



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

Jolanta Balčiūnienė

EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBĖS POKYČIŲ KONTEKSTE

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. Aušra Repečkienė

PANEVĖŽYS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBĖS POKYČIŲ KONTEKSTE

Baigiamasis magistro darbas
Vadyba (kodas 621N20010)

Vadovas

Doc. Aušra Repečkienė

Recenzentas

Darbą atliko

Jolanta Balčiūnienė

PANEVĖŽYS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Jolanta Balčiūnienė

(Studento vardas, pavardė)

Vadyba, 621N20010

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Eksporto plėtros galimybės pokyčių kontekste“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 23 d.
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Jolantos Balčiūnienės**, baigiamasis projektas tema „Eksporto plėtros galimybės pokyčių kontekste“ 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)

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO**

Ekonomikos ir verslo katedra

TVIRTINU
Katedros vedėja
Nida Kvedaraitė

BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS

Diplomantui Jolantai Balčiūnienei

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Eksperto plėtros galimybes pokyčių kontekste
--	--

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Export development possibilities in the implementation of change
---	---

Įrišto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2017 m. gegužės 31 d.

Duomenys baigiamajam projektui	Mokslinės literatūros analizė. Įmonės dokumentų analizė. Statistinių duomenų analizė.
--------------------------------	--

Baigiamojo projekto turinys (išvardinti pagrindinius klausimus/uždavinius, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

-
1. Išnagrinėti pokyčių valdymo teorines prielaidas.
 2. Atskleisti eksportą kaip strateginį veiklos pokytį organizacijoje.
 3. Sudaryti ir pagrįsti koncepcinį eksporto plėtros galimybių modelį pokyčių kontekste.
 4. Empiriškai įvertinti eksporto plėtros galimybes pokyčių kontekste.
-

Vadovas	doc. Aušra Repečkienė <i>(parašas, pareigos, vardas, pavardė)</i>
---------	--

Užduotį gavau:	Jolanta Balčiūniene <i>(studento parašas, vardas, pavardė)</i>
----------------	---

2017 m. balandžio 12 d.

Balčiūnienė, Jolanta. Eksporto plėtros galimybės pokyčių kontekste. Magistro baigiamasis projektas/vadovė doc. Aušra Repečkienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: eksporto plėtra, pokyčiai, užsienio rinkos.

Panevėžys, 2017. 117 p.

SANTRAUKA

Siekdamos plėstis užsienio rinkose, organizacijos turi greitai ir lanksčiai reaguoti į nuolat besikeičiančią tarptautinio verslo aplinką, įgyvendinant radikalius pokyčius. Eksporto plėtra yra tarpdisciplininis reiškinys, apjungiantis tiek strateginį valdymą, pokyčių vadybą, tiek tarptautinio verslo organizavimą. Didindamos konkurencingumą užsienio rinkose, organizacijos turi turėti ne tik žinių apie naujas rinkas, technologijas, inovacijas, bet ir jas gebėti pritaikyti praktikoje, o taip pat užtikrinti su tuo susijusių pokyčių, vykstančių svarbiausiuose organizacijos vidaus sistemos elementuose – žmogiškuosiuose, struktūriniuose, technologiniuose ir finansiniuose – valdymą.

Darbo objektas – eksporto plėtros galimybės. Darbo tikslas – išnagrinėti eksporto plėtros galimybes pokyčių kontekste. Siekiant realizuoti tikslą, darbe iškelti šie uždaviniai: išnagrinėti pokyčių valdymo teorines prielaidas; atskleisti eksportą kaip strateginį veiklos pokytį organizacijoje; sukonstruoti ir pagrįsti eksporto plėtros galimybių pokyčių kontekste modelį; empiriškai įvertinti eksporto plėtros galimybes pokyčių kontekste. Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, įmonės dokumentų analizė, giluminis interviu.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad bendras pokyčių procesas tampa pažangiu strateginio valdymo atributu, užtikrinančiu organizacijos konkurencingumą. Kuo organizacija yra labiau konkurencinga ir pažengusi technologiškai, tuo labiau ji gali plėtoti veiklą tarptautiniame lygmenyje. Sėkmingas strateginis veiklos pokyčių organizavimas įrodo, kad organizacija rado sprendimą kaip peržengti vidaus ir išorės sienas bei tapti pasaulinės rinkos dalimi.

Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos strateginis sprendimas – eksporto plėtra – reikalauja nuosekliai pereiti strateginio valdymo (organizacijos strategijos formavimo, pokyčių strategijos formavimo, eksporto plėtros alternatyvų paieškos) ir pokyčių valdymo (pokyčių iniciavimo, pokyčių įgyvendinimo lauko, patobulintos organizacijos veiklos) etapus, o viso to išdava – organizacijos transformacija – patobulinta veikla, atverianti galimybes strateginio pokyčio įgyvendinimui – eksporto plėtrai.

Balčiūnienė, Jolanta. Export development possibilities in the implementation of change: *Master's thesis in Management/supervisor assoc. prof. Aušra Repečkienė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: export development, changes, foreign markets.

Panevėžys, 2017. 117 p.

SUMMARY

Seeking to expand in foreign markets, organisations have to respond quickly and flexibly to the constantly changing setting of international business while implementing radical changes. Export development is an interdisciplinary phenomenon, encompassing strategic and change management, and organisation of international business. Striving for competitiveness in foreign markets, organisations must possess knowledge on new markets, technologies, and innovations as well as be able to apply them in practice and ensure the management of associated changes occurring in the key elements – human, structural, technological and financial – of the internal system of an organisation.

Object of the thesis refers to opportunities for export development. The thesis is aimed at examining the opportunities for export development in the context of changes. Seeking to attain the objective, the following goals were set: examination of the theoretical approaches to change management; disclosing export as a strategic change of operations in an organisation; construction and substantiation of theoretical approaches to change management; empirical evaluation of opportunities for export development in the context of changes. Methods of work included analysis of scientific literature and company documents, and an in-depth interview.

The scientific literature analysis revealed that the overall change process is becoming a progressive attribute of strategic management ensuring the competitiveness of the organisation. The more an organisation is competitive and advanced in terms of technology, the better it is able to develop the operations on an international level. Successful strategic organisation of changes in operations proves that the organisation has found the solution to overstepping the internal and external borders and becoming a part of the global market.

The research findings showed that export development as a strategic decision of the organisation requires for consistent passing through the stages of strategic management (formation of organisational strategy; formation of change strategy; search for options for export development) and change management (initiation of changes; field for implementation of changes; improved operations of the organisation), with its outcome being the transformation of the organisation – improved operations that open the opportunities for implementing a strategic change – export development in foreign markets.

TURINYS

Ižanga	8
1. Organizacinių pokyčių valdymo konceptas	11
1.1. Pokyčių, pokyčių valdymo organizacijoje samprata	11
1.2. Pokyčių valdymo organizacijoje procesai	20
2. Eksportas kaip strateginis veiklos pokytis organizacijoje	27
2.1. Strateginių sprendimų, plėtojant eksportą užsienio rinkose, svarba	27
2.2. Internacionalizacijos modeliai ir metodai.....	33
2.3. Eksporto samprata, būdai ir motyvai	43
2.4. Eksporto plėtros determinantų analizė	47
2.5. Eksporto strategijos planavimo ir įgyvendinimo aspektai	50
3. Eksporto plėtros galimybių modelis pokyčių kontekste.....	56
4. Eksporto plėtros galimybių pokyčių kontekste tyrimas UAB „IOCO Packaging“ pavyzdžiu	60
4.1. Tyrimo metodologinės nuostatos	60
4.2. UAB „IOCO Packaging“ veiklos charakteristika	65
4.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė	67
4.3.1. Organizaciniai pokyčiai, atliepiantys eksporto plėtrą	67
4.3.2. Eksporto plėtrą užtikrinantys veiksniai	71
4.3.3. Eksporto plėtros galimybių vertinimas	79
4.4. UAB „IOCO Packaging“ eksporto plėtros galimybių gairės pokyčių kontekste	91
Išvados	96
Literatūra	98
Priedai	109

IŽANGA

Globalizacija, konkurencija, sparti technologijų kaita formuoja progresyviai neramią verslo aplinką. Nuolat kintanti verslo aplinka lemia staigius ir neprognozuojamus pokyčius, aukštą organizacijų kompleksiško lygį ir stiprėjančius konkurencinius ryšius. Todėl organizacijos, siekdamos sėkmingos veiklos, turi greitai ir lanksčiai reaguoti į nuolat besikeičiančią aplinką, įgyvendindamos radikalius pokyčius. Organizacijų aplinkoje egzistuoja daugybė vidinių ir išorinių veiksnių, lemiančių strateginį sprendimą – internacionalizaciją, kur pagrindinis dėmesys tenka eksportui. Eksporto plėtros nagrinėjimas itin aktualus intensyvėjant organizacijų veiklai tarptautinėse rinkose, nes Lietuvos vidaus rinka tampa ribota. Žinios, gebėjimai ir inovacijos išlieka lemiančiais veiksniais organizuojant įmonių veiklos išteklių atitikimą užsienio rinkoms, nes įgyvendinus kokybinius pokyčius atsiveria naujos galimybės.

Analizuodami pokyčių valdymo konceptą, mokslininkai (Kotter, 2007; Wardale, 2008; Lunenburg, 2010; Hurn, 2012; Burke, 2013; Videikienė, Šimanskienė, 2014) akcentuoja neišvengiamus pokyčius, kad organizacija išliktų konkurencinga ir įgyvendintų savo tikslus. Ryan, Williams (2008) teigia, kad pokyčiai reikalingi siekiant atitikti besikeičiančios visuomenės ir technologinės pažangos reikalavimus. Anot Parry (2014), pagrindinės pokyčius lemiančios priežastys yra naujos technologijos, globalizacija, greitis, kompleksiškas. Mintzberg (1998), Oškutienė, Korsakienė (2012) išskiria vidinius, Scholes (1993), Cavusgil ir Zou (1994), Kinderis (2010) išorinius veiksnius, sąlygojančius pokyčius organizacijoje.

Strateginio valdymo konstruktus nagrinėję autoriai (Davies, 2000; Steensen, 2014; Vasiliauskas, 2004; Kvedaravičiaus, 2007; Gražulis, 2008; Jucevičius, 2008) atskleidė, kad strateginis valdymas padeda nustatyti organizacijos vystymosi prioritetus, numatyti reikalingus išteklius ir jų naudojimo būdus, įvertinti naujas galimybes, todėl strateginis veiklos pokyčio valdymo vaidmuo tampa labai svarbus organizacijai, siekiančiai ekspansijos užsienio rinkose.

Šiuolaikinė verslo aplinka lemia, kad greitis, konkurencinis pranašumas ir produkto ar paslaugos kokybė tampa pagrindiniais sėkmingos internacionalizacijos veiksniais. Todėl pastebima, kad organizacijos, siekdamos įeiti į užsienio rinkas, yra priverstos stiprinti savo išteklių bazę, įgyvendinti kokybinius pokyčius ir taip užtikrinti konkurencinį pranašumą (Schwab, 2011; Grant, 1991; Barney, 1986; Kay, 1996; Penrose, 1995).

Organizacijų internacionalizacija, ypač gamybinių, vyksta laipsniškai: pirmiausia vidaus rinkoje įgytą patirtį pritaiko pradėdamos savo užsienio operacijas kultūriškai ir/ar geografiškai artimose užsienio rinkose, vėliau didindamos savo tarptautinį įsitraukimo lygį kultūriškai ir geografiškai labiau nutolusiose šalyse (Johanson, Vahlne 2001). Mažiausiai rizikinga tarptautinio verslo forma – eksporto plėtra, teigia Bernatonytė (2010). Sprendimas internacionalizuotis virsta

strateginiu veiklos pokyčiu organizacijoje ir yra pirmas žingsnis tarptautinės organizacijos vystymosi link.

Nors mokslinėje literatūroje pakankamai informacijos apie pokyčių valdymą, plačiai nagrinėjamas strateginio valdymo konstruktas bei šiandienos aktualijose vis dažniau minimas internacionalizacijos diskursas, tačiau *pasigendama teorinių įžvalgų, paaiškinančių eksporto plėtros galimybes pokyčių kontekste ir taikomųjų tyrimų, atskleidžiančių organizacijų ekspansijos užsienio rinkose galimybes praktiniame lygmenyje*. Šiuolaikinės rinkos sąlygos diktuoja pokyčių poreikį organizacijose, todėl kiekvienos verslo organizacijos, sėkmingai įgyvendinančios pokyčius, veiksmų ir elgesio charakteristikos tampa itin vertingos, nes dėl savo specifikos veikia unikaliuoje aplinkoje. Problemos sprendimas reikalauja ieškoti atsakymo į **probleminį klausimą: kaip užtikrinti sklandų eksporto plėtros įgyvendinimą organizacijoje pokyčių metu?**

Darbo objektas – eksporto plėtros galimybės.

Darbo dalykas – eksporto plėtros galimybės pokyčių kontekste.

Darbo tikslas – išnagrinėti eksporto plėtros galimybes pokyčių kontekste.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti pokyčių valdymo teorines prielaidas.
2. Atskleisti eksporto kaip strateginio veiklos pokyčio organizacijoje teorinius aspektus.
3. Sudaryti ir pagrįsti koncepcinį eksporto plėtros galimybių modelį pokyčių kontekste.
4. Empiriškai įvertinti eksporto plėtros galimybes pokyčių kontekste UAB „IOCO Packaging“ pavyzdžiu.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, įmonės dokumentų analizė, giluminis interviu.

Duomenų analizės metodai: statistinių duomenų analizė, giluminio interviu turinio analizė.

Darbo teorinis reikšmingumas: parengtas koncepcinis „Eksporto plėtros galimybių pokyčių kontekste“ modelis, pagrįstas tarpdiscipliniškumo principu, kuriame atsispindi instrumentai, apibrėžiantys organizacijos pokyčių lauką ir strateginę organizacijos pokyčių kryptį – eksporto plėtrą, identifikuojant pokyčius sąlygojančias priežastis, pabrėžiant pokyčių įgyvendinimo priemones, išryškinant kliūtis, lėtinančias eksporto plėtros procesą ir jų šalinimo būdus, atskleidžiant sėkmingus organizacijos veiksmus pokyčių įgyvendinimo metu bei numatant eksporto plėtros užsienio rinkose alternatyvas.

Darbo praktinis reikšmingumas. Empiriškai įvertinus UAB „IOCO Packaging“ pavyzdžiu eksporto plėtros galimybes pokyčių kontekste, parengtos gamybinėms įmonėms pritaikomos pokyčių valdymo, siekiant gilesnio įmonės internacionalizacijos lygio, gairės. Vadovaujantis šiomis gairėmis, galima išryškinti įmonėse vykstančių procesų cikliškumą, efektyviai valdyti organizacinius pokyčius, įvertinti eksporto plėtros rezultatus bei užtikrinti įmonių konkurencingumą užsienio rinkose.

Darbo struktūra: santrauka, įžanga, 4 skyriai, išvados, naudotos literatūros sąrašas, 7 priedai, 29 paveikslai, 15 lentelių. Darbo apimtis – 117 puslapių. Literatūros sąrašą sudaro 159 šaltiniai.

Skaityti pranešimai darbo tema: 2017-04-28 pranešimas tema „Eksporto plėtros galimybių modelis pokyčių kontekste“ 17-oje mokslinėje studentų konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos – 2017“. Kauno technologijos universitetas Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Panevėžys, Lietuva.

