

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Agnė Juodytė**

**LIETUVOS APVALIOS MEDIENOS EKSPORTO PLĖTRA Į KINIJOS RINKĄ**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas Prof. dr. Vytautas Snieška**

**KAUNAS 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Verslo ekonomika**  
M7156M21

**LIETUVOS APVALIOS MEDIENOS EKSPORTO PLĖTRA Į KINIJOS RINKĄ**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė .....**

(parašas)

Agnė Juodytė VMGUVE-4gr

2016m. sausio mėn. 4d

**Vadovas .....**

(parašas)

Prof. dr. Vytautas Snieška

2016m. sausio mėn. \_\_\_d.

**Recenzentas,-ė .....**

(parašas)

Doc. dr. Jūratė Pridotkienė

2016m. sausio mėn. \_\_\_d.

**KAUNAS , 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

(Fakultetas)

Agnė Juodytė

---

(Studento vardas, pavardė)

Tarptautinio verslo ekonomika M7156L21

---

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo

„LIETUVOS APVALIOS MEDIENOS EKSPORTO PLĖTRA Į KINIJOS RINKĄ“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016m sausio 4d

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Agnės Juodytės** baigiamasis magistro darbas tema „LIETUVOS APVALIOS MEDIENOS EKSPORTO PLĖTRA Į KINIJOS RINKĄ“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

## SUMMARY

A. Juodyte (2016) Lithuanian round wood export development to the China market. Master's Final Thesis in Business Economics. Study Programme M7156L21. Supervisor Prof. dr. Vytautas Snieška: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

The paper analyzes Lithuanian round wood export development to the China market. The aim of the analysis is to submit the evaluation of the export development assessment and provide the most efficient managerial solution.

The paper consists of five parts. First part indicates the problem analyzed. It is observed, that internationalization is inseparable from business development and dynamics. In order to remain profitable and growing business, companies have to continuously monitor business environment, make implementations and to go hand in hand together with business tendencies. The export drivers are analyzed, round wood business is presented.

Second part presents theoretical findings. It was revealed that the internationalization is a systematic development model, export is one stage of the model that provides the least risky international business model. It was identified, that international activity is influenced by a complex of various internal and external factors with competition factor included.

Third part presents the research methodology. A complex of methods was selected. Empirical methodology consists of qualitative expert interview and PESTEL analysis.

Fourth part consists of research results and discussions, and the last Fifth part presents conclusion and recommendations.

The practical value of the thesis is the final presentation of the findings to the companies that were observed on empirical research part and are exporting to the China market. The managerial solution for the export development and further recommendations will be provided to the business management.

Key words: internationalization, round wood, timber market, China, Lithuania, export, development.

## Turinys

LIETUVOS APVALIOS MEDIENOS PADARINĖS MEDIENOS EKSPORTO PLĖTRA Į KINIJOS RINKĄ .....	10
Įvadas .....	10
1. Problemos analizė .....	13
1.1. Internacionalizacija ir jos plėtra .....	13
1.2. Eksportą skatinantys išoriniai užsienio rinkos veiksniai .....	14
1.3. Lietuvos padarinės medienos rinka .....	18
1.4. Lietuvos padarinės medienos gamyba ir eksporto geografija 2004-2013m.....	19
1.5. Padarinės medienos klasifikacija .....	21
1.6. Kinijos rinkos ypatybės .....	23
2. Teoriniai sprendimai .....	25
2.1. Internacionalizacija ir jos fazės .....	25
2.2. Barjerai internacionalizacijai .....	26
2.3. Įėjimo į užsienio rinką modeliai .....	28
2.4. Konkurencijos įtaka eksporto plėtrai .....	32
2.5. Kompanijų kooperacinių ryšių formavimas veiklos internacionalizacijos procese .....	35
Kompanijų kooperacijos motyvai ir privalumai.....	35
3. Tyrimo metodologija.....	37
3.1. Tyrimo imties metodai.....	38
3.2. Tyrimo instrumentai .....	40
4. Tyrimo rezultatai ir diskusijos.....	41
4.1. Padarinės medienos pramonės aplinka Lietuvoje (PESTEL).....	41
4.2. Išorinė analizė. Kinijos padarinės medienos rinka .....	45
5.1. Makro aplinkos analizė (PEST).....	45
5.2. Žaliavinės medienos rinkos segmentai .....	53
5.3. Klientų analizė.....	53

5.4. Konkurentų analizė.....	56
5.5. Ekspertų interviu.....	59
5.6. Rinkos išorinių ir vidinių veiksnių matrica SSGG .....	62
Padarinės medienos eksporto plėtros motyvai .....	63
Veikimo barjerai.....	64
Vidiniai barjerai.....	64
6. Išvados.....	65
7. Rekomendacijos .....	65
Priedai.....	67
Bibliografija .....	71

## **Paveikslų sąrašas**

Paveikslas 1 Miško žemės pasiskirstymas pagal nuosavybę .....	19
Paveikslas 2 Pagrindinės eksporto į Kiniją prekių grupės .....	21
Paveikslas 3 Žaliavinės medienos klasifikacija .....	22
Paveikslas 4 Kinijos medienos importas ir vietinė produkcija .....	23
Paveikslas 5 Didieji Kinijos žaliavinės medienos tiekėjai 2014m.....	24
Paveikslas 6 Įėjimo į užsienio rinką elementų grandinė .....	26
Paveikslas 7 Įėjimo į užsienio rinką charakteristikos.....	31
Paveikslas 8 M.Porterio 5 jėgų modelis .....	34
Paveikslas 9 Brandžių medynų plotas ir tūris .....	45
Paveikslas 10 Medienos gaminių pramonės balanso lentelė.....	56

## **Lentelių sąrašas**

Lentelė 1 Internacionalizaciją skatinantys veiksniai : rinkos traukimo/ stūmimo veiksniai.....	15
Lentelė 2 Internacionalizaciją skatinantys veiksniai: vidinis/išorinis motyvavimas .....	16
Lentelė 3 Lietuvoje pagaminta ir eksportuota padarinė mediena .....	20
Lentelė 4 Apvaliosios padarinės medienos eksportas pagal valstybes .....	20
Lentelė 5 Įėjimo į rinką modeliai .....	28
Lentelė 6 Padarinės medienos produkcijos kainų kaita .....	43
Lentelė 7 SSGG veiksmių matrica .....	62
Lentelė 8 Padarinės medienos eksporto plėtros motyvai .....	63
Lentelė 9 Padarinės medienos eksporto plėtros barjerai .....	64



## **Priedų sąrašas**

Priedas 1 Kokybinio interviu klausimų/atsakymų matrica .....	67
--	----

# LIETUVOS APVALIOS MEDIENOS PADARINĖS MEDIENOS EKSPORTO PLĖTRA Į KINIJOS RINKĄ

## Įvadas

**Tyrimo aktualumas:** Vienu iš pagrindinių ūkio augimo variklių pelnytai įvardijamas eksportas, tai vienas svarbiausių šalies ekonomikos augimo garantų.

Anot A. Jakučio, užsienio prekyba (eksportas) yra kompleksiška, įvairių veiksmų, jų tarpusavio sąveikos bei sprendimų visuma, apimanti rinkotyrą ir rinkodarą, produktų kūrimą, jų kokybišką gamybą, produkto pateikimą - pakuotę, logistiką, marketingą bei pardavimus. „Savo ruožtu kiekvienas veiksnys ar jų sąveika priklauso nuo sudėtingų procesų, vykstančių globalinėse rinkose. Todėl sukurti tarptautinių pardavimų strategiją kiekvienai prekei ar paslaugai ir bendrą šalies eksporto strategiją yra gana sudėtinga“ (Jakutis, 2006) Sėkmingai ir tvariai tarptautinei prekybai yra būtina išmanyti ir nuolat analizuoti dinamiško verslo aplinką.

Per metus Lietuvoje iškertama maždaug 6–7 mln. kubinių metrų apvaliosios padarinės medienos, kuomet Lietuvos pramonė perdirba tik apie 75proc pagaminamos medienos, apie 25 proc. (1,8 mln. kubinių metrų) Lietuvoje užaugintos apvaliosios medienos eksportuojama jos neapdirbus. Lietuvos medienos pramonės įmonių asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis, praėjusiais metais į užsienį iškeliavo daugiau nei trečdalis visos Lietuvoje iškirstos padarinės apvaliosios medienos. Norint išlikti pelningoms ir konkurencingoms įmonėms, yra būtina veikti globalios ekonomikos mastu. Šio sektoriaus įmonių sėkmė tiesiogiai priklausoma nuo įsitvirtinimo užsienio rinkose.

Miškininkystės sektorius Lietuvoje gyvuoja nuo neatmenamų laikų. Lietuva, gamtos išteklių turtingas kraštas. Pagal LR aplinkos ministerijos pateiktus duomenis, 2014. m. sausio 1 d. miško žemės plotas buvo 2177 tūkst. ha ir užėmė 33,3 % šalies teritorijos. Nuo 2003 m. sausio 1 d. miško žemės plotas padidėjo 131 tūkst. ha, o šalies miškingumas - 2,0 %. Miško prieaugis, miškingumo didėjimas, vertinamas kaip vienas iš darnaus vystymosi rodiklių. Tvarios miškininkystės pagrindas – priauganti mediena. Suskaičiuota, kad 1 ha urėdijų valdomų valstybinių miškų kasmet vidutiniškai priauga 6–7 kub. m medienos. (Bartkienė, 2013) Kasmet Lietuvos miškuose priauga 16–18 mln. m<sup>3</sup> stiebų medienos su žieve. Prieaugis pastarajame dešimtmetyje didėjo vidutiniškai 0,2 mln. m<sup>3</sup> per metus. (Miško birža, 2015)

To pasekoje, tvariai ir darniai vystoma Lietuvos miškininkystės rinka plečiasi, sukuriama žaliavinės (apvalios) medienos produkcijos ne tik vietinei rinkai bet ir eksportuojama. Pagrindinės žaliavinės medienos eksporto kryptys yra Švedija, Latvija, Lenkija, Kinija, Suomija, Vokietija, Čekija, Rusija ir kitos valstybės (Lentelė 4). Kinijos rinka, kaip apvalios medienos eksporto partnerė atsirado 2009m., šiai dienai ji yra antra Lietuvos žaliavinės medienos importuotoja pagal dydį bei 18-ta didžiausia Lietuvos prekybos partnerė.

Analizuojančių eksporto svarbą ir įtaką ekonomikai yra parengta plataus spektro darbu, siekiant išanalizuoti eksporto sampratą, padarinės medienos eksporto į Kinijos rinką plėtros galimybes bei eksporto apimtis įtakojančius veiksnius, darbe remiamasi Lietuvių ir užsienio autorių darbais.

**Darbo objektas:** Lietuvos padarinės (apvalios) medienos pramonė;

**Darbo tikslas:** Pateikti eksporto plėtros galimybių vertinimą ir pasiūlyti galimą plėtros sprendimą;

**Tikslui pasiekti keliami tokie darbo uždaviniai:**

- kryptingai surinkti, apdoroti ir pateikti informaciją padarinės medienos eksporto plėtros į Kinijos rinką tema,
- išanalizuoti eksporto plėtros į Kinijos rinką sąlygas, įvardinti tendencijas bei perspektyvas. .
- Išanalizuoti Lietuvos žaliavinės medienos rinkos konkurencingumą.
- Aptarti teorinius eksporto aspektus,
- Atlikti Lietuvos apvalios medienos produkcijos eksporto plėtros į Kinijos rinką tendencijų ir perspektyvų tyrimą.
- Atlikti kokybinį tyrimą, apklausti ekspertus.
- Lietuvos žaliavinės medienos pramonėms pasiūlyti veiksmų planą, padėsiantį vystyti produkcijos eksportą į Kinijos rinką.

**Tyrimo metodai:** Analizuojant Lietuvos apvalios medienos produkcijos eksporto į Kinijos rinką tendencijas ir perspektyvas panaudoti mokslinės literatūros analizės, oficialūs apvalios medienos pramonės asociacijų, valstybinių įstaigų pateiktos analizės, statistika, anketinės apklausos, statistinis, aprašomasis, palyginimo, grafinio vaizdavimo, loginių abstrakcijų, PESTEL, SSGG ir kiti tyrimų metodai.

**Literatūros ir informacijos šaltiniai:** Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, Statistiniai leidiniai, mokslinių konferencijų bei seminarų medžiaga, interaktyvios duomenų bazės.

**Darbo praktinė ir teorinė reikšmė:** Mokslinio tiriamojo darbo eigoje buvo surinkta ir apibendrinta teorinė medžiaga, naujausia aktuali informacija apie Lietuvos apvalios medienos pramonę, Kinijos žaliavinės medienos rinką ir tendencijas. Atliktas tyrimas, kurio metu išskirtos Lietuvos apvalios medienos pramonės produkcijos eksporto į Kinijos rinką perspektyvos. Šio darbo analizės, ypatingai išvados yra aktualios įmonėms kurios ketina eksportuoti į Kinijos rinką tiek jau eksportuojančioms savo produkciją įmonėms.

**Darbo apribojimai ir sunkumai:** Mokslinio tiriamojo darbo eigoje, renkant ir sisteminant informaciją apie padarinės medienos rinką, buvo susidurta su problema, kad dalis tyrimui reikalingų duomenų skelbiami tik apmokamose duomenų bazėse, tai apribojo išsamesnio tyrimo galimybes. Apklausos metu respondentų imties dydį apsprendė santykinai nedidelis padarinės medienos pramonės įmonių, eksportuojančių produkciją į Kinijos rinką, skaičius. Todėl apklausos rezultatai vertinami kritiškai.

**Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys**

**Magistro baigiamojo darbo apimtis** –73 puslapiai. Jame pateikti 10 paveikslų, 9lentelės, 1 priedas, 39 literatūros bei informacijos šaltiniai.

Šis darbas buvo parengtas laikantis KTU Ekonomikos, vadybos ir verslo studijų programų komiteto posėdžio 2014-10-08, Nr. ST28-SF-06-6 patvirtintų baigiamųjų darbų reikalavimų.

## 1. Problemos analizė

Vienas pagrindinių, šiuolaikinio verslo tendencijas nusakančių veiksnių gali būti įvardijamas internacionalizacijos aspektas, įtakoiantis naujus strateginius sprendimus tiek ūkio sektoriuose tiek organizacijų plėtros lygmenyse. Internacionalizacija glaudžiai siejasi su tarptautiniu verslu: spartėjanti šalių ekonominė integracija, didėjančių prekybos sandorių tarp šalių apimtys, technologinių galimybių diegimas, didėjančios paslaugų, prekių, kapitalo apimtys sąlygoja globalizacijos reiškinį. Plačiaja prasme, tarptautinis verslas tai privačios ir viešosios įmonės, kurių veikla siejama su išteklių judėjimu už šalies ribų. Verta paminėti, jog pastaruosius trisdešimt metų tarptautinė prekyba ir investicijos augo greičiau nei pasaulio ekonomika. (Sekliuckienė, 2009)

### 1.1. Internacionalizacija ir jos plėtra

Šiuolaikinė prekyba yra neatsiejama nuo tarptautinių santykių: tiek kasdienio vartojimo, tiek prabangos prekės parduotuvių lentynose plūsta iš viso pasaulio. Importo bei eksporto reikšmė tapo neginčytina. Pasak kai kurių Vakarų šalių autorių, tokių kaip Lane Ph.R. (2001) „International Trade and Economic convergence“, Sachs J.D. and Warner A (1995) „Economic Reform and the Process of Global Integration“ teigimu, pagrįstu atliktais tyrimais, egzistuoja itin glaudus ryšys tarp šalies ekonominio atvirumo, bendradarbiavimo su užsienio šalių ekonomikomis ir tos šalies makroekonominio augimo. Kuo valstybė daugiau bendradarbiauja su užsienio partneriais, tuo ji tampa ekonomiškai efektyvesnė ir stipresnė valstybė.

Internationalizacija- įmonės tarptautinės plėtros procesas, apimantis įmonės veiklos pokyčius reaguojant į kintančios verslo aplinkos bei įmonės vidaus sąlygas. (P.Žukas, 2006)

Įmonėms internacionalizacija yra neatsiejama nuo verslo plėtros bei dinamikos. Minėtina, jog didelių ir sąlyginai mažų rinkų eksporto plėtros poreikis skirtingas : mažose rinkose veikiančios įmonės neretai privalo orientuotis į eksportą, nes vietinė rinka yra per maža , perteklinė, kuomet sąlyginai didelėse rinkose atvirkščiai, veiklą vykdančios įmonės retai kuriamos eksporto vykdymo ir plėtros tikslu.

Siekiant išlikti pelningam verslui ir augančiam rinkos žaidėjui, įmonė turi nuolat stebėti kintančią verslo aplinką, atlikti tobulinimus ir suspėti su rinkos tendencijomis. Didelė konkurencija vietinėje rinkoje ir užsienyje verčia įmones būti konkurencingomis tarptautiniu mastu. Šiandienų įmonių rinkodaros strategams yra svarbu mokytis tiek iš užsienio konkurentų tiek ir iš užsienio klientų taip pat. (Johansson, 2009)

Esant dabartinei ekonomikos globalizacijos aplinkai, plėtojant tarptautinę prekybą atsirado poreikis sukurti patikimą eksporto skatinimo politiką. Šalys, siekiančios turėti gerai funkcionuojančią rinkos ekonomiką turi orientuotis į didėjančią prekių ir paslaugų eksportą. Net ir padidėjusi vidaus rinkos prekių, paslaugų paklausa turėtų mažai reikšmės eksporto svarbai ir apimtims, nes orientuojantis tik į vidaus rinką gamybos kaštai tampa per dideli, tampa sudėtinga konkuruoti ne tik vidaus bet ir užsienio rinkoje. (E. Meilienė, V. Snieška, 2005).

Galima padaryti išvadą, jog tęstinis ir tvarus eksportas teigiamai veikia tiek įmonių pelno balansą, tiek valstybės importo-eksporto balansą. Plėtodami eksportą tampame ekonomiškai stipresne valstybė.

Tik apie 12proc. tarptautinę veiklą vykdančių Lietuvos įmonių sistemingai tiria užsienio rinkas turi ilgalaikės veiklos planus ir strategijas bei marketingo planus. Neretai įmonės savo veiklą grindžia trumpalaikė sėkme, neprojektuoja veiklos perspektyvų. (P. Žukas, 2006)

## **1.2. Eksportą skatinantys išoriniai užsienio rinkos veiksniai**

Skirtingos pramonės šakos eksportuoja skirtingus tarp savęs menkai susijusius produktus ar paslaugas, tačiau veiksniai įtakojantys eksportą neretai būna panašūs, dažniausiai tai didesnės rinkos dalies, masto ekonomijos, pelno siekimas ar kt.

Dabartinėmis ekonominių procesų globalizacijos sąlygomis, plėtojant užsienio prekybą, anot Jakučio, Liukaičio, Samulevičiaus (2007) atsirado poreikis kurti patikimą eksporto skatinimo politiką. Todėl jų nuomone svarbi tapo eksporto ir jį veikiančių veiksnių poveikio analizė. Taip pat pastebima, jog kiekvienas veiksnys priklauso nuo sudėtingų procesų, vykstančių globalinėse rinkose. Reikalavimai kiekvienam produktui, kiekvienai rinkai gali būti skirtingi, todėl pastaruoju metu skiriama daug dėmesio eksporto plėtros problemoms. Yra išskiriama daug eksporto veiksnių, tačiau vieningos veiksnių sistematikos nėra, mokslininkai akcentuoja ir nagrinėja skirtingus eksporto veiksnius, turinčius įtakos eksporto augimui.

Tarptautinės prekybos motyvai gali skirtis. Kai kurios įmonės gali patekti į naują rinką, nes vidaus rinka yra sustingusi ar užsienio rinka auga greičiau. Kitos kompanijos gali sekti savo klientus, išvykti į užsienį, siekiant išlaikyti oligopolinę strategiją ar tiesiog su tikslu padidinti pardavimų apimtį ir sumažinti gamybos išlaidas. (Root, 1987).

Užsienio prekybą skatinančių veiksnių išskiriama ne viena priežastis ar jų kombinacija. Veiksnius galima skirti į dvi grupes: Rinkos traukimo veiksniai- tai užsienio rinkos palankūs,

skatinantys plėtrą motyvai. Rinkos stūmimo veiksniai – tai verslo veiklą vietinėje rinkoje ribojantys, verčiantys plėstis motyvai.

**Lentelė 1 Internacionalizaciją skatinantys veiksniai : rinkos traukimo/ stūmimo veiksniai**

<b>Rinkos traukimo veiksniai</b>	<b>Rinkos stūmimo veiksniai</b>
Pelningesnė rinka, nei esama rinka kurioje vykdoma įmonės veikla šiuo metu.	Prisotinta, perteklinė vietinė rinka;
Mažesni gamybos/tiekimo kaštai dėl pigesnių vietinių išteklių ar žaliavų;	Didėjančios gamybos, tiekimo procesų išlaidos. Nepalanki verslo aplinka.
Sparčiai auganti rinka, siūlant perspektyvų, augantį pardavimų lygį;	Mažėjantis pelningumas. Mažėjanti rinka. Baigiamoji produkto gyvavimo fazė.
	Ribojantys įstatymai, politinių sprendimų nestabilumas

Sudaryta darbo autorės pagal (P.Žukas, 2006)

Be jokios abejonės pagrindinis motyvas skatinantis įmones prekiauti tarptautinėse rinkose yra didesnio pelno siekiamybė. Įmonių vadovai, pardavimus užsienio rinkose gali įvardyti kaip potencialų didesnės maržos ir apyvartumo šaltinį. Ne ką mažiau svarusis motyvas įmonėms dalyvauti tarptautinėje rinkoje, tai dėl pigesnės žaliavos, pigesnės darbo jėgos sumažėjantys gamybos ir (ar) tiekimo kaštai.

Antroji veiksnių grupė apibūdina įmonės reakciją į rinkos aplinką. Esant laisvos rinkos ekonomikai, pasiūlai peržengus paklausą įsivyrąja perteklinė vietinė rinka. Tai tampa svariu argumentu ieškant naujų užsienio rinkų prekybai ar paslaugoms teikti. Taipogi, prie rinkos stūmimo veiksnių priskiriama nepalanki politinė aplinka verslui.

Šalia minėtų priežasčių, egzistuoja dar begalė motyvų, galinčių paskatinti įmones pasirinkti tarptautinio verslo kryptį. Internacionalizaciją skatinančių veiksnių grupę papildo ir Proaktyvus (aktyvus) – reaktyvus (pasyvus) elgesys ir vidinis – išorinis motyvavimas: vidinis motyvavimas (norima internacionalizuotis iš įmonės vidaus). Išorinis motyvavimas (nenorima, bet išorinėje aplinkoje atsirado palankios galimybės internacionalizuotis). Proaktyvus elgesys (aktyvus) norima internacionalizuotis – potenciali augimo ir pelno tikimybė.

