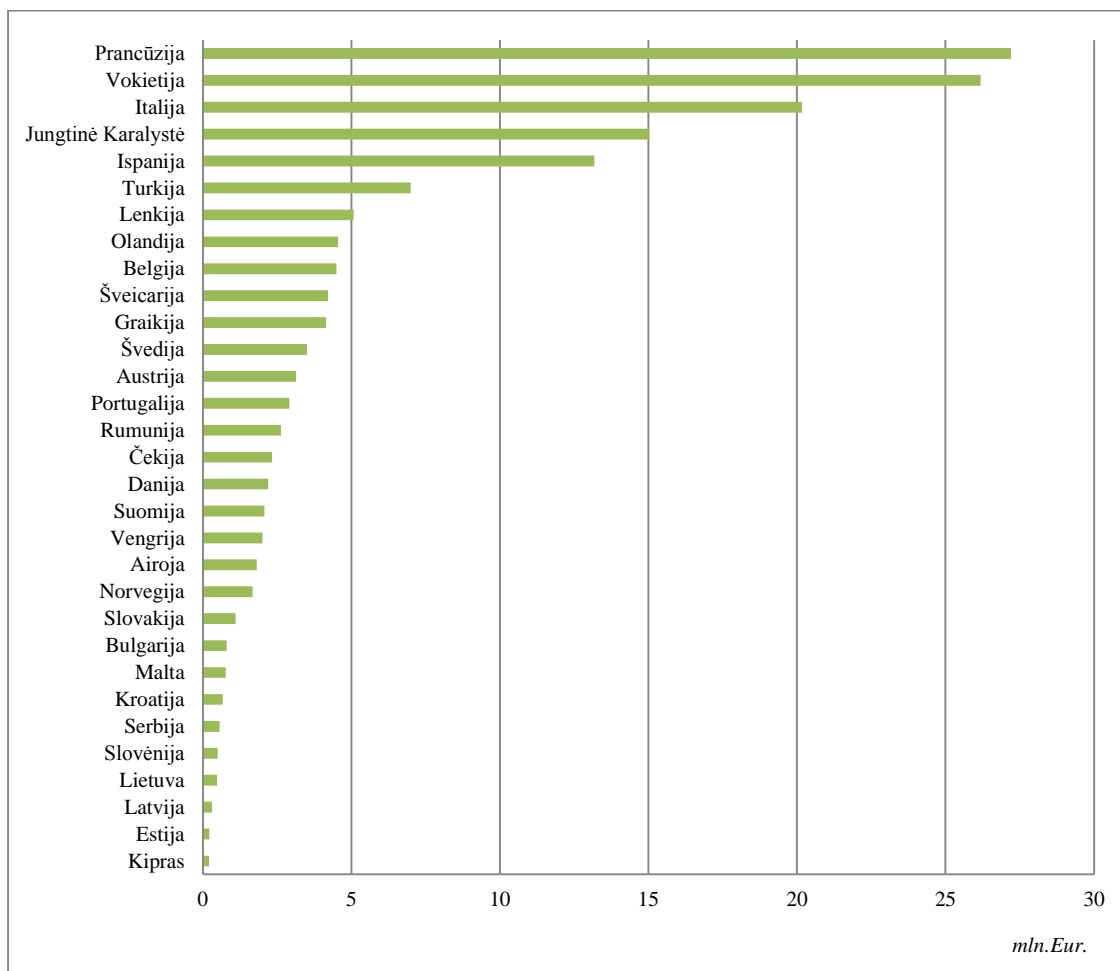
**20 pav. Latvijos gaunamų pajamų iš parfumerijos ir kosmetikos bei farmacinių preparatų ir produktų, dinamika 2009-2013 m., mln.Eur.**

2013 m. Latvijos farmacijos rinkos vertė mažmeninėmis kainomis sudarė 240,800 mln.eurų. lyginant su 1990 m., ji padidėjo 73,2 proc. (žr. 21 pav.):



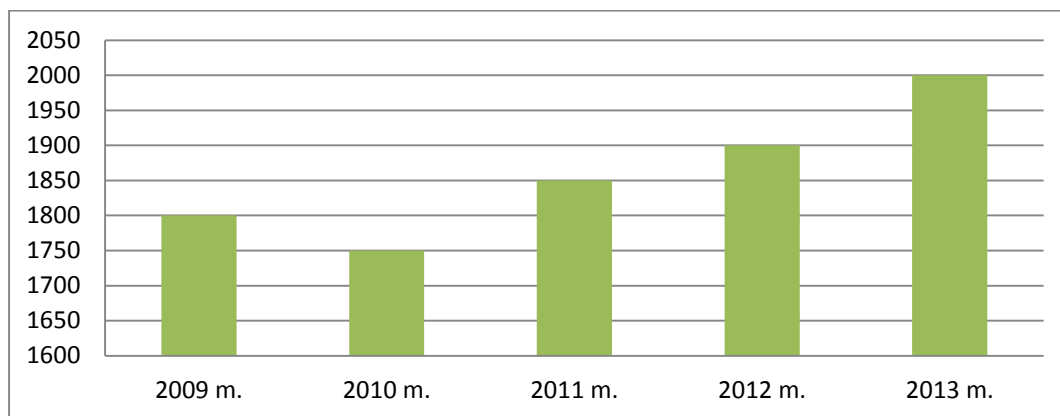
**21 pav. Latvijos farmacijos rinkos vertės dinamika 1990-2013 m.**

Latvijos farmacijos rinkos vertė sudaro 0,19 proc. visos Europos farmacijos rinkos vertės. Tarp kitų Europos valstybių Latvijos farmacijos rinka pagal bendrą jos vertę užima trečią vietą nuo pabaigos (žr. 22 pav.).



**22 pav. Farmacinių produktų rinkos vertės pasiskirstymas tarp Europos šalių, mln.eur.**

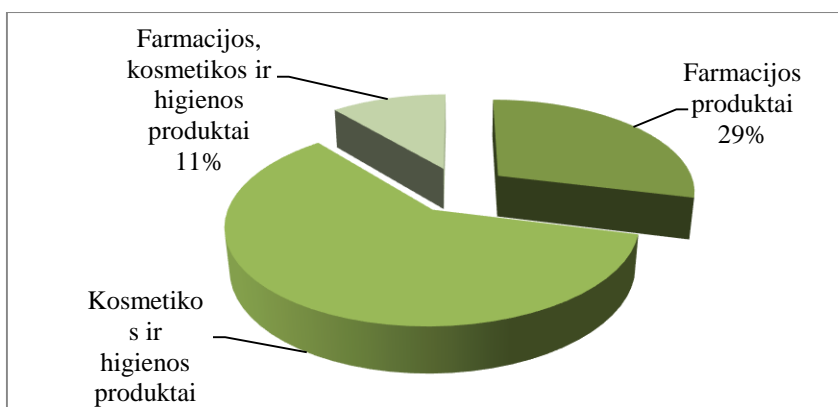
Latvijos farmācijas sektoriaus efektyvumą lemia ne vien tik senos tradicijos, bet taip pat ir šioje srityje dirbantys aukštos kvalifikacijos specialistai, aukšta jų kompetencija, konkurencinga kaina, sėkminga šio sektoriaus inovacinė veikla ir pan. Latvijos farmācijas sektoriuje kasmet įdarbinama vis daugiau darbuotojų (žr. 23 pav.).



**23 pav. Latvijos farmacijos sektoriuje įdarbintų asmenų skaičiaus dinamika 2009-2013 m.**

Nepaisant 2009 m. šalies išgyventos ekonominės recesijos, Latvijos farmacijos sektorius nors ir neženkliai, tačiau visą laiką stabiliai augo. Farmacinės įmonės sėkmingai investavo į pardavimų rėmimą esamose rinkose bei plėtėsi į naujas rinkas. Per kelerius paskutinius metus Latvijos farmacijos įmonės sėkmingai įsitvirtino tokiose užsienio rinkose kaip Australija, Panama, Brazilija, Naujoji Zelandija.

2014 m. Latvijoje veikė 44 kosmetikos ir higienos produktais bei farmacijos produktais prekiaujančios kompanijos. Dauguma jų – kosmetikos ir higienos produktus vartotojams siūlančios kompanijos (60 proc.) (žr. 24 pav.).



**24 pav. Latvijos farmacinių kompanijų pasiskirstymas pagal jų veiklos pobūdį, proc.**

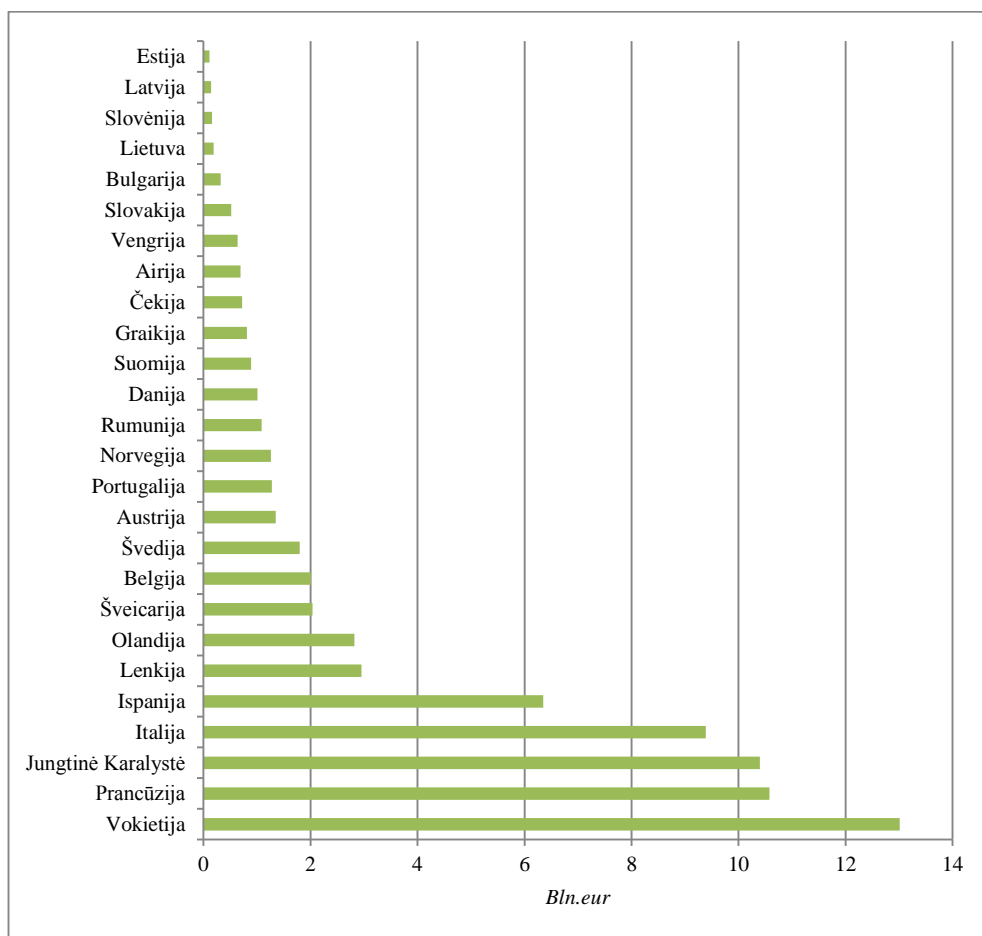
12 lentelėje pateikiamas skirtinga farmacinė veikla Latvijoje užsiimančių kompanijų sąrašas.

**12 lentelė. Farmacine veikla Latvijoje užsiimančios įmonės ir jų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį**

Kompanijos pavadinimas	Kompanija užsiima kosmetikos ir higienos produktų prekyba	Kompanija užsiima farmacinių produktų prekyba
AD SMART		+
AMBERSENSE COSMETICS	+	
ART SOAPWORKS	+	
AURAVIA LATVIA	+	
BALTIC PHARMA	+	
BF-ESSE		+
BIO2YOU	+	
BIODINAMIKA	+	
BIOCAT	+	
CITA LIETA	+	
COSMETICS NORD	+	
DZINTARS	+	
EKOELL	+	
ELMIS		+
FARMEKO	+	
GMT	+	
GRAENN	+	
GRANLY TECHNOLOGY	+	
GRINDEX		+
ITLA.LV	+	
JANA ZIEPES	+	
CALCEKS		+
KIRO COSMETICS	+	
KIWI COSMETICS	+	
KUPENA	+	
KVADRO	+	
L.E.V.	+	+
LARIFANS	+	+
LMP	+	+
MADARA COSMETICS	+	
MEDPRO INC.		+
NIKAFARM		+
NORDEN COSMETICS	+	
NORTHEN TREATS		+
OLAINES KIMISKA RŪPNICA		+

„BIOLARS“		
OLAINFARM		+
PHARMIOLEA		+
PROMEA	+	+
RIGAS PHARMACEITISKA FABRIKA	+	+
RIGAS ZIEPJU MANUFACTŪRA	+	
SELENIUM ORGANIC	+	
SILVANOLS		+
STENDERS	+	

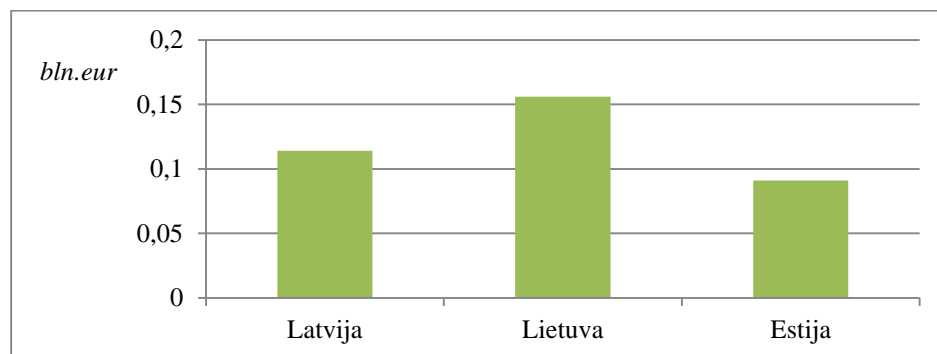
2014 m. Europos kosmetikos rinkos vertė siekė beveik 13 bln.eurų. ES šalių kontekste tais pačiais metais Latvija užėmė antrąją nuo galo vietą. Kosmetikos rinkos vertė mažesnė už Latvijos – tik Estijos:



**25 pav. Kosmetikos rinkos vertė skirtingose ES šalyse, bln.eur**

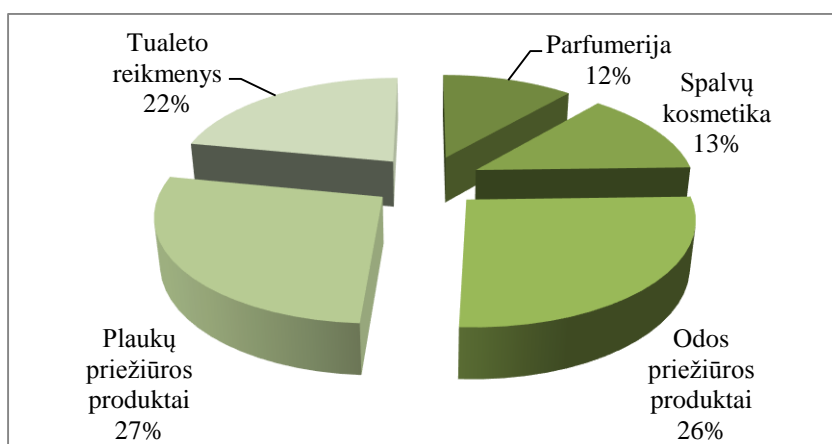
Natūrali kosmetika – reikšminga Latvijos kosmetikos rinkos sudėtinė dalis. Šios kosmetikos rūšies rinkos vertė Latvijoje yra mažesnė nei Lietuvos ir didesnė nei Estijos (žr. 26 pav.).