1. POKYČIŲ KONCEPTAS

Mokslinėje literatūroje, analizuojant organizacinius pokyčius, susiduriama su apibrėžimų įvairove, autoriai pokyčius sieja su nauja patirtimi, naujos technologijos ar sistemos diegimu, taip pat pabrėžiama ir pokyčių prigimtis.

1.1. Pokyčių organizacijoje samprata

Mokslinėje literatūroje analizuojant organizacinius pokyčius susiduriama su apibrėžimų įvairove, autoriai pokyčius sieja su nauja patirtimi, naujos technologijos ar sistemos diegimu, taip pat pabrėžiama ir pokyčių prigimtis. Šiame poskyryje aptariama pokyčių samprata mokslinėje literatūroje. Pokyčių samprata organizacijoje mokslininkų darbuose apibrėžiama skirtingai (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Pokyčių sąvokų įvairovė (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Pokyčio sąvoka	Dedamoji
Cibulskas (2006)	Pokytis – tai perėjimas į kitą būvį (geresnį ar blogesnį). Sąvokos „pokytis“ ir „kaita“ vartojamos lietuvių kalboje sinonimiškai, todėl galima reikšmė ir procesas, ir rezultatas	Kaitos rezultatas, procesas
Vienažindienė, Čiarnienė (2007)	Pokytis – naujovių diegimas, organizacijos struktūros bei sistemos reorganizavimas ir modernizavimas	Struktūriniai pasikeitimai, sistemos pasikeitimas
Burnes (2009)	Pokytis – yra organizacijos gyvavimo dalis, susijusi tiek su operatyviu, tiek su strateginiu organizacijos lygmeniu	Operatyviniai ir strateginiai pasikeitimai
Bold (2011)	Pokyčiai – veiksmai ir procesai, susiję su organizacijos kultūros, procesų, žmogiškųjų išteklių bei aplinkos gerinimu	Veiksmai ir procesai
Išoraitė (2012)	Pokytis – planuotas arba neplanuotas organizacijos struktūros, technologijų ar žmogiškųjų išteklių pasikeitimas	Organizacijos veiklos elementų pasikeitimas
Worley, Mohrman (2014)	Pokytis – gilus ir visą organizaciją paliečiantis procesas	Procesas

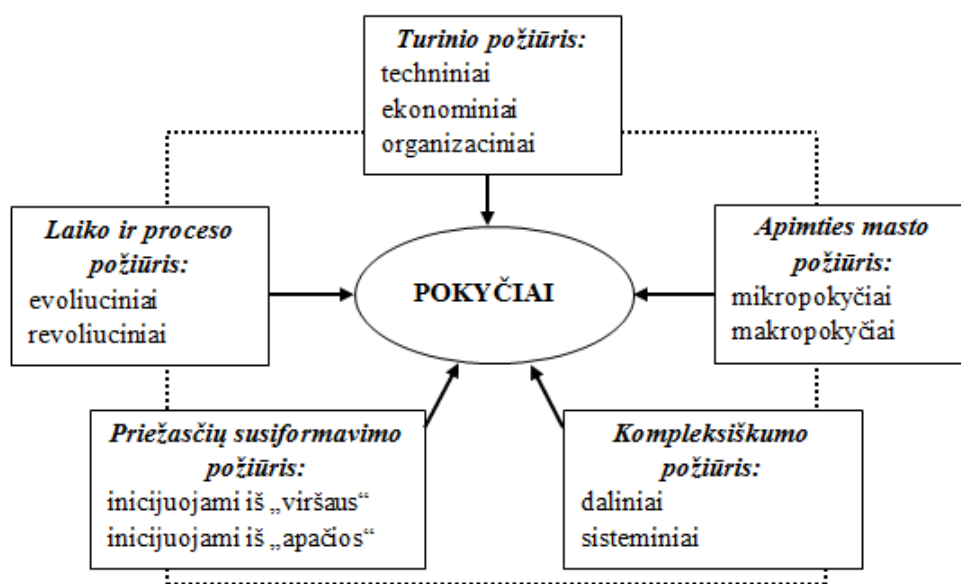
Daugelis autorių, apibrėždami pokyčio ir kaitos sąvokas, patvirtino faktą, kad pokytis suvokiamas labai įvairiai ir plačiai. Išanalizavus daugelį organizacijos pokyčius tyrinėjusių autorių darbų, galima išskirti tris mąstymo paradigmas. Pirmosios šalininkai pokyčio apibrėžimuose akcentuoja *patį procesą* (Kimberly, Miles, 1980; Ellstrom, 1994; Hopkins, Ainscow, West, 1998; Želvys, 1998, 2003, Worley & Mohrman, 2014), antrosios krypties mokslininkai – *rezultatą* (DLKŽ; Janiūnaitė, 1998), o tretieji – *pokyčių šaltinį* (Fullan, 1998).

Mokslininkai, analizavę pokyčius organizacijoje (Quinn, 1980; Hage, 1980; Kimberly, Miles, 1980; Hall, 1990; Hurst, 1995; Vichanskij, 1999; Robbins, Coulter, 1999), akcentavo pokyčius, kurie yra neišvengiami, kad organizacija išliktų konkurencinga ir įgyvendintų savo tikslus. Darytina išvada, kad minėtuose apibrėžimuose pokyčiai traktuojami kaip:

- individo perėjimas iš vienos būsenos į kitą sudėtingoje, nuolat kintančioje ir atviroje socialinėje sistemoje;
- kaip organizacijos atsakas į aplinką pereinant iš vienos būsenos į kitą;
- kaip savarankiškas vidaus organizacijoje veiksmas;
- kaip konkretaus objekto pokytis.

Apibendrinant pokyčio sąvoką ir atsižvelgiant į tai, kaip įvairūs mokslininkai apibrėžia pokyčius, galima teigti, kad pokyčio ir jo valdymo samprata yra plati ir nevienalytė.

Kadangi organizacijose vyksta įvairių rūšių pokyčiai, tai norint tinkamai juos valdyti aktualu prasmingai suskirstyti. Zakarevičius (2003), Stoškus ir Beržinskienė (2005) pokyčius suskirstė į pagrindines grupes ir pateikia bendrą klasifikaciją (žr. 1 pav.).



1 pav. Pokyčių klasifikacija (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 12)

Turinio požiūriu pokyčių grupei priskiriami:

- Techniniai – technologiniai pokyčiai, apibūdinantys pirminių medžiagų, produktų technologinės gamybos, įrengimų pakeitimus.
- Ekonominiai pokyčiai lemia finansinių išteklių įsigijimo, jų paskirstymo ir panaudojimo pasikeitimus.
- Organizaciniai, vadybiniai pokyčiai įgyvendinami valdymo ir organizavimo sferoje.

Vyksmo laike ir vykstančio proceso pobūdžio požiūriu pokyčių grupei priskiriami:

- Evoliuciniai pokyčiai, kurie vyksta iš lėto, palaipsniui keičiantis jų veikiamiems organizacijos parametrams.
- Revoliuciniai pokyčiai, kurie vyksta staiga ir jų įtakoje organizacijos parametrai keičiami iš esmės.

Pokyčių grupės apimties masto požiūriu pokyčių grupei priskiriami:

- Mikropokyčiai – tai smulkūs pakeitimai.
- Makropokyčiai – tai esminiai pasikeitimai.

Pokyčių priešasčių susiformavimo vietos ir jų įgyvendinimo iniciatyvos požiūriu pokyčių grupei priskiriami:

- Pokyčiai, inicijuojami „iš apačios“, kai jų reikalauja ir idėjas siūlo žemutinės organizacijos darbuotojų grandys.
- Pokyčiai, inicijuojami „iš viršaus“, kai juos projektuoja ir įgyvendina organizacijos vadovybė.

Kompleksiškumo požiūriu pokyčių grupei priskiriami:

- Daliniai pokyčiai, kai jie vyksta viename ar keliuose organizacijos elementuose.
- Sisteminiai pokyčiai, kai jie vyksta sisteminėse organizacijos sandaros dalyse.

Akivaizdu, kad pokyčių reikšmė organizacijos veiklai yra didžiulė. Kalbant apie pokyčius akcentuojamos trys sąvokos: žinios, mąstymas ir supratimas. Zakarevičius (2006) teigia, kad galima sukaupti žinių apie esamus ar buvusius pokyčius, bet suprasti ir suvokti, kaip jie atsiranda ir kas sąlygoja jų atsiradimą, geba ne kiekvienas.

Bet kokie pokyčiai organizacijoje nevyksta be priežasties. Moksliniuose tyrimuose pateikiama įvairių veiksnių bei priežasčių klasifikacija. Svarbiausiomis pokyčius lemiančiomis priežastimis yra laikomos keturios priežastys: aplinka, verslo santykiai, technologija bei nauji darbuotojai.

Parry (2014) pagrindines priežastis suskirsto į šešias kategorijas:

1. Naujos technologijos, kurios pakeitė ryšių, elektronikos, vartotojų rinkas bei spartina pramonės apimtį. Technologijos turi didžiulę įtaką organizacijos veiklai ir pokyčiams. Pirma, technologijos skatina inovacijas. Technologijos sukelia institucinius pokyčius, nes organizaciniai pokyčiai yra reikalingi siekiant atitikti besikeičiančios visuomenės ir technologinės pažangos reikalavimus (Ryan, Williams, 2008).

2. Globalizacija, kuri lemia tarpusavio ryšius, nes informacija, prekės, pinigai sukasi visame pasaulyje.

3. Globalizacija ir naujos technologijos, kurios kartu sukelia konkurenciją bei rinkos sumažėjimą.

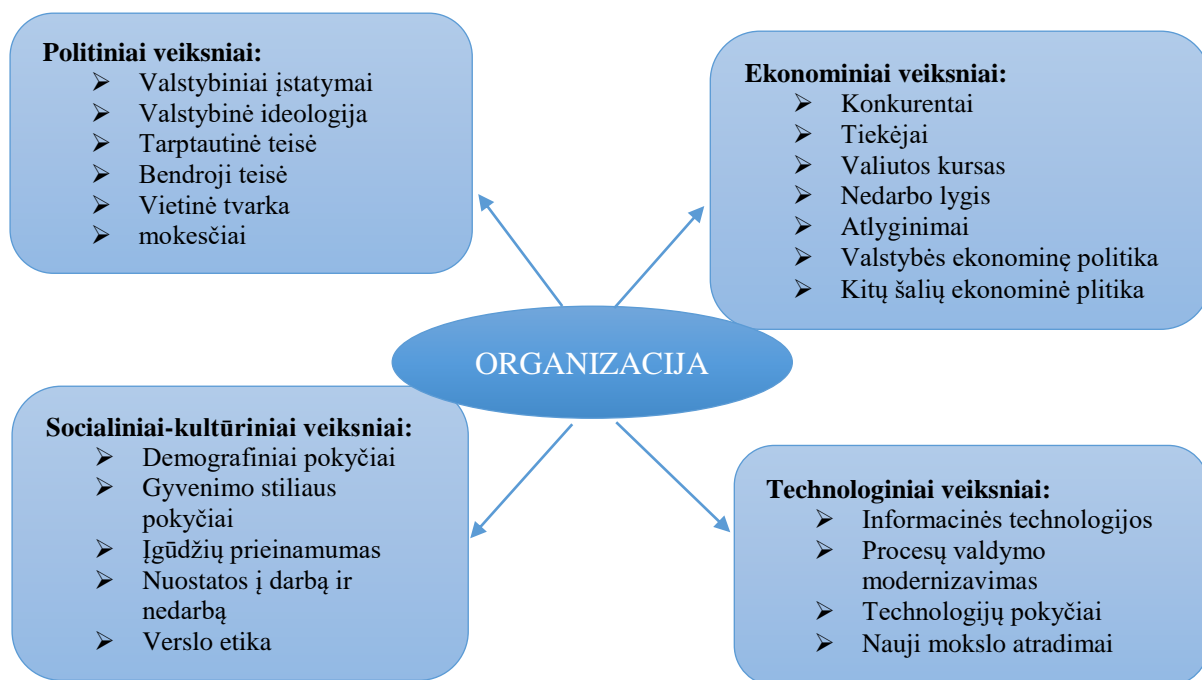
4. Nauji pokyčių procesai, kurie dabar vyksta greičiau nei kada nors anksčiau, bei praktika.

5. Greitis – neįtikėtinai technologijų greičio padidėjimas yra sudėtinė verslo (produkto gyvavimo ciklai yra matuojami mėnesiais, o ne metais) ir žmonių gyvenimo dalis.

6. Kompleksiškumas, kuris skatina organizacijų vadovus prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir savo veikloje diegti pokyčius.

Visas šias priežastis galima būtų suskirstyti į vidinius ir išorinius veiksnius.

Išoriniai veiksniai, sąlygojantys pokyčius organizacijoje. Išorinės aplinkos veiksniai klasifikuojami įvairiai. Scholes (1993) išskyrė 4 pagrindinius veiksnius (žr. 2 pav.).



2 pav. Išorės aplinkos veiksniai, sąlygojantys pokyčius (adaptuota pagal J. Scholes, 1993)

Politinė aplinka. Politinė aplinka – viena svarbiausių tarptautiniam verslui įtakos turinčių veiksnių. Politinės aplinkos veiksniai, tokie kaip šalies ekonominė, socialinė, užsienio politika, daro poveikį verslui dėl politinių procesų ar politinio klimato. Ši aplinka glaudžiai susijusi su teisine aplinka (Cavusgil, 2008). Visų verslo santykių pagrindas – vieno ūkio subjekto pasižadėjimas tiekti tam tikras prekes ar teikti paslaugas ir kito ūkio subjekto pasižadėjimas už jas sumokėti. Labai svarbu, kad abi šalys gerai suvoktų savo teises ir pareigas. Šią sritį reguliuoja sutarčių teisė. Šiandieninėje modernioje ekonominėje aplinkoje teisiškai nereguluojama ūkinė veikla jau nebeįmanoma. Politinė aplinka apima visą įstatyminę verslo veiklos aplinką. Politinę aplinką sukuria valstybės valdymo organų veikla ir bendros politikos kryptys. Valstybė daro didžiulę įtaką ekonomikai, reguliuodama mokesčių sistemą, siūlydama konkurencijos skatinimo priemones, vykdydama regioninę politiką bei suteikdama pagalbą smulkiąjam ir vidutiniam verslui.

Ekonominė aplinka. Ekonominė aplinka – tai ekonominiai reiškiniai, veikiantys verslo organizaciją. Veiksniai, apsprendžiantys bendrąsias ekonomikos sąlygas ir kryptis bei darantys poveikį verslui, apibūdinami tokiais rodikliai, kaip:

- pragyvenimo lygis;
- BVP;
- infliacija;
- nedarbo lygis;
- vidutinis darbo užmokestis;
- valstybės skola;
- tiesioginės užsienio investicijos, investicinė aplinka, eksporto ir importo mastai.

Be natūraliai vykstančių pokyčių, verslo organizacijos veiklai turi įtakos ir vyriausybės, kuri savo priemonėmis siekia paveikti bendruosius ekonomikos rodiklius, politika. Valstybės ekonominė politika gali suteikti verslo įmonei papildomų galimybių, tačiau gali jos veiklą ir riboti. Be to, tarptautinei veiklai įtakos turi viso pasaulio įvykiai, o ypač vykstantys tose šalyse, iš kurių prekės importuojamos arba į kurias eksportuojamos.