**Lentelė 2 Internacionalizaciją skatinantys veiksniai: vidinis/išorinis motyvavimas**

	<b>Vidinis motyvavimas</b>	<b>Išorinis motyvavimas</b>
<b>Proaktyvus elgesys (aktyvus)</b>	Augimo ir pelno potencialas Vadovų lūkesčių tiesioginių vadovų patirtis; Marketingo pranašumai; Išskirtinė informacija Masto ekonomija Unikalus produktas/ technologija; Kompetencija Įmonės įvaizdžio gerinimas ar jo išlaikymas	Užsienio rinkos galimybės; Išorinių agentų poveikis; Vyriausybės eksporto skatinimas; Užsienio šalių vyriausybių teikiamos lengvatos; Mažas atstumas iki klientų ar uostų; Garantuotas žaliavų tiekimas; Ekologiniai reikalavimai; Ūkio recesija savoje šalyje
<b>Reaktyvus elgesys (pasyvus)</b>	Rizikos diversifikavimas; Išteklų perteklius; Nepanaudoti gamybiniai pajėgumai; Sezoninių produktų realizacijos pratęsimas/ baigiamoji produkto gyvavimo fazė	Neplanuoti užsakymai; Maža vietinė rinka; Pastovi ar mažėjanti vietinė rinka; Auganti konkurencija vietinėje rinkoje;

Sudaryta darbo autorės pagal (P.Žukas, 2006)

Agresyvūs motyvai, siejami su noru didinti pelną, pardavimus, didinti turimos rinkos dalį, o gynybiniai siejami su siekiu visa tai išsaugoti. Apibendrinant antrą lentelę, dėl vadovų veržlumo, tikslo plėstis, vidinio aktyvaus entuziazmo neretai įmonės pasuka tarptautinio verslo keliu. Tačiau tai tik bendrinis verslo motyvas skverbtis į pasaulinę rinką.

Sukonkretinus lentelėje išvardintus motyvus internacionalizuotis, galima išskirti masto ekonomija. Ji įgalina įmones didinti gamybos apimtį bei našumą, ko pasekoje sumažėja vidiniai kaštai prekės vienetui pagaminti. Tai įmonei naudinga dvejopai: prekės savikaina sumažėja tiek užsienio tiek vietinėje rinkoje. Marketingo pranašumai, sukaupia išskirtinę, sunkiai prieinama informacija apie užsienio rinką ir potencialius klientus yra naudinga kuriant verslo strategiją, tačiau tai yra tik trumpalaikis pranašumas prieš esamus/ potencialius konkurentus. Ilgainiui konkurentai taip pat sužinos minėtą informaciją. Tik įmonei koncentruojantis į informacinį pranašumą, kaip į tolygų, neatsiejama



procesą, paremtą nuolatine rinkų analize ir stebėseną, ji turės galimybę išlaikyti šį konkurencinį pranašumą ir būti sėkminga rinkos žaidėja paremta informacijos pranašumo stimulu.

Ne panaudoti pertekliniai pajėgumai gali motyvuoti įmones internacionalizuotis. Jei yra pastebimas turimų resursų neišnaudojimas maksimaliai, įmonės gali imti žvalgytis naujų rinkų su tikslu racionaliau paskirstyti pastoviuosius kaštus.

Pasak C.Rao<sup>1</sup> pagrindinis kompanijų eksporto motyvas tai reakcija į savo šalies ūkio recesiją. Esant nestabiliai, sunkiai prognozuojamai ekonominei situacijai, verslo rizikos diversifikavimas yra reikšminga sėkmingo verslo sudedamoji. Nacionalinio verslo ciklo nuosmukio fazėje, tarptautinės rinkos tampa patrauklios prekių pertekliui realizuoti. Taipogi tai galioja ir produkto gyvavimo ciklo modelyje. Pagal prekių gyvavimo ciklo modelį, prekės, parduodamos vietinėje rinkoje gali būti pasiekęs smukimo stadiją, kuomet prekės gražinimas į gyvavimo stadiją gali būti per brangus ar netgi neįmanomas, įmonės gali pasirinkti produktą įvedinėti į naujas rinkas. Tarptautinio verslo plėtra paremta produkcija atspindi verslo vadovų strategiją, siekiant išlikti versle: paklausai vietinėje rinkoje grįžus į pradinį lygį, neretai veikla tarptautinėje rinkoje apribojama ar netgi nutraukiama visai.

Apibendrinant išorinius motyvus, užsienio rinkos galimybės yra labai plačios: siekiant ieškoti mažesnės konkurencijos, kuomet savo rinkoje konkurencija tampa per daug aštri, aukštesnių kainų pasiūla neretai tampa motyvu pasirinkti vieną ar kitą tarptautinę rinką. Labai svarus argumentas lemiantis eksportą bei jo kryptį tampa užsienio valstybių teikiamos lengvatos siekiant pritraukti investuotojus. Įmonėms taikomos lengvatos, taip atsiranda galimybė ne tik plėstis rinkose, bet ir sumažinti kaštus, padidinti įmonės pelningumą.

Teigiamai paveikti įmonių internacionalizacijos planus gali ir savo šalies vyriausybės eksporto skatinimo politika. Vyriausybės, su tikslu pagerinti valstybės užsienio mokėjimo balansą, taiko eksporto skatinimo priemones, tai gali būti subsidijos, mokesčių lengvatos, palankios kreditavimo sąlygos parterių paieška, marketingas per valstybės struktūras. ES šalyse, eksporto subsidijavimas laikomas priešišku natūraliai konkurencijai, todėl yra draudžiamas. Tačiau prekyboje tarp ES ir JAV ar Kinijos tokie politiniai įsikišimai praktikoje yra naudojami.

Įprastai, sėkmingiausios tarptautiniame versle būna aktyvių, vidinių motyvu skatinamos įmonės. Šios įmonės daugiau orientuojasi į verslo aplinkos pokyčius rinkoje ir strategijas. Išorinių, reaktyvių motyvų skatinamos įmonės priešingai, daugiau orientuotos į dabartinę situaciją. Akivaizdus

---

<sup>1</sup> Rao C.P. (1990) Impact of Domestic Recession in Export Marketing Behaviour // International marketing review Vol. 7, No 2.

skirtumas tarp šių dviejų skirtingų tipų įmonių pasižymi pagal tai, kaip įmonės skverbiasi į naujas tarptautines rinkas: įmonės, kurios žengia į naujas rinkas dėl vidinių motyvų, pačios aktyviai ieško potencialių partnerių bei užsakymų tarptautinėse rinkose. Išorinių motyvų skatinamos įmonės dažniausiai žengia į užsienio rinkas jau turėdamos potencialių sandorių ar užsakymų.

Ne ką mažesnė varomoji jėga, skatinanti eksportą bei jo plėtrą yra konkurencingumas. Pasak Robertson ir Chetty atlikto tyrimo, nustatyta, jog verslios įmonės, kurios yra konkurencingos bei inovatyvios, plėtoja veiklą ne tik palankioje bet ir priešiškoje aplinkoje. Įmonės, inovatyviais veiklos procesais, skatina rinkoje natūralų atsaką. Taip konkurentų tarpe susiformuoja priešiška, konkurencinė aplinka. Tyrimo išvada skelbia, jog konkurencinga ir priešiška aplinka vidaus rinkoje skatina įmones ieškoti užsienio rinkų verslo plėtrai arba siekti didesnio įsiskverbimo į jau esamą užsienio rinką. Aukšta konkurencinė terpė ne tik padidina eksporto apimtis, bet ir sudaro sudėtingesnę importo aplinką, kas sudaro palankias tendencijas einamosios sąskaitos balansui.

### **1.3. Lietuvos padarinės medienos rinka**

Šio baigiamojo darbo objektas – Lietuvos žaliavinės medienos eksportas į Kinijos rinką. Platesnė sukaupta, apdorota ir susisteminta informacija apie pramonės šaką padės geriau suprasti rinkos tendencijas įtakojančius veiksnius, įvardinti bei pagrįsti darbe nagrinėjamą problemą.

Norint pradėti tarptautinę prekybą, įeiti į naują rinką, arba plėtoti ir skatinti jau esamą užsienio prekybą, yra būtina iširti rinkos aplinką bei jos apimtis. Analizuojama apvalios medienos eksporto plėtrą yra svarbu išmanyti vietos rinkos ypatybes. Šios verslo šakos analizę pradedame nuo Lietuvos padarinės medienos rinkos apžvalgos.

Žaliavinė (padarinė) mediena-tai miško žemėje nukirstų medžių stiebų mediena, skirta medienos gaminiams ruošti. (*LR aplinkos ministerijos išaiškinimas*).

Tinkamai prižiūrimuose ir išmintingai kertamuose Lietuvos miškuose kasmet didėja brandžių medynų plotas bei tūris, kas reiškia jog Lietuvos medienos rinka yra tinkamai subalansuota ir pilnai pajėgi aprūpinti tiek vietinę, tiek užsienio rinką žaliavomis. Per metus Lietuvoje iškertama maždaug 6–7 mln. kubinių metrų apvaliosios padarinės medienos, kuomet Lietuvos pramonė perdirba tik apie 75proc pagaminamos medienos

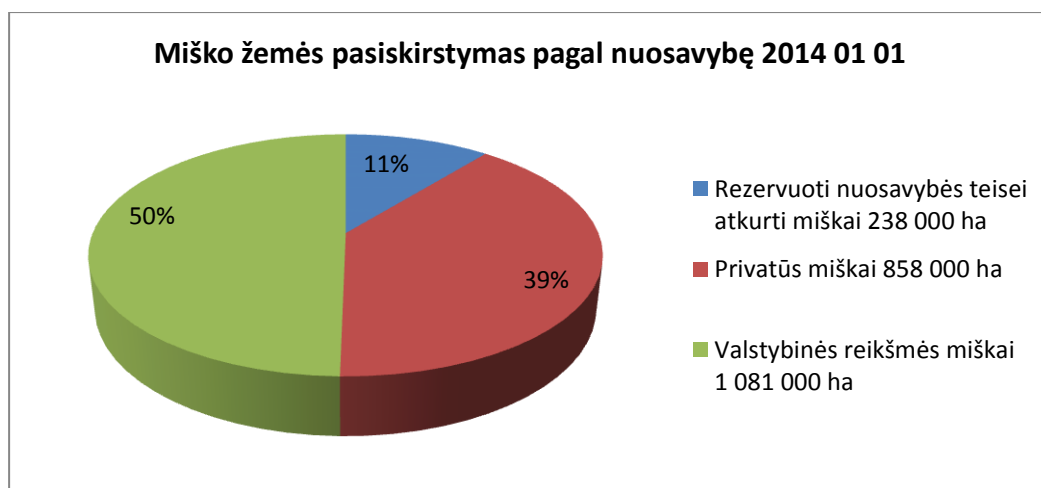
2014 m. sausio 1 d. miško žemės plotas dengė 2177 tūkst. ha ir užėmė 33,3 % Lietuvos teritorijos. Nuo 2003 m. sausio 1 d. miško žemės plotas padidėjo 131 tūkst. ha, o šalies miškingumas -

2,0 %. Lietuvos miškuose 2014 m. sausio 1 d. duomenimis didžiausią plotą užėmė spygliuočių medynai - 56,1 %, o lapuočių medynai - 40,3% visų miškų. (Aplinkos ministerija, 2015)

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę ir prasidėjus žemės reformai privačių miškų plotas nuolat didėja. 2014 m. sausio 1 d. privačių miškų plotas Lietuvoje buvo 858 tūkst. ha, tai sudaro 38,9 proc bendro mūsų šalies miškų ploto, valstybinės reikšmės miškai sudaro apie pusę viso ploto, o 11proc., 42 miškų urėdijos ir 1 nacionalinis parkas administruoja 1080,9 tūkst. ha valstybinės reikšmės miško žemės plotą. 2015 m. sausio 1 d. privačių miškų savininkų buvo - 246818, o vidutiniškai vienam miško savininkui tenkantis privataus miško plotas – 3,3 ha. Lietuvos Registrų centro duomenimis, didžiausia privataus miško žemės nuosavybė Lietuvoje yra 5583.7ha

Pagal miško žemės pasiskirstymą, apie 11proc.viso miško žemės ploto yra rezervuota nuosavybės teisės atstatymui.

### **Paveikslas 1 Miško žemės pasiskirstymas pagal nuosavybę**



Šaltinis: (Aplinkos ministerija, 2015)

## **1.4 Lietuvos padarinės medienos gamyba ir eksporto geografija 2004-2013m**

Pastaraisiais 2014 metais, Lietuvoje buvo pagaminta 7.35 mln. Žaliavinės medienos iš jų eksportuota 11,71mln. m3. Tai sudaro apie 23,3proc visos Lietuvoje pagamintos žaliavinės medienos. Lyginant pastaruosius 2014m su 2010m pagamintos ir eksportuotos produkcijos kiekis kinta neženkliai. Pastebimas gamybos ir eksporto augimas +3,7proc ir atitinkamai + 4,5proc.

**Lentelė 3 Lietuvoje pagaminta ir eksportuota padarinė mediena**

Metai	Pagaminta	Eksportuota	Eksporto dalis proc.
2010	7,09 mln m <sup>3</sup>	1,33 mln m <sup>3</sup>	18,8proc.
2011	7,00 mln m <sup>3</sup>	1,84 mln m <sup>3</sup>	26,3proc.
2012	6,92 mln m <sup>3</sup>	1,46 mln m <sup>3</sup>	21,1proc.
2013	7,05 mln m <sup>3</sup>	1,81 mln m <sup>3</sup>	25,6proc.
2014	7,35 mln m <sup>3</sup>	1,71 mln m <sup>3</sup>	23,3proc.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas

Pagrindinės žaliavinės medienos eksporto kryptys yra Švedija, Latvija, Lenkija, Kinija, Suomija, Vokietija, Čekija, Rusija ir kitos valstybės (pateikta lentelėje nr. 4). Lietuva daugiausia žaliavos eksportuoja į kaimyninę Latviją, antroje vietoje Kinija, trečioje vietoje Švedija.

**Lentelė 4 Apvaliosios padarinės medienos eksportas pagal valstybes**

Šalis	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Švedija	510,1	335,5	251,8	461,5	426,9	301,8	523,6	556,9	342,1	243,4
Latvija	201,3	121,6	163,0	352,0	185,6	38,1	195,2	220,8	383,0	617,4
Lenkija	162,5	415,5	349,4	471,3	246,1	150,2	343,8	625,9	289,4	284,4
<b>Kinija</b>	-	-	-	-	-	-	2,5	193,1	96,8	279,0
Suomija	78,7	173,4	139,4	289,4	243,8	70,2	49,9	87,7	164,5	161,8
Vokietija	12,3	0,2	0,3	5,7	0,2	60,0	199,6	126,4	84,5	112,9
Čekija	0,6	1,2	55,7	12,0	1,1	26,6	-	0,5	60,9	54,0
Rusija	141,1	72,1	53,9	33,4	23,9	1,5	0	0	11,3	29,9
Kitos	71,2	11,4	47,4	46,2	44,1	24,7	314,8	32,5	31,6	26,6
<b>Iš viso</b>	<b>1177,7</b>	<b>1130,8</b>	<b>1060,9</b>	<b>1671,5</b>	<b>1171,7</b>	<b>673,1</b>	<b>1329,5</b>	<b>1844,0</b>	<b>1464,2</b>	<b>1809,3</b>

Šaltinis: LR statistikos departamentas

2013 metų duomenimis, didžiausias pasaulio apvalios, žaliavinės medienos importuotojas yra Kinija, ji importuoja 36 proc. visos eksportuojamos žaliavinės medienos produkcijos. Toliau seka Austrija (6 proc.), Vokietija (6proc.) Švedija (6 proc.) Suomija (5 proc.) Indija (5proc.) ir kitos valstybės. (Food and agriculture organization of the United Nations, 2014)

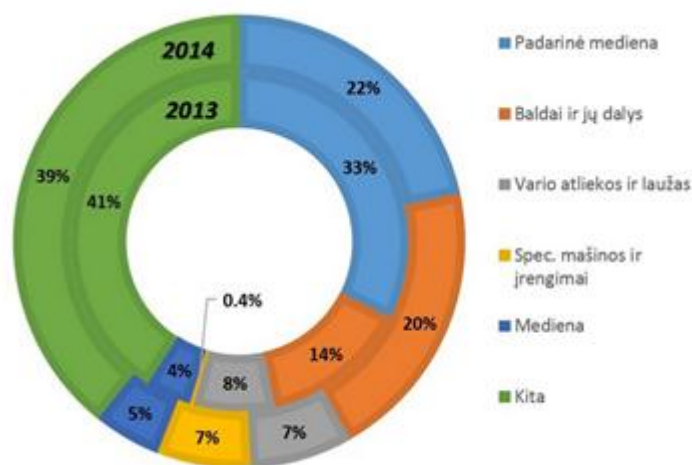
2014 m. pagal prekybos apyvartą Kinija buvo 18-ta didžiausia Lietuvos prekybos partnerė. 2014 m. Lietuvos eksportas į Kiniją sudarė 0,42% viso Lietuvos eksporto (26-a vieta). (Eurostat, 2015)

Pagal (VŠĮ VERSLI LIETUVA, 2014), 2010 metais Lietuvos prekių eksportas į Kiniją siekė 27,77 mln. eurų, o 2014 metais – 102,14 mln. eurų. Per pastaruosius 5 metus, prekių eksportas į Kinijos rinką augo vidutiniškai 37,6 proc. kasmet. 2014 metais didžiąją eksportuojamų prekių į Kiniją dalį (51,5 proc., arba 52,56 mln. eurų) sudarė mediena, baldai, medienos dirbiniai, toliau sekė mašinų ir įrenginių eksportas (16,7 proc., arba 17,10 mln. eurų), metalai (8,1 proc., arba 8,29 mln. eurų). Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų eksportas į Kiniją 2014 metais sudarė 2,7 proc., arba 2,81 mln. eurų. Padarinės žaliavinės medienos eksporto dalis pagal prekių grupes 2013 m siekė 33 proc, 2014m siekė 22proc. viso eksporto.

Atkreiptina dėmesį, jog pagal Statistikos departamento duomenis, Kinija Lietuvos padarinės medienos eksporto rinkų žemėlapyje atsirado sąlyginai neseniai. Iki 2009 m. Lietuvos žaliavinės medienos gamintojai produkcijos Kinijos rinką neeksportavo absoliučiai, tačiau pastaraisiais metais padarinės medienos eksporto apimtys netolygiai, tačiau rodo augimo tendenciją.

Žaliavinė mediena yra priskiriama prie vienos iš perspektyviausių prekių grupių tinkamų eksportuoti į Kinijos rinką. (VŠĮ VERSLI LIETUVA, 2014)

## Paveikslas 2 Pagrindinės eksporto į Kiniją prekių grupės



Šaltinis: VŠĮ Versli Lietuva

### 1.5 Padarinės medienos klasifikacija

Apvalioji mediena klasifikuojama pagal medžių rūšis, sortimentus (paskirtį), matmenis ir kokybę. Žaliavinės medienos rinkoje, dažniausiai sutinkamas medienos klasifikavimo medis pateiktas paveiksle X. Žaliavinė mediena gali būti skirstomą į medieną tinkamą tolimesniam pramoniniam apdirbimui ir malkinę medieną.

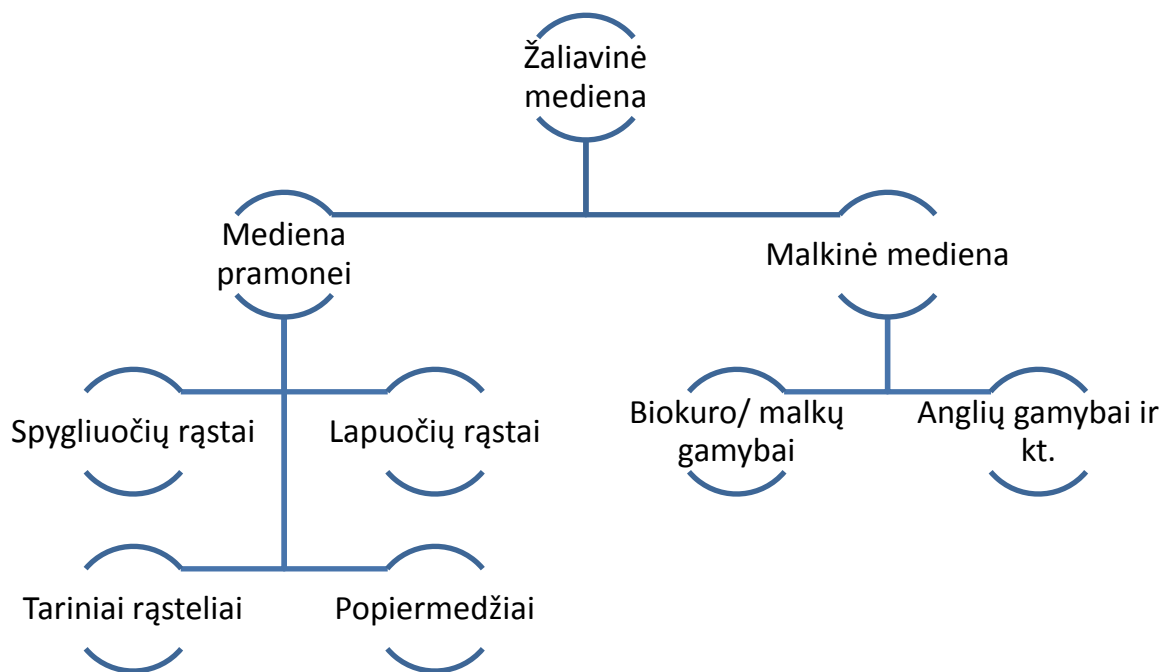
Mediena pramonei sudaro spygliuočių rąstai ( dažniausiai tai statybinė mediena: eglės, pušies rąstai ir kt.), lapuočių rąstai ( dažniausiai tai beržo rąstai ir kt., baldinė mediena), tariniai rąsteliai ( tai alksnis, juodalksnis ir kt., dažniausiai naudojami euro palečių gamybai) ir popiermedžiai.

Malkinė mediena, tai prastos kokybės, medienos pramonei nebetinkama mediena.

Dažniausiai iš medienos gaminamos malkos arba mediena perdirbama į biokuro drožles ar anglis.

Pastaraisiais 2014 m buvo pagaminta 7,05mln. M3 medienos, iš jų 68proc medienos buvo panaudota kaip žaliava tolimesniam apdirbimui, įskaitant statybos pramonę, na o likusieji 32 proc. medienos panaudoti biokuro gamybai įskaitant malkas ir anglis. Lyginant su 2012 m , pramonei buvo panaudota 78proc žaliavos , o likę 22proc - biokuro gamybai.

