

Edmundas Petraitis. UAB "Bageta" eksporto plėtros galimybių vertinimas

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Edmundas PETRAITIS

Verslo administravimo studijų programos studentas

**UAB "BAGETA" EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ
VERTINIMAS**

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Leista ginti:
Vadybos katedros vedėjas

(Parašas, vardas, pavardė)

Edmundas PETRAITIS

**UAB "BAGETA" EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ
VERTINIMAS**

Verslo administravimo studijų bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Aš, teigiu, kad bakalauro
studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu verslo administravimo studijų programos bakalauro
kvalifaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas

.....

(parašas)

Darbo vadovas
prof. dr. Algirdas Garalis

Šiauliai, 2010

Petraitis E., (2010). UAB „Bageta“ eksporto plėtros galimybių vertinimas: universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas prof. A. Garalis. Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Vadybos katedra, 56 p. (61 p.).

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe, remiantis konkrečios įmonės pavyzdžiu, teoriškai nagrinėjama produkto eksporto didinimo galimybės, pateikti tarptautinės prekybos aplinkos, eksportą įtakojantys išoriniai ir vidiniai veiksniai, rinkos parinkimo ir įmonės eksporto plėtros metodai.

Darbo tikslas - įvertinus teorines ir praktines veiklos galimybes, pateikti eksporto plėtros galimybių vertinimą bei pasiūlymus.

Teorinėje darbo dalyje buvo atskleista, kad internacionalizacija yra laipsniškas kompanijų vystymasis, kuriame eksportas viena iš vystymosi stadijų. Globalinėje aplinkoje įmonės tarptautinę veiklą įtakoja ne kuris nors vienas veiksnys, bet vidinių ir išorinių, aktyvių ir pasyvių motyvų derinys. Įvertinus įmonės potencialias galimybes, konkurenciją, nustačius eksporto potencialią rinką, susijusias išlaidas, pajamas ir tikėtiną pelną, parinkus tinkamą eksporto metodą, tikėtini eksporto augimo rezultatai ilgalaikėje perspektyvoje.

Praktinėje darbo dalyje išanalizavus bendrovės pardavimų dinamika pagal eksporto šalis, duomenis prilyginus potencialios rinkos dydžiui, identifikuota prioritetinga bendrovės eksporto plėtros šalis. Kokybinio tyrimo metodu buvo atskleistos bendrovės eksportą ribojantys ir sąlygojantys veiksniai. Remiantis tyrimo rezultatais, pasiūlytas eksporto plėtros planas ir rekomendacijos tolesniam bendrovės eksporto galimybių didinimui.

Petraitis E., (2010). JSC "Bageta" export opportunities for the development assessment: the university undergraduate studies in Business Administration program, bachelor work, supervisor professor A. Garalis. University of Siauliai, Faculty of Social Sciences, Department of Management, 56 p. (61p.).

SUMMARY

This bachelor work, on the basis of model of the company, theoretically examines the possibilities of increasing exports of the product, disclosed the international trade environments, export influence to external and internal factors, market selection and the company's export development approaches to the factors which limits and generates export.

The objective – on evaluation of the theoretical and practical business opportunities, to present export opportunities for the assessment.

The theoretical part has been revealed, that the internationalization of companies is a gradual development, export one of the stages of the development. International activity of the company influences not only one factor, but combination of internal or external and active or proactive motives in a global environment. The companies potential opportunities, competition and target market, related expenses and income and expected profit once revealed, expected export growth in the long term.

The practical part of this paper, upon analysis of sales dynamics according country of the exports, which data were compared to the market potential, reasonably identified company's target country market. The export restrictive and factors affecting export potential have been disclosed in the time of the qualitative research. The export plan and recommendations have been presented on basis of the results of the research, for the further company's export development.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Eksportas - viena iš pagrindinių tarptautinės komercijos plėtojimo formų	9
1.2. Eksporto plėtros motyvai	13
1.3. Eksporto vieta įmonių internacionalizacijos sistemoje	17
2. EKSPORTO GALIMYBIŲ ANALIZĖ	20
2.1. Eksporto didinimo būdai	20
2.1.1. Eksporto rinkos sprendimo pasirinkimas	22
2.1.2. Eksporto metodo pasirinkimas	26
3. UAB „BAGETA“ EKSPORTO PLĖTROS TYRIMAS UŽSIENIO RINKOJE ..	29
3.1. Tyrimo Metodika	29
3.2. UAB „Bageta“ charakteristika	33
3.3. Bendrovės eksporto plėtros galimybių rezultatų interpretacija	34
3.4. UAB „Bageta“ eksporto plėtros analizė	37
3.4.1. Prancūzijos rinkos bruožai	38
3.4.2. Eksporto vidinių ir išorinių veiksnių analizė	40
3.5. Eksporto plėtros prioritetinės veiklos kryptys	48
IŠVADOS	51
NAUDOTA LITERATŪRA	53
PRIEDAI	58
1 PRIEDAS	58
2 PRIEDAS	59
3 PRIEDAS	60
4 PRIEDAS	61

Lentelių sąrašas

1.1 lentelė. Pagrindiniai eksporto motyvai	14
1.2 lentelė. Eksporto motyvų klasifikacija	15
3.1 lentelė. Tyrimo eigos vykdymo grafikas	32
3.2 lentelė. Bendrovės pardavimai pagal šalis	35
3.3 lentelė. Informantų sąrašas	40
3.4. lentelė Eksporto plėtrą sąlygojantys veiksniai	42
3.5. lentelė Eksporto plėtrą ribojantys veiksniai	45
3.6 lentelė. Bendrovės išorinių ir vidinių veiksmų matrica	47

Paveikslų sąrašas

1.1 pav. Tarptautinio verslo aplinka	11
2.1 pav. Eksporto grandinės fazės	21
2.2 pav. Eksporto būdai	22
2.3 pav. Keturių pakopų eksporto rinkos atrinkimo modelis	24
2.4 pav. Eksporto parinkimo metodas	27
3.1 pav. Tyrimo eigos schema	30
3.2 pav. Kokybiniuose tyrimuose taikomų individualių interviu tipai	31
3.3 pav. Bendrovės organizacinė struktūra	34
3.4 pav. Eksporto apimčių dinamika 2003 – 2009 metais	35
3.5 pav. UAB „Bageta“ eksporto pardavimai pagal šalis 2007 m. 2008 m 2009 metais	36
3.6 pav. Rinkos dydis ir eksportas 2009 metais	37
3.7 pav. Eksporto ir importo pasiskirstymas pagal sektorius	39
3.8 pav. Eksporto plėtros plano sudarymo eigos schema	49

ĮVADAS

Temos aktualumas. Globalizacijos veiksnių įtakojamas tarptautinis prekybos bendradarbiavimas yra sudėtingas įvairių veiksnių kompleksas, kuris apima rinkos tyrimus, produktų kūrimą, gamybą, paskirstymą, reklamą bei pardavimą. **Problema**, kad anot P. Žukausko (2006 p.13), bendrovės neturi patirties kaip nustatyti taikytinus skverbimosi į užsienio rinkas būdus, kurie kiekvienam produktui, rinkai yra skirtingi. Galimybė eksportuoti produkciją daugeliui įmonių padeda ne tik išsilaikyti rinkoje, bet ir didinti gamybos, kartu ir prekybos, apimtis, išlaikyti ir kurti naujas darbo vietas, todėl įmonės turi spręsti pagrindinį klausimą - kaip išplėsti eksportą ir padidinti jo galimybes. G. Jatulavičienė, M. Kučinskienė, R. Garuckas (2007 p.88) teigia, kad Lietuvoje verslo ateities perspektyvos siejamos su didėjančiu prekių eksportu ir paslaugomis. Net ir padidėjus šalies vidaus paklausai, eksporto reikšmė nemažės, nes Lietuvos vidaus rinka yra maža, daugumos prekių gamybos išlaidos tampa pernelyg didelės, o tuomet ir šalies viduje darosi sunku konkuruoti. A. Burinskienė (2009 p.7) tyrimais pagrindžia, kad tarptautinės prekybos apimtys įtakoja šalies BVP augimą o tai reiškia ir bendrą šalies pragyvenimo lygį. Temos pasirinkimo motyvas buvo todėl kad nagrinėjamos problemos aktualumas tokioje nuolat besikeičiančioje, besivystančioje Lietuvos ir ES rinkoje yra neabejotinas visoms Lietuvos įmonėms kurios vienaip ar kitaip susijusios su tarptautine veikla ar tiesiogiai su eksportu.

Darbo naujumas. UAB „Bageta“ pirmą kartą atliekamas eksporto plėtros vertinimas, įsitvirtinimo galimybės Prancūzijos rinkoje.

Bakalauro baigiamajame darbe teoriškai ir remiantis konkrečios įmonės pavyzdžiu buvo išanalizuotos įmonės produkto eksporto didinimo galimybės, pasitelkus mokslinę literatūrą, nagrinėjančią įvairius eksporto plėtros metodus, susiję eksporto plėtros variantai.

Darbo tikslas: įvertinus teorines ir praktines veiklos galimybes, pateikti eksporto plėtros galimybių vertinimą bei pasiūlymus.

Darbo objektas: eksporto plėtra.

Užsibrėžtam tikslui pasiekti buvo išskelti šie **uždaviniai**:

1. Apibūdinti tarptautinės prekybos prielaidas ir jos aplinką.
2. Atskleisti internacionalizacijos procese eksporto reikšmę ir eksporto plėtros motyvus.
3. Atlikti konkrečios įmonės eksporto didinimo galimybių tyrimą.

Darbo metodai.

1. Mokslinės literatūros sisteminė analizė atlikta naudojantis įvairia užsienio ir lietuvių autorių vadybos, tarptautinio marketingo, tarptautinio verslo literatūra, moksliniais straipsniais ir kitais informacijos šaltiniais.

2. Statistinių duomenų ir bendrovės pardavimų lyginamoji analizė.

3. Ekspertų apklausa (interviu).

Šiame darbe pateikta medžiaga apie įmonių produkcijos eksporto didinimo galimybes gali būti naudinga įmonės vadovams, marketingo ar eksporto skyrių specialistams.

Tyrimo rezultatai: Išanalizavus tarptautinės prekybos prielaidas, eksporto plėtros motyvus buvo nustatyta, kad įmonės tarptautinę veiklą įtakoja vidinių ir išorinių, aktyvių ir pasyvių motyvų derinys, kurioje eksportas viena iš vystymosi stadijų internacionalizacijos procese. Įvertinus darbe analizuotą teoriją ir empirinio tyrimo rezultatus, pasiūlytas eksporto plėtros priemonių planas tolesniam bendrovės eksporto galimybių didinimui.

Darbo struktūra: darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, trys darbo dalys, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros šaltinių sąrašas, priedai. Darbo apimtis 56 puslapiai, jame yra 8 lentelės ir 13 paveikslų.

Sunkumai rengiant bakalauro darbą. Gaminama bendrovės produkcija unikali dėl specifinio naudojimo, ji skirta palaidiems produktams pakuoti ir transportuoti, šios produkcijos vartotojai pramonės ir logistikos įmonės vakarų šalyse, todėl nebuvo galimybės atlikti vartotojų kiekybinio tyrimo. Šis produktas statistiniuose duomenyse neturi atskiro kodo, jis priskiriamas prie kitų produktų grupių, todėl nebuvo galimybės apibrėžti šalių eksporto apimtį, tikslesnę rinkos potencialą.

1. EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Globalizacijos veiksnių įtakojamos daugeliui įmonių išlikimo klausimas siejasi su kaštų mažinimo, produktyvumo didinimo, masinės gamybos. Todėl dėl perprodukcijos vietinė rinka tampa per maža. Kai kurios įmonės gamindamos specifinius produktus praktiškai neturi vietinės rinkos, visa produkcija yra realizuojama tarptautinėse rinkose, taip pat Lietuvos rinka pakankamai maža masinės gamybos sąlygomis, todėl kompanijos ieško efektyvių būdų kaip įsitvirtinti tarptautinėse rinkose. Pirmoje teorinėje bakalauro darbo dalyje bus apžvelgta tarptautinės prekybos reikšmė, eksporto vietą įmonių internacionalizacijos požiūriu, atskleisti motyvai įtakojantys eksportą.

1.1. Eksportas – viena iš pagrindinių tarptautinės prekybos plėtojimo formų

D. Bernatonytė (2007 p. 9) pažymi, kad šiuolaikinė tarptautinė prekyba - tai neatskiriama kasdieninio gyvenimo dalis. Viena su kita prekiaudamos, šalys gali įsigyti užsienio prekių žemesnėmis kainomis negu gamindamos tokias pat prekes šalies viduje. Vadinasi kiekviena šalis iš prekybos stengiasi patirti naudą. Tarptautinės prekybos pagrindas yra mainai ir specializacija. Taigi tarptautinė prekyba yra priemone, padedanti šalims vystyti specializaciją, didinti savo išteklių našumą ir taip plėsti bendrą gamybos apimtį.

Pagal A. Branch (2006 p. 5) tarptautinė prekyba didina konkurenciją ir riboja monopolistinę kontrolę, taip pat stimuliuoja ekonomikos augimą, sudaro galimybes technologijų vystymuisi ir kelia pragyvenimo lygį arba plačiąja prasme suteikia ekonomikos augimą, praplečia idėjų galimybes ir išvysto šalies ar regiono infrastruktūrą. Tarptautinė prekyba sukuria naudingus ryšius tarp šalių ir pagyvina turizmą bei studijas o tai sudaro prielaidas politiniam ir ekonominių šalies ar regiono stabilumui.

B. Seyoum (2009 p. 7) paprastai ir aiškiai apibrėžia kad tarptautinė komercija tai prekių ir paslaugų mainai kurie vyksta už nacionalinių sienų. Be esminio skirtumo įvardija ir V.Vengrauskas N.Langvinienė, (2005 p. 6), į tarptautinį verslą įeina komerciniai veiksniai, išeinantys už nacionalinių sienų.

Remiantis autoriais B. Melnikas, E. Chlivickas, A. Jakūbavičiais, L. Lobanova, V. Pipirienė, A. Brinskienė (2008 p. 19) teigia, kad tarptautinė prekyba gali būti apibūdinta kaip verslas, kurioje vienoje šalyje sukurtas produktas yra parduodamas arba pirkėjui kitoje šalyje, arba vartotojui iš kitos šalies.

D. Bernatonytė (2007 p. 10) pažymi, kad tarptautine prekyba (angl. international trade) - tai pardavimo ir pirkimo procesas, vykstantis tarp įvairių šalių pardavėjų pirkėjų ir tarpininkų.

Pagrindiniai šio proceso bruožai yra du:

1) Jis vyksta tarp dviejų ar daugiau valstybių. Todėl, kai prekiaujama už valstybes sienų, prekyba tampa šalies socialines ir ekonomines politikos objektu.

2) Naudojama įvairi valiuta, kuriai būdingi kursų svyravimai.

Tarptautines į prekybos ekonominės prielaidos yra šios:

1. Skirtingos gamybos sąlygos. Skiriasi gamtos, klimato sąlygos, apsirūpinimas ištekliais. Todėl gaminamos prekės ar teikiamos paslaugos labai skirtingos. Pavyzdžiui, subtropinio klimato šalys natūraliai specializuojasi auginti kavą, atšiauresnio klimato šalys tenkina kalnų slidinėtojų poreikius ir pan.

2. Skirtingi gamybos našumo lygiai. Kiekviena šalis, naudodama pažangesnę technologiją, specializuojasi gaminti tai, kas jai sekasi geriau. Gamybos kaštai įvairiose šalyse skirtingi (skiriasi darbo jėga, transportavimo, gamybos išlaidos, technologija, ir pan.).

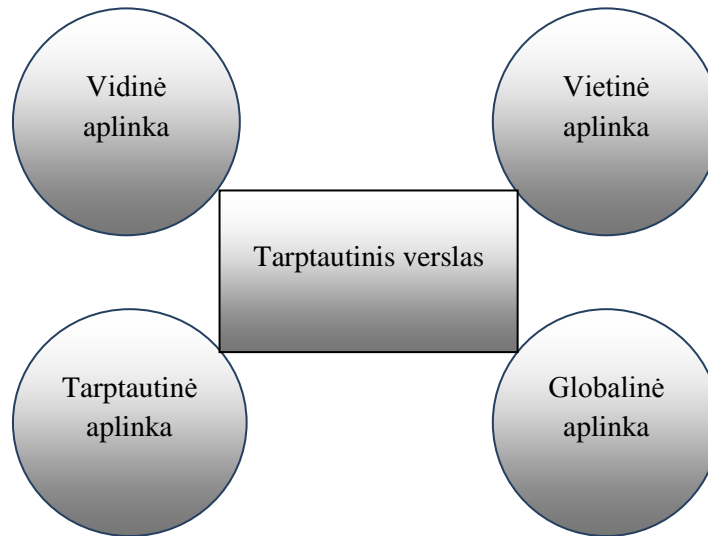
Apibendrinant galime teigti kad ekonominės prielaidos įtakojančios tarptautinę prekybą yra kainos ir kaštų skirtumas bei gamybos sąlygos. Prekių judėjimas vyksta iš tos šalies kur gamybos kaštai, klimatinės sąlygos ir pan. yra palankios į tas šalis kuriose prekės ar paslaugos gali konkuruoti.

Sprendimas užsiimti tarptautinė veikla priklauso nuo faktorių komplekso: vietinės rinkos aplinkos ir globalių faktorių. Remiantis F. Cherunilam F. (2007 po. 56), firmos siekiančios užsiimti tarptautiniu verslu susiduria su trimis skirtingais išorinės aplinkos kompleksais:

- Vietinė aplinka;
- Užsienio aplinka;
- Globalinė aplinka.

Kompanijos kompetencija užsiimti tarptautine veikla priklauso nuo įvairių vidinių faktorių, tokių kaip misija ir firmos vizija, požiūrio, galimybių ir vadovybės bei visos organizacijos įsipareigojimų, organizacinės struktūros, finansinių resursų ir kitų galimybių. Tarptautinis verslas reikalauja griežtų reikalavimų gamybai ir pristatymo terminų laikymosi,

įsipareigojimų kokybei, greitos reakcijos į klientų reikalavimus, kaštų konkurencingumo, inovacijos. Tarptautinio verslo aplinka pavaizduota pateiktame paveiksle.