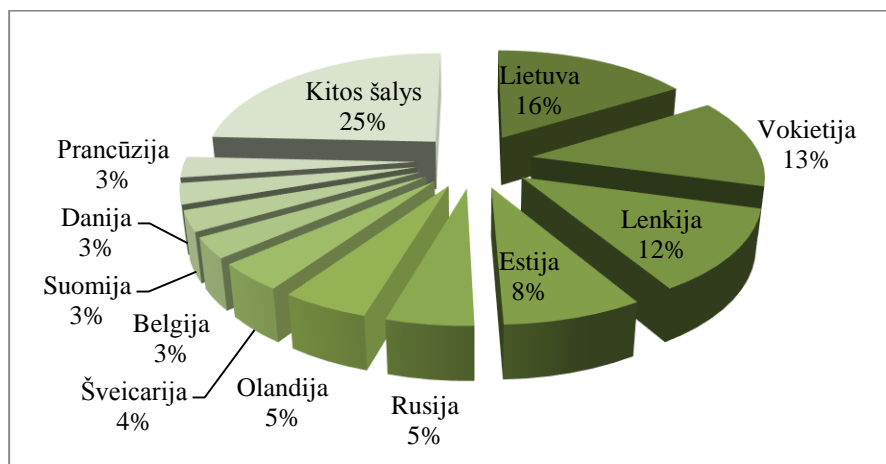
**26 pav. Natūralios kosmetikos rinkos vertė tarp trijų Baltijos valstybių, bln.eur (2012 m.)**

Didžiąją dalį Latvijos natūralios kosmetikos rinkos sudaro plaukų priežiūros (27 proc.) ir odos priežiūros (26 proc.) produktai (žr. 27 pav.).



**27 pav. Latvijos natūralios kosmetikos rinkos pasiskirstymas pagal produktų rūšis, proc. (2012m.)**

Latvija ne tik eksportuoja farmacijos produktus, bet taip pat nemažą jų dalį ir importuoja. Pagrindinė Latvijos farmacijos produktų importo partnerė – Lietuva. Taip pat Latvija nemažai importuoja farmacinių produktų iš Lenkijos (12 proc.), Estijos (8 proc.) (žr. 28 pav.).



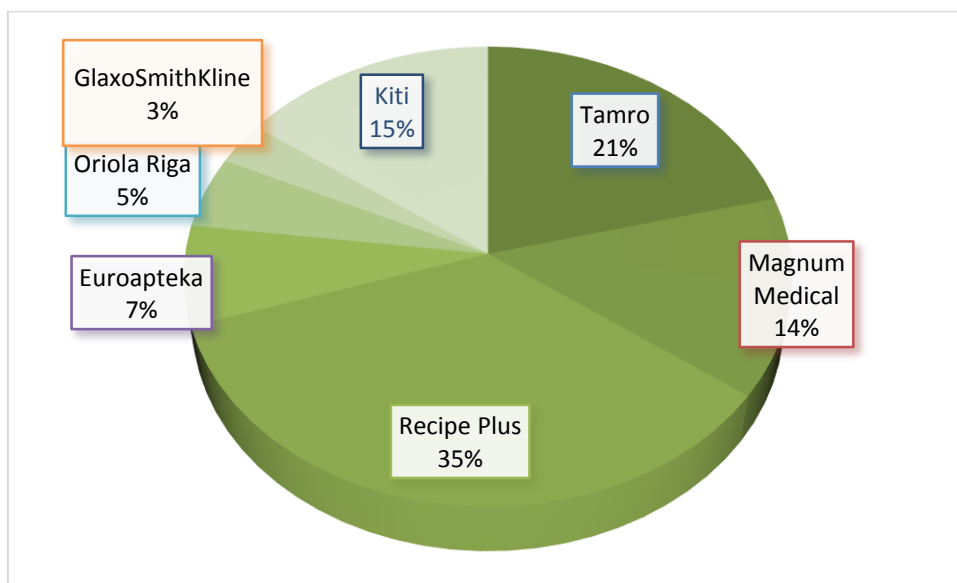
**28 pav. Latvijos farmacijos produktų importo partnerės, proc. (2014)**

UAB „Limedika“ gyvuoja jau 22 metus, tad natūralu, jog savo veiklą plečią ne tik Lietuvos, bet ir užsienio rinkoje. Įmonės augimą ir veiklos efektyvumą lemia aukštos kvalifikacijos specialistų darbas, racionalus valdymas ir nuolatinis dėmesys svarbiausioms plėtros kryptims: asortimento plėtrai, kokybiškam ir operatyviam aptarnavimui, lojaliausiems klientams ir konkurencingai kainai. Vadovaujantis vienu iš šių kriterijų – asortimento plėtrai, būtina žvelgti į „platesnius“ vandenį, viena patraukliausių rinkų – Latvija. Kaimyninė rinka yra patraukli keliais aspektais: pradedant nuo to, jog tai artimiausia rinka Lietuvai, atsižvelgiama ir į tai, jog tai panaši šalis savo tiek politine tiek socialine aplinka. Lygiai taip pat panašus ir vartotojų segmentas. Būtent dėl šių aspektų Latvijos rinka yra tiek patraukli tiek aktuali UAB „Limedika“. Prie jau minėtų patrauklumo bruožų galima pridėti panašias tradicijas, pasaulėžiūrą, dėmesį sveikatai, panašius pirkimo įpročius, mentaliteto, panašaus masto papildų rinkos struktūros. Taip pat orientuojamasi ir į supaprastintą ūkinę veiklą. Tai reiškia, jog transportavimas, sandėliavimas bei kiti susiję veiksniai yra paprastesni nei pavyzdžiui eksportuojant vaistus į ne Europos Sąjungos šalis.

Į Latvijos rinką skverbimosi kelias pradėtas su į Lietuvą importuojama bei platinama „Jamieson Laboratories“ produkcija. UAB „Limedika“ šiems produktams turi atstovavimo teisę Latvijoje, Estijoje bei Baltarusijoje. Skverbimosi kelias pradėtas paskirstytojo pagalba dėl to, jog filialo steigimas pareikalautų didelių investicinių kaštų. Pradėta būtent nuo paskirstytojo veiksmų, jog ieškant bendraminčių, bendradarbiavimo partnerių, lengviau būtų iširti pasirinktą rinką, sužinoti, ko vartotojai nori, kokie jų poreikiai bei lūkesčiai ir ar verta net minimaliais kiekiais skintis kelių svetur. Kol kas Latvijos rinkoje ryšiai užmegzti tik su vienu esamu distributoriumi. Kadangi norint plėsti savo veiklą

vieno distributoriaus nepakanka, ieškoma naujų bendradarbiavimo galimybių, platintojų, kurie būtų tiesioginis kelias tiekiant produkciją į vaistines.

Latvijos farmacijos didmeninę rinką užima 58 didmenininkai iš kurių didžiausią rinkos dalį užima 9 didmenininkai: „Tamro“, „Oriola Riga“, „GlaxoSmithKline“, „Recipe Plus“, „Vitafarm“, „Magnum Medical“ ir t.t. (žr. 29 pav.)



**29 pav. Didmeninės vaistų pardavimų įmonės Latvijoje**

Iš jau minėtų 58 didmeninių vaistų pardavimo įmonių, tik 46, tiekia vaistus vaistinėms, ligoninėms bei kitoms sveikatos priežiūros institucijoms. Likusi dalis, vaistus eksportuoja svetur arba toje pačioje Latvijos rinkoje perparduoda.

Vienos pagrindinių farmacijos įmonių „Grindeks“ ir „Olainfarm“ negali pasidžiaugti itin sėkmingais metais. Viena pagrindinių Latvijos vaistų gamintojų „Olainfarm“, kuri glaudžiai bendradarbiauja su UAB „Limedika“ negali pasigirti sėkmingais metais. (<http://www.traders.lt/page.php?id=22245>) Tuo metu kita vaistų gamintojų firma „Grindeks“ taip pat negali pasidžiaugti augančia rinka ir didėjančiu pelnu, diversifikuojant savo veiklą, firmos pelnas smunka. (<http://www.traders.lt/page.php?id=22236>). Būtent dėl šios priežasties Latvijos farmacinė rinka, kaip neužpildyta niša itin patraukli UAB „Limedika“. Žvelgiant į vaistinių skaičių, tenkantį 100 tūkst. gyventojų, galima išskirti tokius rodiklius: Latvijoje 100 tūkst. gyventojų tenka 43 vaistinės, tuo metu Lietuvoje 4 vaistinėmis daugiau – 47 vaistinės. Tai reiškia, jog norint Latvijai pasivyti Lietuvą, Latvijos farmacijos rinkoje turėtų atsirasti papildomai 38 vaistinės. Galima daryti išvadą, jog mažesnis

vaistinių skaičius Latvijoje sudaro mažesnę konkurenciją, dėl to yra pakankamai vietos naujoms įmonėms plėstis. Lietuvos bei Latvijos farmacijos rinkos charakteristika pateikta 13 lentelėje:

**13 lentelė. Lietuvos ir Latvijos vaistų rinkos charakteristika (2013 m.)**

	Lietuva	Latvija
<b>Populiacija</b>	2.979.310	2.023.825
<b>Vaistinių skaičius</b>	1404	873
<b>Vaistinių sk. tenkantis 100 tūkst. gyventojų</b>	47	43
<b>Farmacijos didmeninkų skaičius</b>	105	58

Paskirstytojo pasirinkimo elementai. Šiuo metu UAB „Limedika“ vykdo bendradarbiavimo veiklą su Latvijos įmone „Recesus“. Ši įmonė teikia vaistinių preparatų bei maisto papildų, kitų medicinos priemonių ir kosmetikos prekių registracijos, jų rinkodaros paslaugas. Ši įmonė užsiima didmenine maisto papildų, medicinos priemonių, būtinės chemijos ir kosmetikos produktų prekyba. Nors šiuo metu bendradarbiavimas vyksta sklandžiai, tačiau norint plėtoti verslą vien vieno paskirstytojo nepakanka. Šiuo metu vykdomi bendradarbiavimo santykiai su SIA „Recesus“ garantuoja UAB „Limedika“ siūlomos produkcijos paskirstymą po vaistines, esančias Rygoje. Plėtojant produkcijos paskirstymą, įmonė nori užimti didesnę rinkos dalį ne tik Rygoje, bet ir kituose didžiuosiuose Latvijos miestuose. Esamas paskirstytojas neaprepia farmacinės rinkos padėties į tolimesnes Latvijos vietas, tad paskirstytojai bus renkami pagal kokią farmacinę rinkos dalį užima Latvijoje ir ne tik. Būtina, jog paskirstytojas turėtų kuo daugiau sutarčių su įvairiais vaistinių tinklais, stiprus marketingo skyrius, kuris leistų eksportuojamam produktui augti Latvijoje žinomumo prasme, tikslinga reklama Latvijos vartotojams, kokius produktus pats paskirstytojas gali pasiūlyti klientui (tam, jog nesidubliuotų tiekiamą produkciją), kainodaros aspektai. Pagal išsikeltus kriterijus UAB „Limedika“ šiuo metu gali apsvarstyti šių įmonių bendradarbiavimą – SIA „Recipe“, SIA „Tamro“. Šios dvi įmonės yra vienos didžiausių farmacinių didmenininkų Latvijoje, kurios užsiima paskirstytojo paslaugomis.

*„Tamro“ SIA charakteristika.* „Tamro“ SIA koncerno „Tamro“ narė, kuri veikia Baltijos šalyse bei Šiaurinėje Rusijos dalyje. Šios korporacijos esminės vertybės: kliento sėkmės bei poreikių patenkinimas, pasitikėjimas bei įvertinimas, kasdienis tobulėjimas. SIA „Tamro“ turi ir savo padalinį Lietuvoje, kuris užsiima vaistų platinimu, medicininės įrangos tiekimu gydymo įstaigoms. Pati įmonė

nieko negamina, tad jos veiklą apibūdinti būtų galima, kaip teikiančią paslaugas bei komerciją įmonė. Įmonės veiklos skirstomos į tokias sritis: vaistų bei medicininės paskirties prekių pirkimas, sandėliavimas, didmeninė prekyba, medicininės įrangos tiekimas į gydymo įstaigas, įvairūs klinikiniai tyrimai, sandėliavimo paslaugos, prekių pristatymas klientams.

*SIA „Recipe“ charakteristika.* Didmeninė farmacijos įmonė „Recipe“ jau 16 metų yra viena iš lyderių Latvijos farmacijos rinkoje. Ši įmonė teikia greitas ir kokybiškas logistikos paslaugas, vaistų ir kitų medicininės paskirties prekių realizavimą vaistinėms, gydymo įstaigoms. Ši įmonė realizuoja vaistus daugiau nei 200 įvairiose vaistinėse ir gydymo įstaigose, atsiveždami vaistus iš daugelio Europos šalių. Ši įmonė užsiima vaistų, maisto papildų registravimu Baltijos šalyse, bei jų paskirstymu.

Produkto krepšelio įvedimas į Latvijos rinką. Dažnai svarstoma ar įmonei verta eksportuoti vienos rūšies produkciją. Šiuo atveju tas pats klausimas iškyla su UAB „Limedika“ eksportuojamu vienu maisto papildu. Tačiau įmonės plėtros atžvilgiu strategiškai pritraukti rinką palaipsniui. Farmacijos įmonė „Limedika“ šiuo metu svarsto vieno produkto plėtrą Latvijos rinkoje. Tai garantuoja mažesnius kaštus, rinkos tyrimus, įmonės vardo populiarinimą. Teorinėje darbo dalyje minėta, jog įmonė atstovauja ne tik maisto papildus „Jamieson Laboratories“, tačiau ir „Philips Avent“, natūralią kosmetiką „Žiedė“. Svarstant galimybę apie produkto krepšelio įvedimą į Latvijos rinką, reikėtų tirti kitus segmentus: nėščiosios ir jaunos motinos, bei asmenys orientuoti į ekologiškų produktų kategoriją. UAB „Limedika“ sėkmės atveju svarstys galimybę plėsti asortimentą, įtraukiant „Philips Avent“ produkciją, skirtą motinoms ir nėščiosioms. Produktų eksportavimui tikslinga pateikti kainos apskaičiavimo būdus, nuo produkto transportavimo, draudimo paslaugų, iki dienpinigių darbuotojui.