### Paveikslas 3 Žaliavinės medienos klasifikacija



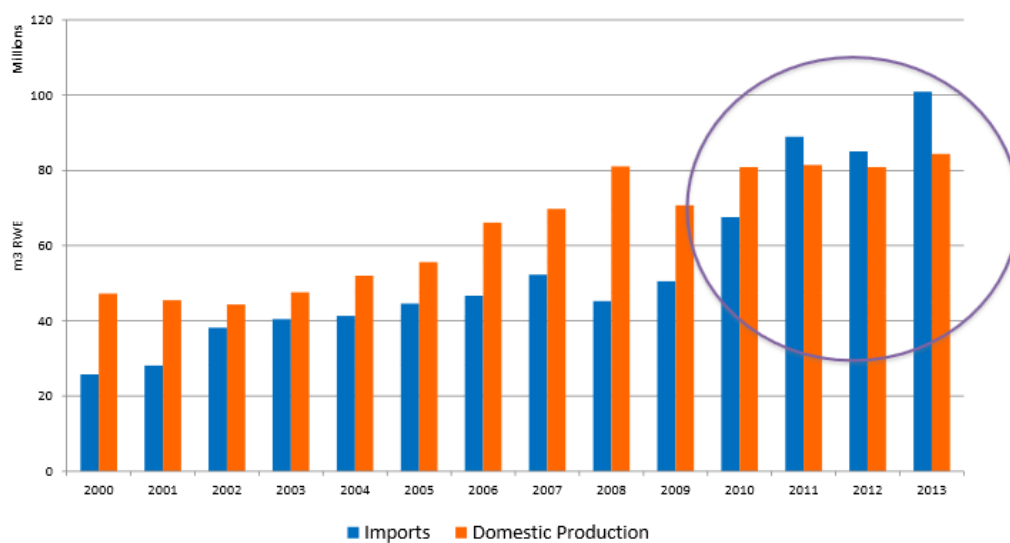
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

## 1.6 Kinijos rinkos ypatybės

Kinijos Liaudies Respublika Kinijos, yra suvereni valstybė, įsikūrusi Pietryčių Azijoje. Tai valstybė, turinti daugiau nei 1.36 bilijoną gyventojų. Nuo 1978 metais įvestų ekonominių reformų, Kinija tapo viena iš sparčiausiai augančių ekonomikų pasaulyje. Statistiškai, tai antra pagal dydį ekonomika pasaulyje pagal nominalųjį BVP ir perkamosios galios paritetą (PPP). Be to, Kinija yra didžiausia pasaulyje prekių eksportuotoja ir importuotoja. (The Heritage Foundation, 2013)

Siejant su baigiamojo darbo tematika, svarbu paminėti, jog Kinija yra stipriai priklausoma nuo padarinės medienos importo. Nepaisant jog Kinijoje driekiasi 195 mln hektarų miško žemės, kurios 20 proc. sudaro privati nuosavybė, o likusi 80 proc. dalis valstybiniai miškai, šalies padarinės medienos pramonė turi aprūpinti savo didelį medienos perdirbimo sektorių, ko pasekoje nuolat didėja žaliavinės medienos importas, tiek kiekio tiek sandorių vertės požiūriu, tačiau vietinės žaliavos gamybos apimtys nekinta. (Linda K. Walker, 2015) (Richer, 2015)

### Paveikslas 4 Kinijos medienos importas ir vietinė produkcija



Šaltinis: (Richer, 2015)

Kinijos pagrindinė importuojama medienos produkcija tai padarinės medienos rąstai ir pjautinė mediena. Kinijos pramonės įmonės žaliavą perdirba į pridėtinės vertės produktus, skirtus vidaus rinkai ir eksportui į ES, JAV, taip pat kitoms vartotojų rinkoms. (Forest trends, 2015)

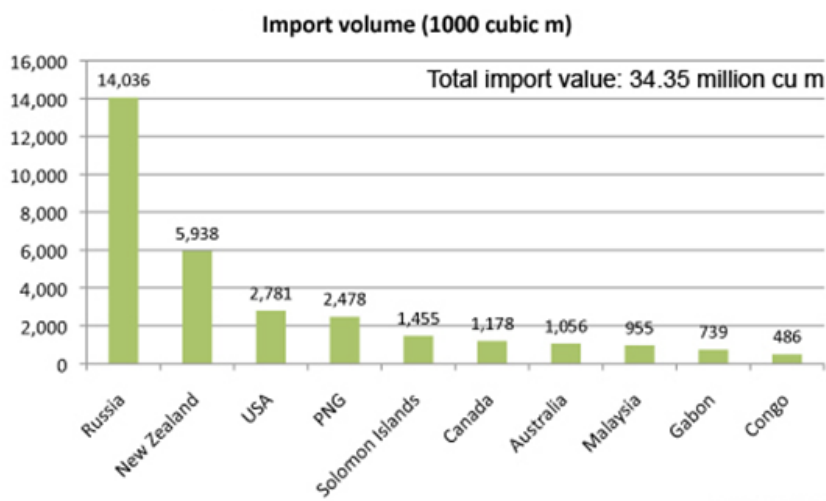
Dėl didelių Kinijos gamybos apimčių, valstybė, be išorinio importo, nėra pajėgi išpildyti medienos žaliavos poreikio. 2014m., importuotas padarinės medienos kiekis buvo lygus 10% visos pagamintos pasaulio padarinės medienos. Palyginti, 2014 ES sąjungos valstybėse buvo pagaminta 434

996 mln m<sup>3</sup> apvalios medienos (Eurostat, 2014), o tuo pačiu laikotarpiu Kinija importavo 42 milijonų kubinių metrų medienos, kurios vertė siekia 8,2 mlrd JAV dolerių (Nerijus Dovydėnas, 2014). Tai sudaro apie 9,8% visos Europoje pagamintos žaliavinės medienos kiekio.

Pasak Vašingtone įsikūrusios nevyriausybinė organizacija, kuri skatina tvarią miškininkystę, miškų naudojimą bei išsaugojimą, 2007 metų medienos gaminių vartojimas Kinijoje buvo 371 milijonų kubinių metrų. Organizacija prognozuoja, jog pagal dabartinius augimo tempus, iki 2020 m medienos suvartojimas išaugs 28,5% iki 477 mln kubinių metrų. Prognozuojama, jog 2020 m Kinijos žaliavinės medienos poreikis bus didesnis, nei visa Europa, kartu susumavus, pagamino produkcijos per 2014m. Iki 2025 m Kinija gali susidurti su 200 milijonų kubinių metrų apvaliosios medienos deficitu per metus. (Forest trends, 2010)

2014 metais Kinija buvo didžiausia medienos importuotoja pasaulyje, antra vieta atitenka JAV. Pagrindiniai Kinijos medienos tiekėjai yra Rusija, Naujoji Zelandija, JAV. Šių šalių eksportas sudaro apie 47 proc. viso Kinijos importo. Didieji Kinijos medienos tiekėjai pateikti paveiksle žemiau.

#### Paveikslas 5 Didieji Kinijos žaliavinės medienos tiekėjai 2014m



Šaltinis: (Buttler, 2014)



## 2. Teoriniai sprendimai

### 2.1. Internacionalizacija ir jos fazės

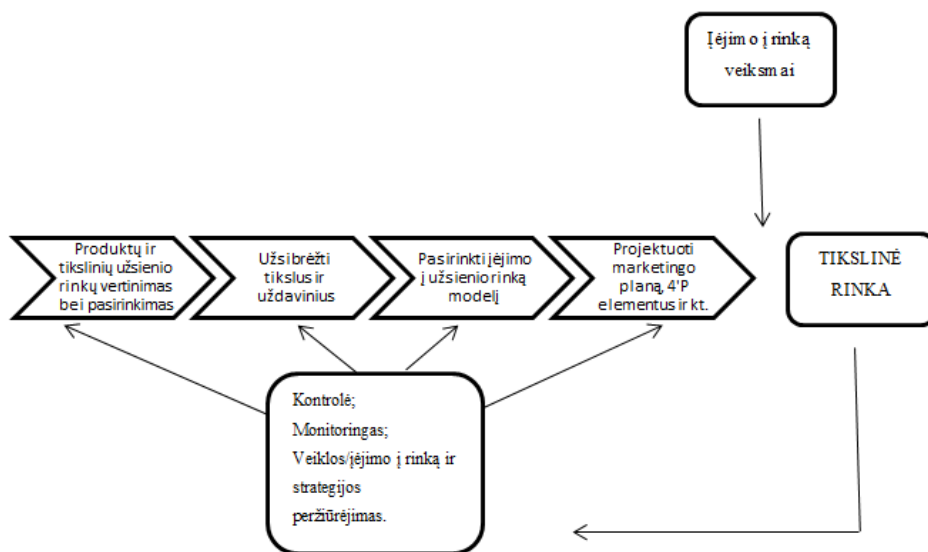
Neretai įmonės savo veiklą pradeda vidaus rinkoje, pamažu plečiasi o tik tuomet susidomi užsienio rinkomis (J.Vijeikis, B.Vijeikienė, 2003) Minėtas susidomėjimas tarptautine rinka turi savitas fazes.

1. Visiškai nesuinteresuota įmonė. Tai fazė kurioje įmonės nedomina galimybės parduoti savo produkciją užsienio rinkose.
2. Dalinai suinteresuota įmonė. Fazė kurioje įmonė gauna užklausų, užsakymų ar kitų stimulų iš užsienio.
3. Tirianti įmonė. pradedanti tirti užsienio rinkas.
4. Eksperimentuojantis eksportuotojas. Fazė kurioje įmonė eksportuoja nedidelius prekių kiekius į artimas užsienio šalis.
5. Patyręs smulkus eksportuotojas. Tai įmonė, tarptautiniame versle turinti patirties, kuria remdamasi planuoja tolimesnę eksporto veiklą.
6. Patyręs stambus eksportuotojas. Tai įmonė, kuri tiria tarptautinio verslo aplinką ir pritaiko savo veiklą prie kintančių jo sąlygų. Ji taip pat ieško eksporto galimybių į kitas, psichologiškai mažiau artimas šalis. Šis etapas pasiekiamas, kai eksportas viršija 15 proc. visų įmonės pardavimų (J.Vijeikis, B.Vijeikienė, 2003)

Bet kurioje susidomėjimo eksportu fazėje, ar tai būtų įmonės siekiančios dalyvauti tarptautinėje rinkoje, ar jau esančios užsienio rinkų dalyvės siekiančios plėtoti veiklą, užima atitinkamą poziciją įėjimo į užsienio rinką elementų grandinėje. Nors iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, jog norint tapti sėkmingu eksportuotoju pakanka pasirinkti tikslią rinką, šis procesas susideda iš penkių glaudžiai susijusių, tęstinių elementų, pateiktų žemiau esančiame paveiksle 6.

- Produktų ir tikslinių užsienio rinkų vertinimas bei pasirinkimas;
- Nusistatyti tikslus ir uždavinius;
- Pasirinkti įėjimo į užsienio rinką modelį;
- Projektuoti marketingo planą 4'P elementus (kaina, vieta, reklama, prekė), distribucijos kanalus ir kt.

## Paveikslas 6 Įėjimo į užsienio rinką elementų grandinė



Šaltinis: sudaryta pagal (F.Root, 1987)

Atlikus pasiruošiamuosius veiksmus, pasirinktu įėjimo į rinką modelių įmonės pradeda tarptautinę veiklą. Vėliau sekantis internacionalizacijos modelio pagal Root (1987) žingsnis nurodo atidžiai kontroliuoti visą veiklos procesą, atlikti tęstinį ir tolygų aplinkos monitoringą, nuolat analizuoti vykdomą veiklą, peržiūrėti įėjimo į rinką bei visos verslo strategijos modelio tinkamumą.

Neretai, monitoringo, veiklos peržiūrėjimo stadijoje įmonės identifikuoja rinkos pokyčius, pervertina vykdomos veiklos aplinka ir priima sprendimus tolimesnei tarptautinės prekybos strategijai: skverbtis tolyn į esamą rinką, išėiti iš esamos ir ieškoti naujos tikslinės rinkos ar pasiliekant esamoje plėsti eksporto kryptis į daugiau šalių.

### 2.2. Barjerai internacionalizacijai

Eksportuotojai ir tarptautinės įmonės yra ženkliai produktyvesnės nei tos, kurios veikia tik lokaliai. Siekiant būti pelningai įmonei, internacionalizuoti savo veiklą, gali kilti tam tikrų sunkumų. Pagal (P.Žukas, 2006), barjerai internacionalizacijai gali būti skirstomi į išorinius, veikimo bei vidinius.

**Išoriniai barjerai:** tai tarifiniai ir netarifiniai barjerai. Dažniausiai tai sunkumai dėl skirtingų valiutų: kintantis valiutos kursas, skirtinga užsienio nei vietos rinkos verslo praktika, skirtingi

produktų kokybės ir kiti standartai, subsidijos vietinėms su importuojamomis prekėmis/paslaugomis konkuruojančiomis įmonėmis. valstybinių užsakymų teikimas tik vietinėms įmonėms ir kt.

**Nacionaliniai barjerai:** tai valstybių saugomos ir ginamos rinkos nuo neriboto eksporto ar importo. Rinkos saugomos nuo išnykimo grėsmės dėl pigesnio konkurentų importo, ko pasekoje valstybė taptų priklausoma nuo importo. Puikus pavyzdys muitai, importo kvotos ir kt.

**Bedarbystė** – svarus argumentas įvedant užsienio prekybos apribojimus. Importo lygis turi tiesioginės įtakos darbo vietų skaičiaus kitimui vietinėje importuotojo rinkoje.

**Savigyna** – šalims įvedami eksporto apribojimai su tikslu prekybos partnerius priversti laikytis įsipareigojimų.

**Naujų veiklos sričių apsauga:** pradinėse produktų gyvavimo stadijose gamybos kaina būna palyginti didelė. Užsienyje gaminamų analogiškų prekių gamybos kaštai, dėl brandesnės gyvavimo stadijos, masto ekonomijos būna mažesni. Dėl šios priežasties, nauji vietiniai gamintojai turi būti apsaugomi nuo užsienio prekių konkurencijos. Tai dažnai naudojama praktika silpniau išsivysčiusiose šalyje.

**Vietinės gamybos sąlyga:** tai reikalavimas, jog tam tikra gaminio dalis būtų pagaminta vietinėje rinkoje.

**Veikimo barjerai:** eksportui reikalingų dokumentų ruošimas, licencijos ir kiti leidimai, logistikos organizavimas; apmokėjimų kuravimas ir kt. Tai veiksniai, kurie atima iš eksportuotojų daug laiko, pastangų ir lėšų. Be to, visuomet yra rizikos tikimybė, jog licencijos, ir leidimai gali būti taip ir neišduodi. Kartais įmonės pasvėrusios papildomus kaštus, gaištamą laiką ir garantijos gauti licenciją nebuvimą, tiesiog atsisako eksporto idėjos.

**Vidiniai barjerai:** riboti siekiai, ambicijos neretai tampa vidinis barjeras, kurio pasekoje praleidžiamos palankios galimybės verslo plėtrai, užkerta kelią inertiškumas: darbas atliekamas mechaniškai, neieškant inovacijų. Taipogi prie vidinių barjerų priskiriama būtinų išteklių stoka, finansų stoka, kvalifikacijos trūkumas, kalbos barjeras ir kt. L.Leonidou<sup>2</sup>, atlikęs tyrimus Kipre, padarė išvadą, jog patys svarbiausi vidiniai barjerai, trukdantys kompanijoms internacionalizuoti savo veiklą yra nemokėjimas konkuruoti, per dideli marketingo bei gamybos kaštai, informacijos apie rinką trūkumas.

**Informaciniai barjerai** :informacijos apie rinką stoka, labiau komplikuoti naujų rinkų tyrimai, sunkiau identifikuojama konkurencinė aplinka, ir kt.

---

<sup>2</sup> Leonidou, L.C. (1995) Export Barriers: Non-exporters' Perception // International Marketing Review, Vol. 12, No 1.

Iš anksto susipažinus su galimais internacionalizacijos barjeriais, išanalizavus verslo aplinką galima pasirengti iš anksto tikėtiniems barjerams ir sėkmingai plėsti veiklą tarptautiniuose vandenyse.

Be to verta paminėti, jog sprendimai dėl įėjimo į užsienio rinką turi būti priimami atsargiai, pasveriant galimų kliūčių keliamą riziką. Įėjimo į užsienio rinką pasirinkimas yra vienas iš svarbiausių eksporto sprendimų, kuris turi tiesioginį poveikį tolimesnei įmonės veiklai. (F.Root, 1987)

### 2.3. Įėjimo į užsienio rinką modeliai

Globalizacija praplėtė ir pakeitė aplinką, kurioje vykdomos verslo veiklos, atvėrė įmonėms daugiau galimybių plėtoti savo veiklą tarptautiniu lygiu, „mažėjant transportavimo ir komunikavimo sąnaudoms buvo praplėsti sandorių atstumai, lengviau atsirado naujų bendradarbiavimo tarp įmonių ar įmonės viduje formų“ (Dunning, 2006), taip pat buvo suteikta galimybė plėtoti tarptautinę veiklą toms įmonėms, kurios iki tol negalėjo sau to leisti. Kartu dėl šių reiškinių atsirado daug painiavos, įvairių grėsmių ir stipri priklausomybė nuo pasaulio rinkų.

Šiandienos įmonės veikia tokioje aplinkoje, kurioje išgyvena tik stipriausieji, jos susiduria su nežinomybe ir dažnais bei sparčiais verslo aplinkos pokyčiais, turi gebėti įžvelgti naujas tendencijas ir reikiamų veiksmų imtis anksčiau nei tai padarys konkurentai.

Įmonės, atsižvelgdamos į finansinę būklę, įmonės išteklius ir turimas žinias po atliktos analizės apie potencialią užsienio rinką, privalo pasirinkti tinkamiausią įėjimo į rinką modelį, o jau vykdančios užsienyje veiklą įmonės, stebėdamos ir analizuodamos rinkų pokyčius peržvelgti esamo įėjimo į rinką modelį ir esant reikalui jį tobulinti ar keisti kardinaliai.

**Lentelė 5 Įėjimo į rinką modeliai**

<b>Metodas</b>	<b>Aprašymas</b>
<b>Eksportas:</b> <i>Tiesioginis</i> <i>Netiesioginis</i>	Produkcija gaminama vietinėje rinkoje, parduodama ir eksportuojama į užsienio šalių rinkas.
<b>Sutartiniai metodai:</b> <i>Licencijavimas</i>  <i>Frančizė</i>	Įmonė leidžia naudotis savo prekės ženklu, technologijomis, autorinėmis teisėmis ir kt.  Verslo modelis, kuomet įmonė parduoda galimybę naudoti tam tikrą verslo modelį

<i>Gamybos sutartis</i>	Sutartis, pagal kurią įmonė savo produkciją gamina kitoje šalyje.
<i>Valdymo sutartis</i>	Sutartis pagal kurią įmonė valdo užsienio kapitalo įmonę. Kompetencijos ir žinių pardavimas.
<b>Nuosavybės / akcijų modeliai:</b> <i>Akcinis dalyvavimas</i>  <i>Jungtinė įmonė</i>  <i>Visiškai priklausomas filialas</i>	Mažesnioji akcijų dalis priklauso tiekėjams ar partneriams;  Siekiant išpildyti verslo tikslus dvi ar daugiau įmonių susilieja, dalinasi kapitalu ir rizika;  Visiška užsienyje įsteigto filialo nuosavybė.
<b>Kiti metodai:</b> <i>Neoficiali kooperacija</i>  <i>Konsorciumas</i>	Neįpareigojantis partnerių apsikeitimas informacija, technologijomis, personalu ir kt. Paremtas draugišku bendradarbiavimu.  Strateginis, įmonių išteklius vienijantis aljansas.

Šaltinis : sudaryta autoriaus pagal (F.Root, 1987) (P.Žukas, 2006)

Skverbiantis į naują rinką, įmonės gali pasirinkti labiausiai tinkamą įėjimo į rinką metodą. Įmonės, kurios dar tik žengia pirmuosius internacionalizacijos žingsnius ir įmonės, kurios plėtoja internacionalizaciją susiduria su skirtingų įėjimo modelių poreikiu. Dažniausiai naudojami modeliai: Eksportas (tiesioginis, netiesioginis), Nuosavybės/ akcijų modeliai (Akcinis dalyvavimas, Jungtinė įmonė, Filialas), Sutartiniai modeliai (Licencijavimas, Frančizė). Išskiriami dar du modeliai, tai Neoficiali kooperacija ir Konsorciumas.

Eksportas išsiskiria iš kitų metodų tuo, jog produkcija yra gaminama vietos rinkoje, ne tikslinėje rinkoje, į ją produkcija yra transportuojama. Eksperto strategija neretai pasirenkama identifikavus tikslines rinkas. Priklausomai nuo rinkos poreikių, produkciją galima standartizuoti ar adaptuoti. Eksportas gali būti skaidomas į tiesioginį ir netiesioginį eksportą (Osland, Taylor, & Zou, 2001). Tiesioginis eksportas pasižymi tuo, jog produkcija pagaminta vietinėje rinkoje yra tiesiogiai parduodama klientams, jokios tarpinės bendrovės kontrakte nedalyvauja. Šis metodas nereikalauja daug investicijų, produkcijos paklausa yra nesudėtingai identifikuojama pagal tiesioginių užsakymų kiekį, tiesiogiai eksportuojančios turi didesnes galimybes užtikrinti prekybos kontrolę: dalyvauja paskirstymo kanaluose, gali kelti reikalavimus produkto realizacijai, taipogi turi galimybę lengvai

stebėti rinką ir jos pokyčius, tačiau tai yra rizikingesnis ir brangesnis modelis nei netiesioginis eksportas.

Netiesioginio eksporto, priešingai nei tiesioginio eksporto metu prekės pagamintos vietinėje rinkoje yra perduodamos tarpinei įmonei, tolimesniame prekių realizacijos procese eksportuojanti įmonė nedalyvauja.. Šis metodas apima mažesnes kontrolės galimybes lyginant su tiesioginio eksporto metodu, tačiau dažniausiai, tai yra mažiau rizikingas, reikalaujantis mažiau investicijų metodas: nėra poreikio turėti specializuotą eksporto skyrių, mažesnis už eksportą atsakingų darbuotojų skaičius, nereikia papildomų išlaidų apmokymams, stažuotėms, įmonė gali koncentruotis ties gamyba ir produktyvumo didinimu. Eksportavimo rizika yra tarpinės už eksportą atsakingos įmonės atsakomybėje.

Nepaisant suteikiamos naudos verslui, eksportuojant produkcija kyla ir rizikos faktoriai;

- Nepastovus valiutų kursas;
- Skirtingos kultūros;
- Geografinis atstumas;
- Vėluojantys apmokėjimai už produkciją;
- Pasenusi verslo praktika;

Siekiant sumažinti kylančios rizikos grėsmės galimybę, būtina įgyti tarptautinių žinių, atlikti tęstines rinkos analizes, pasiruošti išsamų investicinį planą, konsultuotis su kvalifikuotais tarptautinės prekybos profesionalais, skverbimąsi į naują tarptautinę rinką identifikuoti kaip ilgalaikį įmonės strateginį planą. (Johansson, 2009)

Siekiant įmonėms skverbtis į tarptautinę rinką, tarptautinės prekybos tarpininkai gali suteikti reikšmingos pagalbos. Tarpininkai gali būti skirstomi į tris grupes: nacionalinės įmonės teikiančios tarptautinio verslo konsultavimo, oficialaus atstovavimo paslaugas, yra žinomos kaip eksporto valdymo įmonės. Jos teikia tarpininkavimo paslaugas arba suteikia savo vardą, savo atsakomybe veikia pasauliniu mastu.