1.1 pav. Tarptautinio verslo aplinka

Šaltinis: Cherunilam F. (2007 p. 57) International Business, Text and Cases

Kompanija kuri planuoja užsiimti verslu užsienyje turi turėti atitinkama aplinką savo šalyje. Pvz. tai gali būti šalies vyriausybės politika reguliuojanti tarptautinį verslą vietos įmonėms, kai kuriais atvejais vietinė mikro ir marko aplinka, bet kai kuriais atvejais makro aplinka daro didžiausią įtaką. Tarptautinė aplinka apibrėžia atitinkamą užsienio rinką. Globalią aplinką apibrėžia tokie įtakojuantys veiksniai kaip tarptautinės konvencijos ir sutartys, deklaracijos, ekonominės ir verslo sąlygos kitose šalyse ir pan. teigia F. Cherunilam F. (2007 p. 56).

Remiantis V. Vengrauskas, N. Langvinine (2005 p. 19-21), aplinka - tai visos jėgos, supančios ir veikiančios įmonės gyvenimą ir vystymąsi. Jėgos gali būti klasifikuojamos į išorines ir vidaus. Išorinės jėgos dar vadinamos nekontroliuojamomis jėgos ir susideda iš šių pagrindinių dalių:

1. Konkurencinės - konkurentų rūšys ir skaičius, jų išsidėstymas ir veikla;
2. Paskirstymo - nacionalinės ir tarptautinės agentūros, platinančios prekes ir paslaugas;
3. Ekonominės - kintamieji (tokie kaip BNP – bendrasis nacionalinis produktas), darbo kaštai, žmoniškųjų išteklių poreikis), turintys įtakos įmonės galimybėms užsiimti verslu;
4. Socialinės ekonominės - žmonių populiacijos pasiskirstymas ir ypatybės;
5. Finansinės - kintamieji, tokie kaip infliacija, pelno norma, mokesčių politika;

6. Teisinės - įvairūs užsienio šalių ir vietinės valdžios priimti įstatymai, reguliuojantys tarptautinių įmonių veiklą;

7. Fizinės - gamtos elementai, tokie kaip topografija, klimatas ir gamtiniai išteklių;

8. Politinės - tautos politinio klimato elementai, tokie kaip patriotizmas, valdžios formos, tarptautinės organizacijos;

9. Sociokultūrinės - kultūros elementai (tokie kaip požiūriai, tikėjimas, nuomonė apie tam tikras vertybes), svarbūs tarptautinio verslo atstovams;

10. Darbo - sudėtis, sugebėjimai ir požiūris į darbą;

11. Technologinės - techniniai sugebėjimai ir įranga, veikianti perdirbimo natūralių išteklių į produktus procesus.

Elementai, kuriuos įmonė gali iš dalies kontroliuoti, yra vidinės jėgos. Prie kontroliuojamų jėgų galima priskirti produkcijos veiksnį (kapitalą, gamtinius išteklius ir žmogiškuosius išteklius) ir organizacijos veiklą (personalą, finansus, gamybą ir marketingą). Tai kontroliuojamos jėgos, kurias įmonių vadovybė pasitelkia, norėdama prisitaikyti prie nekontroliuojamų aplinkos kintamųjų.

Vietinė aplinka susideda iš visų nekontroliuojamų savoje šalyje veikiančių jėgų kurios supa ir veikia įmonės veiklą ir plėtrą. Akivaizdu, kad tai jėgos, su kuriomis įmonių vadovai yra susidūrę. Tačiau vietinės jėgos turi įtakos ir užsienio operacijoms.

Jėgos užsienio aplinkoje yra tokios pat kaip ir vietinėje aplinkoje, tik jos pasireiškia užsienio šalyse. Tačiau šios jėgos veikia šiek tiek skirtingai. Visų pirma, jų vertė vietinėje ir užsienio rinkoje yra skirtinga. Antra, ypač sunku įvertinti teisinius ir politinius elementus. Pvz., Meksika iki 1988 metų draudė užsieniečiams turėti kontrolinį akcijų paketą steigiamose užsienio kapitalo įmonėse. Tačiau tai buvo galima apeiti, jeigu, kaip teigė įstatymai, ši įmonė "užtikrintų šalies gerovę". Ir trečia problema ta, kad šios jėgos tarpusavyje yra susijusios. Tai nėra nauja, nes jėgos ir vietinėje aplinkoje veikia viena kitą, bet tarptautinėje aplinkoje ir jų poveikis yra skirtingas. Pvz., didelės kapitalo sąnaudos ir nlažos nekvalifikuotos darbo jėgos sąnaudos įgalina besivystančiose šalyse verslininkus naudoti pasenusią technologiją pramonėje ir kitose veiklos srityse.

Tarptautinė aplinka yra sąveika tarp:

1) vietinių aplinkos jėgų ir užsienio aplinkos jėgų,

2) dviejų šalių užsienio aplinkos jėgų, kai, ateinant į vieną šalį, vykdoma verslo veikla, akcentuota į kitos šalies vartotojus.

Anot R. Ginevičius, O. G Rakauskienė, R. Patalavičius, M. Tvaronavičienė, K. Kalašinskaitė, V. Lisauskaitė, (2005 p. 25) pagrindinis užsienio prekybos plėtros aspektas yra

eksportas – mažiausiai rizikinga tarptautinio verslo forma. Jis turi daug privalumų ir yra pirmasis svarbus žingsnis vykdant tarptautinę prekybą bei pirmasis žingsnis link firmos plėtimosi ir internacionalizavimo. Eksportas – tai prekių ir paslaugų pardavimas už nacionalinių ribų tiesioginiu ar netiesioginiu metodais. Tiesioginis eksportas vyksta tada, kai gamintojas ar eksportuotojas parduoda tiesiogiai importuotojui ar pirkėjui esančiam užsienio rinkoje. Įmonė netiesioginis eksportuotojas yra tada, kai jos produkcija parduodama užsienio rinkose eksportuojančiai kompanijai nesiimant jokių specialių veiksmų. Visas eksporto operacijas, dokumentus, fizinių prekių judėjimą paskirstymo kanalais vykdo kiti, kartais tai vyksta net nežinant pačiam gamintojui.

J. A. Urbonas (2003 p. 8), teigia kad eksportas yra užsienio prekyba, nagrinėjama iš prekių bei paslaugų pardavėjų pozicijų. Atitinkamos šalies įmonę, vykdančią prekių ir paslaugų pardavimą kitos šalies įmonėms, vadiname eksportuotoju.

Apibendrinant galima teigti, kad verslo koncepcijų supratimas suteikia galimybių sėkmingam tarptautiniam verslui plėtoti. Kadangi veiksmai susiję su nacionalinių sienų kirtimu, būtina įvertinti visas tris aplinkas: vietinę, užsienio ir tarptautinę.

1.2. Eksporto plėtros motyvai

Daugelis autorių įmonės eksporto plėtros pagrindinę priežastį nurodo įmonės ekonominės naudos siekimas kuris galimas pagal D. Bernatonytę (2005 p. 5) dėl šių sąlygų:

- gamybos sąlygų skirtingumas, skiriasi gamtinės, klimatinės sąlygos, aprūpinimas ištekliais.
- skirtingi gamybos našumu lygis. Kiekviena šalis naudoja pažangesnę technologiją, specializuojasi gaminti tai kas sekasi geriau. Gamybos kaštai skirtingi įvairiose.

V. Vengrauskas, N. Langvinienė (2005 p. 17) išskiria penkias jėgas verčiančias įmones keistis, globalizuoti savo veiksmus:

1. Politinės jėgos. Globalios visuomeninės tendencijos, sąlygojančios unifikaciją ir socializaciją. Tai privilegijuotos prekybos sutartys, tokios kaip Šiaurės Amerikos Laisvos Prekybos Sutartis (NAFTA) ir Europos Sąjunga, sujungusi keletą šalių į vieną Europos rinką, SER (angl. k. Single European Market) ir suteikusi jų įmonėms reikšmingų verslo galimybių rinkoje.

2. Technologinės jėgos. Kompiuterizacijos ir komunikacijų technologijos leidžia idėjoms ir informacijai lengviau pasiekti užsienio šalis, susipažindinti jose esančius potencialius vartotojus su užsienio prekėmis ir paslaugomis.
3. Rinkos jėgos.
4. Kaštų jėgos. Vienas pagrindinių visuomet egzistavusių vadybos uždavinių buvo ir yra efektyvios ekonomikos (masto ekonomijos) siekimas.
5. Konkurencijos jėgos. Konkuruojimas įvairiose srityse didėja. Nors vietinės kompanijos visuomet siekė apsaugoti savo rinkas nuo užsienio konkurentų, vienos Europos rinkos sukūrimas ir kitos tarptautinės sutartys, mažinančios tarptautinės prekybos barjerus, bent jau teoriškai uždraudė tai daryti. Tai paskatino ieškoti būdų plėsti rinkas už šalies ribų.

S. Hollensen (2008 p. 35), išskiria aktyviusius (angl. proactive) ir pasyviuosius (angl. reactive) eksporto motyvus (žr. 1.1 lentelę).

1.1 lentelė

Pagrindiniai eksporto motyvai

<i>Aktyvūs motyvai</i>	<i>Pasyvūs motyvai</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelnas ir augimo tikslai ▪ Vadovybės nusistatymas ▪ Technologinė kompetencija / unikalus produktas ▪ Užsienio rinkos galimybės / rinkos informacija ▪ Ekonominės prielaidos ▪ Mokesčių lengvatos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurencinis spaudimas ▪ Vietinės rinkos ribotumas ▪ Perprodukcija / viršyti pajėgumai ▪ Neplanuoti tarptautiniai užsakymai ▪ Išplėstas laike sezoninių prekių pardavimas ▪ Klientų fizinis ir psichologinis artumas

Šaltinis: Hollensen S. (2008). Essentials of Global Marketing; Essex. England. p. 35

Aktyvieji motyvai atspindi įmonės stimulą veikti išnaudojant unikalią kompetenciją ar rinkos galimybes. Pasyvieji motyvai parodo įmonės reakciją į rinkos pokyčius vietinėje ir užsienio rinkose ir prisitaikymą prie tarptautinės aplinkos pokyčių.

J. Kuada, O.J. Sorensen (2000 p. 42) pateikia eksporto motyvų klasifikacija, išskirdamas vidinius ir išorinius veiksnius (žr. 1.2 lentelę).

Eksporto motyvų klasifikacija

<i>Įmonės elgsena</i>	<i>Motyvaciniai faktoriai</i>	
	<i>Vidiniai</i>	<i>Išoriniai</i>
<i>Pasyvi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rizikos diversifikacija ▪ Pepprodukcijos realizacija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neplanuoti užsakymai ▪ Maža vietos rinka ▪ Stagnacinė ar mažėjanti vietos rinka
<i>Aktyvi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vadovybės nusistatymas ▪ Augimo ir pelno tikslai ▪ Rinkos galimybės ▪ Ekonominės prielaidos ▪ Unikalus produktas / technologinė kompetencija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Užsienio rinkos galimybės ▪ Vyriausybės eksporto rėmimas

Šaltinis: Kuada J., Sorensen O.J. (2000 p. 42) Internationalization of Companies from Developing Countries

Galime teigti kad S. Hollensen (2008 p. 35), J. Kuada, O.J. Sorensen O.J. (2000. p. 42), bei papildydami J. Vijeikis, B. Vijeikienė (p.98), naudoja G. Albaum (1994, p. 31) sudaryta eksporto motyvų klasifikaciją.

Pelnas ir augimo tikslai. Užsienio rinka gali būti potencialaus aukštesnės pelno maržos ar pridėtinio pelno šaltinis.

Vadovybės nusistatymas. Šis nusistatymas gali egzistuoti dėl to kad vadovai paprasčiausiai turi noro dirbti tarptautinėje firmoje.

Technologinė kompetencija. Jeigu įmonė gamina unikalų produktą ar unikalią technologiją, ją gali lydėti sėkmė užsienio rinkoje, nes ten ji neturės konkurencijos, tačiau technologinis pranašumas ilgai netrunka, nes konkurentai greitai patys ims gaminti analogiškos technologijos produktus.

Užsienio rinkos galimybės / rinkos informacija. Tai žinios apie užsienio vartotojus, rinkas, rinkos situacijas. Tokių specifinių žinių firma gali įgauti atlikusi tarptautinius tyrimu, turėdama specialius ryšius, ar tiesiog būdama reikiamoje vietoje reikiamu metu.

Rizikos diversifikacija. Diversifikacijos sąvoka siejama su ūkinių subjektų veiklos įvairinimu, įvairia veikla, įvairiapusiškumu. Kuo didesnis pajamų ar pelno šaltinių skaičius, tuo nepalankūs pokyčiai kiekviename iš jų mažiau įtakoja pajamų pelno visumą. Vienas iš alternatyvaus įmonės produkcijos realizacijos sprendimas išskaidant riziką gali būti eksportas.

Mokesčių lengvatos. Tai svarbus užsienio prekybos skatinimo būdas. daugumoje šalių padidinti eksportą į užsienį siūlomos mokesčių lengvatos. Tačiau Pasaulio prekybos organizacija draudžia eksporto subsidijas, kurios leidžiamos tik vargingiausioms šalims.

Konkurentų spaudimas. Įmonė gali prarasti savo dalį vidaus rinkoje, jei jos konkurentai stiprina savo pranašumą vykdydami užsienio prekybą ir turėdami naudos iš masto ekonomijos.

Perprodukcija. Perteklinis pagamintos produkcijos kiekis gali būti realizuojamas užsienio rinkose iki tol kol atstatoma gamybos ir vietinės pardavimo apimtys lygis.

Klientų fizinis ir psichologinis artumas. Tai gali būti labai svarbus tarptautiniam marketingui arba eksportui. Jis gali būti psichologinis, kultūrinis ir fizinis. Pvz. Vokietijos įmonės esančios šalia Austrijos sienos, savo produkcijos pardavimo Austrijos rinkoje net nelaiko eksportu.

Stagnacinė ar mažėjanti vietos rinka. Vidaus rinkoje produktas gali būti savo gyvavimo paskutinėje ar smukimo stadijoje, todėl įmonė gali pratęsti produkto gyvavimo ciklą ėmusi jį pardavinėti užsienio rinkose kaip naują produktą.

P. Žukauskas (2006 p. 149) pabrėžia, kad daugiau smulkios ir mažos įmonės disponuodamos mažesniu finansiniu pajėgumu priverstos labiau rizikuoti ir skverbtis į užsienio rinkas neatlikus reikiamų marketingų tyrimų. Jų sprendimai dažniausiai būna intuityvūs, pagrįsti atsitiktiniais ryšiais ar tarpininkų pasiūlymais kurie turi savų interesų, nebūtinai sutampančių su eksportuojančios įmonės interesais, todėl tokio pasirinkimo įmonėms internacionalizacijos procesas ne toks efektyvus. Skirtingai stambios įmonės renkantis naujas užsienio rinkas vyrauja atliktų marketingo tyrimų rezultatai, ilgalaikiai kooperaciniai ryšiai, o atsitiktiniai veiksniai renkantis rinkas didelės reikšmės neturi.

Anot G. Startinės (2002 p.17), užsienio paklausą mūsų šalies prekėms galima aiškinti jau nagrinėtais importo motyvais. Užsienio pirkėjai perka mūsų šalies prekes, nes:

- mūsų šalies įmonės gamina tas prekes, kurių užsienio įmonės negamina (dėl tam tikrų priežasčių - tai gali būti jau minėtas gamybos veiksnių trukumas arba specifinė technologija, pvz., produkto gamyba susijusi su gamtos teršimu, todėl išsivysčiusios valstybės atsisako šios gamybos);
- mūsų įmonės gamina analogiškas prekes pigiau arba geresnes kokybes.

Tačiau eksportą skatina dar ir kiti, papildomi motyvai:

1. Eksportuodama prekes, įmonė siekia padidinti apyvartą ar gauti didesni pelną.
2. Eksportas padidina įmonės gamybinių pajėgumų apkrovimą ir kartu užimtumą įmonėje.
3. Didinant gamybą eksporto sąskaita, gali būti pasiektas kaštų sumažėjimas dėl gamybos masto ekonomijos, o tai padidina įmonės konkurencingumą užsienyje ir šalies viduje.
4. Eksportuojant vykdomas gamybos diversifikavimas ir kartu rizikos valdymas, nes įmonė tuomet nėra priklausoma tik nuo vienos rinkos.

Remiantis autorių S. Hollensen (2008 p. 35) J.Kuada, O.J. Sorensen (2000 p. 42), bei J.Vijeikis, B. Vijeikienė (2003 p. 98) galime teigti, kad įmonę užsiimti eksportu lemia ne vienas kuris nors, bet kompleksas veiksnių, kurie įtakojami vidinių ar išorinių veiksnių arba įmonė veikiama pasyviųjų veiksnių yra priversta dėl susiformavusios aplinkos eksportuoti savo produkciją.

1.3. Eksporto vieta įmonių internacionalizacijos sistemoje

Internacionalizacija - tai sėkmingas kompanijos tarptautinės veiklos plėtojimas, geografinių rinkų, produktų, paslaugų ir veiklos operacijų plėtra, taip pat valdymo filosofijos organizacinio elgesio pokyčiai. Daugelis autorių aprašo skirtingus internacionalizacijos modelius, bet neapseinama be klasikinės šių modelių aiškinimo teorijos. Internacionalizacijos teorijos aiškina kad kompanijos pradžioje pereina nuo vietinės veiklos orientacijos iki tarptautinės. Vietinės internacionalizacijos procese veikla įvardijama iš pradžių netiesioginis eksportas ir sekančiame etape vyksta aktyvus tiesioginis eksportas. Remiantis autoriais Paliwoda S.J., Ryans Jr. J, (2008 p. 6) Internacionalizacijos teorija gali būti paremta dvejais

pagrindiniais klasikiniiais teorijos aiškinimo modeliais: Upsala internacionalizacijos modelis ir inovacijomis pagrįstas internacionalizacijos modelis.

Upsala internacionalizacijos modelis. S. J. Paliwoda, Jr. J. Ryans, (2008 p. 6) teigia kad firmos internacionalizacija yra laipsniškas procesas. Įmonė vis daugiau sužino apie užsienio rinkas todėl didina savo išteklius. Šiame modelyje atspindi kompanijos rinkos pasirinkimas ir įėjimo į ją būdai. Kompanijos tarptautinę veiklą pradeda pasirinkdamos eksporto operacijas ir tik paskui kompanijos įsteigia dalines arba visiškos nuosavybės antrines bendroves ar padalinius. Anot P. Žukausko (2006 p. 191) teorijos autorių prielaida, kad kompanijos internacionalizacijos lygis keičiasi pagal įsigalėjimo užsienio šalyse atitikmenį, buvo paremta keturių Švedijos kompanijų patirties studija. Veiklos internacionalizacija reikalauja ne tik bendrųjų žinių apie verslo, taip pat tarptautinio organizavimą, bet ir žinių apie konkrečių rinkų specifikas kurias galima įgyti tik per praktinę veiklą toje rinkoje, o žinios apie eksporto operacijų vykdymą įgytos vienoje rinkoje, gali būti perduotos į kitas vis aukštesniu kokybiniu lygiu.