**Transportavimo kaštų apskaičiavimas.** Tam, jog būtų galima apskaičiuoti maršrutų savikainas reikia į kainą įskaičiuoti:

1. Atlyginimas vairuotojui;
2. Dienpinigiai;
3. Transporto priemonės nusidėvėjimas;
4. Draudimas;
5. Kuro sąnaudos;
6. Mobilusis ryšys.

*Atlyginimas.* Dažniausiai vairuotojams yra taikomos dvi atlyginimo rūšys – pastovi arba kintama. Įmonėje Limedika taikoma pastaroji. Čia taikomas toks kintamos dalies principas: 0,12 eur. už kiekvieną nuvažiuotą kilometrą į abi maršruto puses. Kadangi prekės būtų transportuojamos iš Kauno į

Ryga, Ryga yra pagrindinis farmacinių įmonių taškas, tad kilometražas būtų 267,4 km. Atlyginimas apskaičiuojamas:  $267,4 \text{ km} * 0,12 * 2 = 64,18 \text{ Eur.}$  už vieną maršrutą.

*Dienpinigiai.* Važiuojant leistinu greičiu Kaunas – Ryga, kelionė trunka apytiksliai 4 val. Visa kelionės trukmė trunka 8 val.- visą darbo dieną, tad dienpinigiai skaičiuojasi pagal dienpinigių normą vykstantiems į užsienį, šiuo atveju pagal numatytus Latvijos normatyvus. Pagal LR finansų ministro 1996 m. lapkričio 21 d. įsakymą Nr. 116 (LR finansų ministro 2014 m. rugsėjo 24d. įsakymo Nr. 1K-293 redakcija) vykstantiems į Latvijos Respubliką vienos dienos dienpinigiai priklauso 38 Eur. Apskaičiavus, jog vairuotojo maršruto trukmė trunka vieną darbo dieną, tad jam priskaičiuojami dienpinigiai 38 Eur.

*Transporto priemonės nusidėvėjimas.* Transporto priemonės nusidėvėjimas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$N = \frac{V_1 - V_2}{T}, \text{ kur}$$

N – metinė nusidėvėjimo suma;

$V_1$  – ilgalaikio materialiojo turto įsigijimo vertė;

$V_2$  – ilgalaikio materialiojo turto likvidacinė vertė;

T - naudojimo laikas metais.

UAB „Limedika“ nuosavo krovinio automobilio SCANIA su izotermine KOGEL priekaba nusidėvėjimas skaičiuojamas:

- Tentinės puspriekabės su izotermu vertė – 101367 Eur.
- Likutinė vertė – 10 proc. nuo pradinės vertės, t.y. 10136,7 Eur.
- Naudingo tarnavimo laikotarpis – 10 metų.
- Metinė vilkiko nusidėvėjimo vertė yra 10136,7 Eur [(101367-10136,7/9)].
- Mėnesio nusidėvėjimo vertė – 844,72 Eur. (10136,7/12).

Per mėnesį vilkikas vidutiniškai dirba 22 dienas, vadinasi, vienos dienos nusidėvėjimo vertė yra apytiksliai 38,40 Eur. (844,72/22). Kadangi krovinio gabenimas maršrutu Kaunas – Ryga trunka vieną dieną, tad ir nusidėvėjimas skaičiuojamas už vieną dieną, todėl bendra amortizacijos suma yra 38,40 Eur.

*Draudimas.* Apžvelgiant transporto priemonę SKANIA, „Kasko“ draudimas kainuoja 7530,12 Eur. metams. Draudimo suma mėn sudaro 627,51 Eur. Transporto priemonė per mėnesį vidutiniškai

atlieka 4 reisu kryptimi Kaunas – Ryga, tad ir draudimo suma dalijama visiems reisams, 156,87 Eur. Prie šio draudimo prisideda ir Krovinio tarptautinis draudimas, dar vadinamas CMR, kurio kaina 167,97 Eur. Prie jau minėtų draudimų, verta pridėti ir vairuotojo civilinės atsakomybės draudimą, kuris metams kainuoja 116,13 Eur. kiekvienam mėnesiui išeitų po 9,67 Eur. (116,13/12). Vieno reiso vairuotojo civilinės atsakomybės draudimas kainuoja 2,42 Eur. (9,67/4 reisai). Bendra draudimo suma: 156,87+167,97+2,42=327.26 Eur.

*Kuro sąnaudos.* Naudojamos transporto priemonės kuro sąnaudos yra 28 l. / 100 km. jeigu yra važiuojama tuščia eiga Jei transporto priemonė važiuoja su priekaba ir kroviniu prisideda 10 proc. t.y. 30,8 l. / 100 km. Kuro išlaidų apskaičiavimas: Kaunas – Ryga 267,4 km \* 28 l. / 100 km = 74.87 l. Šiuo metu Kaune degalų (dyzelino) kaina yra 0,92 Eur., Kuro išlaidos 74,87\*0,92=68,88 Eur. Maršrutui Kaunas – Ryga – Kaunas kuro išlaidos 68,88\*2=137,76 Eur.

*Mobilusis ryšys.* Vairuotojams mobiliojo ryšio paslaugoms per mėnesį yra skiriama 44 Eur. Kadangi vairuotojas vidutiniškai per mėn. atlieka 4 reisu, tad vieno reiso mobiliojo ryšio limitas 11 Eur. (44/4). Tačiau mobiliojo ryšio limitas priskiriamas, kaip pagalbinė priemonė, ir dažniausiai 44 Eur neprireikia visų reisų metu. Bendra suma, kuri sudaroma transportavimo kaštams yra: 64,18+38+38,40+327,26+137,76+11= 616,60 Eur.

*Tiekiamų maisto papildų kainos apskaičiavimas.* Norint sužinoti, kokį antkainį įmonė turi užsidėti parduodamai prekei tam, jog gautų pelną reikia apskaičiuoti prekės savikainą, pvz.: „Jamieson Power“ vitaminai vyrams mažmeninė kaina 19 Eur. - 21 proc. pridėtinės vertės mokestį (PVM) bei atimame maržą, kurią užsideda prekybininkas (šiuo atveju nustatyta marža UAB Limedikai 20 proc). 19 Eur. – 21 proc. PVM =17,79 Eur.; 19 Eur. – 1,21 PVM = 15,7 Eur. Marža: 15,7 Eur / 1,2 (20 Proc. Marža) = 13,08 Eur; Marža skirta UAB Limedika 13,08/1,2 (20 proc. Marža) =10,9 Eur. Taigi, UAB „Limedika“ į Latvijos rinką tiekėjų maisto papildus už 10,9 Eur. Tolimesnę produkto kainą reguliuotų prekybininkas. Lygiai taip pat apskaičiuojamos ir kitų produktų kainos. Apačioje, lentelėje pateiktos UAB „Limedikos“, „Grindeks“ ir „Olainfarm“ panašių produktų pardavimo kainos, Eur.:

**14 lentelė. Tos pačios kategorijos produktų kainų pokytis**

„Grindeks“	Kaina	„Olainfarm“	Kaina	UAB „Limedika“	Kaina
<b>Herbastress</b>	8,44 €	Riboxin CM	7,38 €	Jamieson Stress Plex N90	8,38 €
<b>Gritamin motermims/ vyrams</b>	10,90 €	Uroline	6,13 €	Jamieson Vita-Vim Regular N90	13,37 €

<b>Lactobex Baby</b>	9,17 €	Jogurt Kid kramtomos tabletės	6,04 €	Jamieson Vita Vim Kids N60	12,13 €
<b>Gritamin B kompleksas</b>	6,82 €	Viviline kapsulės	11,89 €	Jamieson C vitaminas 500mg N100	5,75 €
<b>Flurodeks apelsinų skonio</b>	10,97 €	Cardioprotect	9,76 €	Jamieson Selenas 100mcg N100	5,23 €

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, jog tų pačių kategorijų maisto papildai skirtingose įmonėse kainuoja skirtingai. Kainų svyravimus sąlygoja įvairios priežastys: tai gali būti transportavimo kaštai, gamintojo nustatyta kaina, prekinio vardo žinomumas, kokybė, šalies ekonominis lygis ir pan. Iškyla klausimas, ar vartotojas yra pasirengęs už tos pačios ar panašios kategorijos maisto papildą mokėti brangiau. Mažiausias kainas šiuo atveju siūlo įmonė „Olainfarm“ ir UAB „Limedika“. Anksčiau minėta, jog maisto papildai „Jamieson Laboratories“ yra normuojami 3 mėn., tad už siūlomą kainą vartotojas gauna papildų paketą ketvirčiui metų už itin patrauklią kainą. Pavyzdžiui: įmonė „Grindeks“ vartotojui siūlo maisto papildų „Gerbastress“ streso mažinimui už 8,44 eur. Kiekis skirtas 1 mėn. Tuo metu „Jamieson Laboratories“ maisto papildai skirti streso mažinimui kainuoja 8,38 eur., tačiau papildų kiekis skirtas 3 mėn. Dalinant maisto papildų kainas mėnesiui „Jamieson Laboratories“ vartotojui siūlo aukštos kokybės, tačiau mažos kainos maisto papildų paketą. Norint maisto papildus „Jamieson Laboratories“ plėtoti į Latvijos rinką, UAB „Limedika“ eksportui turėtų skirti 616,60 Eur. vienai maisto papildų siuntai. Tai reiškia, jog UAB „Limedika“ turi pasirūpinti maisto papildų transportavimu tiesiogiai į distributoriaus sandėlius. Eksportavimui skirtų „Jamieson Laboratories“ maisto papildų kategorijos yra:

**15 lentelė. „Jamieson Laboratories“ maisto papildų kategorijos skirtos eksportui į Latviją**

<b>Maisto papildų pavadinimas</b>
Jamieson Folio rūgštis 1mg N100 (Jamieson)
Jamieson C vitaminas 500mg N100 (Jamieson)
Jamieson Lutein Z caps. N30 (Jamieson)
Jamieson Lecitinas 1200mg N100 (Jamieson)
Jamieson Mega Cal + D3 kramtomasis kalcis tab. N60 (Jamieson)
Jamieson Vita-Vim Regular N90 (Jamieson)
Jamieson Selenas 100mcg N100 (Jamieson)
Jamieson Stress Plex N90 (Jamieson)
Jamieson D vitaminas kramtomas 1,000 IU N100 (Jamieson)
Jamieson Vita Vim Kids N60 (Jamieson Laboratories, Kanada)
Jamieson Salmon Oil lašišų taukai 1000mg N90
Jamieson Power vitaminai vyrams N90 (Jamieson)



Į Latvijos rinką bus eksportuojami tik populiariausi maisto papildai, kurie jau užsitarnavo savo vartotojų ratą Lietuvoje, tad tokius pat produktus bus bandoma plėtoti ir Latvijos rinkoje. Kalbant apie pardavimus bei norimą gauti pelną, kiekviena įmonė maržą nusistato pagal įmonės lūkesčius, tačiau dažniausiai marža būna ne mažesnė nei 20 proc. Tai reikštų, jog šalia transportavimo, gamintojo kainos, UAB „Limedika“ pridėtų ir norimą gauti pelną, kuris pardavimų pradžioje, arba kitaip tariant produkto įvedimo į rinką metu siektų ~20 proc. Reiktų paminėti, jog atsižvelgiant į kainą, „Jamieson Laboratories“ maisto papildų kiekis yra gan didelis. Vienos pakuotės užtenka 3 mėn. Pvz.: „Jamieson Vita Vim Regular“ kapsulės moterims mažmeninė kaina 13,37 Eur. Vitaminų kiekio užtenka 3 mėn.  $13,37 \text{ Eur}/3=4,45 \text{ Eur}$  išleidžiami maisto papildų dozei, skirtai mėnesiui.

**Konkurencinė aplinka.** Vienas pagrindinių konkurencinės strategijos tikslų – pozicionuoti rinkoje taip, jog įmonė galėtų realiai panaudoti savo pranašumus. Tad vienas pagrindinių elementų – konkurentų analizė. Šios analizės tikslas – įvertinti, kaip gali keistis įmonės tikslai, prioritetai, lūkesčiai.

UAB „Limedika“ žengiant į Latvijos farmacinę rinką, svarbu išsiaiškinti kokie rinkos žaidėjai jau yra farmacinėje rinkoje, kokie potencialūs konkurentai. Farmacijos sektorius Latvijoje yra vienas sėkmingiausių ir didžiausių pelną nešančių sektorių. Remiantis 2013 m. duomenimis Latvijoje veikė 58 didmeninės farmacijos įmonės. Dalis šių įmonių vaistus tiekia į sveikatos gerinimo institucijas (ligoninės, poliklinikos, klinikos ir pan.), vaistinėms, privačioms klinikoms. Kita, likusi dalis tiekiamus vaistus perparduodavo kitiems didmenininkams vietinėje rinkoje arba eksportuodavo. Latvijoje išskiriami 9 didžiausi farmacinės paskirties didmenininkai:

- „Tamro“
- „Oriola“
- „Riga Recipe Plus“
- „Magnum Medical“
- „Euroaptieka“
- „Vitafarm“
- „GlaxoSmithKline“
- „Medelens“
- „Jelgavfarm“.

Kalbant apie įmonės plėtrą į užsienio rinkas, šiuo atveju Latvijos rinką, reikėtų pabrėžti, jog UAB „Limedika“ skinasi kelią, ne kaip pati įmonė, tačiau kaip prekinio ženklo atstovė. Skverbtis į Latvijos

rinką skatina keli atvejai: visų pirma, tiek prekinio ženklo populiarinimas, pačios įmonės, kaip atsakingai veikiančios, integracija į tarptautinę prekybą, naujų galimybių tiek prekinio ženklo plėtrai, tiek pačios įmonės plėtros galimybėms iširti, pardavimų didinimas. Prekinio ženklo plėtra – puikus būdas sustiprinti jau esantį prekinio ženklo žinomumą, perkamumą bei potencialą. Dažniausiai pirkėjas paslaugą arba prekę supranta, kaip tam tikras priemonės išsikeltiems tikslams pasiekti, tad čia svarbiausia – suprasti ko vartotojui reikia.

Pradedant strategiškai galvoti dėl produkto plėtros į užsienio rinką, svarbu įtraukti produkto rinkodaros strategiją, kaip bus numatomas to produkto įvedimas į rinką, jo palaikymas bei tolimesni plėtros veiksmai. Prekinio ženklo plėtra turi tiek teigiamų tiek neigiamų pasekmių. Jeigu prekinis ženklas nepateisins savo lūkesčių (neatitiks pirkėjo poreikių, nebus matomas, nepateisins prekinio ženklo kokybės), tikėtina netekti vartotojų pasitikėjimo, kas šiuo atžvilgiu yra svarbiausia.