Socialinė-kultūrinė aplinka. Tai institucijos ir kiti veiksniai, padedantys formuoti ir suvokti pagrindines visuomenės vertybes, pažiūras ir elgesio normas. Kiekviena šalis turi savo papročius, taisykles, draudimus, todėl svarbu žinoti, kokias verslo formas naudoja verslo partneriai ir kokia vartotojų užsienyje reakcija į importuojamas prekes ir paslaugas. Todėl organizacija, nežinodama arba būdama nejautri tarptautiniams įsipareigojimams, rizikuoja investuoti laiką ir finansus į netinkamas ar nepriimtinas užsienio rinkas.

Technologinė aplinka. Nauji laimėjimai gaminių ar procesų srityje, mokslo pažanga. Iš technologinio lygio galima spręsti apie rinkos potencialą, infrastruktūros plėtros galimybes. Technologijos lygis nusako personalo kvalifikaciją, vartotojų požiūrį į mokslą ir inovacijas. Technologinės aplinkos poveikis sąlygoja naujų prekių atsiradimą, paslaugų paketo įvairinimą, tobulinimą, t.y. sukuria naujus vartotojų poreikius ir lūkesčius.

Taip pat veikia **konkurencinė aplinka**. Konkurentai – rinkos dalyviai, pateikiantys potencialiems pirkėjams tuos pačius ar panašius poreikius tenkinančius paslaugų produktus ar prekes. Pasak Kinderio (2010), šioje aplinkoje stebimos trys konkurencijos rūšys:

- visuotinė – kuomet varžomasi dėl pirkėjų;
- vertikalioji – kuomet varžomasi tarp tuos pačius poreikius tenkinančių skirtingų paslaugų ar prekių;
- horizontalioji – kuomet varžomasi tarp tuos pačius poreikius tenkinančių vienos rūšies paslaugų ar prekių.

Kadangi sudėtinga stebėti, analizuoti ir vertinti konkurentų veiklą dėl jų uždarumo ir informacijos neviešinimo apie savo veiksmus, organizacijos paprastai didesnę dėmesį atkreipia į vartotojų elgseną ir sprendimus.

Aplinkosauga. Vis aktualesnis darosi verslo ir aplinkos apsaugos ryšys. Kai kurios ūkinės veiklos šakos (pavyzdžiui, chemijos, maisto pramonė, žemės ūkis, transportas) ypač teršia aplinką. Galioja nemažai normų, reguliuojančių taršos lygį. Jų nesilaikančios organizacijos privalo atlyginti aplinkai padarytą žalą. Pradedant tarptautinį verslą, ekologiniai veiksniai gali tapti viena iš didžiausių įėjimo į šaką barjerų. Be to, vartotojų poreikiai sietini su produkcijos ar paslaugų ekologiškumu.

Geografinė-infrastruktūrinė aplinka. Tai aplinka, veikianti teritoriniu – tarptautiniu mastu ir atliepanti įvairius klausimus: bendrą transporto infrastruktūrą, inovacijas ir ryšių tinklus, tarpvalstybinę prekybą, bendrą gamtos išteklių valdymą, miesto ir kaimo vietovių susiejimą ir kt. Akivaizdi galimybė pasinaudoti papildoma šios aplinkos nauda kaimyniniams regionams.

Gali būti atskirai išskiriamas ir **ekologinis veiksnys**, šį aplinkos veiksnį formuoja tarptautiniai aplinkos apsaugos reikalavimai, kurių privalu laikytis.

Vidiniai veiksniai, sąlygojantys pokyčius organizacijoje. Vidinės jėgos, skatinančios pokyčius – tai impulsai, ateinantys iš organizacijų vidaus, kurių įvairovė ne ką mažesnė nei išorinių veiksnų. Kiekviena verslo organizacija dėl savo specifikos turi specifinę vidinę aplinką. Mintzberg (1998) organizacijos vidinei aplinkai priskiria kultūrą, žmones, sistemas, struktūrą.

Oškutienė ir Korsakienė (2012) taip pat pritaria, jog pokyčius organizacijoje skatina tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai, tokie kaip naujų technologijų atsiradimas rinkoje, organizacijos poreikis gerinti darbo našumą bei efektyvumą. Taip pat autorė pabrėžia, jog pokyčius organizacijoje skatina vadovo pasikeitimas, įvairios krizės bei organizacijos dydis, taip pat organizacijos, linkusios keistis, siekdamos išsilaikyti rinkoje.

Pokyčius lemiančias priežastis nagrinėjo ir Zakarevičius (2006), kurio klasifikacija pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė

Pokyčius organizacijoje lemiančios priežastys (adaptuota pagal Zakarevičių, 2006)

PRIEŽASČIŲ KLASIFIKACIJA	
IŠORINĖS	Nauji mokslo atradimai, globalūs pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės bei vadybinės veiklos veiksmai, ekonomikos globalizacijos ir internacionalizacijos procesai.
VIDINĖS	Organizacijos žmogiškųjų išteklių kokybinis augimas, organizacijos kiekybinė plėtra, organizacijos išsigimimas.

Remiantis lentelėje pateikta pokyčius lemiančių priežasčių klasifikacija galima daryti prielaidą, kad pokyčius lemia tiek vidinės, tiek išorinės priežastys. Prie išorinių priežasčių priskiriami nauji moksliniai atradimai, kurie apima produktų ar paslaugų kūrimui naudojamų medžiagų, technologinių sprendimų, įrangos pokyčius, informacijos apdorojimo perspektyvas. Taip pat pokyčius organizacijoje lemia ir pasikeitimai ne tik šalyje, bet ir pasaulyje, ekonomikos globalizacijos bei internacionalizacijos procesai. Vidinės priežastys yra susijusios su organizacijos veiklos procesais, t. y. personalo kaita, organizacijos plėtra bei organizacijos revitalizacija. Organizacijos, naudodamos pasenusias technologijas, taikydamos netinkamas motyvacijos priemones nebeturi galimybės vystytis ir plėstis, todėl būtina jų modernizacija, kuri susijusi su veiklos tobulinimu.

Mokslinė analizė leido suprasti, kad pokyčius lemia vidinės ir išorinės priežastys, tačiau mokslininkai įvardija ir pokyčių kliūtis (žr. 3 lent.).

3 lentelė

Pokyčių organizacijoje kliūtys (sudaryta autorės)

Autorius	Kliūčių apibūdinimas
Videikienė ir Šimanskienė (2014)	Pasipriešinimas pokyčiams, į pokyčius nežvelgiama kaip į bendrą organizacijos veiklos procesą, negatyvus darbuotojų požiūris.
Kotter ir Schlesinger (2008)	Ribotas domėjimasis pokyčiais, pasitikėjimo trūkumas, klaidingas pokyčių suvokimas, skirtingi vertinimai, pasitikėjimo tarp vadovų ir darbuotojų stoka.
Klimas ir Ruževičius (2009)	Darbuotojų nepasitenkinimas pokyčiais, pasitikėjimo savimi ir kitais stoka, nežinomybės baimė, inertiškumas, galimas atsakomybės padidėjimas.

Kitų mokslininkų darbuose, nagrinėjant pokyčių kliūtis, pateikiama pokyčių skatinimo ir pasipriešinimo jiems veiksnių analizė (žr. 4 lent.).

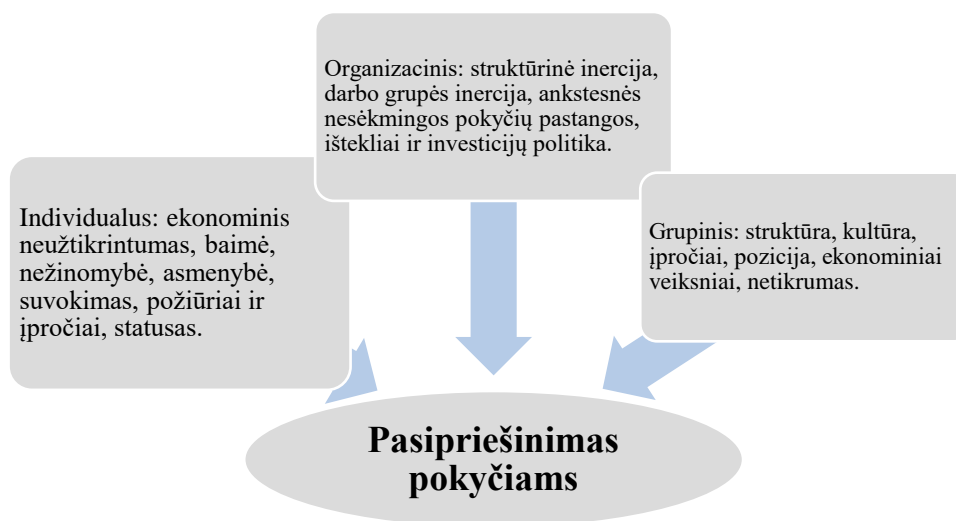
4 lentelė

Pokyčius skatinantys ir stabdantys veiksniai (sudaryta autorės)

Skatinantys veiksniai	Stabdantys veiksniai
Išoriniai veiksniai: rinka, valstybės įstatymai ir nurodymai, technologija, darbo rinka, ekonominiai pokyčiai.	Netikrumas, grupės pasipriešinimas, priklausomybė, nepasitikėjimas administracija, siūlomų pokyčių silpnybė, susirūpinimas dėl asmeninių nuostolių.
Vidiniai veiksniai: administracinis procesas, darbuotojų problemos.	

Sutinkama, kad priešintis pokyčiams yra žmogiškoji prigimtis, nes pokyčiai verčia žmones kasdieninėje veikloje priimti naujus veiklos būdus. Siekdami išspręsti šią problemą, vadovai turi suprasti, kodėl žmonės priešinasi pokyčiams. Pagrindinės pokyčių kliūtys yra: netikrumas, susirūpinimas dėl asmeninių nuostolių, grupės pasipriešinimas, priklausomybė, pasitikėjimas

administracija, neapibrėžtumas (Fullan, 2009; Spector, 2011). Organizacijose diegiant pokyčius, susiduriama su pasipriešinimu tiek individualiu, tiek grupės aspektu. Pasipriešinimą galima suskirstyti į tris pagrindines grupes (žr. 3 pav.).



3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams veiksnių grupės (adaptuota pagal Videikienę ir Šimanskiene, 2014)

Remiantis 3 paveiksle pateikta informacija, galima teigti, kad, tobulinant veiklą, pasipriešinimas pokyčiams susijęs su individualiais, organizaciniais bei grupiniais veiksniais. Kotter (2007) taip pat nurodė, kad pokyčius tobulinti organizacijos veiklai inicijuoja įvairios žmonių grupės.

Individualūs veiksniai susiję su organizacijos darbuotojų nuostatomis, požiūriais, įpročiais bei statusu. Organizaciniai veiksniai susiję su pokyčių įgyvendinimo organizacijoje procesu: pokyčių bei investicijų politika, ankstesne pokyčių diegimo patirtimi. Grupiniai veiksniai susiję su ekonominiais veiksniais, organizacijos struktūra, pokyčių valdymo grupėmis.

Mokslinėje literatūroje pasipriešinimas minimas kaip neišvengiamai susijęs su organizacinių pokyčių iniciatyvomis, ir organizacijos narių prieštaravimas naujovėms yra laikomas vienu iš pagrindinių veiklos tobulinimą lėtinančių kliūčių. Kadangi ateitis yra dažnai neaiški, kalbant apie pokyčius, žmonės apskritai nėra motyvuoti keistis, nebent yra įtikinamų priežasčių (Michalak, 2010).

Analizuodami pokyčių kliūtis įvairūs mokslininkai išryškina skirtingas priežastis kliūtims atsirasti, tačiau visi sutaria, jog pokyčių kliūtys klasifikuojamos jas identifikuojant pagal 4 pagrindines grupes (Videikienė, Šimanskiene, 2014):

- ekonominio pobūdžio kliūtys (lėšos pokyčiams diegti);
- techninio – technologinio pobūdžio (lėčiau besivystantys procesai stabdo kitus procesus);
- vadybinio pobūdžio kliūtys (patirties stoka, neatnaujinta organizacinė struktūra, autoritarinis valdymas);

- socialinio – psichologinio pobūdžio kliūtys (darbuotojų nepasitenkinimas, konfliktai, baimė).

Taigi pokyčiai neišvengiamai daro poveikį daugeliui organizacijoje dirbančių žmonių ir kelia reikalavimą kiekvienam iš jų keistis kaip individui. Tik tuo atveju, kai žmonių keitimasis atitinka organizacijos strateginius tikslus ir sutampa su pačios organizacijos keitimusi, galimas sėkmingas veiklos tobulinimo procesas.

Kiekvienoje organizacijoje pokyčiai yra unikalūs ir, priklausomai nuo to, kokia organizacija ir kokie pokyčiai diegiami, priklausys, kaip organizacija sugebės įgyvendinamus pokyčius suvaldyti. Nevaldomi pokyčiai organizacijai daro daugiau žalos nei naudos. Todėl analizuojant pokyčius tikslinga apibrėžti ir pokyčių valdymo, kuris neretai siejamas su procesu, sampratą.

Organizacijos sėkmė priklauso ne nuo sugebėjimo inicijuoti pokyčius, numatyti jų būtinybę, tačiau nuo gebėjimo juos suvaldyti, identifikuoti kliūtis įgyvendinant pokyčius, įvertinti ir, jei reikia, grįžti prie pradžios. Neabejojama, jog pokyčių valdymas svarbi organizacijos veiklos funkcija juos įgyvendinant, tačiau moksliniuose šaltiniuose nėra vieningos nuomonės dėl pokyčių valdymo sampratos (žr. 5 lent.).

5 lentelė

Pokyčių valdymo sąvokų įvairovė (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Pokyčio valdymo sąvoka	Dedamoji
Kotter (2007)	Pokyčių valdymas – tai procesų, priemonių ar mechanizmų rinkinys, kuris sudaromas siekiant išlaikyti kontrolę bei išvengti įvairaus tipo bei masto problemų įgyvendinant pokyčius	Proceso kontrolė
Wardale (2008)	Pokyčių valdymas – kontroliuojamas procesas, kuriuo remiantis iš anksto apibrėžtu modeliu bei nedidelėmis jo modifikacijomis yra įgyvendinami sisteminiai pokyčiai	Proceso kontrolė, sistemiškumas
Lunenburg (2010)	Pokyčių valdymas – organizacijos esamos situacijos pasikeitimas į pageidaujamą būseną, siekiant padidinti organizacijos veiklos efektyvumą	Pokyčio įgyvendimas
Hurn (2012)	Pokyčių valdymas – planuotas tikslas siekiant pakeisti organizacijos esamą situaciją į planuojamą/pageidaujamą kryptį, atsižvelgiant į naujus iššūkius	Naujų veiklos būdų apibrėžimas, paieška. Pokyčio planavimas
Burke (2013)	Pokyčių valdymas – planuotas kitimo valdymas	Planavimas
Videikienė, Šimanskienė (2014)	Pokyčių valdymas – pokyčių numatymas, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimas ir teigiamų pokyčių privalumų naudojimas	Planavimas

Pokyčių valdymo apibrėžimuose autoriai akcentuoja skirtingus aspektus: Wardale (2008) – pokyčių sistemiškumą, proceso kontrolę; Anderson (2001), Creasey (2007) – pagalbą žmonėms; Burke (2013), Videikienė ir Šimanskienė (2014), Rothwell (2009), Lunenburg (2010), Hurn (2012) – planavimą, naujų veiklos būdų paiešką, resursų sutelkimą, pokyčio testavimą, įgyvendinimą. Pastebėtina, jog visuose pokyčių valdymo apibrėžimuose dominuoja šie akcentai:

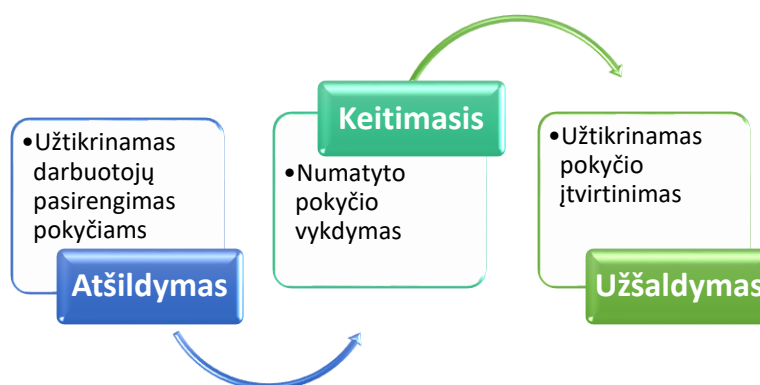
- perėjimas iš situacijos A į situaciją B (pokytis);
- procesų valdymas pokyčio metu – kai detalizuojama, kas turi būti valdoma;
- akcentai valdymo metu: dažniausiai akcentuojama pagalba žmonėms bei požiūrio sistemiškumas.