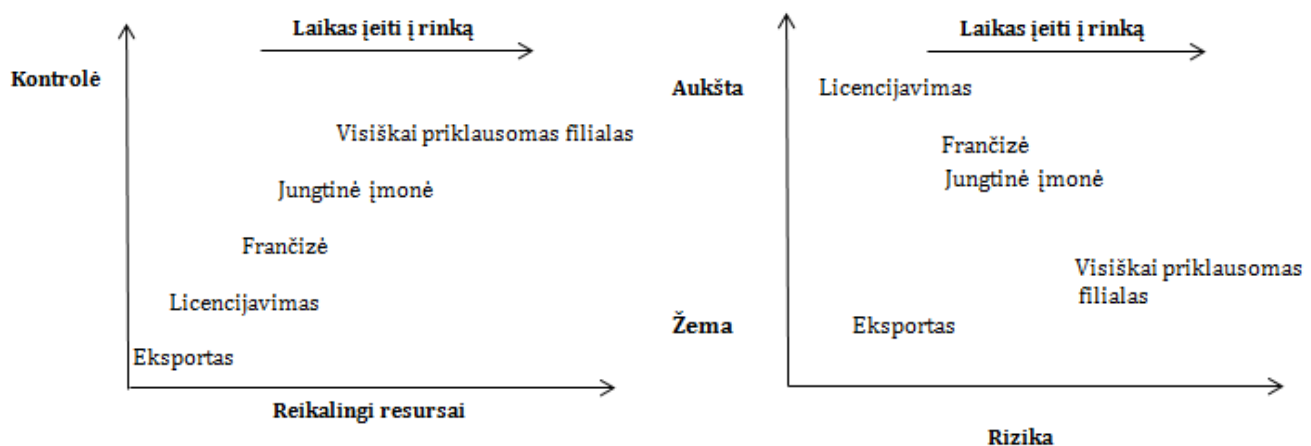
Antroji tarpininkų grupė veikia tinklinės asociacijos metodu: suteikia galimybę bendradarbiauti įmonėms, paskirstant prekes tarptautiniu mastu, nustatant kainas, finansuojant prekybinių operacijų kaštus.

Trečioji tarpininkų grupė yra prekybos įmonės. Importuodamos, eksportuodamos prekes dideliais kiekiais, prekybos įmonės gauna naudą iš masto ekonomijos. Dėl didelių kiekių gali generuoti aukštas pajamas netgi su itin mažu antkainiu.

Pradiniuose internacionalizacijos etapuose, įmonėms yra sudėtinga priimti tinkamus sprendimus, ženkliai didinti eksporto apimtis. Vyriausybė ar jų įsteigtos organizacijos gali pagerinti Lietuvos

įmonių plėtrą ir eksporto apimtis užsienio rinkose, pradedant informacine sklaida apie perspektyvias rinkas, baigiant pagalba marketingo, pardavimų strategijose. Lietuvoje veikiančios tokio tipo įmonės galėtų būti VŠĮ „Versli Lietuva“, Asociacija „Lietuvos verslo konfederacija“ ir kt.

Paveikslas 7 iliustruoja aukščiau aprašytus įėjimo į užsienio rinką metodus bei jų charakteristikas. Didžiausią eksporto kontrolės lygį reprezentuoja Filialo modelis, jis suteikia galimybę nuosekliai stebėti verslo veiklą, įtakoti sprendimus bei kontroliuoti bendrą filialo strategiją ir veiklą. Aukštas kontrolės lygis neretai yra tapatinamas su aukštu pelnu. Mažos kontrolės modeliai tokie kaip eksportas susiduria su sunkumais koordinuojant veiksmus ir strategijas. Aukšto lygio kontrolės požymius turintys modeliai gali padidinti pelną, tačiau mažos kontrolės lygį turintys modeliai mažina resursų kaštus, turi mažesnę riziką. Kita vertus, palyginus mažos kontrolės modeliai dažniausiai yra mažiau pelningi bet reikalauja mažiau investicijų ir resursų. Vera paminėti, jog kiekvienas įėjimo į rinką metodas reikalauja skirtingo laiko tarpo įsiskverbti į rinką: eksportui reikia mažiausiai laiko, kuomet jungtinei įmonei ar visiškai priklausomam filialui įsteigti reikalingas palyginti didžiausias laiko tarpas.



**Paveikslas 7 Įėjimo į užsienio rinką charakteristikos**

Šaltinis (Osland, Taylor, & Zou, 2001; Root, 1987)

Eksportas yra įvardijamas kaip mažiausiai resursų reikalaujantis, mažiausiai laiko įeiti į rinką užimantis, bet tuo pačiu, mažiausią kontrolės lygį turintis įėjimo į rinką modelis. Taipogi, eksportas mažiausią rizikos lygį turintis modelis.

Priešingai nei eksportas, visiškai priklausomas filialas reikalauja aukšto kaštų lygio, ilgo laikotarpio įeiti į rinką, tačiau atitinkamai rizika yra taipogi nedidelė, bet aukštas kontrolės lygis, kuris neretai yra tapatinamas su aukštesnių pajamų priežastimi.

## 2.4. Konkurencijos įtaka eksporto plėtrai

**Konkurencija** - (lot. *concurrentia* < *concurro* - bėgu drauge): varžymasis, rungtyniavimas kurioje nors srityje, norint pasiekti tą patį tikslą. Ekonomikos rinkos situacija, kai yra pakankamai daug pirkėjų ir pardavėjų, galima laisvai įeiti į rinką ir išeiti iš jos<sup>3</sup>

M. Porterio konkurencingumo teorija pažymi nacionalinio ūkio išskirtinumą. Vykstant internacionalizacijai, atskirų šalių rinkų reikšmė nuolat mažėja. Užsienio valstybės konkuruodamos tarp savęs, siekia įsitvinti naujose rinkose, tose srityse, kuriose turi konkurencinį pranašumą ir palankias sąlygas plėtrai. Sukonkretinus konkurencingumo sampratą, M. Porteris įvardija, jog tarptautiniu mastu prekiauja ir konkuruoja ne šalys, o jose veikiančios įmonės. Tiek šalies ūkio, tiek šalyje veikiančių pramonės sektorių konkurencinį pranašumą sąlygoja toje šalyje veikiančių įmonių konkurencingumas. Sektoriaus konkurencingumą apibrėžia visos tame sektoriuje veikiančios įmonės, jų kartu pasiektas bendras rezultatas. Be to, yra svarbu ne tik kaip įmonės įgauna konkurencinį pranašumą, bet ir gebėjimas tą pranašumą išlaikyti.

Kitas konkurencijos apibrėžimas pagal Leitonienę (1997) teigia, jog konkurencingumą galima įvardyti kaip dviejų krypčių kelią, kuriuo gamintojai, pardavėjai su tikslu įgyvendinti ekonominius interesus keliauja pas vartotojus, o vartojai keliauja pas gamintojus. Didėjant konkurencijai, auga ir pirkėjų bei pardavimų operacijų skaičius. Tęstinė konkurencija spartina konkurencingai ekonomikai būdingus procesus: daugėja klientų, technologinių inovacijų, ieškoma naujų rinkų, sparčiai atsinaujina verslo plėtros formos ir metodai.

Verta atkreipti dėmesį į konkurencingumą lemiančius vidinius veiksnius. Jie sukuria įmonėms konkurencinę terpę kuri turi įtakos įmonės veiklai, jos rezultatams, kurioje įmonės privalo vykdyti veiklą, ir išlikti dinamiškos.

Pasak M. Porterio (1989) prekės konkurencingumą įmonės lygmenyje nusako trys veiksmų grupės: techniniai, ekonominiai, socialiniai-organizaciniai.

Techniniai veiksniai nusako produkto paskirtį bei savybes. Šiai grupei priklauso standartų, normų, taisyklių reikalavimai, norminiai aktai, taipogi ergonominiai produkcijos rodikliai<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> *Interaktyvus tarptautinių žodžių žodynas* ] <http://www.ukc.ktu.lt/zodynas/word.php?zodis=konkurencija> . (2015-12-01)

<sup>4</sup> *Prekių ergonomija analizuoja mašinų ir aplinkos įtaką žmogui šiuolaikinėje gamyboje* (P. Žukas, 2006)



Ekonominiams veiksniams priskiriama išteklių kokybė, technologijos, produkcijos kokybė. Šie veiksniai apskaičiuojami pelningumo, vidutinių gamybos kaštų ar kt. pagalba.

Socialiniai-organizaciniai elementai išreiškiami kaip žmogiškieji ištekliai, vartotojų socialinė struktūra, rėmimas, prekių pasiskirstymas ir kt.

Veiksniai, įtakoiantys įmonių konkurencingumą M.Porterio (1989) išskiriami šie :

- Gamybos ištekliai;
- Paklausos sąlygos;
- Susijusios ir aptarnaujančios šakos;
- Įmonės struktūra, strategija ir konkurentai.

Šių veiksmų įtakojamos įmonės vykdo veiklą ir konkuruoja tarpusavyje. Bet kokiai veiklą vykdančiai pramonės šakai yra reikalingi ištekliai. Vieni yra sukuriami, kiti įgyjami natūraliai. Šie ištekliai skirstomi į penkias grupes : darbo jėga, gamtiniai ištekliai, infrastruktūra, žinių kapitalas. Šalies turimi, gamybai būtini ištekliai, turi tiesioginės įtakos įmonių konkurenciniam pranašumui. Priklausomai nuo pramonės sektoriaus pobūdžio, naudojamos skirtingos išteklių kombinacijos. Didelę vidaus rinką galima laikyti privalumu, nes tai vienas iš masto ekonomija nusakantis rodiklis, kaupiama naudinga patirtis, gerai žinomoje vidaus rinkoje, kuri tampa pravarti dirbant tarptautinėse rinkose

Įmonės, kurios vykdo veiklą tarptautinėje rinkoje, privalo būti konkurencingos , prisitaikyti prie ten esančių sąlygų prekybos reikalavimų, turi turėti pranašumų prieš vietinius rinkos žaidėjus :prekių ar paslaugų tiekėjus. Konkurencija gali būti įmanoma turint išskirtinį produktą, mažesnę kainą, geresnes transportavimo sąlygas, prekės ženklą ar kitus faktorius kurie turi įtakos sėkmingiems pardavimams.

Teigiama, jog konkurencijos dėka įmonės kuria naujas, inovatyvias prekes, gerina gaminamų produktų kokybę. Pirkėjai, dėl rinkos konkurencijos turi galimybę įsigyti kokybiškesnius produktus, konkurencija prisideda prie kainų reguliavimo.

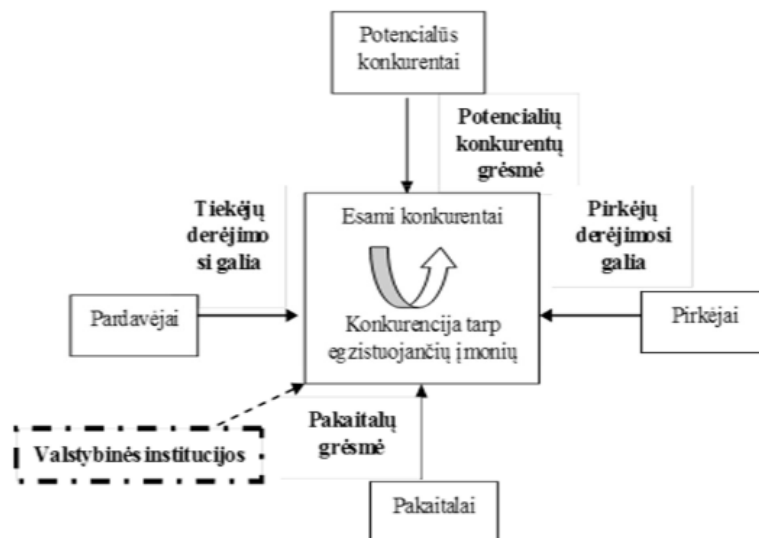
M.Porterio teorija identifikuoja penkias konkurencines jėgas, kurios lemia sektoriaus veiklos pelningumą:

- Naujų konkurentų įėjimas į rinką;
- Pakaitalų grėsmė;
- Pirkėjų derybinė galia;
- Tiekėjų derybinė galia;
- Konkurencija įmonių, jau įsitvirtinusių rinkoje;

M. Porterio modelis nėra iki galo apimantis visų , šių laikų verslui aktualių konkurencinių jėgų. Neįvertinamas valstybinių įstaigų įtakos aspektas, turintis įtakos įmonių, šalies konkurencingumui.

(R.Zinovjevaitė, J.Lazauskas, 2012) Valstybės politika, vienokiais ar kitokiais verslą įtakojančiais sprendimais gali nulemti atitinkamų pramonės sektorių pranašumą tiek vietinėje tiek tarptautinėje rinkoje. Taipogi, tarptautiniam įmonių konkurencingumui turi įtakos šalies geopolitinė situacija, narystės įvairiose tarptautinėse struktūrose. Modifikuotas, su įtraukta konkurencine Valstybinių institucijų jėga, M.Porterio 5 jėgų modelis pateikiamas paveiksle 8.

**Paveikslas 8 M.Porterio 5 jėgų modelis**



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis M. Porter (1989)

Pavaizduoti veiksniai turi įtakos konkurencinei aplinkai tarp įmonių, yra svarbu gerai išsianalizuoti kiekvieną M.Porterio modelio sudedamąją. Anot R.Jurevičiaus (1998) Deimanto modelio principas nusako, jog konkurencinę aplinką kuria ne vien tiesioginiai konkurentai, bet ir rinkos žaidėjai, kurie iš pirmo žvilgsnio nesudaro daug įtakos turinys veiksniai pvz. tiekėjai ar klientai. Visgi intensyviausias konkurencinis karas vyksta tarp tokias pačias prekes ar paslaugas siūlančių įmonių, kuomet tiekėjų ar klientų konkurencinė įtaka pastebima per derybinius procesus ar konkretiems konkurentams.

## **2.5. Kompanijų kooperacinių ryšių formavimas veiklos internacionalizacijos procese**

Sparčiai auganti konkurencija tarptautinėse rinkose priverčia verslą išlikti dinamišką, taikytis prie kintančios verslo aplinkos. Identifikuoti konkurenciniai pranašumai gali būti panaudojami konkurencinėje kovoje prieš konkurentus tarptautinėje rinkoje, o žinant konkurencinius trūkumus juos sumažinti iki minimumo. Tokia aplinkybė plėtojant veiklą užsienio rinkose diktuoja netradicinių korporacinių struktūrų svarbą. Vietos rinkos įmonės gali ne tik konkuruoti, bet ir bendradarbiauti siekiant įsiskverbti į aukštos konkurencijos rinkas. Kooperacija pravartanti įmonėms: suvienydamos jėgos gali greičiau įeiti į rinką, pasiekti geresnių rezultatų nei veikdamos vienos. Įmonių barjerai, kooperuotis į neformalias ar formalias grupes bendrai veiklai gali būti įvardijami kaip rizika prarasti organizacinį savarankiškumą, ar rizika prarasti kapitalo dalį. (P.Žukas, 2006)

### **Kompanijų kooperacijos motyvai ir privalumai**

- Išteklių stokos eliminavimas- ne tik finansų, bet ir darbo jėgos, kvalifikacijos stoka gali būti eliminuojama susijungus įmonių išteklius bendram tikslui pasiekti;
- Pavienių veiklų vystymas lėtas ir brangus: aukšti ir ilgai trunkantys rinkos tyrimai, distribucijos kanalų sistemų kūrimas trunka ilgai, reikalauja kaštų. Kooperuojantis įmonėms atsiranda galimybė dalintis išlaidomis, tyrimų rezultatais ar kurti bendrus paskirstymo kanalus.
- Specifiniai moksliniai tyrimai mažoms ar vidutinėms įmonėms neretai gali būti neprieinami.
- Įmonių kooperacija suteikia galimybę pasiūlyti paslaugų kompleksą, sukurti produktui didesnę pridėtinę vertę, geriau išpildyti klientų lūkesčius.
- Grupė labiau pastebima rinkoje.
- Didesnės galimybės įveikti skverbimosi į naują ar esamą rinką barjerus;
- Grupė įmonių patrauklesnė partneriams, svarbesnė eksportą remiančioms organizacijoms;
- Produkto kūrimo stadija pigesnė ir efektyvesnė;
- Galimybė gauti ekonomiją, išskirstyti riziką ir kaštus

Gausa kooperacijos privalumų identifikuoja galimybę mažoms Lietuvos įmonėms lengviau įsiskverbti į užsienio rinkas, efektyviau organizuoti veiklą, kas yra ypatingai aktualu veiklos pradžioje.

Tiksliniai strateginiai aljansai pagal susitarimą tarp partnerių, konkurentų tiekėjų ir kt. gali būti skirstomi pagal tikslų įgyvendinimo formą:

- Bendradarbiavimas pagal sutartį- dažniausiai sudaromos tarptautinio marketingo, tyrimų ar naujų produktų kūrimui bei vystymui. Taip pasidalinamos išlaidos ir sumažinami įmonių kaštai.
- Dalinio savarankiškumo bendrosios įmonės. Priklausomai nuo poreikio, numatomi skirtingi įvairių partnerių tarpusavio priklausomumo lygiai. Skirtingoms užsienio įmonėms, ar net konkurentėms apsieičiant turimais kaštais, pvz. įmonė leidžia naudotis nauja technologija savo bendrajai užsienio įmonei, mainais sutinkant naudoti jos gamybinius išteklius užsienio rinkoje. Taip nei viena įmonė neinvestuoja, tačiau viena turi naują technologiją, o antroji bendroji įmonė perkelia gamybą į kitą rinką.
- Kritinės masės sukūrimas – tai įmonių dalinis arba pilnas susijungimas siekiant atsilaikyti prieš konkurenciją. Nepajėgiančios konkuruoti rinkoje mažos įmonės jungiasi į bendrą, taip įgaudamos pranašumą ir didesnę rinkos dalį.
- Kainos aljansas- įmonės jungiasi siekdamos plačiu mastu monopolizuoti kainų lygio nustatymą. Viena iš pagrindinių tokio tipo susijungimo priežasčių, tai siekis rinkoje palaikyti aukšto lygio kainas .

Atlikus teorijos analizę, galime padaryti išvadą, jog tarptautinė prekybą yra įtakojama vietinės ir užsienio politikos. Ypatingai kreiptinas dėmesys į rinkos, į kurią ketinama eksportuoti arba plėsti eksporto sritį verslo aplinką. Įėjimo į užsienio rinką elementų grandinėje svarbu tinkamai pasirinkti įėjimo į rinką modelį, atlikti tęstina rinkos analizę, o esant rinkos pokyčiams pervertinti tarptautinės prekybos strategiją išlikti dinamiškai įmonei. Tarptautiniame versle svarbu gerai įvertinti konkurencinę aplinką . Teigiama, jog sparčiai auganti tarptautinė konkurencija sąlygoja vidaus rinkos įmonių kooperaciją: tinkamai įvertinta konkurencinė aplinka gali sąlygoti pelningą užsienio prekybą

Internacionalizacija, tai tolygus procesas, kurio vienas iš dažniausiai naudojamų metodų eksportas apibūdinamas kaip mažiausiai rizikinga tarptautinio verslo forma, įtakota vidinių ir išorinių veiksnių. Dažniausiai įvardijamas Eksporto plėtros motyvas yra ekonominės naudos siekimas.

### 3. Tyrimo metodologija

Moksliniuose darbuose metodologija apibūdinama įvairiai:

- Tai yra mokymas apie metodą.
- Pažinimo metodai ir tam tikri būdai konkrečioje kryptyje.
- Sritis, susijusi su tyrimo metodais ir technika.
- Mokslas, nagrinėjantis tyrimo formas ir bendramokslinius principus.

Apibendrinant, metodologija, tai bendrųjų pažinimo principų visuma. Analizuojant reiškinį galima naudotis skirtingų metodų kompleksu. (Kardelis, 2002) Skirtingų metodų charakteristikų naudojimas suteikia galimybę išanalizuoti situaciją per skirtingas prizmes: susisteminta, skirtingų šaltinių informacija yra tikslesnė, atskleidžianti daugiau naudingos informacijos. Norint atlikti kokybišką tyrimą, pasirinktas tyrimo metodų kompleksas turi būti informatyvus, metodologiškai pagrįstas, sukuriantis aplinkybes validiems tyrimo rezultatams gauti.

**Pagrindinis tyrimo tikslas** yra ištirti veiksnius, turinčius įtakos Lietuvos padarinės medienos eksporto plėtrai į Kinijos rinką, remiantis teorine ir tyrimo dalimis pasiūlyti praktinį sprendimą eksportuojančioms įmonėms.

#### **Empirinio tyrimo uždaviniai:**

- Tikslingai pasirinkti ir pritaikyti empirinio tyrimo metodus bei koncepcijas.
- Išanalizuoti padarinės medienos verslo aplinką Lietuvos rinkoje;
- Išanalizuoti padarinės medienos verslo aplinką Kinijos rinkoje;
- Nustatyti padarinės medienos eksporto metodus ir plėtros tendencijas ;

**Empirinio tyrimo metodas:** tinkamai parinkti metodai yra būtina sėkmingo tyrimo sąlyga. Yra du pagrindiniai tyrimo metodai: kiekybinis ir kokybinis.

Kiekybinis tyrimo metodas yra sisteminis, daugiausia skaitinės išraiškos medžiagos tyrimas, su tikslu apibūdinti ir pagrįsti tiriamą fenomeną. Kiekybinis tyrimas reprezentuoja specifinius, siauros apimties klausimus, kurie turi iš anksto paruoštus atsakymų variantus. Informacija yra renkama su iš anksto pasirinktais instrumentais, analizei naudojami statistiniai metodai.

Šiame darbe atliekamas empirinis tyrimas pagrįstas kokybiniu metodu. Kokybinio tyrimo metodas remiamas platesniais klausimais nei kiekybiniame metode. Šis metodas neturi iš anksto paruoštų galimų atsakymo variantų, naudojama mažesnė bet tikslesnė respondentų imtis. Neretai yra naudojama tikslinamųjų klausimų technika, kuri interviu dalyvius skatina išsamiau atsakyti į

užduodamus klausimus. Tikslinamųjų klausimų pagalba yra gaunami platesni atsakymai, didesnis respondento indelis analizuojama tema.

Galimi naudojami metodai yra: Grupinė apklausa, Individualus (giluminis) interviu, Pusiaus struktūrinis interviu, Projekcinis ir asociatyvinis metodai. (Babbie, 2007)

Darbe naudojamas tyrimo instrumentas Individualus (giluminis) interviu. Tikslingi pokalbiai bus atliekami susitikimų metu, telefoniniais skambučiais arba dėl geografinio atstumo ar kitų išorinių faktorių kylančių trikdžių, gali būti naudojamos esamo laiko susirašinėjimo platformos. Dažniausiai interviu demonstruoja didesnę atsakymo reitingą nei apklausos atliekamos elektroninio pašto pagalba. Taipogi, kokybinis interviu mažina klausimų /atsakymų nesupratimo riziką, esant poreikiui, gali būti naudojami tikslinamieji klausimai. (Babbie, 2007) Kokybinis interviu iš anksto suderintu laiku, suteikia respondentams galimybę išsakyti nuomonę, žinias ir susikaupusią patirtį padarinės medienos eksporto plėtros tema.