Inovacijomis pagrįstas internacionalizacijos modelis. Remiantis J. Sekliuckienė (2009 p. 43) šis modelis vaizduoja įmonės veiklos internacionalizaciją remdamasis tokiais veiklos etapais:

- 1) Etapas - vietinis marketingas: įmonė neeksportuoja, tik domisi vietine rinka
- 2) Etapas - iki eksporto: įmonė vertina eksporto veiklos galimybes
- 3) Etapas - eksperimentinė veikla: įmonė pradeda eksportuoti nedidelius kiekius
- 4) Etapas - aktyvi veikla: sistemingai siekiama didinti pardavimus eksportuojant į kelias šalis
- 5) Etapas - įsipareigojanti veikla: įmonė priklauso nuo užsienio rinkų ir sudaro licencinius susitarimus ar tiesiogiai investuoja.

Inovacijomis grįstas internacionalizacijos modelis įmonės internacionalizacija aiškina kaip vadybinių inovacijų rezultatą, kurio kiekviena stadija pateikia inovaciją. Operatyviniu lygmeniu modelis grindžiamas eksporto dalies bendruose pardavimuose rodikliu, kuris gali veikti įmonės įsitraukimo į tarptautinę veiklą lygį.

Apibendrinant galime teigti, kad abiejuose modeliuose internacionalizacijos procesas vyksta laipsniškai, tokiu būdu mažinant riziką, kiekviename etape vyksta adaptacija prie aplinkos pokyčių, šiame kontekste eksportas viena iš internacionalizacijos proceso etapų, kuris gali būti vertinamas kaip pradinė stadija ir mažiausiai rizikinga.

Atlikus teorinę analizę galime teigti, kad tarptautinė prekyba, įtakojama vietinės, užsienio ir globalios aplinkos, yra priemonė vystyti specializaciją, ekonominį augimą, sudaro prielaidas politiniam stabilumui. Eksportas - prekių išvežimas už šalies ribų, apibūdinamas kaip tarptautinės prekybos sudėtinė dalis ir kompanijų internacionalizacijos vystymosi etapų, mažiausiai rizikinga tarptautinio verslo forma, kuri yra įtakojamas išorinių ir vidinių kompanijos motyvų, kurio pagrindą sudaro ekonominės naudos siekimas.

2. EKSPORTO GALIMYBIŲ ANALIZĖ

2.1. Eksporto didinimo būdai

Eksportas reikalauja kompanijos vadybinių gebėjimų, darbo jėgos, kapitalo, tyrimų, gamybos pajėgumų. Pasak S. Zou, D. Kim, T. Cavusgil (2009 p. 9), jei kompanija neturi minėtų pagrindinių resursų tai nėra jokios priežasties kurti ir vykdyti eksporto strategiją. Tai tipinės klaidos kai kurių kompanijų kad jos pradeda eksportą be adekvataus pasiruošimo. K.D. Weiss (2009 p. 11) pažymi, kad stiprybės ir silpnybės turi būti išanalizuotos per vidinį kompanijos auditą kuris apima šias sritis:

1. Konkurencingumas vietinėje rinkoje.
2. Motyvacija veikti tarptautinėse rinkose.
3. Vadovybės apsisprendimas.
4. Organizacijos pasiruošimas.
5. Produkto tinkamumas.
6. Kompanijos resursai.

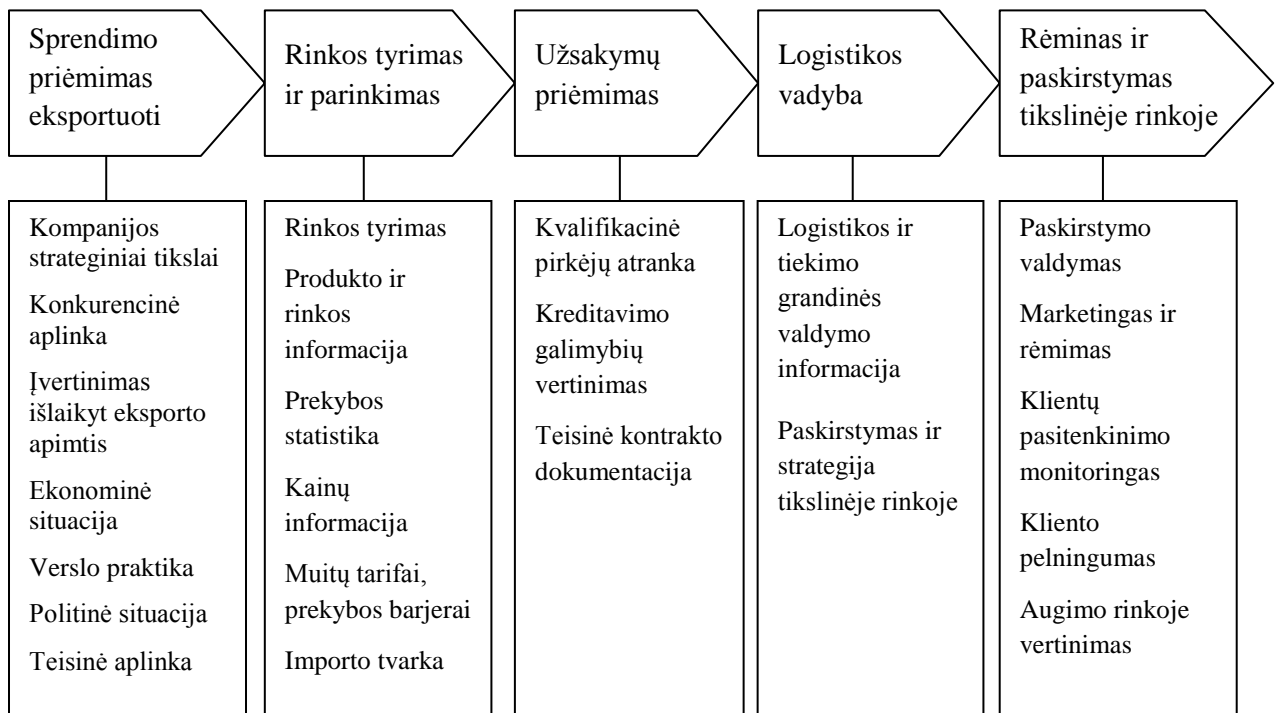
Įvertinus įmonės galimybes pagal šias sritis toliau būtinas rinkos tyrimas ir tik esant pozityviems tyrimo rezultatams priimamas sprendimas eksportuoti.

Marketingo strategijos sukūrimas dažnai yra vienas iš svarbiausių įmonės veiklos aspektų, nes norint pasiekti įmonės tikslus, reikia organizuoti veiklą kryptingai ir tikslingai. Marketingo strategija būtent ir nurodo kaip veikti, kad pasiektume norimus rezultatus. Rinkos sąlygomis tai ypač svarbu, nes marketingo strategija leidžia įvertinti rinkos kitimą bei atsižvelgti į jos pokyčius. A.A. Thomson, Jr. J. E. Gamble, A.J. Strickland, (2004 p. 11) suskirsto į 5 etapus, vizijos, tikslų apibrėžimo, formavimo, vykdymo ir analizės, kurie turi būti įvertinti bendrovės išorinių ir vidinių veiksmų.

Šiame skyriuje apžvelgsime eksporto rinkos parinkimą, įėjimo į užsienio rinką metodus, įėjimo riziką, ir kokiais kriterijais parinkti įėjimo būdą.

Anot Urbono J.A. (2003 p. 24), įmonė iškėlusį uždavinį eksportuoti, patenka į tarptautinės konkurencijos sąlygas. Jos išėjimą į tarptautinę rinką galima vertinti kaip laipsniško vystymosi procesą. Gerai iširta ir žinoma vidaus rinka, kuri dažnai nėra susijusi su labai didele rizika, ir tolima, nepažįstama užsienio rinka yra tokios skirtingos, kad reikia specialus paruošiamojo darbo ir nemažų išlaidų užsienio rinkai tirti bei eksporto planui

parengti. Šiuos uždavinius sprendžiant, tenka pereiti kelis etapus. S. Fisher, D. Fisher (1998 p. 5), nurodo eksporto etapų grandinę ir reikalingą informaciją pereinant iš vieno etapo į kitą.



2.1 pav. Eksporto grandinės fazės

Šaltinis: Fisher S. Fisher D. (1998 p.5) Export Best Practice

J.A. Leeman (2010 p. 117) pažymi, kad eksporto plėtrai apibrėžti būtini tirti pagrindiniai trys elementai: organizacija, pramonė ir užsienio eksporto šalis, kurie yra išskaidyti:

- Organizaciniai: strateginis eksportuoti apsisprendimas ne tik į pasirinktą eksporto šalį. tarptautinė patirtis parodo ar kompanija turi pakankamai patirties veikti specifinėje užsienio rinkoje, organizacijos galimybės parodo darbuotojų gebėjimus, gamybinius pajėgumus
- Pramonė: apibrėžia įėjimo barjerus, tiekimo tinklo galimus trūkumus, produktus pakaitalus ar paslaugas, konkurencijos lygį, rinkos perspektyva ir potencialą
- Užsienio šalis: kad būtų sėkmingas įėjimas į eksporto rinką, šalis turi būti stabili ir organizacija turi patenkinti klientų poreikius pateikdama tinkamą produktą kuris turi atitikti kultūrinius ir vartojimo poreikius.

Tiesioginis	<ul style="list-style-type: none">▪ Eksporto pardavimų užsakymai	<ul style="list-style-type: none">▪ Nuosavo padalinio įkūrimas▪ Akvizicija
Netiesioginis	<ul style="list-style-type: none">▪ Agentas▪ Distributorius▪ Licencijavimas▪ Frančizė	<ul style="list-style-type: none">▪ Bendra įmonė
	Be nuosavybės	Nuosavybė

2.2 pav. Eksporto būdai

Šaltinis: J.A. Leeman (2010 p.120) Export Planning

R. Ginevičius, O.G. Rakauskienė, R. Patalavičius, M. Tvaronavičienė, K. Kalašinskaitė, V. Lisauskaitė, (2005 p. 26) pateikia detalesnę eksporto variantų schemą, (žr. 1 priedą), kurioje nurodoma prekių judėjimo eiliškumas pagal skirtingu parinktus metodus.

Kompanijos vykdančios ar besiruošiančios vykdyti eksportą turi tinkamai spręsti organizacinius tikslus kad efektyviai išnaudotų savo resursus. B. Seyoum (2009 p. 50-51) remiasi Beamish (1999) tyrimu ir teigia, kad nuo organizacinės struktūros kurią kompanija pasirenka vykdyti eksportą, turi reikšmingą poveikį eksporto rezultatams. Taip pat teigiama, kad kompanijos internacionalizacijos įsipareigojimas įkurti atskirą eksporto skyrių padidina eksporto rezultatyvumą.

2.1.2 Eksporto rinkos sprendimo pasirinkimas

Remiantis autoriais W. J. Keegan, B.B. Schlegelmilch (2001 p. 259), rinkos pasirinkimo sprendimas įtakoja pardavimo apimtį ir pelningumą. Jei kompanija pradeda pirmą kartą eksportuoti savo produkciją, tokiu atveju produkto - rinkos profilis turi būti paremtas vietinės rinkos patirtimi. Pagrindiniai klausimai turi būti atsakyti sekančiai:

1. Kas yra produkto pirkėjai ?
2. Kas nėra produkto pirkėjai ?
3. Koks produkto panaudojimas ar kokias funkcijas produktas atlieka ?
4. Kokias problemas sprendžia produktas.

5. Kas yra produkto klientai kurie sprendžia savo poreikius ar problemas, į ką produktas yra nukreiptas ?
6. Kokia produkto kaina ?
7. Kada perkamas produktas ?
8. Kur perkamas produktas ?
9. Kodėl produktas perkamas ?

Kiekviena kompanija turi atsakyti į šiuos kritinius klausimus jeigu kad eksporto veikla būtų sėkminga. Kiekvienas atsakymas suteikia sprendimo teigiamą ar negatyvų postūmį. Jei kompanija planuoja eksportą į jau veikiančią produkto rinką, turi pasiūlyti didesnę vertę nei jos konkurentai – didesnę naudą, žemesnę kainą. Tai yra taikoma tiek eksporto rinkai tiek vietiniai rinkai.

R.D. Hisrich (2009 p. 146) siūlo atlikti PEST analizę, kuri pagal politinės, ekonominės, socialinės technologinės aplinkos tyrimą. Nepriklausomai nuo kompanijos dydžio, pramonės sektoriaus, tyrimas turi būti kruopščiai atliktas ir išstudijuotas.

Remiantis R.D. Hisrich (2009 p. 146), šalies eksporto rinkos parinkimas turi būti pagrįstas praeities pardavimo patirtimi, konkurencingumu, šalių ir regionų surinktų duomenų palyginimu. Duomenys turi būti surinkti mažiausiai 3 metų laikotarpio kad būtų aiškiai apibrėžtas trendas. Surinkti ir išanalizuoti duomenys rinkos parinkimui naudojami atitinkami įėjimo į rinką strategijai ir marketingo planui sudaryti. Naudojami keletas rinkos parinkimo metodu, vienas tinkamas metodas sudarytas iš penkių žingsnių:

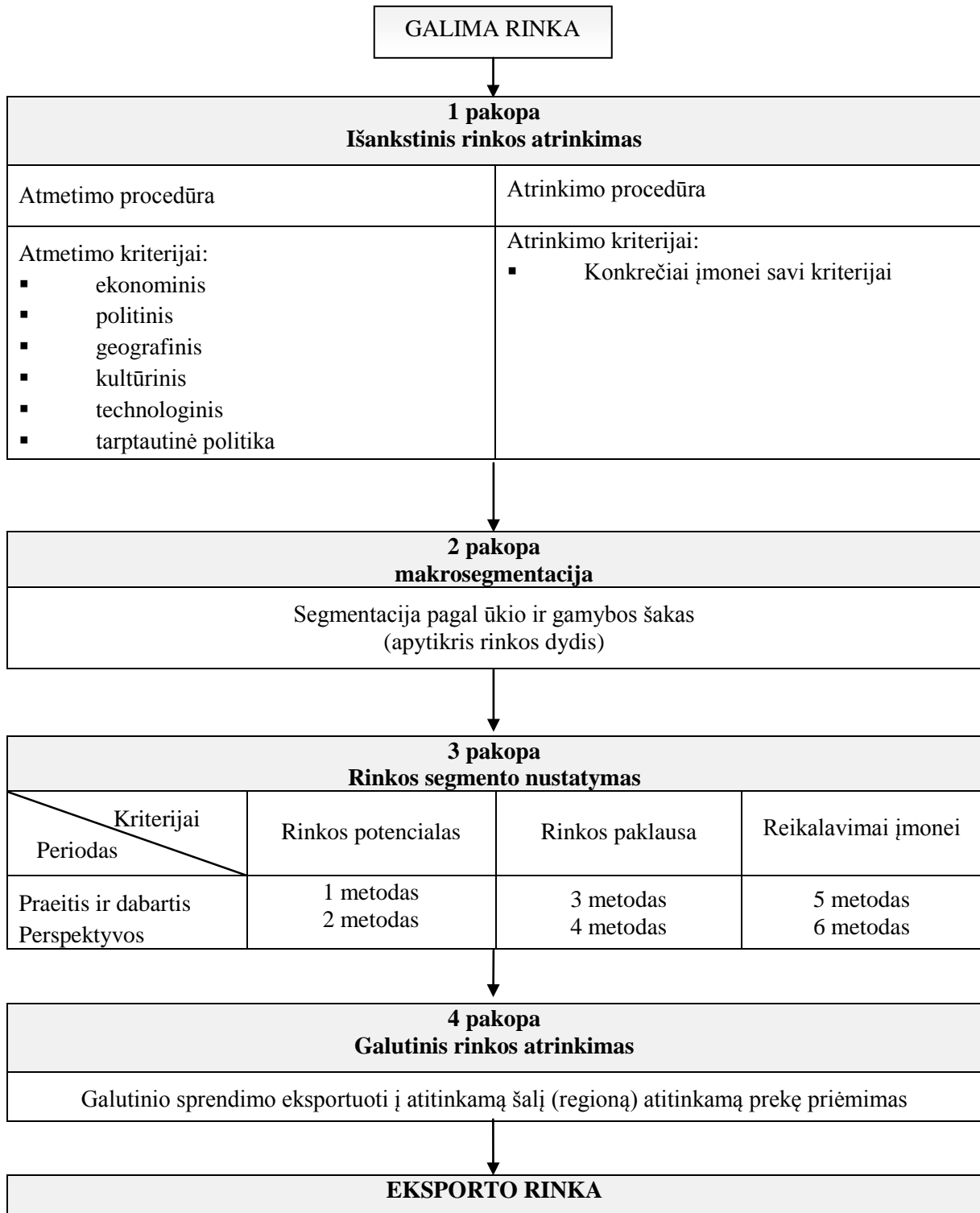
1) išskirti atitinkamus indikatorius kurie yra apibrėžiami pagal praeities pardavimus, konkurencinį tyrimą, patirtį ir informacijos apsikeitimą tos pačios srities specialistais. Turi būti apibrėžti tokie indikatoriai kaip rinkos apimtis t.y. šalies populiacija, pajamos vienam gyventojui rinkos augimas, rinka specifiniam produktui. Rinkos augimas turi būti pagrįstas visos šalies augimu (BVP).

- 2) surinkti duomenis ir konvertuoti į palyginamuosius indikatorius
- 3) nustatyti atitinkamus svorius kiekvienam indikatoriumi
- 4) išanalizuoti duomenis
- 5) parinkti rinką pagal nustatytus reitingus

B. Seyoum (2009 p. 76) išskiria šalies finansinius ir ekonominius rodiklius, tokius kaip infliacijos tendą, palūkanų dydį, valiutos kurso stabilumą, ir kredito ir finansavimo galimybes. Ekonominiai rodikliai gali būti tokie kaip rinkos apimtis, rinkos intensyvumas (perkamosios galios laipsnis), rinkos augimas. Aukštos pajamos gyventojui atspindi rinkos patrauklumą ir perkamosios galios laipsnį. Prie jau minėtų analizuojamų rodiklių R. C.

Appleby (2009 p. 303), pažymi kad turi būti įvertinta mokesčių sistema, valstybės parama eksportuotojams.

J.A. Urbonas (2003 p.28) pateikia keturių pakopų eksporto rinkos atitikimo modelį.