Taigi, pradedant analizuoti plėtros galimybes, reikia apibrėžti pagrindinius maisto papildų prekinis ženklus. Kadangi plėtros galimybės numatomos į Latvijos farmacinę rinką, tad ir maisto papildai, kurie yra žinomiausi Latvijos rinkai, būtų šie:

- „Nervostrong“;
- „Vitiron active“;
- „Valeron“;
- „Ginkoprim“;
- „Krila Ella“;
- „Livol Multi Total“;
- „Moellers Dobbel“.

Lentelėje pateikta šių maisto papildų pardavimų dinamika 2015 m. lyginant su 2014 m. bei rinkos pasidalijimo tendencijos (žr. 16 lentelę):

**16 lentelė. Maisto papildų pardavimų dinamika 2015 m.**

Maisto papildų pavadinimas	Pardavimai 2015 m.	Pardavimų dinamika lyginant su 2014 m. %	Rinkos pasidalijimas 2015 m.
NERVOSTRONG	561.286	-6,4	2,2
VITIRON ACTIVE	336.013	3,4	1,3
VALERON	326.232	-0,5	1,3
GINKOPRIM	267.852	-3,8	1
KRILA ELLA	264.379	-54,4	1

LIVOL MULTI	259.855	15,3	1
TOTAL			
MOELLERS	258.331	-22,2	1

Pagal pateiktus duomenis matome, jog 2015 m. Latvijoje didžiausius pardavimus turėjo maisto papildai „Nervostrong“. Nors jų pardavimai lyginant su 2014 m. ženkliai krito, net 6,4 proc, tačiau apyvarta vistiek pirmaujanti lyginant su kitais prekiniais ženklais ir užima lyderiaujančią poziciją Latvijos rinkoje. Tuo metu kitas prekinis ženklas „Livol Multi Total“ negali pasigirti tokiais pardavimų mastais, kaip „Nervostrong“, tačiau jų pardavimai lyginant su 2014 m. išaugo net 15,3 proc. Tai tik įrodo, jog Latvijos gyventojai yra susidomėję maisto papildais ir renkasi juos.

**Maisto papildų ir vitaminų pasiūlos tendencijos Latvijos rinkoje.** Latvijoje, kaip ir kitose šalyse, vaistai yra priskiriami prie pirmojo būtinumo poreikio žmonėms. Tad tam, jog vaistai bei kiti medicininės paskirties produktai būtų lengviau pasiekiami vartotojams, buvo pradėtas skirti dėmesys vaistų transportavimo laiko mažinimui, peržiūrimi teisiniai apribojimai, šie veiksniai įtakojo didesnę investavimą į prekinio ženklo plėtrą, žinomumo skatinimus, pradėta labiau investuoti į reklaminę veiklą.

Taigi, tapus vaistams lengviau prieinamiems tiek kainos tiek asortimento gausa, įmonės pradėjo skirti didesnę dėmesį į vartotojų poreikių patenkinimą. Prieš pradėdant nagrinėti Latvijos rinkoje esančius maisto papildus bei vitaminus, reiktų apibrėžti šioje rinkoje esančius vaistų atstovus, kurie medicininės paskirties prekes tiekia į ligonines, vaistines bei kitas gydymo įstaigas.

Už maisto papildų bei vitaminų pardavimų išaugimą net 16 proc. 2015 metais Latvijoje, atsakingos tokios įmonės, kaip Silvanols Ltd, SIA Aptiekas produkcija, Grindeks JCS, Olainfarm SIA. Iš šių įmonių Silvanols užima 4 vietą tarp geriausių maisto papildus gaminančių įmonių. Silvanols Ltd siūlo itin platų vaistažolių bei jų pagrindu pagamintų maisto papildų asortimentą. Šiuo metu Latvijoje didžiausią ir brangiausią kainos atžvilgiu asortimentą siūlo prekinis ženklas „Jonax“. Šiek tiek pigesni maisto papildai su prekinio ženklu „Live well“ atstovaujami „Euroaptieka“ (liet. Euro vaistinė). Benu ir kitos vaistinės gali pasiūlyti paprastus, tačiau svarbiausius žmogui būtinus vitaminus. Nors ir yra Latvijoje įmonių, kurios tiekia maisto papildus, būna, jog vartotojai įsigyja nekokybiškus, standartų neatitinkančius papildus. Suklaidinant vartotoją etikete, įpakavimu, jis įsigyja vaizdžiai originalų, tačiau nekokybišką produktą. Latvijos Maisto ir Veterinarijos tarnyba kontroliuoja, jog paminėti maisto papildai būtų įpakuojami saugiuose, reikalavimus atitinkančiose pakuotėse. Maisto papildai, kaip ir kiti vaistiniai preparatai privalo turėti sertifikatus, licencijas bei leidimus jais prekiauti. Dokumentai, kurie užtikrina preparatų autentiškumą bei visus kitus teisiškai privalomus atitikmenis.

Kadangi tyrimas vyksta apie maisto papildus, tad derėtų išskirti jų klasifikaciją. Maisto papildai – nereceptiniai, vaistų kategorijai nepriskiriami preparatai. Maisto papildų paskirtis – papildoma pagalba organizmui stokoiant įvairių vitaminų, padeda subalansuoti organizmo veiklą, stipriną organizmą. Įvairūs maisto papildai padeda sureguliuoti organizmo veikimą laikantis dietos, atliekant įvairius sunkius fizinius krūvius. Dažniausiai yra manoma, jog maisto papildai priskiriami tik sportuojantiems, tačiau papildų yra įvairiausių, skiriamų ne tik sportuojantiems, bet aktyviai dirbantiems, mąstantiems ir pan. Maisto papildai skirti papildyti įprastą žmonių maisto racioną, jie vieni arba derinyje su kitomis veikliosiomis medžiagomis yra koncentruotas maistinių ar kitokių medžiagų šaltinis, kuris turi mitybinį arba fiziologinį poveikį.

Žmonės maisto papildus vartoja dėl įvairių priežasčių:

- Bendrai sveikatai bei fizinei būklei gerinti;
- Streso slopinimui;
- Kaip papildą, kai mityba nėra pakankama;
- Gyvybingumui gerinti;
- Tonizavimui dėl nuovargio ar ligos atveju;
- Su amžiumi susijusių sveikatos problemų atitolinimui;
- Rekomenduojant sveikatos priežiūros specialistams;
- Fizinės kūmo formos gerinimui;
- Nėštumo metu;
- Pagalba rūkantiems;
- Įvairių ligų prevencijai ir gydymui (peršalus, regėjimo gerinimui ir t.t.).

### **Maisto papildų klasifikacija.**

#### 1. Vitaminai ir mineralai:

- Multivitaminai ir mineralai, kurių sudėtyje yra apie 100 % RPN vitaminų kartu su įvairiu mineralų ir mikroelementų kiekiu.
- Pavieniai vitaminai ir mineralai. Jų kiekis gali būti labai didelis, ir kai jų RPN viršija 10 kartų, jie vadinami „didžiadoziais“.
- Vitaminų ir mineralų deriniai. Jie skirti tam tikrai žmonių grupei, pvz., sportininkams, vaikams, paaugliams, senyvo amžiaus žmonėms, nėščiosioms, žindyvėms, veganams, bandantiems numesti svorio ir pan.
- Vitaminų ir mineralų deriniai su kitomis medžiagomis, pvz., nakvišų aliejumi ar ženšeniui.

2. “Neoficialieji” vitaminai ir mineralai, kurių poveikis nėra visiškai žinomas, jų trūkumo sukelti sutrikimai žmonėms nežinomi, pvz., boras, cholinas, inozitolis, silicis.

3. Natūralūs aliejai, turintys riebalų rūgščių, kurių naudingas poveikis yra įrodytas, pvz., nakvišų aliejus, žuvų taukai.

4. Natūralios augalinės medžiagos su pripažintu farmakologiniu veikimu, tačiau jų sudėtis ir poveikis iki galo nėra pilnai žinomas, pvz. česnakas, ežiuolė, ženšenis, ginkmedis.

5. Natūralios medžiagos, kurių sudėtis ir poveikis nėra pilnai ištirtas, tačiau priskiriamos ‘sveikatą suteikiančios savybės’, pvz., Chlorella, bičių pienelis ir spirulina.

6. Fermentai, kurių fiziologinis poveikis žinomas, tačiau geriant juos, veiksmingumas abejotinas, pvz., superoksido dismutazė.

7. Amino rūgštys ar amino rūgščių dariniai, pvz., Nacetil cisteinas, S-adenozil metioninas.

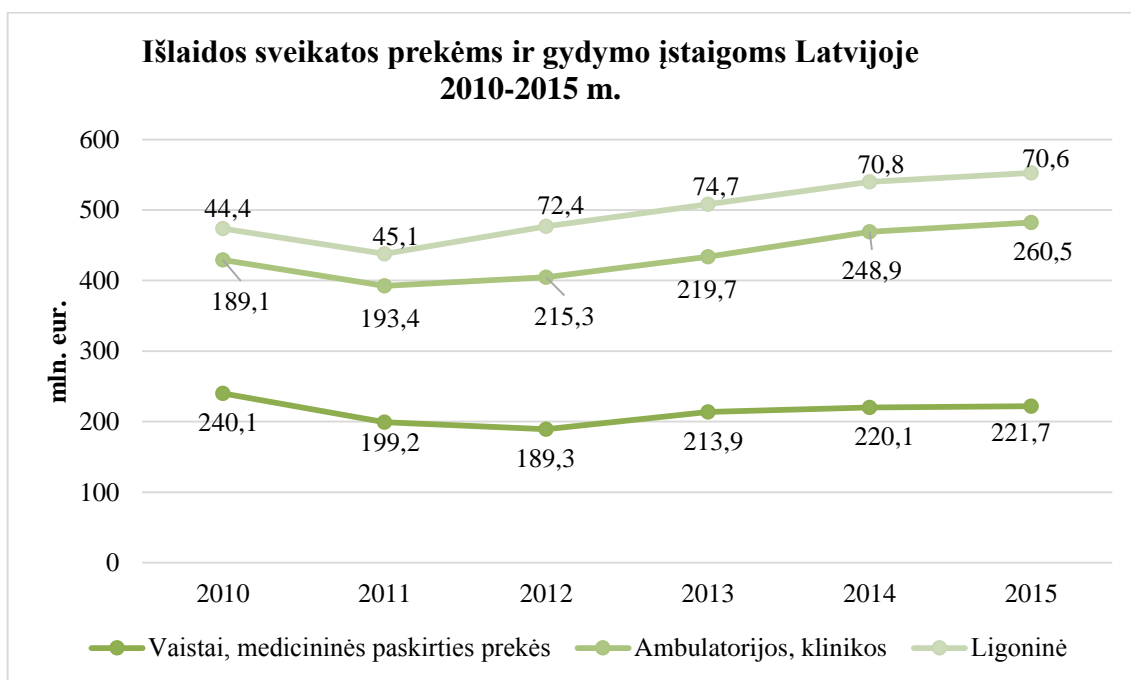
Norint įeiti į naują rinką, o ypač joje išsilaikyti įmonė privalo žinoti kokie rinkos dalyviai jau yra ir kaip savo privalumus išskirti, jog konkurentai liktų tik paskata tobulėjimui. Viena žinomiausių farmacinių įmonių “Orkla Healthy” išlieka maisto papildų ir vitaminų lydere Latvijoje, ši įmonė užima net 16 proc. rinkos maisto papildų sferoje 2015 metais. Šios įmonės atstovaujami gaminiai:

- Moller’s
- Futura;
- Livol;
- Gerimax.

Mokslinio darbo tyrimo dalyje analizuojamas bei vertinamas maisto papildų asortimentas bei paklausa Latvijos rinkoje, vartotojų lūkesčiai bei galimybės UAB „Limedika“ produkcijos realizavimui pasirinktoje rinkoje. Tyrimo aiškumui ir išsikeltiems uždaviniams atlikti visų pirmą įmonė turi apžvelgti Latvijos gyventojų poreikį maisto papildams bei vitaminams, sveikatingumui skiriamų lėšų dydį. Atliekant tyrimą buvo išsikelti trys pagrindiniai klausimai: kokie yra vartotojų lūkesčiai/poreikiai? Kokie produktai, prekiniai ženklai rinkoje jau dominuoja? Kaip įmonės atstovaujamas produktas bus tiekiamas bei pateikiamas Latvijos rinkoje?

**Latvijos gyventojų skiriamas dėmesys sveikatos gerinimui.** Latvijoje išaugus perkamajai galiai per pastaruosius penkerius metus jaučiamas ir sveikatos produktų perkamosios galios padidėjimas. Padidėjus gaunamoms vidutinėms pajamoms Latvijoje bei vykstant ekonominei bei pilietinei krizei Ukrainoje, kuri yra viena pagrindinių vaistų importuotojų Latvijoje, Ukraina taip pat tiekia vienus pigiausių vaistų pagal didmeninę rinką Latvijoje. Sumažėjus importuojamiems vaistų srautams iš Ukrainos, vietiniai didmenininkai galėjo savo produktus parduoti šiek tiek didesniais

mastais. Latvija yra viena tų šalių, kuri sveikatos gerinimui skiria itin didelį dėmesį. Ilgas laukimo laikas norint susitikti su šeimos gydytoju ar kitų specialistu, bei finansinių išteklių trūkumas valstybės finansuojamiems vaistams yra pagrindinės priežastys, kurios įtakoja gyventojų pasirinkimą prie sveiko gyvenimo būdo priskirti ne vaistus, o chemiškai mažiau pavojingus preparatus, tokius kaip vitaminai, maisto papildai. Anksčiau minėtos priežastys įtakoja maisto papildų pardavimų išaugimą. Prie pardavimų didinimo prisideda ir kiti ne ką mažiau svarbūs kriterijai: asortimento pasirinkimas, konkurencingos kainos, pasiekiamumas ir pan. Latvijos gyventojai maisto papildams bei vitaminams per pastaruosius penkerius metus savo lėšų skiria vis daugiau. Auga ne tik skiriamų pinigų dydis, bet renkama ir platesnis kliento krepšelis. 30 pav. galima matyti vartotojų Latvijoje išlaidas sveikatos prekėms ir gydymo įstaigoms per 2010 – 2015 metus.



**30 pav. Išlaidos sveikatos prekėms ir gydymo įstaigoms Latvijoje 2010-2015m.**

Pagal pateiktos diagramos rodmenis matyti, jog vartotojų išlaidos vaistams bei medicininės paskirties prekėms per pastaruosius penkerius metus tolygiai augo. Nors nematyti didelio vaistų perkamumo šuolio, tačiau galima teigti, jog nuo 2012 metų vaitų pardavimai Latvijoje stabilizavosi ir kasmet auga. Vartotojų išlaidos skirtos ambulatorijoms, klinikoms, privatiems gydytojų kabinetams analizuojamus visus penkerius metus augo ir gan dideliais mastais. Vartotojų poreikį gydytojų kabinetams sąlygojo ilgi laukimo laikotarpiai susitikimams su šeimos gydytojais ir pan. Apibendrinant pateiktą diagramą, galima teigti, jog Latvijoje dėmesys, skiriamas sveikatos gerinimui, didėja kasmet, o tai reiškia, jog tiek gydymo įstaigų tiek medikamentų paklausa tendencingai didėja.