Atliekant kokybinį tyrimą, šiuo atveju interviu, nėra apsieinama be rizikos faktorių. Išankstinis respondento nusistatymas, žemas pasitikėjimo interviuotoju gali sąlygoti atmestinus respondento atsakymus. Taipogi, į interviu gali būti žiūrima neatsakingai, atsakinėjama paviršutiniškai, egzistuoja klausimų / atsakymų interpretacijos rizika. Atkreiptina dėmesį į tai, jog Lietuvos padarinės medienos eksporto plėtros į Kinijos rinką tema gali būti vertinama kaip profesinė prasme jautri tema. Į užduodamus klausimus gali būti neatsakyta arba atsakyta, arba suteikta informacija labai abstrakti. Empirinio tyrimo rezultatai gali būti paveikiami įvairių faktorių, tokių kaip kultūrinis šališkumas, ekonominis šališkumas, pasirinkimo šališkumas ir kt. Apibendrinant, žemesnis šališkumas lygis įtakoja patikimesnę informaciją.

### **3.1. Tyrimo imties metodai**

Dar vienas svarbus parengiamasis žingsnis interviu tyrimui atlikti, yra pasirinkti tinkamą respondentų imtį. Tiriamųjų skaičiaus pasirinkimo metodologijos yra skirstomos į du tipus: tikimybių ir netikimybių imčių atranka

Pagal pirmąją metodiką respondentai atrenkami atsitiktinai, naudojant vieną iš galimų metodų: paprastą atsitiktinį, sisteminių sluoksniuotą ir klasterio principo.

**Paprastas atsitiktinis būdas**, kuomet iš populiacijos sąrašo atsitiktiniu būdu parenkamas reikalingas respondentų skaičius.

**Sisteminis arba mechaninis būdas**, tai kuomet iš populiacijos sąrašo respondentai atrenkami pagal tam tikrą sistemą.

**Klasterio principo** : respondentai suskirstoma į grupes pagal panašias savybes.

Kadangi analizuojama tema Lietuvos apvalios medienos eksporto plėtra į Kinijos rinką yra siaura ir specifinė tema, didelė tikimybė, jog atsitiktiniai respondentai gali neturėti kvalifikacijos ir žinių dalyvauti tyrime. Dėl šios priežasties, tyrimo respondentui imčiai nustatyti bus naudojamas netikimybių modelis.

Netikimybių būdai gali būti: sniego gniūžtės metodas, grupių parinkimas kvotų principu, tikslinių grupių formavimas.

**Sniego gniūžtės principas**: šiuo metodu tyrėjas pasirenka kelis asmenis atitinkančius tiriamos srities tematiką. Vėliau, apklaustieji rekomenduoja asmenis atitinkančius tyrėjo nusakytus respondento požymius, o pastarieji, nurodo dar kitus ir t.t.

**Grupių parinkimas kvotų principu** : siekiant, kad grupėje būtų toks respondentų santykis, koks yra populiacijoje galima nustatyti kvotas pagal tiriamąją populiaciją.

**Tikslinių grupių formavimas**: tyrėjas savo nuomone suformuoja respondentų grupę, pagal konkretų išankstinį apklausos tikslą ar tematiką. Įprastai, šis metodas apima tyrimo tematikos ekspertus, atrinktus pagal išankstinę informaciją apie galimų respondentų kompetenciją, įgūdžius, patirtį ir galimybę apklausti.

Kaip minėta, šiame darbe, pagal tyrimo imties metodus pasirinktas netikimybių būdas. Atkreipiant dėmesį į tai, kad nagrinėjama darbo tema yra siauros specializacijos, respondentų kiekis, turinčiu kompetencijos atsakyti į klausimus, komentuoti medienos eksporto plėtros tematiką yra ribotas, pasirinkta tikslinių grupių formavimo metodika

Respondentai, tinkami empirinio tyrimo individualiam (giluminiam) interviu turi būti tiriamos tematikos ekspertai. Tai yra kritiškai svarbu norint surinkti kokybišką ir validžią informaciją. Tikimasi, jog respondentai atstovaus įmones tiesiogiai susijusias su padarinės medienos eksportu į Kinijos rinką. Tikimasi apklausti Lietuvos eksportuojančias įmones, logistikos partnerius, potencialių Kinijos importuotojų ar kitus atstovus susijusius su nagrinėjama tema. Dėl šios priežasties atsiranda empirinio tyrimo limitai: tik ekspertai yra tinkami respondentai, gali būti sudėtinga rasti tinkamą apklausiamųjų kiekį.

Tyrimo imtis, individualiam giluminiam ekspertų interviu nustatoma naudojant B. G. & Strauss, A.L (1967) kokybinio tyrimo respondentų imties metodą, kuris teigia, jog respondentai turi būti

apklausiami tol, kol atsakymai į klausimus ima kartotis ir jokios papildomos informacijos iš respondentų nėra išgaunama.

### **3.2. Tyrimo instrumentai**

Pasirinktas informacijos rinkimo instrumentas yra pusiau-struktūruotas klausimynas. Uždavinėjant klausimus, tyrėjas gali rinktis iš dviejų galimybių: yra galimybė užduoti atvirus arba uždarus klausimus. Uždarame klausimyne respondentas yra prašomas atsakyti į pateiktą klausimą vienu iš pateiktų teiginių, kuomet atviraime klausimyne respondentas yra prašomas atsakyti į klausimus savais žodžiais. Dėl patogumo ir respondentų plačių atsakymo galimybių šis metodas yra plačiau naudojamas tarp tyrėjų. Pusiau struktūriniame klausimyne tyrėjas gali būti lankstus ir pakeisti klausimų eigą pagal respondentą. Tyrėjas turi galimybę pritaikyti klausimus pagal respondentą, adaptuoti gautą informaciją ir esant reikalui užduoti papildomų tikslinamųjų klausimų apie padarinės medienos eksporto plėtrą.

Atsakingai paruošas, testuotas klausimynas padės išvengti dviprasmiškų klausimų, pagerinti klausimyno kokybę, išvengti nesusipratimų ir netinkamų atsakymų. (Babbie, 2007) Klausimyno testavimas buvo atliktas su vietinės rinkos padarinės medienos gamybos įmonės administracija. Komentarai, rekomendacijos dėl klausimų eigos, tikslinamųjų klausimų, aiškesnių klausimų formuluočių buvo atliktas, klausimynas buvo patobulintas.

Interviu pradžioje buvo pristatomas tyrimo tikslas bei eiga, taipogi aptartas konfidencialumo aspektas: be rašytinio sutikimo, tyrėjas negali atskleisti respondento duomenų.

Klausimynas sudarytas iš trijų dalių: klausimynas pradedamas įžanginiais klausimais apie įmonę, jos veiklą bei respondentą. Antra dalis susideda iš klausimų apie padarinės medienos rinką ir eksporto plėtros į Kiniją verslo esamą aplinką. Trečioji dalis apibendrina pateiktus klausimus/atsakymus, klausiami rekomendacijų eksporto plėtrai, bei verslo prognozių, lūkesčių. Tiek interviu metu tiek iškart po jų buvo daromi užrašai. Tyrėjui užsirašinėjant atsakymų santraukas, komentarus, jis atrodo daugiau susidomėjęs tyrimu, tai teigiamai veikia interviu dalyvius ir jų norą kokybiškiau įsitraukti į tyrimą. Esant galimybei buvo atliekamas dalinis arba pilnas interviu įrašas, kurio pagalba yra lengviau analizuoti klausimus. Klausimynas ir atsakymai analizuoti pasirenkant Matricos modelį. (Priedas 1)



## **4. Tyrimo rezultatai ir diskusijos**

Siekiant įvertinti Lietuvos padarinės medienos eksporto plėtros tendencijas ir galimybes į Kinijos rinką, atsižvelgus į darbe pateiktus su eksportu susijusius teorinius modelius, tolimesnėje darbo eigoje naudojamas tyrimo metodų kompleksas.

Anot L.Šliburytės (2000), atkreiptina dėmesį jog valstybės institucijų poveikis įmonėms reiškiasi per makro aplinką. Atliekant verslo aplinkos analizę reikia analizuoti ir makro aplinką sudarančius elementus : socialinę, ekonominę, kultūrinę ekonominę technologinę, politinę įstatyminę aplinką.

To pasekoje darbe naudojamas PESTEL modelis, atliekamos Lietuvos ir Kinijos rinkų analizės pagal PESTEL koncepciją.

Siekiant išsiaiškinti rinkos konkurencingumo aplinką, tyrime aptariami rinkos segmentai, potencialių klientų, konkurentų analizė.

Kaip papildantis, kompleksiškas eksporto plėtros tyrimo metodas yra naudojamas empirinis tyrimas: kokybinė Empirinis tyrimas yra būtinas, siekiant susisteminti ir įvertinti padarinės medienos pramonės ekspertų nuomonę ir praktines žinias.

Darbe atliktas empirinis tyrimas sudarytas iš trijų dalių:

- PESTEL analizė;
- Konkurencijos apžvalga;
- Kokybinis interviu;

### **4.1. Padarinės medienos pramonės aplinka Lietuvoje (PESTEL)**

Šia analize norima apžvelgti esminius, Lietuvos padarinės medienos rinkos veiklą įtakančius veiksnius. Naudojama PESTEL analizės metodas, aptariami politinės, ekonominės, socialinės, technologinės, aplinkosauginės ir teisinės aplinkos veiksniai.

#### **Politinė aplinka**

Politiniai sprendimai turi didelės įtakos pramonei, ne išimtis yra ir medienos sektorius. Nuo 2015m įsigaliojęs papildomas 5 proc. mokestis už parduotą žaliavinę medieną, taip pat už parduotą nenukirstą mišką ženkliai apsunkino padarinės medienos pramonės veiklą. Mokestis skaičiuojamas ne nuo gautos pelno dalies, bet nuo apyvartos. Mokami GPM, PVM mokesčiai

dubliuojasi su naujuoju mokesčiu, Lietuvos miško savininkų asociacija apskundė šį įstatymą Europos Komisijai (EK) dėl šio mokesčio neatitikimo ES teisei. Teisininkai teigia, kad nuo 2015 m. sausio 1 d. įsigaliojęs mokestis turi „apyvartos“ mokesčio požymių, o toks pagal ES teisę negali būti taikomas. (Verslo žinios, 2015) Tikėtina, jog šis papildomas mokestis turi įtakos kirtimų apimtims. LMSA skaičiavimais 5% mokestis nuo parduotos medienos, sudaro 30-35% pelno prieš mokesčius. Miškų kirtimai, 2015m I pusmetyje lyginant su 2014 m I pusmečiu sumažėjo 16proc.

Valstybinės miškų tarnybos (VMT) duomenimis, šių metų antrąjį ketvirtį, palyginti su tuo pačiu 2014 metų ketvirčiu, leidimų kirsti mišką skaičius sumažėjo vidutiniškai 26 proc., po šių metų pirmąjį ketvirtį jau fiksuoto 16 proc. smukimo. Labiausiai kirtimų sumažėjo privačiuose miškuose aplink Kauną ir Panevėžį – daugiau nei po 40 proc.

Pastaraisiais metais aktyviai diskutuotinas Valstybinės miškų urėdijos, žaliavinės medienos pardavimo taisyklių klausimas. Medienos perparduotojai, eksportuojantys žaliavą į užsienio rinkas, sudaro konkurenciją vietiniams perdirbėjams. To pasekoje yra svarstomas pasiūlymas, pirkimuose teikti pirmenybę perdirbėjams ir mažinti žaliavos eksportą. Didesnė pridėtinė vertė yra sukuriama gaminant produkciją: 1 euras pridėtinės vertės sukurtas miškų ūkyje (gaminant apvaliąją padarinę medieną) sukuria daugiau nei 20-30 kartų didesnę pridėtinę vertę medienos, baldų ir popieriaus pramonėje. Nepaisant to, visos Lietuvos miškuose išgaunamos produkcijos perdirbėjai ne tik kad nėra pajėgūs perdirbti, bet ir egzistuojanti laisva ekonominė rinka sąlygoja verslo lankstumą, orientavimąsi į kuo pelningesnius sandorius.

Ne ką mažiau svarbus politinis aspektas, jog valstybininkės miškų urėdijos skelbiamuose aukcionuose gali dalyvauti ir užsienio kapitalo įmonės ar fiziniai asmenys ( priešingai nei kaimyninėje Latvijoje, Estijoje, Vokietijoje ar kitose šalyse). Dėl ekonominių rinkų skirtumų, užsienio klientams Lietuviška valstybinė mediena, nepaisant transportavimo kaštų yra pigesnė. Vietiniams eksportuotojams ir perdirbėjams sukuriami konkurencija.

Dar vienas politinis veiksnys tai Europos Sąjungos parama miškininkystės pramonei: ES finansavimas miškų atodainimams, naujiems įrenginiams, verslo plėtrai ir kitoms veikloms.

Taip pat verta paminėti kad miškų reformos, lėtas miškų valdos atsigavimo procesas neleidžia naudoti turimus miško išteklius maksimaliu lygiu. Nuosavybės teisių atstatymas gali trukti iki penkerių metų. (Seimo kontrolieriaus tarnyba prie Lietuvos Respublikos 2005) Dar neatkurtos nuosavybės plotas užima 286.0 tūkst. ha. (Kuliešius, 2012) Pagal 2014 m. duomenis vis dar neatstatytų miškų plotas sudaro 238 tūkst. ha. o tai yra 10,9 proc visų šalies miškų. Itin lėtas nuosavybės teisių atstatymas turi neigiamą poveikį miškininkystės versle: brandūs miškai negali būti kertami, dideli miškų plotai negali kurti pridėtinės vertės ekonomikai dėl biurokratinio aparato neveiksmingumo.

## Ekonominė aplinka

Žaliavos kainą yra kone jautriausia ekonominiams pakitimams visoje produkto gamybos grandinėje. JAV dolerio- Euro kurso pokytis turėjo globalios įtakos medienos rinkai: krintantis euro kursas dolerio atžvilgiu smukdė medienos kainas iki daugiau nei 30 proc. lyginant su praeitų metų tuo pačiu mėnesiu. (Žr. lentelę) 2015m lapkričio mėnesio duomenimis, visi asortimentai, be išimties pigo. Mažiausiai krito Eglės rąstų kaina (-10.23 proc.), Beržo rąstų kaina (-11,02proc. ). Didžiausias kainų nuosmukis Malkų kainoms (-30,94 proc.) ir popiermedžių sortimentams (-29,28proc.)

**Lentelė 6 Padarinės medienos produkcijos kainų kaita**

Apvaliosios medienos sortimentas	Kaina EUR be PVM	Kainos pokytis EUR % 2015. lapkritis Lyginant su praėjusių metų tuo pačiu mėn.	
Pušies rąstai	52.0	-11.72 €	-18.39 %
Eglės rąstai	65.0	-7.41 €	-10.23 %
Beržo rąstai	67.0	-8.3 €	-11.02 %
Drebulės rąstai	32.0	-9.99 €	-23.80 %
Eglės popiermedžiai	17.0	-7.04 €	-29.28%
Pušies popiermedžiai	17.0	-7.04 €	-29.28 %
Beržo popiermedžiai	22.0	-6.38 €	-22.49 %
Malkos	17.0	-7.62 €	-30.94 %

Šaltinis: (Miško birža, 2015)

Privačių miškų savininkams tai daro didelę žalą: nesikeičiant medienos gavybos į kainiams, produkcijos savikaina išlieka nemažėjanti. Pelno marža sumažėja kritiškai, kartais net nepelningai. Įmonėms gyvybiškai svarbu ieškoti partnerių, pelningesniai produkcijos realizavimui.

### Darbo rinka

2013 m. medienos ir medienos gaminių gamybos sektoriuje veikla vykdė 1162 įmonės, kuriose dirbo 17,6 tūkst. darbuotojų. Tai atitinka 2,8 proc. visų šalies dirbančiųjų. Pagal 2011m. duomenis sektorius sukūrė 1,3 proc. bendros Lietuvos pridėtinės vertės. Šio sektoriaus indelis į bendrą šalies pridėtinę vertę daugiau nei 4 kartus viršijo ES(27) vidurkį. Lietuva, pagal šį rodiklį lenkė tik kaimyninę Latviją bei Estiją. (Lietuvos Verslo Konfederacija, 2014)

Medienos ir jos gaminių sektoriuje pastebimas mažėjantis veikiančių įmonių skaičius, tačiau didėjančios gamybos apimtys ir didžiųjų įmonių vaidmuo. Tai vertinama kaip teigiamas medienos sektoriaus veiklos požymis. Didėjantis vidutinių ir didelių įmonių skaičius sąlygoja didesnę rinkos stabilumą, didesnę našumą, platesnes eksporto galimybes, rinka tampa patrauklesnė investuotojams ir patikimesnė eksporto partneriams.

## Socialinė aplinka

Visuomenėje vyrauja neigiamas požiūris į miško kirtimus. Informacijos sklaidos trūkumas apie tvarios miškininkystės valdymą, brandžių medynų kirtimų svarbą ir visuotinę ekonominę bei ekologinę naudą daro verslą nepatrauklų, klijuoja socialiai neatsakingo verslo etiketę.

Medienos pagrindu gaminami biodegalų, biochemijos pramonė tampa vis stipresnė ir reikšmingesnė. Biokurui naudojamos prastesnės malkinė mediena, medienos atliekos ir kt atpigina šildymo kaštus gyventojams beveik trečdaliu. Taipogi sukuriamos darbo vietos, naudojami vietiniai išteklių.

### **Technologinė aplinka**

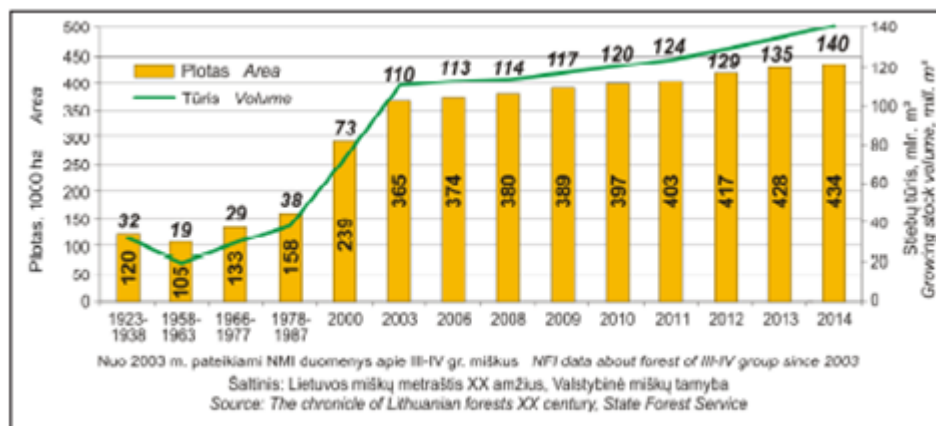
Sparti technologijų kaita, vis tobulinamos miškininkystės mašinos lengvina ir spartina padarinės medienos gamybą. Naujos medkirtės, medvežės, vis tobulinamos logistikos sistemos spartina ne tik padarinės medienos gavybos bet ir logistikos, pardavimo procesus.

### **Aplinkosauginė aplinka**

Dėl 2015m per šalį nusidriekusio kiaulių maro, priimtas sprendimas draudžiantis miškų kirtimus kai kuriuose rajonuose (Jonavos r. ir kt.) Draudimas *neigiamai* paveikė lietuviškos medienos rinką, sumažino medienos pasiūlą

Lietuvos saugomas teritorijas sudaro rezervatai ir draustiniai, paveldo objektai, nacionaliniai bei regioniniai parkai, biosferos rezervatai ir biosferos poligonai ir kita. Šiandien teritorijos, išsiskiriančios savo gamtine ir kultūrine svarba nacionaliniu bei tarptautiniu mastu užima apie 17,5 procentų šalies teritorijos. Priklausomai nuo saugomos teritorijos, saugomų rūšių ypatybių teritorijose taikomi skirtingi apribojimai. Privačiuose miškuose įsteigtoms naujoms saugomoms teritorijoms uždraudžiama arba ribojama vykdyti veikla. Neretai pasitaikantis brandžių medynų kirtimo draudimas ar kirtimų ribojimas. Jei nuosavybės teisės į miško žemę buvo įgytos anksčiau nei įsteigta saugoma teritorija yra galimybė gauti kompensaciją iš valstybės ar ES lėšų. Taipogi miškų atkūrimas yra privalus ne tik darnios miškininkystės faktorius, bet naudingas ir ateities verslui. Atsodinto miško plote per metus priauga 6.4 m<sup>3</sup> medienos. Tai turi įtakos bendram miškų prieaugio tūriui, kuris nepaisant kirtimų kasmet vis didėja. (žr. paveikslas 9)

## Paveikslas 9 Brandžių medynų plotas ir tūris



Šaltinis: Lietuvos miškų metraštis

Vienas aktualiausių aplinkos faktorių, turinčių svarbos padarinės medienos pramonei yra oras. Kadangi tai yra lauko sąlygomis atliekami darbai, pradedant medienos ruoša, sandėliavimu, baigiant transportavimu, šiai pramonei būdingas darbų sezoniškumas.

Taipogi orų įtaka juntama dėl vėtrų, ar kitų gamtos sąlygotų pažeidimų miškuose: pagal miškininkystės reikalavimus, įmonės privalo prižiūrėti ir tvarkyti nuosavybės teise priklausančius miškus, tai įmonėms kainuoja papildomas lėšas.

Dėl sezoniškumo, produkcijos kainos tampa elastingos ir gali kisti iki 20proc. Verta paminėti, jog padarinės medienos kainoms taipogi turi įtakos siūlomi kiekiai: kuo didesnis kiekis, ar ilgesnis medienos tiekimo termino laikas, tuo lengviau išsiderėti palankesnės bendradarbiavimo sąlygas ir kainas su užsakovais.

## 4.2. Išorinė analizė. Kinijos padarinės medienos rinka

Šios darbo dalies tikslas yra įgyti gilesnes įžvalgas apie Kinijos rinką. Išanalizavus išorinius faktorius, įmonės turi galimybę identifikuoti galimybes bei grėsmes, surinktos bei susistemintos informacijos pagrindu įvertinti rinkos patrauklumą. (Lymbersky, 2008).

## 5.1. Makro aplinkos analizė (PEST)

Siekiant geriau suprasti verslo aplinką Kinijos rinkoje, PEST modelio pagrindu pateikiama rinkos analizė. Tai įžvalgos politiniais, ekonominiais, socialiniais ir technologiniais aspektais, kurie padeda

nustatyti makro aplinkos veiksniai.

## **Politinė aplinka**

### ***Itin reguliuojama teisinė sistema***

Kiniją valdantis griežtas komunistų partijos režimas itin kontroliuoja visas politines, kalbos bei religijos išraiškas. Taipogi, valstybė kontroliuoja šalies finansų sistemą, ko pasekoje priklausomai nuo to yra valdomas visas šalies ūkis: vyriausybei priklauso visos pagrindinės finansinės institucijos, kurios pagal valstybės prioritetus bei interesus finansuoja didžiąsias šalies įmones". (The Hertige Foundation, 2013) Šie veiksniai sukuria nepalankią ir rizikingą aplinką. Demokratijos trūkimas, itin griežta valstybės kontrolė tiesiogiai įtakoja verslą, kuriam sunkiai prognozuojami politiniai sprendimai gali padaryti nepataisomos žalos.

