



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

**Mantas Agentas**

**LIETUVOS MAISTO PRAMONĖS ĮMONIŲ EKSPORTAVIMO Į  
VAKARŲ RINKAS SĖKMĖS VEIKSNIAI: UAB „MANTINGA“  
ATVEJIS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė Doc. dr. Lina Užienė**

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**LIETUVOS MAISTO PRAMONĖS ĮMONIŲ EKSPORTAVIMO Į  
VAKARŲ RINKAS SĖKMĖS VEIKSNIAI: UAB „MANTINGA“  
ATVEJIS**

**Tarptautinis verslas (kodas 621N12004)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas** parašas.....

Mantas Agentas, VMTV-5 gr.

2017 m. gegužės 09 d.

**Vadovas** parašas.....

Doc. Dr. Lina Užienė

2017 m. ....  
(mėnesis, diena)

**Recenzentas** parašas.....

.....  
(pedagoginės pareigos, vardas, pavardė)

2017 m. ....  
(mėnesis, diena)

**KAUNAS, 2017**

Baigiamųjų projektų rengimo,  
gynimo ir saugojimo tvarkos aprašo  
4 priedas



## KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Mantas Agentas

(Studento vardas, pavardė)

Tarptautinis verslas M7026N21

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Lietuvos maisto pramonės įmonių eksportavimo į Vakarų rinkas sėkmės veiksniai: UAB

„Mantinga“ atvejis“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 \_\_\_\_ m. \_\_\_\_\_ d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Manto Agento**, baigiamasis projektas tema „Lietuvos maisto pramonės įmonių eksportavimo į Vakarų rinkas sėkmės veiksniai: UAB „Mantinga“ atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)

## Turinys

SUMMARY .....	6
ĮVADAS .....	8
1. PROBLEMINĖS SITUACIJOS ARGUMENTACIJA .....	10
2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS MAISTO PRAMONĖS ĮMONIŲ EKSPORTO SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMO PRIELAIDOS .....	16
2.1. Tarptautinės prekybos ir eksporto motyvai.....	16
2.2. Tikslinės eksporto rinkos parinkimo būdai.....	21
2.3. Eksporto strategijos esmė ir alternatyvos .....	24
2.4. Eksporto barjerai.....	27
2.5. Eksporto sėkmės veiksniai ir jų tyrimo prielaidos.....	35
3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA .....	43
4. UAB „MANTINGA“ EKSPORTO SĖKMĖS VEIKSNIŲ IDENTIFIKAVIMAS IR ARGUMENTACIJA.....	47
4.1. UAB „Mantinga“ eksporto analizė .....	47
4.2. UAB „Mntinga“ eksporto sėkmės veiksniai įmonės vadovo požiūriu .....	51
4.3. UAB „Mantinga“ eksporto sėkmės veiksniai Vakarų šalių klientų požiūriu.....	58
4.4. UAB „Mantinga“ eksportavimo į Vakarų rinkas sėkmės veiksnių įmonės vadovo ir klientų požiūriu palyginimas ir argumentacija .....	61
4.5. Diskusija ir rekomendacijos.....	63
IŠVADOS.....	68
LITERATŪRA .....	70
PRIEDAI .....	76

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lietuvos pramonės produkcija (be PVM ir akcizo) to meto kainomis, tūkst. EUR (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamentą).....	12
2 lentelė. Skirtingų maisto produktų šakų eksportas, tūkst. EUR (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis).....	14
3 lentelė. Tarptautinės prekybos modeliai ir teorijos (sudaryta autoriaus pagal Pilinkienė (2016) ir Bernatonytė (2011)).....	17
4 lentelė. Eksporto motyvai (sudaryta remiantis Albaum, Strandskov ir Duerr, 1998; Noonan, 1999; Leonidou, Katsikeas, Palihawadana ir Spyropoulou, 2007; Westwood, 2012; Sekliuckienė, 2013).....	18
5 lentelė. Veiksniai, kuriuos reikia įvertinti renkantis šalį eksportui (sudaryta pagal Albaum, Strandskov ir Duerr, 1998).....	22
6 lentelė. Galimos eksporto strategijos.....	26
7 lentelė. Galimi eksporto barjerai.....	30
8 lentelė. Eksporto sėkmės veiksniai (sudaryta darbo autoriaus).....	40
9 lentelė. Išsivysčiusios šalys pagal MSCI klasifikaciją.....	43
10 lentelė. UAB „Mantinga“ eksporto rodikliai 2013-2016 m. laikotarpiu (sudaryta remiantis UAB „Mantinga“ įmonės informacija).....	48
11 lentelė. UAB „Mantinga“ eksporto pardavimų pasiskirstymas pagal produktų kategorijas Vakarų šalyse ir likusiose eksporto šalyse 2016 metais (sudaryta remiantis UAB „Mantinga“ įmonės informacija).....	50
12 lentelė. UAB „Mantinga“ eksporto pardavimų pasiskirstymas pagal produktų segmentus Vakarų šalyse ir likusiose eksporto šalyse 2016 metais (sudaryta remiantis UAB „Mantinga“ įmonės informacija).....	50
13 lentelė. UAB „Mantinga“ susidūrimas su eksporto barjeriais ir jų sprendimo būdai.....	52
14 lentelė. UAB „Mantinga“ vadovo išskirti eksporto į Vakarų rinkas sėkmės veiksniai.....	58
15 lentelė. Anketinės apklausos respondentų statistika (sudaryta darbo autoriaus).....	59

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Maisto, gėrimų ir tabako pramonės indėlis į BVP skirtingose Europos Sąjungos valstybėse 2012 m. (sudaryta pagal Eurostat duomenų bazės duomenis).....	11
2 pav. Maisto, gėrimų ir tabako mažmeninės prekybos sukurta vertė ir jos metiniai augimo tempai ir maisto, gėrimų ir tabako mažmeninės prekybos kartu su maitinimo ir gėrimų teikimo veikla sukurta vertė ir jos metiniai augimo tempai (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis).....	13
3 pav. Empirinio tyrimo schema.....	44
4 pav. UAB „Mantinga“ Vakarų šalių klientų ir likusių eksporto šalių klientų vidutinės kainos ir vidutinis pelningumas 2016 metais (sudaryta remiantis UAB „Mantinga“ įmonės informacija) ..	49
5 pav. Klientų anketinės apklausos rezultatų aritmetiniai vidurkiai .....	59
6 pav. UAB „Mantinga“ vadovo apklausos duomenys ir Vakarų klientų apklausos duomenų aritmetiniai vidurkiai.....	62

Agentas, Mantas. Success Factors of Lithuanian Food Industry Export to Western Countries: the Case of UAB “Mantinga”: *Master’s thesis in International Business / supervisor assoc. dr. Lina Užienė. Department of Strategic Management, the Faculty of Economics and Business, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: International Business

Key words: export, export success factors, Lithuanian Food Industry

Kaunas, 2017. 90 p.

## SUMMARY

Export is one of the main long-term sustainable economic growth factors to small countries such as Lithuania. It is because of the reason, that small countries most of the time have high and aggressive competition in the local market and do not have a lot of space for growth. Lithuanian food industry is not an exception and being one of the most important industries in Lithuanian economy it must be directed towards export activities. That is the reason why it is essential to find the main export success factors of Lithuanian food industry.

**Research object** - Export success factors of UAB “Mantinga” to Western countries

**The aim of this research** is to validate the main export success factors of Lithuanian food industry to Western countries on the base of UAB “Mantinga” case.

**The objectives of the research:**

1. To investigate theoretical and practical assumptions of export success factors to Western countries.
2. To prepare and argue empirical research methodology.
3. To identify and investigate export success factors of UAB “Mantinga” to Western countries.

**The methodology of this research:** Reserach is based on theoretical analysis of scientific literature and empirical study. Theoretical analysis is used to define the preconditions for the empirical study. The methods applied in the empirical research are as follows: UAB “Mantinga” case study, interview with general manager of UAB “Mantinga” and online survey with UAB “Mantinga” clients from Western countries.

**The main findings of this research:**

1. Literature analysis has shown that most of the researches investigates an impact of only one factor to an export success of the company, that there is lack of attention to the food industry which has its own particularity and that most of the researches are based on quantitative empirical studies. Moreover, Lithuanian food industry which is one of the most important industries in Lithuania is struggling with its growth due to the fact that local population is

decreasing dramatically and that the most important export markets are having difficulties in their economies. Seeing that Western countries are more politically and economically stable, their regulatory policy are similar to Lithuanian one and their people has higher purchasing power, Lithuanian food industry should aim to export their production to these countries and it is essential to investigate which factors could help to achieve this aim.

2. Empirical research has shown that the main UAB “Mantinga” export to Western countries success factors are as follows: high total quality, product adaption strategy, overall flexibility, sustainable strategy, unique product, innovative technology, top-management involvement to export activity and regular cooperation with foreign partners in R&D activity.
3. Those factors can be applied in most of the companies from Lithuanian food industry, however it must be taken into account if the products which the company produces are used as a final product or as a raw material, if they produce primary product or they just buy, repackage and sell it and if they have additional sanitary and phytosanitary regulations, because then it could be difficult to implement some of those factors. Nevertheless most of the success factors could be applied in those different companies and to confirm this it should be conducted an additional research in other Lithuanian food industry’s companies.



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Eksportas yra laikomas kaip vienas svarbiausių veiksnių užtikrinant šalies ilgalaikį ir tvarų ekonomikos vystymąsi (Kalendienė, 2014). Tai ypač aktualu mažų šalių, tokių kaip Lietuva, atveju, kur vidinė rinka yra sąlyginai ekonomiškai maža ir regresyvi, o konkurencija tarp vietinių rinkos dalyvių yra nuolat auganti. Lietuvos maisto pramonė yra ne išimtis ir eksportas jau yra tapęs vienu pagrindinių šios pramonės augimo variklių, nes eksportuojama daugiau nei 40% visos Lietuvoje pagamintos produkcijos. Nepaisant to, šis procentas turi augti siekiant ilgalaikio ir tvaraus šios pramonės augimo.

Maisto pramonė yra viena svarbiausių Lietuvos pramonės šakų, nes sukuria 4,5% visos šalies pridėtinės vertės, joje dirba 4,37% visų dirbančiųjų ir pagaminama 15,84% visos Lietuvoje pagaminamos produkcijos vertės (Lietuvos statistikos departamentas, 2015). Tai reiškia, jog ypač svarbu ištirti veiksnius, kurie galėtų lemti šios pramonės šakos eksporto augimą, kuris, kaip minėta, gali užtikrinti ir visos maisto pramonės ilgalaikį ir tvarų augimą.

**Tyrimo problema.** Mažėjantis gyventojų skaičius Lietuvoje lemia tai, kad jau kuris laikas lėtėja mažmeninės maisto produktų ir maitinimosi paslaugų teikimo rinkos augimo tempas ir greitai jis gali tapti netgi neigiamu. Taip pat nepalanki politinė ir ekonominė situacija bei įvestos sankcijos tam tikriems produktams Rusijoje bei kitose Rytų šalyse, kurios buvo svarbiausios Lietuvos maisto pramonės eksporto partnerės, lėmė tai, kad maisto produktų eksportas į šias valstybes susitraukė drastiškai, o tai, žinoma, sumažino visą maisto produktų eksportą. Atsižvelgiant į tai ir į tai, kad išsivysčiusios Vakarų valstybės yra ekonomiškai ir politiškai stabilesnės, o jų vartotojai yra mokesni, Lietuvos maisto pramonės įmonėms yra svarbu savo produkciją tiekti šioms šalims. Kadangi tik nedaugelis Lietuvos maisto pramonės įmonių sugeba sėkmingai eksportuoti savo produkciją į išsivysčiusias Vakarų valstybes, svarbu ištirti, kokie veiksniai daro įtaką sėkmingam eksportui.

Taip pat ši tyrimo tema pasirinkta, nes pasaulyje ir Lietuvoje atlikti moksliniai darbai neapima kompleksinio tam tikrų veiksnių poveikio eksportui, dauguma jų yra orientuoti į makroekonominės įžvalgas, padedančias nustatyti sėkmės veiksnius šaliai arba eksportuotojui bendrąja prasme, bet neatsižvelgia į specifinius maisto pramonės niuansus, kurie gali nulemti tai, jog tam tikri veiksniai nėra tinkami šiai industrijai. Dauguma esančių tyrimų yra atlikti naudojant kiekybinius metodus, todėl galima manyti, kad jiems stinga įžvalgų gylis. Šio darbo empirinis tyrimas yragrindžiamas daugiau kokybine metodologine prieiga, kas leis giliau pažvelgti į nagrinėjamą problematiką, atskleisti esmines sėkmės veiksnių charakteristikas ir suponuos labiau pritaikomas eksporto į Vakarų rinkas iniciatyvas šios pramonės šakos ir Lietuvos kontekste.

**Darbo tikslas** - remiantis UAB „Mantinga“ atveju, pagrįsti veiksnius, leidžiančius Lietuvos maisto pramonės įmonėms savo produkciją sėkmingai eksportuoti į Vakarų šalis.

**Tyrimo objektas:** UAB „Mantinga“ eksporto į Vakarų rinkas sėkmės veiksniai.

**Darbo uždaviniai:**

1. Ištirti teorines ir praktines eksportavimo į Vakarų rinkas sėkmės veiksnių tyrimo prielaidas.
2. Sudaryti ir argumentuoti metodologiją empiriniam tyrimui atlikti.
3. Identifikuoti ir ištirti UAB „Mantinga“ eksportavimo į Vakarų rinkas sėkmės veiksnius.

**Tyrimo metodai:**

*Teorinėje dalyje:* mokslinės literatūros analizė ir sintezė.

*Empirinėje dalyje:* UAB „Mantinga“ atvejo analizė, giluminis interviu su UAB „Mantinga“ generaliniu direktoriumi, UAB „Mantinga“ eksporto į Vakarų šalis klientų anketinė apklausa.

## 1. PROBLEMINĖS SITUACIJOS ARGUMENTACIJA

Lietuvos maisto pramonės įmonėms yra sudėtinga perorientuoti savo produkcijos eksportą į išsivysčiusias Vakarų valstybes, nors tai jau tampa itin svarbiu veiksniu norint didinti pardavimo apimtis ir išlikti konkurencingoms rinkoje. Šiame skyriuje bus aptarta Lietuvos maisto pramonės įmonių eksporto perorientavimo į Vakarų rinkas būtinybė ir atskleistas teorinių bei praktinių sprendimų trūkumas šiai šiai situacijai spręsti.

Pirmiausia verta paanalizuoti, kodėl esami teoriniai ir empiriniai tyrimai pilnai nepadeda spręsti Lietuvos maisto pramonės įmonių eksporto perorientavimo problemos. **Dauguma pasaulyje ir Lietuvoje atliktų eksporto sėkmės veiksnių tyrimų apima tik vieno ar keleto veiksnių daromą įtaką ir nenagrinėja kompleksinio tam tikrų veiksnių poveikio šalies, industrijos ar įmonės eksportui.** Jie dažniausiai tiria tik vieno veiksnio įtaką šalies ar industrijos eksporto konkurencingumui, pavyzdžiui, tiesioginių užsienio investicijų (Zhang, 2015), inovatyvumo lygio (Boso, Story, Cadogan, Micevski ir Kadic-Maglajlic, 2013), aukščiausios vadovybės suvokimo (Ortiz, Ortiz ir Ramirez, 2012) ar sprendimų priėmimo būdų (Nemkova, Souchon ir Hughes, 2012) daromą įtaką eksportui. Tai neleidžia atskleisti to, kaip produkcijos eksportą paveiktų skirtingų veiksnių kompleksinė sąveika, t.y. ar šių veiksnių įtaka sustiprėtų, ar susilpnėtų, o galbūt išvis vienas kitą neutralizuotų.

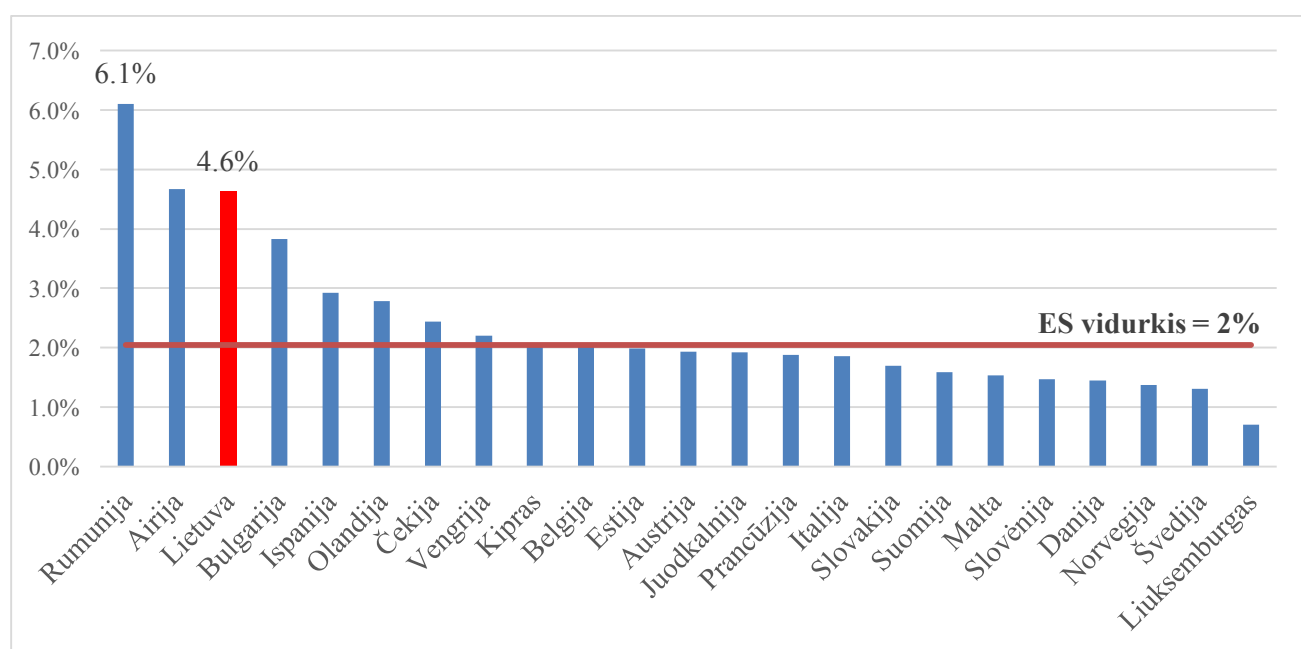
**Dauguma kitų tyrimų apie veiksnis, didinančius eksporto konkurencingumą, yra orientuoti į makroekonominės įžvalgas, kurios padeda nustatyti, kokie veiksniai lemia šalies eksporto arba eksportuotojo bendrąją prasme sėkmę.** Vieni jų tiria šalies pramonės eksporto konkurencingumą lemiančius veiksnis (Meilienė ir Snieška, 2010; Kalendienė, 2014), kiti – veiksnis bendrai lemiančius lietuviškos kilmės produktų eksportą (Notten, 2012). Putninš (2013) ir Alvarez (2004 ir 2007) savo darbuose tiria kas iš esmės lemia eksportuotojo, kaip atskiro vieneto, sėkmę ar nesėkmę kitose rinkose. Todėl maisto pramonė, kaip atskira industrija, lieka nenagrinėta, nors ji turi specifinių niuansų, dėl kurių kituose tyrimuose atrinkti veiksniai gali ne visada būti pritaikomi šiai pramonei.

**Pasigendama tyrimų, kuriuose būtų analizuojamos eksporto perorientavimo į išsivysčiusias Vakarų rinkas galimybės.** Esantys tyrimai daugiausiai nagrinėja kaip, kada ir kur neeksportuojančioms įmonėms pradėti eksportuoti (Sheard, 2014) arba kaip eksportuojančioms įmonėms išlaikyti pardavimus jau esamose rinkose (Stirbat, Record ir Nghardsaysone, 2015; Rahu, 2015). Tai iš dalies neatskleidžia tam tikrų sunkumų įmonei, kurie gali atsirasti perorientuojant savo eksportą iš vienos rinkos į kitą, nes kiekviena šalis turi skirtingas savybes ir poreikius, kuriuos eksportuotojas turi patenkinti norint būti sėkmingu.

**Maisto pramonei galiojantys specifiniai eksporto barjerai nėra išsamiai aptarti literatūroje.** Daug autorių bandė išskirti egzistuojančius eksporto barjerus, kurie gali riboti įmonių galimybes parduoti savo produkciją užsienyje (Leonidou, 1995; Albaum, Strandskov ir Duerr, 1998; Kahiya, 2013). Taip pat galime rasti darbų, kurie tyrė kaip laikui bėgant kinta eksporto barjerai ir jei kinta, tai dėl kokių

priežasčių (Rocha, Freitas ir Silva, 2008; Kahiya, Dean ir Heyl, 2014). Tačiau nei vienas iš jų neatskleidžia tik maisto pramonei būdingų barjerų egzistavimo, pavyzdžiui, religinių maisto produktų apribojimų, skirtingų šalių įstatyminių aktų, ribojančių tam tikrų ingredientų naudojimą, skirtingų šalių skonį ir poreikių buvimo ir panašiai. Šie specifiniai barjerai gali iškreipti esamų teorinių išvalgų interpretavimą ir rekomendacijas, kaip tam tikrus barjerus įveikti.

Toliau bus aptartos Lietuvos maisto pramonės eksporto perorientavimo į Vakarų rinkas būtinumo priežastys ir galimos pasekmės, jei tai nebus įgyvendinta. Visų pirma, bus apžvelgta **maisto pramonės svarba Lietuvos ekonomikai**. 2014 metais maisto produktų, gėrimų ir tabako pramonė sukūrė 4,5% visos Lietuvoje sukurtos pridėtinės vertės ir net 23,3% visos Lietuvos apdirbamosios pramonės sukurtos pridėtinės vertės. Tai rodo, jog maisto, gėrimų ir tabako pramonė, kurioje „liūto dalį“ visos vertės sukuria maisto pramonė, Lietuvos ekonomikai yra ypač svarbi. Tai patvirtina ir faktas, jog maisto, gėrimų ir tabako pramonės indėlis į šalies ekonomiką yra vienas didžiausių visoje Europos Sąjungoje (žr. 1 paveikslą). Jis yra daugiau nei 2 kartus didesnis už Europos Sąjungos vidurkį, kuris lygus 2%. Tai reiškia, kad Lietuva turi skirti išskirtinai didelį dėmesį šiai pramonės šakai ir skatinti jos augimą. Taip pat iš 1 paveikslą galime matyti, jog toks didelis maisto, gėrimų ir tabako pramonės indėlis į bendrą šalies ekonomiką rinkoje yra labiau išskirtinis nei standartinis.



**1 pav. Maisto, gėrimų ir tabako pramonės indėlis į BVP skirtingose Europos Sąjungos valstybėse 2012 m. (sudaryta remiantis Eurostat duomenų bazės duomenimis)**

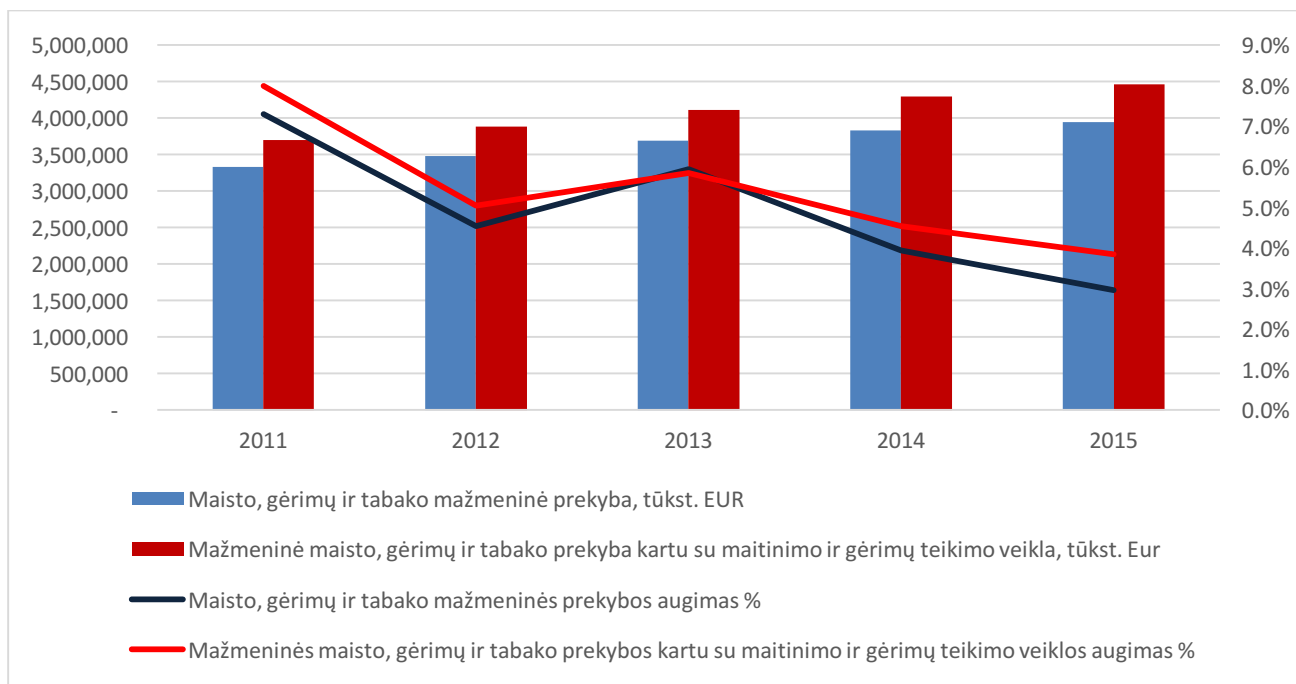
Maisto produktų gamybos pramonėje 2015 metais veikė 880 įmonių, kuriose dirbo 39,4 tūkst. žmonių, kas sudaro 4,37% visų dirbančiųjų. 2015 m. ši pramonė pagamino produkcijos už 2,97 mlrd. EUR, kas sudarė 15,84% visos Lietuvoje pagamintos produkcijos vertės ir kuri buvo 3,3% mažesnė nei 2014 metais (žr. 1 lentelę). Maisto produktų gamybos dalis visoje pramonėje nuo 2010 m. iki 2015 m.

išaugo per 1,95%. Tai rodo, kad maisto produktų pramonės gamyba krinta lėčiau nei visos Lietuvos pramonės gamyba, kuri tuo pačiu laikotarpiu sumažėjo 4%. 2015 metų rodiklius palyginant su 2013 metais, galime pastebėti, kad visa pramonės produkcija mažėjo 9,66%, o maisto produktų gamyba išliko pakankamai stabili – mažėjo tik 0,64%. Galime daryti prielaidą, kad Lietuvos eksporto mažėjimą, kuris nulėmė visos pramonės produkcijos mažėjimą, maisto produktų gamyboje amortizavo toliau aptariamoms mažmeninės maisto, gėrimų ir tabako bei maitinimosi ir gėrimų teikimo rinkos augimas. Vis dėl to galime teigti, kad maisto pramonė šiuo metu yra tapusi dar svarbesne Lietuvos ekonomikai ir skatinant jos augimą galima daryti pakankamai didelę įtaką visai Lietuvos ekonomikai.

**1 lentelė. Lietuvos pramonės produkcija (be PVM ir akcizo) to meto kainomis, tūkst. EUR (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015 augimas lyginant su 2014	2015 augimas lyginant su 2013
<b>Pramonė</b>	15.902.070	19.158.348	20.597.251	20.755.592	19.532.572	18.750.773	-4,00%	-9,66%
<b>Maisto produktų gamyba</b>	2.208.387	2.609.212	2.867.177	2.988.702	3.072.223	2.969.430	-3,35%	-0,64%
<b>Dalis visoje pramonėje</b>	13,89%	13,62%	13,92%	14,40%	15,73%	15,84%		

**Mažėjantis gyventojų skaičius ir lėtėjanti mažmeninė maisto, gėrimų ir tabako prekyba verčia Lietuvos maisto pramonės įmones orientuotis į eksportą.** Lietuvoje nuo 2010 metų pradžios iki 2017 metų sausio mėn. gyventojų skaičius sumažėjo 9,3%. Tai daugiausia nulėmė gyventojų tarptautinė migracija ir natūrali gyventojų kaita (Lietuvos statistikos departamentas, 2015). Taip pat Lietuvos maisto, gėrimų ir tabako mažmeninės prekybos vertė auga kasmet sparčiai lėtėjančiu tempu (žr. 2 paveikslą). Šį lėtėjantį augimą šiek tiek amortizuoja maitinimo ir gėrimų teikimo rinka, kuri auga didesniais tempais nei nagrinėjama mažmeninės prekybos rinka. Atsižvelgti į ją šio darbo kontekste reiki dėl to, kad šio darbo objektas – Lietuvos maisto pramonės įmonės, tiekia produkciją ir maitinimo bei gėrimų teikimo rinkos dalyviams, kaip žaliavą galutiniam produktui. Tačiau nepaisant gerų šios rinkos rodiklių, 2 paveiksle galime pastebėti, kad bendras augimas vis vien išlieka mažėjantis. Šie abu faktoriai lemia tai, kad maisto pramonės perspektyvos vidinėje Lietuvos rinkoje yra blogėjančios, todėl, norint augti šioje pramonės šakoje, būtina savo produkciją eksportuoti.



**2 pav. Maisto, gėrimų ir tabako mažmeninės prekybos sukurta vertė ir jos metiniai augimo tempai ir maisto, gėrimų ir tabako mažmeninės prekybos kartu su maitinimo ir gėrimų teikimo veikla sukurta vertė ir jos metiniai augimo tempai (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)**

**Politiniai sprendimai ir ekonominė situacija pagrindinėse Lietuvos eksporto rinkose nulėmė viso šalies eksporto mažėjimą, tame tarpe ir maisto pramonės.** Lietuvos eksportas 2015 m. mažėjo 6% lyginant su praėjusiu laikotarpiu, o maisto produktų eksportas smuko 3,2% (žr. 3 pav.). Tiek viso, tiek maisto produktų eksporto kritimą nulėmė Rusijoje įvestos sankcijos tam tikriems produktams. Lietuvos įmonių pardavimai į šią šalį sumažėjo 38,2%, o maisto produktų net 67,9%. Dar 2013 metais net 29,3% viso maisto produktų eksporto teko Rusijai, todėl toks ženklus kritimas padarė itin didelę įtaką visam eksportui. Atlikti tyrimai parodė, jog Lietuva bene labiausiai nukentėjo nuo Rusijos embargo (Krasauskaitė, 2015). Labiausiai nuo įvestų sankcijų nukentėjo pieno, valgomųjų vaisių, riešutų ir mėsos sektoriai (žr. 2 lentelę). Iš šių sektorių geriausiai perorientuoti savo eksportą sekėsi mėsos sektoriui, kuris išlaikė viso sektoriaus eksportą panašiam lygyje kaip ir 2013 ir 2014 metais. Sumažėjusius pardavimus į Rusiją, mėsos sektorius kompensavo eksportu į Ukrainą, Nyderlandus, Italiją, Švediją ir kitas valstybes. Pieno sektoriui nepavyko sėkmingai perorientuoti savo eksporto rinkų ir tai turėjo skaudžių pasekmių visai pieno rinkai Lietuvoje, kur buvo jaučiamas pieno perteklius. Valgomųjų vaisių ir riešutų sektorius didelę dalį prarastų pardavimų Rusijoje realizavo Baltarusijos rinkoje ir taip sušvelnino galimas pasekmes šiam sektoriui.

Didžiausi maisto produktų eksporto augimai pastebimi žuvų sektoriuje. Dėl spartaus šių produktų eksporto augimo buvo sušvelnintas viso Lietuvos maisto produktų eksporto mažėjimas. Žuvies sektoriaus eksportas labiausiai augo Belgijoje, Italijoje, Vokietijoje, Prancūzijoje. Mėsos ir žuvies

sektoriaus pavyzdžiai rodo, jog sugebėjimas perorientuoti savo produkcijos pardavimus į išsivysčiusias Vakarų valstybes sparčiai didina viso sektoriaus augimą.

Žvelgiant iš viso maisto produktų sektoriaus perspektyvos, labiausiai eksporto į Rusiją kritimą amortizavo eksportas į Baltarusiją ir Lenkiją, kur 2015 metais augimo tempai buvo 69% ir 21,4%. Žinant, jog Baltarusijos augimą labiausiai nulėmė valgomųjų vaisių ir riešutų eksporto augimas ir tai, kad pasak Pasaulio banko (2015) duomenų Baltarusijoje šiuo metu yra recesija, galime teigti, kad ilgalaikėje perspektyvoje tai neduos gerų rezultatų, jei dauguma maisto pramonės sektorių nesugebės perorientuoti savo eksporto į išsivysčiusias Vakarų valstybes. Visgi, eksporto augimas laikomas viena iš būtinų prielaidų ilgalaikiam ir tvariam ekonomikos augimui, o Lietuvos eksporto konkurencingumas yra dar pakankamai žemas ir yra didelė neigiama rizika Lietuvos eksportui Europos Sąjungos šalyse (Kalendienė, 2014). Dėl šių priežasčių maisto pramonės eksporto į Vakarų rinkas sėkmės veiksnio nustatymas tampa dar aktualesnis.