Apibendrinant galima teigti, kad pokytis – tai procesas, kada organizacija ar individas pereina iš vienos būsenos į kitą (kartais geresnę, kartais blogesnę), o pokyčių valdymas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip planuotas sistemingas procesas, kuriuo siekiama identifikuoti pokyčių būtinumą, įvertinimą, pasirengimą juos diegti organizacijos aplinkoje, taip pat organizacijos gebėjimą valdyti pokyčius, įvertinti teigiamas bei neigiamas jų pasekmes. Pokyčiai organizacijoje vykdomi siekiant tobulinti (ar net iš esmės keisti) vienus ar kitus organizacijos elementus ir reikalingi tam, kad organizacija išliktų konkurencinga aplinkoje ir sugebėtų pasiekti savo tikslus.

1.2. Pokyčių valdymo organizacijoje procesai

Pokyčių valdymo organizacijoje procesai – tai organizacijos numatomų veiksmų planuojant, kuriant kontrolės mechanizmą ir numatant priemones, kurie yra sprendimo įgyvendinti naują pokytį rezultatas. Žinomi įvairūs pokyčių valdymo modeliai.

1947 m. K. Lewinas pirmasis pasiūlė trijų pakopų modelį, labai aiškiai apibūdinantį pokyčių valdymo procesą (žr. 4 pav.). Šis modelis dažnai naudojamas kaip pokyčių įgyvendinimo planas.



4 pav. Lewino trijų etapų kaitos procesas
(adaptuota pagal Carpenter, Bauer, Erdogan, 2012)

K. Lewino modelyje išskiriami šie trys pokyčių valdymo etapai:

- **Dabartinio požiūrio atšildymas.** Kad pokyčiai vyktų, sena elgsena turi būti pripažinta kaip nepatenkinama ir todėl keistina. Autorius pažymi, kad pokyčių poreikį turi jausti patys žmonės arba jų grupės. Akcentuojama, kad pokyčiai turi būti suvokiami kaip neišvengiamybė, o ne primetami.
- **Keitimasis arba perėjimas į kitą lygmenį.** Tai periodas, kai ieškoma naujų sprendimų: tiriamos alternatyvos, nustatomos naujos vertybės, keičiama struktūra, kaupiama naują poziciją patvirtinanti informacija.
- **Naujo lygmens požiūrio užšaldymas.** Atradus patenkinamą būseną, įvyksta užšaldymas, bet jau naujo lygio. Šis žingsnis apima priimtų sprendimų stiprinimą ir palaikymą.

K. Lewin teigia, kad organizacinių pokyčių modelis įgyvendinamas trimis būdais:

- **Keičiant asmenis, kurie dirba organizacijoje** (jų įgūdžius, vertybes, požiūrius ir galiausiai elgesį) – skiriant dėmesį instrumentiniam organizaciniam pokyčiui;
- **Keičiant įvairias organizacines struktūras ir sistemas** – premijavimo sistemas, atskaitomybės santykius, darbo projektavimą;
- **Tiesiogiai keičiant organizacinį klimatą ir tarpasmeninį stilių** – kaip dažnai žmonės yra vieni su kitais, kaip valdomi konfliktai, kaip priimami sprendimai (Branch, 2002).

Vis dėlto, pagrindinis šio modelio trūkumas tas, kad jis pagrįstas prielaida, jog organizacijos veikia esant stabilioms sąlygoms – gali judėti iš vienos stabilios būsenos į kitą planuojamu būdu, o tai reiškia, kad šis modelis gali būti nenaudingas chaotiškoje organizacijų aplinkoje.

K. Lewin pateiktą organizacinių pokyčių teoriją išplėtojo Dunphy ir Stace (1993), kurie tyrė pokyčius organizacinės transformacijos perspektyvoje. Remdamiesi transformacijos perspektyva, Dunphy ir Stace (1993) teigė, kad organizacijoms būtinas pokyčių modelis, kuris iš esmės buvo „situacinis“ arba „nenumatytų atvejų modelis“. Mokslininkai teigia, kad yra pagrįsta teorija, jog situaciniai kintamieji lemia organizacijos struktūrą ir veiklą, todėl nėra dviejų vienodų organizacijų, kurioms tiktų vienas kaitos modelis. Autorių pateikto modelio dedamosios pateikiamos 6 lentelėje.

Autorių nuomone, pokyčių diegimas dažniausiai yra planuotas ir juos diegiant dalyvauja didžioji dalis organizacijos narių. Tačiau nepaisant to, kuri pokyčių diegimo strategija taikoma, būtinas situacijos įvertinimas, reikalingų pokyčių identifikavimas.

Kotter siūlomas pokyčių valdymo modelis siejamas su minėtu Lewin trijų etapų modeliu, tik jame detaliau paaiškinama, kokius žingsnius būtina atlikti norint įgyvendinti pokyčius organizacijoje. Siekdamas užtikrinti sėkmingą ilgalaikį pasikeitimą, organizacijos turi pereiti kiekvieną iš aštuonių etapų pagal pateiktą Kotter tvarką.

Dumphy ir Stace pokyčių tipologija (adaptuota pagal Ryan, Williams, 2008)

PAŽANGIŲ POKYČIŲ STRATEGIJOS	TRANSFORMACINIŲ POKYČIŲ STRATEGIJOS
<p align="center">Dalyvaujamoji kaita (evoliucija)</p> <p>Taikoma tada, kai organizacijai reikalingi minimalūs pokyčiai arba kai organizacijoje būtini pokyčiai, tačiau pokyčiams diegti turima pakankamai laiko.</p>	<p align="center">Charizmatiška kaita</p> <p>Taikoma tada, kai organizacijai būtini pokyčiai ir turima mažai laiko, tačiau dauguma darbuotojų palaiko radikalius pokyčius.</p>
<p align="center">Priverstinė (dirbtinė) kaita</p> <p>Taikoma tada, kai organizacijos iš dalies atitinka rinkos reikalavimus, tačiau reikalingi minimalūs pakeitimai arba pakeitimai, kuriems nereikia skubotų sprendimų.</p>	<p align="center">Diktatorinė kaita</p> <p>Kada pokyčiai būtini ir nėra laiko, tačiau organizacijoje pokyčiai nėra palaikomi, nors pokyčiai būtini siekiant organizacijai išgyventi rinkoje.</p>

Pokyčių teorija apibrėžia blokus, reikalingus siekiant ilgalaikių tikslų. Yra daug teorijų apie tai, kaip įgyvendinti pokyčius. Daugelis iš šių teorijų yra kilę iš lyderystės ir pokyčių valdymo guru John P. Kotter.

Kotter (2007) pristatė aštuonių etapų pokyčių procesą. Jis teigia, kad norint, jog pokytis būtų sėkmingas, 75 proc. bendrovės valdymo veiksmų turi būti nukreipti:

1. **Žingsnis.** Būtinumo jausmo sukūrimas.
2. **Žingsnis.** Pagrindinės koalicijos (sajungos) sukūrimas.
3. **Žingsnis.** Vizijos ir strategijos plėtojimas.
4. **Žingsnis.** Pokyčių vizijos komunikavimas.
5. **Žingsnis.** Galios suteikimas visuotiniam veiksmui.
6. **Žingsnis.** Trumpalaikių laimėjimų kūrimas.
7. **Žingsnis.** Laimėjimų užtvirtinimas ir kitų pokyčių kūrimas.
8. **Žingsnis.** Naujų požiūrių įtvirtinimas kultūroje.

Kotter pateikti etapai remiasi tvirtu komunikacijos, įgalinimo ir dėmesio pagrindu. Įgyvendinus pokyčius, svarbu skatinti ir palaikyti naują požiūrį, kad žmonės nenorėtų grįžti prie senų įpročių. Stebėjimas, grįžtamasis ryšys ir intervencija yra būtina tam tikrą laikotarpį įgyvendinus pokyčius.

Anot autoriaus, pirmasis žingsnis – „sukurti būtinumo jausmą pokyčiams“ iš esmės yra svarbiausias žingsnis, kuris lemia 75 proc. pokyčio sėkmės organizacijoje. Šiame žingsnyje būtina padėti kitiems išvysti, kad reikia pokyčių ir kaip svarbu veikti nedelsiant. Antrajame žingsnyje reikia pasirūpinti, kad pokyčiams vadovautų stipri komanda, kurios nariai turėtų lyderio gebėjimų, būtų patikimi, mokantys bendrauti, autoritetingi, gebantys analizuoti ir jaučiantys pokyčių svarbą. Trečiasis žingsnis apibrėžiamas kaip pokyčių vizijos ir strategijos susikūrimas. Jame būtina numatyti, kuo ateitis skirsis nuo praeities ir kaip tą ateitį paversti tikrove.

Kotterio modelis labai glaudžiai koreliuoja su Lewino modeliu: trys pirmieji Kotterio suformuoti žingsniai padeda kurti pokyčiams palankų klimatą organizacijoje ir juos galima sugretinti su pokyčio inicijavimu – „atšildymo“ faze. Tolimesni trys žingsniai reikalingi įpareigoti ir įgalinti visą organizaciją sėkmingai veikti reikiamų pokyčių linkme. Sukūrus palankų klimatą pokyčiams, labai svarbu aiškinti ir skleisti viziją, užtikrinti, kad kuo daugiau žmonių ją suprastų ir priimtų. Penktajame žingsnyje siekiama įgalinti veikti kitus. Pašalinamos kliūtys, kad tie, kurie nori viziją paversti tikrove, galėtų tai daryti. Šeštajame žingsnyje kuo greičiau siekiama matomos, aiškios sėkmės. Minėtus 4–6 žingsnius Kotterio modelyje galima pavadinti įgyvendinimo ir susieti su Lewino „keitimosi“ etapu. Po pirmosios sėkmės septintajame žingsnyje dar stipriau siekiama pokyčių, kol vizija taps tikrove. Paskutiniame žingsnyje kuriamos naujos tradicijos ir įtvirtinami pokyčiai. Organizacijoje laikomasi naujų elgesio būdų užtikrinant, kad jie suteiks sėkmę, kol taps pakankamai stiprūs ir išstums senas tradicijas. Pastarieji du žingsniai labai svarbūs įgyvendinant ir sustiprinant pokytį, juos galima priskirti Lewino modelio pokyčio įtvirtinimo – „užšaldymo“ etapui.

Šio aštuonių etapų modelio pagrindiniai du elementai yra tokie:

- žingsnių seka yra santykinai svarbi ir nekintanti;
- lyderystė yra svarbiausias pokyčių pastangų aspektas.

Kotter pabrėžia, kad jo pateiktame modelyje valdymo nepakanka. Reikšmingas elementas anot autoriaus, yra lyderystė, ypač plėtojant ir skleidžiant pokyčių viziją. Tik lyderystė gali visapusiškai nukreipti į kiekvieną iš aštuonių etapų ir patirti sėkmę transformacijoje, kadangi lyderis gali įsiskverbti į žmonių, kurie yra organizacijoje, širdis ir protus bei versti juos pasikeisti (Ryan, 2008).

Aštuonių žingsnių pokyčio modelis turi nemažai trūkumų, kaip ir privalumų. Privalumas yra tas, kad tai „žingsnis po žingsnio“ modelis, kurį lengva įgyvendinti. Tačiau tam, kad modelis būtų sėkmingai įgyvendintas, turi būti paeiliui pereiti visi aštuoni etapai. Praleidus bent vieną žingsnį ar be tvirto pagrindo peršokant į priekį dažniausiai atsirastų problemų ir organizacija gali niekada nepasiekti pokyčių įgyvendinimo. Be to, modelyje didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas ne pačiam pokyčiui, bet labiau pokyčio priimtinumui ir pasiruošimui jam, o tai palengvintų perėjimus. Tačiau didžiausias trūkumas yra ne tas, kad negalima praleisti žingsnių ar kad pokyčio procesas visiškai žlugs, o tai, jog pokyčio įgyvendinimas yra procesas, reikalaujantis daug laiko sąnaudų (Rose, 2002).

Organizacinių pokyčių cikliškumą apibūdinantis Andersonų modelis yra išsamesnis už Kotterio aštuonių žingsnių ir visapusiškai tinkantis visų rūšių organizaciniams pokyčiams. Šį modelį sudaro trys sritys: *turinio* (organizacinės ir techninės sritys, kurioms reikia pokyčių); *žmonių* (reikia mąstysenos, elgsenos ir kultūrinių pokyčių, kad būtų pasiektas siūlomas pokytis); ir *procesas* (reikia suplanuoti ir suprojektuoti veiksmus, kad būtų galima įgyvendinti siūlomus pokyčius).

Andersonų modelyje užfiksuotos devynios ciklinės fazės, nuosekliai einančios viena po kitos:

Fazė I – pasiruošimas vadovauti pokyčiui: organizacijoje sutariama, kad metas pokyčiams. Darbuotojai parengiami kaitos procesui.

Fazė II – organizacinės vizijos sukūrimas, įsipareigojimas ir pajėgumai: pirmiausia susijusi su visos organizacijos supratimo, įsipareigojimo, impulso ir sėkmės transformacijoje formavimu.

Fazė III – situacijos įvertinimas, siekiant nustatyti projektavimo reikalavimus. Kaip Anderson ir Anderson (2001, p. 147) paaiškino, „paviršiaus informacija, kuri apibrėžia, ką reiškia pasisiekimas ir ką organizaciją jau turi ir kas padės pasiekti sėkmę“.

Fazė IV – norimos būsenos projektavimas: pokyčio iniciatorių vaidmuo yra suprojektuoti specifinius organizacinius ir kultūrinius sprendimus, įgalinsiančius sėkmingą vizijos, kurią apims pokyčiai, pasiekimą.

Fazė V – poveikio analizė: sutelkia dėmesį į ateities būsenos projekto poveikio egzistuojančiai organizacijai dydžio analizę; fazė užtikrina, kad norima būsena veiks efektyviai, kaip integruota būsena.