2.3 pav. Keturių pakopų eksporto rinkos atrinkimo modelis

Šaltinis: Urbonas J. (2004 p. 27). Eksporto organizavimas ir planavimas

Ši schema skirta eksporto rinkai atskirti. Atskiros pakopos konkrečiom įmonėms gali skirtis. Kadangi pasaulio ekonomikoje yra labai daug tarptautinių rinkų tenka naudoti kelias pakopas, iš anksto vienas rinkas atmetant ir atsirenkant kelių šalių rinkas. Antroje pakopoje vyksta rinkų makrosegmentacija. Rinkos jungiamos į šakas, siekiant nustatyti šakų tarpusavio sąveikas šalyje, nes tai turės didelę įtaką eksportui. Trečioje pakopoje įvertinamos pirmoje pakopoje atrinktos rinkos. Šios analizės tikslas rinkos analizės būdais atmesti išankstinėje atrankos procedūroje pasirinktas rinkas, kurios netenkina rinkos segmento reikalavimus: rinkos potencialo, paklausos, reikalavimų eksporto įmonei. Rinkos potencialas yra prekės visos šalies teritorijos rinka, apimanti esamas ir galimas rinkas. Rinkos paklausa - ta preke prekiaujančių ir tarpusavyje konkuruojančių šioje rinkoje įmonių pardavimų apimtys. Galiausiai pereinama į ketvirtą eksporto rinkos tyrimo rezultatą. Tai įmonės eksporto marketingo plano parengimo bazė.

J. Urbonas (2004 p. 30) teigia, kad rinkos patrauklumo veiksniai įvertinami ekspertų metodu, paprastai pasirinkus 100 balų skalę. Vertinami šie rinkos patrauklumo kriterijai:

1. Rinkos apimtis (imlumas) - realizuotos produkcijos fiziniiais arba piniginiiais matais apimtis per tam tikrą laikotarpį konkrečioje šalyje. Rinkos apimtis taip pat gali būti išreikšta vidaus rinkos efektyvaus aprūpinimo rodikliu: prekės gamybos apimtis šalyje - eksportas = pardavimų apimtis šalyje + importas = rinkos aprūpinimo galimybės apimtis + sandėlių atsargų pokytis = vidaus rinkos efektyvaus aprūpinimo apimtis.

2. Šalies rinkos augimas nusakomas rinkos apimties augimo indeksu per tam tikrą laikotarpį.

3. Vartotojų struktūra - tai didelių, vidutinių, mažų vartotojų (jų grupių), naudojančių tą prekę, lyginamasis svoris procentais.

4. Kainų diapazonas - palyginamųjų kainų, kurios buvo toje rinkoje praeityje ir kurios gali būti ateityje, viršutinio ir žemutinio lygių santykis palyginamajai produkcijai, esant įvairioms palyginamosioms kainoms įmonės eksportuojamai tai pačiai palyginamajai produkcijai.

5. Vartotojų perkamoji galia - potencialių pirkėjų arba galutinių vartotojų sugebėjimas iš savo pajamų įsigyti rinkoje prekes.

6. Rinkos prieinamumas priklauso nuo tos šalies valdžios protekcionistinių priemonių, įvairių nacionalinių normų, lengvatų šalies ekonomikos subjektams taikymo, santykinai aukštų gamybos kaštų eksportuotojo šalyje.

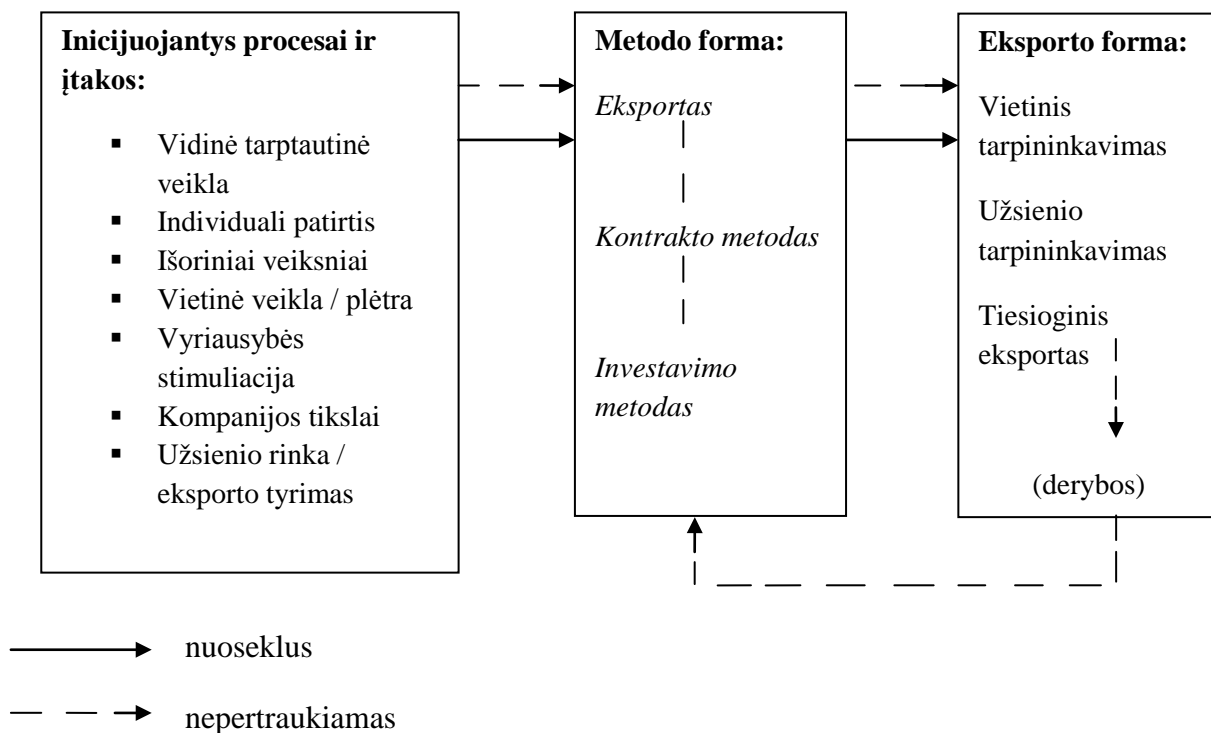
7. Politinė ir ekonominė rizika priklauso nuo šalies politinio ir ekonominio nestabilumo, silpnos teisinės bazės, biurokratizmo, infliacijos aukšto lygio, nepalankaus verslui klimato.

Apibendrinat galime teigti, kad rinkos patrauklumo kriterijai turi būti vertinami atskirai pagal įtakos reikšmę, nustatant kiek tai įtakoja konkrečią įmonės situacija. Šios kriterijų reikšmės sumuojamos ir daromos išvados pagal kurias formuojami tolesni organizacijos veiksmai nagrinėjamos rinkos atžvilgiu.

2.1.2. Eksporto metodo pasirinkimas

Procesas kuris veda prie tarptautinių operacijų idėjų, nesvarbu kokia forma, gali būti paremtas ir įtakojamas individualia patirtimi ir žiniomis. Jungtinės Karalystės kompanijų tyrimas parodė kad kompanijų vadybininkai atsisako tarpininkavimo kompanijų tarptautinėse operacijose. Panašus rezultatas buvo pasiektas ištyrus dešimt aukštos technologijos kompanijų. Keturių kompanijų įėjimo į rinką procesas buvo pagrįstas praeities patirtimi. Burgel ir Murray (2000, p. 54) atskleidė, kad stipriausias įtakos veiksnys apsprendžiantis parinkimo metodas buvo egzistuojančioje vietinėje rinkoje patirtis. Kitais atvejais pasirinkimo būdas gali būti įtakotas išorinių kelių veiksniais.

L.S Welch, G.R.G. Benito, B. Peterson (2007 p. 242) pažymi, kad eksporto metodo parinkimas nebūtinai vyksta pagal nustatyta griežtą formą ar nustatyta sistemą. Empiriniai tyrimai pasako, kad gali būti skirtingi metodai. Eksporto pasirinkimo metodo forma, parodo įtakojančius veiksnius ir procesus pasirenkant eksporto metodą.



2.5 pav. Eksporto parinkimo metodas

Šaltinis: Welch L.S., Benito G.R.G., Peterson B. (2007 p. 243) Foreign Operation Methods

Anot R. John , H. Cox, G. Gillies, N. Grinwade, M. Allen, E. Finn (2002 p. 264), kontrakto metodas apima tokias formas kaip: licencijavimą, frančizę, vadybos ir paslaugų sutartis. Investavimo modelis kontroliuoja gamybinius vienetus užsienio šalyse, tiesioginis eksportas vykdomas per kompanijos įkurtą nuosavą departamentą ar padalinį (žr. 2.5pav.).

Stoner J.A.F, Freeman, ir D.R. Gilbert (2006 p. 140-141), išskiria keturias ėjimo į rinką stadijas. Pirmosios dvi stadijos apima eksportavimą. Pirmoje stadijoje firmos tik pasyviai derasi su užsienio partneriais ir organizacijomis. Šioje stadijoje tarptautinius susitarimus vykdyti gali tam tikslui sukurtas skyrius. Tretieji asmenys - agentai ir brokeriai dažnai veikia kaip kompanijos tarpininkai. Antroje stadijoje kompanijos tiesiogiai susiduria su interesais užsienyje, tačiau gali veikti per trečiuosius asmenis ir remiasi savo šalies darbuotojais. Trečioje stadijoje tarptautiniai interesai lemia visą tolesnę kompanijos struktūrą. Iš esmės būdama dar savo šalies vietinė kompanija ji vykdo tarptautines operacijas. Ketvirtas galima variantas – bendra įmonė, kuri gali būti vienintelis įmanomas būdas įžengti į užsienio rinkas kurių įstatymai draudžia užsieniečiams būti verslo savininkais.

Atlikus antros teorinės dalies analizę galima teigti, kad kompanijos apsisprendimą eksportuoti lemia vadovybės motyvacija, kompanijos gebėjimai veikti tarptautinės rinkose, gamybos ir finansiniai resursai. Rinkos parinkimas gali būti paremtas kompanijos patirtimi,

šalies ir regionu palyginimu ir vertinant šalies makroekonominius rodiklius. Eksporto metodo forma yra parenkama įvertinus išorinius ir vidinius veiksnius, susijusias rizika, privalumus ir trūkumus, inicijuojančius procesus ir įtakas, kurie yra skirtingi kiekvienai kompanijai ir priklauso nuo kompanijos vystymosi stadijos ir tarptautinės patirties.

3. UAB „BAGETA“ EKSPORTO PLĖTROS TYRIMAS UŽSIENIO RINKOJE

Pirmoje darbo dalyje buvo aprašytas tarptautinės veiklos spektras motyvų, skatinančių įmones užsiimti tarptautinė prekyba, antroje dalyje pateikti galimi būdai didinti įmonės eksportą. Remiantis pirmos ir antros dalies teorine medžiaga, trečioje darbo aprašomas praktinis tyrimas pagal pasirinktus metodus, atitinkantį pačios įmonės ir jos gaminamos produkcijos specifiką.

3.1 Tyrimo metodika

Bendrovės gaminama produkcija turi savita specifika parduodamoje rinkoje. Vietinės rinkos praktiškai nėra dėl žemos pramonės koncentracijos. Visa produkcija realizuojama vakarų Europos šalyse ir pirkėjai yra logistikos kompanijos, prekybos įmonės pakavimo elementais ir masinės gamybos įmonės, kurie yra produkto galutiniai vartotoi vienaip ar kitaip susiję su pakavimu, krovinium transportavimu. Produktas šarnyrinė tara arba mediniai apvadai (ang. pallet collars) yra standartizuotas ir jo dydžiai kinta pagal padėklo išmatavimus. Dėl produkto specifiškumo, naudojimo paskirties nėra galimybės atlikti masinę vartotojų apklausos, buvo parinktas statistinių duomenų, bendrovės eksporto pardavimų lyginamoji analizė ir kokybinis tyrimas - ekspertu vertinimas.

Tyrimo metodai:

- 1) literatūros šaltinių analizė eksporto teoriniu aspektu;
- 2) aprašomoji statistinių ir bendrovės eksporto pardavimų duomenų analizė;
- 3) ekspertų vertinimas.

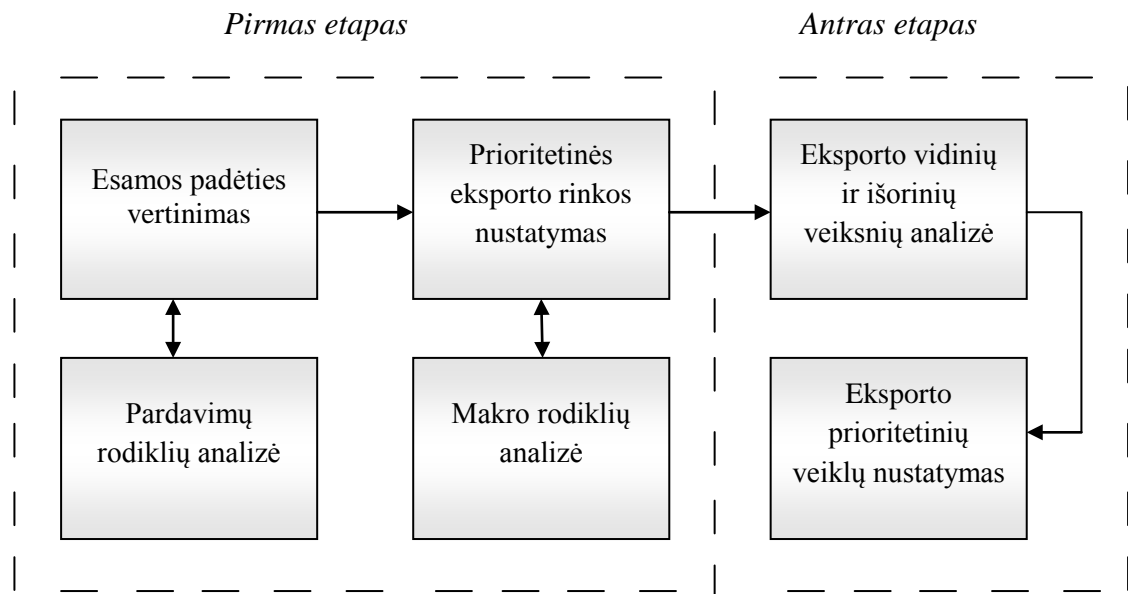
Tyrimo objektas - eksporto plėtros galimybės.

Tyrimo tikslas - įvertinus įmonės vidinę ir išorinę aplinką, pateikti eksporto plėtros vertinimą, kuris sudarytu prielaidas įmonės produkcijos eksporto didinimui.

Tikslui pasiekti buvo išskelti uždaviniai:

- 1) apžvelgti UAB „Bageta“ charakteristika;
- 2) įvertinti išorinių ir vidinių veiksnių įtaką bendrovės eksporto plėtrai;
- 3) pateikti UAB „Bageta“ eksporto plėtros prioritetines veiklos kryptis;

Tyrimo tikslo ir iškeltų uždavinių įgyvendinimui buvo sudaryta dviejų etapų tyrimo eigos schema (žr. 3.1 pav.). Pirmame etape buvo nagrinėjama esama eksporto pardavimų padėtis, paskutinių metų pardavimų dinamika, analizuojami pardavimai pagal metus, kurie buvo suskirstyti pagal šalis ir prilyginami šalies bendrojo vidaus produkto dydžiui (žr. 3.1 pav.). Nustačius pirmame etape prioritetinę eksporto rinką, antrame etape buvo analizuojami vidiniai ir išoriniai veiksniai įtakojantys ir ribojantys eksporto plėtrą, buvo nustatytos ir vertinamos bendrovės prioritetinės veiklos kryptys.

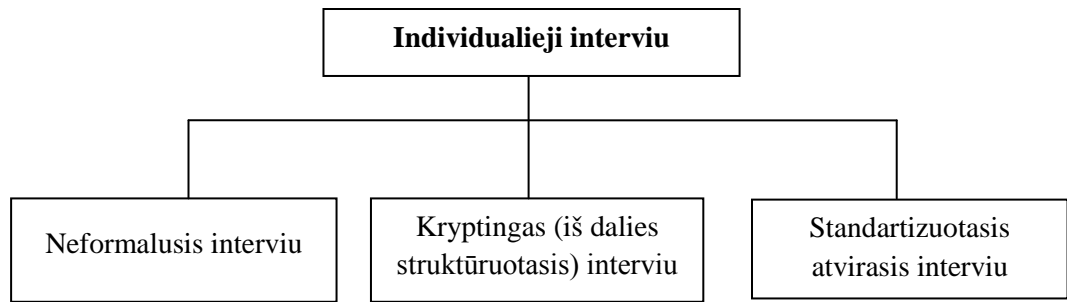


3.1 pav. Tyrimo eigos schema

Eksporto plėtros vidinių ir išorinių bendrovės veiksnių analizei atlikti buvo parinktas **kokybinis tyrimas** – individualus kryptingas iš dalies struktūruotas interviu. B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Židžiūnaitė (2008 p.154) pažymi, kad interviu kaip duomenų rinkimo metodas išpopuliarėjo XX amžiaus devintame dešimtmetyje. Visuotinai pripažįstama, kad interviu yra pagrindinis duomenų rinkimas nepriklausomai nuo pasirinkto tyrimo strategijos.

B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Židžiūnaitė (2008 p.154) pateikia individualių interviu suskirstymą į tris dideles grupes (žr. 3.2 pav.):

- Neformalieji pokalbiai – interviu (angl. informal conversational interview);
- Kryptingieji interviu (angl. interview guide approach);
- Standartizuotieji atvirieji interviu (angl. standardized opene-ended interview)



3.2 pav. Kokybiniuose tyrimuose taikomų individualių interviu tipai

Šaltinis: B.Bitinas, L. Rupšienė, V. Židžiūnaitė (2008 p.155). Kokybinių tyrimų metodologija.

T. Wengraf (2004 p. 5) teigia, kad pusiau struktūruotam interviu klausimai yra formuojami iš anksto, tačiau tyrimo eigoje jie gali būti atsargiai improvizuojami. Informanto atsakymai negali būti planuojami iš anksto, todėl improvizacija gali sudaryti pusę ir net gali sudaryti 80 procentų lyginant su inicijuotų pradinių klausimų dalimi.

Individualus kryptingas iš dalies struktūruotas interviu buvo parinktas todėl, nes kaip teigia A. Bryman, E. Bell (2007 p. 474) šis metodas leidžia neapsibrėžiant formaliais klausimais gauti iš informantų išsamesnę informaciją, užduodant papildomus klausimus priklausomai nuo informanto pateiktos informacijos. Klausimų gido pirmas blokas pateiktas 2 priede, antras klausimų blokas 3 priede. Klausimai buvo formuojami remiantis S. Zou, D. Kim, T. Cavusgil, K.D. Weiss, R.D. Hisrich bei kitų autorių nagrinėta mokslinė literatūra ir pirmo etapo tyrimo rezultatais.