**Maisto papildų, vitaminų paklausos tendencijos Latvijos rinkoje analizė.** Analizuojant Latvijos rinką, pastebima, jog 2015 metais gyventojų susidomėjimas maisto papildais bei vitaminais ypatingai padidėjo. 6% gaunamų disponuojamų pajamų išaugimas sąlygojo vartotojų poreikių bei pirkimo galimybių padidėjimą, tuo pačiu išaugo ir platesnio asortimento pasirinkimas. Vartojimo padidėjimas 2015 metais didino ir parduodamų maisto papildų bei vitaminų reklamos sklaidą, prekinių ženklų žinomumo skatinimą. Kalbant apie maisto papildų ir vitaminų pardavimus, pateiktoje lentelėje matyti parduodamų minėtų prekių tendencingas augimas (žr. 17 lent.).

**17 lentelė. Maisto papildų ir vitaminų pardavimai mln. Eur. 2010-2015 m. Latvijoje**

<b>Maisto papildų/vitaminų kategorija</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Dietiniai papildai</b>	8,971.8	9,414.4	9,857.7	10,280.0	10,783.3	11,446.7
<b>Kombinuoti dietiniai papildai</b>	2,310.0	2,450.0	2,590.0	2,710.0	2,940.0	3,141.1
<b>Ežiuolė</b>	16.4	17.1	17.9	18.8	19.5	20.0
<b>Ženšenis</b>	15.2	15.3	15.7	16.2	16.7	17.0
<b>Vaistažolės/ tradiciniai dietiniai papildai</b>	558.2	604.3	638.9	661.0	683.0	700.0
<b>Ne vaistažoliniai/ tradiciniai dietiniai papildai</b>	6,619.3	6,903.4	7,197.8	7,493.2	7,790.4	8,255.0
<b>Žuvų taukai / Omega riebiosios rūgštys</b>	1,303.9	1,359.1	1,398.9	1,463.9	1,522.2	1,669.1
<b>Gliukozaminas</b>	194.1	203.8	212.2	221.7	240.8	261.6
<b>Mineralai</b>	2,457.2	2,558.0	2,693.9	2,795.8	2,877.5	3,025.6
<b>Probiotiniai papildai</b>	517.4	551.1	577.8	607.6	630.0	650.8

<b>Vitaminai</b>	5,391.7	5,737.5	6,155.8	6,481.1	7,017.1	7,386.0
<b>Multivitaminai</b>	4,387.2	4,708.7	5,066.8	5,332.3	5,686.3	6,030.0
<b>Maisto papildų ir vitaminų pardavimai</b>	15,463.0	16,247.4	17,164.6	17,962.0	19,085.3	20,204.8

Žvelgiant į pateiktos lentelės duomenis matyti, jog visose kategorijose, tiek vitaminų tiek maisto papildų, pardavimai penkių metų bėgyje tik augo. Kol kas didžiausius pardavimus siekia vitaminai bei multivitaminai, tuo metu maisto papildai, atskirai savo paskirtyje pardavimus didino, tačiau ne tokiais dideliais mastais. Per pastaruosius penkerius metus prekių, priskiriamų vitaminams bei maisto papildams, Latvijos rinkoje pardavimai išaugo nuo 15.463mln. eur. 2010 metais, iki 20,204 mln. Eur. 2015 metais. Vidutiniškai per metus parduodamų medicininės paskirties prekių pardavimai augo po 1 mln. Eur. kiekvienais metais.

Parduodami maisto papildai, vitaminai išskiriami į keletą kategorijų:

- Grožiui;
- Kaulams;
- Virškinimui;
- Energijai;
- Akims;
- Imuninei sistemai;
- Širdžiai;
- Kepenims;
- Atminčiai;
- Vyrams/moterims;
- Streso mažinimui/gerai nuotaikai;
- Intymiam gyvenimui.

Vertinant pardavimų skaičių, reikėtų išskirti kiekvieną grupę atskirai. Dažniausiai vartotojai naudoja maisto papildus arba vitaminus, priskiriamus bendrai imuninei sistemai palaikyti, tačiau pardavimų dydį reguliuoja kiekvienos grupės pardavimų dydis. Anksčiau minėtų maisto papildų bei vitaminų kategorijų pardavimų palyginimas 2010-2015 metais, (žr. 18 lent.):



**18 lentelė. Maisto papildų kategorijų pardavimų palyginimas 2010-2015 metais**

<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Grožiui	3.8	5.2	5.4	5.6	5.8	5.3
Kaulams	6.0	5.4	5.4	5.4	5.0	5.2
Virškinimui	2.5	2.6	2.6	2.7	2.8	2.5
Energijai	8.6	8.7	8.9	9.0	9.2	8.9
Akims	3.2	3.3	3.3	3.4	3.4	3.0
Imuninei sistemai	34.9	34.5	34.0	33.3	32.4	31.5
Širdžiai	7.1	7.1	7.2	7.3	7.9	8.3
Kepenims	2.2	2.4	2.6	2.7	2.8	3.0
Atminčiai	2.7	2.8	2.9	2.9	3.0	3.0
Vyrams	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.6
Streso mažinimui/gerai nuotaikai	3.5	2.9	2.5	2.4	2.9	2.8
Intymiam gyvenimui	1.4	1.5	1.0	1.1	1.2	1.6
Moterims	0.7	0.7	0.8	0.8	0.9	1.0

Pateiktoje lentelėje (18 lent.) matyti, jog didžiausią vartotojų dėmesį traukia maisto papildai bei vitaminai, kurie skirti bendrai imuninei sistemai palaikyti, kaulams, energijai bei širdžiai. Per paskutiniuosius metus (2015 metais) atitinkamai jiems įsigyti buvo skirta 31,5 proc., 5,2 proc., 8,9 proc., 8,3 proc. Kol kas tokios maisto papildų grupės bei vitaminai, kurie skirti moterims, vyrams, susilaukia mažiausio vartotojų susidomėjimo, tuo metu papildai, kurie skirti nuotaikai, atminčiai gerinti, kepenims, akims bei virškinimo sutrikimams šalinti vartotojų įvertinti panašiai ir tendencingai per pastaruosius penkerius metus augo. 2015 metais jų pardavimai pasiskirstė beveik tolygiai ~ 3 proc. Šie skaičiai byloja, jog Latvijos gyventojai dėmesį skiria ne tik bendrai imuninei sistemai palaikyti, bet išskiriami kiekvieną sritį atskirai, tam, jog papildomai gautų reikiamų vitaminų bei mineralų.

19 lentelē. Sveikatos prekių pardavimai pagal kategoriją

Eur.	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Papildai sportui</b>	2,552,8	2,782,4	2,944,6	3,108,9	3,253,5	3,472,0
<b>Maisto papildai ir vitaminai</b>	15,463,0	16,247,4	17,164,6	17,962,0	19,085,3	20,204,8
<b>Svorio mažinimui</b>	2,326,0	2,152,9	2,234,5	2,253,0	2,370,2	2,472,9
<b>Vaistažolės</b>	9,839,7	10,020,9	10,517,6	10,974,6	11,578,7	12,141,6
<b>Medikamentai alergijai</b>	1,119,0	1,178,5	1,228,9	1,253,7	1,323,7	1,372,5
<b>Medikamentai vaikams</b>	2,186,8	2,215,8	2,244,7	2,342,7	2,525,6	2,650,8
<b>Bendram sveikatos gerinimui</b>	59,776,3	62,661,4	65,492,2	69,161,4	72,409,4	75,522,7

Medicininės paskirties prekių pardavimai 2015 metais lyginant su 2010 metais išaugo beveik 2 kartus. Jei 2010 metais medicininės paskirties prekių Latvijos vartotojai įsigijo už keik daugiau nei 59,776 mln. eur., tai šiandien lyginant su 2015 metais, jų buvo įsigyta daugiau nei už 117,833 mln. eur. Visų kategorijų medikamentų.

**Makroaplinkos analizė.** Pradedant skverbtis į užsienio rinkas, svarbu ištirti išorines aplinkas, kurių įtaka prekės ženklo įvedimui į rinką gali turėti svarių poveikių. Pagrindinės sritys, į kurias reikia atkreipti dėmesį žengiant į užsienio rinką, pateiktos lentelėje (žr. 20 lent.):

20 lentelē. Makroaplinkos sudedamosios dalys

Sritis	Pagrindinės tendencijos	Įtaka organizacijai	Laikotarpis
<b>Ekonominė aplinka</b>	Atsparumas eksporto kliūtims į Rusijos rinką.	Įvykus ekonominei krizei Rusijoje, Latvija iš visų trijų Baltijos valstybių atsilaikė geriausiai. Tai sąlygoja Latvijos pasiruošimą netikėtiems ekonominiams nuosmukiams.	2015 m.

			Esant tvirtai ekonomikai šalyje, įmonės gali tvirtai importuoti ir eksportuoti produkciją, šiuo atveju prekinis ženklas „Jamieson“ savo importo tendencijų nekeistų ir tai finansiškai nenuskriaustų įmonės.	
<b>Teisinė aplinka</b>	Vartotojų gynimas	teisių	Įmonė turi stengtis, jog vartotojų teisės nebūtų pažeistos, atstovaujant vieną ar kitą produktą. Turi atsakingai parinkti rinkodaros priemones, jog vartotojai neturėtų nusiskundimų dėl kainos ar kokybės, pardavėjo elgesio ir pan.	Pastarasis dešimtmetis.
<b>Technologinė aplinka</b>	Sparčiai augantis medicininių komponentų vystymasis	augantis	Pastaruoju metu vartotojų nepasitikėjimas įvairiomis cheminėmis medžiagomis skatina abejingumą natūralių papildų veiksmingumu, tad tai skatina klientus rinktis ne papildus, o įvairias fizines procedūras. Tai gali įtakoti prekinio ženklo žinomumo sumenkinimą.	Pastarasis dešimtmetis.
<b>Kultūrinė aplinka</b>	Ekologijos kultūra		Pastaruoju dešimtmečiu visuomenė vis didesnę dėmesį skiria kuo natūralesniems produktams, ekologijai,	Pastarasis dešimtmetis.

		<p>produkcijai su kuo mažiau cheminių ingredientų. Todėl „Jamieson“ užtikrina savo produkcijos unikalumą, ekologiškumą, pateikia papildus patikrintus daugiau nei 360 įvairių tyrimų, kurie byloja apie „Jamieson“ produkcijos naudą organizmui.</p>
<b>Demografinė aplinka</b>	<p>Augantys mėnesiniai atlyginimai nuo 2011m.-2014m. laikotarpiu augo 4,9%</p>	<p>Augančios mėnesinės pajamos, 2011m. - 2014m. skatina didesnę perkamumą. Padidėjus pirkimo galiai, prekinio ženklo produkciją bus galima praplėsti labiau, į rinką įvesti papildomus gaminius, kas sąlygotų įmonės gaunamas didesnes pajamas.</p>

Identifikavus išorinius veiksnius, kurie gali paveikti įmonės veiklą užsienio rinkoje, gali padėti tinkamai pasiruošti priimti galimoms ateities grėsmėms ir iššūkiams.

### 3.3 Interviu turinio duomenų analizės rezultatai.

21 lentelė. Kiekybinio tyrimo turinio analizė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
	„Jamieson“ produkcijos atstovavimo vertinimas	„Atstovavimą maisto papildų Latvijoje vertiname gan teigiamai...“
	„Jamieson“ produkcijos perspektyvos	„Perspektyvoje galvojame, jog Latvijos rinkoje „Jamieson“ produkciją turės gerą paklausą.“
<b>„Jamieson“ produkcijos plėtra</b>	Siūlomas „Jamieson“ asortimentas	” Į Latvijos rinką žadame eksportuoti TOP 12 produktų“. „...tai yra bandomasis asortimentas...“

		<i>„Vieną produktą pašalinsime, pakeisime kitu, galbūt papildysime.“</i>
	Plėtros argumentavimas	<i>„Pagrindinis kriterijus, kodėl nusprendėme plėstis į Latvijos rinką su „Jamieson“ produkcija – didesni pardavimai.“</i>
	Maisto papildų eksportavimo būdas	<i>„Patogiausias būdas – pasirinkti vieną didelį distributorių, ne daug mažų, bet vieną didelį...“ „Tad pigiausias būdas būtų atvežti vienam distributoriui ir, kad jis paskirstytų po vaistines.“ „Mes būtent ir orientuojamės į distributorių.“</i>
<b>Eksporto forma ir patiriami sunkumai</b>	Eksporto patiriami sunkumai	<i>„Yra distributorių, kurie tik išskirsto produktus po vaistines, bet jie nesirūpina nei vaizdu lentynose, nei vaistininkų apmokymais.“ „...mes neturime tokių resursų: važinėti į Latviją ir tikrinti tas lentynas, apmokyti vaistininkus.“ „Pagrindinis sunkumas yra produkto registracija.“ „Pagrindiniai sunkumai – kitos šalies keliami ekologiniai, teisiniai reikalavimai.“</i>
<b>Šalies pasirinkimo kriterijai</b>	Latvija, kaip eksporto šalis	<i>„...Latvija pagal savo mentalitetą ir savo vartojimo įpročius labai panaši į Lietuvą...“ „Galima teigti, jog Lietuva ir Latvija yra labai panašios rinkos.“ „...kainų santykis irgi labai panašus, dėl to ir manome, jog bus sėkminga plėtra Latvijoje“</i>

Atlikus interviu su UAB „Limedika“ Rinkodaros skyriaus Produktų vadove Viktorija Labutina, buvo atskleisti kriterijai, kodėl įmonė išsikėlė tikslą plėstis į Latvijos rinką. Teorinėje dalyje aprašyti dažniausi kriterijai įmonių plėtros į svečias šalis buvo pagrįsti ir UAB „Limedika“ atveju. Noras didinti pardavimus, bei garsinti įmonės vardą, skatina UAB „Limedika“ žvalgytis į naujas užsienio rinkas. Kadangi pati įmonė savo plėtrą įsivaizduoja etapais, tad savo pirmiems žingsniams pasirinkta

„Jamieson“ produkcija. Atliktos analizės pagrindžia išsikeltas hipotezes, jog Latvijos rinka labai panaši į Lietuvos, su panašiu mentalitetu, vartojimo įpročiais, sveikatos problemomis. Šios ir kitos prielaidos leidžia teigti, jog maisto papildų linijos „Jamieson Laboratories“ įvedimas į Latvijos rinką gali būti sėkmingas.