Fazė VI – įgyvendinimo planavimas ir organizavimas: susijęs visų pirma su veiksmų, reikalingų įgyvendinti norimai būsenai, identifikavimu ir pagrindinio plano plėtra. Fazėje taip pat sukuriama planai individualios norimos būsenos įtakai didinti; integruojami individualūs poveikio planai, kad būtų galima identifikuoti detalaus pagrindinio plano įgyvendinimo veiksmus; projektuojamos strategijos, siekiant išlaikyti pokyčio energiją per visą įgyvendinimą ir integruoti jas plane; nustatoma žingsnių strategija ir tvarkaraštis ir jie pritaikomi įgyvendinimo pagrindiniam planui.

Fazė VII – pokyčio plano įgyvendinimas. Kaip buvo rašyta aukščiau, I–VI fazės visų pirma yra susijusios su įgyvendinimo pagrindo paruošimu. Šie žingsniai apima tikrinimo ir pertikrinimo veiksmų procesą, kad būtų galima įsitikinti, jog niekas neužmiršta ir kad pokyčiai organizacijoje bus sėkmingi. Ši fazė susijusi su pagrindinio plano įgyvendinimu, norint pasiekti reikiamą būseną ir įgyvendinti visus pokyčius, reikalingus organizacijai jos dabartinėje būsenoje.

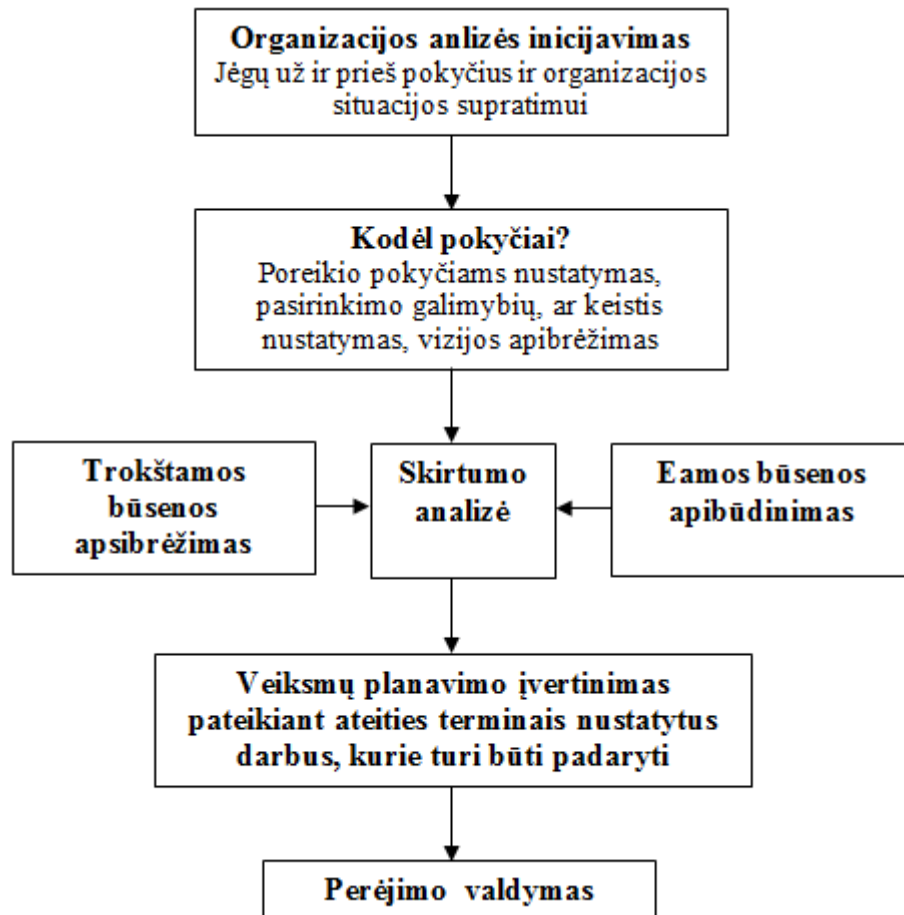
Fazė VIII - šventimas ir naujos būsenos integravimas: organizacija turi švęsti norimos būsenos pasiekimo etapą. Tai padeda integruoti darbuotojus ir palaiko juos įvaldant naują mąstyseną, elgseną, įgūdžius ir praktikas, kurios naują būseną daro sėkmingą.

Fazė IX – mokymasis ir kurso taisymas. Ši fazė yra taip pat svarbi, kadangi reikalauja organizacijai turėti:

- nuolatinio naujos būsenos tobulinimo mechanizmus;
- įvertinimo ir mokymosi strategijas;
- veiksmų, padedančių organizacijai pasiruošti ir sugebėti sėkmingai inicijuoti pokyčius ateityje (Anderson ir Anderson, 2001, p. 223).

Paminėtina, kad Andersonų pokyčių modelis yra išsamus, paremtas strateginiais sprendimais ir puikiai tinka valdant skirtingus organizacijos pokyčių tipus.

R. Beckhard ir R. T. Harris (1987) pokyčių valdymo modelis. Autoriai orientavosi į pereinamąjį laikotarpį (nuo organizacijos „esamos būsenos“ iki „trokšamos ateities būsenos“), nuo organizacijos narių nepasitenkinimo būsenos iki naujų vaidmenų, funkcijų ar struktūrų priėmimo. Tai modifikuotas K. Lewin (1958) modelis, kuriame yra tik išplėstas etapų skaičius (Schein, 2002) (žr. 5 pav.).



5 pav. R. Beckhard ir R. T. Harris pokyčių valdymo proceso modelis
(Cawsey, Deszca, Ingols, 2012, p. 481)

1. **Išankstinė diagnozė / organizacijos analizė** – privalu išsiaiškinti, ar pokytis iš tiesų pagrįstas. Taip pat svarbu pastebėti ir įvertinti, ar pokytis iš tiesų reikalingas.

2. **Ateities numatymas** – tai etapas, kai reikia atsakyti į klausimus: ko mes norime, ką bandysime keisti, koks mūsų tikslas? Ir kas bus, jei nieko nedarysime ir paliksime viską, kaip buvę? Būtina valdyti tikslo siekimą.

3. **Dabarties apibūdinimas** – kodėl mes dabar čia esame, ko iš mūsų reikalaujama, kas mus stabdo, kas mums naudinga? Reikia aiškiai nustatyti silpniausias esamos padėties ypatybes.

4. *Atotrūkio tarp dabarties ir ateities nustatymas* – tik tuomet bus galima nuspręsti, ką galima daryti, kas galėtų vadovauti, padėti ar priešintis.

5. *Vadovavimas perėjimui iš dabarties į ateitį* – konkrečiai nustatant atsakomybę, kas, ką ir iki kada turi padaryti, įvykdyti.

6. *Pokyčio įvertinimas ir kontrolė* – ar pasisekė, ar pokyčiai tebevyksta, ar kas nors išmokta, pakeista, pasiekta?

Anot Lodienės (2005), šio modelio kūrėjai orientuojasi į pereinamąjį laikotarpį – nuo organizacijos „esamos būsenos“ iki „trokšamos ateities būsenos“, t. y. naujų vaidmenų, funkcijų ar struktūrų priėmimo. Šiuo modeliu pirmiausia siūloma sukurti pereinamojo laikotarpio valdymo komandą (angl. k. *Transition Management Team - TMT*), kurią turėtų sudaryti asmeninių gebėjimų turintys lyderiai. Lodienė (2005) teigia, kad šis modelis patvirtina pokyčių, kuriuos būtina valdyti efektyvia komunikacija, dinamiškumą. Tik sisteminis pokyčių valdymas yra sėkmingo pokyčių įgyvendinimo prielaida.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė pokyčių ir pokyčių valdymo sampratų įvairovę. Apibendrinant pokyčio valdymo konceptą, galima teigti, kad pokyčių valdymas – tai procesų, priemonių ar mechanizmų rinkinys, kuris sudaromas siekiant išlaikyti kontrolę bei pokyčių metu išvengti įvairaus tipo bei masto problemų. Organizacijos, įgyvendindamos pokyčius, pereina visus pokyčių valdymo etapus ir sukaupia tokį vidinį potencialą, kuris įgalina organizaciją vystytis, keistis ir tobulėti. Tik žingsniniu procesu, kurio metu atpažįstamas pokyčių poreikis virsta rezultatu, organizacijos patenka į aukštesnį lygį.

2. EKSPORTAS KAIP STRATEGINIS VEIKLOS POKYTIS ORGANIZACIJOJE

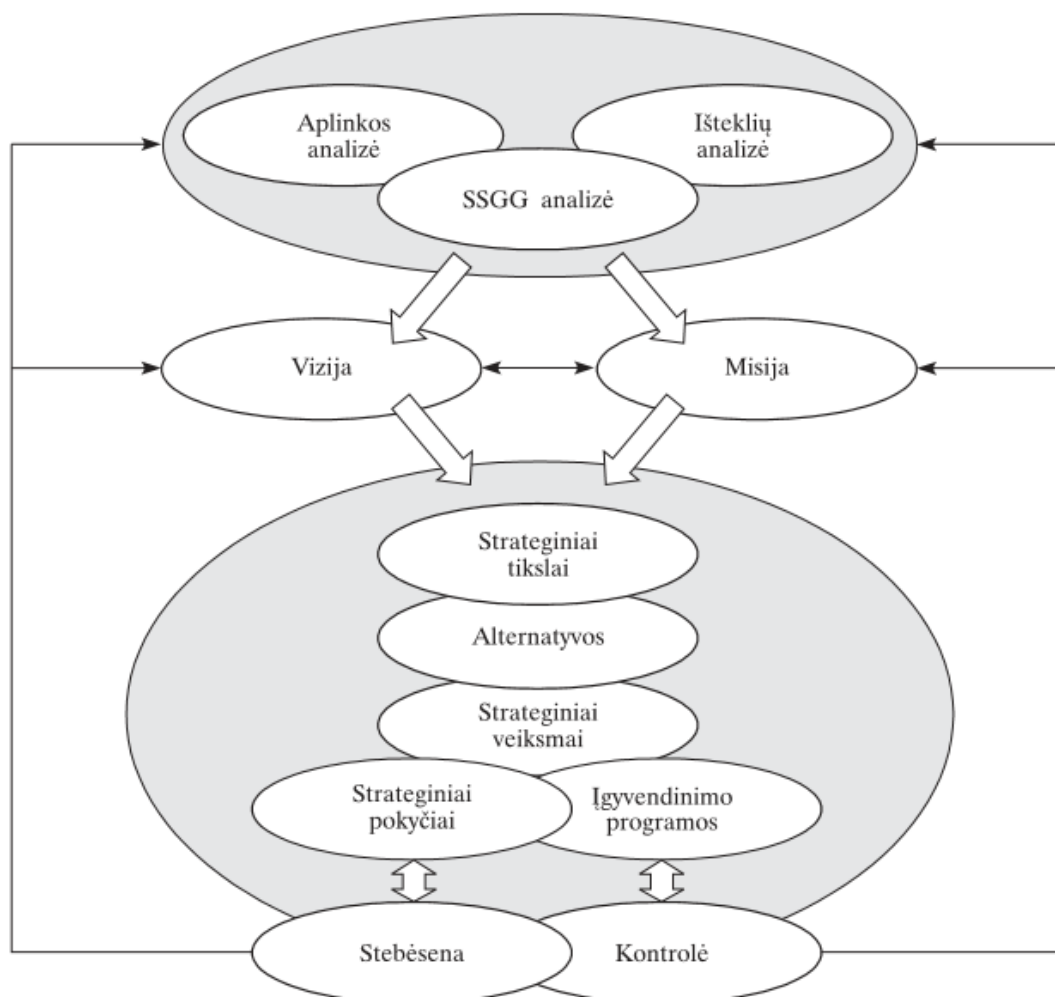
P. Drucker (2004) teigia, kad organizacijos privalo pokyčius vertinti kaip galimybę, o ne kaip grėsmę. Didysis mokslininkas nurodo, kad *„jei pradėsite svarstyti kaitos grėsmę, jūs niekada neįgyvendinsite naujovių. Svarbu nepaneigti to, ko nėra mūsų planuose. Dažnai nenuspėjamumas yra geriausias naujovių šaltinis“* (Drucker, 2004, p. 81). Siekiant išgyventi ir sėkmingai vykdyti veiklą, visos organizacijos turi tapti pokyčių agentais. Efektyviausias būdas įgyvendinti pokyčius – juos įtraukti į strateginius organizacijos planus. Būtina pasinaudoti sėkmėmis ir analizuoti nesėkmes. Sėkmė praeityje negarantuoja organizacijos išlikimo ateityje, kaip ir praeities nesėkmė neprognozuoja blogos ateities. Bendras pokyčių procesas tampa pažangaus strateginio valdymo atributu, kuris gali užtikrinti organizacijos konkurencingumą. Kuo organizacija yra konkurencingesnė ir labiau pažengusi, tuo labiau ji gali vystytis tarptautiniame lygmenyje. Sėkmingas strateginis veiklos pokyčių organizavimas įrodo, kad organizacija rado sprendimą, kaip peržengti vidaus ir išorės sienas bei tapti pasaulinės rinkos dalimi. Atsižvelgiant į tai, strateginis veiklos pokyčio valdymo vaidmuo tampa labai svarbus.

2.1. Strateginių sprendimų, plėtojant eksporto plėtrą užsienio rinkose, svarba

Kiekvienos organizacijos tikslas – sėkmingai vystoma veikla. Kai vidaus rinka tampa ribota, organizacijos ieško veiklos tobulinimo galimybių už savo ribų. Vienas iš svarbiausių organizacijos pokyčių ekonomikos struktūroje – tarptautiniai ekonominiai ryšiai, kurie įgyvendinami per tarptautinę komercinę veiklą – užsienio prekybą. Yra keletas būdų, atveriančių galimybes įeiti į tarptautinę rinką, tačiau eksportas yra laikomas mažiausiai rizikinga tarptautinio verslo forma (Bernatonytė, 2010). Jis yra pirmas žingsnis link organizacijos plėtros ir internacionalizavimo. Didėjantys eksporto mastai rodo, kad internacionalizacija vyksta sparčiai. Internacionalizacija – procesas, kai įmonė skverbiasi į tarptautines rinkas (Johanson, Vahlne, 1977). Tarptautinei prekybai tampant strategine organizacijos kryptimi, eksportas, kaip pagrindinė užsienio prekybos realizavimo priemonė, virsta strateginiu veiklos pokyčiu.

Bendrajai prasme strategija suprantama kaip ketinimas, planas pasiekti tikslų. Todėl strategijai numatyti reikalinga nustatyti organizacijos vystymosi prioritetus, reikalingus išteklius ir jų naudojimo būdus (Davies, 2000), įvertinti naujas galimybes, susijusias su organizacijos ilgalaikiais tikslais (Steensen, 2014). Ne visos strategijos prielaidos yra svarbos, tačiau dažniausiai organizacijai iškyla problema formuluojant misiją. Organizacijos veikia aplinkoje, kurioje dinamika sukelia pokyčius. Aplinka, kurioje sunku prognozuoti, įpareigoja ar net priverčia organizacijas keistis (Altiok, 2011). Siekiant įgyvendinti pokyčius, organizacija turi turėti ilgalaikės perspektyvos viziją. Vizija ir misija

yra susijusios su ilgalaikiais bendrovės tikslais ir leidžia suprasti savo esamą ir būsimą situaciją (žr. 6 pav.).