Tyrimo imtis. Kokybinio tyrimo imties vienetai buvo nustatyti paties tyrėjo, įvertinat veiklos sritis, informantų užimamas pareigas, jų patirtį, gebėjimą pateikti kuo tikslesnę informaciją tuo įrodant informacijos validumą.

Tyrimo patikimumui buvo taikytas trianguliacijos principas, kai reiškinys analizuojamas iš kelių pozicijų. L. M. Given (p. 291) teigia, kad trianguliacija kada vienas informacinis šaltinis ar teiginys yra lyginimas su kitu ir alternatyvu metodu yra pagrindžiama hipotezė.

Analizės metodas: tyrėjo interpretacijos. B. Mikkelsen (2005 p. 181) pažymi, kad kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu duomenų surinkimo procesas yra siejamas su analizės interpretacija ir rezultatų pateikimu. Procesas nėra baigtinis, nėra kokybinio tyrimo analizės griežtų apibrėžimų.

Kryptingas iš dalies struktūruotas interviu atliekant kokybinį tyrimą buvo priimtinas todėl kad pagal šį tyrimo metodą tyrėjas iš anksto numato temas arba problemas, kurias

aptars interviu metu, bet neprisiriša prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakytų žodžių, užduoda papildomų klausimų. Pagrindinis privalumas: interviu gaunama išsamesnių, susistemintų duomenų, lyginant su neformalioju interviu, o pats interviu lieka neformalus, vyksta pokalbio forma. Tyrėjui šiuo atveju svarbus gebėjimas išklausti (angl. probe - „iš)tirti, išsiteirauti, išgauti klausinėjant), kuris padeda gauti iš informantų išsamią informaciją. Šio tipo interviu trūkumas gali išryškėti tik tada, kai siekiama nenukrypti nuo numatytos temos, kitaip tariant, kalbantis tik ta tema, kuri iš anksto numatyta, gali neatsirasti kitų svarbių temų. Nors šiuo interviu galima surinkti sistemingų duomenų, dėl klausimų ir atsakymų įvairovės juos gana sudėtinga nagrinėti, teigia B.Bitinas, L. Rupšienė, V. Židžiūnaitė (2008 p.156).

3.1 Lentelė

Tyrimo vykdymo grafikas

savaitės eil. nr.

Tyrimo etapai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Tikslų nustatymas																
2. Mokslinės literatūros analizė																
3. Tyrimo metodų parinkimas																
4. Klausimų gido sudarymas																
5. Ekspertų parinkimas																
6. Ekspertų apklausa																
7. Duomenų analizė																
8. Ataskaitos rengimas																

Parengta panaudojant H.L.Gantt diagramą

Šaltinis: Pride W.M., Hughes R.J, Kapoor J.R. (2010 p.233) *Business*

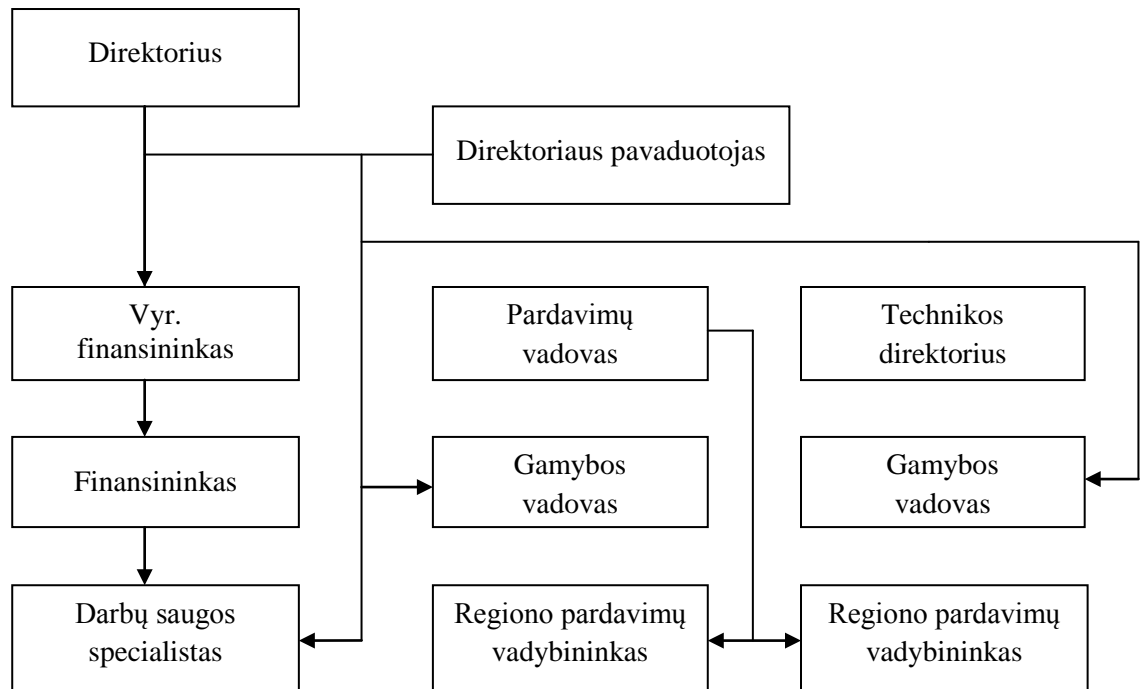
3.2 UAB „BAGETA“ charakteristika

UAB „Bageta“ buvo įkurta 1992 metais. Šiandien bendrovė yra viena iš pirmaujančių gamintojų pagal šarnyrinės taros apimtį Lietuvos ir Baltijos regionuose. Bendrovė įsikūrusi daugiau nei 1000 kvadratinų metrų gamybinėse bei administracinėse patalpose, medienos apdirbimą pradėdama rąstų pjovimu, baigiant galutiniu produktu – padėklų apvaisais. Daugiau nei 60 % pagamintos produkcijos bendrovė parduoda tiesioginiu eksporto metodu, likusi dalis per tarpines įmones ar agentus. Kiekvienas gamybos procesas nuo jo pradžios iki galutinio produkto, yra kruopščiai patikrinamas kokybės kontrolės – tai garantuoja, kad kiekvienas gaminyt atitiks aukščiausius kokybės reikalavimus.

Bendrovės vizija: tapti visuotinai pripažintu partneriu kompanijoms Europoje, misija kurti vertę akcininkams ir klientams teikiant profesionalius ir kokybiškus produktus.

Bendrovės specializacija: aukštos kokybės medinių apvadu gamyba, vadovaujantis tarptautinio ISPM 15 standarto reikalavimais, kuri žymima tarptautinės augalų apsaugos konvencijos ženklu – IPPC. Metinis gamybinis pajėgumas sudaro apie 600 000 vnt., bendrovės eksporto pardavimo apyvarta sudaro apie 11 milijonus litų. Bendrovė neapsiriboja vien tik standartizuoto produktų gamyba, panaudoja visas atliekas gamybos procese gamindama medienos pjuvenos briketus ir granules, kurios skirtos kieto kuro katilams, židiniams, gyvenamųjų namų šildymui.

Šiuo metu bendrovėje dirba 115 darbuotojų, iš jų 11 administracijos ir vadybos personalo. Organizacinė bendrovės struktūra pateikta 3.3 pav. Bendrovės darbuotojai pasižymi kompetencija, atsidavimu darbui, motyvacija ir kūrybiškumu. Bendrovė siekia išsaugoti ir stiprinti šias savybes, vertinamas kiekvienas darbuotojas kaip atskira asmenybė ir kaip komandos narys. Darbuotojai kvalifikuoti darbininkai, vadybininkai ir inžinieriai. Pagrindinę gamybos sektoriaus darbuotojų dalį sudaro kvalifikuoti profesionalai, kurių darbo patirtis didesnė nei 10 metų. Tai užtikrina specifinių žinių bei praktinio patyrimo tęstinumą.

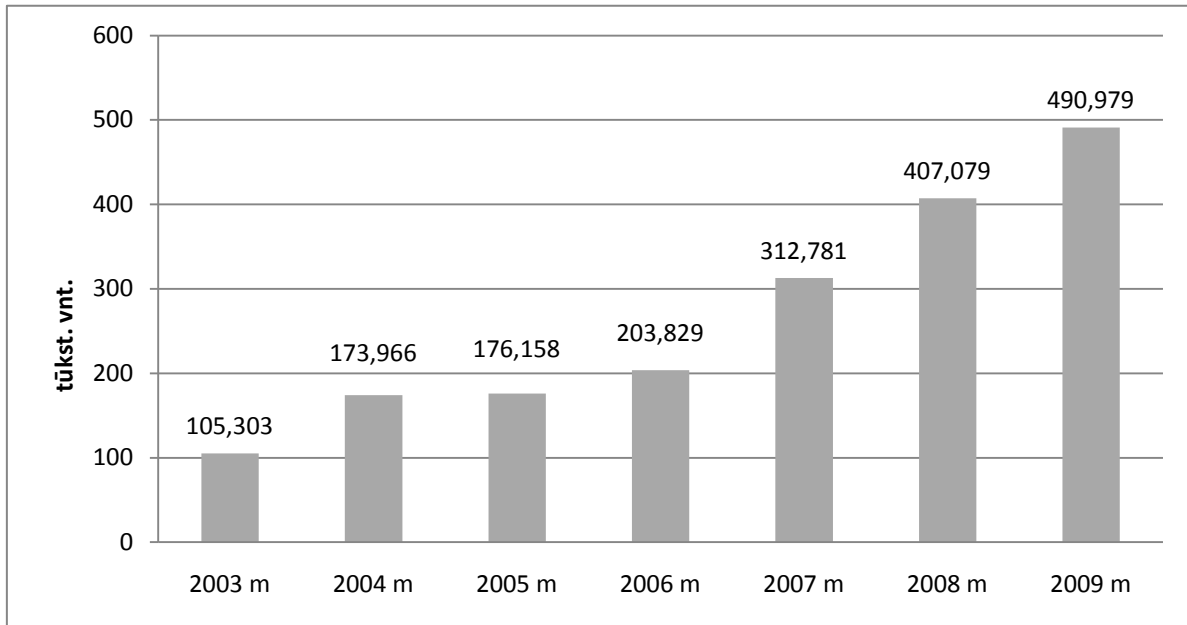


3.3 pav. Bendrovės organizacinė struktūra

3.3 Bendrovės eksporto plėtros galimybių rezultatų interpretacija

Daugelis autorių teorinėje darbo dalyje apibrėžia kompanijų internacionalizaciją kaip laipsniško vystymosi procesą, kur pirmas etapas pradedamas nuo įsitvirtinimo vietinėje rinkoje. UAB „Bageta“ apsisprendimas eksportuoti netenka loginės prasmės, kadangi pagal bendrovės gaminamos produkcijos specifika, vietinės rinkos neturi. Remiantis jau nagrinėta teorija kuria R.D. Hisrich (2009 p. 146) teigia, kad šalies eksporto rinkos parinkimas turi būti pagrįstas praeities pardavimo patirtimi, konkurencingumu, šalių ir regionų surinktų duomenų palyginimu. Duomenys turi būti surinkti mažiausiai 3 metų laikotarpio kad būtų aiškiai apibrėžtas trendas, todėl šioje dalyje bus nagrinėjama bendrovės praeities eksporto apimtys, dinamika.

UAB „Bageta“ eksportuoja savo produkcija į Europos šalis nuo 2003 metų (žr. 3.2 pav.). Bendrovės rinką sudaro didžiąja dalimi vakarų Europos šalys. 2003 metais buvo eksportuota virš 103 tūkst. vienetų šarnyrinės taros. 2005 metais eksportas nežymiai padidėjo o nuo 2006 iki 2009 eksporto apimtys kasmet augo vidutiniškai po 20 procentų. 2009 metais buvo eksportuota daugiau nei 338 tūkstančiai vienetų už daugiau nei 6 mln. litų. Tai lėmė gamybinės bazės plėtra ir eksporto šalių plėtimosi spektras.



3.4 pav. eksporto apimčių dinamika 2003 – 2009 metais

Kaip matome pateiktoje 3.4 paveiksle, eksportuoti savo produkcija bendrovė pradėjo 2003 metais Daniją. 2004 metais eksportuojamos produkcijos kiekis išaugo 66 %, tai pačiais metais buvo pradėta eksportuoti į Suomiją, kurios rinkoje buvo parduota daugiau nei 5 800 vnt., 2005 metais po Suomijos sekė Švedija, kurioje buvo realizuota 8400 vnt. Sėkmingiausi bendrovė pardavimų apimčių didėjimas buvo 2007 metais, eksportuojamos produkcijos kiekis išaugo 40 %, tai lėmė pardavimo plėtra naujose rinkose. Vokietijoje buvo parduota 27 300 vnt., Italijoje 10 860 vnt., Dž. Britanijoje 8400 vnt. ir Prancūzijoje 2940 vnt.

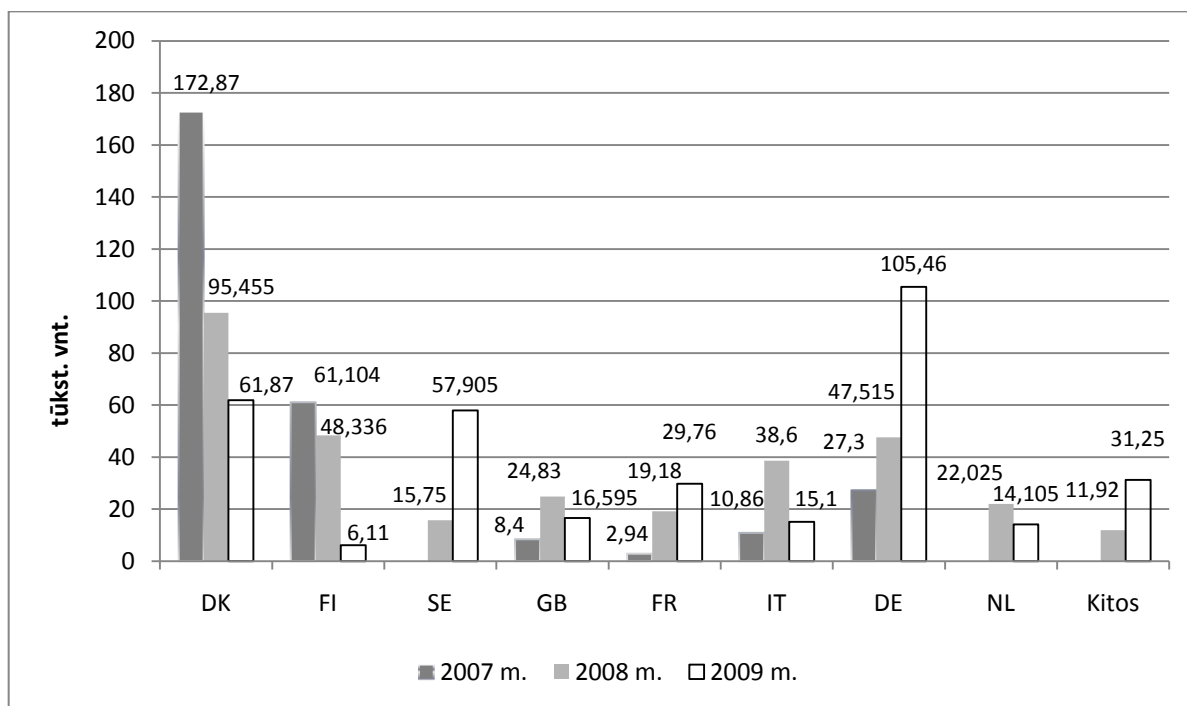
3.2 lentelė

Bendrovės pardavimai pagal šalis

	2003 m.	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Danija	103300	166110	134090	166070	172870	95455	61870
Suomija		5852	31663	35753	61104	48336	6110
Švedija			8400			15750	57905
Dž. Britanija					8400	24830	16595
Prancūzija					2940	19180	29760
Italija					10860	38600	15100
Vokietija					27300	47515	105460
Olandija						22025	14105
Kitos šalys						11920	31250
IŠ VISO vnt.	103300	171962	174153	201823	283474	323611	338155
Procentinis pokytis		66%	1%	16%	40%	14%	4%

Vertinant bendrovės pardavimų pasiskirstymą per paskutinius ketverius metus būtina pažymėti, kad bendrovės eksporto apimčių didėjimas tiesiogiai priklausomas nuo kuo platesnės šalių geografijos. Kaip matome 3.2 lentelėje, jeigu 2006 metais bendrovės eksporto augimas buvo tesudarė 16 %, o 2007 metais bendrovė pradėjo eksportuoti ir papildomas keturias šalis, tai eksporto apimtys išaugo 40 %.

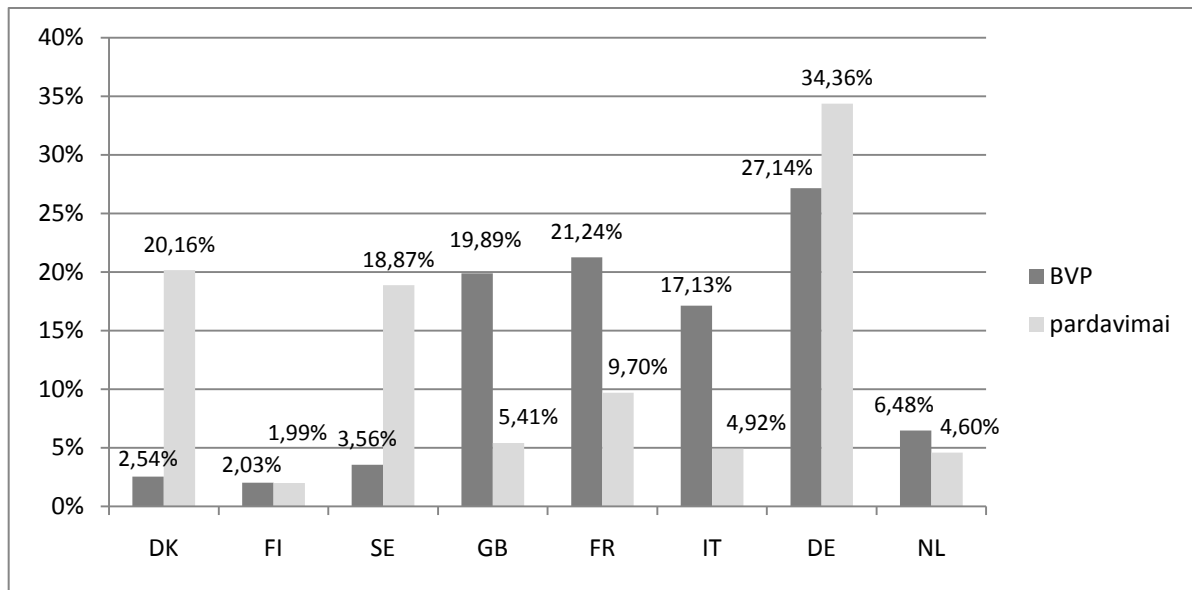
Analizuojant bendrovės eksporto pardavimus 2007, 2008 ir 2009 metais, pastebėta kad bendrovės pardavimai nėra adekvatūs galimos šalies rinkos dydžiui (žr. 3.5 pav.). Remiantis pasaulio ekonomikos forumo pranešimu „World Competitiveness report“ (2010 p. 6), rinkos dydis didina produktyvumą, todėl yra didesnės kompanijų ekonominės veiklos galimybės. Tradiciškai rinka apibrėžiama nacionalinių sienų ribose, bet globalizacijos eroje, tarptautinės rinkos papildoma vietines rinkas, tai didžiausia įtaka turi mažoms šalims, todėl eksporto šalies rinkos dydis vienas iš faktorių lemiantis įmonės eksporto plėtros galimybes.