### ***Aukštos korupcijos lygis***

Kinija pasauliniame kontekste yra minima kaip šalis turinti aukštą korupcijos lygį. Nė viena šalis neturi idealių rezultatų. Pagal pasaulinės pilietinės antikorupecinės organizacijos „Transparency international“ duomenis du trečdaliai šalių turi 50 iš 100 galimų korupcijos balų, kuomet 0 reiškia stiprų korupcijos lygį, 0 reiškia korupcijos nebuvimą. Pagal minėtą korupcijos suvokimo indeksą, Kinija užima 80 vietą tarp 176 šalių su korupcijos balu 32.

Skirtinga nei Europos Sąjungos teisinė ir politinė sistema, Kinijos vietinių gyventojų, tame tarpe šalies, įmonių vadovų, įpročiai bei elgesena sukuria kultūrinį atotrūkį, kuris nurodo poreikį atidžiai išanalizuoti tiek galimybes, tiek grėsmes sąlygotas sunkiai nuspėjamos korumpuotos politinės sistemos politinės įtakos eksportui.

### ***Kinijos vidaus miškų apsaugos politika***

Sparčiai auganti Kinijos pramonė susiduria su žaliavinės medienos trūkumu. 1990 metais Kinija pristatė vietinių miškų apsaugos programą, kuria nustatė griežtus medienos kirtimų reikalavimus. 1998 metais miško apsaugos programa buvo imta įgyvendinti, to pasekoje žaliavinės medienos importas padidėjo dramatiškai. Dėl šio politinio, aplinką tausojančio sprendimo, vietinė miškininkystė Kadangi tos politinės aplinkos ekologišką sprendimą, vietos miškininkystės pramonė negali įvykdyti vidaus medienos žaliavos poreikio ir yra priversta išlaikyti importą.

### ***Subsidijos medienos importui***

Siekiant sumažinti medieną importuojančių įmonių kaštus, palaikyti konkurencingą kainą už žaliavą, Kinijos valstybė subsidijuoja įmonių ar jų atstovybių įsikūrimą užsienyje bei padarinės medienos importo, konkrečiai transportavimo išlaidas.

### ***Medinių konstrukcijų vartojimo skatinimas***

Kinijos pramonės ir technologijų ministerija kartu su Kinijos būsto ir miesto-kaimo plėtros departamentu, 2015 m pabaigoje išleido veiksmų planą, skatinti ekologiškų statybinių medžiagų naudojimą. Kai kurie veiksmų plano punktai apima ir žaliavinės medienos naudojimo skatinimą vietinėje rinkoje:

- Skatinti medinių konstrukcijų naudojimą valstybės finansuojamuose mokyklų, darželių, senelių namų statybų projektuose, žaliavinės medienos naudojimą kraštovaizdžio struktūrose ir kituose mažaaukščių pastatų, tokių kaip specializuoti turizmo, poilsio centrai statybos projektuose.
- Skatinti medinių konstrukcijų naudojimą ūkinių statinių, naujų kaimo sodybų statyboje.

(China Bulletin, 2015)

### **Ekonominė aplinka**

2014 m. Kinijos ekonomikos augimo tempas buvo lygus 7,4 proc., augimo tempas 2012 m siekė 7,7 proc. Kinijos centrinis bankas prognozuoja, kad 2015m. augimas sieks 6,8 proc, o 2016m metinis šalies ekonomikos augimas sumažės iki 6,3 proc. (Focus economics, 2015) Pastaraisiais metais augimas buvo mažesnis nei pastarųjų penkerių metų vidurkis, tačiau išlieka dramatiškai didelis, lyginant su pasaulio vidurkiu, kuris 2014m buvo lygus 3,3 proc., o 2016m prognozuojamas 3,7proc. augimas.

Dabartiniai ekonominiai rodikliai rodo, jog ekonomika stabilizuojasi po akcijų rinkos griūties 2015 vasarą, kuomet Kinijos valdžia ėmėsi masinių ekonomikos skatinimo priemonių. Prognozuojama, jog jau iki 2016m spalio mėn. juanis grįš į stipriausių valiutų tarpą. Šalies eksportas 2016m. turėtų išaugti 3,1 proc., o importas – 2,3 proc. (Internationally monetary fund, 2015) Kinija prognozuoja, kad per ateinančius penkerius metus ūkio augimas sudarys ne mažiau nei 6,5 proc. Kinijos eksportas per 2014 m traukėsi nežymiai, 1,1%.

### ***Narystė tarptautinėse organizacijose***

Kinija yra Pasaulio prekybos organizacijos (PPO), Azijos ir Ramiojo vandenyno ekonominio bendradarbiavimo (APEC), Brazilijos, Rusijos, Indijos, Kinijos, Pietų Afrikos sąjungos (BRICS) Šanchajaus bendradarbiavimo organizacijos, Bangladešo, Kinija Indija- Mianmaro regioninio bendradarbiavimo forumo (BCIM), G-20 ir kitų organizacijų narė. (CŽV World Factbook 2013). Kinijos tarptautinės narystės rodo palankias tarptautinius santykius, atvirumą ir tendencijas bendradarbiavimui. Be to sąjungos atstovauja interesus rinkos dalyvių, poveikį teisinė sistema, mokesčių ir kitų svarbiausių veiksnių.

### ***Profsąjungos***

Sąjungos padeda liberalizuoti Kinijos prekybos aplinką, sukuria palankią terpę verslui, didina prekybos apimtį ir didina vartojškumą. Dėl profsąjungų veiklos rinka labiau įsipareigojusi ir tvari, apsaugota nuo netikėtų drastiškų pokyčių.

### ***Kinija- didžiausia pasaulyje baldų gamintoja ir eksportuotoja***

Žaliavų importas, konkrečiai medienos rąstai yra labai svarbus. Pasak Liu Nengwen (2012), Kinijos Medienos ir medienos produktų platinimo asociacija prezidento 2010 Kinija importavo 42,5% visos miško produkcijos, o šalies viduje pagamintos miško produkcijos buvo 58,5%. Statistika patvirtina, kad apvalios medienos importo į Kinijos rinką poreikis yra didelis. Be to, Kinija yra didžiausia pasaulio baldų gamintoja ir eksportuotoja. (Nengwen, 2012).

### ***Kinija didžiausia nelegalios medienos importuotoja***

Kinijos Medienos pramonės turi neigiamą pusę. 2011 metais Kinija importavo ne mažiau kaip 18,5 mln. M3 nelegalios žaliavinės ir apdirbtos medienos, vertinamos daugiau nei 3,7 bln JAV dolerių. Daugiausia nelegalios medienos atkeliavo iš Rusijos (21proc), Saliamono Salos (12%), Birmos(4%), Kongo (4%), Pusiaujo Gvinėja (2%), ir Mozambiko (1,5%) ir kitų regionų. Šaltinis (*Appetite for destruction: China's trade in illegal timber, Enviromental Investigation Agency, 2012*) Šis veiksnys daro nepalankią verslo aplinką, didina konkurenciją bei mažina produkcijos kainas.

### ***Nestabilus JAV dolerio Juanio kursas***



Mokėjimai už produkciją dažniausiai atliekami JAV dolerio arba Kinijos Juanio valiuta. Dabartinėmis pasaulio ekonomikos sąlygomis, valiutų kursai yra linkę kisti, tai sudaro valiutų kurso riziką .

### **Socialinė aplinka**

Kinijos regione pastebimas augantis gyventojų skaičius, urbanizacija. Sparčiai plėtojama infrastruktūra, investicijos į sveikatos apsaugos sistemą, didėjanti populiacija skatina didėjantį vartotojiškumą : augantis gamtinių išteklių tokių kaip nafta, ir kt. vartojimas, didėjantis transporto skaičius, auganti chemijos, farmacijos, statybų pramonė, didėjanti paslaugų sektoriaus paklausa. Ekonominis augimas urbanizuotose regionuose sąlygoja aukštos rūšies galutinių produktų ir paslaugų, įskaitant turizmo, švietimo bei vartotojų rinkas. Iki 2020 m Kinijos vidurinioji klasė sudarys 45 proc. visų gyventojų, arba 700 mln gyventojų. Urbanizacijos lygis iki 2020 m sieks daugiau nei 55 proc. (The Heritage Foundation, 2013) Didėjantys socialinių indikatorių rodikliai turi daryti teigiamą įtaką vartotojų rinkai. Darbe nagrinėjama apvalios padarinės medienos eksportas į Kinijos rinką. Didėjantis vartotojiškumas, pokyčiai gamybos apimtyse dėl augančių gautinio vartojimo prekių paklausos išaugimo, turi teigiamos įtakos žaliavos paklausai: didėjantiems užsakymų kiekiams ir kainoms.

### ***Aukštos užimtumo lygis miško pramonėje***

Miškininkystės pramonė turi daugiau nei 13,7 mln. oficialių darbuotojų visame pasaulyje. Šio sektoriaus produkcija sudaro apie 0,4 proc pasaulio BVP. Kinijoje šiame sektoriuje oficialiai dirba 3,5 mln darbuotojų. Darbo vietos sudaro beveik 26% pasaulyje sukurtų darbo vietų miškininkystės sektoriuje, tačiau pagal neoficialius statistinius duomenis, bei atiliktus tyrimus, teigiama, jog nelegalūs darbuotojai sudaro apie 66proc – 72proc legaliai dirbančių žmonių. (Tarptautinė darbo organizacija, 2011) Galime daryti išvadą, jog miškininkystės sektoriuje dirba daugiau žmonių nei skelbiama oficialioje statistikoje. Aukštos Kinijos visuomenės dalyvavimas miško pramonės veikloje atspindi rinkos svarbą ir potencialą.

### ***Socialiniai / kultūriniai aspektai versle***

Internacionalizacijos procese, kultūriniai, religiniai skirtumai yra neišvengiama tarptautinės veiklos dalis. Prieš įeinant į naują rinką labai svarbu iširti verslo aplinką, ją sąlygojančius kultūrinius aspektus.

Darbo savaitė Kinijoje tęsiasi taip pat , kaip ir Europoje: nuo pirmadienio iki penktadienio, įprastai

darbo diena prasideda 8 val. ir baigiasi 17val. Dirbant tarptautinėje erdvėje, vienas iš sunkumų komunikuojant tai skirtingos laiko zonos: tarp Lietuvos ir Kinijos įsiterpia 6val skirtumas.

### ***Hierarchijos aspektai***

Kinijoje dominuoja verslo organizacinė struktūra pagrįsta hierarchija: griežtai laikomasi įsipareigojimų, taip pat ir privilegijų. Per derybas ar diskusijas Kinijos verslininkai yra labai orientuoti į oponento statusą bei įgaliojimus. Lietuviško kapitalo įmonės, ketinančios bendradarbiauti su potencialiais Kinijos partneriais, privalo gerai išsianalizuoti įmonės struktūrą ir hierarchiją, į prezentacijas, susitikimus ar derybas deleguoti tik atitinkamas pareigas, kvalifikaciją turinčius įmonių atstovus, nes priešingai, iškyla didelė nesusipratimų ar netgi kontraktų praradimų grėsmė. Taipogi, aktualus versle skirtumas tarp Europos ir Kinijos žmonių yra tas, jog kintiečiai yra daugiau linkę į kolektyvizmą, kuomet lietuviai linkę į individualizmą. Dažnas atvejis, kuomet į verslo susitikimus yra deleguojama grupė atstovų, kurie nebūtinai yra tiesiogiai susiję su diskutuojamu susitikimo klausimu ar turintys įtakos priimamam susitikimo sprendimui.

### ***Oficialūs verslo susitikimai***

Punktualumas yra laikomas labai svarbus aspektas bendradarbiaujant su partneriais iš Kinijos. Verslo susitikimas prasideda rankos paspaudimas ir vizitinių kortelių apsikeitimu, kurios turėtų būti imamos dviem rankomis. Apsikeitimas verslo dovanomis yra įprasta Kinijos verslo kultūra. Tačiau reikia pažymėti, kad asmeniui, su aukštesniu rangu dovana turi būti didesnės vertės, nei žemesnės pareigas užimančiam darbuotojui. Susitikimai dažnai pradedamas neformaliais pokalbiais ir verslo dovanomis.

Kinijos verslininkai linkę puoselėti ilgalaikius verslo santykius, paprastai, per pirmąjį susitikimą susitarimas nėra pasirašomi. Įėjimas į Kinijos rinką reikalaujantis ne tik finansinių bet ir laiko investicijų: iki rašytinio bendradarbiavimo kontrakto su potencialiu partneriu gali tekti susitikti ne kartą.

## **Technologinis**

### ***Investicijos į Kinijos uostas***

Kinija intensyviai investuoja į jūrų uosto modernizavimą. Uostai plečiami, pritaikomi tarptautinei prekybai, įskaitant ir žaliavinės medienos prekybą. Vienas iš pagrindinių žaliavinės medienos rąstų prekybos uostas Kinijoje yra Penglai uostas, Shandong pusiasalyje. Per šį uosta 2013 m buvo importuota apie 780 000 m<sup>3</sup>. Žaliavinės medienos. Į Penglai uostą 2005 investuota daugiau nei 5

mln juanių , (apie 700 000 eur) pastatytas 200 000 m<sup>2</sup> medienos transportavimo platforma , dar 20 mln juanių (apie 3mln eur) medienos logistikos uoste technikai. Per 5metus nuo investicijų, importuotos medienos kiekis išaugo net 90proc. Tikimasi, jog Žaliavinės medienos, importuotos per Penglai uostą kiekis išaugs iki 2mln m<sup>2</sup> per metus. Patogus ir pritaikytas logistikos uostas padeda sumažinti transportavimo išlaidas verslui, sumažinti laiko kaštus bei supaprastinti transportavimo procedūras.

### ***Technologinis poveikis produktyvumui***

Kinijos baldų gamybos technologijų modernizavimas, bei inžinerijos yra gana aukšto lygio. Tai turi įtaką produktyvumui ir bendrai žaliavinės medienos paklausai. (Global Wood Network, 2011) Kita vertus, technologinės inovacijos, naujų technologijų diegimas gali įtakoti apvaliosios medienos paklausą neigiamai: technologijų pagalba žaliavos gali būti naudojamos produktyviau, gali būti naudojama daugiau natūralios žaliavinės medienos pakaitalų, Ko pasekoje žaliavinės medienos paklausa gali mažėti.

### **Aplinkosauginė aplinka**

#### ***Žalioji politika: miško atkūrimas***

Siekiant gerinti aplinką, 2012 metais Kinijos centrinė vyriausybė patvirtino 34,3 mlrd dolerių paramą miškininkystės projektams. Biudžetass skirtas Valstybinei miškų administracijai, finansavimas tęsiasi iki 2020 . Šiuo projektu siekiama didinti šalies miškingumą 4,1 proc , arba 21.67 mln. hektarų. Tęstina 1990-ųjų vietos miškų apsaugos programa turi įtakos žaliavinei medienai: galiojančios griežtos taisyklės ir palyginti mažos kvotos vietos miško kirtimams sukuria aukštą medienos importo poreikį. Kadangi Kinija investuoja į želdinimo programą, po kelių dešimtmečių miškai pasieks brandą, taps tinkami žaliavos gavybai, importo paklausa turi tikimybę mažėti. Kitavertus, vis augančiam žaliavos poreikiui, tai importo kiekiams gali turėti tik minimalią arba jokios įtakos.

#### ***Ekologinė produkcija***

"Greenpeace" yra prieš nelegalius miško kirtimus kovojanti organizacija. Ji atkreipia visuomenės dėmesį į tinkamą ir konkurencingą verslą. Taipogi , organizacija skatina ekologiškų ir natūralių žaliavų naudojimą ir produkciją, įskaitant baldų gamybą, statybos sektorių ir kita produkciją.

#### ***Laiko zona***

Kitas aplinkos veiksnys yra skirtingos laiko zonos. Skirtumas tarp Lietuvos ir Kinijos yra +6

valandos, skaičiuojant nuo Lietuvos laiko zonos. Tai didelis skirtumas, kuris sukelia nepatogumų bendraujant su esamais ar potencialiais užsienio partneriais.

### ***Geografinis atstumas***

Be to, geografinis atstumas sukuria sunkumų bendradarbiaujant su Kinijos rinka. Tolimas atstumas didina transportavimo išlaidas, ilgina pristatymo laiką. Dėl geografinio atstumo, transportavimas yra kompleksiškas ir sudėtingas, transportavimo kaštai tiesiogiai įtakoja verslo patrauklumą. Kaip jau darbe minėta anksčiau, Kinijos vyriausybė finansuoja žaliavinės medienos transportavimo išlaidas, pokytis transportavimo sistemoje gali įtakoti rinkos patrauklumą verslui.

### **Teisinė aplinka**

#### ***Interpretuojami įstatymai***

Labai svarbu nuolat stebėti ir analizuoti Kinijos teisinės sistemos pokyčius. Kinijos valdžios institucijos veikia sunkiai nuspėjamai ir prognozuojamai: sunku iš anksto numatyti įstatymų pokyčius prieš jiems įvykstant. Taipogi, Kinijos reglamentai dažnai išdėstomi miglotai, neapibrėžtai. Įstatymai yra atviri interpretacijai, norint kurti sėkmingą verslą Kinijos rinkoje, yra privalu gerai išmanyti vietinės teisės, rinkodaros ir kitus veiksnius, naudotis vietinių specialistų konsultacijomis.

#### ***Šalis, turinti silpnos teisinės sistemos įvaizdį***

Kinijos rinka yra įtakojama politikos ir korupcijos. Didžioji dalis miško žemės yra valstybės nuosavybėje. Žemės nuosavybės įsigijimas, investavimas į žemės sklypą įmonei yra negalimas, įmonėms suteikiama galimybė tik ilgalaikiai nuomai, kuriai taikoma daug apribojimų. Įvairios formos korupcija turi įtakos vyriausybės pirkimams, statybos, bankų ir finansų rinkoms. (The Heritage Foundation 2013)

#### ***Miško produkcijos sertifikacija***

Siekiant apsaugoti rinką nuo nelegalių medienos kirtimų bei importo, yra taikomi teisiniai miško sertifikavimo reikalavimai. Įmonė, norinti tiekti žaliavinę medieną, turi pateikti medienos gavybos sertifikatus, miškotvarkos projektus, leidimą kirsti, įvykdyti krovinio gabenimo reikalavimus, įvykdyti ISO standarto kokybės ir žymėjimo reikalavimus. Tai įmonėms sukuria papildomus laiko ir finansinius kaštus, tačiau ši teisinė sistema daro daugiau sunkumų nelegaliems apvaliosios medienos gamintojams, sukuria barjerą nesąžiningai konkurencijai, nelegaliai medienos gavybai, neleidžia į rinką patekti nelegaliai medienai, kuri ne tik gali įtakoti žaliavos kainų mažėjimą bet ir ekologinę nelaimę.

## 5.2. Žaliavinės medienos rinkos segmentai

Pagal tolimesnę žaliavinės medienos apdirbimo paskirtį, rinka gali būti suskirstyta į kelis segmentus:

### Galutinio vartojimo pramonė:

- Statybos pramonė segmentas (pvz. būsto inžinerija. Pušies / eglės padarinė mediena)

### Perdirbimo pramonė:

- Baldų gamybos segmentas (pvz. interjero dizainas, baldai. Beržo padarinė mediena.)
- Pakuočių pramonė (pvz. euro padėklai, kartoninės pakuotės, popierius ir kt. Popiermedis, tarinė žaliavinė mediena. Alksnis, juodalksnis ir kt. )
- Medienos apdirbimo pramonė (pvz. langų rėmai, laiptai, grindys. Pušies, eglės žaliava)
- Biokuro pramonė (pvz. ekologinis šildymas. Malkinė mediena, medienos atliekos)
- Vartotojų rinka (pvz. „Pasidaryk pats“ rinka)

Verta pastebėti, jog kai kurie rinkos segmentai gali sutapti. Pavyzdžiui statybos pramonės segmentas gali būti laikomas tokiu pačiu kaip ir vartotojų segmentas („Pasidaryk pats“ segmentas. ) Taip nutinka, kuomet konstruktorius perka medieną ne tiesiai iš gamintojo ar didmenininko, bet iš specializuotų mažmeninių prekybos parduotuvių, veikiančių B2C verslas-klientui<sup>5</sup> pagrindu. Statybos pramonė yra svarbiausias segmentas Kinijos medienos importuotojams. Vidutiniškai statybos pramonė sunaudoja daugiau nei 80proc. visos padarinės medienos. (*Sheridan & Arnsdorf, 2013*) Kaip jau buvo minėta, statybos pramonei reikalingos medienos rūšys yra pušies ir eglės padarinė mediena.

## 5.3. Klientų analizė

Siekiant išnagrinėti naujos rinkos potencialių klientų lūkesčius bei poreikius, yra privalu atlikti analizę. Tai yra kritiškai svarbus ir naudingas įrankis, padedantis identifikuoti, geriau suprasti tikslinę klientų rinką Kinijoje.

---

<sup>5</sup> (angl. *Business to Consumer*, liet. *Verslas galutiniam vartotojui*).

Lietuvos padarines medienos rinka veikia medienos produkcijos grandinės pradžioje. Todėl potencialūs klientai apima kelias tolimesnes grandinės dalis: medienos perdirbimo įmones, lentpjūves, taipogi tarpininkaujančias įmones ar perpardavinėtojus. Darbe pateikiama klientų analizė remiasi anksčiau minėtų produkcijos segmentavimu, pagal tolimesnę padarinės medienos apdirbimo paskirtį.

Išskiriami trys segmentai: pirmasis reprezentuoja spygliuočių sortimentą: pušies, eglės rąstus. Šios rūšies produkcija dažniausiai naudojama statybos pramonėje. Segmentas B reprezentuoja lapuočių rąstų sortimentą (beržo rąstai), šis sortimentas dažniausiai naudojamas baldų pramonėje, apdailos, interjero detalių gamybai. Trečiasis, C segmentas reprezentuoja prastesnės kokybės produkciją: popiermedžių, tarinės bei malkinės medienos sortimentus. C segmento mediena dažniausiai naudojama pakuočių ir biokuro pramonėje.