Interviu metu, respondentė pabrėžė su kokiomis kliūtimis dažniausiai susiduriama eksportuojant produkciją į užsienį. Vienas pagrindinių sunkumų UAB „Limedika“ – maisto papildų registracija. Pasitaiko, jog maisto papildai neatitinka keliamų reikalavimų arba jie atitinka ne maisto papildų kategorijos, tačiau medikamentų kategoriją, o tai sąlygoja sunkesnę ir ilgesnę registracijos procedūrą. Šiuo atveju, tyrimo rezultatai sutapo su respondentės nuomone, jog UAB „Limedika“ plėtrai turėtų pasirinkti paskirstytojo pagalbą. Aptarti ir kriterijai, pagal kuriuos įmonė turi pasirinkti paskirstytoją: didelė ir gerą vardą turinti įmonė, kuri būtų moki, turėtų platų sutarčių paketą su vaistinėmis, nestokotų patirties rinkodaros klausimais bei maisto papildų pardavimų klausimais. Paskirstytojo kelias įmonei būtų pigiausias ir lengviausias kelias produkto plėtrai.

Šiuo metu UAB „Limedika“ plėtrą planuoja su vienu prekinio ženklu – „Jamieson Laboratories“, kuris vartotojams pasiūlys TOP 12 žinomiausių, populiariausių ir perkamiausių maisto papildų Lietuvos rinkoje. Respondentė paklausta apie platesnį eksportui skirtą asortimento krepšelį teigė, jog platesnis krepšelis visada yra geriau. Tačiau tai yra tik pradžia įmonės plėtros, todėl įmonė neturėtų besąlygiškai pasitikėti nauja rinka, būtent todėl plėtrą ir ketina vykdyti etapais.

*Apibendrinant, galima teigti, jog UAB „Limedika“ plėtros galimybes Latvijos rinkoje svarsto paskirstytojo būdu. Pačią įmonės plėtrą tikslinga vykdyti etapais. Šiuo metu užsibrėžta kelius skintis maisto papildų „Jamieson Laboratories“ pagalba. Iš pateiktų analizių matyti, jog Latvijos gyventojai itin didelį dėmesį skiria sveikam gyvenimui. Svarus argumentas tas, jog Latvijos gyventojai aktyviai domisi ir naudoja įvairius maisto papildus, teikiant pirmenybę kokybiškiems maisto papildų produktams. Atliktos analizės atskleidė, jog UAB „Limedika“ siūlomų maisto papildų kainos yra konkurencingos Latvijos rinkoje, tad tai kelia dideles galimybes eksportuoti ir atstovauti „Jamieson Laboratories“ produkciją. Makroaplinkos analizė atskleidė, jog visos aplinkos Latvijoje yra palankios įmonės plėtrai, ekonominis lygis Latvijoje pastaruoju metu gerėja, šalis yra pasirengusi priimti eksportuojamą produkciją. Auginamos mėnesinės pajamos skatina didesnę dėmesį ir maisto papildų perkamumą, tad UAB „Limedika“ šiuo metu tikslinga ir naudinga plėstis į Latvijos farmacinę rinką.*

#### 4. PASIŪLYMAI, REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinės literatūros, statistinių duomenų analizes, vidinę UAB „Limedika“ duomenų analizę bei atlikus kokybinį tyrimą, galima teigti, jog UAB „Limedika“ turi stiprias galimybes plėsti veiklą Latvijos rinkoje.

Tam, jog įmonės plėtra būtų efektyvi, duotų reikiamų rezultatų ir būtų išvengta nelauktų netikėtumų, pradinį įnašą į įmonės plėtrą turėtų įdėti įmonės Rinkodaros skyrius. Darbuotojai, kurie šioje sferoje dirba, turėtų nuolat stebėti pardavimų apimtis, vartotojų reakcijas į vykdomas produkto akcijas, skleidžiamą reklamą. Tie patys darbuotojai turėtų kontroliuoti vykstančius pardavimų procesus. Atliktos PEST ir SSGG analizės atskleidė, jog UAB „Limedika“ yra pasirengusi eksportui į Latvijos rinką, tačiau įmonės darbuotojai turėtų nuosekliai sekti maisto papildų „Jamieson Laboratories“ pirkimų bei pardavimų tendencijas, analizuoti konkurentų teikiamus produktus, taip įmonei sudarant galimybes lengviau prisitaikyti prie netikėtų pokyčių rinkoje.

Remiantis darbo antroje dalyje analizuotais įmonės plėtros būdais, formomis bei atliktu kokybiniu tyrimu, UAB „Limedika“ rekomenduojama įmonės plėtrą vykdyti paskirstytojo pagalba. Atlikta paskirstytojo privalumų ir trūkumų analizė pagrindė teiginį, jog įmonės plėtra įmonei kainuotų mažesnius finansinius ir laiko kaštus. Teorinėje dalyje apibrėžta, jog paskirstytojo pagalba sumažėja tiekimo grandinė, taip yra kaupiama informacija apie rinką ir bendradarbiaujant su paskirstytoju taupomi įmonės kaštai. Su įmonės plėtra paskirstytojo pagalba sutiko ir kokybiniame tyrime kalbinta įmonės Rinkodaros sk. produktų grupės vadovė. Remiantis kokybiniu tyrimu, įmonė svarsto plėtrą Latvijos rinkoje vykdyti per Latvijos rinkoje esančius didmenininkus. Remiantis darbo trečioje dalyje išnagrinėtais didmeninių įmonių atstovais, siūloma UAB „Limedika“ plėtra vykdyti bendradarbiaujant su Latvijos didmenine farmacijos įmone SIA „Recipe“. UAB „Limedika“ paskirstytoją renkasi pagal išsikeltus kriterijus: įmonės dydį, mokumą, sutarčių skaičių su vaistinėmis ir pan. Atlikta analizė, atskleidė, jog SIA „Recipe“ turi daugiau nei 16 metų rinkodaros paslaugų ir produktų įvedimo į rinką patirtį, bendradarbiauja daugiau nei su 200 aistinių tinklų bei gydymo įstaigų. Ši įmonė vykdo paslaugas nuo produkto registravimo pasirinktoje šalyje iki visiško jo pateikimo galutiniam vartotojui. Pasirinktas paskirstytojas rūpinsis maisto papildų registracija Latvijos rinkoje, jų sandėliavimu, paskirstys po įvaires vaistines, rūpinsis maisto papildų stendų įvaizdžiu, vykdys įvairias akcijas bei populiarinimą, prisidės prie reklamos sklaidos. Atsižvelgiant į šias pagrindines sąlygas, UAB „Limedika“ turėtų apsvarstyti galimybę tęsti maisto papildų „Jamieson Laboratories“ atstovavimą Latvijos rinkoje, bendradarbiaujant su SIA „Recipe“.

Remiantis trečioje dalyje atliktu kokybiniu tyrimu UAB „Limedika“ siūloma įmonės plėtrą vykdyti etapais. Pirmasis etapas turėtų apimti maisto papildų „Jamieson Laboratories“ atstovavimą Latvijoje. Antrasis siūlomas etapas – natūralios kosmetikos „Žiedė“ plėtra Latvijos rinkoje. Tiek kokybinio tyrimo metu, tiek analizuojant Latvijos gyventojų požiūrį bei poreikį į sveikatinimosi priemones, pastebėta, jog itin didelis dėmesys skiriamas ekologiškiems produktams, tad kosmetika „Žiedė“ sukurta pagal dažniausiai išryškėjančias odos problemas, būtų unikali produkcija Latvijoje, kurios pagalba įmonė galėtų vystyti plėtrą. Be jau minėtų produktų, siūloma UAB „Limedika“ plėtoti rinkodaros paslaugas. Įmonėje „Limedika“ Rinkodaros sk. gyvuoja jau 10 metų, per šį laikotarpį sukaupta didžiulė patirtis prekinių ženklų atstovavime, įmonės vardo žinomumo didinime ir pan. Ketvirtąjį etapą galima išskirti vardinių vaistų gamybos plėtrą. Atliktoje įmonės charakteristikoje išskirta, jog įmonėje veikianti gamybinė vaistinė per dieną pagamina daugiau nei 150 vardinių vaistų. Siūloma padidinti gamybos pajėgumus ir vardinius vaistus eksportuoti į kitą pasirinktą šalį.

Tyrimo eigoje, buvo minėta, jog UAB „Limedika“ jau turi pagrindus maisto papildų atstovavime Latvijos rinkoje. Kadangi iki šiol pardavimai nebuvo tokie sėkmingi, kokių buvo tikimasi, siūloma pasitelkti papildomas rėmimo priemones, kurios skatintų pardavimų didinimą. Turima įmonės patirtis rodo, jog itin svarbi reklamos sklaida. Įmonei būtų tikslinga vystyti prekinio ženklo populiarinimą, žinomumą internete. Šiuo metu vykdomos įvairios reklamos sklaidos priemonės, tačiau didžiausia ir veiksmingiausia priemone išlieka internetas ir televizija. Reklamos sklaidai internete siūloma naudoti populiariausius socialinius tinklus, populiarias sveikatingumo svetaines: [www.farmacija-mic.lv](http://www.farmacija-mic.lv), [www.lakifa.lv](http://www.lakifa.lv) ir pan. Tai būtų viena iš pigiausių ir didžiausią vartotojų dalį pasiekianti reklamos sklaidos priemonių internete. Reklama per televiziją išlieka viena galingiausių priemonių produktų žinomumui didinti. Eksportuojamus produktus siūloma reklamuoti „Būsi vesels“, „Laimīgs un vesels“ laidose, kurios skirtos žmonėms besidominčiais įvairiomis sveikatos problemomis ir pan. Kadangi UAB „Limedika“ specialistai turi patirties reklamų kūrime, siūloma pačiai įmonei rūpintis „Jamieson Laboratories“ reklama Latvijoje. Remiantis atliktu tyrimu, įmonei „Limedika“ siūloma atlikti tiek vidinį tiek išorinį rinkos tyrimą. Nors šiuo metu darbe yra atskleisti pagrindiniai konkurentai, populiariausi prekiniai ženklai ir ištirta rinka, tačiau įmonė turi nuolatos vykdyti monitoringą, kuris leistų įmonei adekvačiai vertinti rinkos pokyčius, parinkti tinkamus metodus sąlygojančius tinkamų sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą.



## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Įmonių plėtros į užsienio rinką motyvai būna įvairūs: didelė konkurencija, mažėjančios arba nepastovios pajamos, per maža vidaus rinka, lėtas vidaus rinkos augimas, tarptautinis susidomėjimas produkcija, poreikis ieškoti būdų, kaip sumažinti produkcijos kaštus, verslo portfelio diversifikavimas. Skverbiantis į užsienio rinką, įmonė gali rinktis teoriją, kuri nusako skverbimosi į užsienio rinką būdą – eklektinė ir elgsenos teorijos. Pasirenkant eklektinę teoriją, įmonė atidaro padalinį užsienio rinkoje, elgsenos – į užsienio rinką žengiama palaipsniui, renkant informaciją ir ją vėliau naudojant adaptuojantis naujoje šalyje. Apsisprendusi savo veiklą plėsti užsienio rinkoje, įmonė privalo nuspręsti, kokia forma ši veikla bus vykdoma. Įmonė gali rinktis vieną iš šių būdų: vykdyti eksportą, įgyvendinti tiesiogines investicijas, arba kurti strateginius susivienijimus. Išanalizavus įmonės į užsienio rinką motyvus, teorijas ir formas, padaryta išvada, jog UAB „Limedika“ savo plėtrą grindžia verslo portfelio diversifikavimu, didėjančiu tarptautinių susidomėjimu. Šie motyvai sąlygoja, jog UAB „Limedika“ ketina plėsti savo turimą produkciją ne tik Lietuvos rinkoje, bet kartu užsienyje. Savo plėtrą ketina vykdyti plėtojant eksportą.

2. Išanalizavus įvairius mokslinius straipsnius, mokslinę literatūrą buvo išryškinti šie įmonės plėtros į užsienio rinką aspektai: tarptautinis marketingas, distribucija, filialo/atstovybės steigimas. Kadangi UAB „Limedika“ savo ruožtu ketina plėstis ir atstovauti prekinio ženklo „Jamieson Laboratories“ produkciją, ketinama riktis distributoriaus aspektu grindžiamą įmonės plėtrą. Užsienio rinkos patrauklumą dažniausiai apibūdina šalies ekonominis ir technologinis išsivystymas, infrastruktūra, konkurencinė aplinka. Tam, jog būtų įvertintas Latvijos rinkos patrauklumas bei įmonės plėtros galimybės buvo atlikta SSGG analizė, kuri parodė, jog UAB „Limedika“ yra greitai prie ekonominių pokyčių prisitaikanti įmonė, turinti stiprią specialistų komandą, išsikeltų tikslų planą ir gebanti aiškiai ir objektyviai vertinti galimas grėsmes ir galimybes žengiant į Latvijos rinką. Atlikta PEST analizė pagrindė teiginį, jog Latvijos ir Lietuvos farmacinės rinkos yra panašios. Panašus žmonių mentalitetas, gaunamos pajamos, žmonių vartojimo įpročiai, gyvenimo būdas, kultūra, įtakoja įmonės ketinimus plėtoti savo veiklą Latvijoje.

3. Išanalizavus Latvijos farmacinę rinką, pastebėta, jog šioje šalyje gyventojai itin didelę reikšmę skiria sveikatos priežiūrai. Tyrime analizuojant maisto papildų pardavimų tendencijas, skiriamų piniginių lėšų sveikatos gerinimui Latvijos rinkoje pastebėta, jog laikotarpiu nuo 2010 m. iki 2015 m. skiriamos piniginės lėšos tendencingai augo. Tai sąlygojo gerėjantis šalies ekonominis lygis, didėjantis vidutinis darbo užmokestis, didėjo žmonių skiriamas dėmesys sveikatos priežiūrai. Atliekant tyrimą,

buvo identifikuoti šie maisto papildų prekiniai žeklai Latvijos rinkoje: „Nervastrong“, „Vitiron active“, „Livol Multi Total“, „Moellers Dobbel“ ir kt. 2015 m. maisto papildų ir vitaminų pardavimai išaugo net 16 proc., už tai atsakingos tokios įmonės, kaip „Silvanols Ltd.“, SIA „Aptiekas produkcija“, SIA „Grindeks“, SIA „Olainfarm“. Viena pagrindinių maisto papildų gamintojų Latvijos rinkoje – „Silvanols Ltd“. Atlikus maisto papildų kainų palyginamąją analizę, pastebėta, jog kainų svyravimai Latvijos ir Lietuvos šalyse sudaro prielaidas dėl UAB „Limedika“ teikiamų maisto papildų būtinumo Latvijos rinkoje ir siūlomos konkurencingos kainos.