6 pav. Strateginio valdymo modelis (Vasiliauskas, 2004, p. 12)

Strateginio valdymo praktika padeda rasti atsakymus į vykstančius pokyčius verslo aplinkoje ir skatina idėjas, tinkamai prisiderinti prie pokyčių siekiant organizacijai plėstis taip, kaip planuota. Svarbiausias strateginio planavimo pirmojo etapo instrumentas – organizacijos būklės įvertinimas – SSGG matrica, padedanti nustatyti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses bei išorės suteikiamas galimybes ir sukuriamas grėsmes. Organizacija turėtų pasinaudoti galimybėmis, išnaudoti rinkoje susidariusias palankias sąlygas, padidinti savo pranašumus; taip pat apsvarstyti, kokias silpnas būtina pašalinti, kad būtų sumažinta grėsmių tikimybė. Kitaip tariant, didžiausias analizuojamos bendrovės potencialas – jos stiprybės, kurias ji turi pasitelkti siekdama išnaudoti galimybes ir išvengti grėsmių.

Tolesniame strateginio planavimo etape formuluojama misija ir vizija. Misijos formavimas – tai svarbus strategijos rengimo etapas. SSGG analizės rezultatai yra organizacijos misijos identifikavimo ir

sėkmės vizijos plėtojimo pagrindas. Anot Jucevičiaus (1998), misija atspindi organizacijos veiklos specifinius bruožus, egzistavimo prasmę. Pastebima, jog verslo įmonės vis mažiau akcentuoja pelno gavimą bei kitus ekonominės veiklos stimuliuojančius rodiklius. Vis daugiau organizacijų, apibrėžiančių savo misiją, akcentuoja klientų poreikius bei jų tenkinimą.

Kitas strategijos kūrimo etapas – veiksmingas įmonės vizijos įtvirtinimas. Pasak Jucevičiaus (1998), vizija – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. Vizija sukonkretina organizacijos misiją, tiksliau apibrėždama, ko ji tikisi pasiekti. Vizijos įtvirtinimas padeda geriau suformuluoti organizacijos tikslus, ateities užduotis bei perspektyvas.

Siekiant organizacijai veikti ilgą laikotarpį, iškyla būtinybė plėtos poreikiui, kuris leidžia efektyviau susidoroti su nuolat kintančia aplinka, todėl organizacijos turi į strateginius tikslus įtraukti eksporto plėtrą. Strateginis sprendimas internacionalizuotis lemia strateginius pokyčius. Remiantis strateginio valdymo modeliu, suformulavus strateginį tikslą būtinas strateginių alternatyvų pasirinkimas.

Strateginio valdymo procesas apima įvairias strategines alternatyvas su visais jų privalumais ir trūkumais, tačiau jas pasirenka organizacijų vadovai, atsižvelgdami į konkurencinį pranašumą kitų organizacijų, šakos ar pramonės atžvilgiu. Priklausomai nuo organizacijos dydžio, iš pradžių vadovai privalo apsvarstyti dvi strategines alternatyvas, t. y. globalią ir regioninę.

„Socialinio, ekonominio, politinio ir kultūrinio gyvenimo santykių, veiklos ir ryšių stiprėjimas, susipynimas ir jungimasis į vieną sistemą regioniniu arba globaliu mastu laikomas internacionalizacijos procesu, kuris reiškia santykių išplėtimą už nacionalinės valstybės ribų. Tai yra kiekybinis procesas, sietinas su ryšių, veiklos, srautų geografiniu išplėtimu“ (Urbšienė, 2011, p. 209).

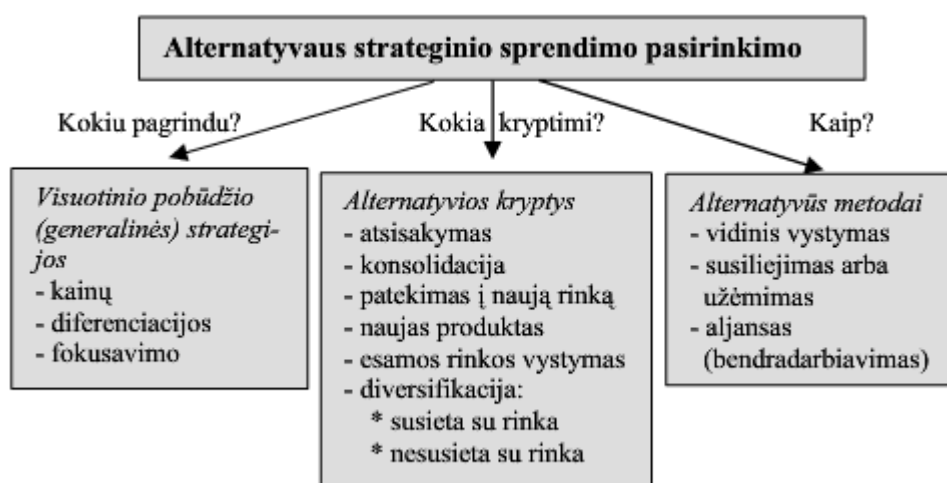
Globali strategija – tai strategija, kai konkurenciniais pranašumais apimamos visos rinkos, veikia pasaulio mastu bei yra pagrįsta strateginės sąveikos. Regioninė strategija – tai strategija, kai organizacija visą dėmesį sutelkia į konkrečius regionus.

Inkpen ir Ramaswamy (2006) pateikia globalios ir regioninės rinkų charakteristikas (žr. 7 lent.).

Globalios ir regioninės rinkų charakteristikos
(adaptuota pagal Inkpen ir Ramaswamy, 2006)

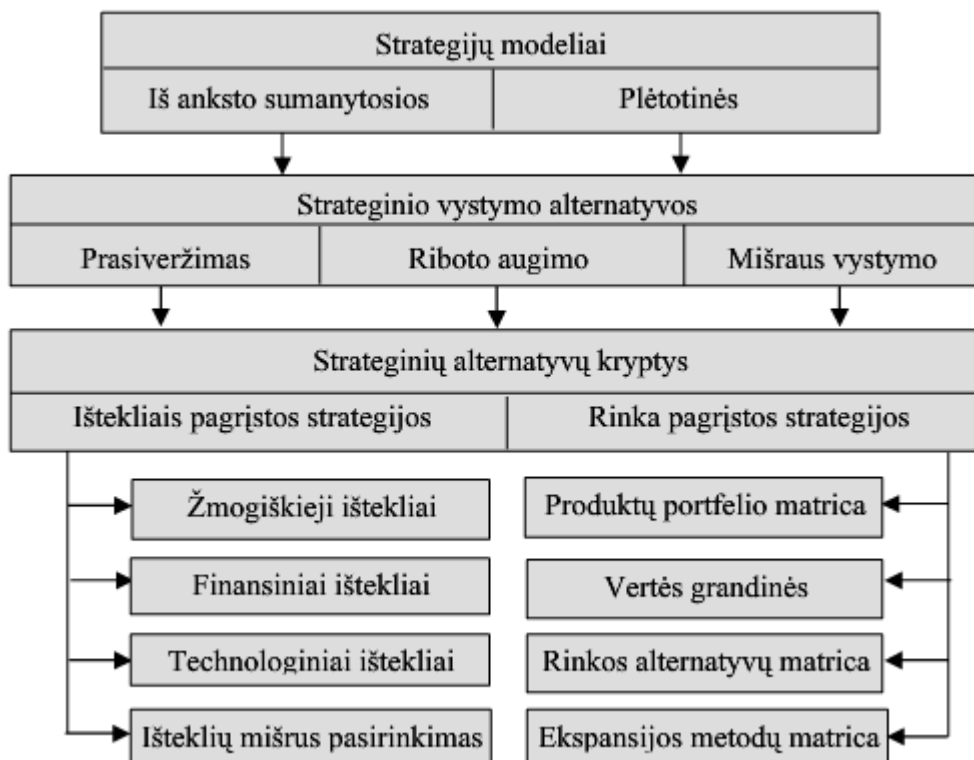
	Regioninė rinka	Globali rinka
Produkcija realizuojama	Tarptautinėje rinkoje	Tarptautinėje rinkoje
	Regioninė rinka	Globali rinka
Organizacijos klientų bazė	Daugiausia klientų yra kitose šalyse ar regionuose	Klientai visame pasaulyje
Organizacijos padaliniai	Autonomiškai daugelyje šalių	Turi aukštą autonomijos lygį daugelyje šalių; pasiskirstymas rinkose pagal konkurentus
Konkurentai	Pagrindinėse rinkose veikia (ne)visada	Visa rinka yra vienos organizacijos
Konkurenciniai ryšiai	Tarp dviejų šalių subjektų ar regionų lygmeniu	Pasauliniu mastu
Strateginė padėtis	Organizacijos pozicija vienoje rinkoje neturi įtakos pozicijai kitose rinkose	Iš esmės savo pozicija daro įtaką kitoms rinkoms
Organizacijos būstinė	Susieta su ta šalimi, kur veikia organizacija	Nepriklauso tai šaliai, kur ji yra
Sąnaudų formavimosi grandinė	Kuriamos toje šalyje, kur organizacija įkurta	Sukuriamos optimaliose vietose
Ištekliai	Regionų lygmeniu	Visame pasaulyje

Pasak Gražulio (2008), organizacijoms dažnai tenka apsispręsti dėl pasirenkamos strategijos galimo kryptingumo. Todėl palengvinimui autorius siūlo organizacijų vadovams atsakyti į šiuos klausimus, pateiktus 7 paveiksle.



7 pav. Alternatyvaus strateginio pasirinkimo principinė schema (Gražulis, 2008, p. 91)

Galima teigti, kad visų strateginių alternatyvų pagrindimas susijęs su konkurencine plėtra. Tačiau organizacijoms tenka ne tik pagrįsti, bet ir pasirinkti strategines alternatyvas, jų kryptį (žr. 8 pav.).



8 pav. Organizacijos strateginio pasirinkimo etapų schema (Gražulis, 2008, p. 92)

Gražulis (2008) strategines alternatyvas skirsto į prasiveržimo, riboto augimo ir mišraus vystymo. Kvedaravičiaus (2007) teigimu, strateginių alternatyvų klasifikacija yra įvairi. Pasak jo, visas alternatyvias strategijas galima išskirti į puolimo (konkurencijos) ir gynybos (nišos). Eksportuojančioms organizacijoms labiausiai tinkamos į puolimą (konkurencinių galimybių stiprinimą) orientuotos strategijos.

Vasiliauskas (2004) strateginių alternatyvų įvairovę siūlo susiaurinti, t. y. reikia padaryti jų atranką pagal kelis kriterijus, kuriems suteikiami aukščiausieji prioritetai. Vykdam pirminį strateginių alternatyvų pasirinkimą organizacijose, analizuojamas suderinamumas su:

- organizacijos misija;
- organizacijos tikslais;
- organizacijos pelningumo įvertinimu;
- organizacijos grynąjį pinigų įplaukų analize;
- pridėtinės vertės organizacijai ir klientams įvertinimu;
- kuriamos vertės akcininkams analize;
- sąnaudų ir naudos analize.

Tinkamiausia laikoma ta alternatyva, kuri surinko daugiausiai balų. Jucevičius (1998) pateikia papildomus strategijos vertinimo kriterijus, kuriais reikėtų vadovautis, t. y.:

- aiškumu;
- prielaidų darbuotojų iniciatyvai sukūrimu;
- koncentruotumu;
- lankstumu;
- sutapimu su vadovų pozicija ir orientacija;
- novatoriškumu ir unikalumu;
- saugumu.

Jucevičiaus (1998) teigimu, strategijos vertinimas labai priklauso nuo pasirinktų vertinimo kriterijų. Autorius strategines alternatyvas grupuoja pagal du kriterijus – tai rinkos augimo greitį ir kompanijos konkurencinę poziciją (žr. 9 pav.).

KONKURENCINĖ POZICIJA

		Silpna	Stipri
RINKOS AUGIMO GREITIS	Greitai	<i>Pasirinkimas</i> <ul style="list-style-type: none"> • Pakoreguoti koncentraciją į verslo vieneto strategiją. • Susijungti su kita panašia organizacija. • Vertikaliai integruotis. • Diversifikuotis. 	<i>Strateginis pasirinkimas</i> <ul style="list-style-type: none"> • Koncentracija į pagrindinį verslo vieneta. • Vertikali integracija. • Susijusi diversifikacija.
		<i>Strateginis pasirinkimas</i>	<i>Strateginės alternatyvos</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Pakoreguoti koncentracijos strategiją. • Susijungti su kita panašia firma. • Vertikali integracija. • Diversifikuotis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Susijusi diversifikacija. • Nesusijusi diversifikacija. • Bendra kitos įmonės veikla. • Vertikali integracija. • Koncentracija į vieną veiklą.
	Lėtai	<ul style="list-style-type: none"> • „Derliaus nuėmimas“ ir išėjimas. • Likvidavimas. 	

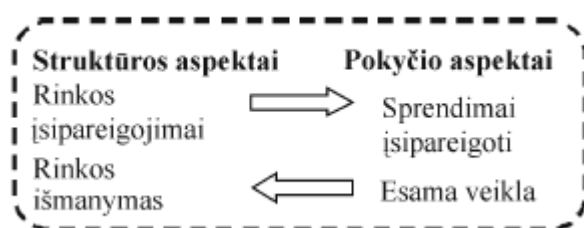
9 pav. Strateginės alternatyvos atitinkamoje situacijoje
(adaptuota pagal Jucevičių, 1998)

Vasiliausko (2006) supratimu, organizacija neturėtų plėtoti visų teoriškai ir praktiškai įmanomų alternatyvų, bet turėtų mažinti jų skaičių, atsižvelgdama į vadovo nuomonę, svarbiausius sėkmės veiksnius, pridėtinę vertę bei konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant galima teigti, kad eksportas sujungia vidaus ir tarptautines rinkas. Strateginių iniciatyvų nustatymas ir strateginių alternatyvų pasirinkimas, jų įgyvendinimas, kylančių tikslų pasirinkimas ir įforminimas yra labai svarbus organizacijai, siekiančiai plėtos. Tai rodo, kad dėmesio reikia skirti ne tik strateginio planavimo klausimui, bet ir planavimo lankstumui.

2.2. Internaciolizacijos modeliai ir metodai

Organizacijoms, nusprendusioms pradėti plėtrą į užsienį, dažnai tenka pertvarkyti savo valdymo struktūras, atidaryti naujus skyrius, kurių darbas būtų orientuotas į tarptautinę veiklą; samdyti naujus darbuotojus, suderinti vidinius procesus organizacijoje. Visa tai yra pirmieji žingsniai įmonės eksporto plėtros procese. Eksporto plėtros kryptis pasirenkama išvelgiant rinkos galimybes užsienyje (Mahoney ir Pandian, 1992; Peteraf, 1993), kur organizacijos linkusios patekti į tarptautines rinkas pritaikydamos turimus išteklių pajėgumus, atitinkančius išteklių reikalavimus užsienio rinkose. Kad organizacijos augimas siejamas su strateginiais organizacijos sprendimais, rodo Uppsala modelis (žr. 10 pav.).