<b>Klientų segmentai</b>	<b>Aprašymas</b>	<b>Potencialių klientų reikalavimai produkcijai</b>	<b>Lietuvos rinkos reikalavimų atitikimas (skalė 0-5)</b>
Segmentas A  Spygliuočių padarinė mediena: pušis, eglė	Žaliava naudojama statybų sektoriuje ir tolimesnėje medienos apdirbimo pramonėje (lentpjūvės ir kt.)	Kokybė	5 iš 5
		Kaina	5 iš 5
Segmentas B  Lapuočių padarinė mediena: beržas	Tolimesnis apdirbimas baldų gamybai, apdailos, dekoravimo gamybos pramonė.	Produkcijos pristatymas	2 iš 5
		Apmokėjimo atidėjimas	4 iš 5
Segmentas C  Tarinė mediena, popiermedis, malkinė mediena	Tolimesnis naudojimas pakuočių (kartono, euro padėklų gamyboje) biodegalų gamyba.	Produkcijos kiekis	5 iš 5
		Kilmės, kokybės ir kt. sertifikatai	5 iš 5

Kinijos įmonės, kurios importuoja beržo, pušies padarinę medieną, tarinę, malkinę medieną, popiermedį yra laikomos potencialiais klientais. Lietuvos apvalios medienos gamintojų galimybės, išpildyti potencialių klientų poreikius yra matuojamos skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia jog įmonės negali išpildyti lūkesčių, o 5 reiškia jog įmonės gali visiškai išpildyti klientų poreikius.

Neabejotinai, potencialiems importuotojams aktualiausi reikalavimai produkcijai yra gera kokybė ir prieinama konkurencinga kaina. Šiuos reikalavimus Lietuvos padarinės medienos gamintojai gali įgyvendinti. Dėl kvalifikuotų, produktyvių ir palyginti žemą darbo užmokestį gaunančios darbo jėgos, Lietuvos padarinės medienos pramonė gali pasiūlyti kokybišką, konkurencingos kainos produkciją. (2014m vidutinis darbo užmokestis siekė 524,0 atskaičius mokesčius, vidutine alga ES lenkiame tik Vengriją, Bulgariją ir Rumuniją. Minimalus atlyginimas pagal dydį Lietuvoje yra 7 vietoje iš 28 valstybių narių, siekia vos 325eur. (Eurostat, 2015)). Vertinant kokybės reikalavimus, keliamus Kinijos supirkėjų, verta paminėti, jog Kinijos rinkos keliami kokybės reikalavimai yra ženkliai mažesni nei Europos šalių reikalavimai. Produkcijos kategorijos, pagal kokybę atitinkamai skirstomos i A, B, C, D kategorijas. Tarp Lietuvos ir Europos perdirbėjų vyraujantis kokybės standartas A,B kategorija, kuomet Kinija superka ir C, D kategorijos produkciją už kainą lygiavertę aukštos kokybės žaliavai.

Ne ką svarbesnis klientų poreikis yra produkcijos pristatymo paslauga. Reikalavimai pristatymui gali skirtis: produkcijos pristatymas į pirkėjo sandėlį, prekių pristatymas iki sutarto Lietuvos ar Kinijos uosto. Kadangi Lietuva padarinės medienos eksportą atlieka jūriniais konteneriais, iškyla specifinės sąlygos ir reikalavimai, kurių privalu laikytis, todėl šiame transportavimo etape, neretai tarpininkauja logistikos įmonės. Pačios žaliavinės medienos gamintojos įprastai nesispecializuoja tarptautinių krovinių gabenimo srityje, todėl vertinama kad savarankiškai eksportuodamos atitinka tik 2 punktus iš 5 galimų.

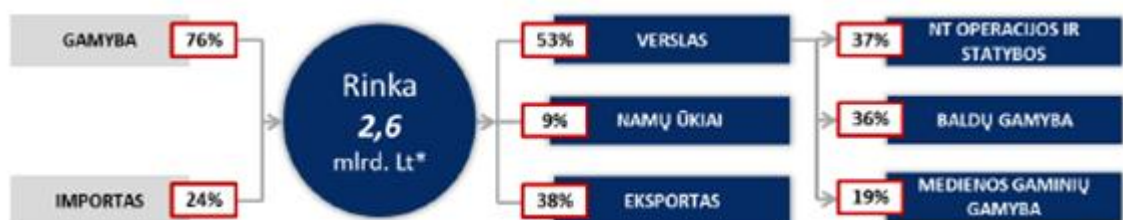
Dėl didelio geografinio atstumo, laikas nuo faktinio produkcijos pardavimo iki galutinio medienos pristatymo į kliento sandėlį trunka ilgai. To pasekoje, atsiskaitymai už produkciją atsideda kuriam laikui. Lietuvos padarinės medienos praktikoje taipogi yra įprasti, atidėti atsiskaitymai už produkciją, dažniausiai įmonės atsiskaito per 2-4 mėnesius nuo faktinio prekių perleidimo. Galime daryti išvadą, kad verslas yra prisitaikęs prie mokėjimų atidėjimų.

Nepaisant to, jog žaliavinės medienos užpirkimai dažniausia vyksta du kartus per metus, esant itin dideliu padarinės medienos paklausos kiekiui, Lietuvos rinka viena savaime negali išpildyti visos Kinijos medienos paklausos. Taipogi, vidutinė Lietuvos medienos produkcijos gamintoja per mėnesį paruošia nuo , kuomet žaliavą supirkinėjanti ir ją eksportuojanti įmonė turi galimybę sukaupti daugiau nei

Siekiant eksportuoti produkciją yra būtina laikytis visų kokybės ir standartų reikalavimų. Tai produkcijos sertifikatai, kilmę įrodantys dokumentai, ir kt. Šis reikalavimą Lietuvos rinkos produkcijos gamintojai gali įgyvendinti pilnai.

Pagal Lietuvos medienos ir medienos gaminių pramonės balanso lentelę, sudarytą Lietuvos verslo konfederacijos remiantis statistikos departamento duomenimis, pati tinkamiausia sritis, apvalios medienos pardavimams yra verslas verslui segmentas<sup>6</sup>, o konkrečiau NT statybų segmentas, kurį atspindi Produktų segmentas A, spygliuočių padarinė mediena, daugiausiai naudojama statybų sektoriuje.

**Paveikslas 10 Medienos gaminių pramonės balanso lentelė**



Šaltinis: (Eurostat, 2015),

## 5.4. Konkurentų analizė

Kaip jau buvo aprašyta, Kinijos rinka yra viena didžiausių medienos importuotojų pasaulyje. Prekyba mediena su Kinijos rinka yra plačiai paplitęs verslas. Pagal 2014 m duomenis, Kinija apsirūpina žaliavine mediena iš daugiau nei 80 skirtingų šalių. (Forest trends, 2015). Supaprastintai, skirtingos šalys, iš skirtingų regionų tiekia skirtingų rūšių žaliavinę medieną. Pagal kilmės regioną, produkcija gali būti skirstoma į tropinę ir netropinę medieną. Lietuvos padarinės medienos rinka tiekia netropinę medieną.

Dėl plačios konkurencijos, potencialių konkurentų analizė paremta grupuojant pagal regionų ir produktų specifikacijas. Ši analizė turi limitų išskylančių dėl tropinės medienos grupės:

<sup>6</sup> Angl. B2B (business to business) verslas-verslui



teoriškai, tai skirtingos specifikacijos produkcija, tačiau tikroje rinkoje egzistuoja pakaitalų rizikos faktorius. Pagrindiniai konkurentai, eksportuojant į Kinijos rinką yra šie:

**Europos regiono šalys:** Daugiausiai Rumunijos ir Prancūzijos rinkos. Rumunija turi lyderio poziciją su daugiau nei 28proc, Prancūzija 27,9 proc ir Lietuva 22,9 proc visų europos padarinės medienos eksportų į Kinijos rinką 2013m.

**Rusijos regionas:** tai pirmasis rinkos žaidėjas, ėmęs eksportuoti apvalią netropinę medieną į Kinijos rinką. Taipogi, kaip jau buvo minėta, Rusija yra didžiausia Kinijos padarinės medienos tiekėja.

**Skandinavijos šalys:** (Norvegija, Švedija, Suomija) reprezentuoja aukšto miškingumo regioną. 2013m apvalios medienos eksportas į Kinijos rinką išaugo kone trigubai, tačiau bendras iš Skandinavijos eksportuojamos medienos kiekis palyginti su gamyba yra sąlyginai mažas. Maža to, Skandinavijos rinka, orientuojasi į didesnės pridėtinės vertės produkcijos gamybą ir eksportą, vykdo koncernų statybų planus, ketina tapti žaliavą importuojančia rinka. Tai vertinant, ilgalaikėje perspektyvoje Skandinavija iškrenta iš konkurentų tarpo, galima potenciali bendradarbiavimo rinka.

**Ukrainos regionas:** šalis, kaip konkurencingas regionas buvo identifikuotas ekspertu interviu metu. Ši rinka į eksportuojančių į Kiniją šalių žemėlapyje įsirašė neseniai, vienas iš pagrindinių konkurencinių pranašumų yra žema produkcijos kaina. Ukraina buvo vertinama kaip tiesioginė Lietuvos rinkos konkurentė, nes dėl šalyje susidariusios sudėtingos ekonominės situacijos eksportuoja žaliavą mažą pelno maržą, ko pasekoje neigiamai įtakojamos Lietuvos eksportuotojų verslo Kinijos rinkoje sąlygos.

Tačiau 2015 m balandžio mėn. Ukrainos aukščiausioji rada uždraudė žaliavos eksportą į užsienio rinkas, eksportuojami tik gaminiai.

Rinka	Konkurenciniai pranašumai	Konkurencinės silpnybės
Europos žaliavinės medienos rinka	Mažos nelegalių kirtimų apimtys visoje Europos rinkoje.  Didelis miškingumas (42 proc. Miško žemės),  Sparčiai didėjantis miško prieaugis ;	Medienos transportavimas jūriniais konteineriais, ilgas transportavimo laikas;  Didelis geografinis atstumas;  Kultūriniai, kalbos barjerai;  Europos padarinės medienos gamintojai negali vieni išpildyti Kinijos paklausos.

Rusijos žaliavinės medienos rinka	<p>Sąlyginai nedidelis geografinis atstumas;</p> <p>Apie 80 proc medienos gabenama bėgiais, 14.6proc plukdoma jūriniais konteineriais, 1.6 proc gabenama sunkvežimiais;</p> <p>Aukštas miškingumas (apie 45 proc visos šalies žemės, beveik 25proc. visų pasaulio medienos resursų)</p> <p>Pirmoji aktyvi medienos eksportuotoja į Kinijos rinką;</p> <p>Didžiausia eksportuotoja į Kinijos rinką; Kinija ir Rusija BRICS narės;</p>	<p>Didelės nelegalios medienos kirtimo apimtys;</p> <p>Rusijos padarinės medienos gamintojai vieni negali išpildyti Kinijos paklausos;</p>
Skandinavijos žaliavinės medienos rinka	<p>Aukštas miškingumas (57proc visos šalies žemės) ;</p> <p>Maži nelegalių kirtimų rodikliai;</p> <p>Palyginti geresnės sąlygos gabenti žaliavą jūriniais konteineriais</p>	<p>Skandinavijos padarinės medienos rinka negali viena išpildyti Kinijos paklausos;</p> <p>Medienos eksportai pasislinko į Kinijos rinką palyginti neseniai, tik 2013m ir mažais kiekiais;</p> <p>Rinka orientuojasi į apdirbtos medienos bei medienos gaminių, ne žaliavos eksportą.</p>
Ukrainos žaliavinės medienos rinka	<p>Dėl silpnos šalies ekonominės padėties Ukraina tiekia žaliavą Kinijai už konkurencingesnę kainą (25eur mažesnė nei rinkos kaina už m3) Dėl tos pačios priežasties pigesni logistikos jūriniais konteineriais kaštai.</p> <p>Sukuria konkurenciją Lietuvos rinkai, kova dėl klientų.</p>	<p>2015m balandžio mėn Ukrainos valdžia uždraudė žaliavinės medienos eksportą.</p>
Baltarusijos žaliavinės medienos rinka		<p>Nuo 2016 m Baltarusijos valdžia riboja žaliavinės medienos eksportą į užsienio rinkas.</p>

Gausa didelių ir stiprių rinkų sudaro aukšta konkurencinę aplinką Lietuvos padarinės medieną eksportuojančioms įmonėms. Tarptautiniame versle svarbu gerai įvertinti konkurencinę aplinką. Teigiama, jog sparčiai auganti tarptautinė konkurencija sąlygoja vidaus rinkos įmonių kooperaciją: tinkamai įvertinta konkurencinė aplinka gali sąlygoti pelningą užsienio prekybą

## **5.5. Ekspertų interviu**

Šioje dalyje aptariami empirinio tyrimo- kokybinio giluminio interviu rezultatai. Kaip jau buvo minėta anksčiau, klausimynas yra suskirstytas į tris dalis. Rezultatai analizuojami paėiliui, pagal sudarytą klausimų-atsakymų matricą, esančia Priedų skyriuje., Priedas 1.

### **Pirmo lygio klausimai**

Pirmiausia buvo pateikti bendriniai klausimai apie respondentus ir jų atstovaujamas įmones. Visi respondentai susiję su padarinės medienos eksportu į Kinijos rinką. Kadangi buvo naudotas tikslinės imties metodas, apklausoje dalyvavo penki ekspertai kurie reprezentavo:

- logistikos įmonę, vykdančią prekių gabenimo į Kinijos rinką ir su prekių gabenimu, išmuitinimu susijusių dokumentų tvarkymo veiklą. Logistikos paslaugas į Kinijos rinką įmonė teikia nuo 2011m. Respondentas – įmonės vadybininkas.
- Padarinės medienos supirkimo įmonė vykdanči veiklą Lietuvoje, supirkinėjanti žalią iš Lietuvos, Latvijos ir Lenkijos regionų. Įmonė vykdo eksporto veiklą į užsienio valstybes, tame tarpe ir į Kinijos rinką. Šioje srityje įmonė veikia daugiau nei 10 metų. Užsienio prekybą su Kinijos rinka vykdo nuo 2011m, respondentas pardavimų vadovas vidurio rytų regionui.
- Trečiasis respondentas atstovavo taipogi padarinės medienos supirkimo ir eksporto į vakarų Europą ir Kinijos rinką įmonę. Įmonė produkciją į Kinijos rinką eksportuoja nuo 2012m. Respondentas vykdo pardavimų vadovo pareigas.
- Ketvirtoji įmonė tai padarinės medienos gamybos įmonė, veiklą vykdanči daugiau nei 15m. Įmonės sąsaja su užsienio prekyba žaliavine mediena yra ta, jog nuo 2012m įmonė teikia produkciją į Kinijos rinką eksportuojančioms medienos supirkimo įmonėms. Respondentas įmonės vadovas.
- Penktasis respondentas tai Kinijos rinkoje veikianti, medieną superkanti ir baldų gamyba užsiimanti įmonė. Respondentas pirkimų vadovas.

Atliekant tikslinamuosius klausimus, buvo identifikuoti eksportuojančių įmonių tarptautinės prekybos apimčių dydžiai:

Antrasis respondentas, atstovaujantis žaliavą superkančia ir reeksportuojančia įmonę teigia, jog eksporto apimtys vidutiniškai siekia apie 20 000 m<sup>3</sup> padarinės medienos per mėn, iš kurios apie 10 000 – 15 000 m<sup>3</sup> žaliavinės medienos yra lietuviškos kilmės, o likusi dalis importuota iš kaimyninių valstybių: Latvijos ir Lenkijos. Eksportuojama produkcija eglės, pušies ir beržo rąstai.

Trečiasis respondentas, taipogi atstovaujantis žaliavą superkančią ir eksportuojančią į vakarų Europą ir Kinijos rinką įmonę. Interviu metu atskleidžiama, jog vidutiniškai įmonė per mėnesį eksportuoja apie 10 000- 12 000 m<sup>3</sup> padarinės medienos į Kinijos rinką. Išvežama produkcija eglės ir pušies rąstai.

Ketvirtasis respondentas nevykdo tiesioginio eksporto, šioje eksporto grandinėje veikia kaip žaliavos tiekėjas superkančiom ir reeksportuojančioms įmonėms. Šios smulkios įmonės gamybiniai pajėgumai yra apie 800m<sup>3</sup> padarinės medienos per mėnesį, o tai sudaro apie 10 000m<sup>3</sup> padarinės medienos produkcijos per metus.

Antro lygio klausimai analizuoja veiksnius įtakojančius eksporto į Kinijos rinką plėtrą ir verslo aplinką. Respondentai pristatė atsakymus į pateiktus klausimus, atskleidė savo įmonės patirtį šioje rinkoje.

Užsienio prekyba su Kinijos rinka vykdančios įmonės atskleidė, kad dėl logistikos kompleksiško, sudėtingos muitinimo ir kitos dokumentacijos tvarkymo procedūrų, tolimo geografinio atstumo, pasirinktas įėjimo į rinką metodas yra netiesioginis eksportas. Tai mažiau rizikingas, mažiau laiko ir kvalifikuoto personalo kaštų reikalaujantis modelis, taipogi mažesnė rizika.

Vardijant tarptautinės prekybos barjerus, rizikos faktorius vykdant užsienio prekybą su Kinija, respondentai įvardijo, jog pagrindinis barjeras tai didelės užsakymų apimtys. Smulkios ar netgi vidutinės įmonės gali būti nepajėgios išpildyti bendradarbiavimo sąlygų: nustatytų produkcijos tiekimo kvotų. Esant mažu rinkos žaidėju sunku gauti ilgalaikį, gerų sąlygų kontraktą. Maža derybinė galia. Sunku konkuruoti. Taipogi, kaip vienas iš barjerų kartotinai buvo minimas dideli apyvartiniai kaštai, logistikos kompleksškumas ir sudėtingos susijusios procedūros.

Vertinant užsienio prekybos skirtumus Europoje ir Kinijos rinkoje buvo įvardyta, jog skiriasi logistikos principas: Europoje logistika vykdoma sunkvežimiais, neretai traukiniais, na o eksportuojant į Kiniją produktų gabenimas vyksta jūriniais konteineriais. Europos šalys priklauso benuitei zonai, kuomet prekyba su Azijos šalimis yra sudėtingesnė. Taipogi, skiriasi žaliavos kokybės ir kiekio reikalavimai tarp Europos ir Kinijos importuotojų: Europos importuotojai perka sąlyginai mažesnius žaliavos kiekius, kuriuos gali išpildyti ir maža ar vidutinė apvalią medieną gaminanti įmonė, galima be tarpininkų įsikišimo vykdyti tiesioginį eksportą, kuomet tarptautinė prekyba su

Kinija reikalauja didesnių apimčių. Kita vertus, Kinijos rinka kelia žemesniu kokybės standartus: už tą pačią kainą superka ir žemesnės kategorijos rąstus.

Vienas pagrindinių motyvų, skatinančių įmones skverbtis į Kinijos rinką tai ilgalaikiai, didelės apimties sandoriai, konkretūs ir nevēluojantys atsiskaitymai su tiekėju, didelė, „nepasotinama“ ,perspektyvi rinka, didesnė kaina už produkciją.

Trečiojo lygio klausimai apima nuomonės apie Kinijos verslo aplinką eksporto plėtros tendencijas išsakyimą ir rekomendacijas verslo plėtrai.

Respondentai įvardija, jog sulėtėjusi tiek pasaulio tiek Kinijos ekonomika palietė ir padarinės medienos rinką. Pasauliniu mastu kritusios žaliavos kainos ženkliai sumažino pelno maržą, tačiau prekybos apimtys sumažėjo neženkliai. Paklausa išliko stabili, tikimasi, jog žaliavinės medienos kainos nebekris ir pamažu grįš į prieš tai buvusį lygį. Kokybinio interviu tyrime dalyvavęs Kinijos rinkos importuotojus atstovaujantis respondentas teigė, jog konkrečiai minimos įmonės gamybos apimtys pakito neženkliai, žaliavos importas nėra stabdomas. Pagaminta produkcija, šiuo atveju baldai eksportuojami į JAV ir Europos rinkas. Nepaisant sumažėjusių kainų Kinijos rinkoje, vertinant tai, jog produkcijos kaina krito visame pasaulyje įskaitant Lietuvos rinką, eksportuoti yra ekonomiškai naudingiau nei parduoti žaliavą vietos perdirbėjams.

Vertinant verslo aplinką ir rekomendacijas eksporto plėtrai, visi respondentai pasisakė už eksporto plėtrą. Kaip privalomus sėkmingos internacionalizacijos veiksnius kone viso respondentai nurodė stiprinti ryšius su esamais klientais, sudarinėti ilgalaikius kontraktus, rasti būdą apsisaugoti nuo valiutų rizikos. Atsirandant naujoms konkurencingoms rinkoms (įvairytą nauja konkurencinga Ukrainos rinka, kuri toliau bus aptariama plačiau), būtina tobulinti verslo modelį, nuolat peržvelgti įėjimo į rinką veiksmų modelį. Esant poreikiui atlikti pokyčius. Įvardinta, jog siekiant plėsti eksportą, vienas iš konkurencingumo didinimo metodų tai kooperacija: didesnes apimtis turinti įmonė patrauklesnė partneriams, turi didesnę derybinę galią, bei platesnes bendradarbiavimo galimybes.

Atliekant giluminį interviu, pokalbio metu užduodant tikslinamuosius klausimus, atlikus teorinę bei informacinių šaltinių analizę, buvo identifikuoti eksporto plėtrą įtakojantys veiksniai. Atlikta rinkos segmentų, klientų ir konkurentų analizė.

## 5.6. Rinkos išorinių ir vidinių veiksnių matrica SSGG

Apibendrinant tyrimo rezultatus, pagrindinius iširtus eksporto plėtrai įtakos turinčius aplinkos veiksnius, galima suskirstyti į keturias grupes: Lietuvos padarinės medienos rinkos pranašumai, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Lentelėje pateikti susisteminti, ankstesnėse dalyse aptarti veiksniai.

**Lentelė 7 SSGG veiksnių matrica**

<b>Rinkos stiprybės</b>	<b>Rinkos silpnybės</b>
<p>Lietuva turi gausius, nuolat priaugančius žaliavinės medienos resursus;</p> <p>Pagal sektoriaus sukuriama pridėtinės vertės dalį šalies bendroje pridėtinėje vertėje Lietuva yra 3 Europoje ir 4 kartus lenkia EU-27 vidurkį</p> <p>Pagal prekybos rezultatų indeksą Lietuvos medienos ir baldų pramonė yra reitinguota 10 vietoje iš 171 valstybės – Lietuva konkurencinga šiame sektoriuje</p> <p>Žaliavinė mediena yra priskiriama prie vienos iš perspektyviausių prekių grupių tinkamų eksportuoti į Kinijos rinką</p> <p>Lietuvos rinkoje mažas nelegalių kirtimų lygis;</p> <p>Lietuvos padarinės medienos rinka atitinka kokybės ir kilmės sertifikatų reikalavimus</p> <p>Medienos ir jos gaminių sektorius sukūrė 1,3 proc. BVP. Indelis į bendrą šalies pridėtinę vertę daugiau nei 4 kartus viršijo ES(27) vidurkį.</p> <p>Palanki geografinė padėtis, priėjimas prie jūros.</p>	<p>Didelę dalį padarinės medienos produkcijos superka sektoriuje veikiantys perpardavinėtojai;</p> <p>Sektoriaus eksporto plėtra yra lėtesnė palyginus su kitomis pramonės šakomis .</p> <p>Padidėjusi mokesčių našta. Įvestas papildomas 5proc. Apyvartos mokestis nuo parduotos žaliavinės medienos.</p> <p>Didžioji dalis padarinės medienos gamybos įmonių yra mažos arba vidutinės. Vykdydamos veiklą vienos, neturi gamybinių ir kaštų pajėgumų vykdyti eksporto veiklą ir plėtrą savarankiškai</p>

<b>Rinkos galimybės</b>	<b>Rinkos grėsmės</b>
<p>Galimybė mažoms ir vidutinėms įmonėms jungtis į klasterius ar asociacijas ir didinti savo galias tarptautinėse rinkose</p> <p>Atsigaunanti pagrindinių eksporto rinkų ekonomika – galimybė didinti pardavimus ir eksporto apimtis</p> <p>Galimybė mažoms ir vidutinėms įmonėms jungtis į klasterius ar asociacijas ir didinti savo galias tarptautinėse rinkose</p> <p>Pasaulinė kova prieš nelegalia mediena – didins žaliavos kainą;</p>	<p>Lietuva vykdo pridėtinę vertę kuriančių produktų gamybos skatinimo politiką. Gali riboti žaliavinės medienos eksportą (Ukrainos, Baltarusijos pavyzdys);</p> <p>Brangstanti žaliavos gavyba mokesčių našta;</p>

## **Padarinės medienos eksporto plėtros motyvai**

Pagal teorinėje dalyje aptartą (P.Žukas, 2006) eksporto plėtros modelį, naudojant atliktos rinkos analizės duomenis ir ekspertų interviu sudaryta Padarinės medienos eksporto plėtrą skatinančių motyvų lentelė. Susisteminus ir išanalizavus verslo aplinką, veiksniai suskirstyti į rinkos traukimo ir stūmimo veiksnius, antroje lentelėje išskirti svarbiausi vidiniai ir išoriniai eksporto plėtros motyvai.