**2 lentelė. Skirtingų maisto produktų šakų eksportas, tūkst. EUR (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015 augimas, %
<b>VISO:</b>	<b>1.574.058</b>	<b>1.881.212</b>	<b>2.146.727</b>	<b>2.384.421</b>	<b>2.375.340</b>	<b>2.298.943</b>	<b>-3,2%</b>
Pienas ir pieno produktai; paukščių kiaušiniai; natūralus medus; gyvūninės kilmės maisto produktai, nenurodyti kitoje vietoje	410.385	464.415	517.366	586.450	541.226	397.447	-26,6%
Valgomieji vaisiai ir riešutai; citrusų vaisių arba melionų žievelės ir luobos	286.459	355.191	439.695	455.849	386.904	371.399	-4,0%
Žuvis ir vėžiagyviai, moliuskai ir kiti vandens bestuburiai	138.450	217.302	214.542	250.955	316.999	366.581	15,6%
Mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai	147.998	195.204	211.458	222.841	222.089	216.555	-2,5%
Įvairūs maisto produktai	104.923	120.869	139.535	162.330	162.708	169.409	4,1%
Gaminiai iš mėsos, žuvies arba vėžiagyvių, moliuskų arba kitų vandens bestuburių	172.496	119.586	143.191	163.092	152.174	158.301	4,0%
Gaminiai iš javų, miltų, krakmolo arba pieno; miltiniai konditerijos gaminiai	62.931	75.691	102.680	124.374	146.537	146.810	0,2%
Malybos produkcija; salyklos; krakmolas; inulinas; kviečių glitimas	61.084	92.928	89.731	103.870	98.313	113.209	15,2%
Kakava ir gaminiai iš kakavos	62.317	74.630	82.629	98.016	106.719	106.016	-0,7%
Gyvūniniai arba augaliniai riebalai ir aliejus bei jų skilimo produktai; paruošti maistiniai riebalai; gyvūninis arba augalinis vaškas	29.864	37.480	48.867	56.354	81.717	98.341	20,3%
Cukrus ir konditerijos gaminiai iš cukraus	61.906	80.541	100.483	97.126	97.292	84.777	-12,9%
Produktai iš daržovių, vaisių, riešutų arba kitų augalų dalių	30.360	41.022	47.138	51.236	50.592	56.907	12,5%
Gyvūninės kilmės produktai, nenurodyti kitoje vietoje	4.887	6.353	9.412	11.929	12.073	13.192	9,3%

Atsižvelgiant į tai, kad maisto produktų eksportas mažėja ir ne visi sektoriai sugeba perorientuoti savo eksportą iš prarastų rinkų į naujas, į tai, kad mažėja gyventojų skaičius Lietuvoje bei lėtėja

mažmeninės maisto produktų ir maitinimosi teikimo rinkos, bei į tai, kad trūksta tyrimų apie maisto pramonę ir eksportavimo į išsivysčiusias Vakarų rinkas sėkmės veiksnius, būtina tirti kokie veiksniai lemia sėkmingą maisto produktų eksportą į šias šalis. Šios rinkos Lietuvos eksportuotojams yra patrauklios dėl keleto priežasčių. Visų pirma, jos yra politiškai ir ekonomiškai stabilios, todėl mažėja rizika, kad gali atsirasti nesuplanuotų veiksnių, lemiančių staigų eksporto kritimą, pavyzdžiui, tokių kaip Rusijos įvestas embargas kai kuriems maisto produktams. Taip pat dauguma Vakarų išsivysčiusių valstybių priklauso Europos Sąjungai, todėl reglamentai reguliuojantys maisto pramonę remiasi bendra Europos Sąjungos nustatyta politika, kuri galioja ir Lietuvai. Dėl to gamintojams yra lengviau prisitaikyti prie šių rinkų reikalavimų. Be to, dauguma šių valstybių priklauso ir eurozonai ir jose cirkuliuoja euro valiuta, ir tai leidžia sumažinti valiutų kursų riziką praktiškai iki nulio. Galiausiai, išsivysčiusiose valstybėse žmonės yra mokesni, nes jų vidutinis darbo užmokestis yra didesnis nei Lietuvoje, todėl jie gali įsigyti brangesnių, didesnę pridėtinę vertę turinčių gaminių, kurie dažnu atveju yra pelningesni.

UAB „Mantinga“ pasirinkta kaip šio darbo empirinio tyrimo objektas, nes jos pardavimai į Vakarų šalis sudaro 44,57% ir ši dalis kasmet auga, todėl manoma, jog analizuojant šios įmonės veiksmus, kurie padeda jai eksportuoti savo produkciją į Vakarų rinkas, bus gautos įžvalgos, kurios gali būti pritaikomos ir kitose Lietuvos maisto pramonės įmonėse. Taip pat įmonė turi vidutinį 15% įmonės augimą žvelgiant nuo pat veiklos pradžios, todėl galima teigti, jog tai itin sėkminga įmonė ir joje gali glūdėti sėkmės veiksniai, kurie gali būti pritaikomi kitose maisto pramonės įmonėse.



## **2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS MAISTO PRAMONĖS ĮMONIŲ EKSPORTO PLĖTROS SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMO PRIELAIDOS**

### **2.1. Tarptautinės prekybos ir eksporto motyvai**

Tarptautinė prekyba – tai ūkio šaka, kuri yra pagrindinis ekonominių pajamų šaltinis (Burinskienė, 2014). Šis teiginys ypač galioja mažoms šalims, kurių vidinis vartojimas yra per mažas, norint išlaikyti ilgalaikį įmonių ir visos ekonomikos augimą (Langhammer, 2011). Bendrąja prasme Bernatonytė (2011) išskiria tris pagrindines ekonomines prielaidas tarptautinei prekybai: skirtingos gamybos sąlygos (gamtos, klimato, išteklių ir panašiai), skirtingi gamybos našumo lygiai ir skonių, polinkių, prioritetų įvairovė. Kiti autoriai pagrindines tarptautinės prekybos prielaidas išskirsto į dvi pagrindines grupes: pirma, kad šalyje esančios įmonės kai kurių produktų ar paslaugų, tiesiog negali pagaminti ar teikti, todėl importuoja produkciją ar paslaugas, o antra – šalies įmonės gali gaminti ar teikti tam tikrus produktus ar paslaugas, tačiau to nedaro, nes neapsimoka (Reuvid ir Sherlock, 2011). Pirmoji Reuvid ir Sherlock išskirta priežastis yra intuityviai aiški, tačiau antrąją reikia patikslinti. Tai, jog įmonėms neefektyvu gaminti ar teikti tam tikros produkcijos ar paslaugų kyla dėl keleto priežasčių: pirma, užsienio produkcija yra pigesnė, antra, užsienio produkcija yra kokybiškesnė, turi aukštesnį prestižą ir geresnes technines savybes nei lokaliai sugebama pagaminti produkcija bei trečia, vietiniai gamintojai koncentruojasi ties efektyviausiai pagaminamais produktais, o produktų įvairovę užtikrina užsienyje pagaminta produkcija (Reuvid ir Sherlock, 2011). Galiausiai, 3 lentelėje yra išskirtos pagrindinės ekonominės teorijos, kurios nagrinėja tarptautinės prekybos prielaidas ir motyvus, bei trumpai apibūdinta šių teorijų esmė. Teorijos yra pateiktos „laiko seka“, t.y. pirmoji merkantilizmo teorija yra seniausia žinoma teorija apie tarptautinę prekybą, o toliau einančios yra naujesnės. Galima teigti, jog visos jos evoliucionavo viena iš kitos, nes bandydami išgryninti esančias teorijas mokslininkai atrasdavo naujus kampus ir taip gimdavo naujoji teorija. P. Krugmano nauja tarptautinės prekybos teorija yra tikriausiai artimiausia maisto pramonės produktų tarptautinės prekybos prielaidoms, nes vartotojai dažnai nori maisto produktų įvairovės neatsižvelgiant į gamybos kaštų efektyvumą, pavyzdžiui, Lietuvoje pakankamai populiarios brangesnės ispaniškos vytintos dešros ar itališkas „mocarela“ sūris, nors šios prekės galėtų būti pigesnės, jei jos būtų pagamintos Lietuvoje. Tačiau tokiu atveju tos prekės jau nebeturėtų išskirtinumo, kurį suteikia gamyba šiais produktais garsėjančiose šalyse.

**3 lentelė. Tarptautinės prekybos modeliai ir teorijos (sudaryta autoriaus pagal Pilinkienė (2016) ir Bernatonytė (2011))**

Teorija	Pradininkas	Esmė
Merkantilizmas	T. Munas, Ž. B. Kolberas, Č. Deivinantas, V. Peti ir kt.	Siekis didinti šalies aukso ir sidabro atsargas, kuo daugiau užsienyje parduodant bet kokių šalyje pagamintų prekių ir kuo mažiau perkant prekių iš užsienio.
Absoliučiojo pranašumo	A. Smitas	Šalys specializuojasi į tokių produktų gamybą ir eksportą, kurių gamyboje jos turi absoliutųjį pranašumą, t.y. sugeba pagaminti produkcijos vienetą mažesniais sąnaudomis nei kitos šalys. Taip šalys eksportuoja tas prekes, kurių turi absoliutųjį pranašumą, o importuoja tas prekes, kurias kitos šalys geba gaminti mažesniais sąnaudomis.
Lyginamojo pranašumo	D. Ricardo	Šalys specializuojasi į tokių produktų gamybą ir eksportą, kurias gali gaminti santykinai mažesniais kaštais negu kitos šalys.
Hecksherio-Ohlino	E. Hecksheris ir B. Ohlino	Šalys specializuojasi į tokių produktų gamybą ir eksportą, kurių turi lyginamąjį gamybos pranašumą, t.y. tų prekių gamyba, kurioms intensyviai yra vartojami santykinai gausūs šalies ištekliai. Pagal šią teoriją importuojamos prekės turi būti tos, kurių gamybai reikėtų naudoti santykinai napakankamus šalies išteklius.
Nauja tarptautinės prekybos teorija	P. Krugmanas	Šalių apsirūpinimas gamybiniais veiksniais panašėja, o vartotojai teikia pirmenybę prekių įvairovei, todėl masto ekonomija yra ne visuomet naudinga prekybos plėtrai. Todėl specializuotų produktų gamyba gali susikoncentruoti keliose šalyse, tačiau vis vien vyksti prekyba šiais produktais tarp šių šalių, nes vartotojams reikia įvairovės.
Gravitacinis prekybos modelis	J. Tinbergenas	Šalių dvišalės prekybos apimtis tiesiogiai proporcinga ekonomikų dydžiui ir atvirkščiai proporcinga atstumui tarp šalių.

Ekspertas yra viena iš pagrindinių ir labiausiai paplitusių tarptautinės prekybos formų. Jis yra skirstomas į tiesioginį ir netiesioginį eksportą (Albaum, Strandskov ir Duerr, 1998; Noonan, 1999; Hisrich, 2010; Geringer, Minor ir McNett, 2010; Hill, 2011; Westwood, 2012). Netiesioginis eksportas

– tai eksporto būdas, kaip prekės yra parduodamas per tarpininką esantį vietinėje rinkoje. Tiesioginis eksportas – tai prekybos būdas, kai įmonė prekes parduoda tiesiogiai užsienyje esančiai įmonei. Šiame darbe eksportas yra traktuojamas tik kaip tiesioginis eksportas.

Įmonės eksportuoja dėl labai įvairių priežasčių, tačiau dauguma jų yra vienaip ar kitaip susiję su galutiniu verslo tikslu – didinti pelną ar pardavimus (Ball, Geringer, Minor ir McNett, 2010). Dauguma autorių eksporto motyvus skiria į vidinius ir išorinius bei į proaktyvius ir reaktyvius (Albaum, Strandskov ir Duerr, 1998; Leonidou, Katsikeas, Palihawadana ir Spyropoulou, 2007). Remiantis šiuo išskirstymu buvo sudaryta 4 lentelė, kurioje pateikiama įvairių autorių literatūroje išskirti įmonių eksporto motyvai.

**4 lentelė. Eksporto motyvai (sudaryta remiantis Albaum, Strandskov ir Duerr, 1998; Noonan, 1999; Leonidou, Katsikeas, Palihawadana ir Spyropoulou, 2007; Westwood, 2012; Sekliuckienė, 2013)**

	<b>Vidiniai motyvai</b>	<b>Išoriniai motyvai</b>
<b>Proaktyvūs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadybinis paraginimas</li> <li>• Rinkodarinis konkurencinis pranašumas</li> <li>• Masto ekonomija</li> <li>• Unikali produkto/technologijos kompetencija</li> <li>• Specialių vadybinių talentų/įgūdžio/laiko panaudojimas</li> <li>• Vadovybės kelionės</li> <li>• Papildomų pardavimų/pelno potencialas</li> <li>• Finansinis konkurencinis pranašumas</li> <li>• Produkto gyvavimo ciklo prailginimo poreikis</li> <li>• Rinkodaros adaptavimo užsienio rinkose kompetencija</li> <li>• Gamybinių linijų apkrovimo poreikis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vietinių klientų derybinės galios sumažinimo poreikis</li> <li>• Eksklyzyvios informacijos apie užsienio rinką disponavimas</li> <li>• Geresnių galimybių užsienio rinkose identifikavimas</li> <li>• Vietinės vyriausybės pagalba/paskatinimas</li> <li>• Užsienio patirties įsisavinimo poreikis</li> </ul>
<b>Reaktyvūs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rizikos diversifikacija</li> <li>• Produkto sezoniškumo sumažinimo poreikis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neplanuoti/netikėti užsakymai užsienio rinkoje</li> <li>• Priklausomybės nuo vietinės rinkos sumažinimo poreikis</li> </ul>

	Vidiniai motyvai	Išoriniai motyvai
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perteklinių gamybinių pajėgumų disponavimas</li> <li>• Stagnuojantys/krentantys produktų pardavimai/pelnas vietinėje rinkoje</li> <li>• Susikaupę produkcijos likučiai/perprodukcija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisotinta/mažėjanti vietinė rinka</li> <li>• Maža vietinė rinka</li> <li>• Nepalanki vidaus rinkos ekonominė būklė</li> <li>• Palankus užsienio valiutos kursas</li> <li>• Fizinis artumas su užsienio rinkomis</li> <li>• Valstybinių prekybinių misijų aktyvumas</li> <li>• Vietinės vyriausybės reikalavimas vykdyti eksportą</li> <li>• Vyriausybės agentūrų paskatinimas</li> <li>• Prekybos taisyklių ir reguliavimo sumažinimas užsienio valstybėse</li> <li>• Mokestinių tarifų sumažinimas užsienio valstybėse</li> <li>• Įvairių asociacijų paskatinimas</li> <li>• Bankų/finansinių institucijų paskatinimas</li> <li>• Brokerių/agentų/distributorių paskatinimas</li> <li>• Intensyvi vietinė konkurencija</li> <li>• Vietinių konkurentų eksporto pradžia</li> <li>• Užsienio konkurentų įžengimas į vietinę rinką</li> <li>• Tarptautinių uostų/orouostų artumas</li> </ul>

**Vidinius proaktyvius eksporto motyvus** galima suskirstyti į keletą stambesnių kategorijų. Pirma, labai svarbus motyvas yra papildomų pardavimų ar pelno potencialo paieška. Daugiausia dėl jos ir atsiranda dar vienas motyvas – vadybinis paraginimas. Antra, daug įmonių eksportuoja dėl disponuojamų tam tikrų kompetencijų ar konkurencinių pranašumų, t.y. unikalaus produkto, unikalios gamybos technologijos, stiprių finansų, stipraus prekinio ženklo ir panašiai. Trečia, eksporto poreikis gali kilti dėl galimų gamybinių privalumų – masto ekonomijos, kai gaminant daugiau fiksuoti kaštai padalinami ant daugiau produktų, ar produkto gyvavimo ciklo prailginimo, kai lėtėjant tam tikro

produkto pardavimams lokaliajose rinkose, jį galima pristatyti kaip naują kitose rinkose ir taip prailginti viso produkto gyvavimo ciklą.

Išskirtinės informacijos apie užsienio rinkas turėjimas ar įžvelgiamos didelės galimybės tam tikroje rinkoje jau priskiriamos prie **išorinių proaktyvių eksporto motyvų**. Taip pat žinant, kad didėjant parduodamos produkcijos daliai užsienyje, mažėja vietinių klientų derybinė galia, todėl pelno maržos nebus sumažinamos iki minimumo. Lietuvos maisto pramonės atveju tai yra labai svarbu, nes Lietuvoje didžioji dauguma maisto produktų yra realizuojama per 5 pagrindinius prekybos centrų tinklus. Kita prie išorinių proaktyvių motyvų priskiriama eksporto priežastis yra patirties įgijimas užsienio rinkoje tam, kad pagerinti produktą ar paslaugą vietinėje rinkoje. Galiausiai, vietinės vyriausybės paskatinimas suteikiant tam tikrą pagalbą, pavyzdžiui, finansinė parama dalyvavimui produktų parodose užsienyje, gali paskatinti įmonę produktų eksportui.

**Vidinių reaktyvių eksporto motyvų** literatūroje išskirta ne itin daug. Visų pirma, įmonės gali norėti eksportuoti dėl to kad sumažinti verslo riziką. Kuo daugiau šalių bus parduodama, tuo mažiau pardavimų mažėjimas vienoje šalyje darys įtakos visos įmonės rezultatams. Taip pat, tai gali kilti ir dėl to, jog įmonės produkcijos vietinėje rinkoje parsiduoda vis mažiau arba pelnas iš produkcijos artėja prie minimumo dėl, pavyzdžiui, aršios konkurencijos. Produkto sezoniškumas taip pat gali turėti įtakos tam, jog įmonė norės eksportuoti ir taip sumažinti pardavimų svyravimą dėl skirtingų sezonų, pavyzdžiui, ledų pramonė gali norėti žiemą eksportuoti savo produkciją į šalis, kuriose tuo metu yra šiltasis sezonas. Galiausiai, pertekliniai gamybiniai pajėgumai arba susikaupęs produktų likutis gali duoti paskatinimą kuo greičiau realizuoti šias prekes išnaudojant užsienio rinkų potencialą.

**Išorinių reaktyvių eksporto motyvų** literatūroje išskiriama daugiausiai. Juos galima būtų išskirti į keletą stambesnių kategorijų. Pirma, įmonės ieškos eksporto galimybių dėl nepasitenkinimo vietinės rinkos potencialu, t.y. rinkos mažėjimu ar jos mažumu, silpnėjančia ekonomika ir panašiai. Antra, noras eksportuoti gali kilti dėl įmonės fizinės lokacijos palankumo, pavyzdžiui, fizinis artumas su užsienio rinkomis arba artumas su tarptautiniais uostais ar oro uostais. Trečia, eksporto poreikis gali kilti ir dėl vyriausybės įvairių paskatinimų ar netgi reikalavimų, kurie gali būti įvesti esant būtinybei gauti užsienio valiutos. Ketvirta, eksporto motyvas gali būti ir užsienio valstybių dereguliaciniai veiksmai, tokie kaip mokesčių tarifų sumažinimas, prekybinių taisyklių ar reguliavimų sumažinimas ir panašiai. Penkta, įmonės gali ieškoti eksporto galimybių ir dėl trečiųjų šalių, tokių kaip bankai, įvairios asociacijos ir kita, paskatinimo. Galiausiai, įmonės gali norėti eksportuoti ir dėl konkurentų veiksmų, t.y. vietinių konkurentų eksporto pradžios ar užsienio konkurentų įžengimo į vietinę rinką. Šie veiksmai daro konkurentus stipresniais, todėl norint atlaikyti konkurenciją reikia pradėti eksportuoti.

## 2.2. Tikslinės eksporto rinkos parinkimo būdai

Rinkos eksportui parinkimas yra vienas svarbiausių ir tuo pačiu vienas iš sunkiausių strateginių įmonės sprendimų (Evanschitzky ir Wangenheim, 2006; Azar, 2014; Nunes ir de Souza Leguain, 2016). Tinkamas pasirinkimas gali tapti vienu iš eksporto sėkmės faktorių. Literatūroje ši tema nagrinėjama seniai ir yra išskirta labai daug veiksnių, kuriuos reikėtų įvertinti renkantis tikslinę šalį eksportui. Visų pirma, Johanson ir Vahlne (1977) pabrėžė, jog fizinis artumas, kuris seniau manyta, jog yra vienas pagrindinių veiksnių renkantis rinką dėl mažesnių transporto kaštų, yra per siaura sąvoka ir išplėtė ją iki – psichologinio artumo. Tai apima ne tik geografinį atstumą, o ir kultūrinius skirtumus, kalbų skirtumus ir verslo principų skirtumus. Jie teigia, kad įmonės yra linkę rinktis rinkas, kurios yra labiau panašios į jų namų rinkas. Evanschitzky ir Wangenheim (2006) aiškindami psichologinį atstumą jį skirsto į 3 grupes:

- Geografinis atstumas
- Kultūrinis atstumas
- Ekonominis patrauklumas

Autoriai, kaip svarbiausią psichologinio atstumo grupę, išskiria ekonominį patrauklumą, nes įmonės yra pelno siekiančios organizacijos, todėl jos rinksis tas rinkas, kuriose gali gauti daugiau ekonominės naudos nei patirti kaštų.

Robertson ir Wood (2001) savo darbe teigia, kad yra šešios pagrindinės dimensijos, kurias reikia įvertinti renkantis šalį į kurią eksportuoti, t.y: *politika, rinkos potencialas, ekonomika, kultūra, infrastruktūra, teisinė aplinka*. Kiekviena iš šių dimensijų dar turi išskirtas sritis, kurioms įvertinti yra sudaryta 60 indikatorių (klausimų). Pirma, politinės aplinkos patrauklumui nustatyti reikia įvertinti dabarties ir ateities šalies politinį stabilumą, diplomatinis santykius tarp tos užsienio šalies ir vietinės rinkos bei užsienio vyriausybės vidinę politiką to verslo rūpimų sričių atžvilgiu. Antra, rinkos potencialą nustato įmonės norimų eksportuoti produktų paklausa potencialioje rinkoje, adaptacijos kaštų dydis toje rinkoje ir konkurencijos lygis joje. Trečia, vertinant potencialios eksporto šalies ekonomiką reikia atsižvelgti į jos ekonominio vystymosi rodiklius, gamybos lygį ir produktų vartojimo tendencijas toje rinkoje. Ketvirta, renkantis šalį į kurią eksportuoti reikia įvertinti tos šalies kultūros lygį ir skirtumus. Tai padaryti autoriai siūlo vertinant kultūrinę vienybę ir nacionalinę integraciją, t.y. kiek šalis yra prisirišusi prie vietinės kultūros ir kiek ji yra atvira užsienio naujovėms. Taip pat reikia įvertinti pagrindinius etninius ir kultūrinius skirtumus toje rinkoje. Penkta, reikia įvertinti šalies verslui reikalingos infrastruktūros lygį. Tai padaryti galima įvertinant fizinei distribucijai reikalingos infrastruktūros dydį ir būklę, komunikacijų infrastruktūros dydį ir būklę bei geografines ir klimato sąlygas, kurios gali paveikti eksportuotojo produkciją. Galiausiai, autoriai siūlo įvertinti ir teisinę potencialios užsienio šalies aplinką. Tai geriausiai, jų manymu, atspindi mokesčių dydžiai, kurie bus reikalingi mokėti eksportuotojui, netarifiniai eksporto rinkos barjerai, pavyzdžiui, papildomos

dokumentacijos reikalavimai, skirtingas produktų pakuočių ženklavimas ir panašiai. Taip pat jie siūlo įvertinti ir galimas kitus teisinius suvaržymus, pavyzdžiui, įstatymai, reguliuojantys reklamos turinį. Robertson ir Wood (2001) savo darbe atliko empirinį tyrimą su įmonių atstovais ir siekė sureitinguoti aukščiau išskirtus veiksnius pagal įmonių suvokiamą svarbą. Žemiau pateikta daugiausiai surinkusių balų veiksmų dešimtukas:

1. Konkurencijos lygis užsienio rinkoje
2. Produktų paklausa užsienio rinkoje
3. Netarifiniai užsienio rinkos teisiniai barjerai
4. Diplomatiniai santykiai tarp užsienio ir vietinės rinkos
5. Adaptacijos kaštai
6. Mokesčiai
7. Distribucijos infrastruktūros lygis
8. Ekonomikos vystymasis
9. Gamybos lygis
10. Vidinė politika

Šis dešimtukas parodo, jog tuo metu įmonės svarbiausiomis sritimis vertinant potencialią eksporto rinką laikė rinkos potencialą, teisinę aplinką, ekonomiką ir politiką. Kultūros ir infrastruktūros sritys nebuvo įvertintos kaip pačios svarbiausios, kas yra pakankamai skirtinga nuo kitų autorių tyrimų.

Albaum, Strandskov ir Duerr (1998) renkantis eksporto rinką siūlo atsižvelgti į veiksnius, kurie išskaidyti į bendrus rinkos rodiklius ir specifinius produkto rodiklius bei į kuriuos žvelgiama iš dviejų pozicijų – šalies rinkos lygio ir vartotojų rinkos lygio (žr. 5 lentelę). Tai leidžia į tuos pačius rodiklius pasižiūrėti iš skirtingo kampo, t.y. vienu atveju į juos žiūrima labiau globaliu požiūriu, o į kitus gilesniu požiūriu.

**5 lentelė. Veiksniai, kuriuos reikia įvertinti renkantis šalį eksportui (sudaryta pagal Albaum, Strandskov ir Duerr, 1998)**

	<b>Bendri rinkos rodikliai</b>	<b>Specifiniai produkto rodikliai</b>
<b>Šalies rinkos lygis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografijos ir populiacijos charakteristikos</li> <li>• Socio-ekonominės charakteristikos</li> <li>• Politinės charakteristikos</li> <li>• Kultūrinės charakteristikos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonominiai ir teisiniai suvaržymai</li> <li>• Rinkos sąlygos</li> <li>• Produkto lygio kultūra ir gyvenimo būdo charakteristikos</li> </ul>

	<b>Bendri rinkos rodikliai</b>	<b>Specifiniai produkto rodikliai</b>
<b>Vartotojo rinkos lygis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografinės charakteristikos (amžius, lytis, religija ir panašiai)</li> <li>• Socio-ekonominės charakteristikos (pajamos, išsilavinimas ir panašiai)</li> <li>• Psichografinės charakteristikos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elgsenos charakteristikos (vartojimo ir naudojimo pobūdis, lojalumas ir panašiai)</li> </ul>

Evanschitzky ir Wangenheim (2006) iš dalies pritaria Albaum ir kolegoms dėl to, kad šalies patrauklumas vertinant bendrus bruožus (ekonomiką ir kita) ne visada parodo tikrą vaizdą, pavyzdžiui, rinka yra didelė ir turi didelį augimo tempą, tačiau didžiąją dalį pajamų sukuria labai maža vartotojų grupė. Tai reiškia, jog ši rinka nebus patraukli besiruošiančiai eksportuoti įmonei, nes bus labai sunku pritraukti tą mažą vartotojų grupę, kuri daugiausiai suvartoja. Taip pat šie autoriai teigia, kad dauguma bendrų rodiklių ignoruoja faktą, jog įmonė turi ryšius su savo klientais kitoje šalyje. Turima omenyje, jog kartais gali būti tokia situacija, jog bendri rinkos vertinimo rodikliai rodytų, jog potenciali šalis eksportui yra visiškai nepatraukli, tačiau eksportuojant produkciją į ją būtų sukurta labai didelė vertė esamiems klientams. Atsižvelgiant į tai Evanschitzky ir Wangenheim siūlo į šalies vertinimą įtraukti dar vieną rodiklį – tarptautinė pridėtinė vertė klientui (angl. *International Added Customer Equity*).

Cavusgil, Kiyak ir Yenyurt (2004) siūlo vertinant potencialias eksporto rinkas išsirinkti ne vieną šalį, o grupę šalių, kurios turi tarpusavio panašumų. Pirmiausiai, jie teigia, šalis reikia sugrupuoti pagal komercinius, ekonominius, politinius ir kultūrinius panašumus ir tik po to išreitinguoti grupes pagal surinktus balus ir taip gauti šalių sąrašą, kurios yra patraukliausios tos įmonės produktų eksportui. Balai gaunami vertinant įvairius kintamuosius. Autoriai išskiria 29 kintamuosius ir siūlo atsirinkti juos pagal produkto specifiką. Šie kintamieji įvertina pagrindines penkias temas: infrastruktūra, ekonominė gerovė, gyvenimo standartai, rinkos dydis ir dinamiškumas. Atsirinkus patraukliausią grupę, autoriai siūlo giliau nagrinėti kiekvieną šalį ir jos vartotojus ir taip atsirinkti prioritetus savo įmonei.

Maisto pramonės kontekste labai svarbiu faktoriumi tampa ir maisto kultūra (Azar, 2014). Tai ne tik skonių skirtumai, bet ir maisto stiliaus, tendencijų, užkandžiavimo būdų, dietų populiarumo ir tendencijų, maisto vartojimo elgsenos ir kiti skirtumai. Azar (2014) atliko tyrimą, kuriame aiškinosi, ar maisto kultūros skirtumai daro įtaką eksporto rinkos patrauklumui. Įdomu tai, kad skirtingai nei daugumoje kitų tyrimų, šiame prieita išvados, jog, kuo potencialios eksporto šalies maisto kultūra yra tolimesnė nuo vietinės rinkos maisto kultūros, tuo ši šalis yra patrauklesnė eksportuotojo atžvilgiu. Tai grindžiama tuo, jog tolimose rinkose įmonė turės mažiau tiesioginės konkurencijos ir turės galimybę



save diferencijuoti kitų gamintojų atžvilgiu. Nepaisant to, autorius pripažįsta, kad maisto kultūros skirtumai nėra esminis faktorius lemiantis eksporto rinkos pasirinkimą, nes, mano, kad reikia įvertinti ir fizinį atstumą, kuris daro didelę įtaką transporto kaštams ir laikui, kol produktas pasiekia tą šalį. Laikas dažnai yra labai svarbus maisto pramonėje, nes daug produktų joje turi trumpą galiojimo laiką.

### **2.3. Eksporto strategijos esmė ir alternatyvos**

Produktų eksportas yra viena įmonių sričių, kuriai reikia ruošti kuriant įsitvirtinimo tam tikroje rinkoje strategijas ir nepriiminėti tiesiog impulsyvių sprendimų. Kaip Morgan, Katsikeas ir Constantine (2012) teigia, jog efektyvus suplanuotos eksporto strategijos įgyvendinimas yra pagrindinis veiksnys lemiantis gerus veiklos rezultatus tarptautinėse rinkose. Tai tik patvirtina faktą, jog įmonės privalo planuoti savo eksporto veiklą ir kurti skirtingas arba vienodas strategijas skirtingose rinkose.

Knudsen ir Madsen (2002) savo straipsnyje pateikia tris pagrindinius būdus, kuriais remtis įmonės gali formuoti savo eksporto strategiją. Pirma, kompanijos gali remtis vadinamu „4P“ būdu, kurį naudodamos atsižvelgia į eksporto rinkos poreikius apimdamos 4 įmonės rinkodaros dalis: produktą, kainą, rėmimą ir vietą. Čia turimą omenyje, kad įmonė formuodama savo eksporto strategiją bando atrinkti produktą, kuris būtų tinkamiausias eksporto rinkai, bando nustatyti kainą, kuri būtų patraukli eksporto rinkai, parenka geriausią rėmimo variantą bei tinkamiausią produkto pardavimo vietą, kurioje bus prekiaujama įmonės produkcija. Antra, įmonės, formuodamos savo eksporto strategiją, gali atsižvelgti į savo turimus išteklius, kurie gali būti tiek unikalūs, tiek neunikalūs. Įmonė pasirenka eksporto rinkas, būdą, produktą, laiką ir panašiai pagal tai, kokius gamybinius pajėgumus ji turi, kokiais finansiniais resursais įmonė disponuoja ir panašiai. Galiausiai, trečiasis būdas, kuriuo įmonė gali remtis formuodama savo strategiją, yra vadinamas „evoliucinės ekonomikos ir tinklo požiūris“. Šio būdo pagrindinė mintis yra ta, kad įmonė turi remtis tiek savo turimais resursais, tiek atsižvelgti į rinkos poreikius ir bandyti šiuos du polius suderinti. Autorių manymu, šis būdas labiausiai atitinka šiuolaikinę globalią verslo aplinką.

Viena pagrindinių strategijų, kurią mini autoriai apžvelgtoje literatūroje, yra produkto adaptavimo strategija (Albaum ir Strandskov, 1998; Calantone, Kim, Schmidt ir Cavusgil, 2006; Balabanis ir Spyropoulou, 2007). Kaip autoriai teigia, ši strategija leidžia įmonei pasiūlyti labiau užsienio vartotojų poreikius atitinkančius produktus ar paslaugas. Balabanis ir Spyropoulou (2007) savo straipsnyje pabrėžia, jog adaptavimo strategija yra labiau tinkama ekonomiškai stabilioms rinkoms, kurios jau turi susiformavusius tam tikrus produktų vartojimo įpročius. Taip pat, ši strategija yra tinkamesnė toms rinkoms, kuriose yra pakankamai stipri konkurencija, bei tiems produktams, kurie yra skirti galutiniam vartojimui, o ne tarpiniam industriniam vartojimui (Albaum ir Strandskov, 1998). Calantone ir kt. (2006) atliktame tyrime įrodoma, jog adaptavimo strategija daro teigiamą įtaką produktų eksportui.

Atsižvelgiant į tai, galime teigti, kad maisto pramonei ši strategija yra itin tinkama, nes jos produktai yra skirti galutiniam vartotojui, kurie jau turi nusistovėjusius vartojimo įpročius, ypač Vakarų rinkose.

Kita, visiškai priešinga adaptavimo strategijai, yra produktų standartizavimo strategija. Ji siūlo įmonėms standartizuoti savo produktą ar paslaugą ir siūlyti ją visoms rinkoms vienodai (Albaum ir Strandskov, 1998). Ši strategija yra tinkamiausia tuomet, kai siūlomas produktas ar paslauga yra pakankamai unikali, neturi didelės konkurencijos, jo vartojimo įpročiai dar nėra susiformavę, įmonės rinkos pozicija yra globaliai dominuojanti (Albaum ir Strandskov, 1998). Taip pat ši strategija yra patogi tuomet, kai yra siūlomas tarpinis inudstrinis produktas, dar kitaip vadinama „standartinė žaliava“. Standartizavimo strategija leidžia įmonei taupyti rinkodaros ir gamybinius kaštus, nes nereikia skirtingoms rinkoms pritaikyti tiek savo rinkodaros, tiek gamybos, o taip pat galima gaminti produkciją daug didesniu našumu.

Dikova, Jaklič, Burger ir Kunčič (2016) savo straipsnyje išskiria eksporto diversifikavimo strategiją, kuri, jų nuomone, padeda įmonėms sumažinti įmonės rizikas ir padeda sėkmingai plėsti eksporto rinkas. Diversifikavimo strategija apima tiek rinkų, tiek produkto diversifikavimą. Tai reiškia, jog siūloma įmonėms siūlyti daug skirtingų produktų į daug skirtingų rinkų ir taip nepriklausyti nuo vieno produkto ar rinkos. Tai susiję su adaptavimo strategija, nes produktų krepšelis yra pritaikomas prie skirtingų rinkų poreikių. Žinoma, ši strategija turi ir minusų, kurių pagrindinis – dideli kaštai. Norint tiekti daug skirtingų produktų į daug skirtingų rinkų reikia didelių tyrimų ir plėtros investicijų, didelio pardavėjų skaičiaus, didelių investicijų į rinkodarą bei, žinoma, tai reikalauja smulkių partijų gamybos, kuri nėra tokia efektyvi kaip stambių partijų gamyba.

Kita galima eksporto strategija yra vadinama antrepreneriška strategija (Balabanis ir Spyropoulou, 2007). Remiantis šia strategija įmonės turėtų būti linkę į aktyvius eksporto veiksmus, priimti aukštą riziką, priimti inovatyvius ir nestandartinius sprendimus. Autoriai teigia, jog ši strategija yra tinkamiausia toms įmonėms, kurios veikia geografiškai skirtingose rinkose bei labiau dinamiškose rinkose. Jų teigimu, antrepreneriška eksporto strategija yra labiau tinkama šiuolaikinei moderniai ir globaliai aplinkai.

Leonidou, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou ir Katsikeas (2015) savo tyrime išskiria naują ir dar mažai apaptartą eksporto strategiją – aplinkai draugišką eksporto strategiją. Įmonės, kurios remiasi šia strategija, turi aukščiausios vadovybės jautrumą aplinkosaugai, o organizacija turi aplinkai draugišką organizacinę kultūrą. Tai leidžia jiems kurti produktus, kurie nėra kenksmingi aplinkai, bei pats gamybos procesas yra kiek įmanoma mažiau teršiantis ar visai neteršiantis aplinkos. Tai leidžia įmonėms kurti konkurencinį pranašumą savo produktams eksporto rinkose ir tyrimu įrodyta, jog ši strategija turi teigiamą efektą ne tik įmonių eksporto pardavimo apimtims, bet ir finansiniams įmonių rezultatams. Taip pat tyrimas rodo, jog ši strategija taikytina išsivysčiusiose valstybėse, kuriose šiuo metu yra

augantis susirūpinimas aplinka. Lietuvos maisto pramonės atveju ši strategija gali būti pakankamai efektyvi norint užsiimti tam tikrą nišą didelėse išsivysčiusiose Vakarų rinkose.