3.5 pav. UAB „Bageta“ eksporto pardavimai pagal šalis tūkst. vnt. 2007 m. 2008 m 2009 metais

„World Development Report“ (2009 p. 108) pažymima eksporto rinkos dydžio priklausomybę nuo bendrojo vidaus produkto (BVP), vertinant rinkos dydį ir atstumo tarp šalies eksportuotojos ir importuotojos. Kadangi įmonės eksporto šalys atstumas nėra įtakojantis faktorius išskyrus Italija ir Dž. Britanija, analizuojamas įmonės eksporto apimtys ir

užsienio rinkos dydžio pagal BVP šalies palyginimą. BVP duomenys pateikti remiantis Pasaulio banko pateikta 2008 metų ataskaita (žr. pav. 3.6).



3.6 pav. Rinkos dydis ir eksportas 2009 metais

Pateikti lyginamieji svoriai, paskaičiuotas eksporto šalies bendrasis vidaus produktas ir eksportuojamos produkcijos kiekis procentine išraiška (žr. pav. 3.6). Kaip matome pateiktuose duomenyse, jei laikomasi teorijos kad BVP parodo rinkos dydį, tai didžiausias pardavimo kiekis Danijos rinkoje, nedidelis skirtumas Švedijos rinkoje. Tačiau Dž. Britanijos, Prancūzijos ir Italijos pardavimų lyginamasis svoris yra neigimas BVP lyginamajam svoriui. Jei Danijos rinkoje 2009 metais buvo parduota 6170 vnt., ir tai yra faktinis maksimalus produkto rinkos potencialas, tai Suomijoje, kur transportavimo išlaidos identiškos arba mažesnės, galėjo būti parduota ne 6110 vnt. o 59 395 vnt. Iš to darome išvadą kad eksporto rinkos galimybės bendrovės gaminamai produkcijai Dž. Britanijos, Prancūzijos ir Italijos yra visiškai neišnaudotos.

3.4. UAB „Bageta“ eksporto plėtros veiksnių analizė

Teorinėje darbo dalyje J.A. Leeman (2010 p. 117), R. D. Hisrich (2009 p. 146), J.A.F Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (2006 p. 140) J.Urbonas (2004 p. 30) pabrėžia būtinumą vertinti kompanijų esamą padėtį, pasirengimą, galimybes, įvairius eksporto metodus, todėl galima suskirstyti bendrovės vidinius ir išorinius veiksnius kurie gali sąlygoti arba riboti eksporto galimybes, juos identifikavus bus galima atitinkamai vertinti eksporto plėtros galimybes.

Bendrovės parduodama produkcija yra Europos sąjungos šalys, kuri yra bendra rinka, kurioje neegzistuoja prekybos barjerai, apribojimai, teigiama Europos Sąjungos internetiniame portale: European Commission, Enterprise and Industry, Single market for Goods, todėl politinės teisinės, muitų reguliavimo ir kitų apribojimų analizė praranda prasmę ir nebus nagrinėjama.

Analizuojant UAB „Bageta“ pardavimų dinamika 2006-2009 metais ir pardavimų apimtys pagal šalies rinkos potencialą buvo nustatyta kad Dž. Britanijos, Prancūzijos ir Italijos rinkos bendrovės gaminamai produkcijai yra neišnaudotos. Pagal paskaičiuotas bendrovės transportavimo vidutinėmis kainomis, Dž. Britanijoje ir Italijoje dėl aukštesnių transporto sąnaudų bendrovės eksportuojama produkcija pabrangsta vidutiniškai 7 %. Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, kad didesnis atstumas riboja eksporto galimybes dėl padidėjusių transportavimo išlaidų, yra vienas iš faktorių kuris mažina konkurencingumą, lyginant Dž. Britanijos, Prancūzijos ir Italijos rinkas, todėl šiuo konkrečiu atveju pagal J.A. Urbono (2003 p. 28) trečios pakopos rinkos potencialo nustatymo procedūrą, palankiausia bendrovės eksporto plėtros rinka yra Prancūzija, kaip prioritetinga tikslinė neišnaudota eksporto rinka, todėl toliau šiame skyriuje bus nagrinėjama Prancūzijos rinka.

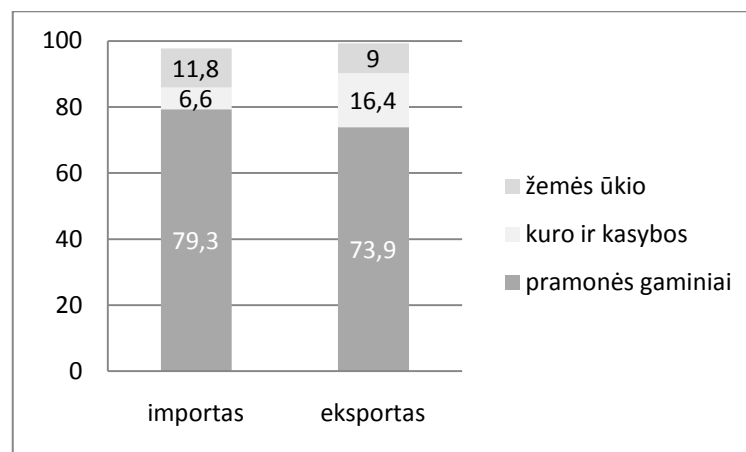
3.4.1. Prancūzijos rinkos bruožai

Prancūzija dalinai ir visiškai privatizavo daug didelių kompanijų, bankų, draudimo bendrovių, perleido bendrovių akcijas tokių kompanijų kaip „Air France“, „France Telecom“, „Renault“ ir „Thales“. Tačiau valstybė išlaiko stiprias pozicijas kai kuriuose sektoriuose, išskirtinai energijos, visuomeniniame transporte ir gynybos pramonėje. Telekomunikacijos sektorius palaipsniui buvo demonopolizuotas. Prancūzijos vadovaujantys šalies lyderiai išlieka ištikimi kapitalizmui su socialiai integruota ekonomika. Darbo rinkos reforma per paskutinius metus atgaivino Prancūzijos ekonomika. Prancūzijos vyriausybė 2007-2008 metais įdiegė keletą svarbių darbo rinkos reformų, įskaitant 35 valandų darbo savaitę su galimybe darbuotojams pratęsti darbo valandas. 2008 metais BVP krito iki 0,3 %, Prancūzijos vyriausybė planuoja padidinti viešas investicijas ir tęsia kapitalo injekcijas į bankų sektorių su tikslu mažinti 2009 metu krizės pasekmes, pažymi I. Dimireva (2009) „France: EU Business, economy overview“.

Prancūzija didžiausia šalis Europos sąjungoje ir yra laikoma ekonomiškai išsivysčiusi industrinė šalis ir viena iš septynių didžiausių ekonomikų pasaulyje. Remiantis 2009 metų

Pasaulio Prekybos Organizacijos duomenimis, Prancūzija yra 6 šeštoje vietoje pagal eksporto apimtį ir penktoje vietoje pagal importo apimtį pasaulyje. Prekių eksportas sudarė 552,190.2 mln. JAV dolerių, prekybos paslaugų eksportas 144,679.9 552,190.2 mln. JAV dolerių o prekių importas 620,152.7 552,190.2 mln. JAV dolerių, prekybos paslaugų importas 129,464.0 552,190.2 mln. JAV dolerių. Importo ir eksporto apimtį Prancūzija užima 6 vietą.

Remiantis The Global Enabling Trade Report (2009 p.178) paskutiniais duomenimis, importas pramonės gaminių sudarė 79,3 %, eksportas 73.9 %, kuro ir kasybos importas 6.6 %, eksportas 16.4 %, importais žemės ūkio 11.8 %, eksportas 9 % (žr. 3.7 pav.).



3.7 pav. Eksporto ir importo pasiskirstymas procentais pagal sektorius

Šaltinis: The Global Enabling Trade Report (2009 p.178)

Pagal pateiktus I. Dimireva (2009) „EU Business, economy overview“ duomenis, importo partneriai: Vokietija 17,9 %, Belgija 11.7 %, Italija 8.3 %, Ispanija 6.9 %. Importo prekes: mašinos ir įrengimai, aviacijos technika, automobiliai, žalia nafta, chemijos prekės.

Eksporto partneriai: Vokietija 14.3%, Italija 8.7%, Ispanija 8.3%, Belgija 7.6%, US 5.8%, Olandija 4.2% (2008). Eksporto prekes: mašinos ir transportavimo įrengimai, aviacijos įrenginiai, plastiko ir chemijos gaminiai, farmacijos prekės, metalas ir plienas, gėrimai.

Prancūzija geriau nei kitos Europos sąjungos šalys išsprendė recesijos problemas dėka strateginių vyriausybės veiksmų susijusių su išlaidų mažinimu. Nepaisant pozityvių vyriausybės veiksmų bendrasis vidaus produktas (BVP) 2009 metais smuko 2,1 % ir nedarbas išaugo iki 10 %, teigiama Economy Watch. (2010), France Economy. Tačiau remiantis Eurostat duomenimis 2010 metais prognozuojamas 1.2 % ir 2011 metais 1.5 % BVP augimas, o tai pozityvus rodiklis bendrovės atžvilgiu ir jei bendrovė išnaudos savo vidinius resursus tuomet padidins eksporto apimtį.

3.4.2. Eksporto vidinių ir išorinių veiksnių analizė

Eksporto plėtros vidinių ir išorinių bendrovės veiksnių analizei atlikti buvo pasitelkti ekspertai, bendrovės vadovai ir pardavimų vadovas bei vadybininkai (žr. 3.3 lentelę), su kuriais interviu buvo atliktas bendrovės administracinėse patalpose. Kadangi šiuo metu Lietuvos ambasados Prancūzijoje komercijos atašė nėra, bus paskirtas artimiausiu metu, todėl buvo kreiptasi į buvusią Lietuvos ambasados komercijos atašė Paryžiuje, kuri mielai sutiko atsakyti į visus klausimus ir suteikė daug vertingos informacijos. Buvo lengva susisiekti nes dabar dirba LR ūkio ministerijos investicijų ir eksporto plėtros departamente. Informacijai papildyti buvo kreiptasi ir į Prancūzijos ir Lietuvos prekybos pramonės rūmus.

3.3 lentelė

Informantų sąrašas

<i>Informantai:</i>	<i>Pareigybė:</i>	<i>Darbo stažas</i>	<i>Institucija:</i>
A	Direktorius	19 m	UAB „Bageta“
B	Pardavimų vadovas	5 m	UAB „Bageta“
C	Pardavimų vadybininkas	3 m	UAB „Bageta“
D	Vyriausioji specialistė	8 m	Investicijų ir eksporto departamentas, LR ūkio ministerija
E	Direktorius	4 m	Prancūzijos - Lietuvos prekybos rūmai

P. Ghauri, K. Gronhaug (2005 p. 131) pateikia interviu tipologija išskaidytą į tris metodus : elektroniniu paštu, interviu telefonu ir asmeninis. L.S Welch, G.R.G. Benito, B. Peterson (2007 p. 197) pažymi, kad interviu telefonu galima atlikti jei yra didelės keliavimo išlaidos ar tiesiog dėl užimtumo to pageidauja patys informantai.

Pastarieji du informantai buvo apklausti telefonu. Du kartus buvo apklausta buvusi Lietuvos ambasados komercijos atašė Paryžiuje, su tikslu pagilinti ir praplėsti atsakymus. Sesijos metu buvo laikomasi anonimiškumo principo. Anonimiškumo, vieno pagrindinio mokslinės tyrimų etikos principo, betarpiško, nuoširdaus bendravimo su tikslų surikti kuo tikslesnę informaciją. Interviu klausimai pokalbio dalyviams buvo parengti remiantis išanalizuota teorine medžiaga ir išanalizuotu bendrovės eksporto pardavimo rezultatais.

Tyrimo rezultatai. Interviu metu duomenys buvo užrašomi į tekstinį dokumentą. Duomenys buvo mažinami, atrinkus svarbiausią informaciją, buvo interpretuojama, apibendrinama ir aprašoma.

H. Boeije (2010 p. 76) nurodo interviu duomenų segmentavimą į atitinkamas kategorijas, kurios užvadinamos remiantis surinktos informacijos turiniu. Tyrimo rezultatų apibendrinimas buvo suskirstytas į sąlygojančius ir ribojančius veiksnius. Kategorijoje buvo išskirta sritis, subkategorijoje vertinimai, patvirtinančiuose teiginiuose.

Analizės metu iš informantų surinkta informacija buvo suskirstyta į dvi grupes. Pirmoje grupėje buvo atskleisti eksporto plėtrą sąlygojantys veiksniai, antroje grupėje eksporto plėtra ribojantys veiksniai. Eksporto plėtrą sąlygojantys veiksniai kaip ribojantys veiksniai buvo sukelti į atskiras lenteles, 3.4 lentelėje ir 3.5 lentelėje, kuriose buvo išskirtos kategorijos ir subkategorijos, bei informantų patvirtinantys teiginiai.

K.D. Weiss (2009 p. 11) pažymi, kad veiksmų stiprybės ir silpnybės turi būti išanalizuotos per vidinį kompanijos auditą kuris apima ir kompanijos resursus. Pirmoji kategorijos dalis „gamybinės“ (žr. 3.4 lentelę), eksporto plėtros sąlygojančių veiksmų informantai akcentuoja gamybinius plėtros pajėgumus, išskirtinai pabrėžia kad tai nedidina sąnaudų. A. Gouws (2004 p. 37) iškelia klausimą ar esamos gamybos apimtys yra adekvačios? Vertinant tai ekonominiu požiūriu akivaizdu kad jei gamybiniai pajėgumai nėra optimaliai išnaudojami yra patiriamos pastovios išlaidos kurios nepriklausomai nuo gamybos apimčių didina sąnaudas. Tokioje situacijoje egzistuoja ribinio naudingumo dėsnis, kai minimali gamyba yra nuostolinga ir didėjant apimtims ji tampa pelninga iki tam tikro optimalaus kiekio kai vidutiniai kaštai susilygina su pastoviais. Reikėtų pažymėti įtaką sąnaudoms atliekų panaudojimą jas perdirbant ir papildomai gaunant pajamas.

Subkategorijoje „Produkcijos sandėliavimo būdų bus išspręstas gamybos ir pardavimų cikliškumas“ stengiasi atskleisti kaip bendrovė sugeba valdyti pardavimų cikliškumą, nes pardavimai nėra tolygūs metų laikotarpyje, tai rodo bendrovės pardavimų ataskaitą. Natūralu kad klientas turi gauti produkciją per minimalų laiko tarpą ir tada kada ji reikalinga. Dažniausiai esant pakankamai pasiūlai pirkėjai linkę nesandėliuoti produkcijos savo sąskaitą o tai perkelti tiekėjams. Tai galima paaiškinti ir tuo kad pakuojami produktai tesudaro minimalistines perkamo iš bendrovės produkto sąnaudas ir jos neįtakoja bendros kliento produkto galutinės kainos, todėl galima vertinti ne vien iš ekonominės pusės bet ir iš bendradarbiavimo sprendžiant klientų sandėliavimo problemas.

Subkategorijoje „Produkcijos kokybė pateisina klientų poreikius“ buvo atskleista ar bendrovės gaminama produkcija turi kokių tai kokybės problemų, jei reikalinga ar atitinka rinkos reikalavimus sertifikavimui. Nors problemų nenustatyta, tačiau autoriaus nuomonė yra kritiška, todėl kad ar kokybė visada yra suderinta su pirkėjo poreikiais. Jei bendrovė be išlygų visiems gamina tik kokybišką produkciją, ji gali patirti papildomų sąnaudų nei identifikavus klientų kokybinius produkto poreikius ir pateikus atitinkamos kokybės produktus, panaudodama pigesnes žaliavas.

J. Kuada, O.J. Sorensen (2000 p. 42) priskiria rizikos diversifikacija prie vidinių motyvacinių faktorių pagal įmonės pasyvią elgseną. Eksporto rizikos diversifikacija gali būti ir sprendžiama per aukštesnį lygmenį, išskaidant pardavimus pagal skirtingas šalis ir pirkėjus. Bendrovė apie penkis metus dirbo su itin stambiu baldų prekybos kompanijai „IKEA“, apie 40 -50 % bendrovės produkcijos buvo realizuojama IKEA koncernui, pasibaigus sutarčiai bendrovė turėjo rimtų pardavimo problemų. Lietuvos baldų gamintojo „Bigso“ direktorius Verslo Žinių (2009) straipsnyje teigia, kad nugalėjome konkurentus ir dabar viena iš dviejų mūsų gamyklų dirba tik IKEA, koncernui parduodame apie 70–80% produkcijos. Pasisakymą galima vertinti kritiškai, nes produkcijos realizavimas mažai diversifikuotas ir bendrovė priklausoma nuo pagrindinio pirkėjo. Nutraukus pirkimo sutartį, ar nepratęsus bendrovė susidurs su pardavimo problemomis, todėl keli alternatyvūs patikrinti realioje klientai yra neišvengiami kurie ateina ne iš karto ir juos reikia „užsiauginti“.