4. Remiantis atliktu tyrimu, būtina pateikti pasiūlymus, kurie galėtų pagerinti UAB „Limedika“ plėtros rezultatus:

- Rekomenduojama plėtros galimybes Latvijoje planuoti atsakingai, realiai įvertinti esamą situaciją, atsižvelgti į rizikos faktorius, kurie gali plėtros galimybes sumenkinti. Atliktos PEST, SSGG analizės įrodė, jog tiek įmonė tiek Latvijos rinka yra pasirengusi eksportui. Tačiau UAB „Limedika“ turėtų nuosekliai sekti pirkimų bei pardavimų tendencijas, Latvijos vartotojų įpročių pokyčius. Taip bus galima lengviau prisitaikyti prie netikėtų pokyčių rinkoje.
- Išanalizavus plėtros formas, siūloma UAB „Limedika“ plėtra – paskirstytojo pagalba. Teorinėje dalyje apibrėžta, jog paskirstytojo pagalba sumažėja tiekimo grandinė, taip yra kaupiama informacija apie rinką ir bendradarbiaujant su paskirstytoju taupomi įmonės kaštai, o reali nauda išlieka ta pati.
- Siūloma paskirstytoją Latvijos rinkoje rinktis pagal išsikeltus kriterijus: įmonės dydį, mokumą, sutartis su vaistinėmis, stiprų marketingo skyrių. Atsižvelgiant į šias būtinas sąlygas, rekomenduojama apsvarstyti bendradarbiavimo galimybes su įmone „Recipe“. Analizuojant Latvijos farmacijos didmenininkus, SIA „Recipe“ išsiskyrė, kaip stipri, gerą vardą turinti įmonė. Bendradarbiavimas su daugiau nei 200 vaistinių ir gydymo įstaigų įrodo, įmonės platų tiekimo ratą, medikamentų registracija bei jų atstovavimas Latvijoje įmonei „Limedika“ galėtų tapti atspirties tašku tiekiant „Jamieson Laboratories“ produkciją.
- Įmonės plėtrą siūloma vykdyti etapais. Šiuo metu rekomenduojama vystyti produkto „Jamieson Laboratories“ plėtrą, sekančiame etape apsvarstyti natūralios kosmetikos „Žiedė“ plėtros galimybes Latvijos rinkoje. Atlikta statistinių duomenų analizė parodė, jog Latvijos gyventojai itin didelį dėmesį skiria natūraliems, ekologiškiems produktams, kosmetikai. Kadangi „Žiedė“ yra pagaminta vaistinėje atsižvelgiant į didžiausias ir dažniausias odos problemas, tai gali būti sėkmės garantas įmonei plečiantis su „Žiedė“ produkcija. Atlikus SSGG analizę buvo

išryškintos įmonės stiprybės, kurios gali būti panaudotos UAB „Limedika“ plėtrai vystyti. Siūloma atsižvelgti į vardinių vaistų gamybos ir eksportavimo galimybes, rinkodaros paslaugų teikimo galimybes. UAB „Limedika“ gamybinė vaistinė per dieną sugeba pagaminti daugiau nei 150 vardinių preparatų, tad padidinus gamybinės vaistinės pajėgumus, tikėtina juos eksportuoti į užsienio rinką. Įmonės stiprus Rinkodaros skyrius, kuris gyvuoja daugiau nei 10 metų gali savo turimą patirtį bei žinias pritaikyti vykdant rinkodaros paslaugas ar atstovaujant prekinis ženklus ne tik Lietuvos rinkoje. Turint patirties su užsienio rinkomis, įmonė galėtų plėsti savo veiklą siūlant rinkodaros paslaugas, vardinių vaistų gamybą, atstovaujant „Žiedė“ produkciją.

- UAB „Limedika“ vykdant plėtrą Latvijos rinkoje, siūloma atlikti įmonės vidinį monitoringą dėl užsienyje vykdomų reklaminių kampanijų. Norint įvesti produktą į naują rinką, būtina žinoti ne tik esamus konkurentus, asortimentą, kainas, bet tikslinga įvertinti toje šalyje vykdomą reklaminių sklaidą. Atstovaujant prekiniams ženkliams užsienyje, įmonė turi garantuoti ne tik produkcijos patekimą ant lentynų, bet vykdyti rinkodaros veiksmus. Skirtingose šalyse vykdomi skirtingi reklamos įstatymai, tad siūloma atlikti Latvijos reklamos kampanijų vertinimą. UAB „Limedika“ turėtų apsvarstyti galimybę eksportuojamus produktus reklamuoti įvairiuose socialiniuose tinkluose, populiariausiose sveikatos svetainėse: [www.farmacija-mic.lv](http://www.farmacija-mic.lv), [www.lakifa.lv](http://www.lakifa.lv) ir pan. Taip pat reklamuoti produktus per televizijos laidas „Būsi vesels“, „Laimīgs un vesels“, kurios skirtos žmonėms, kurie domisi įvairiomis sveikatos problemomis ir jų gydymo būdais.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aaker, D. A.(1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
2. Adam J.K. (2001). *Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?* Marketing Intelligence & Planning, Nr.19(1), 65-75.
3. Alamil L.R. (2010). Customer-Focused Business Architecture and Strategic Management. Contemporary PNG Studies. DWU Research Journal, Nr.12, 49-67.
4. Albrechtas J. (2006). *Rinkodaros komplekso politika*. Vilnius: Baltos lankos.
5. Ambang T. (2010). Influences of International Management Trends on Business Organisations in Papua New Guinea. Contemporary PNG Studies. DWU Research Journal, Nr.13, 81-94.
6. Anderson Pehrsson, The PSE model: entry into emerging markets. Strategic Change. 2002, 143.
7. Blythe J. (2006). *Principles & Practice of Marketing*. London: Thomson Learning.
8. Boveè C.L., Thill J.V (1992). *Marketing, United States of America*. New York: McGraw Hill.
9. Burca S. ir kt. (2004). International Marketing– An SME Perspective. Pearson Education. 66-78.
10. Cateora P.R. ir kt.(2000). *International Marketing: European Edition*. London: McGraw – Hill.
11. Christopher M., Peck H. (2003). *Marketing Logistics*. Great Britain: Biddles.
12. Čereška B. (2004). *Reklama: teorja ir praktika*. Vilnius: Homo Liber.
13. *Dienpinigių ir gyvenamojo ploto nuomos normos vykstantiems į užsienio komandiruotes* (2009). Žiūrėta [2016-03-05] Prieiga per internetą: <http://www.tax.lt/puslapiai/22-dienpinigiu-ir-gyvenamojo-ploto-nuomos-normos>
14. Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R. (2007). *Strategic Marketing: Planning and Control*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
15. Dunn W.S. (1990). Advertising: its role in modern marketing. Fort Worth: The Dryden Press.
16. *European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations* (2014). Žiūrėta [2016-03-09] Prieiga per internetą: [http://www.efpia.eu/uploads/Figures\\_2014\\_Final.pdf](http://www.efpia.eu/uploads/Figures_2014_Final.pdf)
17. Evans J. ir kt. (2008). Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes. Journal of International Marketing, Nr.16 (2), p.32-63.
18. Investment and Development Agency of Latvia (2014). Žiūrėta [ 2016-03-15]. Prieiga per internetą: [http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/chemical\\_pharmaceutical\\_biotechnological\\_industry\\_min\\_0.pdf](http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/chemical_pharmaceutical_biotechnological_industry_min_0.pdf)
19. A. Glosienė (1999), *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: LNB.

20. Grisprud G. ir kt. (2005) Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry. *Journal of Business Research*, Nr.58(12).
21. Grunig J.E. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study. *Journal of marketing communications*, Nr.4, p.141-162.
22. Harison A., Hoek R. (2002). *Logistics management and strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
23. Hawes J.M.A (2006). Purchasing perspective of the universal marketing functions. *Marketing Management Journal*, Nr.16(2), p.107-115.
24. Hollensen S. (2007) *Global marketing: a decision-oriented approach*. Essex: Pearson Education Limited.
25. Išoraitė M. (2013). Pardavimų skatinimo tyrimas prekybos centruose. *Business systems and economics*, Nr.3(1).
26. Jain S.C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*, Nr.53(1), p.70-9.
27. Jakučionytė K., Jakubavičius A. (2013). Tarptautinis marketingas plėtojant logistikos paslaugas: inovatyvūs sprendimai. *Verslas XXI amžiuje*. Vilnius, p.137-145.
28. Jobber D. (2007). *Principles and Practice of Marketing*. Oxford: McGraw-Hill.
29. Juškaitė L. (2008). Prekės standartizacijos ir adaptacijos sprendimai: teorinė ir empirinė studija: Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: VU.
30. Kim, B.Y., Oh H. How do hotels obtain competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2004, 65-69 p.
31. Kinderis R. (2010). *Tarptautinis marketingas*. Metodinė knyga. Vilnius: Ciklonas.
32. Kontrimavičiūtė G. (2011). *Tarptautinio marketingo strategija plėtojant cheminių produktų gamybos verslą*: Baigiamasis magistro darbas. Vilnius: VGTU.
33. Kotler P. ir kt. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
34. Kotler P. ir kt. (2005). *Principles of Marketing*. Essex: Pearson Education Limited.
35. Kotler P., Keller K.L. (2007) *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
36. Kuvykaitė R. (1997). *Tarptautinis marketingas*. Kaunas: Technologija.
37. Kvainauskaitė V. (2003). *Tarptautinių ekonominių santykių pagrindai*. Kaunas: Technologija.
38. *Lietuvos Ekonominės plėtros agentūra*, (2008). [Žiūrėta 2016-03-22]. Prieiga per internetą: [http://old2.versli Lietuva.lt/files/files/PDF/eksportuotojo%20vadovas\\_2008.pdf](http://old2.versli Lietuva.lt/files/files/PDF/eksportuotojo%20vadovas_2008.pdf)

39. Lietuvos Statistikos departamentas (2011). Lietuvos kontroliuojamos įmonės užsienyje. [Žiūrėta 2016-03-23]. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/saveselections.asp>
40. Lietuvos Statistikos departamentas (2014). Eksportas, importas pagal valstybes. [Žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą: [http://osp.stat.gov.lt/documents/10180/2691123/Eksp\\_imp\\_pagal\\_valst\\_2014.pdf](http://osp.stat.gov.lt/documents/10180/2691123/Eksp_imp_pagal_valst_2014.pdf)
41. Mamonienė I. (2006). *Odontologinės įrangos gamybos įmonės tarptautinio marketingo strategijos formavimas: Magistro darbas*. Šiauliai: ŠU.
42. *Market volume of cosmetics and personal care in Europe in 2014, by country (in billion euros)*. [Žiūrėta 2016-03-27]. Prieiga per internetą: <http://www.statista.com/statistics/382100/european-cosmetics-market-volume-by-country/>
43. Masteikaitė G. (2009). *Tarptautinio modernaus šokio festivalio integruoto marketingo komunikavimas: Magistro baigiamasis darbas*. Kaunas: VDU.
44. Mickonytė A. (2010). *Produkto koncepcija automobilių gamybos ir prekybos versle: tarptautinis marketingas: Baigiamasis magistro darbas*. Vilnius: VGTU.
45. Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2004). *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*. Oxford: McGraw-Hill.
46. Petkevičiūtė N., Budaitė R. (2005). Vadovų tarptautinė kompetencija Lietuvos organizacijose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.36, p.133-150.
47. *Marketingo komplekso adaptavimo arba standartizavimo sprendimai skverbiantis į užsienio rinkas*, (2010) [Žiūrėta 2016-03-28]. Prieiga per internetą: <http://www.nlpcentras.lt/2010/11/27/marketingo-komplekso-adaptavimo-arba-standartizavimo-sprendimai-skverbiantis-i-uzsienio-rinkas/>
48. Pilelienė L. (2008). Pardavimų skatinimu pagrįstas vartotojų lojalumo formavimas. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Nr.15(4).
49. Polo – Redondo Y., Cambra – Fierro J. (2007) Influence of the standartization of a firm's productive process on the long – term orientation of its supply relationships: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, Nr.14(7), p.424-437.
50. Pranulis V. ir kt. (2008). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
51. Robinson G.J., Lundstrom W.J. (2003). Market expansion strategy: development of a conceptual market expansion decision scorecard. *Strategic Change*, Nr.12(5).
52. Rouziès D. (2005). Sales and marketing integration: a proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Nr.XXV,(2), p.113-122.