Kita galima eksporto strategija yra vadinamoji „žydrųjų vandenu“ strategija. Savo straipsnyje Kim (2010) atskleidžia, jog kiekvienoje eksporto rinkoje galima atrasti dar neužimtą nišą, ties kuria ir turėtų eksportuotojas koncentruotis. Ji pateikia mėsos pramonės pavyzdį, kai Kanados kompanija eksportavo savo jautienos produkciją į Japoniją akcentuodama išskirtinę maisto saugą ir produkto kokybę, tačiau nustatydamą šiek tiek mažesnes kainas nei aukštos kokybės japoniškos jautienos. Tai leido jiems užsiimti unikalią poziciją rinkoje ir taip nekonkuruoti su jau esamais rinkos žaidėjais. Žinoma, kiekvienoje rinkoje atrasti tam tikrą dar neužimtą nišą yra pakankamai sudėtinga ir vieno metodo, kaip tai padaryti, nėra.

Hill (2011) darbe aptariamos eksporto strategijos remiasi ne produktu ar resursais, o pardavimo procesu. Visų pirma, jis teigia, kad įmonės gali naudoti „lėto įžengimo į rinką“ strategiją, kai eksportuotojas pabando parduoti tik keletą produktų mažomis partijomis ir tik sėkmės atveju bando vystyti tolesnius pardavimus, kurie ateityje gali peraugti netgi į pardavimo ar gamybos padalinio įkūrimą toje rinkoje. Ši strategija leidžia įmonei pakankamai maža rizika pasibandyti eksporto rinką. Antra, kaip alternatyvią strategiją jis pateikia „vietinių žmonių samdymo“ strategiją. Hill siūlo pasisamdyti vietinius tikslinės rinkos pardavimo žmones, kurie išmano tikslinės rinkos niuansus ir verslo praktikas, ir taip sumažinti nesėkmės tikimybę. Ši strategija sutrumpina tyrimų apie tikslinę rinką laiko kaštus ir leidžia greičiau suprasti galimą eksporto potencialą. Trečioji pateikta strateginė alternatyva yra „personalinio kontakto užmezgimo“ strategija, kuri grindžiama neformalių santykių su klientais susiformavimu, kurie galimai leidžia parduoti savo produkciją. Galiausiai, ketvirtoji strategija yra „koncentravimosi“ strategija. Remiantis ja, siūloma koncentruotis ties keliomis eksporto rinkomis ir dėti pastangas tik į jas, o pasiekus pardavimų sėkmę toliau judėti ties kitomis rinkomis. Tai leidžia įmonei susikoncentruoti ir geriau suprasti potencialių klientų poreikius ir taip gali padidinti tikimybę parduoti.

## 6 lentelė. Galimos eksporto strategijos

<b>Eksporto strategija</b>	<b>Autorius</b>
Produktų adaptavimo strategija	Albaum ir Strandskov (1998); Calantone, Kim, Schmidt ir Cavusgil (2006); Balabanis ir Spyropoulou (2007)
Produktų standartizavimo strategija	Albaum ir Strandskov (1998)
Diversifikavimo strategija	Dikova, Jaklič, Burger ir Kunčič (2016)
Antrepreneriška strategija	Balabanis ir Spyropoulou (2007)
Aplinkai draugiška strategija	Leonidou, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou ir Katsikeas (2015)

<b>Eksporto strategija</b>	<b>Autorius</b>
Žydrųjų vandenių strategija	Kim (2010)
Lėto įžengimo į rinką strategija	Hill (2011)
Vietinių žmonių samdymo strategija	Hill (2011)
Personalinio kontakto užmezgimo strategija	Hill (2011)
Koncentravimosi strategija	Hill (2011)

Apibendrinant, kaip Balabanis ir Spyropoulou (2007) teigia, jog tinkamos eksporto strategijos pasirinkimas turi labai didelę įtaką sėkmingam produktų eksportui, tačiau vienos geriausios ir visiems tinkamos strategijos nėra. Dėl to įmonės turi pasirinkti labiausiai jai tinkamą strategiją ir stengtis ją įgyvendinti vystant savo įmonės eksportą. Apibendrintas galimų eksporto strategijų sąrašas yra pateiktas 6 lentelėje.

## **2.4. Eksporto barjerai**

Įmonės norėdamos eksportuoti savo produkciją dažnai susiduria su įvairiais barjeriais, kuriuos gali arba negali įveikti. Jų yra begalo daug ir jie gali būti specifiški tiek šalies, tiek industrijos mastu. Apžvelgus literatūrą, buvo išskirti 44 eksporto barjerai (žr. 7 lentelę), kuriuos galima būtų suskirstyti į 7 skirtingas grupes: ekonominius barjerus, resursų barjerus, rinkodaros barjerus, teisinius-politinius barjerus, vadybinius barjerus, žinių trūkumo barjerus ir kitus barjerus.

Valiutų kursų svyravimas kaip barjeras buvo paminėtas ne viename tyrime (Leonidou, 1995; Su‘rez-Ortega, 2003; Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz, 2010; Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson, 2015; Kahiya ir Dean, 2016). Barjeru valiutų kursas gali tapti tuomet, kai šalies, į kurią yra eksportuojama produkcija, valiuta nuvertėja įmonės šalies valiutos atžvilgiu. Tai reiškia, jog įmonės produkcija tampa brangesnė užsienio rinkoje ir taip ji gali tapti nekonkurencinga, nors kiti veiksniai nekinta. Šią riziką sumažinti galima naudojant komercinių bankų siūlomas įvairias paslaugas, pavyzdžiui, valiutos pasirinkimo sandorius (opcionus), kuriais įgyjama teisė pirkti užsienio valiutą iš anksto nustatytu kursu. Žinoma, tam, kad būtų užfiksuotas įmonei palankus kursas reikia atlikti gilesnę makroekonominę šalies analizę, kurios šiame darbe nedetalizuojame, nes tai nėra šio darbo tikslas. Kitas pakankamai dažnai minimas ekonominis barjeras yra dideli transporto kaštai (Leonidou, 1995; Su‘rez-Ortega, 2003; Rocha, Freitas ir Silva, 2008; Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz, 2010; Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson, 2015; Kahiya ir Dean, 2016). Jie gali tapti įmonės eksporto į tam tikrą barjeru tuomet, kai transportas į tam tikrą šalį yra itin brangus ir tai ženkliai padidina siūlomos produkcijos kainą, kuri tampa, vėlgi, nekonkurencinga toje rinkoje. Šį barjerą įveikti yra pakankamai sunku, tačiau vienas iš būdų yra siūlyti unikalų ir didelę pridėtinę vertę turintį produktą, kuris nebūtų lyginamas su kitais rinkoje esančiais produktais ir kurio kaina netaptų pagrindiniu veiksniu šį produktą pasirinkti. Taip pat, dažnai įmonės

eksporto barjeru tampa arši konkurencija tarp jau esančių rinkos žaidėjų tikslinėje užsienio rinkoje, kuri verčia įmones arba mažinti savo produkcijos kainą, arba didinti savo kaštus rinkodarai (Leonidou, 1995; Su´rez-Ortega, 2003; Rocha, Freitas ir Silva, 2008; Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz, 2010; Kahiya, 2013; Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson, 2015). Galiausiai, kompanijos susiduria ir su žaliavomis susijusiais barjeriais: sezoniniai žaliavos pasiūlos svyravimai (Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson, 2015) ir specifinės žaliavos konkurencingos kainos trūkumu (Rocha, Freitas ir Silva, 2008). Pastarasis ypač aktualus norint eksportuoti maisto produktus į labai toli geografiškai nutolusias šalis, kurios turi itin specifinę maisto kultūrą, kuriai reikalingos vietinėje rinkoje praktiškai neegzistuojančios žaliavos

Leonidou (1995), Su´rez-Ortega (2003), Rocha, Freitas ir Silva (2008) ir Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010) savo atliktuose tyrimuose kaip eksporto barjerą išskiria gamybinių pajėgumų trūkumą. Šis barjeras yra aktualus mažesnėms įmonėms, kurios nori eksportuoti savo produkciją į dideles šalis stambiems klientams, kurių pirkimo apimtys yra pakankamai didelės. Nors įmonės kartais ir turi gamybinių pajėgumų, tačiau gali susidurti ir su kitu su įmonės resursais susijusiu barjeru – apyvartinio kapitalo trūkumu (Leonidou, 1995; Albaum ir Strandskov, 1998; Su´rez-Ortega, 2003; Lopez, 2007; Rocha, Freitas ir Silva, 2008; Kahiya ir Dean, 2016). Stambieji klientai dažnu atveju išsireikalauja ir įmonei nepalankių apmokėjimų atidėjimo sąlygų, kas verčia įmones įšaldyti lėšas didinant apyvartinį kapitalą. Kartais tam įmonės, tiesiog neturi finansinių resursų ir negali įvykdyti galimų užsakymų ir taip plėsti savo eksporto apimtis. Leonidou (1995), Su´rez-Ortega (2003), Rocha, Freitas ir Silva (2008), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015) ir Kahiya ir Dean (2016) savo darbuose išskiria kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą kaip barjerą plėsti įmonės eksportą. Kvalifikuota darbo jėga laikomi darbuotojai išmanantys eksporto procedūras, užsienio verslo praktikas bei suprantantys užsienio šalių kultūrą.

Leonidou (1995), Su´rez-Ortega (2003), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015) ir Kahiya ir Dean (2016) išskiria sunkumą susirasti tinkamą ir patikimą distributorių užsienio rinkoje kaip įmonės eksporto barjerą. Kiekvienoje rinkoje svarbu atrasti partnerį, kuris padėtų platinti įmonės produkciją, tačiau jis turi būti patikimas, mokus bei siekiantis didinti įmonės produkcijos pardavimus. Pasak autorių atliktų tyrimų, įmonėms tai dažnai būna sudėtinga padaryti, o kitos net ir nežino, kur ir kaip jų ieškoti. Taip pat, įmonėms barjeru tampa nepalankios produktų kainos užsienio rinkoje, kitaip tariant – jos labai žemos, todėl įmonėms tampa sunku konkuruoti įvežant savo produkciją į tą šalį, ypač jei produktai yra tiesiogiai priklausomi nuo kainos (Leonidou, 1995; Rocha, Freitas ir Silva, 2008; Kahiya, 2013; Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson, 2015; Kahiya ir Dean, 2016). Dažnai užsienio rinkose dėl skirtingos kultūros susidaro kitokie vartotojų įpročiai ir požiūriai, todėl įmonėms tampa sunku prisitaikyti ir tai tampa barjeru produktų eksportui (Leonidou, 1995; Su´rez-Ortega, 2003; Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz, 2010). Taip pat skirtingose rinkose galioja skirtingi produktų standartai, pavyzdžiui, ženklavimo, ingredientų kiekio ir panašiai (Leonidou, 1995). Dėl to,

įmonės būna priverstos modifikuoti savo standartinius produktus, kas ne visada įmanoma, jei pradiniai produktų tiekimo kiekiai būna nedideli. Rocha, Freitas ir Silva (2008) bei Kahiya ir Dean (2016) savo darbe pamini ir produktų skatinimo brangumą kaip galimą eksporto barjerą. Tai labiau, žinoma, galioja supakuotiems produktams su įmonės prekiniu ženklu, kuriems reikalingos investicijos į reklamą. Jei šalis yra didelė, reklamos įkainiai dažnai būna pakankamai dideli, todėl smulkesnei įmonei tai gali būti per dideli kaštai. Pavyzdžiui, Lietuvos įmonėms, kurios savo dydžiu ir finansinėmis galimybėmis yra ne tokios stiprios kaip didžiųjų Vakarų šalių įmonės, būtų praktiškai neįmanoma skirti nacionaliniai reklamai lėšų tokiose didelėse rinkose kaip, pavyzdžiui, JAV ir tai galėtų tapti eksportu į šią šalį barjeru.

Kita grupė eksporto barjerų yra teisiniai-politiniai barjerai, kurie kyla dėl vietinės ar užsienio vyriausybės priimamų sprendimų arba teisės aktų. Kahiya (2013) bei Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010) savo darbuose mini užsienio rinkos politinį nestabilumą kaip galimą eksporto barjerą. Jei vyriausybė nuolatos keičia teisės aktus, paveikiančius į šalį importuojamas prekes, įmonėms tampa sunku prisiderinti ir tai gali tapti eksporto barjeru. Tai galioja ir vietinei įmonės šalies vyriausybei, kuri gali keisti teisės aktus, darančius įtaką eksportuojamoms vietinių gamintojų prekėms (Kahiya, 2013). Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015) savo darbe išskyrė užsienio konkurentų gaunamas subsidijas iš jų šalies vyriausybių kaip galimą eksporto barjerą. Ši pagalba padeda užsienio konkurentams tapti konkurencingesniais ir tai apsunkina įmonės galimybes eksportuoti. Žinoma, dažniausiai pasitaikantys teisiniai-politiniai barjerai yra tarifiniai ir netarifiniai barjerai. Tarifiniai barjerai – tai importo ir kiti mokesčiai, kurie sumažina importuojamų prekių konkurencingumą užsienio rinkoje (Leonidou, 1995; Albaum ir Strandskov, 1998; Su´rez-Ortega, 2003; Rocha, Freitas ir Silva, 2008; Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz, 2010; Mariani, Napoletano, Pomarici ir Vecchio, 2014; Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson, 2015; Kahiya ir Dean, 2016). Esant dideliems importo ir kitiems mokesčiams, įmonėms tampa itin sunku pasiūlyti savo produkciją dėl didelės galutinės produkto kainos. Netarifiniai barjerai – tai administracinis nemokestinis prekybos reguliavimas užsienio rinkoje (Leonidou, 1995; Albaum ir Strandskov, 1998; Su´rez-Ortega, 2003; Rocha, Freitas ir Silva, 2008; Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz, 2010; Mariani, Napoletano, Pomarici ir Vecchio, 2014; Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson, 2015; Kahiya ir Dean, 2016). Jie yra skirstomi į kiekybinius reikalavimus (kvotos, licencijavimas ir kt.), muitinimo ir administracinius reikalavimus ir techninius reikalavimus (kokybiniai, sanitariniai ir fitosanitariniai, ženklinimo ir kt.) (Mariani, Napoletano, Pomarici ir Vecchio, 2014). Pastarieji yra itin aktualūs maisto pramonei, nes po jais patenka sanitariniai ir fitosanitariniai reikalavimai, kurie kartais nulemia, jog tam tikra produkcija galima eksportuoti į tam tikrą šalį ar ne, pavyzdžiui, produktai su mėsa ar pieno produktais.

Rocha, Freitas ir Silva (2008) savo darbe išskiria eksporto valdymo įgūdžių ir vadovybės iniciatyvos eksportui trūkumą kaip vadybinius barjerus įmonės eksporto veiklai. Jų tyrimas atskleidė, jog dažnai įmonėse aukščiausia vadovybė yra sutelkusi dėmesį į vietinę rinką ir priima strateginius

sprendimus atsižvelgdami tik į ją, todėl tai tampa barjeru vystant įmonės eksportą. Leonidou (1995) bei Kahiya ir Dean (2016) savo darbuose vadovybės laiko trūkumą įvardija kaip dar vieną galimą eksporto barjerą. Dažnai eksporto veikloje reikia greitų sprendimų ir jei įmonės organizacinė struktūra ir sprendimai yra centralizuoti, o aukščiausioji vadovybė yra užimta kitais darbais ir neskiria didelio dėmesio klausimams, susijusiems su eksporto veikla, tai gali susidaryti situacija, kad jų užimtumas tampa įmonės eksporto barjeru. Galiausiai, vadovai dažnai nuvertina eksporto galimybes ir netiki jomis, nes mano, kad užsienyje konkurencija yra aršesnė ir jų įmonė nebus konkurencinga užsienio rinkose (Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz, 2010; Kahiya ir Dean, 2016)

Su´rez-Ortega (2003) Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010) bei Kahiya ir Dean (2016) savo darbuose kaip galimą eksporto barjerą išskiria nežinojimą kaip eksportuoti. Jie turi omenyje tai, jog įmonės bijo pradėti savo eksporto veiklą, nes nežino procedūrų, dokumentacijos ir panašiai. Žinoma, tam išspręsti reikia tik darbuotojų laiko sąnaudų arba kaštų samdant konsultantus. Nežinojimas užsienio verslo praktikų yra kitas barjeras, kuris stabdo įmones nuo eksporto (Leonidou, 1995; Kahiya ir Dean, 2016). Kiekviena šalis turi nusistovėjusius verslo principų standartus, kuriuos kartais gali sužinoti tik pradėjęs dirbti toje rinkoje. Čia turima omenyje ir produkto pateikimo būdai, ir rinkoje įprastas produktų pristatymo cikliškumas, ir kainodara, ir aibė kitų dalykų. Kahiya ir Dean (2016) savo darbe taip pat išskiria nesugebėjimą identifikuoti gerų galimybių užsienyje kaip dar vieną eksporto barjerą. Pasak jų, yra atvejų, kai įmonės geba sėkmingai veikti savo rinkoje, tačiau neranda patrauklių galimybių užsienyje ir tai juos stabdo nuo eksporto veiklos.

#### 7 lentelė. Galimi eksporto barjerai

<b>Eksporto barjerų grupė</b>	<b>Eksporto barjeras</b>	<b>Autoriai</b>
Ekonominiai barjerai	Valiutų kursų svyravimai (nepalankus valiutos kursas)	Leonidou (1995), Su´rez-Ortega (2003), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015), Kahiya ir Dean (2016)
	Dideli transporto kaštai	Leonidou (1995), Su´rez-Ortega (2003), Rocha, Freitas ir Silva (2008), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015), Kahiya ir Dean (2016)
	Sunkus mokėjimų surinkimas iš užsienio klientų	Leonidou (1995)
	Sezoniai svyravimai žaliavos pasiūloje	Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015)

<b>Eksporto barjerų grupė</b>	<b>Eksporto barjeras</b>	<b>Autoriai</b>
Ekonominiai barjerai	Specifinės žaliavos konkurencinga kaina trūkumas	Rocha, Freitas ir Silva (2008)
	Vietinės rinkos atraktyvumas	Rocha, Freitas ir Silva (2008)
	Didelė konkurencija užsienio rinkose	Leonidou (1995), Su´rez-Ortega (2003), Rocha, Freitas ir Silva (2008), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Kahiya (2013), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015)
Kiti barjerai	Aukšti kokybiniai reikalavimai	Rocha, Freitas ir Silva (2008), Kahiya ir Dean (2016)
	Kalbos/komunikacijos problemos	Leonidou (1995), Su´rez-Ortega (2003), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015)
	Paslaugų po pirkimo reikalavimas	Leonidou (1995)
	Kultūriniai skirtumai	Su´rez-Ortega (2003), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015)
	Geografinis atstumas nuo tikslinės rinkos	Rocha, Freitas ir Silva (2008), Kahiya (2013), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015)
	Neformalių ryšių su klientais neturėjimas	Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015)
	Didelė korupcija užsienio rinkoje	Kahiya (2013)
	Trumpo užsakymo įvykdymo laiko reikalavimas	Rocha, Freitas ir Silva (2008)
	Užsienio rinkos vartotojų priešiškas požiūris	Albaum ir Strandskov (1998)
Resursų barjerai	Gamybinių pajėgumų trūkumas	Leonidou (1995), Su´rez-Ortega (2003), Rocha, Freitas ir Silva (2008), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010)



<b>Eksporto barjerų grupė</b>	<b>Eksporto barjeras</b>	<b>Autoriai</b>
Resursų barjerai	Trūkumas kvalifikuotos/kompetentingos darbo jėgos (eksporto žinių atžvilgiu)	Leonidou (1995), Su´rez-Ortega (2003), Rocha, Freitas ir Silva (2008), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015), Kahiya ir Dean (2016)
	Apyvartinio kapitalo trūkumas	Leonidou (1995), Albaum ir Strandskov (1998), Su´rez-Ortega (2003), Lopez (2007), Rocha, Freitas ir Silva (2008), Kahiya ir Dean (2016)
	Finansų, skirtų eksporto plėtrai, trūkumas	Kahiya ir Dean (2016)
Rinkodaros barjerai	Sunku susirasti tinkamą distributorių	Leonidou (1995), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015), Kahiya ir Dean (2016)
	Produktų adaptacijos reikalingumas	Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Kahiya ir Dean (2016)
	Nepalankios kainos užsienio rinkoje	Leonidou (1995), Rocha, Freitas ir Silva (2008), Kahiya (2013), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015), Kahiya ir Dean (2016)
	Produktų skatinimo brangumas	Rocha, Freitas ir Silva (2008), Kahiya ir Dean (2016)
	Kitokie užsienio vartotojų įpročiai/požiūriai	Leonidou (1995), Su´rez-Ortega (2003), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010)
	Kitokie produktų standartai	Leonidou (1995)
	Nesugebėjimas tinkamai reprezentuoti įmonę užsienyje	Leonidou (1995)
	Informacijos apie užsienio rinką trūkumas	Leonidou (1995), Albaum ir Strandskov (1998), Su´rez-Ortega (2003), Rocha, Freitas ir Silva (2008), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010)

<b>Eksporto barjerų grupė</b>	<b>Eksporto barjeras</b>	<b>Autoriai</b>
Teisiniai-politiniai barjerai	Tarifiniai barjerai	Leonidou (1995), Albaum ir Strandskov (1998) Su´rez-Ortega (2003), Rocha, Freitas ir Silva (2008), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Mariani, Napoletano, Pomarici ir Vecchio (2014), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015), Kahiya ir Dean (2016)
	Netarifiniai barjerai	Leonidou (1995), Albaum ir Strandskov (1998) Su´rez-Ortega (2003), Rocha, Freitas ir Silva (2008), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Mariani, Napoletano, Pomarici ir Vecchio (2014), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015), Kahiya ir Dean (2016)
	Sudėtingi teisiniai reikalavimai užsienio rinkoje	Leonidou (1995), Lopez (2007), Rocha, Freitas ir Silva (2008), Kahiya (2013), Kahiya ir Dean (2016)
	Užsienio konkurentų gaunamos subsidijos	Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015)
	Trūkumas mokestinio ar kitokio vietinės vyriausybės eksporto paskatinimo	Albaum ir Strandskov (1998), Kahiya (2013)
	Nenuosekli vietinės vyriausybės veikla	Kahiya (2013)
	Politinis nestabilumas užsienio rinkoje	Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Kahiya (2013)
Vadybiniai barjerai	Vadovybės atsidavimas vietinei rinkai	Kahiya ir Dean (2016)
	Vadovybės laiko trūkumas	Leonidou (1995), Kahiya ir Dean (2016)
	Vadovybės netikėjimas eksporto potencialu	Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Kahiya ir Dean (2016)
	Eksporto valdymo įgūdžių trūkumas	Rocha, Freitas ir Silva (2008)

<b>Eksporto barjerų grupė</b>	<b>Eksporto barjeras</b>	<b>Autoriai</b>
Vadybiniai barjerai	Vadovybės iniciatyvos eksportui trūkumas	Rocha, Freitas ir Silva (2008)
Žinių trūkumo barjerai	Nežinojimas kaip eksportuoti	Su´rez-Ortega (2003), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Kahiya ir Dean (2016)
	Nežinojimas užsienio verslo praktikų	Leonidou (1995), Kahiya ir Dean (2016)
	Nesugebėjimas identifikuoti gerų galimybių užsienyje	Kahiya ir Dean (2016)
	Sudėtingos eksporto procedūros/dokumentacija	Leonidou (1995), Albaum ir Strandskov (1998), Su´rez-Ortega (2003), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010), Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015), Kahiya ir Dean (2016)

Taip pat literatūroje yra aptariama ir keletas barjerų, kurių neišsėna priskirti kažkokiai vienai grupei. Leonidou (1995), Su´rez-Ortega (2003), Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz (2010) bei Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015) savo darbuose mini kalbos problemas, kaip barjerą siekiant eksportuoti savo produkciją į užsienio rinką. Jei tikslinėje rinkoje nėra plačiai kalbama pagrindine verslo kalba – anglų kalba, ar kokia nors kita pakankamai populiaria kalba, tai gali tapti gana dideliu sunkumu siekiant tinkamai komunikuoti su potencialiu partneriu. Kitas eksporto barjeras, sukeliantis įmonėms pakankamai daug iššūkių, yra kultūriniai skirtumai (Su´rez-Ortega, 2003; Arteaga-Ortiz ir Fernandez-Ortiz, 2010; Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson, 2015; Su´rez-Ortega, 2003). Kartais nekaltas veiksmas gali pažeisti tam tikras normas kitoje kultūroje ir tai gali tapti didele kliūtimi siekiant eksportuoti savo produkciją į tam tikras rinkas. Bjarnason, Marshall ir Eyjolfsson (2015) mini ir neformalių ryšių su klientais neturėjimą kaip galimą eksporto barjerą. Jei šiuos ryšius turi įmonės konkurentai, tai gali tapti itin sunku juos įveikti konkurencinėje kovoje tose rinkose, kur neformalūs ryšiai tarp klientų ir tiekėjų yra svarbesni ar ekvivalentūs renkantis tiekėją lyginant su ekonomine kliento nauda. Tai ypač sunku, jei konkurentų neformalūs ryšiai yra grindžiami korupciniais veiksmais (Kahiya, 2013). Rocha, Freitas ir Silva (2008) savo straipsnyje išskiria ir trumpo užsakymo vykdymo reikalavimą kaip galimą eksporto barjerą. Klientai užsienio rinkose gali reikalauti pristatyti produktus po išsiųsto užsakymo per itin trumpą laiką, kurį užtikrinti kartais yra praktiškai neįmanoma neturint gamybinių pajėgumų šalia kliento. Taip pat konkurentai siūlantys visas sąlygas tas pačias, tačiau trumpesnį pristatymo laiką po užsakymo, gali turėti didžiulį konkurencinį pranašumą prie norinčią eksportuoti savo produkciją įmonę. Visus galimus eksporto barjerus apibendrinanti informacija yra pateikta 7 lentelėje.

## 2.5. Eksporto sėkmės veiksniai ir jų tyrimo prielaidos

Kadangi eksportas yra viena iš labiausiai paplitusių ir viena iš paprasčiausių tarptautinės prekybos formų, tai veiksniai, didinantys įmonių eksporto sėkmės tikimybę ir įmonių konkurencingumą eksporto rinkoje, yra tirti daugelio autorių. Praktiškai visi šie tyrimai nagrinėjo tik keleto veiksnių daromą įtaką įmonių eksporto rezultatams, todėl mokslinėje literatūroje trūksta šių veiksnių susistemavimo. Šiame skyriuje yra išskirta daugiau nei 45 veiksniai, galintys lemti įmonių eksporto sėkmę.

Visų pirma, mokslinėje literatūroje daug randama tyrimų, kurie nagrinėja, ar inovacijos įvairiose srityse daro įtaką eksporto rezultatams. Naujos inovatyvios technologijos, kurios padidina gamybos procesų efektyvumą turi pozityvų santykį su įmonės eksportu (Azar ir Ciabusch, 2016). Efektyviau gamindamos įmonės turi konkurencinį pranašumą prieš savo konkurentus vietinėje ar eksporto rinkoje ir taip geba pasiūlyti konkurencingesnį pasiūlymą galutiniam klientui. Inovatyvios technologijos, gali duoti ne tik efektyvumą, o ir gali suteikti galimybę pagaminti inovatyvų ir unikalų produktą. Išskirtinis produktas suteikia įmonei visas sąlygas turėti konkurencinį pranašumą prieš savo konkurentus pačio produkto atžvilgiu, todėl tai gali turėti didelę įtaką eksporto plėtrai (Cooper ir Kleinschmidt, 1985; Leonidou ir Katsikeas, 1996). Maisto pramonėje tai taip pat galioja, nes inovatyvūs įrengimai ar sprendimai leidžia sukurti unikalaus skonio ar savybių maisto gaminius ir taip išsiskirti rinkoje. Alvarez (2007) savo tyrime teigia, jog pačių administracinių ar gamybinių procesų kompiuterizacija ir modernizacija, taip pat padidina eksporto sėkmės tikimybę. Tai grindžiama tuo pačiu įmonės efektyvumo didėjimu. Azar ir Ciabusch (2016) savo straipsnyje taip pat pamini, jog administracinių ir gamybinių procesų inovacijos didinant darbuotojų našumą gali turėti teigiamos įtakos tos įmonės eksportui. Šie autoriai tarp eksporto sėkmės faktorių dar išskiria ir organizacines inovacijas, tokias kaip įmonės strategija, struktūra, sistemos ir kita. Taip pat besikeičianti verslo aplinka ir principai verčia įmones pasitelkti išorinio kontraktavimo paslaugas, kurias efektyviai išnaudojant galima susikurti konkurencinį pranašumą prieš savo konkurentus ir taip padidinti savo produktų eksporto sėkmės galimybes (Alvarez, 2007). Kaip autorius teigia, įmonėms reikia koncentruotis į tuos procesus, kuriuos sugeba atlikti efektyviausiai, o ne tokius produktyvius procesus perkelti į kitas įmones išorinio kontraktavimo pagrindu. Maisto pramonės atveju tai galėtų būti netgi ir pačios gamybos išorinis kontraktavimas duodant tam tikrus specialius receptus kitai gamybinei įmonei. Jei produktas turi ilgą galiojimo laiką, tai gamybinė įmonė gali būti pasirinkta toje šalyje, kur darbo kaštai yra daug mažesni, todėl maisto pramonės įmonė gali pasiūlyti savo rinkai įdomesnę, išskirtinesnę ir daugiau rankų darbo reikalaujantį produktą pakankamai konkurencingomis kainomis. Sukurti ir suvaldyti visą procesą nėra taip paprasta, todėl įmonės kurios sugeba tai padaryti ir geba sėkmingiau vystytis ir eksportuoti savo produkciją.

Bendradarbiavimas su tarptautiniais partneriais įmonėms gali atnešti naudos eksporto atžvilgiu. Įmonių bendradarbiavimas su užsienio partneriais atliekant tyrimų ir vystymo veiklą (angl. *Research &*

*Development*) gali padėti sukurti unikalius produktus, naujos inovatyvius procesus ar tiesiog įmonė gali pasisemti tam tikros patirties iš šių užsienio partnerių, kurie padės vystant jos veiklą bei, žinoma, padės didinti eksporto apimtis (Rock ir Ahmed, 2008). Tame pačiame tyrime autoriai teigia, kad kooperacijos ir aljansai su užsienio kompanijomis gali taip pat būti itin naudingi įmonių eksportui, nes kompanijos gali užmegsti naujų santykių su užsienio partneriais, kurie nuves prie naujų pardavimų. Taip pat įmonės gali perimti tam tikrą patirtį iš savo partnerių ir ją pritaikyti savo įmonėje bei taip efektyviau dirbti ir pasiūlyti konkurencingesnius pasiūlymus rinkai bei taip padidinti savo eksportą.

Kita svarbi sritis įmonių eksporto sėkmei yra rinkodara. Ši savoka itin plati ir apima daugybę dalykų, tokių kaip kaina, produktų paskirstymas, komunikacija, prekinio ženklo žinomumas ir panašiai. Visų pirma, konkurencingos produkto kainos užtikrinimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių nulemiančių įmonių eksporto dydį (Kirpalani ir Macintosh, 1980; Namiki, 1988; Madsen, 1989; Dominguez ir Sequeira, 1993; Lee ir Griffith, 2004). Produkto kaina yra itin svarbi greito vartojimo prekėse, tokiose kaip maisto prekės, nes dauguma jų yra kasdienio vartojimo prekės ir vartotojai renkasi produktus, kuriuos gali įsigyti pakankamai dažnai, todėl kaina turi būti prieinama vartotojui. Žinoma, kaina yra daugumos prekybinių santykių pagrindas, tačiau ji yra tik atspindys daugumos po ja slypinčių dalykų, tokių kaip gamyba, rinkodara ir kita. Todėl konkurencingos kainos užtikrinimas reiškia, jog reikia įdėti daug pastangų į įvairius įmonės procesus, tam kad jie veiktų efektyviai ir būtų įmanoma užtikrinti konkurencingas kainas. Kitas svarbus rinkodarinis aspektas leidžiantis sėkmingai eksportuoti yra prekinio ženklo atpažįstamumas (Namiki, 1988; Hunt, 2000; Zou, Fang ir Zao, 2003; Spyropoulou, Skarmeas ir Katsikeas, 2011). Pasak autorių klientai ir galutiniai vartotojai labiau pasitiki žinomais prekių ženklais nei nežinomais, todėl investuojant į savo prekinį ženklą ir didinant jo atpažįstamumą įmonės gali tikėtis gerų produktų eksporto rezultatų. Pasitikėjimas įmone maisto pramonėje yra labai svarbus, nes nuo maisto kokybės priklauso ir pačio vartotojo sveikata, todėl jis bus linkęs vartoti produktus, kurie, jo manymu, atitinka kokybinius vartotojo lūkesčius ir yra patikimi. Lu, Quester, Medlin ir Scholz (2012) darbas apie įmonės reputaciją užsienio rinkose parodė, jog turint teigiamą reputaciją yra lengviau užmegsti verslo santykius ir taip lengviau didinti įmonės eksportą. Įmonės reputacija yra labai tarpiai susijusi su prekinio ženklo žinomumu, todėl investuojant į jį galima pagerinti ir pačios įmonės reputaciją užsienio rinkose.

Išvystytas produktų distribucijos kanalas, suteikiantis įmonei tam tikrą konkurencinį pranašumą, gali būti vienu iš veiksnių, lemiančių sėkmingą produktų eksportą (Zou, Fang ir Zao, 2003). Distribucijos kanalas – tai tarpininkų grandinė per kurią produktas turi praeiti kol pasiekia savo galutinį vartotoją. Jei kompanija sugeba pateikti savo produktą išvengiant daug tarpininkų, pavyzdžiui, teikiant produkciją internetu, ji gali sumažinti produkto distribucijos kaštus ir taip pasiūlyti klientui konkurencingesnę kainą. Visa tai lems, jog įmonė galės sėkmingai eksportuoti. Tiesioginis produktų tiekimas galutiniam klientui turi teigiamos įtakos įmonės eksporto sėkmei taip pat (Sri Ram ir Sapienza,

1991; Lee ir Griffith, 2004). Lietuvoje galima pastebėti, jog maisto pramonės atstovai dažnai kuria nedideles firmines savo parduotuves tam, kad galėtų tiesiogiai vartotojams pasiūlyti savo produkciją. Viena, jog tai dauguma atvejų padeda sumažinti produkto tiekimo kaštus ir galima pasiūlyti konkurencingesnę kainą. Kita, jog taip įmonė užmezga šiltesnius santykius su klientais bei padeda gauti tiesiogines įžvalgas apie produktą, kurioms remiantis jį galima toliau tobulinti. Geras klientų aptarnavimas yra kitas veiksnys leidžiantis įmonėms sėkmingai eksportuoti savo produkciją (Namiki, 1988). Daugumai klientų (tiek verslas-verslui, tiek verslas-klientui) aptarnavimas yra labai svarbus renkantis prekę, todėl užtikrinant gerą aptarnavimą galima padidinti tikimybę, jog produktų eksportas bus sėkmingas.