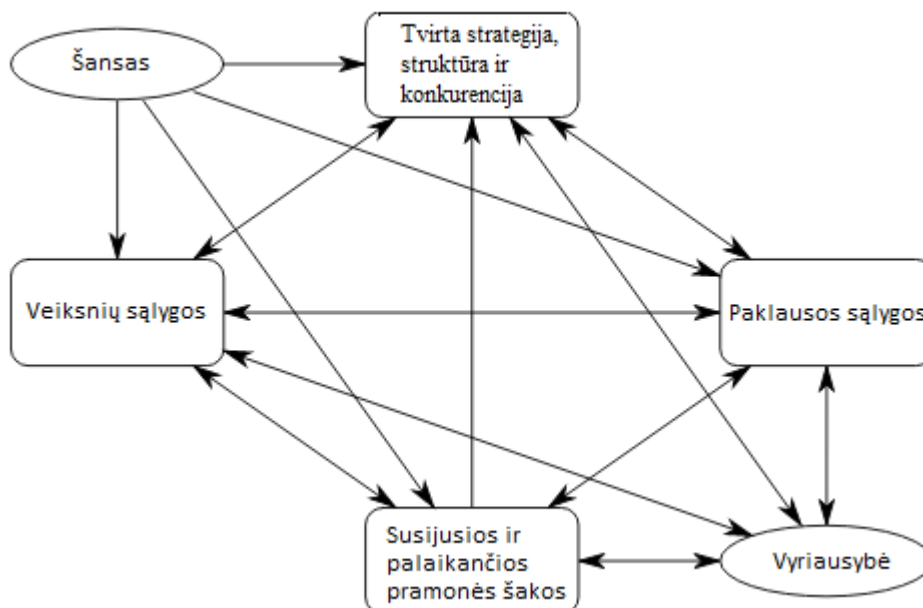


10 pav. Uppsala modelis (Johanson, Vahlne, 2001, p. 91).

„Uppsala“ modelio (angl. *Uppsala Model*) teorija aiškina, kaip organizacijos integruoja savo veiklą į užsienio rinką. Modelio esmę sudaro tai, kad organizacijos palaipsniui didina savo tarptautinį įsitraukimą, t. y. organizacijos įgyja patirties vidaus rinkoje, po to ją pritaiko užsienio rinkoms; kompanijos pradeda savo užsienio operacijas su kultūriškai ir/ar geografiškai artimomis šalimis ir palengva plečiasi į kultūriškai ir geografiškai labiau nutolusias šalis (Johanson, Vahlne, 2001). Organizacijos pradeda savo užsienio operacijas naudodamos tradicinį eksportą ir palaipsniui pereina prie intensyvaus jo naudojimo, keisdamos veiklos režimą (kuria dukterines įmones, naujus padalinius ir pan.) tiek įmonėje, tiek tikslinėse šalyse. Šis modelis akcentuoja žinias apie užsienio rinkas ir didėjantį įsipareigojimą tarptautinėms rinkoms.

Vabinskaitė (2009), analizuodama šį modelį, teigia, kad sprendimui didinti įsipareigojimus užsienio rinkai daro įtaką rinkos išmanymas ir jau turimi įsipareigojimai. Ir, atvirkščiai – žinias apie rinką organizacija įgyja vykdydama esamą veiklą ir tik tada nusprendžia didinti turimus įsipareigojimus.

M. Porter „Deimanto“ modelis. Šis modelis aiškina, kad egzistuoja priežastys, kodėl kai kurios šalys ar pramonės šakos yra konkurencingesnės už kitas (žr. 11 pav).



11 pav. „Deimanto“ modelis (adaptuota pagal Porter, 1990)

Pasak Porter (1990), šalis, kurioje veikia organizacija, vaidina svarbų vaidmenį, siekiant pranašumo pasaulinėse rinkose. Svarbu paminėti, kad „Deimanto“ modelis gali būti taikomas tiek tarptautiniu lygmeniu, nustatant šalių konkurencingumą, tiek siekiant įvertinti santykinį atskirų šalies regionų konkurencingumą; taip pat organizacija gali taikyti šį modelį kaip būdą, padedantį identifikuoti galimybes, kaip sukurtą pranašumą vietos rinkoje perkelti į pasaulines rinkas. Šiame Porterio modelyje minimi keturi aspektai, lemiantys konkurencingumą (Porter, 1990):

1. *Veiksnių sąlygos*. Baziniai šalies veiksniai – gamtiniai ištekčiai, klimatas, geografinė padėtis ir demografija, lemianti palankią tam tikrų veiklos sričių plėtrą. Konkurencingumo veiksniai – aukštos kvalifikacijos darbuotojai, geresnio švietimo dėka įgauti kvalifikaciniai įgūdžiai. Kitas konkurencingumo veiksnys – pažangūs tyrimų metodai, inovacijos, kurias inicijuoja verslo, o jas skatina – valstybinės institucijos. Bendrieji veiksniai – susiformavusi veiklos srityje išskirtinė komunikacijų infrastruktūra, susikaupęs didelis kapitalas, leidžiantis toliau efektyviausiu būdu plėtoti veiklą. Specializuojantys veiksniai – specifiniai personalo įgūdžiai, įgauti ilgą laiką plėtojant specifinę veiklą.

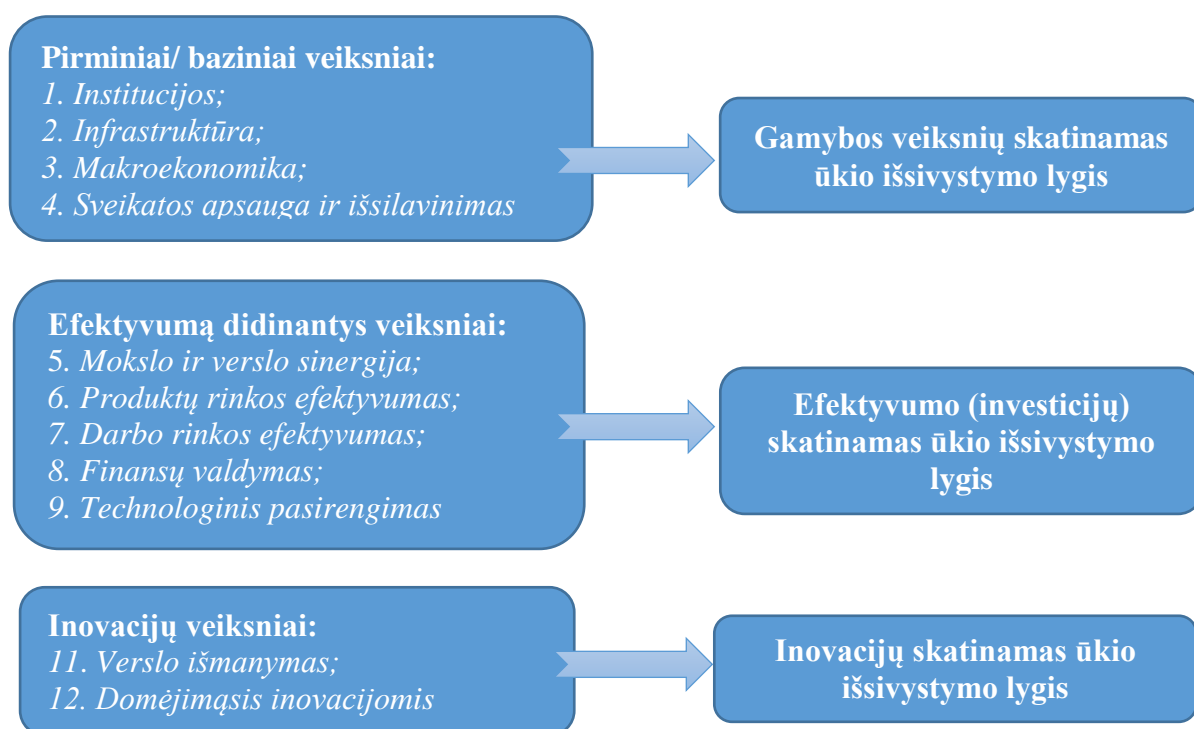
2. *Paklausos sąlygos*. Vartotojai, žinantys savo teises, lūkesčius ir neabejingi prekių (produktų ir paslaugų) kokybei sukuria lanksčią paklausą, į kurią reaguodamos organizacijos didina savo veiklos efektyvumą. Specifiniai vartotojų poreikiai ir jų tenkinimas taip pat kuria didesnes organizacijų galimybes padidinti savo konkurencingumą tarptautiniu mastu.

3. *Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai*. Sėkmingai veikiantys pramonės sektoriai linkę dalytis į segmentus ir kooperuotis, pvz., tyrimų atlikimui. Taip pat įmonės gali įgauti konkurencinių

pranašumų – jos gali sukoncentruoti pajėgumus pagrindinei veiklai vystyti, o likusią veiklą – palikti tiekėjams.

4. *Įmonių strategija, struktūra ir konkurencingumas.* Įmonių kūrimo, veiklos organizavimo ir valdymo efektyvumas iš dalies priklauso nuo šalies teisinių sąlygų ypatumų, o konkurencija sektoriaus viduje yra svarbus įmonių konkurencinių pranašumų šaltinis. Įmonių strategija, struktūra ir konkurencingumas varijuoja ir priklauso nuo šalies kultūrinių ypatumų.

Schwab (2011) nagrinėja keletą skirtingų mokslininkų nuomones apie eksportuojančių organizacijų sėkmingą praktiką ir pateikia „Dvylika ekonominio konkurencingumo ramsčių“ modelį (žr. 12 pav.).



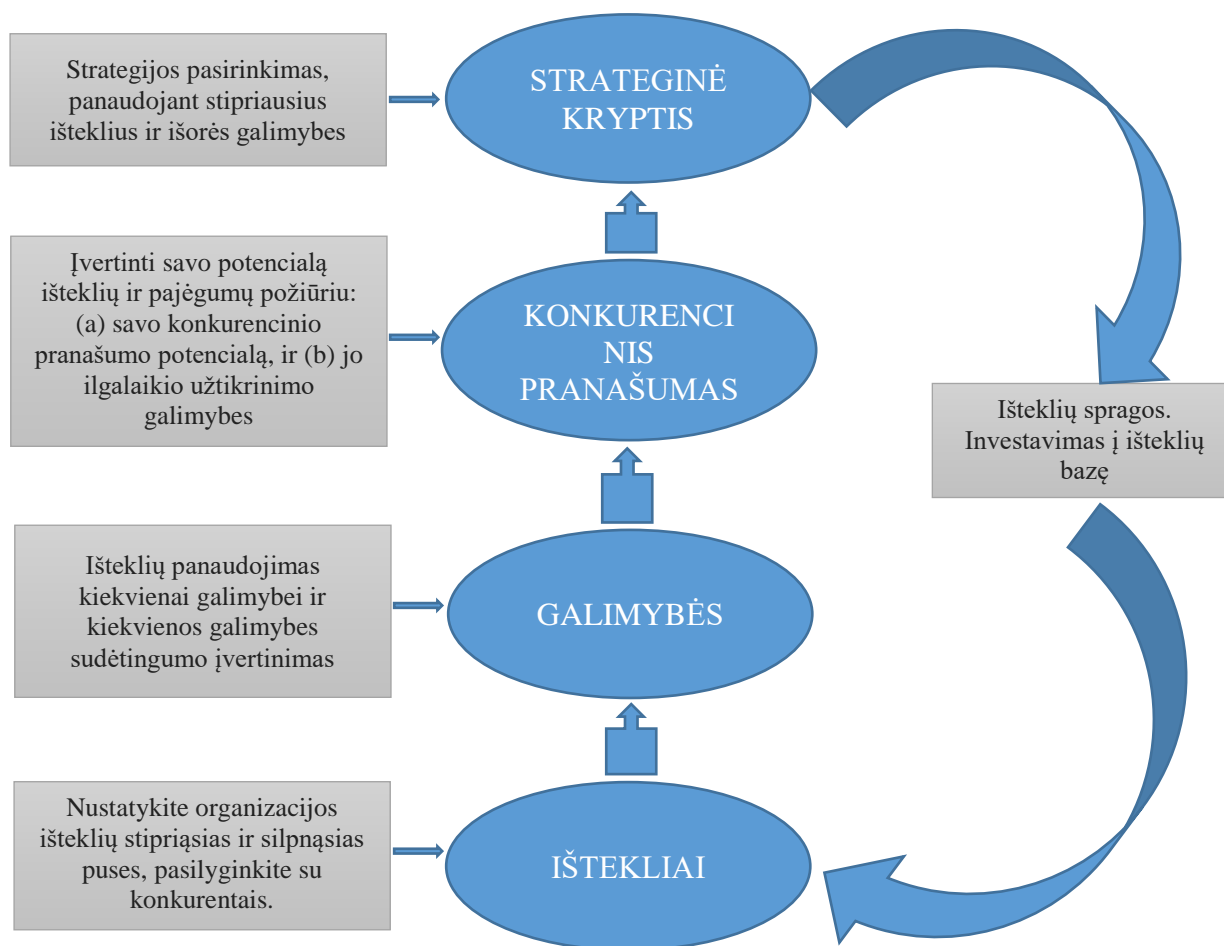
12 pav. „Dvylikos ekonominio konkurencingumo ramsčių“ modelis (Schwab, 2011, p. 9)

Pasak Belderbos, Duvivier ir Wynen (2009), Cassiman ir Martínez-Ros (2007) bei Becker ir Egger (2007), pagrindiniai sėkmingai vystomo eksporto veiksniai yra *investicijos į kapitalą ir technologijas*, prisidedančios prie darbo našumo efektyvinimo, ir inovacijos, susijusios su eksporto sprendimų įgyvendinimu. Santykį tarp inovacijų ir tarptautinės prekybos paaikškina nuolat augančios pasaulio prekybos apimtys.

Lefebvre ir Bourgault (1998) teigia, kad *bendradarbiavimas su išorės partneriais* yra tiesiogiai susijęs su eksporto veiklos rezultatais. Rodriguez (2005) manymu, pagrindinis organizacijos konkurencingumo veiksnys yra *technologinis pajėgumas*. Pasak Sterlacchini (1999), gamybos plėtrai didžiausias pastangas būtina nukreipti į *naujų produktų kūrimo ir senų tobulinimo investicijas*.

„Dvylikos ekonominio konkurencingumo ramsčių“ modelis rodo, kad investicijos į veiklos efektyvinimą ir inovacijos yra pagrindinė eksporto varomoji jėga.

Ištekliais pagrįsto požiūrio teorija (angl. k. *RBA – Resource Based Approach*), kurios autorius yra Grant (1991). Ši teorija išryškina nematerialiuosius išteklius, nes būtent nuo bendro organizacijos vaizdo prasideda organizacijos internacionalizacija (žr. 13 pav.).



13 pav. Ištekliais grindžiamo požiūrio teorija (Grant, 1991, p. 115)

Pasak Grant (1991), organizacijos strategija priklauso nuo dviejų dalykų: pirma, vidiniai išteklių ir galimybės nurodo strateginę organizacijos kryptį, antra, išteklių ir pajėgumai yra pagrindinis pelno šaltinis. Todėl nuolat kintant klientų poreikiams, sparčiai vystantis technologijoms, dėmesio koncentracija į išteklius ir galimybes gali būti daug stabilesnis pagrindas nei klientų poreikiai, kuriuos organizacija siekia patenkinti. Autorės nuomone, konkurencinis pranašumas, o ne išorės aplinka yra organizacijų pelningumo skirtumų rezultatas. Pavyzdžiui, gebėjimas sukurti sąnaudų pranašumą reikalauja taikyti moderniausių technologijų metodus ir sistemas, apčiuopti pigių žaliavų šaltinius arba rasti kitus savikainos mažinimo būdus. Ir tik įvertinus organizacijos potencialą pasirenkama strategija. Atsiradus spragoms – tobulinama pamatinė organizacijos išteklių bazė.