3.4. lentelė

Eksporto plėtrą sąlygojantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Gamybinės	Pakankami gamybiniai pajėgumai	<i>Jeigu mes turėtume užsakymų galėtume padidinti gamybą 30 % ... tai nepadidintu gamybos sąnaudų A.</i> <i>Mes neturime problemų pasatyti papildomą gamybos liniją, turime neišnaudoto teritorijos ploto A.</i>
	Nedidelės gamybos sąnaudos, optimizuotas atliekų panaudojimas	<i>Mūsų įdiegta gamybos nauja linija šiandien sumažino sąnaudas 15 % A.</i> <i>Atliekas panaudojame džioviklių kuro katilams ir biokuro gamybai, mums tai papildomos pajamos ir mažesnė savikaina A.</i> <i>Vežame atliekas į plokščių gamyklą, ... pagal skaičiavimus, nepanaudojus atliekas biokuroi prarastume pusę kainos B.</i>

	Produkcijos sandėliavimo būdų bus išspręstas gamybos cikliškumas	<i>...mes turėsime dar šiais metais sandėlį kuriame galėsime laikyti dviejų mėnesių pagamintą produkciją ... A</i>
	Produkcijos kokybė pateisina klientų poreikius	<i>mes nepamename kad buvo problemos dėl kokybės A buvo iškilusios pakavimo problemos, bet tai netinkamai buvo transportuojama, todėl paketai šiek tiek paslinko, bet dėl kokybės nėra problemų C Jūsų produkcija įdomi, tikrai atrodo kokybišką, jus tikrai turite galimybes Prancūzijos rinkoje D be ISPM 15 sertifikato nebūtų įmanoma parduoti už tinkamą kainą bet kokį produktą B</i>
Vadybinės	Reakcija į rinkos pokyčius adekvati galimybėms	<i>Gamyba suderinta su užsakymų kiekiu B, ... produkcija sandėliuojama pagal galimybes, esant rinkos paklausai išlaikomi ilgamečiai klientai ... C</i>
	Priklausomybė nuo stambaus pirkėjo neegzistuoja	<i>Reikėjo tam ruoštis iš anksto ...kai IKEA perėjimo prie pakaitalų ir mes neturėjome didelį neparduotas kieki A ... mes jau pilnai išsprendėme pardavimų priklausomybę nuo stambių pirkėjų, šiuo metu turi daugiau nei dešimt pastovių klientų C</i>

Eksporto plėtrą ribojančių veiksnių grupėje buvo sudarytos dvi kategorijos: vadybos personalo išteklių ir konkurencinės, kurios buvo bandyta diagnozuoti veiklos trūkumus ir galimas grėsmes.

Buvo pastebėtas ryškus vadybos profesionalumo stokos trūkumas. Į pateiktą klausimą „Ar yra žinoma, kokiais kriterijais vadovaujasi pirkėjai priimdami sprendimus ir formuodami užsakymus?“, atsakymu buvo akcentuojama kaina ir kokybė. Toliau buvo informanto A pateiktas praktinis pavyzdys: citata „Gaminame SKF kompanijai produkciją, nors ir bandėme dirbti tiesiogiai, nusiuntėme pavyzdžius, bet ryšys nutrūko, įdomu, jei mūsų produkcija tinka, bet perka per tarpines įmones“. Šis bendrovės patirties atvejis aiškiai pasako kad vadybininkai neturi priemonių plano ir žinių vykdyti tiesioginį eksportą, pateikiant prekes galutiniam vartotojui. Vadybininkai sutinka kad jiems trūksta žinių teigdami kad jiems reikėtų marketingo srities seminarų, kuriuose būtų pristatomos netradicinės pardavimo technikos.

Teorinėje darbo dalyje J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, ir D.R. Gilbert (2006 p. 140) išskiria keturias ėjimo į rinką stadijas, kiekviena stadija reiškia bendrovės tarptautinės veiklos profesionalumo lygmenį. Jei tarptautinis vystymasis trečioje stadijoje sustoja, bendrovė ateityje gali turėti rimtų pardavimo problemų arba bendrovės parduodamų produktų kainos gali tapti nekonkurencingos. J. Kuada, O.J. Sorensen (2000 p. 42) pateikia motyvacinių faktorių klasifikaciją į aktyvius ir pasyvius, aktyvieji vidiniai motyvaciniai eksporto veiksniai yra progresyvesni nei pasyvūs išoriniai veiksniai. Tai paaiškina tyrimo rezultatas. Jei bendrovė prisitaiko prie situacijos tuomet jos veiklos perspektyvos kur kas mažesnės nei bendrovė veikianti vidinių motyvacinių veiksnių sistemingai planuoja savo veiklą ir sprendžia ateities problemas iš anksto nei tuomet kai jos iškyla.

M.I. Katsioloudes, S. Hadjidakis (2007 p. 58) teigia, kad tarptautinės veiklos specializacijos vadybininkai turi turėti išugdytus gebėjimus suprasti ir valdyti skirtingas kultūras, tiesiog sulaužyti nusistovėjusias taisykles ir užduoti sau paprastą klausimą: „Ar jie tokie pat kaip mes? Vadybininkai turi būti pasirengę mokytis vadybos ir komunikacijos įgūdžių su tikslu iškilusioms kultūrinėms problemoms spręsti ir sėkmingai šias žinias naudoti praktikoje. Informantas D iš praktinės pusės atskleidė esminius prancūzų kultūrinius bruožus, tokius kaip konservatyvumą, bendravimo būdo ypatumus. Deja šioje situacijoje bendrovės vadybininkai negalėjo identifikuoti susijusios problemos, o tai kultūros valdymo vadyboje esminis trūkumas.

Informantai į pateiktą klausimą „Kokia patirtis pardavimuose Prancūzijos rinkoje?“ nedviprasmiškai akcentavo prancūzų kalbos būtinybę. Prancūzų kalba nuo seno laikoma diplomatų ir aristokratų kalba, taip pat prancūzų kalba buvo plačiai paplitusi Europoje. R. Shryock (2009) teigia kad prancūzų kalba skaitoma antra kaip labiausiai studijuojama po anglų kalbos, nors ir prancūzų kalbos vartojimas mažėja Europoje, tačiau prancūzų verslininkai nėra atviri užsienio kalboms. Tai nacionalinis istoriškai susiformavusio mentaliteto palikimas. Informantai pabrėžia prancūzų kalbos būtinybę, todėl bendrovės vadovybė turi įvertinti ilgalaikėje perspektyvoje būtinumą įdarbinti prancūziškai kalbantį vadybininką.

S. Fisher, D. Fisher (1998 p. 5) pateikia eksporto grandinės fazės, išskiria atskirą vadybos skyrių, pavadindami logistikos vadyba, kurios veiklą pažymi paskirstymo strategiją tikslinėje rinkoje, todėl galime teigti, kad produktų paskirstymas svarbus įsitvirtinimo rinkoje elementas ilgalaikėje perspektyvoje. Jis turėtų ilgalaikius pardavimo strateginius planus, kuris turi būti pagrįstas ne tik užimamos rinkos dalimi bet ir bendrovės pelningumo rodikliais. Analizuojant informantų atsakymus, bendrovės inicijuojančios įtakos yra išoriniai

konkurenciniai veiksniai, todėl galime teigti kad paskirstymo sprendimo klausimas yra vėluojamas, todėl būtina analizė efektyviam ilgalaikio paskirstymo metodo sukūrimui arba sukurta paskirstymo strategija.

Verslo Žinios (2008), straipsnyje rašoma kad bendrovės „Vakarų medienos grupė“ planai kartu su Švedijos koncernu „IKEA“ statyti naują vidutinio tankio medienos plaušo plokščių ir korinių baldų gamyklą Alytuje įbaugino ir smulkiąsias medienos įmones, garantuoti ilgalaikį medienos tiekimą iš valstybinių miškų, jei rinkoje liks vienintelis monopolininkas, medienos kainos bus sumažintos, o visų smulkesniųjų verslui tai reikš galą. Straipsnio informacija patvirtina informantų atsakymus į pateiktą klausimą dėl žaliavos monopolizavimo, tai pakankami svarus veiklos grėsmės veiksnys kuris gali būti ne tik stambaus vartotojo atsiradimu su vyriausybės protekcija iškreipiant laisvą rinką bet ir urėdijų sujungimą į stambius žaliavos pardavimo vienetus.

3.5. lentelė

Eksporto plėtrą ribojantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vadybos personalo ištekliai	Profesionalumo stoka	<p><i>Mūsų pardavimai manau vyksta pagal kainą, gal būti kiti faktoriai, kurie neaiškūs C.</i></p> <p><i>... kainos keliamos atitinkamai vienodai visiems A.</i></p> <p><i>... sunku pasakyti ką galvoja apie mus klientai ... B.</i></p> <p><i>Negaliu pasakyti kaip galėčiau išsiaiškinti kokiomis kainomis perka iš konkurentų ... B.</i></p> <p><i>Gaminame SKF kompanijai produkciją, nors ir bandėme dirbti tiesiogiai, nusiuntėme pavyzdžius, bet ryšys nutrūko, įdomu, jei mūsų produkcija tinka, bet perka per tarpines įmones ... A.</i></p> <p><i>...tam tikru pardavimo, reklamos, marketingo srities seminarų, kuriuose pristatomos nevisai įprastos ir tradicines pardavimo technikos ... C.</i></p>
	Ribotos šalies kultūrinės žinios	<p><i>Negaliu pasakyti, tiesiog nebuvo atsakymo, buvome daug išsiuntę paklausimų C.</i></p> <p><i>Bendraukite, Prancūzai mėgsta neoficialius susitikimus, priminkite apie save, naudokitės paprastu paštu vietoj elektroninio pašto, jie konservatyvūs D.</i></p> <p><i>Vesdami derybas stenkitės bendrauti su tuo katras priima sprendimą D.</i></p>

	Ribotos rinkos žinios	<p><i>Kažkokia informacija turime, manau kad reikėtų daugiau informacijos apie rinkas. C.</i></p> <p><i>...mes dirbame ten kur pavyksta, negaliu pasakyti kuriose šalyse didesnės galimybės. B.</i></p> <p><i>...mums svarbu parduoti daugiau ir geresne kaina, kuriose šalyse poreikis didesnis nėra žinoma A.</i></p>
	Kalbos barjeras	<p><i>Smukus verslininkas nekalbės angliškai ...jie pradeda mokintis kalbos mokykloje daug vyresnėse klasėse nei mes ... D.</i></p> <p><i>Nekalbant Prancūziškai yra sudėtinga. E.</i></p> <p><i>Kiek bandžiau vis užstrigdavau dėl kalbos. C.</i></p>
Konkurencinės	Paskirstymo problema	<p><i>Pagrindinis mūsų konkurentas Latvijos įmonė „Kronus“ siūlo ne tik produktus bet transporto paslaugas klientams. B.</i></p> <p><i>„Kronus“ turi savo pardavimo agentus, kažkokiu būdu sandėliuoja ne tik Vokietijoje bet ir Olandijoje C.</i></p> <p><i>„Kronus“ gamybos linija automatizuota, pas mus daug operacijų atliekama rankiniu būdu. A.</i></p>
		<p><i>Didelės įmonės tokios kaip „Lifosa“ gali leisti kurti pardavimo atstovybes Prancūzijoje ... D.</i></p>
		<p><i>Turėtumėte gerai paskaičiuoti kiek kainuos atstovybė ar paskirstymo sandėlis, abejoju ar tai jums tikslinga. E.</i></p>
	Didelė priklausomybė nuo žaliavos	<p><i>Pabrangus žaliavai 5 %, mums išauga savikaina apie 10 %. A</i></p> <p><i>Jei IKEA pastatys fabriką Lietuvoje gali iškilti įmonėms problema apsirūpinti žaliava ... reikalauja valdžios įsipareigojimo dėl žaliavos tiekimoA.</i></p>

Bendrovės išorinių ir vidinių veiksnių analizės surinktos ir apdorotos rezultatas pateikiama matricioje, kurioje sugrupuoti užfiksuotos silpnosios ir stipriosios pusės - tai informacija apie analizuojamą organizaciją, o galimybės ir grėsmės – apie išorinę analizuojamos organizacijos aplinką.

Bendrovės išorinių ir vidinių veiksmų matrica

Veiklos pranašumai	Veiklos trūkumai
▪ pakankami gamybiniai pajėgumai	▪ silpna pozicija rinkose, prastos žinios apie rinkos galimybes
▪ nedidelės gamybos sąnaudos	▪ novatoriškumo stoka
▪ potencialus gebėjimas reaguoti į rinkos pokyčius	▪ ribotas produkcijos sandėliavimo, paskirstymo galybės
▪ diversifikuotas pirkėjų spektras	▪ ilgamečio eksporto strateginio plano nebuvimas
▪ ISPM 15 sertifikatas	▪ pardavimų personalo profesionalumo stoka
Veiklos galimybės	Veiklos grėsmės
▪ gamybinių pajėgumu didinimo galimybės	▪ aštri konkurencinė aplinka
▪ aukštas rinkų potencialas	▪ didelė priklausomybė nuo žaliavos sąnaudų
▪ gaminių asortimento plėtimas	▪ žaliavinės produkcijos tiekimo monopolizavimas
▪ ES lėšos eksporto plėtrai	
▪ produkcijos sandėliavimo išplėtimas	

Pagrindiniai UAB „Bageta“ veiklos privalumai. Bendrovė šarnyrinę tarą pradėjo 2003 metais, pirmoji eksporto šalis buvo Danija. Šio naujo produkto gamyba bendrovei suteikė platesnes galimybes nei mažesnės pridėtinės vertės produktai tokie kaip padėklai. Ši nauja patirtis parodė, kad pelningesnė ir perspektyvesnė produkto sritis leido padidinti eksportą. Kiekvienais metais eksportas augo ir lyginant su 2009 metais eksportas padidėjo daugiau nei keturis kartus. Tačiau kuo sudėtingesnis produktas tuo yra sudėtingesnė ne tik jo gamyba bet ir yra sudėtingiau vykdyti tarptautines operacijas, nes pramoninio produkto naudojimas tampa sudėtingesnis ir pirkėjų reikalavimai auga adekvačiai.

Gamybiniai bendrovės pajėgumai reikšmingas veiksnys plėtojant eksporto apimtis. Bendrovei nėra būti esminiai papildomi kapitaliniai įdėjimai iki tam tikro gamybos kiekio, kuris grindžiamas optimalia gamybos apimtimi, racionaliai išnaudojant gamybinius pajėgumus ir infrastruktūrą. Atliekų panaudojimas gaminant biokurą yra reikšmingas bendrovės konkurencingumo veiksnys, atliekos yra nebeparduodamos, tačiau panaudojamos

kito produkto gamybai kuri yra ne tik kaip sąnaudų mažinimo priemonė, bet anot bendrovės vadovo, yra pelninga papildoma bendrovės gamybos grandis.

Potencialus gebėjimas reaguoti į rinkos pokyčius yra grindžiamas lankstumu pateikti produkciją esant paklausai ir poreikio sumažėjimui, nenutraukus gamybos proceso, produkciją sandėliuoti. Remiantis bendrovės vadovo išsakyta nuomone kad sandėliavimas didina sąnaudas, tačiau bendrame rezultate sustabdžius gamyba bus patiriamos pastovios išlaidos, kurios įtakos bendrąjį bendrovės rezultatyvumą žymiai didesne neigiama reikšme. Svarbus veiksnys yra operatyviai reaguoti į padidėjusią paklausą kuomet gamyba nėra pajėgi pateikti pareikalauto kiekio, tačiau šiuo atveju sukaupta produkciją sandėlyje atlieka „amortizacinę“ funkciją balansuodama tarp bendrovės galimybių pateikti produkciją ir rinkos pokyčių.

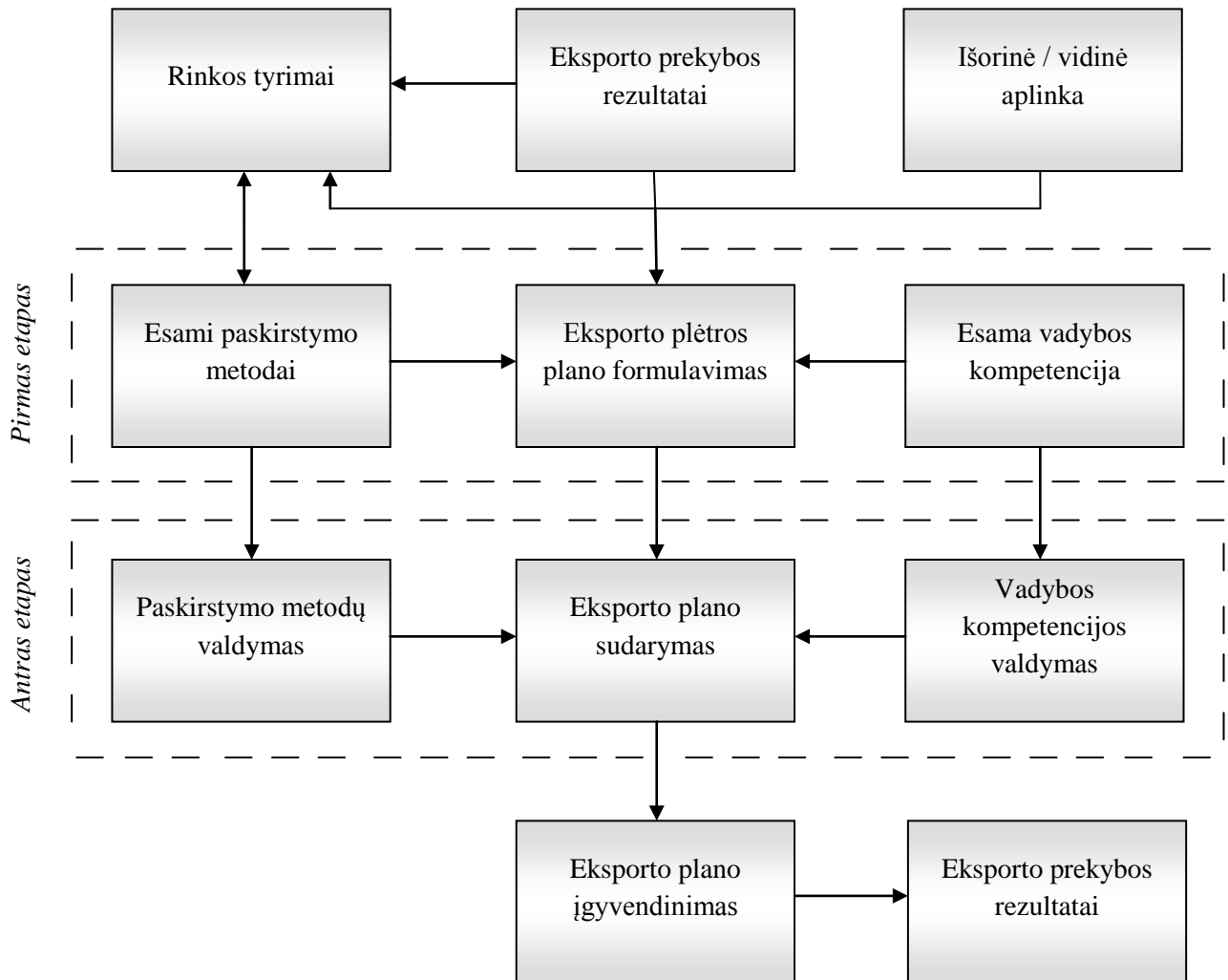
Pagrindiniai UAB „Bageta“ veiklos trūkumai. A. Branch (2006 p. 40) pažymi, kad eksporto operacijos reikalauja aukštos eksporto vadybininkų kvalifikacijos. Pelningam ir sėkmingam eksporto funkcionavimui labiausiai pageidautina kad eksporto vadybos personalas būtų aukščiausio lygio atitinkamos kvalifikacijos ir pelnytos patirties. Vertinant bendrovės konkurencingumą, fiksuojamas esminis vadybos personalo profesionalumo trūkumas. Jis pastebimas trūkstamų žinių ir įgūdžių rinkos analizei, šalies kultūros suvokimui, pirkėjų poreikių, pirkėjo motyvų ir susijusių problemų identifikavimui.