Produktų pritaikomumas, kitaip – adaptacija, yra taip pat svarbus veiksnys darantis įtaką sėkmingam prekių eksportui (Sri Ram ir Sapienza, 1991; Lee ir Griffith, 2004). Autoriai savo darbe pamini ir maisto pramonę, kuriai produktų adaptacija, jų manymu, yra ypač aktuali, nes skirtingų šalių maisto kultūros yra labai skirtingos, todėl prie jų reikia prisitaikyti adaptuojant tiek maisto produktų skonius, tiek formą, tiek ir pakuotę. Vienoki produktai yra mėgstami Rytų Europoje, kitoki Vakarų Europoje ir kardinaliai kitoki Azijoje, todėl maisto pramonės įmonės, gamindamos galutinio vartojimo produktus, privalo prisitaikyti prie skirtingų šalių poreikių ir įpročių.

Įmonių eksporto sėkmei didelę įtaką daro ir tai, kokias tikslines rinkas įmonė pasirenka savo produkcijos eksportui (Aaby ir Slater, 1989). Pasak autorių, tinkamai pasirinkus tikslinę rinką eksporto sėkmės tikimybė padidėja ženkliai. Pačios rinkos pasirinkimui įtaką daro begalė veiksnių, kurie pagrinde yra nulemti pačios įmonės specifikos, jos produkto, industrijos kurioje ji veikia ir rinkos kurioje egzistuoja. Tai plačiau jau buvo aptarta šio darbo 2.2. skyriuje.

Kita grupė veiksnių, turinčių teigiamos įtakos eksporto plėtrai ir sėkmei, yra susijusi su žmogiškaisiais ištekliais. Visų pirma, jei įmonės vadovybė turi profesionalių žinių apie pozicionavimą ir verslo vystymą, tai didelė tikimybė, jog jų sprendimai bus paremti turimomis žiniomis ir elementaria logika, o tai leis padidinti eksporto sėkmės tikimybę (Crick ir Jones, 2000). Taip pat, jei vadovybė pati įsitrauks į eksporto vystymą ir skatinimą bei kurs strategiją paremtą eksporto vystymu, didelė tikimybė, jog įmonei pasiseks sėkmingai eksportuoti (Cavusgil ir Zou, 1994; Lu, Quester, Medlin ir Scholz, 2012; Ortiz, Ortiz ir Ramirez, 2012). Pasak autorių, vadovybės įsitraukimas skatina ir kitus darbuotojus aktyviau įsitraukti į eksporto veiklą bei dauguma sprendimų būna priimami atsižvelgiant į galimas pasėkmes eksportui. Vis dėl to, įmonėms neužtenka vien vadovybės įsitraukimo eksporto atžvilgiu. Tam reikia ir tinkamos darbuotojų kompetencijos (Cavusgil ir Zou, 1994; Hunt, 2000; Lu, Quester, Medlin ir Scholz, 2012). Darbuotojai dirbantys su eksporto rinkomis turi išmanyti ir eksporto procedūras, ir suprasti kultūrinius skirtumus, ir mokėti užsienio kalbą, išmanyti skirtingų rinkų savybes ir panašiai. Tinkamos kompetencijos darbuotojai tinkamai atliks ir savo darbą, o tai, žinoma, padidins įmonės produkcijos eksporto sėkmės tikimybę. Dėl to įmonės turi investuoti į savo darbuotojus ir rengti

personalo mokymus su eksportu susijusiomis temomis, jei nori sėkmingai parduoti savo produkciją į užsienį (Alvarez, 2007; Lu, Quester, Medlin ir Scholz, 2012). Mokymai, proceso tobulinimai ir naujos technologijos didina tiek gamybos, tiek administracijos darbuotojų našumą, o didėjantis darbo našumas didina sėkmingo eksporto tikimybę (Garzon ir Fernandez, 2016). Charoensukmongkol (2016) savo darbe tyrė kaip įmonės ir jos darbuotojų kultūrinės inteligencijos lygis veikia eksporto rezultatus. Gauti rezultatai parodė, jog kuo aukštesnis kultūrinės inteligencijos lygis tuo įmonė sėkmingiau eksportuoja savo produkciją į užsienio šalis. Tai tik dar kartą patvirtina faktą, jog darbuotojai turi turėti tinkamą kompetenciją tam, jog įmonė galėtų sėkmingai eksportuoti savo produkciją. Galiausiai, įmonės organizacinė kultūra turi būti atvira ir priimanti įvairius požiūrius ir nuomones tam, kad ji galėtų pasiekti aukštus eksporto rezultatus (Hunt, 2000).

Iniciatyvus įvairių galimybių išnaudojimas, pasak Wood ir Robertson (1997), turi taip pat teigiamą įtaką įmonės eksportui. Autoriai žodžiu „iniciatyvus“ nori pasakyti tai, kad įmonės, kurios pačios ieško galimybių ir jas išnaudoja, o ne laukia kol galimybė atsiras ir tuomet išnaudos, turi didesnę tikimybę savo produkto eksportavimui nei kitos įmonės. Noras kurti naujus verslus, dar kitaip vadinamas antreprenieriškumas, taip pat turi teigiamą poveikį įmonės eksportui (Skarmas, Lisboa ir Saridakis, 2016). Kuo įmonė daugiau domėsis naujais verslais, tuo daugiau galimybių atras užsienyje ir jei jomis pasinaudos galės išplėsti savo eksporto pardavimo apimtį.

Netgi įmonės dydis gali turėti įtakos įmonės eksportui. Kuo didesnė įmonė, tuo daugiau resursų ir galimybių ji turi, todėl kartais, tai gali būti kaip sėkmės faktorius produktų eksporte (Lu, Quester, Medlin ir Scholz, 2012). Pavyzdžiui, esant labai dideliems užsakymams mažos įmonės tiesiog gali būti nepajėgios jų vykdyti dėl mažų gamybinių pajėgumų ar mažų finansinių ar kitų resursų, todėl didesnės gali pasinaudoti šia proga ir taip išauginti eksporto apimtį. Namiki (1988) savo darbe gamybinių pajėgumų turėjimą skiria kaip vieną iš eksporto sėkmės veiksnių. Tai grindžiama ta pačia logika, jog įmonė turėdama gamybinius pajėgumus gali visuomet priimti tiek mažesnius, tiek didesnius užsakymus, todėl jai atsiveria daugiau eksporto galimybių nei kitoms įmonėms. Kaip jau minėta, finansinių resursų užtikrinimas eksporto veiklai, taip pat yra svarbus veiksnys sėkmingam produktų pardavimui užsienyje (Rock ir Ahmed, 2008). Jie gali būti reikalingi investicijoms į tam tikras eksporto procedūras, į specifinę įrangą, į specifinius kokybės sertifikatus ar į kitą veiklą sąlygotą eksporto rinkų.

Alvarez (2007) savo darbe pamini ir visuotinės kokybės vystymą kaip veiksnį lemiantį sėkmingą produkcijos eksportą. Tai ypač galioja norint tiekti savo produkciją į išsivysčiusias rinkas, nes jose kokybės standartai yra kur kas aukštesni. Autorius teigia, jog aukštų kokybės standartų užtikrinimas visuose įmonės procesuose gali stipriai prisidėti prie naujų pardavimo galimybių išsivysčiusiose rinkose. Kaip jau minėta, vartotojams maisto produktų kokybė yra ypač aktuali, nes jie tiesiogiai veikia jo sveikatą, todėl maisto pramonės įmonių visuotinės kokybės lygis turi būti itin aukštas norint eksportuoti savo produkciją į Vakarų rinkas.

Virvilaitė ir Šeinauskienė (2015) atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo, ar fizinis įmonės nuotolis turi įtakos produkcijos eksporto rezultatams. Išvados parodė, jog kuo didesnis fizinis atstumas nuo įmonės iki potencialios eksporto rinkos, tuo tikimybė sėkmingam eksportui mažėja. Tai gali lemti daug veiksnių, tarp kurių – augantys logistikos kaštai, didėjantys kultūriniai skirtumai ir panašiai. Todėl išvada peršą mintį, jog reikėtų koncentruotis ties artimomis rinkomis ir plėstis jose, tačiau Cieslik, Kaciak ir Thongpapanl (2015) savo darbe parodo, jog koncentravimasis ties viena ar keletu rinkų ilguoju laikotarpiu duoda neigiamus rezultatus. Nepaisant to, jie gauna kontroversišką išvadą ir dėl plėtimosi į daugiau rinkų. Autoriai teigia, kad eksporto patirtis, kurią matuoja pagal turimų rinkų skaičių, koreliuoja apversta S-kreive su eksporto rezultatais. Tai reiškia, kad pradžioje didėjantis eksporto rinkų skaičius duoda teigiamų rezultatų, bet vėliau rezultatai pradeda blogėti ir turi neigiamų tendencijų. Atsižvelgiant į šį tyrimą galime teigti, kad įmonės turi plėsti savo rinkų skaičių tol, kol pasieks ribą, kai kiekviena nauja rinka mažins bendrąjį įmonės rezultatą.

Kur įsikūrusi pati įmonė svarbu ne tik dėl fizinio atstumo, bet ir dėl kitų naudų, kurios gali duoti teigiamą įtaką produkcijos eksportui. Tai gali būti retų išteklių prieinamumas toje šalyje, kur įsikūrusi įmonė, pavyzdžiui, aukso arba naftos, kurie gali stipriai padidinti eksporto tikimybę (Freeman ir Styles, 2014). Šalis taip pat gali turėti labai gerai išvystytą vietinę infrastruktūrą, kuri gali sumažinti gamybos ar gabenimo kaštus, ar netgi šalies vyriausybė gali teikti tam tikrą pagalbą eksportuojančioms įmonėms ir taip suteikti joms pranašumą prieš kitų šalių įmones (Freeman ir Styles, 2014). Žinoma vyriausybės pagalba yra svarbu, tačiau svarbu ir pats jos darbas. Jei leidžiami įstatymai ar apribojimai bus aiškūs ir visiems suprantami bei jie bus stabilūs, prognozuojami ir įvykdomi, tai tikimybė, jog tos šalies įmonės sugebės sėkmingai eksportuoti savo produkciją į kitas šalis taps pakankamai didelė (Ngo, Janssen, Leonidou ir Christodoulides, 2016).

Šiuolaikinės tvarumo ir sveikuoliškumo tendencijos lemia tai, kad investicijos į aplinkosauginius įrengimus gali daryti teigiamą įtaką produktų eksportui (Antonietti ir Marzucchi, 2014; Sakamoto ir Managi, 2017). Jos gali turėti didelę įtaką, jei sugebės ir sumažinti taršą ar retų išteklių vartojimą ir tuo pačiu padidins įmonės produktyvumą. Tuomet įmonė taps ir konkurencingesnė konkurentų atžvilgiu ir galės pozicionuoti save kaip tvarią įmonę ir taip pagerinti įmonės reputaciją vartotojų akyse. Boehe ir Barin Cruz (2010) teigia, kad korporatyvinė socialinė atsakomybė (angl. *Corporate Social Responsibility*) kaip produkto diferenciacija turi stiprų teigiamą poveikį įmonės eksportui. Jų tyrimas rodo, kad produktas kuris diferencijuojamas remiantis korporatyvine socialine atsakomybe turi praktiškai tokią pačią tikimybę sėkmingam eksportui, kaip produktas, kuris diferencijuojamas remiantis inovacijomis. Dėl to maisto pramonės įmonės turėtų naudoti žaliavas iš tų tiekėjų, kurie yra socialiai atsakingi, bei kurti produktus, kurie nebūtų kenksmingi aplinkai, o ypač jų pakuotės.



8 lentelė. Eksporto sėkmės veiksniai (sudaryta darbo autoriaus)

Eksporto sėkmės veiksmių grupė	Eksporto sėkmės veiksnys	Autoriai (metai)
Inovacijos	Naujos inovatyvios technologijos	Azar ir Ciabuschi (2016)
	Unikalus produktas	Cooper ir Kleinschmidt (1985); Leonidou ir Katsikeas (1996)
	Administracinių ar gamybinių procesų kompiuterizacija ir modernizacija	Alvarez (2007)
	Administracinių ar gamybinių procesų inovacijos	Azar ir Ciabuschi (2016)
	Organizacinės inovacijos (strategija, struktūra ir panašiai)	Azar ir Ciabuschi (2016)
	Tinkamas išorinio kontraktavimo (angl. <i>outsourcing</i> ) paslaugų išnaudojimas	Alvarez (2007)
	Bendradarbiavimas su užsienio partneriais atliekant tyrimų ir vystymo veiklą	Rock ir Ahmed (2008)
	Kooperacijos ir aljansai su užsienio partneriais	Rock ir Ahmed (2008)
Kiti	Išvystyta vietinė infrastruktūra	Freeman ir Styles (2014)
	Totalinis kokybės vystymas	Alvarez (2007)
	Fizinis įmonės atstumas nuo užsienio rinkų	Virvilaitė ir Šeinauskienė (2015)
	Investicijos į aplinkosauginius įrengimus	Antonietti ir Marzucchi (2014); Sakamoto ir Managi (2017)
	Produkto diferenciacija per korporatyvinę socialinę atsakomybę	Boehe ir Barin Cruz (2010)
	Sėkminga veikla vietinėje rinkoje	Bernard ir Wagner (1997)
Politiniai	Vyriausybės pagalba	Freeman ir Styles (2014)
	Aiškūs, stabilūs, prognozuojami ir įvykdomi valstybės reikalavimai	Ngo, Janssen, Leonidou ir Christodoulides (2016)

<b>Eksporto sėkmės veiksnių grupė</b>	<b>Eksporto sėkmės veiksnys</b>	<b>Autoriai (metai)</b>
Resursai	Įmonės dydis	Lu, Quester, Medlin ir Scholz (2012)
	Gamybinių pajėgumų turėjimas	Namiki (1988)
	Finansinių resursų užtikrinimas eksporto veiklai	Rock ir Ahmed (2008)
	Unikalių išteklių prieinamumas	Freeman ir Styles (2014)
Rinkodara	Konkurencingos produkto kainos užtikrinimas	Kirpalani ir Macintosh (1980); Namiki (1988); Madsen (1989); Dominguez ir Sequeira (1993); Lee ir Griffith (2004)
	Prekinio ženklo atpažįstamumas	Namiki (1988); Hunt (2000); Zou, Fang ir Zao (2003); Spyropoulou, Skarmeas ir Katsikeas (2011)
	Gera įmonės reputacija	Lu, Quester, Medlin ir Scholz (2012)
	Išvystytas produktų distribucijos kanalas	Zou, Fang ir Zao (2003)
	Tiesioginis produktų tiekimas galutiniam klientui	Sri Ram ir Sapienza (1991); Lee ir Griffith (2004)
	Geras klientų aptarnavimas	Namiki (1988)
	Produktų pritaikomumas (adaptacija)	Sri Ram ir Sapienza (1991); Lee ir Griffith (2004)
	Pasirinktos tikslinės eksporto rinkos	Aaby ir Slater (1989)
	Eksporto rinkų skaičius	Cieslik, Kaciak ir Thongpapanl (2015)
Žmogiškieji ištekliai	Įmonės vadovybės žinios apie pozicionavimą ir verslo vystymą	Crick ir Jones (2000)

<b>Eksporto sėkmės veiksnių grupė</b>	<b>Eksporto sėkmės veiksnys</b>	<b>Autoriai (metai)</b>
Žmogiškieji ištekliai	Vadovybės įsitraukimas į eksporto vystymą ir skatinimą	Cavusgil ir Zou (1994); Lu, Quester, Medlin ir Scholz (2012); Ortiz, Ortiz ir Ramirez (2012)
	Tinkama darbuotojų kompetencija	Cavusgil ir Zou (1994); Hunt (2000); Lu, Quester, Medlin ir Scholz (2012)
	Personalo mokymai	Alvarez (2007); Lu, Quester, Medlin ir Scholz (2012)
	Didėjantis darbo našumas	Garzon ir Fernandez (2016)
	Aukšta kultūrinė inteligencija	Charoensukmongkol (2016)
	Įmonės organizacinė kultūra	Hunt (2000)
	Iniciatyvus galimybių išnaudojimas	Wood ir Robertson (1997)
	Noras kurti naujus verslus	Skarmeas, Lisboa ir Saridakis (2016)

Apibendrinant, galima teigti, kad eksporto sėkmės veiksnių literatūroje yra išskirta be galo daug, tačiau kiekvienai industrijai jų visų taikyti akiai negalima, nes kiekviena pramonės šaka turi tam tikros specifikos (žr. 8 lentelę). Beveik visi apžvelgti tyrimai buvo atliekame ne maisto pramonės įmonėse, todėl šiame darbe ir bus tiriama, kokie veiksniai yra svarbiausi Lietuvos maisto pramonės eksportui, ar teorinėje literatūroje pateiktos prielaidos egzistuoja praktikoje bei bus ieškoma giluminių veiksnių, kurie yra būdingi išimtinai maisto pramonei ir neatsiskleidžia apibendrintoje statistikoje. Maisto pramonė yra pakankamai specifiška dėl to, jog jos sėkmę kartais gali lemti labai subjektyvūs dalykai, tokie kaip skonis, išvaizda ir panašiai. Taip pat jai galioja įvairių specifinių apribojimų, kurių neįvertinus sėkmės tikėtis neverta, pavyzdžiui, religiniai maisto ingredientų ribojimai ir panašiai. Dėl to ir reikalingas atskiras empirinis tyrimas, tam, kad įvertinti, kokie veiksniai lemia maisto produktų gamintojų eksporto sėkmę Vakarų rinkose. Visgi, kaip Bernard ir Wagner (1997) teigia, kiekviena įmonė, norinti sėkmingai eksportuoti savo produkciją, turi būti, visų pirma, sėkminga savo vietinėje rinkoje, todėl empiriniam šio darbo tyrimui ir pasirinkta didžiausia ir sėkmingiausia duonos ir jos produktų gamintoja UAB „Mantinga“.

### 3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Lietuvos maisto pramonės eksportavimo į Vakarų rinkas sėkmės veiksniams tirti buvo pasirinktas UAB „Mantingos“ atvejis ir pasitelkti du kokybinio tyrimo metodai, t.y. atvejo analizė ir interviu bei vienas kiekybinis tyrimo metodas - Vakarų šalių klientų anketinė apklausa. Pagrindinis šio empirinio tyrimo tikslas – pagrįsti veiksniai, kurie lemia Lietuvos maisto pramonės eksporto sėkmę į Vakarų rinkas, analizuojant UAB „Mantinga“ atvejį, ir pateikti rekomendacijas dėl eksporto plėtros į Vakarų rinkas kitiems Lietuvos maisto pramonės rinkos dalyviams. Kokybiniam tyrimo metodui būdinga interpretacinė paradigma, todėl tyrimas grindžiamas interpretaciniu požiūriu. Interpretacinis požiūris remiasi tokiais charakteristikomis: tyrimas mažos apimties, analizuojamas modelis yra nestatinis, vyrauja subjektyvumo kriterijus, tyrėjas asmeniškai įsitraukia į tyrimo procesą, siekiama veiksnių ir reiškinių supratimas, o ne priežasčių ieškojimas, tyrime vyrauja mikrosąvokos - asmeninės konstrukcijos, susitartos reikšmės (Kardelis, 2007).

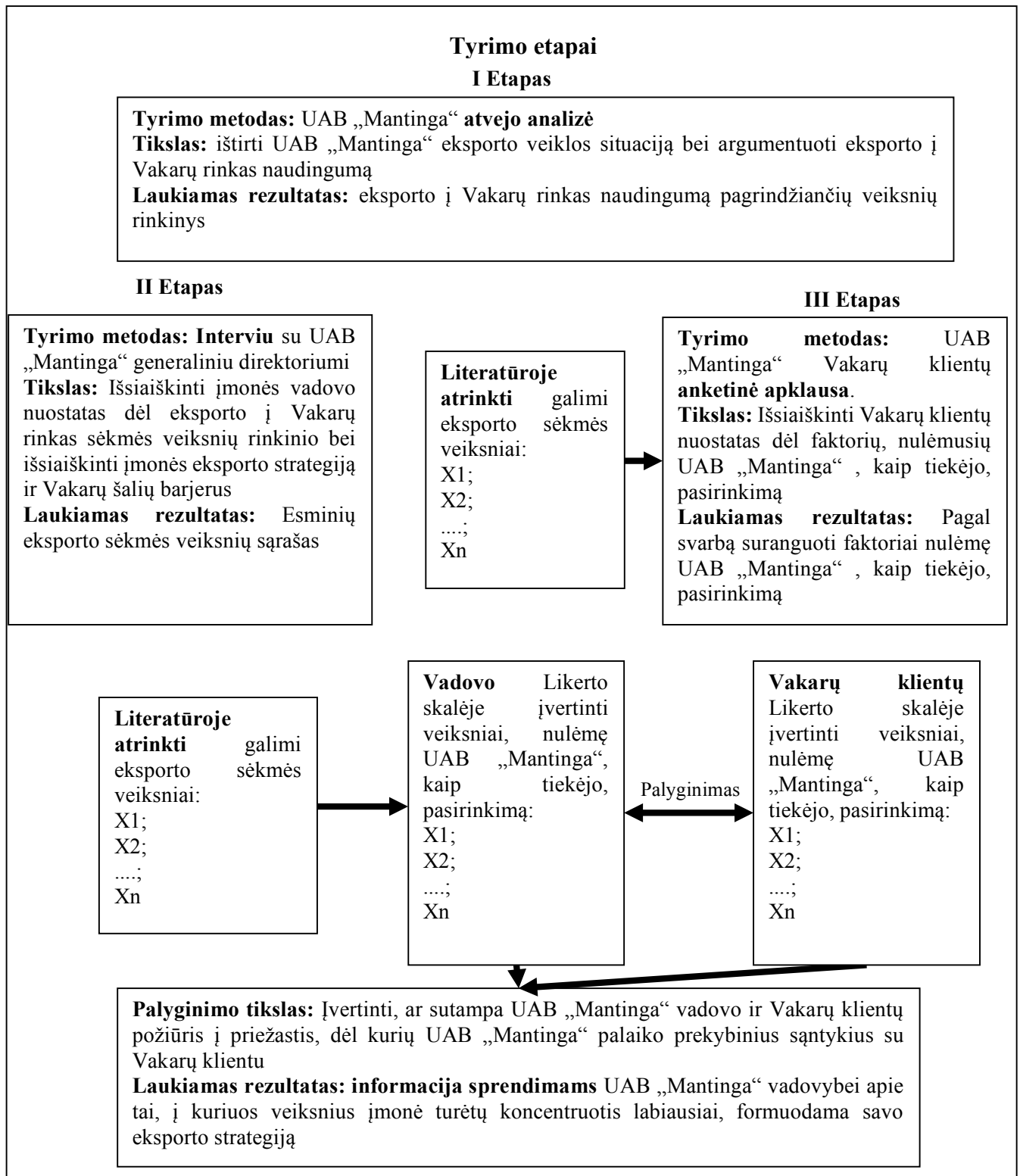
Vakarų rinkomis šiame darbe laikoma išsivysčiusios šalys, kurios prie išsivysčiusių šalių klasifikacijos priskirtos pagal MSCI organizacijos metodologiją. Šių šalių sąrašas yra pateiktas 9 lentelėje. MSCI klasifikacija pasirinkta dėl to, kad apžvelgus kitų organizacijų, tokių kaip Dow Jones, FTSE, Russell ir S&P, rekomenduojamas šalių klasifikacijas, MSCI sąrašas buvo plačiausias, todėl yra daroma prielaida, kad tai geriausiai atspindės „Vakarų šalių“ sąvoką.

**9 lentelė. Išsivysčiusios šalys pagal MSCI klasifikaciją**

Išsivysčiusios šalys			
• Airija	• Austrija	• Australija	• Belgija
• Danija	• Hong Kongas	• Japonija	• Italija
• Izraelis	• Ispanija	• JAV	• Jungtinė Karalystė
• Kanada	• Naujoji Zelandija	• Norvegija	• Portugalija
• Prancūzija	• Olandija	• Vokietija	• Singapūras
• Suomija	• Švedija	• Šveicarija	

Šio darbo empiriniam tyrimui UAB „Mantinga“ pasirinkta dėl to, kad ji yra didžiausia duonos ir kitų duonos gaminių gamintoja Baltijos šalyse ir, kad jos eksportas sudaro net 58,1% visos apyvartos, o 44.6% eksporto atitenka Vakarų rinkoms. Taip pat ši įmonė nuo įkūrimo pradžios 1998 m. sugeba išlaikyti virš 15% siekiantį vidutinį metinį augimą. Šie faktoriai rodo, jog ji vykdo sėkmingą įmonės eksporto plėtrą į Vakarų rinkas ir gali būti eksporto į Vakarų rinkas pavyzdys kitoms Lietuvos maisto pramonės įmonėms.

Kokybiniai tyrimo metodai pasirinkti dėl to, kad jie, pasak Kardelio (2007), padeda suprasti gilesnį individų požiūrį ir elgesį, kas šiuo atveju būtų UAB „Mantinga“, kaip įmonės, elgesys, padedantis sėkmingai plėsti eksporto pardavimus Vakarų rinkose. Remtis išimtinai kiekybine tyrimų prieiga nepasirinkta, nes tai neleistų atrasti gilesnių išvalgų, kurios galimai slypi įmonės patirtyje, todėl, kad kiekybiniai tyrimai dažnu atveju parodo tik tendencijas atsispindančias sausuose duomenyse, o ne giluminius priežastinius ryšius.



3 pav. Empirinio tyrimo schema

Visų pirma, kaip galima matyti 3 paveiksle, buvo panaudotas atvejo analizės metodas, kurio metu buvo analizuojami UAB „Mantinga“ antriniai duomenys gauti naudojant įmonės viduje įdiegtą verslo analitikos programą „Qlikview“. Šis metodas leido pagrįsti įmonės produktų eksporto į Vakarų rinkas reikšmingumą bei naudą įmonei. Duomenys buvo renkami 2017 kovo mėnesį, kuomet metu buvo galima gauti UAB „Mantinga“ pardavimo duomenis už 2013-2016 m. laikotarpį.

Kitas empiriniame tyrime taikytas metodas – interviu. Interviu metu gauta žodinė informacija, buvo apdorojama ir tolesniam tyrimui naudojama tik svarbiausia raktinė informacija. Tiriamojo interviu metodo paskirtis – tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti. Interviu klausimai buvo formuluojami atsižvelgiant į teorijoje išskirtus eksporto barjerus ir sėkmės veiksnius. Interviu metu buvo apklausiamas UAB „Mantinga“ generalinis direktorius Kęstutis Svitojus. Tyrime taikomas pusiau struktūrizuotas interviu, kuriame buvo pateikiami iš anksto paruošti struktūrizuoti klausimai, pasiliekant galimybę interviu metu įtraukti nenumatytus klausimus, padedančius įsigilinti į UAB „Mantinga“ specifiką bei jos eksporto strategijas, veiksmus įveikiant eksporto barjerus ir veiksnius, lemiančius jų eksporto sėkmę. Tyrimo klausimų grupės ir jų tikslai yra pateikti 1 Priede, o visas transkribuotas interviu yra pateiktas 2 Priede. Interviu buvo atliktas 2017 m. kovo 23 dieną. Šio empirinio tyrimo metodo tikslas - išsiaiškinti pagrindinius ir duomenų analizės metu galimai neįžvelgtus veiksnius, lemiančius UAB „Mantinga“ sėkmingą eksporto plėtrą į Vakarų rinkas.

Trečiasis empiriniame tyrime taikytas metodas buvo anketinė apklausa, kuri yra pateikta 3 Priede, o rezultatai yra pateikti 4 Priede. Šiuo metodu buvo siekiama apklausti UAB „Mantinga“ Vakaruose esančius klientus, prašant įvertinti literatūros analizės metu atrinktų faktorių (eksporto sėkmės veiksnių) svarbą renkantis UAB „Mantinga“, kaip tiekėją. Ta pati anketa buvo duota ir UAB „Mantinga“ generaliniui direktoriui. Tai leido patikrinti, ar įmonės vadovybė ir įmonės klientai vienodai supranta pagrindinius faktorius, kurie lemia šios įmonės, kaip tiekėjo, pasirinkimą, ir pateikti rekomendacijas tose sferose, kur jų nuomonės skiriasi. Tai iš esmės leidžia daryti tikslesnes išvadas apie UAB „Mantinga“ eksporto sėkmės faktorius, nes Vakarų klientai išskiria pagrindinius ir svarbiausius veiksnius, kodėl pasirinko UAB „Mantinga“, o ne kitą tiekėją. Anketinės apklausos imtis – 27 Vakarų klientai. Įmonė 2016 m. viso turėjo 59 Vakarų šalyse esančius klientus, todėl šie 27 klientai sudaro 46% visų galimų respondentų. Atsižvelgiant į tai ir į tai, kad klientai buvo iš 14 Vakarų šalių, o UAB „Mantinga“ eksportuoja į 17 Vakarų šalių, manoma, jog ši imtis yra reprezentatyvi UAB „Mantinga“ atvejo atžvilgiu. Taip pat klientų apklausoje buvo klausama apie jų šalį, laikotarpį, kurį bendradarbiauja su UAB „Mantinga“ ir šaltinį, kuriame turėjo pirmąjį kontaktą su įmone, tam, kad būtų galima analizuoti, ar skirtingų šalių, jų naujumo ir informacijos šaltinio skirtumai turi įtakos veiksniams, apsprendžiantiems UAB „Mantinga“, kaip produktų tiekėjo, pasirinkimą.

Žinoma, šis empirinis tyrimas turi savų apribojimų. Visų pirma, tyrimas atliktas tik vienoje įmonėje, kuri reprezentuoja tik vieną Lietuvos maisto pramonės sritį, todėl tyrimo išvados gali turėti subjektyvumo šios industrijos atžvilgiu. Antra, eksporto sėkmės veiksniai yra analizuojami daugiausiai atsižvelgiant į verslas-verslui (angl. Business to Business (B2B)) segmentą, todėl yra tikimybė, kad veiksniai, skatinantys eksportą, galėtų skirtis verslas-klientui (angl. Business to Consumer (B2C)) segmente. Trečia, tyrimo subjektas, įmonė UAB „Mantinga“, tiekia galutinio vartojimo prekę, o ne žaliavą, todėl tam tikri eksporto sėkmės veiksniai galėtų galimai skirtis ne galutinio vartojimo maisto produktų rinkoje. Atsižvelgiant į šiuos apribojimus, empirinio tyrimo metu gautų išvadų reprezentatyvumas gali būti kvestionuojamas, todėl reikėtų jų pagrįstumą patikrinti kitose Lietuvos maisto pramonės įmonėse, naudojant tą pačią tyrimo metodologiją.

## **4. UAB „MANTINGA“ EKSPORTO SĖKMĖS VEIKSNIŲ IDENTIFIKAVIMAS IR ARGUMENTACIJA**

UAB „Mantinga“ buvo įkurta 1998 metais ir šiuo metu yra tapusi didžiausia šaldytos duonos ir jos gaminių gamintoja Baltijos šalyse ir viena didžiausių rytų Europoje. 2016 m. įmonės apyvarta siekė beveik 60 mln. Eur ir „Mantinga“ įmonių grupėje dirbo apie 1400 darbuotojų, iš kurių apie 1000 buvo gamyklos darbuotojai. Įmonė turi tris veikiančias gamyklas, kurių bendras plotas yra apie 60 000 kvadratinėjų metrų. Šiose gamyklose yra gaminama apie 1000 skirtingų produktų, kuriuos galima būtų suskirstyti į šias pagrindines grupes: šaldyti duonos gaminiai, įvairių tipų šaldytos bandelės (sliuoksniuotos, mielinės, spurgos ir kita), šaldyta tešla, šaldytos picos gaminiai, atvėsinti įvairių tipų sumuštiniai.

UAB „Mantinga“ gamyklos yra technologiškai pažangios bei jose yra laikomasi aukščiausių kokybinių reikalavimų, kurie atitinka ISO 14001, ISO 22000, ISO 9001, BRC 7, IFS, London Sandwich Association, RSPO kokybinius standartus. Įmonė taip pat yra įsidedusi rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų (RVASVT) sistemą. 2016 metais UAB „Mantinga“ buvo sertifikuota ir jai buvo suteiktas leidimas gaminti ekologiškus gaminius, todėl ji savo klientams pristatė pirmasias ekologiškas duonas ir bandeles. Įmonė 2016 m. savo produkciją eksportavo į 27 skirtingas šalis visame pasaulyje. Tarp jų buvo ir tokių tolimų šalių kaip JAV, Japonija, Mauricijus ar Tanzanija. UAB „Mantinga“ turi savo pardavimo filialus Latvijoje, Estijoje, Rusijoje, Ukrainoje bei pardavimo atstovus Švedijoje, Lenkijoje ir Vokietijoje. Šie filialai ir pardavimo atstovai padeda sparčiau augti šiose rinkose bei aptarnauti platesnį klientų ratą. Žinoma, tai sukuria ir papildomų rizikų, pavyzdžiui, valiutų kursų svyravimo riziką, tačiau įmonės patirtis rodo, jog norint greitai ir plačiai užimti rinką savo prekinio ženklo produktais, paprasčiausia tai daryti dirbant tiesiogiai su klientais toje rinkoje bei samdant tos šalies piliečius, kurie geriausiai supranta tos šalies kultūrą ir verslo vystymo principus. Kompanija dirba su labai plačiu ir skirtingu klientų ratu: mažmeninės prekybos tinklais, degalinių tinklais, HORECA (angl. *Hotels, Restaurants and Cafes*) tipo įmonėmis, distributoriais ir vienetinėmis parduotuvėlėmis. Įmonės produkcija buvo ne kartą įvertinta įvairiais apdovanojimais tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu.

### **4.1. UAB „Mantinga“ eksporto analizė**

UAB „Mantinga“ eksportas 2016 m. sudarė 58,1% visos įmonės apyvartos ir pastarųjų metų laikotarpiu yra matomas eksporto dalies didėjimas visuose įmonės pardavimuose (žr. 10 lentelę). Tai rodo, kad jis yra tapęs gyvybiškai svarbia įmonės dalimi, kuri nuolatos turi būti prižiūrima. Eksportas į Vakarų šalis 2016 m. sudarė 44,57% viso eksporto ir per pastaruosius 3 metus ši dalis išaugo 3,8 procentinėmis dalimis. Tai reiškia, jog UAB „Mantinga“ eksporto į Vakarų rinkas metiniai augimo tempai buvo didesni nei į likusias rinkas, kas rodo įmonės norą didinti pardavimus būtent šiose rinkose.