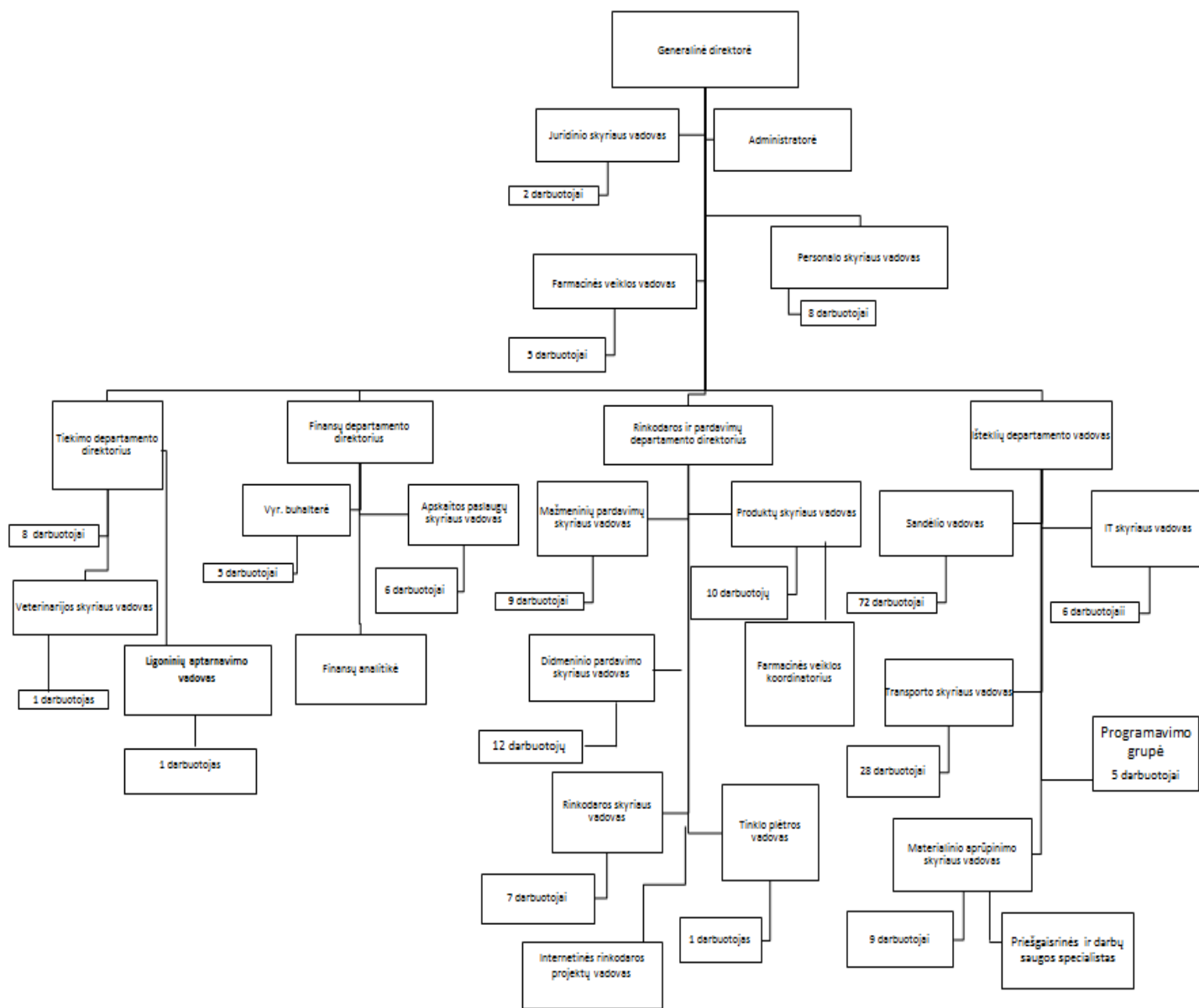
53. Rust R.T. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, Nr.68 (October), p.76-89.
54. Sadler, Ph., Craig, J. C. (2003). *Strategic management*. London: Kogan Page Publishers.
55. Sakalas V., Šilingienė V. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
56. Seyoum B. (2009). Export – Import Theory, Practices and Procedures. New York, – 7 p.
57. Smith, J. L., Flanagan, W. G. (2006). *Creating Competitive Advantage: Give Customers a Reason to Choose You Over Your Competitors*. London.
58. Song X.M. ir kt. (1997). The Role of Marketing in Developing Successful New Products in South Korea and Taiwan. *Journal of International Marketing*, Nr.5(3), p.47-69.
59. Sousa C.M.P., Lengler J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*, Nr.25(5-6), p.591-610(20).
60. *Straipsniai.org* (2012). Eksporto kainų strategija. [Žiūrėta 2016-03-29]. Prieiga per internetą: <http://straipsniai.org/eksporto-kaina/>
61. The Baltics country report (2014). [Žiūrėta 2016-03-29]. Prieiga per internetą: <https://myfreelanceprojects.files.wordpress.com/2014/09/ecm-baltics-country-profile-2014.pdf>
62. Theodosiou M., Leonidou L.C. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*, Nr.12(2), p.141-171.
63. UAB „Limedika“ tinklapis (2015). [Žiūrėta 2016-03-29]. Prieiga per internetą: [www.limedika.lt](http://www.limedika.lt)
64. Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2006). *Prekės ženklo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
65. Uznienė R. (2011) Rinkodara ir rinkotyra. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija. [Žiūrėta 2016-03-30]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2011\\_Rinkodara\\_ir\\_rinkotyra.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Rinkodara_ir_rinkotyra.pdf)
66. Vaistų ir maisto papildų kainos internetiniame tinklapyje [Žiūrėta 2016-04-04]. Prieiga per internetą: [www.efarma.lt](http://www.efarma.lt)
67. Vaistų ir maisto papildų kainos internetiniame tinklapyje [Žiūrėta 2016-04-04]. Prieiga per internetą: [www.internetaptieka.lv](http://www.internetaptieka.lv)
68. Vaistų ir maisto papildų kainos internetiniame tinklapyje. [Žiūrėta 2016-04-04]. Prieiga per internetą: [www.vaistai.lt](http://www.vaistai.lt)
69. Valentinavičius S. (2009) Verslas: teorija ir praktika. [Žiūrėta 2016-04-04]. Prieiga per internetą: <http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/viewFile/1648-0627.2009.10.130-141/pdf>

70. Verslo Lietuva (2013). Paslaugos, produktai ir galimybės eksportuotojams. Vilnius. [Žiūrėta 2016-04-04].  
Prieiga per internetą:  
[http://old2.verslilietuva.lt/uploads/file/VERSLI\\_LIETUVA\\_LT\\_250x190\(+5\)%20FINA%20FINA\\_L.pdf](http://old2.verslilietuva.lt/uploads/file/VERSLI_LIETUVA_LT_250x190(+5)%20FINA%20FINA_L.pdf)
71. Vertybinių popierių rinka (1994). *LR įstatymai ir normatyviniai aktai*. Vilnius.
72. Vijeikis J., Vijeikienė B. (2003). *Tarptautinis marketingas*. Vilnius: Vilspa.
73. Viešieji ryšiai. [Žiūrėta 2016-04-04]. Prieiga per internetą:  
<http://www.komunikacijaverslui.lt/viesieji-ryšiai/>
74. Virvilaitė R. ir kt. (2011). Tarptautinio marketingo strategijos standartizacijos/adaptacijos, psichologinio atstumo ir įmonės veiklos efektyvumo sąsajos. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.16.
75. Virvilaitė R., Šeinauskienė B. (2012). Konkuravimo strategijų poveikis eksporto marketingo strategijai ir įmonės eksporto veiklos rezultatams. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.17(3).



## **PRIEDAI**

UAB „LIMEDIKA“ ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUKTŪRA



### Interviu

Interviu atliktas su UAB „Limedika“ Rinkodaros skyriaus Produktų grupės vadove Viktorija Labutina.

**1. Kaip vertinate maisto papildų „Jamieson Laboratories“ atstovavimą bei pardavimų tendencijas Lietuvoje bei Latvijoje?**

*„Jamieson“ maisto papildus Lietuvoje pradėjome atstovauti nuo 2002 metų, tuo metu į Latvijos rinką pradėjome dairytis nuo 2008 m. Atstovavimą maisto papildų Latvijoje vertiname gan teigiamai, kadangi maisto papildų marketinge ir tiekime Latvija turi tikrai didelę patirtį, jų maisto papildų asortimentas labai panašus į Lietuvos asortimentą, ir Latvijoje maisto papildų rinka yra lygiai taip pat išvystyta, kaip ir Lietuvoje. Perspektyvoje galvojame, jog Latvijos rinkoje „Jamieson“ produkciją turės gerą paklausą.*

**2. Pakomentuokite, kodėl UAB „Limedika“ nusprendė prekinį ženklą „Jamieson Laboratories“ atstovauti ir plėsti ne tik Lietuvoje bet Latvijoje? Kodėl pasirinkta būtent ši šalis?**

*Pagrindinis kriterijus, kodėl nusprendėme plėstis į Latvijos rinką su „Jamieson“ produkcija – didesni pardavimai. Kadangi Latvija pagal savo mentalitetą ir savo vartojimo įpročius labai panaši į Lietuvą, panašūs orai joje, ekonominis lygis panašus į Lietuvos, tai tikėtina, kad tie patys produktai tiks ir Latvijai. Galima teigti, jog Lietuva ir Latvija yra labai panašios rinkos.*

**3. Kaip manote, koks būdas būtų patogiausias ir mažiausiai kaštų kainuojantis, norint plėstis svetur? Jūsų nuomone į ką svarbiausia atkreipti dėmesį, ruošiantis plėtrai svečioje šalyje?**

*Patogiausias būdas – pasirinkti vieną didelį distributorių, ne daug mažų, bet vieną didelį, kuris turi sutartis su kitom vaistinėmis taip, kaip „Limedika“, ir distributorius realiai gali tiekti visiems tuos maisto papildus. Tad pigiausias būdas būtų atvežti vienam distributoriui ir, kad jis paskirstytų po vaistines. Svarbiausia atkreipti dėmesį, kad tai būtų didelė įmonė, kad ji būtų moki, turėtų sutartis su vaistinėmis, kad ji turėtų patirtį dirbant su maisto papildais, kad ji turėtų marketingo skyrių, kuris rūpintųsi išstatymais vaistinėse, pateiktų laiku akcijas, gebėtų apmokyti vaistininkus. Yra distributorių, kurie tik išskirsto produktus po vaistines, bet jie nesirūpina nei vaizdu lentynose, nei vaistininkų apmokymais. Tad kam tokio distributoriaus reikia... jeigu prekė stovės lentynose, bet niekas apie ją nežinos.*

**4. Kalbant apie maisto papildus „Jamieson Laboratories“ ir jų eksportavimą į Latvijos rinką, žadama siūlyti pilną maisto papildų krepšelį, ar galvojate apie atskiras papildų kategorijas?**

*Į Latvijos rinką žadame eksportuoti TOP 12 produktų. Kadangi turime didžiausią patirtį su šiais maisto produktais, jie yra perkamiausi. Latvijoje konkurentai yra lygiai tie patys, kaip ir Lietuvoje, tai tikėta, kad ir vartojimo įpročiai yra panašūs, tikėta, kad tie produktai tokį pat pasisekimą turės Latvijoje. Aišku, tai yra bandomasis asortimentas, jeigu mes matysime, kad kažko mažiau parduodame, kadangi rinkos yra panašios, bet nevienodos, tad tą produktą su laiku keisime. Vieną produktą pašalinsime, pakeisime kitu, galbūt papildysime. Apskritai, kai tu įvedinėji prekės ženklą, tu nepradedi tiekti viso asortimento, tu pradedi nuo bazinio produkto ir tada kaskart papildai asortimentą.*

- 5. Kaip vertinate galimybę maisto papildus atstovauti paskirstytojo pagalba? Ar UAB „Limedika“ turi numačiusi kitus būdus maisto papildų plėtrai? Visgi, jei pasirinktumėte distributoriaus kelią, kaip ketinate eksportuoti maisto papildus ir koks bus jų kelias? Pakomentuokite.**

*Mes būtent ir orientuojamės į distributorių. Kitas būdas dėl produkto plėtros būtų ėjimas į atskiras vaistines, jų tinklą ir atskirai siūlyti produktus. Tačiau tai kainuotų labai daug, ir mes neturime tokių resursų: važinėti į Latvija ir tikrinti tas lentynas, apmokėti vaistininkus. Jeigu mes ir turėtume žmonių, tai vis tiek be galo daug kainuotų. Kiek kainuotų žmogui benzinas, pragyvenimas ir pan.*

- 6. Su kokiais sunkumais dažniausiai susiduriama eksportuojant produkciją į svečią šalį?**

*Pagrindinis sunkumas yra produkto registracija. Nesvarbu, jog esame Europos Sąjungoje, bet kiekvienoje šalyje tą maisto papildą reikia registruoti. Tad maisto papildai, kuriuos norime eksportuoti į Latviją iš mūsų pateikto sąrašo 2 produktai nebuvo užregistruoti, kadangi pagal Latvijos taisykles, jie jau atitinka medikamentų reikalavimus, o medikamentų registracija kainuoja dešimtis kartų daugiau ir ilgiau užtrunka visos procedūros.*

- 7. Ar manote, jog maisto papildai „Jamieson laboratories“ gali turėti pasisekimą šalia rinkoje jau esančių maisto papildų Latvijoje?**

*Manome, jog gali turėti pasisekimą, kadangi labai panašios rinkos. Kas rinką apibūdina: ekonominė situacija, vartojimo įpročiai, mentalitetas, asortimento struktūra vaistinės. Maisto papildų Latvijoje irgi daug, gamintojai tie patys kaip ir Lietuvoje, kainų santykis irgi labai panašus, dėl to ir manome, jog bus sėkminga plėtra Latvijoje.*

- 8. Kaip manote, ar Jūsų įmonėje apskritai reikalingas eksportas, ar jūsų komanda turi pakankamai patirties šioje srityje?**

*Žinoma, jog įmonei reikalingas eksportas, kadangi tai duoda papildomų pajamų įmonei, plius žmonės keliauja, jie mato, kad tas maisto papildas yra ir kitur tai duoda jiems supratimą, jog tai*

*yra populiarus produktas, kad jis yra reikalingas, tai kelia pasitikėjimą, bet eksporto esmė yra papildomos pajamos. Mūsų komanda tikrai turi pakankamai patirties, kadangi mūsų marketingo skyriui yra jau 10 metų, tad per tą 10 metų sukaupta tikrai didelė patirtis, kuri tikrai pasitarnaus plėtojant eksportą į kitas šalis.*

9. **Su kokiais iššūkiais susiduria įmonė, norinti pradėti eksportuoti savo produkciją, ir kaip šiam procesui pasirengti?**

*Pagrindiniai sunkumai – kitos šalies keliami ekologiniai, teisiniai reikalavimai. Tačiau stipri komandą išmananti ne tik marketingo aspektus, bet kartu ir teisinius, ekonominius aspektus, leidžia sklandžiai dirbti ir įvykdyti užsibrėžtus eksporto planus.*

10. **Kaip manote ar finansiškai įmonei naudinga plėtoti vieno prekinio ženklo produktus į Latvijos rinką?**

*Žinoma, kuo didesnis krepšelis tuo geriau. Ir apskritai prieš gamintoją tada atrodai geresnis, tai vienas dalykas užpirkinėti tik tai Lietuvai, kitas dalykas užpirkinėti dar Estijai ir Latvijai, tuomet tu kaip klientas jų akyse atrodai geresnis. Tuomet tau eina ir papildomos nuolaidos, apmokėjimo atidėjimai geresni, apskritai gerėja sąlygos su gamintoju. Kaip bebūtų, šiuo metu galime pasiūlyti tik „Jamieson“ produkciją, o kas ten žino, kaip dėliosis tikslai po metų, galbūt atsiras platesnis produktų spektras, kurį galėsime pasiūlyti Latvijai.*

11. **Įmonė „Limedika“ taip pat atstovauja prekinis ženklus „Philips Avent“ ir „Žiedė“. Ar svarstote galimybę įmonės veiklą plėtoti šių prekinis ženklų pagalba? Kaip vertinate jų plėtros galimybes Latvijos rinkoje?**

*Išties, tokia galimybė buvo svarstoma. Deja, Latvijoje atsiradus „Philips Avent“ produkto atstovui, mes nebeturime galimybės atstovauti šiam prekiniam ženklui. Žinoma, galėtume bandyti atstovauti „Philips Avent“ Latvijoje, tačiau čia prasilenktų tiek su geros vaistų platinimo praktikos taisyklėmis, tiek su mūsų įmonės vertybėmis. Lygiai tokia pati galimybė buvo svarstoma su „Žiedė“ produkcija. Latviai vis labiau orientuojasi į ekologiškus produktus, o kadangi „Žiedė“ būtent gaminama ekologiškumo principu, atrodo būtų visai natūralu plėstis su ja. Po ilgų svarstymų, visgi nusprendėme „Žiedę“ pasilikti Lietuvoje. Tai yra unikalumo ženklas, kurį galima įsigyti tik mūsų tinklo vaistinėse. Tad kol kas tokios tos mūsų plėtros galimybės su šiais ženklais. Vėlgi, negalime pasakyti, kaip mūsų įmonė apie tai galvos po metų ar dviejų. Manau, jei nuspręstume vystyti plėtrą šių produktų pagalba, plėtros sėkmė būtų garantuota.*

**Ačiū Jums už atsakymus!**