Paskirstymo problema. Tyrimo metu išryškėjo konkurencingumo silpnybės paskirstant prekes užsienio rinkose. Produkto paskirstymo arba kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, tarptautinės veiklos fazės ar etapai įtakoja eksportavimą atsisakant tarpinių grandžių, o tai suteikia bendrovei galimybes pateikti prekes galutiniams pirkėjams kurie tiesiogiai naudoja produktus savo pakavimo, transportavimo ar logistikos sistemoje.

3.5. Eksporto plėtros prioritetinės veiklos kryptys

Kaip parodė tyrimas, bendrovės pardavimai vyksta be aiškaus apibrėžto ilgalaikio strategiškai orientuoto eksporto plano. Remiantis išanalizuota teorija ir tyrimo rezultatais siūlomas eksporto plėtros prioritetinių veiklų priemonių planas 2009 ir 2010 metais pagal pateiktą plano sudarymo eigos schemą (žr. pav.3.8). Įmonė privalo stebėti užsienio rinkų pokyčius ir analizuoti duomenis tarp skirtingų rinkų. Vertinant pastarųjų metų ataskaitas matome (žr. pav. 3.2), kad eksporto apimtys išaugo nuo 2003 iki 2009 metų 66 %, tačiau analizuojant pardavimus pagal potencialios rinkos dydį, nėra adekvatūs. Toks diferencijuotas netolygus pardavimų pasiskirstymas nulėmė rinkų analizės nebuvimas.

Bendrovė susiduria su tokiomis esminėmis problemomis kurios šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis turėjo būti išspręsta praityje, kaip personalo profesionalumo stoka, paskirstymo problemomis, todėl būtina pirminiame etape esamų paskirstymų metodų ekonominio pagrįstumo analizė ir numatytos vadybos personalo keitimo ar tobulinimosi galimybės. Antrame etape, įvertinus pirminio etapo tyrimo rezultatus eksporto plano sudarymas ir įgyvendinimas.



3.8 Pav. Eksporto plėtos plano sudarymo eigos schema

Remiantis tyrimo rezultatais siūlomas eksporto plėtos priemonių planas 2010 ir 2011 metams, kuris yra pateiktas 4 priede. Teorinėje darbo dalyje autoriai J.A.F. Stoner, R.E. Freeman ir D.R. Gilbert (2006 p. 140) pateikia keturias įėjimo į rinką stadijas. Pirmoje stadijoje tarptautinius susitarimus vykdyti gali tam tikslui sukurtas skyrius. Antroje stadijoje kompanijos tiesiogiai susiduria su interesais užsienyje, tačiau gali veikti per trečiuosius

asmenis ir remiasi savo šalies darbuotojais. Trečioje stadijoje tarptautiniai interesai lemia visą tolesnę kompanijos struktūrą. Iš esmės būdama dar savo šalies vietinė kompanija ji vykdo tarptautines operacijas. Ketvirtas galimas variantas – bendra įmonė. Aukštesnė stadija reikalauja aukštesnių kompanijos gebėjimo ir organizacinio vadybos pasirengimo, todėl svarbu ar esamos vadybos kompetencijos tai leidžia valdyti. Vadybos kompetencijų ugdymas ir jei būtina, personalo alternatyvos analizuojamos per vadybos kompetencijų valdymą. Sėkmingam eksporto plano vykdymui bendrovė turi ugdyti vadybininkų kompetencijas per specialias tam parinktas ir skirtas mokymų programas. S. Wall, S. Minocha, B. Rees (2010 p. 40) pažymi, kad tiesioginis eksportas reiškia ilgalaikį išsipareigojimą nustatytoje užsienio rinkoje, kurio vienas iš privalumų yra veiklos sąveika tarp gamintojo ir vartotojo. Produkcijos vartotojai daugelį atvejų yra stambios aukštų technologijų įmonės, kurios kelia tiekėjams produkcijos kokybės ir valdymo reikalavimus, o tai reiškia kad vadybos personalas turi atitikti kvalifikacinius reikalavimus vykdyti paskirtas užduotis. Tai patvirtina bendrovės penkerių metų patirtis su švedu koncernu „IKEA“. Kadangi bendrovė kelia tikslą prekių produkcijos pardavimą tiesioginiu būdu galutiniam vartotojui, šio tikslo pasiekimui būtinas tiesioginio eksporto metodo parinkimas ir užsienio šalyje veiklos paskaičiavimas kiek įtakos pardavimų apimtis ir pelningumą. Eksporto plėtros eigos schemeje ši veikla atliekama antrame etape per paskirstymų metodų valdymą. Integravus eksporto plėtros formulavimo, paskirstymo metodų ir vadybos kompetencijų valdymo analizės rezultatus, sudaromas eksporto planas. Tolesnę bendrovės vystymosi eigą lemia eksporto plano įgyvendinimas ir gautų rezultatų vertinimas.

Bakalauro baigiamajame darbe atikus eksporto galimybių plėtros analizę teoriniu ir praktiniu aspektu, pritaikytą parinktai gamybos įmonei, galima daryti išvadas ir pateikti pasiūlymus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

- Išanalizavus tarptautinės prekybos prielaidas, eksporto plėtros motyvus, **nustatyta**, kad dinamiškoje besikeičiančioje globalinėje konkurencinėje aplinkoje, įmonės tarptautinę veiklą įtakoja ne kuris nors vienas veiksnys, bet vidinių ir išorinių, aktyvių ir pasyvių motyvų derinys.
- Apžvelgus daugelio autorių mokslinę literatūrą tarptautinės prekybos aspektu, įvertinus nagrinėjamos bendrovės vystymosi eigą, **pastabėta**, kad internacionalizacija yra laipsniškas kompanijų vystymasis, kuriame eksportas viena iš vystymosi stadijų. Kiekviena stadija parodo kompanijų gebėjimą ir galimybes veikti tarptautinėje aplinkoje.
- Išanalizavus įvairių autorių literatūrą teoriniu aspektu, **nustatyta**, kad įvertinus įmonės gamybinės ir organizacinės galimybes, konkurenciją, nustačius eksporto potencialią rinką, susijusias išlaidas, pajamas ir tikėtiną pelną, parinkus tinkamą eksporto metodą, tikėtini pozityvūs bendrovės eksporto rezultatai ilgalaikėje perspektyvoje.
- Ištyrus bendrovės pardavimų dinamika pagal eksporto šalis, duomenis prilyginus potencialios rinkos dydžiui, **identifikuota** prioritetinė bendrovės rinkos šalis, kuri sudarė prielaidas antro etapo tyrimo eigai.
- Darbe atliktas kokybinis tyrimas išoriniams ir vidiniams eksporto plėtros veiksniams nustatyti, buvo **atskleistos** bendrovės eksportą ribojantys ir sąlygojantys, galimybės ir galimos grėsmės.
- Remiantis atliktu tyrimu, buvo **identifikuoti** esminiai bendrovės plėtrą ir sąlygojantys ribojantys veiksniai, kurie sudarė prielaidas eksporto plėtros pirmo etapo planui formuoti.
- Įvertinus darbe analizuotą teoriją ir tyrimo rezultatus, **pasiūlytas** eksporto plėtros priemonių planas tolesniam bendrovės eksporto galimybių didinimui.
- Šiuo metu yra vertinama bendrovės paraiška ES struktūrinei paramai gauti pagal priemonę „Naujos galimybės“, kurios tikslas skatinti įmones didinti savo produkcijos pardavimą užsienio rinkose. Viena iš remiamų veiklų yra eksporto specialistų įdarbinimas įmonėje, atlyginimo ir komandiruočių tarptautinėse mugėse finansavimas,

todėl gavus paramą, tikslinga būtų integruoti lėšų panaudojimą į siūlomą eksporto plėtros planą per vadybos kompetencijų valdymą.

- Eksporto plano papildymui ir sėkmingam įgyvendinimui gali būti atliekamas įmonės eksporto konkurencingumo analizė. Įmonės veiklos ir finansiniai rodikliai lyginami su tarptautinėse duomenų bazėse esančia palyginamųjų įmonių grupių rodikliais parinktoje užsienio rinkos šalyje. Projektą vykdo VŠĮ "Eksportuojančioji Lietuva" prie LR ūkio ministerijos, projektas finansuojamas Lietuvos Respublikos vyriausybės ir Europos sąjungos lėšomis.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Appleby R.C. (2009). **Šiuolaikinio verslo administravimas**. Vilnius. ISBN 9986 745 63 2.
2. Bernatonytė D. (2005). **Tarptautinės prekybos pagrindai**. Kaunas: Technologija. ISBN 9955 09 678 0.
3. Bitinas B., Rupšienė, L. Židžiūnaitė V. (2008). **Kokybinių tyrimų metodologija**. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda. ISBN 978 9986 31 267 3.
4. Boeije H. (2010). **Analysis in Qualitative Research**. Sage Publication Ltd. London. ISBN 978 1 84787 006 3.
5. Branch A. (2006). **Export Practice and Management**. Fifth edition. London. ISBN 13 978 1 84480 081 0.
6. Bryman A., Bell E. (2007). **Business Research Methods**. Second edition. Oxford.
7. Burinskienė A. (2009). **Tarptautinė prekyba ir jos raidos tendencijos**. VGTU. Vilnius. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-18]. Prieiga per internetą: <http://www.mla.vgtu.lt/upload/jmk_zurn/vol1_no3_5-8_burinskiene.pdf>.
8. Cherunilam F. (2007). **International Business**, Text and Cases. Forth edition. New Delhi – 110001.
9. Dimireva I. (2009). EU Business, **France: Economy Overview**. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.eubusiness.com/europe/france/53226/econ>>
10. Economy Watch. (2010). **France Economy**. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-18] Prieiga per internetą: <http://www.economywatch.com/world_economy/france/>
11. Eksportuojančioji Lietuva. **Įmonių konkurencingumo analizė**. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-23] Prieiga per internetą: <<http://www.verslolietuva.lt/lt/ImoniuKonkurencingumoAnalyze.html>>.
12. European Commission, **Enterprise and Industry**. Single market for Goods. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-19]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/index_en.htm#top>

13. Eurostat, European comission. **Real GDP growth**. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-18] Prieiga per internetą:
<<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>>.
14. ES struktūrinė parama 2007-2013 metams. **Gautos ir vertinamas paraiškos**. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-29] Prieiga per internetą:
http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/statistikaonline/gautvertpar?pro_id=10344&sparams=35442&page=7&pgsz=10>
15. Fisher S. Fisher D. (1998). **Export Best Practice**. Commercial and Legal Aspects. The Federation Press. Leichhardt, Australia. ISBN 1 86287 292 9.
16. Jatulavičienė G., Kučinskienė M., Garuckas R. (2007). **Lietuvos užsienio prekybos pokyčiai integruotoje Europos sąjungos rinkoje**. Ekonomika. ISSN 1392 -1258.
17. Ghauri P., K. Gronhaug K. (2005). **Research Methods in Business Studies**. A Practical Guide. Third Edition. Harlow, UK. ISBN 0 273 68156 7.
18. Ginevičius R., Rakauskienė O.G., Patalavičius R., Tvaronavičienė M., Kalašinskaitė K., Lisauskaitė V. (2005). **Eksporto ir investicijų plėtra Lietuvoje**. Vilnius. ISBN 9986-05-937-2.
19. Given L.M. (2008). The Sage Encyclopedia of **Qualitative Research Methods**. Sage Publications Inc. London, UK. ISBN 978 1 4129 4163.
20. Gouws A. (2004). **Export Issues for Entrepreneurs**. Juta and Co. Ltd. Lansdowne, South Africa. ISBN 0 7021 5654 X.
21. Hisrich R.D. (2010). **Starting, Developing and Managing A Global Venture**. California, USA. ISBN 98-1-4-4129.
22. Hollensen S. (2008). **Essentials of Global Marketing**: Essex. England. ISBN 978 0 273 71784 3. ISBN 978 0 19 928498 6.
23. John R., Cox H., Gillies G., Grinwade N., Allen M., Finn E. (2002). **Global Business Strategy**. London. ISBN 1 86152 352 1.
24. Katsioloudes M. I., Hadjidakis S. (2007). **International Business. A Global Perspective**. Burlington. USA. ISBN 978 0 7506 7983 1.

25. Keegan W.J., Schlegelmilch B.B. (2001). **Global Marketing Management, A European Perspective**. Essex, England. ISBN 10 0 13 841826 8.
26. Kuada J., Sorensen O.J. (2000). **Internationalization of Companies from Developing Countries**. New York, USA. ISBN 0 7890 0721 5, ISBN 0 7890 1079.
27. Lawrence R.Z, Hanouz M.D., Doherty S., He.Q. World Economic Forum (2009). **The Global Enabling Trade Report 2009**. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-16]. Prieiga per internetą: <http://www.weforum.org/documents/getr2009_explorer/index.html>.
28. Leeman J.A. (2010). **Export Planning. A 10 – Step Approach**. Institute for Business Press. Dusseldorf, Germany. ISBN 9 783839.
29. Melnikas B., Chlivickas E., Jakūbavičius A., Lobanova L., Pipirienė V., Burinskienė A. (2008). **Tarptautinis Verslas**, Tarptautinės vadybos įvadas. Vilnius. Technika. ISBN 978-9955-28-331-7.
30. Melnikas B., Chlivickas E., Jakūbavičius A., Lobanova L., Pipirienė V., Brinskienė A. (2008). **Tarptautinis verslas**, tarptautinės vadybos įvadas. Vilnius. ISBN 978 9955 28 331 7.
31. Mikkelsen B. (2005). **Methods for Development Work and Research**. Second edition. Sage Publication India Pvt Ltd. New Delhi. ISBN 0 7619 3327.
32. Paliwoda S. J, Ryans Jr. J. (2008). **International marketing: Modern and Classic Papers** Volume I. Cheltenham, UK. ISBN 978 1 84376 649 0.
33. Pride W.M., Hughes R.J., Kapoor J.R. (2010). **Business**. 10th edition. Manon, USA. ISBN 13 978 0 324 82955 6.
34. Rugman A.M. (2008). **International Business**, Second edition. Oxford university press. Oxford. ISBN 978 0 19 923425 7.
35. Schwab K., **The Global Competitiveness Report 2009-2010** (2009). Geneva, Switzerland, ISBN 13 978 92 95044 25 8.
36. Seyoum B. (2009). **Export – Import Theory, Practices and Procedures**: New York. ISBN 10 0-789-3419-0.
37. Sekliuckienė J. (2009). **Tarptautinio Verslo Organizavimas**. Technologija. Kaunas. ISBN 978 9955 25 607 6.

38. Shryock R (2009). **French The Most Practical Foreign Language**. Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia, USA. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-28] Prieiga per internetą: <<http://www.fl.vt.edu/French/whyfrench.html>>.
39. Startienė G. (2002). **Tarptautinės prekybos finansavimas**. Technologija. Kaunas.
40. Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert D.R. (2006). **Vadyba**. Poligrafija ir Informatika. Kaunas. ISBN 9986 850 30 4.
41. Thompson A.A., Gamble Jr.J.E., Strickland A.J., (2004). **Strategy – Winning Market Place**. Core Concepts, Analytical Tools, Cases. The Mc Graw Hill Companies Inc. ISBN 7 302 09335 0.
42. Urbonas J. (2004). **Eksporto organizavimas ir planavimas**. Technologija. Kaunas. ISBN 9955 09 333 1.
43. Vengrauskas V., Langvinienė N. (2005). **Tarptautinis verslas**. Kaunas. ISBN 9955 09 288 2.
44. Verslo Žinios (2008). **Dėl pusės milijardo vertos gamyklos – žodžių karas**. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-28] Prieiga per internetą: <http://vz.lt/straipsnis/2008/08/18/Del_puses_milijardo_vertos_gamyklos_zodziu_karas#continue>.
45. Verslo Žinios. **Prisirišę prie IKEA**. krizė buvo vakar. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-28] Prieiga per internetą: <<http://www.verslozinios.lt/index.php?act=mprasa&sub=article&id=14574>>.
46. Vijeikis J., Vijeikienė B. (2003). **Tarptautinis Marketingas**. Monografija. Vilnius. ISBN 9986 14 082 X.
47. Wall S., Minocha S., Rees B. (2010). **International Business**. Third edition. Pearson Education Ltd. Essex, England. ISBN 978 0 273 72372 1.
48. Weiss K.D. (2009). **Building an Import Export Business**, 4th edition. New Jersey, USA. ISBN 978-0-470-12047-7.
49. Welch L.S., Benito G.R.G., Peterson B. (2007). **Foreign Operation Methods**. Theory, Analysis, Strategy. Glos, UK. ISBN 978 1 84542 044 0.
50. Wengraf T. (2004). **Qualitative Research Interviewing**. Sage Publication Ltd. London. UK. ISBN 0 8039 7500 7.

51. World Development Report. **Reshaiping Economic Geography** (2009). The World Bank. [Interaktyvus]. [Žiūrėta: 2010-04-15]. Prieiga per internetą: http://www.google.com/books?id=ZkDE5CxHcC&pg=PA108&dq=define+market+size+GDP&lr=&as_brr=3&ei=lz_YS97hHZq0zQTMI3xAw&hl=lt&cd=9#v=snippet&q=%22%27market%20size%20GDP%22&f=false.
52. Zou Z, Kim D., Cavusgil T. (2009). **Export Marketing Strategy**. Tactics and Skills that Work. New York. ISBN 13 978 1 160649 008 2.
53. Žukauskas P. (2006). **Kompanijų Veiklos internacionalizacija**. Teorija ir Praktika. Monografija. Kaunas. ISBN 9955-12-096-7.