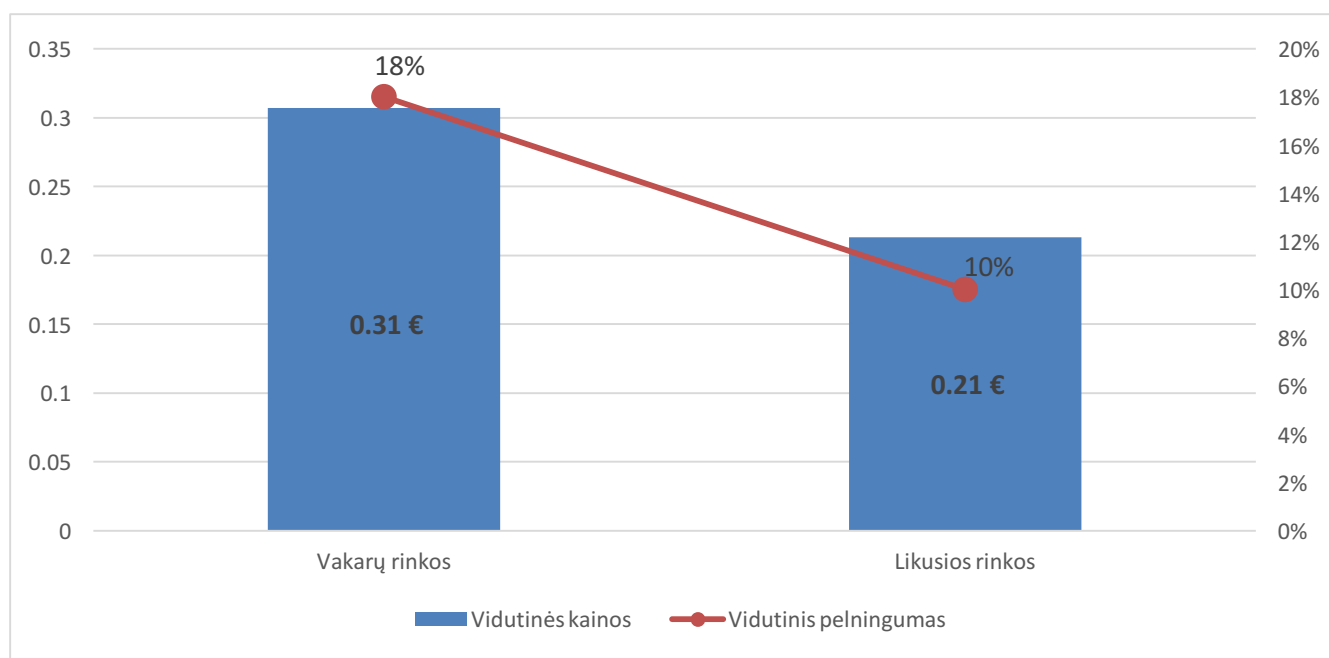
Įmonės vadovas interviu metu mini, kad įmonė bando parduoti į rinkas, kurios turi didesnę perkamąją galią („todėl rinkose į kurias mes einam, perkamoji galia turėtų būti šiek tiek didesnė“), o būtent Vakarų rinkos tai turi. Kiekvienais metais eksportas į Vakarų rinkas turėjo 1-3% spartesnį metinį augimą nei visas įmonės eksportas. Didžiausios UAB „Mantinga“ Vakarų rinkos 2016 m. buvo – Švedija, Danija, Belgija, Suomija, Jungtinė Karalystė, Norvegija, Vokietija, JAV, Šveicarija ir Japonija. Kiekviena iš jų sudarė daugiau nei 1% viso eksporto į Vakarų šalis, o susumavus jų visų dalis, šios šalys sudarė absoliučią eksporto į Vakarų rinkas daugumą – 98,9%. Galime pastebėti, jog didžioji dauguma yra Europos šalys ir jose dominuoja Skandinavijos šalys, tačiau eksportuojama ir į toliau nutolusias šalis, tokias kaip JAV ir Japonija. Skandinavijos šalių svarbą interviu metu paminėjo ir įmonės vadovas sakydamas, jog „pagrindė įmonė eksportuoja į Skandinavijos rinką“. Likusi eksporto dalis daugiausiai tenka kaimyninėms Lietuvos šalims – Latvijai, Estijai, Lenkijai, Ukrainai, Baltarusijai ir Rusijai. Jos sudaro net 92,6% likusios eksporto dalį. Tai yra natūralu, nes įmonė daugumoje šių šalių turi savo pardavimo filialus praktiškai nuo įmonės gyvavimo pradžios. Nepaisant to, šių šalių dalis visame eksporte kas metai yra mažėjanti.

Klientų skaičiaus pokyčiai taip pat rodo tai, kad įmonė koncentravosi ties Vakarų rinkomis, nes viso per 4 metų laikotarpį UAB „Mantinga“ eksporto klientų skaičius išaugo 9 vienetais, o Vakarų klientų skaičius – 14 vienetais. Kai, tuo tarpu, likusiose eksporto rinkose klientų skaičius netgi smuko. Didėjantis klientų skaičius rodo ne tik koncentravimąsi ties Vakarų rinkomis, bet ir rizikos išskaidymą jose diversifikuojant klientų portfelį. Galiausiai, skirtingų produktų skaičius, tenkantis Vakarų rinkoms, taip pat išaugo gana žymiai, o ypač 2016 metais. Vien per pastaruosius metus šių produktų skaičius padidėjo net 57 vienetais (nuo 281 iki 338). Tai taip pat rodo, jog įmonei sekėsi įvesti naujus produktus į Vakarų rinkas ir galima daryti prielaidą, jog įmonė kūrė daugiau skirtingų gaminių, kurie buvo adaptuojami prie skirtingų Vakarų rinkų poreikių.

**10 lentelė. UAB „Mantinga“ eksporto rodikliai 2013-2016 m. laikotarpiu (sudaryta remiantis UAB „Mantinga“ įmonės informacija)**

Rodiklis	2013	2014	2015	2016
Eksporto dalis visoje apyvartoje	55,6%	55,3%	56,4%	58,1%
Vakarų šalių dalis eksporte	40,8%	42,1%	45,1%	44,6%
Viso eksporto metinis augimas	-	14%	12%	15%
Vakarų šalių eksporto metinis augimas	-	17%	14%	14%
Viso eksporto klientų skaičius	82	83	93	91
Viso Vakarų šalių klientų skaičius	45	45	56	59
Produktų skaičius tenkantis Vakarų rinkoms	277	282	281	338

Norint suprasti, kodėl gi įmonė koncentruojasi ties Vakarų rinkomis, buvo nagrinėjama vidutinės Vakarų rinkų ir likusių eksporto rinkų kainos bei jų vidutiniai pelningumai. Vidutiniu pelningumu čia laikoma įmonės skaičiuojamas antkainis po visų priskirtų tiesioginių ir netiesioginių produkto kaštų. Jis nėra lygus pelno maržai, tačiau artimas jai. Kitokie duomenys darbo autoriui tyrimo metu nebuvo prieinami, tačiau nepaisant to, manoma, jog šis antkainis parodo pačią uždarbio tendenciją ir žvelgiant į ją galima daryti tam tikras išvadas. 2016 metų Vakarų rinkų ir likusių eksporto rinkų kainos bei vidutiniai pelningumai yra pavaizduoti 3 paveiksle. Galima pastebėti, jog tiek kainos, tiek vidutinis pelningumas yra ženkliai didesnis Vakarų rinkose. Tai parodo, kodėl Lietuvos maisto pramonės įmonėms verta koncentruotis ties Vakarų rinkomis.



**4 pav. UAB „Mantinga“ Vakarų šalių klientų ir likusių eksporto šalių klientų vidutinės kainos ir vidutinis pelningumas 2016 metais (sudaryta remiantis UAB „Mantinga“ įmonės informacija)**

Nagrinėjant Vakarų ir likusio eksporto šalis pagal tai, kokios produktų grupės teko šioms rinkoms, galima pastebėti, jog UAB „Mantinga“ į Vakarų rinkas eksportavo daugiau saldžių gaminių ir picų gaminių nei į likusias eksporto šalis, o į pastarąsias daugiau buvo eksportuojama duonos gaminiai ir spurgos (žr. 11 lentelę). Likusios gaminių grupės pasiskirstė labai panašiu santykiu į abi šalių grupes. Galima daryti prielaidą, jog saldūs gaminiai ir picos gaminiai turi didesnę pelningumą nei duonos gaminiai ir spurgos, o tai ir lėmė didesnę Vakarų šalių pelningumą. Šis klausimas buvo užduotas vadovui interviu metu ir jis patvirtino faktą, kad saldūs gaminiai ir picos gaminiai yra brangesni: „Dažnai piciniai gaminiai ir saldūs gaminiai turi kur kas didesnę pridėtinę vertę, turi turtingesnius ingredientus ir automatiškai yra brangesni nei, kaip sakei duoniniai gaminiai ir spurgos“. Nepaisant to, jis paneigė prielaidą dėl didesnio šių grupių pelningumo, sakydamas jog „ne dėl brangesnės kainos susidaro tai“ bei pateikė kitą argumentą, kodėl Vakarų šalys yra pelningesnės, t.y., „dėl to, kad mes daug parduodame

pagal užsakymą daromų gaminių, kurie automatiškai turi būti pelningesni už mūsų standartinius gaminius, kad mums tai apsimokėtų daryti“.

**11 lentelė. UAB „Mantinga“ eksporto pardavimų pasiskirstymas pagal produktų kategorijas Vakarų šalyse ir likusiose eksporto šalyse 2016 metais (sudaryta remiantis UAB „Mantinga“ įmonės informacija)**

Produktų kategorijos	Vakarų šalys	Likusios eksporto šalys
<b>Viso</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Duonos gaminiai	42%	54%
Saldūs gaminiai	29%	12%
Sumuštiniai	10%	11%
Picų gaminiai	10%	6%
Spurgos	4%	10%
Pikantiški gaminiai	1%	4%
Pyragai ir sausainiai	4%	0%
Tešlos ir pusgaminiai	1%	2%
Sriubos	0%	0%

Atsižvelgus į UAB „Mantinga“ vadovo išsakytą mintį buvo analizuojama, kokie gaminių segmentai tenka Vakarų šalims ir likusioms eksporto šalims (žr. 12 lentelę). Įmonė skiria savo produktus į tris segmentus: privačios etiketės produktus („Private Label“ gaminiai), standartinius produktus (UAB „Mantinga“ prekinio ženklo produktus) ir pagal kliento poreikius pagamintus gaminius („Tailor made“ gaminiai). Pirmajam segmentui yra priskiriami įmonės standartiniai gaminiai tik gaminami su kliento prekinio ženklu. Antruoju segmentu yra laikomi visi UAB „Mantinga“ standartiniai gaminiai, gaminami su įmonės prekinio ženklu ir nepatenkantys į kitus segmentus. Trečiajam segmentui yra priskiriami gaminiai, kurie yra pagaminti pagal kliento reikalavimus (skonis, dydis, pakavimas ir panašiai) ir parduodami su kliento prekinio ženklu. Žvelgiant į eksporto pardavimų pasiskirstymą pagal šiuos segmentus Vakarų šalyse ir likusiose eksporto šalyse, galime matyti, jog vadovo išsakyta mintis pasitvirtina ir didžioji dauguma produktų parduodamų į Vakarų šalis yra „Tailor made“ ir „Private Label“ gaminiai, o į likusias rinkas daugiausia yra parduodama standartinių įmonės gaminių.

**12 lentelė. UAB „Mantinga“ eksporto pardavimų pasiskirstymas pagal produktų segmentus Vakarų šalyse ir likusiose eksporto šalyse 2016 metais (sudaryta remiantis UAB „Mantinga“ įmonės informacija)**

Produktų segmentai	Vakarų šalys	Likusios eksporto šalys
Privačios etiketės produktai („Private Label“ gaminiai)	34%	15%
Standartinės prekės (UAB „Mantinga“ prekinis ženklas)	15%	81%
Pritaikyti pagal kliento poreikius gaminiai („Tailor made“ gaminiai)	51%	4%

Taigi, atsižvelgiant į aukščiau pateiktas išvalgas galime teigti, kad vidutinės kainos į Vakarų rinkas buvo didesnės nei į likusias eksporto rinkas dėl produktų grupių pasiskirstymo šiose rinkose, o didesnis pelningumas buvo dėl skirtingų produktų segmentų. Taip pat galime daryti prielaidą, jog Vakarų rinkoms priimtinesni didesnę pridėtinę vertę turintys gaminiai bei produktai, kurie yra adaptuoti prie šių rinkų poreikių, o likusios eksporto rinkos tenkinasi pigesniais gaminiais, tačiau tai nereiškia, jog jos nereikalauja didesnio produktų adaptavimo. Daugumoje likusių rinkų įmonė turi savo pardavimo filialus, todėl natūralu, jog norima parduoti kuo daugiau savo standartinių prekių, t.y. UAB „Mantinga“ prekinio ženklu pažymėtų prekių, kurios, visgi, gali būti pritaikytos prie tų šalių poreikių.

#### **4.2. UAB „Mantinga“ eksporto sėkmės veiksniai įmonės vadovo požiūriu**

Interviu su vadovu buvo suskirstytas į 4 dalis: bendrieji klausimai apie eksportą, klausimai apie eksporto strategiją, klausimai apie eksporto barjerus ir klausimai apie eksporto sėkmės veiksnius. Pirmojoje dalyje buvo klausiama apie Vakarų rinkų kryptis, jų kainodarą ir pelningumus. Šie rezultatai pristatyti ankstesniame poskyriuje.

Antrojoje interviu dalyje buvo gilinamasi į UAB „Mantinga“ eksporto strategiją. Vadovas teigė, kad įmonės pagrindinė eksporto strategija yra – produktų adaptavimo strategija: „prisitaikymas pagal poreikį tos rinkos, į kurią eksportuojama“. Jis akcentavo naujų produktų kūrimą kaip adaptavimosi prie rinkos priemonę: „pagrindinis tas dalykas, tai yra kūrimas naujų produktų“. Pačius produktus įmonė kuria ir savo jėgomis, ir pasitelkdama užsienio technologus: „mes patys, be abejo, kuriame produktus, ištyrę tos rinkos poreikį. Kita, kad atvažiuoja iš tų šalių technologai ir jie žino savo rinkos poreikį ir pagal tai mes sukuriame naujus produktus“. Tai patvirtina darytą prielaidą dėl skirtingo produktų skaičiaus augimo, t.y. kad įmonė kuria produktus ir didina savo krepšelį tam, kad prisitaikytų prie skirtingų Vakarų šalių poreikių. Taip pat buvo klausiama vadovo, ar ši adaptavimo strategija, jo nuomone, yra specifiška šaldytos duonos rinkai, ar visai maisto pramonei, ir jis atsakė, kad „viso pasaulio maisto pramonei ši strategija yra tinkama, nes maistas yra ta prekė, kuriai skirtingos šalys kelia skirtingus reikalavimus bei turi skirtingus lūkesčius apie ją. Skoniai yra labai skirtingi. Netgi toje pačioje Lietuvoje, jeigu imsime žemaitiją, tai jie mėgsta vienokią mūsų produkciją, o, pavyzdžiui, suvalkijoje – visiškai kitokią“. Įgyvendinant adaptavimo strategiją jis pabrėžė technologų indėlį: „Dėka jų, mes sugebame prisitaikyti ir adaptuotis“.

Trečiojoje interviu dalyje buvo klausiama apie eksporto barjerus, su kuriais UAB „Mantinga“ susidūria siekdama parduoti savo produkciją į Vakarų rinkas. Apibendrinta šios dalies informacija yra pateikiama 13 lentelėje. Kalbant apie pačius barjerus, visų pirma, vadovas teigė, jog jie susidūria su valiutų kursų svyravimais ir, kaip paskutinį atvejį, jis paminėjo Didžiosios Britanijos svaro kritimą po pasitraukimo iš Europos Sąjungos paskelbimo: „svaro kursas pakankamai ženkliai nukrito“. Tai lėmė įmonės produkcijos brangimą toje rinkoje: „padarė įtaką mūsų įmonės produkcijos kainai toje rinkoje“.

bei papildomos rizikos atsiradimą: „atsiranda galimas barjeras dėl kainos, bet tuo pačiu ir padidėja rizika, jog gali klientai susidurti su nemokumu ir gali tave įstumti į bėdą“. Ši vadovo įžvalga praplečia valiutų kursų barjerą, nes kalbama ne tik apie brangusią produkcijos kainą, bet ir padidėjusią eksportuotojo baimę dėl savo klientų. Vadovo nuomone valiutų kursų svyravimas iš esmės yra vienas pagrindinių ekonominių barjerų, su kuriais įmonė susiduria. Paklausus, kaip šį barjerą įmonė įveikia, jis teigė, kad „sprendimų būna įvairių: ir produktą pakoreguojame, ir sąlygas pageriname... Įvairiai...“. Kalbant apie rizikos sumažinimą įmonė stengiasi dirbti viena valiuta: „stengiamės dirbti su klientais tik eurai, todėl tuomet išvengiame galimų kurso nuvertėjimo kaštų“.

**13 lentelė. UAB „Mantinga“ eksporto barjerai ir jų sprendimo būdai vadovo požiūriu**

<b>Eksporto barjerų grupė</b>	<b>Ar susidūrė su šia grupe?</b>	<b>Jeigu taip, su koku barjeru susidūrė?</b>	<b>Kaip sprendė šį barjerą?</b>
Ekonominiai barjerai	Taip	Valiutų kursų svyravimas	Produkto korekcijos; Sąlygų (kainų) koregavimas
Teisiniai-politiniai barjerai	Taip	Gaminio kokybiniai ir higieniniai reikalavimai	Aukštos kokybės ir higienos normų palaikymas
		Sertifikatų reikalavimai	Įsidiegė sertifikatus
Resursų barjerai	Taip	Gamybinių pajėgumų trūkumas	Investicijos į įrangą
		Kompetetingo personalo trūkumas	Vykde įvairius mokymus savo darbuotojams
Rinkodaros barjerai	Taip	Nepalankios kainos	Išskyrė savo produkto papildomą vertę ir nekonkuravo su esamais gaminiais
		Kitokie vartotojų įpročiai	Daug diskutavo su savo klientu dėl vartotojų įpročių ir adaptavo produktą
		Sunkumas rasti tinkamą distributorių	Bando, stebi ir renkasi tinkamiausią partnerį
Vadybiniai barjerai	Ne	-	-
Sudėtingos dokumentacijos barjerai	Ne	-	-

<b>Eksporto barjerų grupė</b>	<b>Ar susidūrė su šia grupe?</b>	<b>Jei taip, su kokių barjerų susidūrė?</b>	<b>Kaip sprendė šį barjerą?</b>
Kalbos ir kultūros skirtumų barjerai	Ne	-	-
Neformalių konkurentų ryšių su klientais barjerai	Ne	-	-

UAB „Mantinga“ vadovas interviu metu daug kalbėjo apie teisinius-politinius barjerus: „Vakarų rinkose susiduriame su didžiuliais reikalavimais, kas liečia kokybę, higieną ir sertifikavimą“. Jis teigia, kad „be jų pas juos galiojančių sertifikatų kitą kartą į tą rinką negali patekti“. Taip pat, įdomu tai, kad įmonė susiduria ne tik su valstybės numatytais reikalavimais, o ir pačių klientų keliamais reikalavimais: „atvažiuoja užpirkėjų tikrintojai-technologai ir jų auditai būna gana rimti, atsakingi ir tuos reikalavimus reikia išlaikyti, nes jie turi teisę bet kada atvažiuoti į gamybą ir patikrinti mūsų gamybos stovį“. Pokalbio metu vadovas atskleidė, kad šiuos reikalavimus įmonė tiesiog privalo vykdyti: „reikia patiems turėti visus sertifikatus...“; „Diskusijos šioj vietoj nėra“. Žinoma jis pripažįsta, kad tam reikia papildomų resursų: „žmogiškųjų resursų ir finansų, bet kartą įsigilinus ir žinant reikalavimus lieka tik dirbti ir parduoti“. Paklausus ar dar buvo kokių teisinių-politinių barjerų, su kuriais būtų susidūrusi įmonė, siekdama eksportuoti į Vakarų rinkas, vadovas pateikė neigiamą atsakymą.

Kalbant apie resursų barjerus įmonės vadovas teigė, kad jie yra susidūrę su gamybinių pajėgumų trūkumu dėl dviejų priežasčių – asortimento ir gamybinių našumų: „...turi pastoviai atsinaujinti asortimentas, kas išaukia naujas investicijas ir, be abejo, pastoviai yra našumų klausimas, nes Vakarai automatizuojasi, robotizuojasi ir tie dalykai iššaukia savikainos pokyčius...“. Kadangi įmonė taiko adaptavimosi strategiją ir siekia užtikrinti reikiamą asortimentą jie kartais susiduria su situacija, kad tam tikrai rinkai reikia tam tikrų produktų, kuriems gaminti įrangos įmonė neturi, todėl neinvestavusi negali į ją patekti. Kitas dalykas yra gamybos našumai. Jei rinkos kainos yra labai mažos ir įmonė nori pasiūlyti savo produkciją konkurencingomis kainomis ji privalo didinti savo gamybos našumus, tam, kad sumažinti produkto savikainą ir pateikti konkurencingą pasiūlymą. Kaip jis teigia: „automatizacijos tai siekiame nuolatos ir vykdome pastovias dideles investicijas“. Tai nereiškia, kad įmonė konkuruos tik kaina ir neieškos savo produktams pridėtinės vertės, tačiau brangesni produktai visvien neturi būti per daug brangūs. Taip pat vadovas teigia, kad susiduria su technologų trūkumu, kurie išmanytų šaldytos produkcijos technologijas, tačiau jie daug investuoja į mokymus: „važiavimas į užsienį, tobulinimas bei skyrimas lėšų tam, kad žmonės pamatytų Vakaruose ir susidurtų su visomis naujovėmis. Jie važiuoja į specializuotas technologų mokyklas, daug dirbame su įrangos gamintojais, kur jie daug pas mus atvažinėja bei mes lankome kitas gamyklas“. Jis teigia, kad tai yra nuolatinis ir nenutrūkstamas

tobulėjimo procesas, kuris duoda teigiamų rezultatų: „Šis bendradarbiavimas ir žmonės mūsų skatina tobulėti, nes jie pamato Vakaruose veikiančias įmones, jų darbo specifiką bei stengiasi perkelti šią specifiką pas mus“.

Diskutuojant apie rinkodaros barjerus, vadovas teigia, kad yra susidūręs su mažomis kainomis: „mažos kainos, yra kai kurių didžiųjų Vakarų šalių barjeras“. Tačiau jis sako, kad įmonė stengiasi siūlyti išskirtinius produktus ir nekonkuruoti kaina: „mes galbūt nesame ta kompanija, kuri orientuojasi į tuos standartinius mažų kainų gaminius, todėl stengiamės parodyti savo produkto papildomą vertę ir išvengti lyginimo su paprasta pigia preke“. Tai patvirtina darbo autoriaus darytą prielaidą, kad įmonė į Vakarų rinkas parduoda didesnės pridėtinės vertės gaminius. Su kitokiais vartotojų įpročiais įmonė taip pat yra susidūrusi, bet kaip vadovas teigia: „esame pasimokę, jog reikia daug šnekėtis su klientu ir išsiaiškinti jo poreikius, tiek kur tą produktą ir kaip vartos“, kas reiškia, jog bendradarbiavimas su klientu leidžia įveikti šį barjerą dar prieš jam atsirandant. Dėl distributoriaus suradimo problemos vadovas sako, kad susiduria tolimesnėse ir naujose jiems rinkose, nes „...kultūros dažnai būna visiškai skirtingos, įmonės visiškai nežinomos, todėl būna sunku nuspręsti, kuris potencialus partneris gali būti patikimas ir ambicingas“, bet kaip pats teigia: „žinoma, bandome dirbti ir eigoje stebime ir renkamės“. Tai reiškia, jog įmonė rizikuoja ir naujose rinkose dirba „bandymo keliu“.

Kalbant apie vadybinius barjerus susidaro įspūdis, jog įmonė jų neturi, nes „tikėjimo eksportu turim daug, o iniciatyvos iš mūsų, o ypač iš savininko, niekada netrūksta“. Nepaisant to, vadovas apsidraudžia ir neatmeta galimybės, kad gali būti savo pavaldiniams ir įmonei sukėlęs tam tikrų barjerų: „Tikriausiai negalim mes sakyti, kad viską padarom, ką galim ir ką reikia kaip vadovai, ir kad dėl mūsų neatsiranda tam tikrų barjerų eksportui“.

Klausiant apie dokumentacijos sudėtingumą, kaip eksporto barjerą, įmonės vadovas buvo pakankamai kategoriškas: „Ta dokumentacija reikalinga tokia, kokia ji reikalinga“, ir mano, kad ją reikia išmokti ir vykdyti nepaisant to dalykų kaštų, nes jo manymu: „kartą įsigilinus ir žinant reikalavimus, lieka tik dirbti ir parduoti“. Su kalbos barjeriais įmonės vadovas, taip pat, mano, kad nėra susidūręs, nes jo nuomone: „Jei nemoki pats kalbos, tai yra žmonės, kuriuos tu samdai ir tau jie padeda susikalbėt“. Dėl kultūros skirtumų problemų įmonė nėra turėjusi irgi ir teigia, kad reikia būti atviram, domėtis skirtingomis kultūromis ir tiesiog būti nuolaidžiam ir palankiam klientui: „Paprastai sakant turi nusiimti tą kepurę ir žiūrėti, kad tu supranti juos ir stengtis, kad tave teisingai suprastų“. Paskutinis barjeras su kuriuo įmonė nesusidūrė – neformalus konkurento ryšiai su klientais.

Galiausiai ketvirtojoje interviu dalyje su UAB „Mantinga“ vadovu buvo kalbama apie literatūros analizės metu išskirtus galimus sėkmės veiksnius bei buvo gilinimasi ar nebuvo literatūroje nepaminėtų veiksnių, kurie padėjo įmonei parduoti savo produkciją į Vakarų rinkas. Visų pirma, vadovas patvirtino, kad įmonė disponuoja inovatyvia gamybine įranga: „nauja duonos linija geba prailginti tam tikrus procesus 2-3 kartus daugiau nei tą gali padaryti standartinės linijos, o tai duoda geresnę kokybę

produktui“; „turime įsidiegti akmeninį pečių, kuri kūrėme kartu su gamintojais, kad jį pritaikyti ir duonos kepimui ir picų gamybai...to pasekoje turime didelio lankstumo galimybę“; „Dar turime prancūziškų batonų gręžimo liniją, kurią sukūrėme kartu su lietuvių mokslininkais“; „mūsų inžinieriai konsultuodamiesi su kitų pramoninių atstovais sukūrė liniją, kuria gali įpurkšti įdarą į itin mažus gaminius. Tokios įrangos kol kas dar nesame matę niekur“. Pagal tai ką įvardino vadovas, galime matyti, kad unikalios ir inovatyvios įrangos įmonė turi pakankamai daug ir ji dažnu atveju yra kurta pačios UAB „Mantinga“ įmonės darbuotojų konsultuojantis su mokslininkais ar kitais savo srities profesionalais. Galime tik daryti prielaidą, jog įmonės prisidėjimas prie naujos įrangos kūrimo leidžia įmonei disponuoti inovatyvia ir unikalia įranga. Įmonės vadovas teigia, kad ši inovatyvi įranga padeda įmonei parduoti savo produkciją į Vakarų rinkas dėl dviejų aspektų. Pirma, unikalioji linija turi gaminti ir unikalų produktą, nes tuomet: „tampame praktiškai vieninteliais rinkos dalyviais su tuo būtent gaminiu“. Antra, šios linijos turi būti ne tik inovatyvios, bet ir našios: „našumai leidžia mums pasiekti tas rinkas, nes jei tu turėsi labai technologiškai naujovišką, bet nenašią liniją, tai tiesiog nepaeisi į Vakarų rinkas su savo gaminiu savikaina“. Taip pat vadovas pabrėžia ir produktų kokybę, kad įranga turi gaminti kokybiškus produktus, nes „produktų kokybės parametrai lūkesčiai irgi kasmet auga“. Kadangi įmonė disponuoja unikalia įranga, ji geba kurti ir unikalius produktus, kas vadovo nuomone taip pat turi įtakos siekiant didinti įmonės pardavimus Vakarų rinkose. Kaip jis pats teigia: „Tai tik jų dėka tos rinkos taip sparčiai ir plečiasi, nes jei gamintume tą patį, vienodą ir netobulėtume, tai tikriausiai greitai užsidarytų ta eksporto plėtra“. Nepaisant to vadovas pripažįsta, kad ne visi projektai būna sėkmingi: „Aišku, ne visos inovacijos būna galbūt ilgalaikė prasme sėkmingos, kaip, pavyzdžiui, mūsų buvusi trinta geriausia sriuba, kuriai puodelį netgi buvom patentavę, kaip išskirtinę pakuotę turintį produktą“. Šis produktas nuo 2017 m. pradžios yra išimtas iš UAB „Mantinga“ asortimento.

Paklausus, ar įmonėje yra vykdoma tyrimo ir vystymo veikla bendradarbiaujant su užsienio partneriais, kuri literatūroje buvo išskirta kaip eksporto sėkmės veiksnys, vadovas teigė, kad tai priklauso nuo to, ką mes laikome tyrimo ir vystymo veikla: „jei tyrimo ir vystymo veiklą vadinsim situacija, kai užsienio technologai atvažiuoja pas mus ir bando atidirbti kažkokius naujus produktus, tai tą vykdome ir labai aktyviai. Jei mes kalbėtume apie kažkokius mokslinius tyrimus su užsienio mokslo organizacijomis ar panašiai, tai tokios veiklos nevykdome“. Taip pat jis atskleidžia, kad įmonė bendradarbiauja su vietiniais universitetais tyrimų ir vystymo veikloje. Vadovo nuomone, bendradarbiavimas su užsienio partneriais taip pat prisideda prie sėkmingo įmonės eksporto vystymo Vakarų rinkose, nes „užsienio technologai atsiveža mintis ir kartu su jais sukuriame produktą, o tą produktą po to jie siūlo įvairiom eksporto rinkom“.

Kita diskusijos tema buvo kaina, kuri literatūros analizėje buvo įvairių autorių akcentuojama itin dažnai. Vis dėl to įmonės vadovas gana kategoriškai mano, kad ne kaina yra pagrindinis motyvas, kodėl įmonei pavyksta skverbtis į Vakarų rinkas, nes „Jei mes konkuruotume vien tik kaina, manau praloštume



šioje kovoje, nes užsienyje standartiniai produktai yra gaminami kur kas didesniais našumais ir užsienio konkurentai geba juos pasiūlyti kur kas pigiau nei mes“. Jis dar kartą pabrėžia, kad UAB „Mantinga“ konkuruoja „įdomesniais ir inovatyvesniais gaminiais“ dėl kurių jo nuomone tiekėjai renkasi juos, o ne kitą įmonę.

Kalbant apie UAB „Mantinga“ prekinį ženklą, vadovas išreiškė poziciją, kuri yra pakankamai specifiška šaldytos duonos rinkai, nes produktai pas pirkėją patenka, galima sakyti, kaip tarpinio vartojimo produktas, kurį reikia paruošti ir pateikti galutiniam vartotojui, kuris tuomet nemato jokio prekinio ženklo. Dėl to, vadovas mano, kad „Mantinga“ prekinis ženklas yra „pakankamai gerai žinomas tarp profesionalų, bet mažiau tarp galutinio produkto vartotojų“. Kadangi įmonės produktą praktiškai visuomet perka profesionalai, todėl jis mano, kad prekinio ženklo žinomumas, taip pat, prisideda prie sėkmingo įmonės eksporto, nes „tai duoda patikimumą apie pačią įmonę, kad tai yra įmonė, kuri yra saugi ir gali pateikti kokybišką, saugų, gerą produktą“.

UAB „Mantinga“ interviu metu atskleidė, kad tikslinių rinkų atsirinkimo proceso neturi ir stengiasi išnaudoti visas pasitaikiusias galimybes eksportuoti: „Mūsų šiandien dienai noras eksportuoti yra į visą pasaulį, todėl visos rinkos mums yra įdomios“. Galima pastebėti, jog tokia plėtros strategija tikriausiai turi papildomų rizikų, nes įmonės vadovas teigia, jog „aišku įsivertiname įvairias rizikas ir turime sukūrę, netgi tam tikrus procesus ir apsaugas“. Atsižvelgiant į literatūros analizės metu gautas įžvalgas apie tikslinės rinkos atsirinkimo privalumus ir į atvejo analizės metu gautas įžvalgas apie pagrindinių šalių užimamą eksporto dalį, darbo autorius mano, kad įmonė, visgi, turėtų koncentruotis ties keliomis pagrindinėmis rinkomis ir neiekvoti savo išteklių didelės perspektyvos neturinčioms rinkoms.

Kaip jau buvo minėta diskusijoje apie įmonės eksporto barjerus, kompanijos vadovybė yra aktyviai įsitraukusi į eksporto veiklą, todėl buvo paprašyta pateikti argumentus, kodėl gi tai naudinga įmonei ir ar tai gerina eksporto rezultatus. Vadovas išskyrė tris pagrindines naudas: „Pirmiausia tai nauda ta, kad kai vadovai žino eksporto rinkas ir jų plonybes, tai ir strateginiai sprendimai gali būti priimami tikslingiau“; „Žinoma, opreatyvumas ir svarbių sprendimų greitumas taip pat yra didelis plusas, o ypač klientams“; „Kitas dalykas, klientams patinka, jog aukščiau vadovai yra įsitraukę į veiklą ir todėl, kad žino, jog požiūris į juos ir atsakomybė prieš juos bus didesnė įmonės, kai dalyvauja vadovai, nei kai jie nedalyvauja“. Įmonės vadovas šiek tiek patikslino trečiąją naudą, kad ji daugiau yra kliento jausmas: „jis jaučiasi saugesnis“, nei realybė, nes įmonė skiria visiems vienodą dėmesį: „visus klientus laikome vienodais ir tikrai dėl visų stengiamės vienodai“.

UAB „Mantinga“ vadovas pritarė, kad darbuotojų žinios apie eksporto procedūras gali turėti įtakos įmonės eksporto rezultatams, nes „tiesiog potencialus klientas patikimiau žiūri į įmonę, kurios darbuotojai žino ir supranta visas procedūras“. Tačiau, tuo pačiu kalbant apie kultūrinių skirtumų žinojimą, jis teigė, kad „galbūt žinojimas ir neduoda kažkokių didelių rezultatų, bet va nežinojimas, tai gali duoti labai skaudžių pasėkmių ypač tokiose kultūrai jautriose rinkose kaip Saudo Arabija ar

Japonija“. Nors abu veiksniai įvardinti kaip pakankamai svarbūs, tačiau įmonėje mokymai yra vykdomi tik apie procedūras. Kultūrinius skirtumus jie, mano, kad sužino besidalindami informacija tarpusavyje. Darbo autoriaus nuomone, tai nėra gerai ir įmonė turėtų padėti savo darbuotojams įgyti žinių apie šiuos skirtumus.

Klausiant apie įmonės dydžio įtaką, ji vadovo nuomone neturi didelės įtakos UAB „Mantinga“ rezultatams Vakarų eksporto rinkose ir jis dar kartą pabrėžė, kad ne įmonės dydis svarbu, o pats „pripažinimas tarptautinėje erdvėje ir ta garantija, kad mes galime pagaminti kokybišką gaminį, užtikrindami gaminių higieninius reikalavimus“. Visuotina kokybė, vadovo nuomone, yra būtina sąlyga norint eksportuoti į Vakarų rinkas: „Čia galbūt ne tai, kad padeda ji turėti gerus rezultatus, bet be jos jų visiškai nebūtų. Aukšta kokybė yra tiesiog privaloma“. Norint pasiekti aukštą visuotinę kokybę įmonės direktorius mano, kad „reikia turėti sistemą“, „reikia mokytis savo žmones nuolatos“, „Ir galiausiai – pastovi kontrolė ir sekimas kokybės normų laikymosi“. Šie veiksmai jo nuomone yra būtini, nes turėti tik tam tikrus sertifikatus neužtenka.