### **Lentelė 8 Padarinės medienos eksporto plėtros motyvai**

<b>Rinkos traukimo veiksniai</b>	<b>Rinkos stūmimo veiksniai</b>
<p>Pelningesnė Kinijos padarinės medienos rinka, nei vietinė rinka. Nepaisant logistikos kaštų ekonomiškai naudingiau eksportuoti žaliavą.</p>	<p>Prisotinta, perteklinė vietinė rinka; Lietuvos gamintojai pajėgūs perdirbti tik apie 75 proc. pagaminamos medienos, kiti 25proc eksportuojami;</p>
<p>Kinija „nepasotinama“ rinka: 2014m importuoja apie 36proc visos pasaulyje pagamintos medienos. Pagal dabartinius augimo tempus, iki 2020 m medienos suvartojimas išaugs 28,5% ,prognozuojama, jog 2020 m Kinijos žaliavinės medienos poreikis bus didesnis, nei visa Europa pagamina kartu susumavus.</p>	<p>Kritusi žaliavos kaina globaliu mastu, vietinėje Lietuvos rinkoje sumažėjo ženkliau nei Kinijos rinkoje.</p>

	<b>Vidinis motyvavimas</b>	<b>Išorinis motyvavimas</b>
<b>Proaktyvus elgesys (aktyvus)</b>	Augimo ir didesnio pelno potencialas; Didesnės rinkos dalies, augimo potencialas, siekis turėti didesnę derybinę galią;	Užsienio rinkos galimybės; Vyriausybės eksporto skatinimo politika; Užsienio šalių vyriausybių teikiamos lengvatos: Kinijos vyriausybė finansuoja padarinės medienos logistikos kaštus; Ilgalaikiai, didelių kiekių užsakymų kontraktai; Stipriau kritusi žaliavos kaina nei Kinijos rinkoje;
<b>Reaktyvus elgesys (pasyvus)</b>	Rizikos diversifikavimas tarp rinkų ir valiutų.	Pastovi ar mažėjanti vietinė rinka;

Taipogi, pagal teorinį modelį pritaikyti ir identifikuoti du eksporto plėtrą stabdančių barjerų tipai:

#### **Lentelė 9 Padarinės medienos eksporto plėtros barjerai**

<b>Veikimo barjerai</b>	<b>Vidiniai barjerai</b>
<p>Eksportui reikalingų dokumentų ruošimas, licencijos ir kiti leidimai;</p> <p>Sudėtingas logistikos jūriniais konteineriais organizavimas;</p> <p>Tai veiksniai, kurie atima iš eksportuotojų daug laiko, pastangų ir lėšų, be to, Kinijoje esant sunkiai prognozuojamai politinei situacijai reikalingos specifinės žinios. Atsiranda informacinis barjeras.</p>	<p>Eksporto plėtrai būdinga būtinų išteklių stoka: reikalingi dideli finansiniai kaštai, taipogi būtinos didelės produkcijos gamybos / žaliavos supirkimo apimtys.</p> <p>Šie veiksniai įtakoja konkurencinį barjerą eksporto plėtrai.</p>



## 6. Išvados

- Atlikus mokslinės literatūros, aptariančios internacionalizacijos, konkurencingumo aspektus nustatyta, jog tarp svarbiausių eksporto plėtrą skatinančių veiksnių yra išskiriama ne viena priežastis ar jų kombinacija, tačiau tarp įmonių dažniausiai pasitaikantis motyvas didesnio pelno siekiamybė.
- Eksporto plėtros problemai analizuoti buvo išskirti labiausiai tinkantys modeliai: (F.Root, 1987) įėjimo į užsienio rinką grandinė ir M. Porterio (1990) penkių jėgų „Deimanto“ modelis. Integruojant šiuos modelius buvo plačiau aptariami įėjimo į užsienio rinką modeliai, aptariama konkurencijos sąvoka ir įtaka eksporto plėtrai. Prieita prie išvados, jog norint vykdyti tarptautinę veiklą yra būtina atlikti tikslią produktų ir užsienio rinkų analizę, nustatčius tikslus ir uždavinius pasirinkti įėjimo į užsienio rinką modelį ir projektuoti marketingo planą. Ši grandinė pasižymi tęstinumu: nuolat turi būti atliekamas veiklos monitoringas bei rinkos analizė.
- Įmonės, kurios vykdo veiklą tarptautinėje rinkoje, privalo būti konkurencingos ir dinamiškos. Teorinė analizė padiktavo metodą tarptautinėje rinkoje konkurencinėje kovoje, įmonėms naudoti kooperaciją. Pagrindiniai motyvai tai eksporto plėtros kaštų mažinimas, didesnė derybinė galia su klientais, didesnės eksporto apimtys, pranašumas prieš konkurentus.
- Darbe atliktas rinkų PESTEL tyrimas, atliktas kokybinis ekspertų interviu nustatyti išoriniai ir vidiniai eksporto plėtros motyvai, atskleisti eksporto plėtrą ribojantys veiksniai.
- Išanalizavus vietinę Lietuvos ir Kinijos rinką, atlikus ekspertų interviu pastebėta, jog žaliavinės medienos eksportas į Kiniją yra perspektyvi eksporto šaka, tačiau Lietuvoje veikiančios medienos produkcijos gamintojos yra mažos arba vidutinės įmonės. Eksportą į Kinijos rinką vykdo žaliavos supirkėjos, kurios reeksportuoja produkciją.
- Pagrindiniai identifikuoti eksporto plėtrą ribojantys veiksniai yra logistikos kompleksškumas, sudėtingumas ir mažos produkcijos/ žaliavos supirkimo apimtys.

## 7. Rekomendacijos

Vienas iš pagrindinių veiksnių, sąlygojančių eksporto plėtrą Lietuvoje, yra valstybės vykdoma eksporto politika ir palankių sąlygų sudarymas eksportuotojams (E. Meilienė, V. Snieška, 2005)

Siekiant didinti Lietuvos žaliavinės medienos eksporto plėtrą į Kinijos rinką, pritaikant darbe atliktas teorines įžvalgas ir rinkos analizės galima formuoti eksporto plėtros rekomendacijas.

Pasak (F.Root, 1987) įėjimo į užsienio rinką grandinės modelio, yra privalu nuolat stebėti verslo aplinką, pastebėjus pokyčius, norint išlikti konkurencingai įmonė turi būti dinamiška ir taikytis prie aplinkos, o esant rinkos pokyčiams pervertinti tarptautinės prekybos strategiją.

Tarptautiniame versle svarbu gerai įvertinti konkurencinę aplinką. Teigiama, jog sparčiai auganti tarptautinė konkurencija sąlygoja vidaus rinkos įmonių kooperaciją: tinkamai įvertinta konkurencinė aplinka gali sąlygoti pelningą užsienio prekybą. Įvertinus verslo aplinką, eksportą skatinančius veiksnius ir barjerus siūloma eksportuojančioms įmonėms didinti konkurencingumą tarptautinėje rinkoje. Kaip ir minėta, vietos rinkos įmonės gali ne tik konkuruoti, bet ir bendradarbiauti siekiant įsiskverbti į aukštos konkurencijos rinkas.

Rekomenduojamas kooperacijos metodas: apjungus kaštų ir gamybinius pajėgumus, eksportuojanti bendra įmonė turės didesnę konkurencinę pranašumą, didesnę derybinę galią, bus pajėgi sudaryti ilgalaikius, didelės apimties užsakymus. Taip, ilgalaikių kontraktų pagalba bus sudaromos stabilios verslo tendencijos. Klasterizacija yra įtraukta į Lietuvos eksporto plėtros 2015-2020 m planą, bei remiama ES fondų..

## Priedai

Priedas 1 Kokybinio interviu klausimų/atsakymų matrica

	Respondentas Klausimas	Respondentas 1	Respondentas 2	Respondentas 3	Respondentas 4	Respondentas 5
1	<p>Kokią įmonę reprezentuojate?</p> <p>Kokios jūsų užimamos pareigos?</p>	<p>UAB INTERMODAL CONTAINER SERVICE</p> <p>Transportavimo, išmuitinimo paslaugos.</p> <p>Įmonės vadybininkė</p>	<p>UAB SPRUSAS GROUP</p> <p>Pardavimų vadovas vidurio rytų regionui</p>	<p>UAB SASUPRA</p> <p>Pardavimų vadovas</p>	<p>S.Juodžio ind. įmonę</p> <p>Įmonės vadovas</p>	<p>Rizhao dahai industries &amp; trading inc.</p> <p>Pirkimų vadovas</p>
2	<p>Kaip jūsų įmonė yra susijusi su Kinijos rinka?</p> <p>Kokia jūsų tarptautinio verslo su Kinijos rinka patirtis?</p>	<p>Logistikos tarpininkas. Organizuoja padarinės medienos transportavimą Lietuvoje ir plukdymą jūriniais konteineriais į Kinijos rinką. Išmuitina ir tvarko visą reikiamą dokumentaciją.</p> <p>Šioje srityje dirba daugiau nei 5 metus. Logistikos paslaugos į Kinijos rinką vykdomos nuo 2011m</p>	<p>Padarinės medienos supirkimas Lietuvoje, Latvijoje ir Lenkijoje. Eksportuoja žaliavą, tame tarpe ir į Kinijos rinką.</p> <p>Šioje srityje dirba daugiau nei 10 metų. Eksportą į Kiniją vykdo nuo 2011m</p> <p>Eksporto apimtys į Kinijos rinką apie 20 000m<sup>3</sup> padarinės medienos per</p>	<p>Padarinės medienos supirkimas ir eksportas į vakarų Europą ir Kinijos rinką.</p> <p>Šioje srityje dirba daugiau nei 5 metus. Eksportą į Kinijos rinką vykdo nuo 2012m</p> <p>Eksporto apimtys į Kinijos rinką apie 10 000m<sup>3</sup> per metus.</p>	<p>Padarinės medienos gamybos įmonė.</p> <p>Eksporto į Kinijos rinką grandinėje veikia kaip produkcijos tiekėjas medienos perpardavinėtojams.</p> <p>Šioje srityje dirba daugiau nei 15 metų, tiekia medieną eksportui į Kinijos rinką nuo 2012m</p> <p>Padarinės medienos gamybos apimtys apie 10 000m<sup>3</sup> per metus.</p>	<p>Įmonė įsteigta Kinijos rinkoje. Veikia kaip medienos supirkėja, baldų gamintoja.</p>

			metus, iš jų Lietuviškos produkcijos apie 10 000 -15 000 m3.			
			Eksportuojama produkcija spygliuočių ir beržo rąstai.	Eksportuoja ma produkcija spygliuočių rąstai.	Eksportuojanč ioms įmonėms parduodamas asortimentas: statybinė mediena- spygliuočių rąstai.	
3	Koks jūsų įėjimo į rinką modelis?	Tik logistikos paslaugos. Nevykdo veiklos Kinijos rinkoje.	Netiesioginis eksportas	Netiesioginis eksportas	Įmonė nėra tarptautinės prekybos dalyvė.	Kinijos rinkoje veikianti įmonė.
4	Kokie yra barjerai, rizikos faktoriai vykdant užsienio prekybą su Kinijos rinka?	Teisinė sistema, specifinių žinių būtinybė norint savarankiškai organizuoti krovinių transportavimą į Kinijos rinką. Imlu laikui ieškant patikimų partnerių transportavimui, dažni reikalavimų pakeitimai.	Konkurencija, didelės užsakymų apimtys, Būnant mažu rinkos žaidėju labai sunku sudominti potencialų klientą. Logistikos kompleksiškum as ir sudėtingumas;	Sunku rasti patikimus partnerius;  Derybinis poveikis dėl produkcijos kainos ir kokybės galimas tik esant dideliam tiekėjui.	Būtinai aukšti pajėgumai, didelis žaliavinės medienos produkcijos gamybos kiekis. Reikalingos aukštos apyvartinės lėšos, geografinis atstumas, sudėtingos logistikos procedūros.	
5	Užsienio prekybos skirtumai Europoje ir Kinijos rinkose?	Logistikos metodų skirtumai, produkcijos pristatymų terminai, logistikos kaštai, Teisinių sistemų skirtumai (ES yra benuitė zona)	Skirtingi kokybės, užsakomų kiekių standartai;  Mažesni Kinijos rinkos kokybės reikalavimai.	Kvalifikuoto personalo poreikis, sudėtingesnė s užsienio prekybos procedūros, sudėtingiau rasti potencialių klientų, kultūriniai, laiko skirtumai ir kt.	Visiškai skirtingi produkcijos transportavim o metodai; Mažesni užsakomos produkcijos kiekiai prekiaujant Europos rinkoje.	
6	Kodėl pasirinkote Kinijos rinką	Neturi kompetencijos atsakyti, bet pagal išvežamos	Ilgalaikiai kontraktai, dideli užsakomi kiekiai,	Didelė rinka, Mažesni kokybės reikalavimai,	Žaliavinės apvalios medienos supirkimo	

	žaliavos eksportui?	medienos apimtis daro išvadą, kad tai patrauklus verslo sektorius dėl didesnės pelno maržos.	Konkurencingė snė kaina , tikslūs atsiskaitymo sąlygų išpildymai.	Geresnė siūloma kaina už produkciją. Nepasotinama rinka.	eksportui kainos aukštesnės nei Lietuvos perdirbėjų siūloma kaina, mažesni kokybės reikalavimai.	
7	Kokios padarinės medienos eksporto plėtos tendencijos?		Tendencijas vertina teigiamai. Paklausa turi išlikti aukšta arba sumažėti minimaliai.	Tendencijas vertina teigiamai. Žaliava būtina gamybai, tikimasi jog žaliavos grįš į buvusį lygį.	Mažas apimtis turinčiai įmonei nėra galimybių sėkmingai skverbtis į rinką. Norint eksportuoti būtina kooperacija.	
8	Kaip vertinat dabartinį Kinijos ekonomikos sulėtėjimą? Ar jis juntamas padarinės medienos eksporto srityje?		Sulėtėjusi ekonomika neturi reikšmingos įtakos, itin didelė rinka, aukšta paklausa, augantys eksportai, tačiau taipogi ir didėjanti konkurencinė aplinka. Už žaliavą atsiskaitoma doleriais , euro valiutos nuvertėjimo rizika eliminuojama.	Juntamas ne paklausos sumažėjimas, bet kainos už produkciją mažėjimas, tačiau tai globalus reiškinys. Sumažėjusi produkcijos paklausa bei kaina ir vietinėje rinkoje. Ekonomiškai naudingiau eksportuoti . Dėl ekonominio sulėtėjimo atsiranda atsiskaitymų už produkciją vėlavimo rizika (vėlavimų nėra buvę).	Pastebimas žaliavos kainų mažėjimas vietinėje rinkoje. Tarpinių eksportuojančių įmonių medienos supirkimo kiekiai nekinta.	Gamybos apimtys įmonėje nesumažėjo, įmonės žaliavos importo lygis tolygus, produkcija eksportuojama į JAV ir Europos rinkas.
	Vertinant verslo aplinką, ar rekomenduojate , jei taip, tuomet kaip įmonėms		Taip, rekomenduojama skverbtis į rinką. Būtina stiprinti esamus ryšius su pirkėjais,	Rekomenduojama skverbtis į rinką. Didinti konkurencinį pranašumą, sudaryti	Rekomenduojama skverbtis į rinką. Kadangi mažai ar vidutinei įmonei Kinijos	Didesnės apimtis turinčios įmonės patrauklesnės bendradarbi

	<p>rekomenduojate vykdyti verslo plėtrą? Ar rekomenduojate kooperaciją?</p>		<p>nusistatyti rizikos saugiklius: pvz. fiksuotos produkcijos kainos, atsiskaitymo valiuta, užsakomi kiekiai ir kt. Atsirandant naujoms konkurencingoms rinkoms, būtina tobulinti verslo modelį, svarstyti ir kooperacijos modelis.</p>	<p>didelio masto ilgalaikius kontraktus, kooperuotis, taip įgauti didesnę derybinę galią, mažesni logistikos kaštai.</p>	<p>užsakovų reikalaujami produkcijos kiekiai yra neapdrėpiami, kooperacija padėtų įeiti į rinką naujiems dalyviams.</p>	<p>avimui, atrodo patikimesnės, platesnės bendradarbiavimo galimybės. Rekomenduoja kooperaciją.</p>
--	---	--	---	--	---	---

## Bibliografija

1. (2013). Paimta 2015 m. 11 iš Transparency international: <http://www.transparency.lt/wp-content/uploads/2015/10/barometras.jpg>
2. *Food and agriculture organization of the United Nations*. (2014). Paimta 2015 m. 10 11 d. iš FAO: <http://www.fao.org/forestry/statistics/80938@180724/en/>
3. *Aplinkos ministerija*. (2015). Paimta 2015 m. 10 20 d. iš Aplinkos ministerija: <http://www.am.lt/VI/index.php#r/1040>
4. *China Bulletin* . (2015 m. 10). Paimta 2015 m. 12 iš Wood markets : <https://www.woodmarkets.com/wp-content/uploads/2013/12/15-10-16-October-China-Bulletin-front-pg.pdf>
5. *Focus economics*. (2015 m. 12 15 d.). Paimta 2015 m. 12 20 d. iš China economic outlook: <http://www.focus-economics.com/countries/china>
6. *Internationally monetary fund*. (2015). Paimta 2015 m. 12 iš <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/update/02/#footT1>
7. *Miško birža*. (2015). Paimta 2015 m. lapkritis 7 d. iš Miško biržos svetainė: <http://www.miskobirza.lt/news/2855-medienos-t%C5%ABrio-prieaugis-ir-jo-komponentai-lietuvos>
8. *Verslo žinios*. (2015 m. 11 06 d.). Paimta 2015 m. 11 06 d. iš <http://vz.lt/vadyba/finansai-apskaita/2015/11/06/seime-atmestas-siulymas-naikinti-5-mokesti-uz-parduota-mediena#ixzz3raeLY0cS>
9. Babbie, E. (2007). *The practise of social research*. Cengage Learning.
10. Bartkienė, D. (2013 m. lapkritis). *Miškai*.
11. Buttler, R. (2014 m. November 4 d.). *Mongabay*. Nuskaityta iš Mongabay: [http://news.mongabay.com/2011/0505-china\\_wood\\_imports.html](http://news.mongabay.com/2011/0505-china_wood_imports.html)
12. C.P., R. (1990). *Impact of Domestic Recession in Export Marketing Behaviour // International marketing review Vol. 7 , No 2*.
13. C.Robertson , S.K.Chetty. (2000). *A contingency - based approach ro understanding export performance*.
14. Carlos M.P. Sousa, Francisco J. Martínez-López, Filipe Coelho. (2008). *The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005*.
15. E. Meilienė , V.Snieška. (2005). Lietuvos ekonominės politikos ir eksporto skatinimo strategijos sąveika. 48-50.

16. Eurostat. (2015). *Eurostat*. Paimta 2015 m. 12 iš  
[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama\\_10r\\_2hhinc&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_10r_2hhinc&lang=en)
17. F.Root. (1987). *Entry Strategies for International Markets*.
18. Forest trends. (2010). *China: overview of forest Governance , Markets and Trade*.
19. Forest trends. (2014). *Overview of China's Timber Imports and Exports*.
20. Forest trends. (2015). *Overview of China's Timber Imports and Exports*.
21. J.Vijeikis , B.Vijeikienė. (2003). *Tarptautinis marketingas*.
22. Jakutis, A. (2006). Lietuvos ir užsienio šalių eksportas. *TILTAI*.
23. Jewell, B. (2000). *Integrated Business Studies*. Gdynia.
24. Johansson, J. K. (2009). *Foreign Entry, Local Marketing and Global Management. 5th edition*.
25. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
26. Lietuvos Verslo Konfederacija. (2014). *Medienos ir medienos gaminių sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims*. Vilnius: VŠĮ Lietuvos Verslo Konfederacija.
27. Linda K. Walker. (2015). *Country Profiles-2015*. The Global Forest & Trade Network.
28. Lymbersky, C. (2008). *Market Entry Strategies*. The Management Laboratory Press.
29. MiaBric & BricPartner. (2013 m. 12 12 d.). Nuskaityta iš Bric Partner:  
<http://www.bricpartner.com/en/Nd/i/more/EU+Timber+exports+to+China+Increasing/idn/2298>
30. *Miško birža*. (n.d.). Paimta 2015 m. lapkritis 10 d. iš <http://miskobirza.lt/news/3665-gali-kilti-%C5%BEaliavin%C4%97s-medienos-kainos>
31. O.Blanchard. (2007). *Makroekonomika*. Vilnius.
32. P.Žukas. (2006). *Kompanijų veiklos internacionalizacija*. Kaunas: VDU.
33. R.Zinovjevaitė, J.Lazauskas. (2012). Kelių transporto įmonių konkurencinės aplinkos vertinimo aspektai. Vilnius.
34. Richer, E. (2015). *Overview of China's Timber Imports and Exports*. Forest Trends.
35. Root, F. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.
36. Sekliuckienė, J. (2009). *Tarptautinio verslo organizavimas*.
37. The Heritage Foundation. (2013). 2013 Index of economic freedom. Paimta 2013 m. October 12 d. iš <http://www.heritage.org/index/country/china>
38. *Transparency International*. (n.d.). Paimta 2015 m. 11 iš <http://www.transparency.lt/wp-content/uploads/2015/10/barometras.jpg>
39. VŠĮ VERSLI LIETUVA. (2014). *Kinijos eksportas*. Paimta 2015 m. 10 iš  
<http://old2.verslilietuva.lt/lt/salys/kinija/>