Literatūros analizės metu daug autorių minėjo fizinį atstumą kaip sėkmės veiksnį eksportui, tačiau UAB „Mantinga“ vadovas taip nemano ir sako, jog jis neturi įtakos geriems rezultatams. Jo nuomone produkto įdomumas ir vartotojų poreikių įgyvendinimas yra pagrindas, o fizinis atstumas visiškai neesminis elementas. Visgi, darbo autoriaus nuomone, fizinis atstumas turėtų būti itin aktualus trumpo galiojimo prekių gamintojams ir įmonėms, kurios bando konkuruoti tik kaina. Taip pat, jo nuomone, Lietuva kaip šalis neturi jokios įtakos UAB „Mantinga“ eksporto rezultatams, nes negali pasiūlyti kilmės privalumo. Vadovo nuomone šalis, kurioje yra įmonė yra privalumas tik tuomet, jei „produktas yra kilęs iš tos šalies“, nes tuomet „gali pozicionuoti jį kaip originalą ir tikrą, tradicijų kupiną produktą“.

Įmonės vadovas taip pat pabrėžė tvarios įmonės strategijos svarbą, kuri „duoda Vakarų įmonėms pasitikėjimą mūsų kompanija ir padeda užmegsti gilesnius partnerystės ryšius“. Jis patikslino, jog moko „vadovus ir visus darbuotojus elgtis pagal etiškus verslo principus“, įmonė saugo aplinką ir mažina taršą „savo įmonėse panaudodami perteklinę gamybinių įrengimų energiją savo kitoms reikmėms“, naudoja tvarias žaliavas, pavyzdžiui, „RSPO“ sertifikatus turintį palmių aliejų, kuris užtikrina, jog gaminant jį buvo gerbiamos žmogaus teisės“ bei įmonė remia „savo darbuotojų šeimas bėdų ar šventės atveju“, padeda „miesto iniciatyvoms“ ir aktyviai dalyvauja „visuomeniniame miesto gyvenime“.

Paprašius išskirti UAB „Mantinga“ eksporto į Vakarų rinkas sėkmės veiksnys, kurie nebuvo paminėti viso interviu metu, jis išskyrė „visapusišką įmonės lankstumą“. Vadovas patikslino, kas tai yra: „Įmonė yra lanksti ir savo produktų adaptavimo galimybėmis, ir lanksti pačiu asortimento pločiu, ir lanksti gamybos kiekiu, ir lanksti tam tikrų greitų sprendimų atžvilgiu“. Jo nuomone „visapusiškas lankstumas yra vienas pagrindinių veiksnių, kuris lemia UAB „Mantinga“ eksporto sėkmę“. Šis veiksnys literatūroje nebuvo išskirtas kaip atskiras elementas. Galiausiai, įmonės vadovas, mano, kad maisto pramonei specifiškas eksporto į Vakarų rinkas sėkmės veiksnys yra „tai, kad maisto pramonėje yra

keliama dideli kokybiniai ir higieniniai reikalavimai ir tu juos privalai užtikrinti. Neužtenka pagaminti tiesiog inovatyvų gaminį, o reikia pagaminti jį ir dar atitinkamose sąlygose“.

**14 lentelė. UAB „Mantinga“ vadovo išskirti eksporto į Vakarų rinkas sėkmės veiksniai**

<b>Eksporto sėkmės veiksniai</b>	<b>Priežastys, kodėl tai sėkmės veiksnys</b>
Inovatyvi gamybinė įranga	Leidžia gaminti unikalius produktus; Leidžia turėti gerus gamybinius našumus; Leidžia turėti aukštą produktų kokybę
Unikalus produktas	Leidžia turėti išskirtinę rinkos poziciją ir nekonkuruoti kaina su esamais gaminiais
Produktų adaptavimo strategija	Leidžia geriau tenkinti kliento poreikius
Produktų kūrimas kartu su užsienio technologais	Leidžia sukurti labiau rinkos poreikius atitinkantį produktą
Prekinio ženklo žinomumas tarp rinkos profesionalų	Didina įmonės patikimumo įvaizdį
Aktyvus aukščiausios įmonės vadovybės įsitraukimas į eksporto veiklą	Tikslingesni strateginiai įmonės sprendimai; Operatyvesni sprendimai kliento atžvilgiu; Didesnis kliento saugumo jausmas
Darbuotojų žinios apie eksporto procedūras	Didina įmonės patikimumo įvaizdį
Aukšta visuotinė kokybė	Tai būtina sąlyga siekiant eksportuoti į Vakarų rinkas
Tvari įmonės strategija	Didina įmonės patikimumo įvaizdį
Visapusiškas lankstumas	Leidžia geriau tenkinti kliento poreikius

Apibendrinant visą interviu, galima teigti, kad UAB „Mantinga“ pagrindiniai eksporto į Vakarų rinkas sėkmės veiksniai yra produktų inovacijos, aukšta kokybė ir įmonės lankstumas, nes šie veiksniai buvo dažniausiai minimi interviu metu. Visi įmonės vadovo išskirti eksporto sėkmės veiksniai ir priežastys, kodėl jie tokie, yra apibendrinti 14 lentelėje.

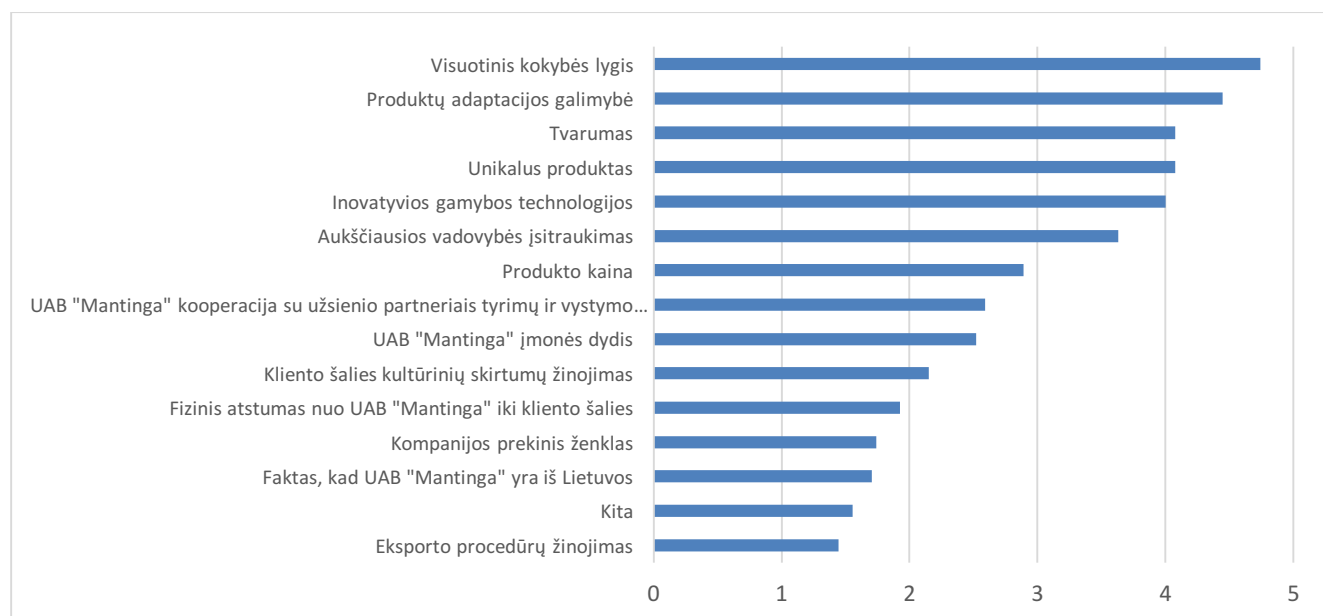
#### **4.3. UAB „Mantinga“ eksporto sėkmės veiksniai Vakarų šalių klientų požiūriu**

Anketinę apklausą užpildė 27 UAB „Mantinga“ klientai iš 14 skirtingų Vakarų šalių (žr. 15 lentelę). Daugiausia respondentų buvo iš Suomijos, Jungtinės Karalystės, Danijos ir Airijos. Didžiąją daugumą respondentų sudarė klientai, kurie su UAB „Mantinga“ dirba daugiau nei 6 metus ir tie, kurie dirba nuo 1 iki 3 metų. Tai leis palyginti pakankamai „jauną“ grupę su ilgalaikiais klientais.

**15 lentelė. Anketinės apklausos respondentų statistika (sudaryta darbo autoriaus)**

Šalis	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius pagal laiką kurį dirba su UAB „Mantinga“			
		<1 m.	nuo 1 iki 3 m.	nuo 4 iki 6 m.	>6 m.
Airija	3	1	1	1	-
Belgija	1	-	-	-	1
Danija	3	-	2	-	1
Ispanija	1	1	-	-	-
Izraelis	1	-	1	-	-
Japonija	1	-	1	-	-
JAV	2	-	-	-	2
Jungtinė Karalystė	4	1	1	-	2
Norvegija	1	-	-	1	-
Olandija	1	1	-	-	-
Suomija	4	-	1	1	2
Švedija	2	-	1	-	1
Šveicarija	1	-	1	-	-
Vokietija	2	1	-	-	1
<b>Viso:</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>10</b>

Absoliuti dauguma klientų pirmąjį kontaktą su įmone turėjo parodoje, kurioje dalyvavo UAB „Mantinga“, t.y. net 23 respondentai. Likusieji keturi surado įmonę pagal rekomendacijas. Tai rodo, kad dalyvavimas tarptautinėse parodose yra efektyviausias būdas ieškoti naujų klientų, todėl ir kitos Lietuvos maisto pramonės įmonės turėtų aktyviau dalyvauti šiose parodose.



**5 pav. Klientų anketinės apklausos apie eksporto sėkmės veiksnius rezultatų aritmetiniai vidurkiai**

Anketinės apklausos metu buvo pagal svarbą vertinami faktoriai, kurie nulėmė Vakarų klientų UAB „Mantinga“, kaip tiekėjo, pasirinkimą ir jų aritmetiniai vidurkiai, pateikti 5 paveiksle. Vertinimas buvo atliekamas Likerto skalėje, kur 1 reiškė – „visiškai nesvarbu“, o 5 – „labai svarbu“. Galime matyti,

kad klientai kaip patį svarbiausią veiksnią skiria visuotinį kokybės lygį ir produktų adaptacijos galimybę (vidurkiai yra atitinkamai lygūs 4,74 ir 4,44). Tai iš dalies patvirtina interviu metu UAB „Mantinga“ generalinio direktoriaus išsakytą poziciją, jog visuotinė kokybė ir prisitaikymas prie kliento poreikių įmonei duoda teigiamų eksporto rezultatų. Taip pat didelę svarbą, t.y. apie 4 balus skyrė įmonės tvarumui, unikaliam produktui ir inovatyvioms gamybos technologijoms. Tai rodo, klientai patvirtina faktą, jog UAB „Mantinga“ disponuoja inovatyvia įranga ir unikaliais produktais bei, jog taiko tvarią įmonės strategiją ir tai Vakarų klientams yra svarbu. Aukščiausios vadovybės įsitraukimą į eksporto veiklą Vakarų klientai taip pat laiko svarbiu faktoriumi renkantis UAB „Mantinga“ kaip produktų tiekėją, jo vidurkis yra lygus 3,63. Šiek tiek keista, jog kaina yra ne tokia svarbi Vakarų klientams ir tikrai ne tik dėl jos renkasi UAB „Mantinga“ savo produktų tiekėju, nes šis faktorius įvertintas 2,89 balo, kas reiškia, jog ji yra netgi mažiau nei vidutiniškai svarbi šiam sprendimui. Žvelgiant į rezultatus, galime matyti, kad eksporto procedūrų žinojimas, kiti faktoriai, faktas, kad įmonė yra iš Lietuvos, kompanijos prekinis ženklas, fizinis atstumas iki UAB „Mantinga“ ir kliento kultūrinių skirtumų žinojimas yra praktiškai visiškai nesvarbūs. Dalis sutampa su interviu metu gautomis įžvalgomis, tačiau nuomonė dėl prekinio ženklo išsiskiria, nes vadovas manė, kad tai duoda patikimumą, tačiau taip nėra ir jis Vakarų klientams yra visiškai nesvarbus.

Lyginant dvi didžiausias klientų grupes pagal laiko tarpą, kurį dirba su UAB „Mantinga“, galime pastebėti kelis ryškesnius skirtumus. Visų pirma, klientams, kurie dirba virš 6 metų ir yra ilgalaikiai partneriai su UAB „Mantinga“, daug labiau rūpi aukščiausios vadovybės įsitraukimas priimant sprendimą ar pirkti iš šios įmonės ar iš kitos nei 1-3 metų laiko tarpą dirbantiems Vakarų klientams (vidurkis šio faktoriaus yra 0,66 didesnis). Jiems tai netgi rūpi labiau negu visoms kitoms laikotarpio grupėms. Tai rodo, jog ilgalaikiai partneriai labiau prisiriša prie neformalių santykių su vadovais ir galima daryti prielaidą, jog jie nenori keisti tiekėjo vien tik iš įpročio dirbti būtent su UAB „Mantinga“. Įmonės vadovybė turėtų atkreipti dėmesį į šią įžvalgą ir skirti daug dėmesio ilgalaikiams partneriams, nes jiems tai yra labai svarbu. Taip pat pakankamai ženklus skirtumas tarp šių grupių yra, jog senesniems klientams mažiau rūpi įmonės prekinis ženklas nei naujesniems klientams (0,49 vidurkio skirtumas), tačiau žiūrint į patį vidurkį visvien jis yra pakankamai nesvarbus. Trečiasis ženklesnis skirtumas yra tai, kad naujesniems klientams labiau rūpi UAB „Mantinga“ unikalūs produktai nei senesniems klientams (0,42 vidurkio skirtumas). Kadangi abeji balai yra aukšti, tai rodo, kad UAB „Mantinga“ naujus klientus prisitraukia unikaliais produktais, o laikui bėgant sugeba parduoti ir savo standartinius gaminius ir sumažinti šių unikalų produktų reikšmę. Tai patvirtina ir faktas, jog naujausių klientų, kurie dirba su UAB „Mantinga“ mažiau nei 1 metus, unikalios produkto svarba vidutiniškai įvertinta net 4,8 balo, kas yra 0,73 balo daugiau nei bendras vidurkis.

Didžiausią standartinių nuokrypį turėjo faktas, kad UAB „Mantinga“ yra iš Lietuvos. Peržvelgus duomenis, galime matyti, kad šis faktorius gavo arba labai aukštus balus, arba pačius mažiausius. Labai

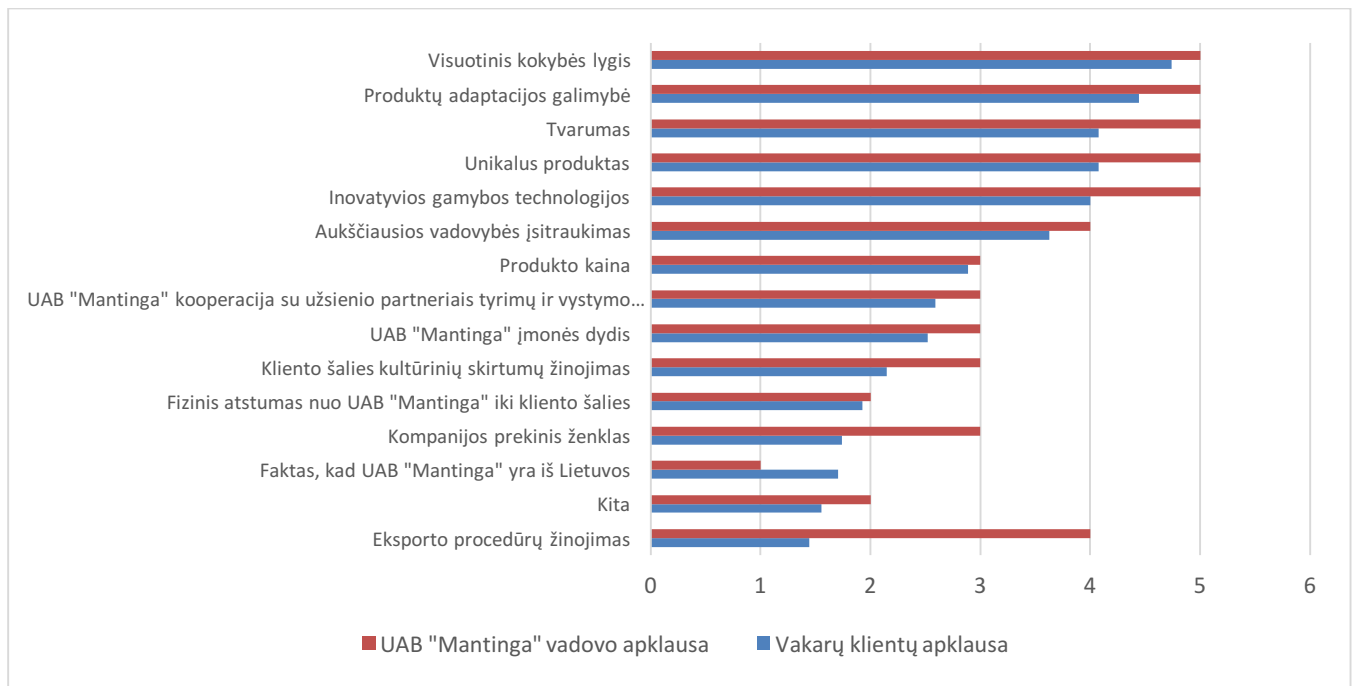
aukštus balus priskyre klientai iš Jungtinės Karalystės, Airijos ir Japonijos. Pirmasias dvi šalis paaiškinti būtų paprasta, nes tai galėjo būti klientai, kurie parduoda produkciją etninėse lietuvių parduotuvėse, todėl faktas, kad produkcija keliauja iš Lietuvos yra itin svarbi. Kodėl Japonams svarbu Lietuva, tai tik galime spėti, jog dėl kultūrinių skirtumų ir, kad galbūt jie vertina lietuvišką produkciją. Nepaisant neaiškumo, įmonei rekomenduotina pabrėžti Lietuvą eksportuojant etniniam lietuvių klientui arba į Japoniją. Kitų faktorių, turinčių nemažą standartinį nuokrypį, balų svaryvimą paaiškinti sudėtinga ir reikėtų atlikti gilesnius šių skirtumų priežasčių tyrimus.

Analizuojant didžiausias šalių grupes (Suomija, Jungtinę Karalystę, Daniją ir Airiją) galime pastebėti keletą skirtumų nuo visų kitų šalių. Suomijai, pavyzdžiui, daug labiau nei visiems rūpi kaina ir fizinis atstumas iki įmonės, tačiau jiems visiškai nerūpi tai, kad produktas yra lietuviškos kilmės. Kadangi Suomija yra skandinaviška šalis, todėl palyginome kitų skandinavijos šalių (Švedijos, Norvegijos ir Danijos) tuos pačius faktorius ir matome, kad visos šios šalys turi panašią poziciją. Todėl galime daryti prielaidą, jog jos renkasi UAB „Mantinga“ dėl to, kad ji yra pakankamai arti, turi produktų adaptavimo galimybę (visi aukščiausiais balais įvertino tai) bei siūlo jiems patrauklią kainą. Todėl įmonei reikėtų koncentruotis ties šių dalykų akcentavimu siekiant skverbtis į Skandinavijos rinkas. Žvelgiant į Airijos ir Jungtinės Karalystės rinkas, tai jiems labiau rūpėjo lietuviška produktų kilmė, įmonės prekinis ženklas ir daug mažiau produktų adaptavimo galimybes. Šie skirtumai, darbo autoriaus nuomone, yra dėl tų pačių etninių lietuvių klientų, kuriems rūpi lietuviškumas, lietuviškas prekinis ženklas ir jiems nereikia jokios adaptacijos, o jie reikalauja tiesiog standartinių produktų. Žinoma šias išvagas, reikėtų patikrinti gilesniu tyrimu kitose kompanijose.

Galiausiai, kiekviena nagrinėjama Vakarų rinka turėjo savo niuansų lyginant su vidutine, o tai tik patvirtina faktą, jog adaptavimo strategija yra pati naudingiausia, nes tuomet kiekvienai šaliai galima pritaikyti skirtingą strategiją ir pozicionuoti save skirtingai.

#### **4.4. UAB „Mantinga“ eksportavimo į Vakarų rinkas sėkmės veiksnių įmonės vadovo ir klientų požiūriu palyginimas ir argumentacija**

Norint palyginti UAB „Mantinga“ vadovo išskiriamus svarbiausius veiksnius, kodėl šią įmonę klientai renkasi kaip tiekėją, su Vakarų klientų nuomone, buvo sudarytas 6 paveikslas.



### 6 pav. UAB „Mantinga“ eksportavimo į Vakarų rinkas sėkmės veiksnių įmonės vadovo ir klientų požiūriu palyginimas

Kaip galima pastebėti, didžiausias skirtumas tarp vadovo ir klientų nuomonės susidarė ties eksporto procedūrų žinojimu. Vadovo nuomone, tai yra pakankamai svarbu ir tai jis minėjo ir interviu metu, kada teigė, kad tiesiog žmonės privalo žinoti ir tam yra vykdomi mokymai. Tačiau Vakarų klientai taip nemano ir laiko tai vienu nereikšmingiausių dalykų, todėl įmonei, matyt, neverta eikvoti savo resursų šių procedūrų mokymams ir tobulam žinojimui, ir koncentruotis ties kitais dalykais. Taip pat ryškesnis skirtumas yra prekinio ženklo svarbos suvokime. UAB „Mantinga“ vadovas mano, kad prekinis ženklas yra kur kas svarbesnis parduodant įmonės produkciją nei taip mano patys Vakarų klientai. Tai iš esmės gali lemti ir tai, kaip yra žiūrima į šį veiksni. Jei vadovas, kaip interviu metu ir teigė, šį veiksni supranta kaip prekinio ženklo žinomumą tarp profesionalų, o klientai šį žinomumą supranta, kaip prekinio ženklo žinomumą tarp galutinių vartotojų, tai šis skirtingas matymo kampas gali lemti skirtingą svarbos priskyrimą. Nepaisant to, atsižvelgiant į šiuos duomenis galime teigti, kad siekiant eksportuoti į Vakarų rinkas ir ne i etnines grupes, įmonei reikėtų akcentuoti kitus privalumus ir nedėti didelių pastangų, o ypač finansinių resursų į prekinio ženklo žinomumo didinimą. Kitu atveju, tai gali būti, tiesiog pinigų švaistymas.

Didesnis skirtumas tarp UAB „Mantinga“ vadovo ir jos Vakarų klientų požiūriu į veiksnio svarbą renkant šią įmonę kaip produkcijos tiekėją, gali būti pastebimas ties „Kliento šalies kultūrinių skirtumų žinojimo“ veiksniu. Vakarų klientai mano, jog šis veiksnys yra mažiau svarbus nei taip galvoja įmonės vadovas. Tai lemti galbūt gali tai, jog dauguma apklaustų Vakarų klientų yra iš Europos Sąjungos šalių, kurios yra pakankamai kultūriškai artimos Lietuvai. Jeigu pažvegsime į tolimųjų šalių klientų apklausos duomenis, matysime, jog jie šį veiksni įvertino kaip „svarbų“ arba „labai svarbų“. Tai iš dalies patvirtina

prielaidą, jog kuo didesni kultūriniai skirtumai egzistuoja tarp tiekėjo ir kliento, tuo klientui labiau rūpi, jog tiekėjas išmanytų šiuos skirtumus. Tai pakankamai logiška ir normalu, nes svarbu yra ne tik vienas kito supratimas verslo santykiuose, bet ir galutinio vartotojo elgsenos ir kultūros supratimas tam, kad galima geriau būtų pritaikyti esamą produktą prie tos rinkos. Kaip pavyzdys galėtų būti produkto dydis Japonijoje. Šioje šalyje dauguma maisto produktų yra mažesnio dydžio nei Europoje, todėl jiems siūlyti didelius gaminius būtų neracionalu.

Visi kiti faktoriai koreliuoja labai panašiai, o tai rodo, kad įmonės vadovybė pakankamai gerai suvokia Vakarų klientų poreikius ir greičiausiai dėl to jiems sekasi plėsti eksportą būtent į šias rinkas. Galbūt vienintelis skirtumas yra tas, jog prie „svarbių“ kategorijos Vakarų klientai priskyrė tvarumą, produkto unikalumą ir inovatyvias gamybos technologijas, o UAB „Mantinga“ vadovas juos priskyrė prie „labai svarbių“ kategorijos. Peržvelgus duomenis matyti, jog tai atsitiko dėl to, jog šiems veiksniams mažus svarbumo balus skyrė kai kurie klientai kilę iš Jungtinės Karalystės, Airijos ir Vokietijos, o žinant faktą, jog beveik visi šie klientai davė didelius balus prie veiksnio „Faktas, kad UAB „Mantinga“ yra iš Lietuvos“, galima daryti prielaidą, jog tai buvo etniniai lietuvių klientai, kuriems ne itin rūpi naujovės, nes jiems svarbu užtikrinti tradicišką, lietuviams žinomą ir nostalgiją keliantį asortimentą. Nepaisant šių mažų skirtumų, šis nuomonių palyginimas leidžia sutvirtinti išskirtų svarbiausių eksporto į Vakarų rinkas sėkmės veiksnių pagrįstumą, nes dauguma veiksnių buvo įvertinti abiejų prekybos mainų pusių labai panašiai ir galima labai tvirtai teigti, jog aukštas UAB „Mantinga“ visuotinės kokybės lygis ir suteikiama galimybė adaptuoti produktus šioje įmonėje leido jai pasiekti gerų eksporto rezultatų Vakarų šalyse.

#### **4.5. Diskusija ir rekomendacijos**

Atsižvelgiant į visus empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, žemiau pagal svarbą yra išskirti UAB „Mantinga“ eksporto į Vakarų rinkas sėkmės veiksniai:

- Aukštas visuotinės kokybės užtikrinimas
- Produktų adaptavimo strategija
- Visapusiškas įmonės lankstumas
- Tvari įmonės strategija
- Unikalaus produkto turėjimas
- Disponavimas inovatyviomis technologinėmis įrangomis
- Aukščiausios įmonės vadovybės įsitraukimas į eksporto veiklą
- Nuolatinis bendradarbiavimas tyrimų ir vystymo veikloje su užsienio partneriais

Tyrimo rezultatai remiasi tik viena maisto pramonės šaka, dėl kurios specifikos į šį sąrašą nepateko stiprus prekinis ženklas ir lietuviška produkto kilmė, kaip eksporto sėkmės veiksniai. Prekinis ženklas šaldytų duonos ir jos gaminių rinkoje nėra esminis faktorius, nes didžioji dauguma produktų yra



parduodami ir pozicionuojami kaip šviežiai kepami galutinio pardavimo taško gaminiai, todėl prekinis ženklas niekur nėra pabrėžiamas ir stengiamasi iš esmės jo vengti. Kitose maisto pramonės atšakose prekinis ženklas galimai būtų svarbus, tačiau tai reiktų patikrinti atliekant empirinius tyrimus kitose Lietuvos maisto pramonės įmonėse. Kalbant apie lietuvišką produktų kilmę, interviu metu buvo įvardinta, jog UAB „Mantinga“ nemato tame privalumo, nes pats produktas nėra tradiciškas ir Lietuvoje tiesiog neslypi jokių tradicijų, todėl nėra ką ir pabrėžti bei užsienio vartotojams tai nelabai ir rūpi. Kitose maisto pramonės šakose, pavyzdžiui, pieno pramonėje, tai gali tapti eksporto sėkmės veiksniumi, nes Lietuva žinoma, kaip turinti aukštos kokybės pieno produktų gamintojus šalis, todėl pabrėžiant lietuvišką produktų kilmę galima padidinti klientų pasitikėjimą pačiu produktu. Žinoma, tai taip pat reiktų patikrinti kitais empiriniais tyrimais.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo metu gautas įžvalgas bei į išskirtus svarbiausius eksporto į Vakarų rinkas sėkmės veiksnius, galima pateikti šias **rekomendacijas Lietuvos maisto pramonės įmonėms**, siekiančioms pagerinti eksporto į Vakarų rinkas rezultatus:

- Lietuvos maisto pramonės įmonės privalo įsidiegti pagrindinius rinkoje esančius kokybės sertifikatus ir vis juos atnaujinti bei palaikyti. Tai leis pakelti visuotinę įmonės kokybę bei bus kaip aukštos kokybės garantas potencialiam Vakarų šalies klientui. Žinoma kai kuriems maisto produktų segmentams, pavyzdžiui, mėsos ar pieno produktų gamintojams, netgi turėjimas visų galimų kokybės sertifikatų neužtikrina visų galimybių tiekti savo produkcijos į visas rinkas. Kadangi šie produktai yra priskiriami prie aukštesnės rizikos produktų, jiems dažnai galioja sanitariniai ir fitosanitariniai reikalavimai, kurie yra nustatyti tos šalies maisto saugos tarnybos ir dažnai būna taip, kad tos šalies maisto saugos tarnyba nebūna suteikusi leidimo importuoti mėsos ar pieno gaminius iš Lietuvos ir gamintojams būna, tiesiog, neįmanoma legaliai tiekti savo produkcijos. Nepaisant to, galime manyti, jog svarbiausių ir aukščiausių reikalavimus keliančių kokybės sertifikatų turėjimas leistų įmonėms turėti didesnę pasitikėjimą tarp Vakarų šalių klientų ir tai galėtų būti pagrindas pirminėms deryboms;
- Adaptuojant produktus prie tam tikros rinkos poreikių, stengtis dirbti kartu su ten esančiu klientu ir kurti produktą, kuris bus skirtas tik jam. Pagal šio empirinio tyrimo duomenis matyti, jog taip galima sugeneruoti aukštesnį pelningumo lygį. Ši adaptacija tinka tiek galutinio vartojimo maisto produktams, tiek maisto produktams, kurie yra naudojami kaip žaliava, nes didžioji dauguma maisto produktų turi skonį, kuris gali būti koreguojamas pačio gamintojo, pavyzdžiui, mėsos skonis priklauso ir nuo gyvulio mitybos. Žinoma, tokiems baziniams produktams kaip cukrus, druska, grūdai ir panašiai, tikriausiai tai mažiau lemia ir didelės produktų adaptacijos variantų nebus, išskyrus patį pakavimą, pateikimą ir panašiai;
- Susiformuoti tvarią įmonės strategiją, pabrėžiant aukštas įmonės vertybes, ir tiesiogiai ar netiesiogiai komunikuoti ją savo potencialiems klientams. Tai yra labai neapibrėžta ir netikslė sritis, todėl

kiekviena įmonė šią išvalgą apie strategijos susiformavimą turėtų pritaikyti sau, tačiau, manoma, jog bet kuriai Lietuvos maisto pramonės įmonei tai gali tapti svarbiu eksporto sėkmės faktoriumi, nes pagal atliktą empirinį tyrimą buvo matoma, jog apklaustiems Vakarų šalių klientams tvari įmonės strategija yra svarbus faktorius renkantis produkcijos tiekėją. Galima tik daryti prielaidą, jog Vakarų šalių įmonės labiau pasitiki tvarią strategiją turinčiomis įmonėmis ir jiems galimai tai prisideda ir prie nekokybiško produkto patekimo į rinką rizikos sumažinimo. Nekokybiška produkcija maisto pramonėje gali sukelti didžiulių bėdų kompanijoms, nes maisto produktai tiesiogiai veikia galutinio kliento sveikatą.

- Rasti galimybių, kaip sumažinti įmonės taršą bei kaip išnaudoti perteklinę energiją, kuri dažnai susidaro gamybos metu tose įmone, kur produkcija yra kepama. Perteklinė energija gali būti panaudota įmonės reikmėms, pavyzdžiui, šildant vandenį, arba gali būti parduota atgal elektros tiekėjui. Žinoma, kaip jau minėta, perteklinė energija gali susidaryti įmonėse, kur produkcija yra kepama ir, kur išsiskiria daug energijos, todėl daug Lietuvos maisto pramonės segmentų, tiesiog negalėtų pasinaudoti šiuo patarimu, nes perteklinė energija tiesiog nesusidaro. Nepaisant to, visos Lietuvos maisto pramonės įmonės gali stengtis sumažinti aplinkos taršą ir šias pastangas tiesiogiai ar netiesiogiai komunikuoti, taip sudarant tvaresnės įmonės įspūdį, kuris gali lemti geresnį Vakarų klientų požiūrį į įmonę;
- Nuolatos bendradarbiauti su vietiniais ir tarptautiniais mokslininkais, nes tai padeda sukurti inovatyvią įrangą, kuri leidžia gaminti unikalius produktus. UAB „Mantinga“ patirtis rodo, jog jie bendradarbiaudami su įrangos gamintojais sugebėjo sukurti inovatyvią įrangą ir taip rinkai pasiūlyti unikalių produktų, kurie Vakarų šalių klientams tapo svarbūs. Ši rekomendacija gali būti aktuali visoms Lietuvos maisto pramonės įmonėms, nes nesvarbu ar produktas yra naudojamas kaip žaliava, ar jis yra naudojamas kaip galutinis produktas, tačiau visuomet yra galimybių atrasti inovaciją produkto galiojimo srityje, jo pakuotės srityje, jo savybių srityje ir panašiai. Jucevičius ir kt. (2012) savo studijoje patvirtina faktą, jog maisto pramonės įmonės investuoja pakankamai daug į inovacinius įrengimus (2014 m. skyrė 22% visų savo investicijų), tačiau beveik neskiria lėšų mokslinei tyrimų veiklai, todėl galime teigti šią rekomendaciją yra pakankamai aktuali visai pramonei;
- Investuojant į inovatyvią įrangą atkreipti dėmesį į šios įrangos produktyvumą, tam, kad ji būtų ne tik inovatyvi, bet ir naši. Ši išvalga ypač aktuali šiuo metu, kai darbo jėgos kaina šalyje auga pakankamai sparčiai. Nuo 2011 iki 2015 metų, pasak Lietuvos statistikos departamento, neto darbo užmokestis apdirbamosios gamybos pramonėje kasmet augo vidutiniškai 5,2% ir jis augo didėjančiu tempu, kur jau 2015 metais pasiekė 6,3% augimą;
- Mokyti technologus tarptautinėje erdvėje, tam, kad jie gebėtų kurti unikalius produktus ir padėtų kurti inovatyvią technologinę įrangą. Ši rekomendacija aktuali visoms Lietuvos maisto pramonės

įmonėms, nes technologai yra pagrindas inovatyvių gaminių atsiradimui ir jų aukštos kokybės palaikymui. Todėl įmonės privalo skirti resursų jų mokymams ir tobulėjimui ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje;

- Įtraukti aukščiausią įmonės vadovybę į darbą su ilgalaikiais klientais, nes jiems tai yra pakankamai svarbu. Pagal šio empirinio tyrimo rezultatus ilgalaikiams klientams ryšys su aukščiausia įmonės vadovybe yra kur kas svarbesnis nei naujiems klientams. Galbūt tai gali būti mažiau svarbu žaliavines prekes tiekiančių įmonių klientams, kurie šias prekes būna perka ir net nesusitike, pavyzdžiui, cukrų, druską ir panašiai. Darbo autoriaus nuomone, ši rekomendacija labiau galioja toms Lietuvos maisto pramonės įmonėms, kurios nori taikyti adaptavimo strategiją Vakarų rinkose, siekiant pritaikyti savo produkciją prie kliento norų;
- Nekonkuruoti užsienio rinkose tik produktų kaina, o stengtis sukurti pridėtinę vertę ir taip produktą išskirti iš kitų, tam kad jis nebūtų lyginimas su rinkoje esančiais gaminiais. Ši rekomendacija mažai aktuali žaliavinėms prekėms, kurių pagrindinis konkuravimo objektas yra kaina, tačiau netgi joms yra įmanoma tai padaryti, pavyzdžiui, pakuojant savo žaliavinę produkciją į kartoną, kuris savaime suyra, taip siekiant labiau saugoti aplinką. Tai galėtų sudominti Vakarų klientus, kuriems labai rūpi aplinkos tarša ir galbūt jie linkę būtų sumokėti papildomą kainą būtent už šį efektą. Dėl to, darbo autorius rekomenduoja išanalizuoti savo produktą iš visų kampų ir stengtis išvelgti, kur galima būtų sukurti papildomos vertės už kurią Vakarų šalių klientai būtų linkę mokėti didesnę kainą;
- Aktyviau ir nuolatos dalyvauti tarptautinėse parodose, nes tai yra efektyviausias būdas pritraukti naujus Vakarų šalių klientus. UAB „Mantinga“ patirtis parodė, jog absoliuti dauguma Vakarų šalių klientų įmonę surado tarptautinėje parodoje ir ten su ja užmezgė pirmąjį kontaktą, kuris pavirto į rimtus verslo santykius.

Taip pat empirinio tyrimo metu buvo išgrynintos išvalgos, kurios yra pateikiamos kaip **rekomendacijos įmonei UAB „Mantinga“** toliau vystant eksporto veiklą Vakarų rinkose:

- Susikurti tikslinių rinkų atrinkimo procesą, nes stengiantis patekti į visas rinkas yra neefektyviai išnaudojami resursai. Koncentruojantis ties pagrindinėmis įmonės eksporto rinkomis, manoma, jog būtų efektyviau paskirstomi įmonės resursai ir būtų gauti geresni rezultatai;
- Naujiems klientams akcentuoti unikalius įmonės produktus, nes pagal atlikto empirinio tyrimo duomenis matyti, jog dažniausiai dėl jų jie perka produkciją būtent iš UAB „Mantinga“. Daroma prielaida, jog unikalūs produktai, iš esmės, padeda pritraukti naujų klientų, todėl siūloma pabandyti savo rinkodaroje akcentuoti būtent unikalius įmonės gaminius;
- Etniniams lietuvių klientams akcentuoti lietuvišką produktų kilmę ir UAB „Mantinga“ prekinį ženklą, nes tai gali padidinti pardavimus šiems klientams, todėl, kad pagal šio empirinio tyrimo duomenis šiems klientams lietuviška produktų kilmė ir UAB „Mantinga“ prekinis ženklas yra vieni svarbiausių faktorių, renkantis UAB „Mantinga“, kaip produkcijos tiekėją;

- Plečiant eksportą Japonijoje galima pabrėžti produkcijos lietuvišką kilmę, nes pagal šio empirinio tyrimo duomenis japonų klientams tai yra svarbu renkantis UAB „Mantinga“, kaip produktų tiekėją;
- Skandinavijos rinkoms akcentuoti produktų adaptavimo galimybę, Lietuvos fizinį artumą ir gerą kainos-kokybės santykį, nes pagal šio empirinio tyrimo duomenis šie faktoriai yra svarbiausi renkantis UAB „Mantinga“, kaip produkcijos tiekėją;
- Atlikti gilesnį kiekvienos šalies klientų išskirtų faktorių, dėl kurių jie perka iš UAB „Mantinga“, tyrimą ir sukurti savo pozicionavimo strategiją kiekvienoje iš tų rinkų, nes skirtumai tarp šalių yra pakankamai dideli ir vienodas įmonės pristatymas visose rinkose nėra efektyvus;
- Optimizuoti resursų skyrimą mokymams apie eksporto procedūras Vakarų rinkose, nes pasak šio empirinio tyrimo duomenų, tai nėra svarbu klientams iš Vakarų šalių;
- Neskirti didelių resursų prekinio ženklo žinomumui didinti Vakarų rinkose, nes tai, pasak empirinio tyrimo duomenų, klientams nėra svarbu. Daroma prielaida, jog tai yra dėl UAB „Mantinga“ gaminamos produkcijos specifiškumo, nes ji galutinio vartotojo dažnai yra suvokiama kaip šviežiai pagaminta pardavimo vietoje.

Žinoma šis empirinis tyrimas turi savų apribojimų. Visų pirma, šio empirinio tyrimo metu gautas išvadas reikia patikrinti kitose Lietuvos maisto pramonės įmonėse, naudojant tą pačią tyrimo metodologiją, nes šio tyrimo išvados yra gautos apklausiant tik vienos Lietuvos maisto pramonės įmonės vadovą ir klientus iš Vakarų. Dėl šios priežasties šie tyrimo rezultatai gali būti iškreipti žvelgiant į visą pramonę ir kai kurios rekomendacijos gali būti nepritaikomos kitose Lietuvos maisto pramonės įmonėse. Taip pat dalis prielaidų, kurios pateiktos kaip įžvalgos ar rekomendacijos, yra daryta atsižvelgiant tik į statistinius duomenis, todėl rekomenduotina atlikti išskirtų faktorių gilesnį tyrimą su klientais tam, kad išsiaiškinti po šiais faktoriais glūdinčias gilesnes priežastis. Tai leistų daryti tikslesnes išvadas ir rekomendacijas dėl Lietuvos maisto pramonės įmonių eksporto plėtros Vakarų rinkose.

## IŠVADOS

Apibendrinant teorinę analizę ir empirinį tyrimą buvo prieita šių išvadų:

1. Atlikus literatūros analizę paaiškėjo, jog dauguma pasaulyje atliktų tyrimų nagrinėja tik vieno veiksnio įtaką įmonės eksportui, teorijoje yra mažai dėmesio skirta maisto pramonės eksporto sėkmės veiksniams tirti ir nėra atlikta daug kokybinių tyrimų, kuriais būtų bandoma išskirti veiksnius, lemiančius įmonių eksporto sėkmę. Taip pat statistinių duomenų analizė parodė, kad Lietuvos maisto pramonės, kuri yra viena svarbiausių Lietuvos pramonės šakų, rodikliai yra prastėjantys dėl nepalankios politinės ir ekonominės situacijos pagrindinėse eksporto rinkose bei dėl žmonių skaičiaus mažėjimo nulemtos vidinės rinkos augimo lėtėjimo tendencijos. Kadangi Vakarų rinkos yra politiškai ir ekonomiškai stabilesnės, daugumos jų maisto pramonę reguliuojantys reglamentai yra panašūs į Lietuvos, o šių šalių žmonių perkamoji galia yra stipresnė dėl aukštesnio vidutinio darbo užmokesčio, manoma, jog Lietuvos maisto pramonės įmonės, norėdamos išlaikyti savo įmonių augimą, turi orientuoti savo eksportą būtent į šias Vakarų šalis. Atsižvelgiant į visa tai, yra tikslinga tyrinėti eksportavimo į Vakarų rinkas sėkmės veiksnius, kuriais galėtų pasinaudoti Lietuvos maisto pramonės įmonės.
2. Siūloma metodologija Lietuvos maisto pramonės eksportavimo į Vakarų rinkas sėkmės veiksniams tirti yra paremta trimis tyrimo metodais: įmonės atvejo analize, giluminiu interviu su įmonės atstovu ir anketinė Vakarų šalių klientų apklausa. Šie trys metodai leidžia atskleisti šiai pramonei būdingus eksporto sėkmės veiksnius, nes teorinės ir atvejo analizės metu gautos sėkmės veiksnių prielaidos yra tikrinamos giluminio interviu metu bei yra ieškoma dar neatskleistų veiksnių, kurie gali lemti maisto pramonės ar jos šakos sėkmingus eksporto į Vakarų šalis rezultatus. Anketinė Vakarų šalių klientų apklausa padeda patvirtinti arba paneigti įmonės atstovų pateiktas išvadas bei parodo, kurie faktoriai, iš tiesų, lemia Vakarų šalių klientų apsisprendimą pirkti būtent iš šios įmonės. Galiausiai, empirinio tyrimo analizės metu yra sulyginami įmonės atstovo ir Vakarų šalių klientų požiūriai į eksporto sėkmės faktorių svarbą. Šis sulyginimas padeda suvokti, kurie veiksniai yra išties svarbūs bei padeda pamatyti, ar įmonės atstovas ir klientai vienodai supranta, kas yra svarbu, siekiant eksportuoti produkciją į Vakarų šalis. Požiūrių skirtumai leidžia įmonei koreguoti savo eksporto strategiją taip, kad būtų geriau įgyvendinami Vakarų šalių klientų lūkesčiai.
3. Atlikus empirinį tyrimą pagal suformuotą metodologiją įmonėje UAB „Mantinga“, pagal svarbą buvo išskirti ir argumentuoti šie eksporto sėkmės veiksniai: aukštas visuotinės kokybės užtikrinimas, produktų adaptavimo strategija, visapusiškas įmonės lankstumas, tvari įmonės strategija, unikalaus produkto turėjimas, disponavimas inovatyviomis technologinėmis

įrangomis, aukščiausios įmonės vadovybės įsitraukimas į eksporto veiklą ir nuolatinis bendradarbiavimas tyrimų ir vystymo veikloje su užsienio partneriais. Tiek įmonės vadovas, tiek Vakarų šalių klientai, kaip svarbiausius veiksnius dėl ko užsienio įmonės perka produkciją iš UAB „Mantinga“, išskyrė – aukštą visuotinės kokybės lygį ir produktų adaptavimo strategiją. Žvelgiant iš skirtingų klientų ir šalių perspektyvos matyti, jog likusieji svarbiausi veiksniai būna kartais vertinami skirtingai, o tai tik įrodo faktą, jog šalių ir klientų specifika egzistuoja, todėl įmonei rekomenduotina stengtis įgyvendinti visus išskirtus sėkmės veiksnius ir išryškinti svarbiausius atsižvelgiant į šalies ar kliento specifika.

4. Išskirti pagrindiniai eksporto sėkmės veiksniai, remiantis UAB „Mantinga“ atvejo analize, gali būti pritaikomi ir visai Lietuvos maisto pramonei, tačiau su tam tikromis išlygomis. Visų pirma, kai kurios maisto pramonės šakos, pavyzdžiui, mėsos ar pieno pramonė, turi papildomus sanitarinius ir fitosanitarinius reikalavimus užsienio šalyse, todėl, jei įmonė neturi leidimo eksportuoti savo produkcijos į tam tikrą šalį, tai nei vienas iš paminėtų sėkmės veiksnių negalios ir nepadės parduoti tos įmonės produkcijos į tą užsienio šalį. Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, ar maisto pramonės dalyvio parduodamas gaminys yra iš tiesų gaminamas pačioje įmonėje, ar jis yra tik apdirbamas ir perpakuojamas, pavyzdžiui, žuvies pramonėje, kur žuvį importuoja iš užsienio šalių ir išdarinėjus ir perpakavus parduoda kitoms užsienio šalims. Tai apriboja vieną svarbiausių sėkmės veiksnių – produkto adaptavimą, nes lieka tik antriniai adaptavimo veiksniai, tačiau tai nepaneigia šio sėkmės veiksnio reikšmingumo. Galiausiai, sunku įvertinti ar visi veiksniai tiktų maisto pramonės produktams, kurie yra naudojami tik kaip tarpinė žaliava, o ne kaip galutinio vartojimo produktas, nes UAB „Mantinga“ atvejo analizė atskleidžia tik veiksnius, kurie galioja galutinio vartojimo prekėms. Nepaisant to, manoma, jog šie išskirti veiksniai, o ypač svarbiausi (aukšta visuotinė kokybė ir produkto adaptavimo strategija) gali būti pritaikomi daugumoje Lietuvos maisto pramonės įmonių, siekiant geresnių eksporto rezultatų į Vakarų šalis. Norint tai patvirtinti, siūloma atlikti papildomus empirinius tyrimus kitose Lietuvos maisto pramonės įmonėse naudojant šiame darbe pasiūlytą tyrimo metodologiją.

## LITERATŪRA

- Aaby, N., Slater, S., 1989. Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978–88. *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 7–26
- Ahmed S. A., 2012. Exploring the Relationship Between Export Intensity and Exporter Characteristics, Resources, and Capabilities: Evidence From Chile. *Latin American Business Review*, Vol.13, pp. 29–57
- Albaum G. S., Strandskov J., Duerr E., 1998. *International marketing and export management*. Harlow : Addison-Wesley
- Alvarez R., 2004. Sources of export success in small- and medium-sized enterprises: the impact of public programs. *International Business Review*, Vol.13(3), pp.383-400
- Alvarez R., 2007. Explaining Export Success: Firm Characteristics and Spillover Effects. *World Development*, Vol.35(3), pp.377-393
- Antonietti R., Marzucchi A., 2014. Green tangible investment strategies and export performance: A firm-level investigation. *Ecological Economics*, Vol.108, pp.150-161
- Arteaga-Ortiz J., Fernandez-Ortiz R., 2010. Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium- Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, Vol.48(3), pp.395-420
- Azar G., 2014. Food Culture Distance as a Predictor of Foreign Market Selection: The Case of Swedish Food Exporters. *Journal of Food Products Marketing*, Vol.20(1), p.75-97
- Azar G., Ciabuschi F., 2016. Organizational Innovation, Technological Innovation, and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness. *International Business Review*
- Balabanis G., Spyropoulou S., 2007. Matching Modes of Export Strategy Development to Different Environmental Conditions. *British Journal of Management*, Vol.18(1), pp.45-62
- Ball D. A., Geringer J. M., Minor M. S., McNett J. M., 2010. *International business : the challenge of global competition*. New York [N.Y.] : McGraw-Hill Irwin
- Becker S., Egger P., 2013. Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export. *Empirical Economics*, Vol.44(1), pp.329-354
- Bernard A., Wagner J., 1997. Exports and success in German manufacturing. : *Weltwirtschaftliches Archiv*, 1997, Vol.133(1), pp.134-157
- Bernatonytė D., 2011. *Tarptautinė prekyba : vadovėlis*. Kaunas : Technologija
- Bjarnason, A., Marshall D., Eyjolfsson E B., 2015. Export Barriers and Problems Associated With Exporting Icelandic Marine Products Under Conditions of Export or Die. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, p.1-21

- Boehe D., Barin Cruz L., 2010. Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol.91(Supplement 2), pp.325-346
- Boso N., Story V. M., Cadogan J. W., Micevski M., Kadic-Maglajlic S., 2013. Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies. *Journal of International Marketing*, Vol. 21, No. 4, pp. 62–87
- Bruneckienė J., Paltanavičienė D., 2012. Measurement of Export Competitiveness of the Baltic States by Composite Index. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol. 23(1), pp.50-62
- Burinskienė A., 2014. Tarptautinės prekybos pokyčių analizė. : Science: Future of Lithuania, Vol.6 (1), p.103-111
- Calantone R. J., Kim D., Schmidt J. B., Cavusgil S. T., 2006. The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, Vol.59(2), pp.176-185
- Cavusgil S. T., Kiyak T., Yeniyurt S., 2004. Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management*, Vol.33(7), pp.607-617
- Cavusgil, T., Zou, S., 1994. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 1–21
- Charoensukmongkol P., 2016. Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities. *International Small Business Journal*, Vol.34 (1), p.105-123
- Cieslik J., Kaciak E., Thongpapanl N., 2015. Effect of export experience and market scope strategy on export performance: Evidence from Poland. : *International Business Review*, October 2015, Vol.24(5), pp.772-780
- Cooper, R., Kleinschmidt, E., 1985. The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, pp. 37–56
- Crick, D., Jones, M., 2000. Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets. *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp. 63–85
- Dikova D., Jaklič A., Burger A., Kunčič A., 2016. What is beneficial for first-time SME-exporters from a transition economy: A diversified or a focused export-strategy? *Journal of World Business*, Vol.51(2), pp.185-199
- Dominguez, L.V., Sequeira, C.G., 1993. Determinants of IDC Exporters' Performance: A Cross National Study. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 1, pp. 19–40
- Drożdż J., Stankaitytė B., 2014. ES ir JAV transatlantinės prekybos ir investicijų partnerystės susitarimo poveikio Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų eksportui vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 36. No. 4: 784–793



- Evanschitzky H., Wangenheim F. V., 2006. Customer Value Based Entry Decision in International Markets: The Concept of International Added Customer Equity. *Journal of Relationship Marketing*, Vol.5(1), p.79-91
- Freeman, J., Styles C., 2014. Does location matter to export performance? : *International Marketing Review*, Vol.31(2), p.181-208
- Garzon E. E., Fernandez S. R., 2016. UNIT LABOUR COSTS IN THE SUCCESS OF GERMAN EXPORTS (1999-2007). *Revista de Economía Mundial*, (43), p.133-161
- Hill C. W. L., 2011. *International business : competing in the global marketplace*. New York [N.Y.] : McGraw-Hill Irwin
- Hisrich R. D., 2010. *International entrepreneurship : starting, developing, and managing a global venture*. Los Angeles [Calif.] : Sage
- Hunt, S., 2000. *A General Theory of Competition*, 1st ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Jaferian S., Rezvani M., 2014. Export New Product Success: The Impact of Market and Technology Orientation. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol. 1, No. 5
- Johanson J., Vahlne J., 1977. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8:23
- Jucevičius, R., Kiškienė, A., Leichteris, E., Stumbrytė, G., 2012. *Klasterių studija. Žinių ekonomikos forumas*, Vilnius
- Kahiya E. T., Dean D. L., Heyl J., 2014. Export barriers in a changing institutional environment: A quasi-longitudinal study of New Zealand's manufacturing exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.12, Issue 4, pp 331–364
- Kahiya E. T., Dean D. L., 2016. Export Stages and Export Barriers: Revisiting Traditional Export Development. *Thunderbird International Business Review*, Vol.58(1), pp.75-89
- Kahiya E., 2013. Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.11(1), pp.3-29
- Kalendienė J., 2014. Assessment of lithuanian Export competitiveness in Eu market. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, No. 1, p. 67-77
- Kardelis K., 2007. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus.
- Kim R. B., 2010. Value Innovation in Export Marketing Strategy: The Case of a Canadian Firm in Japan. *Journal of Food Products Marketing*, Vol.16(4), p.361-372
- Kirpalani, V., Macintosh, N.B., 1980. International Marketing Effectiveness of Technology-oriented Small Firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 3, pp. 81–90

- Knudsen, T, Madsen T. K., 2002. Export strategy: a dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.18(4), pp.475-502
- Krasauskaitė A., 2015. Rusijos embargo įtaka Lietuvos ekonomikai. Tiltas į ateitį = The bridge to the future. *Kaunas : Technologija 2015*, Nr. 1(9). p. 299-302
- Langhammer R. J., 2011. Does International Trade Catch Up with National Trade of Countries? Yes. *The International Trade Journal*, Vol.25(4), p.398-417
- Lee, C., Griffith, D.A., 2004. The Marketing Strategy—Performance Relationship in an Export Driven Developing Economy: A Korean Illustration *Marketing International Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 321–333
- Leonidou L. C., 1995. Export barriers: non-exporters' perceptions. : *International Marketing Review*, Vol.12(1), p.4-25
- Leonidou L. C., Fotiadis T. A., Christodoulides P., Spyropoulou S., Katsikeas C. S., 2015. Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, Vol.24(5), pp.798-811
- Leonidou L. C., Katsikeas C. S., Palihawadana D., Spyropoulou S., 2007. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export; Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, Vol.24(6), p.735-770
- Leonidou, L., Katsikeas, C., 1996. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 3, pp. 517–536
- Lietuvos statistikos departamentas, 2015. Demografijos metraštis Demographic Yearbook 2014. Prieiga per internetą < <https://osp.stat.gov.lt/services-portlet/pub-edition-file?id=19938>>
- Lopez N. V., 2007. Export Barriers and Strategic Grouping. *Journal of Global Marketing*, Vol.20(2-3), p.17-29
- Lu V. N., Quester P. G., Medlin C. J., Scholz B., 2012. Determinants of export success in professional business services: a qualitative study. *The Service Industries Journal*, Vol.32(10), p.1637-1652
- Madsen, T.K., 1989. Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 41–57
- Mariani, A., Napoletano F., Pomarici E., Vecchio R., 2014. Tariff and Non-tariff Barriers to Wine Exports and Initiatives to Reduce Their Effects. *Agricultural Economics Review*, *Agricultural Economics Review*, 2014, Vol.15 (1), p.5-25
- Meilienė E., Snieška V., 2010. Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS*, Nr. 31, p. 119-132
- Morgan N., Katsikeas C., Vorhies D., 2012. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.40(2), pp.271-289

- MSCI rinkų klasifikacija. Prieiga per internetą <<https://www.msci.com/market-classification>>
- Namiki, N., 1988. Export Strategy for Small Business. *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 32–37
- Nemkova E., Souchon A. L., Hughes P., 2012. Export decision-making orientation: an exploratory study. *International Marketing Review*, Vol.29(4), p.349-378
- Ngo V. D., Janssen F., Leonidou L. C., Christodoulides P., 2016. Domestic institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy. *Journal of Business Research*, Vol.69(8), pp.2911-2922
- Noonan C., 1999. *The CIM handbook of export marketing : a practical guide to opening and expanding markets overseas*. Oxford [etc.] : Butterworth-Heinemann
- Notten T. E. H., 2012. The Role of supply and demand factors for Lithuanian exports: an ARDL bounds testing approach. *Pinigų studijos*, Nr. 2
- Nunes M. P., de Souza Leguain L., 2016. The application of competitive intelligence in export markets selection: A comparative analysis of four methods. : *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, Vol.11 (3), p.22-35
- Ortiz R. F., Ortiz J. A., Ramirez A. M., 2012. How Does Management Perceive Exporting? An Empirical Study of SMEs. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol. 23(2), pp. 200-208
- Pasaulio bankas (angl. World Bank), 2015. Overview of Belarus Economy. Prieiga per internetą: <<http://www.worldbank.org/en/country/belarus/overview>>
- Pilinkienė V., 2016. *Tarptautinė ekonomika : vadovėlis / Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir verslo fakultetas*. Kaunas : Technologija
- Putninš T.J., 2013. Exporting by Latvian companies: vitality, drivers of success, and challenges. *Baltic Journal of Economics*, Vol.13(2), p.5-35
- Rahu S., 2015. *The Role of Uncertainty for Export Survival: Evidence from Estonia*. The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper No.97-2015
- Raymond M. A., Kim J., Shao A. T., 2001. Export Strategy and Performance: A Comparison of Exporters in a Developed Market and an Emerging Market. *Journal of Global Marketing*, Vol.15(2), p.5-29
- Reuvid J., Sherlock J., 2011. *International trade : an essential guide to the principles and practice of export*. London : Kogan Page
- Robertson K. R., Wood V. R., 2001. The relative importance of types of information in the foreign market selection process. : *International Business Review*, Vol.10(3), pp.363-379
- Rocha, A. D., Freitas Y. A., Silva J. F. D., 2008. Do Perceived Export Barriers Change over Time? A Longitudinal Study of Brazilian Exporters of Manufactured Goods. : *Latin American Business Review*, Vol.9(1), p.102-128

- Rock, J. T., 2010. Exporting Success Factors: The Case of Chilean Firms. *Panorama Socioeconomico*, No. 41, pp. 144-159
- Rock, J. T., Ahmed, S. A., 2008. Relationship Between Success Factors and Chilean Firms' Export Performance: An Exploratory Study. *Latin American Business Review*, Vol.9(1), p.69-101
- Sakamoto, T., Managi, S., 2017. New evidence of environmental efficiency on the export performance. *Applied Energy*, Vol.185p.615-627
- Sekliuckienė, J., 2013. Lithuanian companies in emerging markets: internationalization motives and barriers. *Economics and management = Ekonomika ir vadyba*, Kaunas University of Technology. No. 18 (1). p. 124-133
- Sheard, N., 2014. Learning to Export and the Timing of Entry to Export Markets. *Review of International Economics*, Vol.22(3), pp.536-560
- Skarmas, D., Lisboa, A., Saridakis, C., 2016. Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings. *Journal of Business Research*, Vol.69(11), pp.5342-5347
- Spyropoulou, S., Skarmas, D., Katsikeas, C. S., 2011. An examination of branding advantage in export ventures. *European Journal of Marketing*, Vol.45(6), p.910-935
- Sri Ram, V., Sapienza, H.J., 1991. An Empirical Investigation of the Role of Marketing for Small Exporter. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 33–43
- Stirbat, L., Record, R., Nghardsaysone K., 2015. The Experience of Survival: Determinants of Export Survival in Lao PDR. *World Development*, December, Vol.76, pp.82-94
- Suárez-Ortega, S., 2003. Export Barriers: Insights from Small and Medium-sized Firms. *International Small Business Journal*, Vol.21 (4), p.403-420
- Virvilaitė, R., Šeinauskienė B., 2015. The influence of psychic distance on export performance: the moderating effects of international experience. *Procedia social and behavioral sciences : 20th international scientific conference economics and management 2015 (ICEM-2015)*. Amsterdam : Elsevier, vol. 213. p. 665-670.
- Westwood, J., 2012. *How to get started in export*. London : Kogan Page
- Wood, V. R., Robertson K. R., 1997. Strategic orientation and export success: an empirical study. *International Marketing Review*, Vol.14(6), p.424-444
- Zhang, Honglin, K., 2015. What drives export competitiveness? The Role of FDI in Chinese manufacturing. *Contemporary Economic Policy*, Vol.33(3), pp.499-512
- Zou, S., Fang, E., Zao, S., 2003. The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters *Journal of International Marketing*, Vol. 11, No. 4, pp. 32–55.)

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS. INTERVIU SU UAB „MANTINGA“ GENERALINIŲ DIREKTORIUMI KLAUSIMAI IR JŲ TIKSLAS

Klausimų grupė	Klausimai	Klausimų tikslas
Bendri klausimai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Į kokias Vakarų rinkas UAB „Mantinga“ daugiausia eksportuoja?</li> <li>• Kodėl būtent į šias rinkas įmonė daugiausia eksportuoja savo produkciją ir ar eksportas į šias rinkas yra pelningesnis?</li> <li>• Kodėl UAB „Mantinga“ eksportuojamos produkcijos vidutinės kainos ir vidutinis pelningumas į Vakarų rinkas yra didesnis nei į likusias įmonės eksporto rinkas?</li> </ul>	Išsiaiškinti vadovo nuomonę, kodėl būtent į šias rinkas įmonė daugiausia eksportuoja ir kodėl šis eksportas yra naudingesnis įmonei.
Klausimai apie eksporto strategiją	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokią eksporto strategiją taiko UAB „Mantinga“?</li> </ul>	Išsiaiškinti kokią eksporto strategiją taiko UAB „Mantinga“
Klausimai apie eksporto barjerus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar esate susidūrę su ekonominiais barjeriais eksportuojant savo produkciją į Vakarų rinkas? Jei taip, kaip juos įveikėte?</li> <li>• Ar ekonominiai barjerai daro kokį nors poveikį sėkmingam produktų eksportui į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar esate susidūrę su resursų barjeriais, eksportuojant savo produkciją į Vakarų rinkas? Jei taip, kaip juos įveikėte?</li> <li>• Ar resursų barjerai daro kokį nors poveikį sėkmingam produktų eksportui į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar esate susidūrę su rinkodaros barjeriais eksportuojant savo produkciją į Vakarų rinkas? Jei taip, kaip juos įveikėte?</li> <li>• Ar rinkodaros barjerai daro kokį nors poveikį sėkmingam produktų eksportui į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar esate susidūrę su teisiniais-politiniais barjeriais eksportuojant savo produkciją į Vakarų rinkas? Jei taip, kaip juos įveikėte?</li> <li>• Ar teisiniai-politiniai barjerai daro kokį nors poveikį sėkmingam produktų eksportui į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar esate susidūrę su vadybiniais barjeriais siekiant sėkmingai eksportuoti produkciją į Vakarų rinkas? Jei taip, kaip juos įveikėte?</li> <li>• Ar vadybiniai barjerai daro kokį nors poveikį sėkmingam produktų eksportui į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar esate susidūrę su žinių trūkumo barjeriais siekiant sėkmingai eksportuoti produkciją į Vakarų rinkas? Jei taip, kaip juos įveikėte?</li> <li>• Ar žinių trūkumo barjerai daro kokį nors poveikį sėkmingam produktų eksportui į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar esate susidūrę su kalbos ir kultūros skirtumais, kurie buvo kaip barjerai sėkmingam eksportui į Vakarų rinkas? Jei taip, kaip tai išsprendėte?</li> <li>• Ar jūsų manymu kalbos ir kultūros skirtumai daro kokį nors poveikį sėkmingam produktų eksportui į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar esate susidūrę su situacija, kai konkurentai turi neformalius ryšius su klientais ir tai tampa kaip barjeru sėkmingam eksportui Vakarų rinkose? Jei taip, kaip tai išsprendėte?</li> </ul>	Išsiaiškinti pagrindinius UAB „Mantinga“ barjerus, su kuriais ši įmonė susidūrė, siekdama eksportuoti savo produkciją į Vakarų rinkas. Taip pat išsiaiškinti, kaip šie barjerai buvo įveikti.

Klausimų grupė	Klausimai	Klausimų tikslas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar jūsų manymu neformalūs ryšiai daro kokį nors poveikį sėkmingam produktų eksportui į Vakarų rinkas?</li> </ul>	
Klausimai apie eksporto sėkmės veiksnius	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar įmonė disponuoja kokia nors inovatyvia gamybine įranga? Jei taip, ar ji padeda siekiant sėkmingesnio eksporto į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar turite savo asortimente unikalių, inovatyvių produktų? Jei taip, ar šie produktai padeda įmonei eksportuoti savo produkciją į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar vykdant tyrimų ir vystymo veiklą bendradarbiaujate su užsienio partneriais? Jei taip, kaip tai prisideda prie eksporto vystymo ?</li> <li>• Ar jūsų nuomone kaina yra lemiamas veiksnys sėkmingam eksportui į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar Jūsų nuomone UAB „Mantinga“ prekinis ženklas yra žinomas užsienio rinkose? Jei taip, ar jis gerina eksporto rezultatus į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar UAB „Mantinga“ taiko produktų adaptavimo strategiją? Jei taip, ar ši strategija padeda pasiekti gerų eksporto rezultatų išsivysčiusiose Vakarų rinkose?</li> <li>• Ar tikslingai atsirenkate potencialas eksporto rinkas? Jei taip, tai kaip tai darote ir kodėl?</li> <li>• Ar UAB „Mantinga“ vadovai yra aktyviai įsitraukę į eksporto veiklą? Jei taip, tai kokias funkcijas jie atlieka ir kokią naudą tai duoda įmonei ?</li> <li>• Ar darbuotojų žinios apie eksporto procedūras ir kultūrinius skirtumus turi įtakos įmonės eksporto rezultatams Vakarų rinkose?</li> <li>• Ar įmonės viduje yra vykdomi mokymai šiomis temomis ?</li> <li>• Ar UAB „Mantinga“ dydis turi įtakos jos eksporto rezultatams?</li> <li>• Ar visuotinė kokybė turi įtakos UAB „Mantinga“ eksporto į Vakarų rinkas rezultatams ?</li> <li>• Kokių veiksnių įmonė imasi, jog užtikrinti gerą visuotinę kokybę?</li> <li>• Ar fizinis atstumas iki kliento yra svarbus ir ar jis didina eksporto į Vakarų rinkas sėkmės tikimybę?</li> <li>• Ar Lietuva, kaip šalis, turi pranašumą prieš kitas šalis siekiant vystyti Mantinga eksportą į Vakarų rinkas ?</li> <li>• Ar įmonė taiko tvarią strategiją? Jei taip, ar tai padeda eksportuoti į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar yra dar veiksnių, kurie nebuvo paminėti ir kurie padeda sėkmingai eksportuoti į Vakarų rinkas?</li> <li>• Ar Jūsų nuomone yra veiksnių, kurie yra specifiniai maisto pramonei, kurie lemia sėkmę Vakarų rinkose ?</li> </ul>	Išsiaiškinti, kokie veiksniai daugiausia lėmė, tai, kad UAB „Mantinga“ sėkmingai eksportuoja į Vakarų rinkas. Taip pat patikrinti ar literatūroje išskirti eksporto sėkmės veiksniai atsispindėjo UAB „Mantinga“ eksporto veikloje.

2 PRIEDAS. TRANSKRIBUOTAS INTERVIU SU UAB „MANTINGA“ GENERALINIŲ  
DIREKTORIUMI KĘSTUČIU SVITAJUMI

**Mantas Agentas (toliau – M):** Laba diena ir ačiū už suteiktą galimybę Jus apklausti.

**Generalinis direktorius Kęstutis Svitojus (toliau – K):** Labas, (šypsosi) nėra už ką, visuomet malonu padėti.

**M:** Pirma, galbūt pristatysiu trumpai savo darbo ir šio interviu temą. Darbas yra apie Lietuvos maisto pramonės įmonių eksportavimo į Vakarų šalis sėkmės veiksnius, kur bandysiu atrasti naujų kampų tiriant „Mantingą“ kaip atskirą atvejį. Vakarų šalis laikau išsivysčiusias valstybes, tokias kaip Švedija, Norvegija, Vokietija ir panašiai. Šis interviu bus apie „Mantingą“ patirtus eksporto barjerus ir eksporto sėkmės veiksnius.

**K:** Aišku.

**M:** Pirmas klausimas – į kokias Vakarų rinkas UAB „Mantinga“ daugiausia eksportuoja?

**K:** Pagrindė įmonė eksportuoja į Skandinavijos rinką. Reiškiasi.. Švedija, Suomija, Norvegija. Be abejo yra ir kitos Vokietijos, Čekija, Lenkija. Jeigu iš tolimesniu, tai, reiškiasi, Japonija ir Amerika, Anglija ir daugelis kitų, mažesnių, bet pakankamai yra visos svarbios.

**M:** Dabar klausimas susidedantis iš dviejų klausimų. Kodėl būtent į Vakarų rinkas daugiausia eksportuoja savo produkcija ir ar tas eksportas yra pelningesnis negu į Rytų šalis.

**K:** Kainodara yra labai panaši. Mūsų produktas nėra, jeigu imant duoninkystę, t.y. tą segmentą, jis nėra iš pigiųjų, kadangi mūsų produkcija yra visa gaminama šaldyta, tai prasideda nuo brangesnės žaliavos, todėl, kad po šaldymo išlaikytų savo visus kokybės parametrus. Labai principingai reikia žiūrėti, kad žaliava būtų gera, reiškiasi. Kitas dalykas mūsų gamybos procese yra naudojamas šaltis, kuris taip pat iššaukia papildomas sąnaudas, ko galbūt neturi šviežių duonos gaminių gamintojai ir jų ta savikaina šiek tiek yra mažesnė. Todėl mūsų produktas nėra iš pigiųjų, todėl rinkose į kurias mes einam, perkamoji galia turėtų būti šiek tiek didesnė, kad jie tą produktą galėtų įsigyti.

**M:** Išnagrinėjus Jūsų įmonės duomenis pastebėjau, kad vidutinės kainos ir produktų vidutinis pelningumas į Vakarų šalis yra didesnis nei į likusias eksporto šalis. Taip pat, pastebėjau, jog Vakarų šalys pirko daugiau saldžių ir picinių gaminių nei duonos ir spurgų. Ar tai galėjo lemti šį kainų ir pelningumo skirtumą?

**K:** Na šioje vietoje tu teisus ir gal šiek tiek papildysiu, kodėl sakiau, kad kainodara yra labai panaši. Turėjau omenyje, kad neskirstome produktų į Lietuvos produktus ir eksporto produktus ir nedarome jiems skirtingu kainų. Siūlome tokios kokios yra, todėl ir paminėjau, kad ji panaši. Dėl tavo įžvalgos, tai tu esi visiškai teisus. Dažnai piciniai gaminiai ir saldūs gaminiai turi kur kas didesnę pridėtinę vertę, turi turtingesnius ingredientus ir automatiškai yra brangesni nei, kaip sakei duoniniai gaminiai ir spurgos.

Kalbant apie Vakarų šalių didesnę pelningumą, tai manau, kad ne dėl brangesnės kainos susidaro tai, o dėl to, kad mes daug parduodame pagal užsakymą daromų gaminių, kurie automatiškai turi būti pelningesni už mūsų standartinius gaminius, kad mums tai apsimokėtų daryti.

**M:** Supratau, ačiū už įžvalgą ir patikrinsiu tai duomenimis. Ar taiko „Mantinga“ kokią nors eksporto strategiją?

**K:** Na strategija, tai yra, pagrindinis tas dalykas, tai yra kūrimas naujų produktų, prisitaikymas pagal poreikį tos rinkos į kurią eksportuojama ir toje vietoje mes dirbame keliais frontais. Pirmiausia mes patys be abejo kuriame produktus, ištyrę tos rinkos poreikį. Kita, kad atvažiuoja iš tų šalių technologai ir jie žino savo rinkos poreikį ir pagal tai mes sukuriame naujus produktus.

**M:** Aišku. Dabar bus klausimai apie eksporto barjerus ir skirtingas rūšis šių barjerų. Pirmiausia, pradėsime nuo ekonominių barjerų. Ar esate susidūrę su ekonominiais barjeriais, pavyzdžiui, valiutų kursų svyravimu, dideliais transporto kaštais, didele konkurencija užsienio rinkoje, siekiant eksportuoti savo produkciją į užsienio rinką.

**K:** Be abejo, kad esame susidūrę su šio tipo barjeriais. Pavyzdžiui, Didžiosios Britanijos rinkoje jiems paskelbus apie išėjimą iš Europos Sąjungos svaro kursas pakankamai ženkliai nukrito, kas padarė įtaką mūsų įmonės produkcijos kainai toje rinkoje. Tokiais atvejais atsiranda galimas barjeras dėl kainos, bet tuo pačiu ir padidėja rizika, jog gali klientai susidurti su nemokumu ir gali tave įstumti į bėdą. Tai, manau, vienas pagrindinių ekonominių barjerų ir būna kursų svyravimas. Jeigu imant iš kitos pusės Vakarų rinkose susiduriame su didžiuliais reikalavimais kas liečia kokybę, higieną, sertifikavimą ir negana to, kad mes patys turime visus aukščiausio lygio sertifikatus, bet atvažiuoja užpirkėjų tikrintojai-technologai ir jų auditai būna gana rimti, atsakingi ir tuos reikalavimus reikia išlaikyti, nes jie turi teisę bet kada atvažiuoti į gamybą ir patikrinti mūsų gamybos stovį. Gal čia reikėtų paminėti ir tai, kad nors Europos Sąjungoje deklaruojama, kad vieninga rinka yra ir čia mes visi lygūs ir panašūs, tačiau jeigu imant atskiras valstybes, deja be jų pas juos galiojančių sertifikatų kitą kartą į tą rinką negali patekti. Tas klausimas buvo diskutuojamas labai ir mūsų iniciatyva nemažai pirmininkaujant Lietuvai Europos Sąjungai, tačiau taip ir liko be tokio, sakykim, žymesnio pokyčių ar konkrečių veiksmų. Tokios rinkos kaip Vokiečių rinka ir Anglijos rinka, jos turi savo požiūrį ir reikia prie jų reikalavimų prisitaikyti.

**M:** O kaip sprendžiate šiuos ekonominius barjerus, pavyzdžiui, jūsų minėtą – valiutų kursų svyravimą?

**K:** Na visaip. Galbūt pagrindinė yra tai, kad mes stengiamės dirbti su klientais tik su eurais, todėl tuomet išvengiame galimų kurso nuvertėjimo kaštų. Aišku, mūsų produkcija, kaip sakiau, brangsta toje rinkoje, todėl tuomet sėdame su klientu ir šnekame, ką galime padaryti. Sprendimų būna įvairių: ir produktą pakoreguojame, ir sąlygas pageriname... Įvairiai..

**M:** Na supratau. Atsakant palietėt ir nemažai teisinių-politinių barjerų, tai ar kokiais nors tarifiniais ar netarifiniais barjeriais ar sudėtingais teisiniais barjeriais ar nestabilia vietinės vyriausybės veikla ar



politiniu nestabilumu užsienio rinkoje esate susidūrę siekiant eksportuoti savo produkciją į Vakarų rinkas?

**K:** Ne, su kitais nesusidūrėm. Susidūrėm tik su tais kas liečia kokybę, sertifikavimą ir valiutų kursų svyravimą. O šiaip tai maistą visi valgo, visi supranta, todėl galbūt nėra toks neigiamas požiūris.

**M:** O sakykit, ar esat susidūrę su kokiais nors resursų barjeriais, pavyzdžiui, gamybinių pajėgumų trūkumu, ar kompetentingo personalo trūkumu ar netgi apyvartinio kapitalo trūkumu, siekiant įgyvendinti eksporto projektus Vakarų rinkose?

**K:** Tai čia yra kasdienybė, kadangi mūsų įmonė išsivystė, galima sakyti rinkoje nuo nulio. Tas kelias tikrai buvo nelengvas ir su tais visais klausimais teko susidurti. Ir su gamybinių pajėgumų plėtra, kas gamybininkams, tikriausiai nuolat kelia klausimų, nes jei nori rinkoje išsilaikyti ir vystytis, tai pastovios turi būti investicijos, turi pastoviai atsinaujinti asortimentas, kas iššaukia naujas investicijas ir be abejo, pastoviai yra našumų klausimas, nes Vakarai automatizuoja, robotizuoja ir tie dalykai iššaukia savikainos pokyčius ir todėl rinka reikalauja, kad ir mes prisitaikytume prie šių pokyčių. Tie dalykai yra pastovūs ir, manau, kad jie visuomet egzistuoja. Kas liečia kvalifikaciją žmonių, tai nu... mes kaip šaldytos duonos ir pyragų gamintojai, tai tokios specialybės Lietuvoje aplamai niekas neruošia. Ateina technologai dirbti, kurie buvo ruošiami šviežios duonos technologais ir jie nesusidūrę su šaldyta duona, todėl mums tenka patiems mokytis, patiems ruošti, todėl mes labai vertiname tuos žmones, kurie išauga ir kurie tampa tikrais specialistais. Mes juos gerbiame, skatiname ir jie yra varomoji mūsų jėga.

**M:** Jūs užsiminėt apie žmonių žinių trūkumą apie šaldytą duoną bei robotizacijos poreikį, tai kaip šiuos barjerus įveikiate ir kokių veiksmų imatės. Gal galit pateikti konkrečių pavyzdžių?

**K:** Tai pagrindiniai turbūt pavyzdžiui, tai yra važiavimas į užsienį, tobulinimas bei skyrimas lėšų, tam, kad žmonės pamatytų Vakaruose ir susidurtų su visomis naujovėmis. Jie važiuoja į specializuotas technologų mokyklas, daug dirbame su įrangos gamintojais, kur jie daug pas mus atvažinėja bei mes lankome kitas gamyklas. Šie vizitai yra pastovūs ir nevienkartiniai. Yra procesas ir apart parodų, kur visa įranga yra demonstruojama, mes pastoviai važiuojame ir pas pačius gamintojus. Šis bendradarbiavimas ir žmones mūsų skatina tobulėti, nes jie pamato Vakaruose veikiančias įmones, jų darbo specifiką bei stengiasi perkelti šią specifiką pas mus. Žvelgiant į paskutinį plėtros etapą pas mus važiuoja montuoti įrangą Austrių, Vokiečių specialistai. Su jais jau mūsų žmonės šnekasi „viena kalba“, net iš šono žiūrint širdį smagu, kad į mūsų žmonių nuomonę jau atsižvelgia ir pačios gamybinės įrangos gamintojų specialistai. Taip, kad tas lygis mūsų yra išaugęs labai smarkiai dėka tų bendrų susitikimų, mokymų ir tobulėjimų. O automatizacijos tai siekiame nuolatos ir vykdome pastovias dideles investicijas, tai barjerai dėl gamybinių pajėgumų trūkumo pradeda mažėti, o ateityje, manau, dar labiau sumažės, nes šiuo met paleidinėjame trečiąją gamyklą, kuri yra gana daug automatizuotas ir našumai yra kur kas didesni nei turėjome seniau.

**M:** Aišku. O kalbant apie rinkodaros barjerus, ar esat susidūrę su nepalankiomis kainomis, ar kitokiais vartotojų įpročiais ar sunkumų rasti tinkamą distributorių savo produkcijai ir panašiai ?

**K:** Na esame susidūrę tikriausiai su visais trimis tavo išvardintais barjeriais. Tai, pirma, nepalankios kainos, o tiksliau mažos kainos, yra kai kurių didžiųjų Vakarų šalių barjeras, bet mes galbūt nesame ta kompanija, kuri orientuojasi į tuos standartinius mažų kainų gaminius, todėl stengiamės parodyti savo produkto papildomą vertę ir išvengti lyginimo su paprasta pigia preke. Kalbant apie kitokius vartotojų įpročius, tai esame pasimokę, jog reikia daug šnekėtis su klientu ir išsiaiškinti tiek jo poreikius, tiek kur tą produktą ir kaip vartos, nes kitu atveju galima šnekėtis apie tą patį daiktą, bet pasamonėje matyti jį visai kitaip. Na, o tinkamo distributoriaus paiešką tai galbūt sudėtingesnė tolimosiose rinkose ir ypač mum naujose rinkose, nes kultūros dažnai būna visiškai skirtingos, įmonės visiškai nežinomos, todėl būna sunku nuspręsti, kuris potencialus partneris gali būti patikimas ir ambicingas.. Bet žinoma, bandome dirbti ir eigoje stebime ir renkamės.

**M:** O sakykit ar esate susidūrę su vadybiniais barjeriais, tokiais kaip vadovybės laiko trūkumas, vadovybės netikėjimas eksporto potencialu, iniciatyvos trūkumas iš vadovybės ar kita?

**K:** (juokiasi) Na čia vienareikšmiško atsakymo tikriausiai nėra.. Tikriausiai negalim mes sakyti, kad viską padarom ką galim ir ką reikia kaip vadovai ir kad dėl mūsų neatsiranda tam tikrų barjerų eksportui. Žinoma, tikėjimo eksportu turim daug, o iniciatyvos iš mūsų, o ypač iš savininko, niekada netrūksta (juokiasi). Jis labai aktyviai dalyvauja eksporto pardavimuose ir kaip mes juokaujam yra vienas iš geriausių mūsų pardavėjų. Taip pat, kiekvieną mėnesį organizuojam eksporto susirinkimus, kur kiekvienas vadybininkas papasakoja apie kiekvieno kliento ir kiekvienos rinkos niuansus ir ką galim naujo įdiegti, ką pasiūlyti, kokius klausimus išspręsti... Žodžiu, pastovus darbas.

**M:** Ar sudėtinga dokumentacija yra sukėlus barjerų siekiant eksportuoti savo produkciją į Vakarų rinkas?

**K:** Ta dokumentacija reikalinga tokia, kokia ji reikalinga. Pirmiausia, reikia patiems turėti visus sertifikatus, nes man asmeniškai buvo keista kai kilo Rusijos blokados pieno gamintojam ir kai iš Rusijos pusės buvo išreikšta, kad lietuviai neturi vieno ar kito atitinkamo sertifikato, tai ką mes kaip duonininkai seniai turėjom ir buvom seniai susitvarkę. Čia aš manyčiau yra požiūris ir supratimas. Jei tu eksportuoji į kokią nors valstybę, tai pirmiausiai turi tenkinti ir įgyvendinti tos valstybės keliamus reikalavimus. Diskusijos šioj vietoj nėra. Aišku tam reikia žmogiškųjų resursų ir finansų, bet kartą įsigilinus ir žinant reikalavimus lieka tik dirbti ir parduoti.

**M:** O ar esate susidūrę su kalbos ar kultūros skirtumais, kurie buvo kaip barjeras sėkmingam eksportui į Vakarų rinkas?

**K:** Nu, bent aš asmeniškai su tuo nesusidūręs, nes visada toj vietoj gali rast išeitį. Jei nemoki pats kalbos, tai yra žmonės, kuriuos tu samdai ir tau jie padeda susikalbėt ar čia vietoj ar kitoj šali. Vėlgi reikia turėti tik norą. Dėl kultūros tai mes suprantam, kad esam visi skirtingi ir šioj vietoj bandom į viską

žiūrėti atvirai ir stengiamės įsigilinti į potencialios eksporto rinkos kultūrinius skirtumus ir ypač tas vietas, kur galima tiesiog nevalingai, nenorom ir pačiam nežinant įžeisti ar kitaip susigadinti santykius su potencialiu klientu. Paprastai sakant turi nusiimti tą kepurę ir žiūrėti, kad tu supranti juos ir stengtis, kad tave teisingai suprastų (juokiasi)

**M:** Ar esate susidūrę su situacija, kai konkurentai turi neformalius ryšius su klientais ir tai tampa kaip barjeru sėkmingam eksportui Vakarų rinkose?

**K:** Na.. (galvoja) nepamenu tokio atvejo, kad būtume su tuo susidūrę.

**M:** Toliau klausimai bus apie sėkmės veiksnius, kurie lėmė UAB „Mantinga“ įmonės eksporto sėkmę Vakarų rinkose. Pirma, ar įmonė disponuoja kokia nors inovatyvia gamybine įranga?

**K:** Be abejo, kad disponuoja. Šiuo metu taip pat darom sparčią gamybinių pajėgumų plėtrą, kuriai perkame naujausius įrengimus bei stengiamės diegti inovacijas. Pavyzdžiui, nauja duonos linija geba prailginti tam tikrus procesus 2-3 kartus daugiau nei tą gali padaryti standartinės linijos, o tai duoda geresnę kokybę produktui. Taip pat, Mantinga Food gamykloje turime įsidiegtą akmeninį pečių, kurį kūrėme kartu su gamintojais, kad jį pritaikyti ir duonos kepimui ir picų gamybai. Tai buvo didelis, bendras darbas, o to pasekoje turim didelio lankstumo galimybę. Dar turime prancūziškų batonų grėžimo liniją, kurią sukūrėme kartu su lietuvių mokslininkais. Ši linija gali gaminti atrodo paprastus, bet unikalius gaminius – prancūziško dešrainio bandeles. Taip pat, mūsų inžinieriai konsultuodamiesi su kitų pramoninių atstovais sukūrė liniją, kuria gali įpurkšti įdaru į itin mažus gaminius. Tokios įrangos kol kas dar nesame matę niekur. Tai tikrai, mes stengiamės dirbti su šiuo metu pačiom pažangiausiom technologijom duoninkystėje ir kurti inovacijas patys.

**M:** Supratau. O sakykit ar ši inovatyvi įranga, kurią turit, gali būti vadinama jūsų eksporto į Vakarų rinkas sėkmės veiksmu?

**K:** Tai be abejo. Visų pirma, tai mes galime gaminti unikalius gaminius su šia įranga, todėl tampame praktiškai vieninteliais rinkos dalyviais su tuo būtent gaminiu. Antra, šių linijų našumai leidžia mums pasiekti tas rinkas, nes jei tu turėsi labai technologiškai naujovišką, bet nenašią liniją, tai tiesiog nepateisi į Vakarų rinkas su savo gaminiu savikaina. Šiandien dienai gaminti tikriausiai nėra problema, bet yra klausimas kaip gaminti, kokia savikaina ir panašiai. Žinoma produkto kokybės parametrų lūkesčiai irgi kasmet auga, todėl, kad išlaikyti šiuos parametrus, tai ta įranga turi būti vėlgi šiuolaikiška ir technologiškai apgalvota ir paruošta.

**M:** O ar turite savo asortimente unikalų, inovatyvių produktų?

**K:** Žinoma, kad turime. Kaip pavyzdys – kibinas, kuris atrodo labai senas ir visiškai nenaujiena netgi Lietuvoje, bet jis joje buvo visuomet gaminamas rankomis. O mes, kaip galvojome, kad pagaminti našiai ir sumažinti jo gamybos kaštus, kūrėme šampą pasitelkdami netgi skulptorių. Ir mums tai pavyko. Galbūt produktas ir nėra inovatyvus kaip pats gaminytis, bet pats gamybos sprendimas yra pakankamai inovatyvus. Taip pat turime ir visiškai nematytų produktų, pavyzdžiui, mini spurgytės su įdaru viduje.

Kaip jau sakiau, mes konsultuodamiesi su įvairiais specialistais sugebėjome sukurti įrenginį, kuris įterpia itin mažą kiekį į daro į itin mažą gaminį, ko kitiems duoninkams dar iki šiol nėra pavykę padaryti. Aišku, ne visos inovacijos būna galbūt ilgalaikė prasme sėkmingos, kaip pavyzdžiui mūsų buvusi trinta geriausia sriuba, kuriai puodelį netgi buvom patentavę kaip išskirtinę pakuotę turintį produktą.

**M:** Kaip suprantu unikalių produktų tikrai turite ne vieną, bet ar jie padeda įmonei eksportuoti būtent į Vakarų rinkas ?

**K:** Tai tik jų dėka tos rinkos taip sparčiai ir plečiasi, nes jei gamintume tą patį, vienodą ir netobulėtume, tai tikriausiai greitai užsidarytų ta eksporto plėtra (juokiasi).

**M:** Na taip, suprantama.. O ar „Mantingoje“ yra vykdoma tyrimų ir vystymo veikla bendradarbiaujant su užsienio partneriais?

**K:** Na jei tyrimo ir vystymo veiklą vadinsim situaciją, kai užsienio technologai atvažiuoja pas mus ir bando atidirbti kažkokius naujus produktus, tai tą vykdome ir labai aktyviai. Jei mes kalbėtume apie kažkokius mokslinius tyrimus su užsienio mokslo organizacijomis ar panašiai, tai tokios veiklos nevykdome. Bendradarbiaujame su vietiniais universitetais ir kliaujamės savo jėgomis.

**M:** Na, manau, kiek supratau, tai galime teigti, jog „Mantinga“ vykdo šią veiklą su užsienio partneriais.

**K:** Gerai, žinosiu ir pasigirsiu ateityje (juokiasi)

**M:** O ar manot, jog ši bendradarbiavimo veikla prisideda prie sėkmingo įmonės eksporto į Vakarų rinkas?

**K:** Be abejonės. Kaip ir minėjau, užsienio technologai atsiveža mintis ir kartu su jais sukuriame produktą, o ta produktą poto jie siūlo įvairiom eksporto rinkom.

**M:** Tęsiant toliau, ar manot, kad kaina yra lemiamas veiksnys, kodėl „Mantinga“ renkasi Vakarų rinkose esančios įmonės?

**K:** Tikrai ne. Tikrai ne kaina. Jei mes konkuruotume vien tik kaina, manau praloštume šioje kovoje, nes užsienyje standartiniai produktai yra gaminami kur kas didesniais našumais ir užsienio konkurentai geba juos pasiūlyti kur kas pigiau nei mes. Mes daugiau konkuruojame įdomesniais ir inovatyvesniais gaminiais, dėl kurių manau ir renkasi mus, o ne kitą tiekėją.

**M:** Na supratau. O ar Jūsų nuomone UAB „Mantinga“ prekinis ženklas yra žinomas užsienio rinkose ?

**K:** Aš manau, kad jis pakankamai gerai žinomas tarp profesionalų, bet mažiau tarp galutinio produkto vartotojų, nes mūsų produktas didžiausia dalimi nėra parduodamas vartotojui skirtoje fasuotėje. Mes daugiau parduodame vadinamo „bake-off“ tipo gaminių, kurių prekinio ženklo niekas nemato. Bet pasikartojant, kalbant apie prekybininkus, užpirkėjus, kitus kepėjus, manau dauguma jų gerai žino „Mantinga“ prekinį ženklą.

**M:** O ar pats prekinio ženklo žinomumas tarp profesionalų gerina UAB „Mantinga“ eksporto rezultatus Vakarų rinkose ar ne ?

**K:** Aš manau, kad taip. Nes visų pirma tai duoda patikimumą apie pačią įmonę, kad tai yra įmonė, kuri yra saugi ir gali pateikti kokybišką, saugų, gerą produktą. Nes kiek esame apie save girdėję, tai atsiliepimai būna teigiami, todėl nemanau, kad prekinis ženklas bus pagarsėjęs iš neigiamos pusės.

**M:** Aišku. Jūs minėjot, kad UAB „Mantinga“ taiko produktų adaptavimo strategiją. Ar ši strategija yra specifika tik duonos pramonei, ar visai maisto pramonei ?

**K:** Aš manau, kad viso pasaulio maisto pramonei ši strategija yra tinkama, nes maistas yra ta prekė, kuriai skirtingos šalys kelia skirtingus reikalavimus bei turi skirtingus lūkesčius apie ją. Skoniai yra labai skirtingi. Netgi toje pačioje Lietuvoje, jeigu imsime žemaitiją, tai jie mėgsta vienokią mūsų produkciją, o, pavyzdžiui, suvalkijoje – visiškai kitokią. Jeigu paimsime kaimynines rinkas, pavyzdžiui Latviją ir Estiją, tai Latvijoje yra reikalinga didesnių svorių gaminiai, o Estijoje atvirkščiai – mažesnių svorių. Taigi, kiekviena rinka turi savo specifiką ir jai reikia prisitaikyti. Šioj vietoj mūsų įmonės atveju, tai technologai daro didžiulį darbą ir padeda kiekvienam gaminiui pražysti skirtingose rinkose. Dėka jų, mes sugebam prisitaikyti ir adaptuotis.

**M:** Galbūt žinote dar kokią strategiją, kuri būtų sėkminga, ar kurią esate naudoję, kad pasiekti sėkmę Vakarų eksporto rinkose ?

**K:** Mmmm... Na deja, ne. Mes realiai laikomės adaptavimo strategijos, kuri ir padeda pasiekti rezultatų. Galbūt vėliau kažkas keisis, tačiau ligi šiol ši strategija pasiteisino ir mes jos laikysimės.

**M:** O ar tikslingai atsirenkat tikslines eksporto rinkas? Jei taip, tai kodėl, jei ne, tai kaip atsirenkate rinkas į kurias eksportuoti ?

**K:** Mūsų šiandien dienai noras eksportuoti yra į visą pasaulį, todėl visos rinkos mums yra įdomios. Gavus kontaktą iš bet kokios eksporto rinkos, mes su juo stengiamės dirbti ir parduoti. Aišku įsivertiname įvairias rizikas ir turime susikūrę netgi tam tikrus procesus ir apsaugas. Laikydami šiuo procesų esame eksportavę netgi į tokias egzotines rinkas kaip Tanzanija ar Mauricijus. Kaip kartais juokaujame, iš esmės esame pasiryžę eksportuoti nors ir į kosmosą, jei ten bus poreikis skanios duonos ar bandelių (juokiasi).

**M:** Supratau (juokiasi). Minėjot, jog aukščiausio lygio vadovai „Mantingoje“ yra aktyviai įsitraukę į eksporto veiklą. Kokias funkcijas jie atlieka ir kokią tai naudą duoda įmonei eksporto į Vakarų rinkas prasme ?

**K:** Pirmiausia tai nauda ta, kad kai vadovai žino eksporto rinkas ir jų plonybes, tai ir strateginiai sprendimai gali būti priimami tikslingiau ir operatyviau. Žinoma, operatyvumas ir svarbių sprendimų greitumas taip pat yra didelis plusas, o ypač klientams, nes kartais jiems reikia atsakymo čia ir dabar, o kai susitikime dalyvauja ne tik vadybininkas, o ir įmonės savininkas, tai atsakymas būna duodamas iš karto ir greitai. Kitas dalykas, klientams patinka, jog aukščiausi vadovai yra įsitraukę į veiklą ir todėl,

kad žino, jog požiūris į juos ir atsakomybė prieš juos bus didesnė įmonės, kai dalyvauja vadovai, nei kai jie nedalyvauja. Galbūt tai nėra visiška tiesa, nes mes visus klientus laikome vienodais ir tikrai dėl visų stengiamės vienodai, tačiau pats kliento jausmas, jog jis jaučiasi saugesnis, manome, duoda naudos mums kaip įmonei.

**M:** Na supratau, tikrai įdomu. O kaip manot ar darbuotojų žinios apie eksporto procedūras ir kitų šalių kultūrinius skirtumus daro įtaką sėkmingam UAB „Mantinga“ produktų eksportui į Vakarų rinkas?

**K:** Na, manau, kad gali tai turėti įtakos, nes tiesiog potencialus klientas patikimiau žiūri į įmonę, kurios darbuotojai žino ir supranta visas procedūras. Kalbant apie kultūrinius skirtumus, tai galbūt žinojimas ir neduoda kažkokių didelių rezultatų, bet va nežinojimas, tai gali duoti labai skaudžių pasėkmių ypač tokiose kultūrai jautriose rinkose kaip Saudo Arabija ar Japonija, kur jų kultūra yra pakankamai skirtinga ir kažkoks nekaltas veiksmas gali sukelti netgi konfliktą tarp kliento ir vadybininko.

**M:** Ar įmonėje yra vykdomi mokymai šiomis temomis ?

**K:** Na daugiau turbūt yra vykdomi išoriniai ir vidiniai procedūrų mokymai. O kas liečia kultūrinius skirtumus tai galbūt tokie labiau neformalūs žinių pasidalijimai vyksta ir nėra vykdomi formalūs mokymai.

**M:** Supratau. Ar Jūsų nuomone pats UAB „Mantinga“ dydis turi įtakos sėkmingam jos produktų eksportui į Vakarų rinkas ?

**K:** Manau, kad dydis dalinai tik turi įtakos. Kaip jau minėjau, galbūt labiau lemia pats įmonės pripažinimas tarptautinėje erdvėje ir ta garantija, kad mes galime pagaminti kokybišką gaminį, užtikrindami gaminių higieninius reikalavimus. Pats dydis nemanau, kad kažką lemia, nes yra žymiai didesnių kompanijų rinkoje, o kažkokių neigiamų atsiliepimų apie tai, kad mes mažesni ar didesni – tikrai negirdėjau.

**M:** Tai ar galima sakyti, kad įmonės dydis neturi įtakos eksporto rezultatams Vakarų rinkose ?

**K:** Manau tikrai galim.

**M:** Gerai. Daug kartų minėjote kokybę, todėl galbūt paprastas klausimas – ar visuotinė kokybė turi įtakos UAB „Mantinga“ eksporto rezultatams Vakarų rinkose ?

**K:** Na teisingai pastebėjai ir tikrai turi. Čia galbūt ne tai, kad padeda ji turėti gerus rezultatus, bet be jos jų apamai nebūtų. Aukšta kokybė yra tiesiog privaloma. Nes viena yra, jog privalai turėti tarptautinėje erdvėje pripažintus sertifikatus, tokius kaip BRC ar IFS, o kita, kad klientai daro savo auditus, kurie dažnu atveju yra kur kas sudėtingesni ir reiklesni, o ypač – Japonų. Privaloma ne tik higieniškai apsivalyti, bet turėti procedūras ir sistemą bei netgi žmones apmokyti ir supažindinti, kas tai yra kokybė, nes auditoriai mėgsta klausinėti tiesiog prie linijos dirbančių darbuotojų, kaip jie supranta vieną ar kitą dalyką.

**M:** O galbūt galit pasidalinti kokių veiksmų įmonė imasi, kad užtikrinti aukštą visuotinę kokybę?

**K:** Na visų pirma tai reikia turėti sistemą. Antras dalykas – reikia mokytis savo žmones nuolatos. Ir galiausiai – pastovi kontrolė ir sekimas kokybės normų laikymosi. Manau šie trys pagrindiniai elementai ir lemia aukštą visuotinę kokybę.

**M:** Ar manot, kad fizinis atstumas svarbus siekiant eksportuoti UAB „Mantinga“ produkciją į Vakarų rinkas? Ar jis didina tikimybę sėkmingam eksportui ?

**K:** Fizinis?

**M:** Taip.

**K:** Nemanau, kad tai turi įtakos.

**M:** Kodėl?

**K:** Na mūsų produkcija yra šaldyta ir turi ilgą galiojimo terminą, tai jeigu sugebi pasiūlyti įdomių ir skonines savybes atitinkančių produktų, tai fizinis atstumas nesukelia jokių kliūčių tą produkciją parduoti ir nuvežti.

**M:** Na aišku. Kaip manot ar tai, kad „Mantinga“ yra įsikūrusi būtent Lietuvoje kaip šalyje turi pranašumą vystant eksportą Vakarų valstybėse, nei tai, kad būtų įsikūrusi kitoje šalyje?

**K:** Na nemanau, kad tai turi įtakos ir nemanau, kad mes turim kažkokį pranašumą. Manau šalis mūsų duoninkystės rinkoje, galbūt gali turėti įtakos tik tuomet, jei tas standartinis produktas yra kilęs iš tos šalies, pavyzdžiui – krosanas. Prancūzams yra galbūt lengviau pardavinėti paprastą sviestinį krosaną, nes jie gali pozicionuoti jį kaip originalą ir tikrą, tradicijų kupiną produktą, ko mūsų atveju nėra galimybės padaryti.

**M:** O ar įmonė taiko tvarią strategiją?

**K:** Žinoma. Pirmiausia, tai viskas prasideda nuo vadovų požiūrio. Mes esame už skaidrų, etišką verslą ir už žmogišką požiūrį į žmones. Mes mokome vadovus ir visus darbuotojus elgtis pagal etiškus verslo principus ir atsižvelgti į mūsų žmonių poreikius ir jų niekaip neišnaudoti. Taip pat, mes saugojame aplinką ir mažiname taršą savo įmonėse panaudodami perteklinę gamybinių įrengimų energiją savo kitoms reikmėms, pavyzdžiui, administracinių pastatų šildymui. Taip pat, savo gamyboje naudojame „RSPO“ sertifikatus turintį palmių aliejų, kuris užtikrina, jog gaminant jį buvo gerbiamos žmogaus teisės ir nebuvo jie išnaudojami tose besivystančiose šalyse. Galiausiai, mes remiame savo darbuotojų šeimas bėdų ar šventės atveju, padedame įvairioms miesto iniciatyvoms, aktyviai dalyvaujame visuomeniniame miesto gyvenime. Manau visi šie dalykai ir rodo, jog mes esame tvari įmonė.

**M:** O ar manot, kad ši tvari strategija padeda UAB „Mantingai“ eksportuoti į Vakarų rinkas ?

**K:** Be abejo. Manau visi tie išvardinti veiksniai duoda Vakarų įmonėms pasitikėjimą mūsų kompanija ir padeda užmegsti gilesnius partnerystės ryšius.

**M:** O ar yra dar veiksmų, kurie nebuvo čia paminėti ir kurie padeda „Mantingai“ sėkmingai eksportuoti savo produkciją į Vakarų rinkas ?

**K:** Galbūt vienaip ar kitaip buvo paminėtas, tačiau dar išskirčiau – visapusišką įmonės lankstumą kaip veiksnį, kuris tikrai padeda parduoti produkciją į Vakarų šalis.

**M:** Ką Jūs turite omenyje sakydamas – visapusiškas lankstumas?

**K:** Tai, kad įmonė yra lanksti ir savo produktų adaptavimo galimybėmis, ir lanksti pačiu asortimento pločiu, ir lanksti gamybos kiekiu, ir lanksti tam tikrų greitų sprendimų atžvilgiu. Mes, manom, kad jei būsi lankstus ir sugebėsi prisitaikyti prie kiekvieno kliento poreikių, tu būsi įdomus, nes mes nesame tokie dideli, kurie gali diktuoti savo sąlygas ir sakyti, kad jei nori perki, jei nenori neperki. Šis visapusiškas lankstumas yra manau vienas pagrindinių veiksnių, kuris lemia UAB „Mantinga“ eksporto sėkmę.

**M:** Aišku. O sakykite, ar, Jūsų manymu, maisto pramonė turi specifinių veiksnių, kurie gali lemti eksporto sėkmę Vakarų rinkose ?

**K:** Aš manau specifinis veiksnys yra tai, kad maisto pramonėje yra keliami dideli kokybiniai ir higieniniai reikalavimai ir tu juos privalai užtikrinti. Neužtenka pagaminti tiesiog inovatyvų gaminį, o reikia pagaminti jį ir dar atitinkamose sąlygose. Nes jei neužtikrinsi šių sąlygų, Vakarų šalių kompanijos nedirbs su tavimi.

**M:** Supratau. Na šis klausimas jau buvo paskutinis mano sąrašė. Taigi, noriu padėkoti Jums už skirtą laiką ir jūsų pagalbą atliekant šį tyrimą.

**K:** Nėra už ką ir didžiausios sėkmės.



### 3 PRIEDAS. APKLAUSA, SKIRTA UAB „MANTINGA“ VAKARŲ ŠALIŲ KLIENTAMS

Dear Sir/Madam,

I am writing my Master thesis on the theme „Success Factors of Lithuanian Food Industry Export to Western Countries: the Case of UAB “Mantinga““ and I would like to ask you to help me by filling the questionnaire form below. This survey is anonymous and all responses will be used only for my Master thesis research.

#### 1. In which country is your company based?

Pasirinkite elementą.

#### 2. How long have you been working with JSC “Mantinga“?

- Less than 1 year                       4-6 years  
 1-3 years                                 More than 6 years

#### 3. How did you find out about JSC “Mantinga“?

- Internet                                     Recommendations  
 Exhibition                                 Other

#### 4. Please mark in the Likert scale (from “not important” to “very important”) on each mentioned factor below why you have chosen JSC “Mantinga” as your supplier from all other suppliers in the market?

Factor	Not Important	Slightly Important	Moderately Important	Important	Very Important
Innovative Manufacturing Technologies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unique product	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JSC “Mantinga” cooperation in R&D with foreign partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Product price	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Company brand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Product adaptation possibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Top management involvement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knowledge of export procedures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knowledge of culture differences of my country	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JSC “Mantinga” company size	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total quality level	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Factor</b>	<b>Not Important</b>	<b>Slightly Important</b>	<b>Moderately Important</b>	<b>Important</b>	<b>Very Important</b>
Physical distance from JSC “Mantinga” to my country	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fact that JSC “Mantinga” is from Lithuania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sustainability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Thank you for your responses