Palyginti su materialiaisiais ištekliais, organizacijos nematerialieji ištekliai yra pagrindas kuriant konkurencinį pranašumą, nes jie yra vertingi, unikalūs ir sunkiai nukopijuojami (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Amit ir Schoemaker, 1993). Todėl internacionalizuojantis pirmiausia įvertinami ir pertvarkomi nematerialieji ištekliai.

Grant (1991) teigė, kad konkurenciją tarp organizacijų sukuria vidiniai ištekliai ir įgūdžiai, o galimybes ir grėsmes kuria išorinė aplinka. Savo ištekliais pagrįsto požiūrio teoriją autorius grindžia tuo, kad ištekliai ir galimybės strategijos formulavimui yra strateginių pokyčių organizacijoje atspirties taškas.

Barney (1986), nagrinėdamas organizacijos išteklius, juos skirsto į keturias kategorijas – žmogiškąjį, finansinius, organizacinius ir fizinius išteklius. Grant (1991) pasiūlė įtraukti reputaciją ir technologinius išteklius. Kay (1996) pristato keturis skirtingus gebėjimus, kaip svarbiausias organizacijos charakteristikas: organizacinę struktūrą, inovacijas, reputaciją, socialinę poziciją.

8 lentelėje apibendrinami organizacijos ištekliai, kurie klasifikuojami pagal minėtų užsienio autorių kategorijas.

8 lentelė

**Išteklių kategorijos (adaptuota pagal Barney, 1986, p. 149-191,
Kay, 1996, p. 73-94; Penrose, 1995, p. 24-26, 74-78)**

Išteklių kategorija	Apibūdinimas
Žmogiškieji ištekliai	Darbuotojų komanda, kuri teikia organizacijai pasiūlymus, išvalgas, nuolat besimokanti, intelektualai, iniciatyvi.
Finansiniai ištekliai	Turtas, piniginės lėšos, paskolos, bet koks papildomas finansavimas ir pan.
Fiziniai ištekliai	Materialusis turtas: įrengimai, technologijos, organizacijos geografinė vieta, įmonės charakteristikos.
Organizaciniai ištekliai	Organizacijos struktūra, valdymo ir kontrolės sistemos, organizacijos kultūra, sąveika su vidine ir išorine aplinka bei kitomis panašias charakteristikas turinčiomis organizacijomis.

Žmogiškieji ištekliai. Organizacijos internacionalizacijos procesas dažnai susijęs su eksporto plėtra į užsienio šalis. Tam, kad įeiti į užsienio rinkas, įmonė turi turėti pakankamas arba įgyti atitinkamas žinias, įgūdžius ir vertybes, kurios yra konkurencinio pranašumo šaltinis (González-Loureiro ir Pita-Castelo, 2012). Žmogiškieji ištekliai vaidina svarbų vaidmenį organizacijoje ketinant internacionalizuotis, nes žmogiškasis kapitalas užtikrina informacijos srautus, vedančius tikslų link (Leonidou, 1998). Pirmasis žingsnis internacionalizacijos procese yra žmogiškasis kapitalas, kuris vėliau valdo galimybių prieinamumą prie užsienio rinkų (Bilkey, 1978; Dichtl, Leibold, Koglmayr ir Muller, 1984; Leonidou, 1995; Morgan ir Katsikeas, 1997). Nebūtina keisti personalą, atleidžiant darbuotojus, pakanka juos mokyti, skatinti, suburti, įtraukti į pokyčio įgyvendinimą, ugdyti komandiniam darbui siekti strateginių tikslų.

Finansiniai ištekliai. Įmonės pinigų srautai yra svarbus veiksnys, lemiantis jos sėkmę ar nesėkmę. Pasitaiko, kad pelningam verslui pritrūksta pinigų. Ir, atvirkščiai, nepelningam verslui gali pakakti pinigų sąskaitoms apmokėti. Todėl reikia gerai žinoti pinigų srautus priimant finansinius sprendimus, susijusius su investiciniais projektais. Finansinių išteklių valdymas apima pinigų srautų planavimą, t. y. grynujų pinigų gavimą ir jų panaudojimą, kapitalo įsigijimo būdus, ryšių su finansinių išteklių tiekėjais palaikymą. Įmonės finansai turi būti taip valdomi, kad reikiamos finansavimo priemonės būtų prieinamos ir finansavimo lygis būtų pakankamas pasirinktiems sprendimams finansuoti. Todėl šiuolaikinių visuotinių reiškinų sąlygomis, kai pasaulis tampa bendra rinka, apsirūpinimas finansiniais ištekliais yra būtina sąlyga eksporto plėtrai įgyvendinti.

Fiziniai ištekliai. Fiziniai ištekliai apima organizacijos lokacinę vietą, organizacijos charakteristikas bei žinias, siejamas su praktika, t. y. inovacijų gamybos metodų ir produktų technologijų naudojimu. Technologiniai pokyčiai sukuria organizacijai konkurencinį pranašumą. Pokyčiai technologiniuose ištekluose gali sukurti efektyvesnius gamybinius procesus. Diegiant pažangias technologijas sukuriama savikainos pranašumas, gamybos ciklo laikotarpis, procesų nenutrūkstamumas, naujų produktų gamyba, senų produktų tobulinimas, užtikrinama aukšta kokybė ir kt. Kaip teigia Ambler (1994), sėkmingą verslo plėtrą užtikrina gaminio kokybė ir išskirtinumas. Šiai minčiai pritaria Burton ir Schlegelmilch (1987), Cavusgil, Zou ir Naidu (1993), Madsen (1989) ir McGuinness ir Little (1981). Be to, kai organizacijos patenka į užsienio rinkas, jos įgyja daugiau žinių apie tai, kaip modifikuoti produktus ir patenkinti tarptautinių rinkų poreikių įvairovės reikalavimus (Cavusgil ir Zou, 1994; Kirpalani ir Macintosh, 1980). Produktų diferenciacija dažnai yra laikoma pagrindiniu konkurenciniu pranašumu užsienio rinkose (Autio, Sapienza ir Almeida, 2000; Knight ir Cavusgil, 2004; Oviatt ir McDougall, 2004; Tseng, Tansuhaj, Hallagan ir McCullough, 2007; Hashai ir Almor, 2008;). Technologiniai pokyčiai vartotojų lūkesčiams patenkinti ir konkurencingumui užtikrinti tampa didele paskata įėjimui į tarptautines rinkas.

Organizaciniai ištekliai. Organizacinė sistema yra unikali savo charakteristikomis, kurios didina organizacijos vertę. Tai ne tik organizacijos valdymo ir kontrolės sistemos, bet ir turimų vertybių, įsitikinimų, normų visuma organizacijoje (Chatman ir Jehn, 1994). Organizaciniai pokyčiai sąlygoja organizacijos elgseną ir strategiją bei padeda suvokti internacionalizavimą kaip savo verslo kultūros dalį. Tokia išorinė orientacija padeda rasti daugiau galimybių eksportuoti į užsienio rinkas (Tesar ir Moini, 1998). Eksportas yra palankus organizacijai, kai augimas, plėtra ir diversifikacija tampa strateginiais tikslais (Katsikeas ir Piercy, 1993).

Socialiniai ištekliai. Organizacijos savo veiklą vykdo socialinėje aplinkoje, o socialiniai pokyčiai leidžia organizacijoms veikti ne atskirai, o jungtis į joms naudingus bendrus tinklus, ryšius su kitomis įmonėmis, užmezgant ekonominius, socialinius ir verslo santykius (Davidsson ir Honig, 2003; Walter, Auer ir Ritter, 2006; Lages, Silva, Styles ir Pereira, 2009; Manolova ir kt., 2009). Tokie

socialiniai pokyčiai sustiprina organizacijų strateginius veiklos išteklius ir sukuria tvarų konkurencinį pranašumą užsienio rinkose (Nahapiet ir Goshal, 1998; Westlund, 2006; Lages ir kt., 2009). Dėl šios priežasties socialiniai pokyčiai gali kompensuoti ir sumažinti išlaidas, orientuojantis į užsienio rinkas.

Svarstant įėjimo į tarptautines rinkas galimybes svarbu tai, kad organizacijoms nepakanka vien turėti išteklių – reikia juos tinkamai valdyti. Be to, daugelis organizacijų mažai žino apie išteklių ryšį su galimybėmis. Shaibu (2010) teigia, kad turimi organizacijos ištekliai ir galimybės apima ne tik finansinius, fizinius ir žmogiškuosius išteklius, bet ir gebėjimus kiekvienoje srityje suformuluoti ir įgyvendinti būtinus tikslus, strategijas ir politikas. Šie ištekliai ir galimybės apima analitinių žinių sąvoką ir procedūrinius metodus efektyviai juos panaudoti strateginiams pokyčiams įgyvendinti. Mokslininko nuomone, tinkamai naudojami ištekliai ir galimybės tarnauja kaip stiprybės ir sukuria pridėtinę vertę organizacijai įgyvendinant strateginius sprendimus.

Bendraja prasme ištekliai skirstomi į kategorijas (Scholes, 2008):

- *Materialieji ištekliai.* Materialieji ištekliai yra visas organizacijos turtas. Tai pastatai, gamybos įrenginiai ir kitas turtas, kuris yra apčiuopiamas ir gali būti išreikštas pinigine verte.
- *Nematerialieji ištekliai.* Tai fiziškai neapčiuopiamas organizacijos turtas – informacija, reputacija, žinios.

Ištekliai vaidina svarbų vaidmenį vykdant eksporto operacijas. Barney (1986) teigia, kad vienas iš pirmųjų autorių, įvardijusių organizacinius elementus, panaudodamas terminą „ištekliai“, buvo Wernerfelt (1983). Vėliau Daft (1984) šį terminą praplėtė išteklius apibūdindamas kaip organizacijos gebėjimus, įgūdžius, procesus, požymius, informaciją, žinias ir daugelį kitų veiksnių, kontroliuojamų pačios organizacijos, siekiančios įgyvendinti strategijas, pagerinančias jos veiklos efektyvumą.

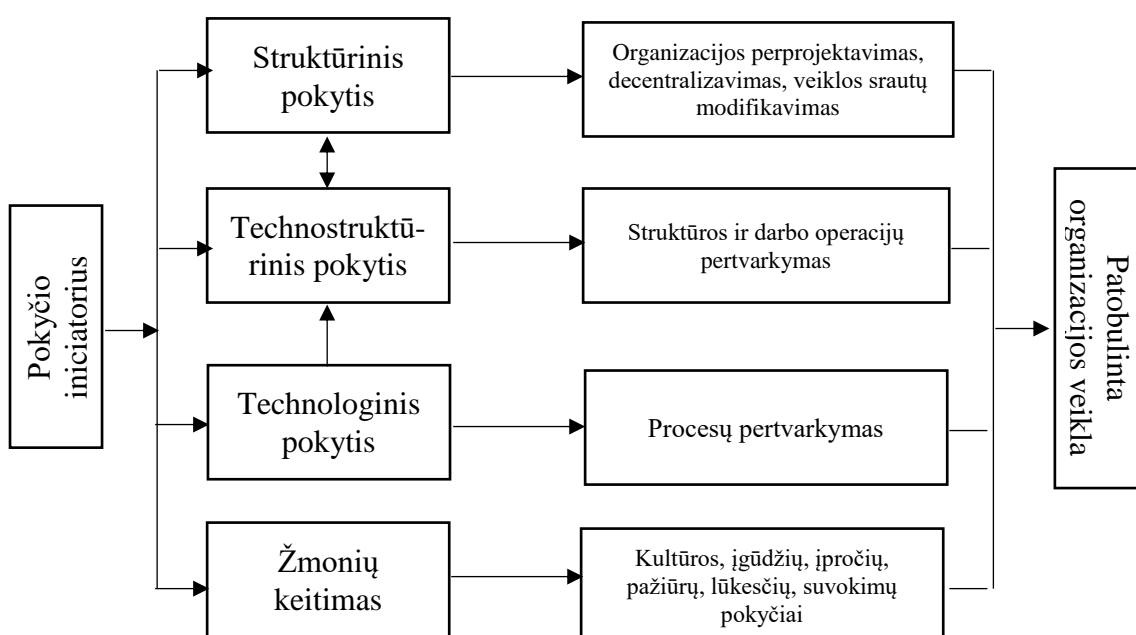
Penrose (1995) teigimu, organizacija yra daugiau nei administracinis vienetas. Joje sutelkti produktyvūs – fiziniai ir žmogiškieji – ištekliai apima platesnę sąvoką. Fiziniai ištekliai sudaro materialųjį turtą – įrangą, gamtos išteklius, žaliavas, pusgaminius, žaliavų atliekas. Turimus žmogiškuosius išteklius sudaro įmonės administracinės, finansinės, teisinės, vadybinės ir techninės komandos, jų žinios.

Būtina paminėti, kad ištekliai gali būti naudojami tokiais būdais (Shaibu, 2010):

- sutelkiant išteklius. Procese sutampantiems ištekliams turi būti aiškiai suformuluoti ir apibrėžti tikslai; turi būti dėmesys kiekvienai grupei, skyriui ar darbuotojui prioriteto tvarka pagal įdedamas pastangas; nukreipti veiklą ten, kur didžiausia įtaka vartotojo „suvokiamai vertei“;
- kaupiant išteklius. Per savo ir kitų patirtį organizacijoms palanku kaupti žinias, informaciją apie efektyvų turimų išteklių panaudojimą ar tobulinimą, sudaryti aljansus, klasterius ir pan.;

- papildant išteklius. Didinti turimų išteklių efektyvumą susiejant juos su papildomais ištekliais ir pajėgumais. Tai gali apimti produktų gamybos ir dizaino paslaugų teikimo galimybes ar pan.;
- tausoiant išteklius. Naudojant išteklius ir pajėgumus iki galo perdirbant juos, pvz., naujo gaminio gamyba iš atliekų perdirbimo ar per bendrus susitarimus su kitomis bendrovėmis, pvz., atliekų pardavimas.

Lietuvių autoriai (Klimas ir Ruževičius, 2009) eksporto strategijos įgyvendinimą taip pat sieja su organizacijos ištekliais, kurie privalo būti peržiūrėti ir įvertinti pokyčių metu organizacijoje, ir pateikia savąją klasifikaciją (žr. 14 pav.). Praktikoje pokyčių procesas paliečia visus organizacijos išteklius ir yra suvokiamas kaip veiksmų grandinė (Ruževičius, 2007).



14 pav. Pokyčių projektavimo organizacijoje sistemiškumas (Ruževičius ir Klimas 2009, p. 79)

Organizacinės valdymo struktūros pokyčiai apima jos vidinės sistemos, t. y. komunikacijos, darbo srauto ar valdymo, pertvarkymą. Pasak Ruževičiaus (2009), „tai galima padaryti trimis būdais:

- Organizacijos technologijos keitimas apima jos įrengimų, inžinerinių procesų ar gamybos metodų perdirbimą <...>;
- Gamybos technologija dažnai daro didžiausią įtaką struktūrai. Dėl šios priežasties technostrukūriniai ar sociotechniniai požiūriai siekia pagerinti veiklą, kartu keisdami organizacijos struktūros ir jos technologijos aspektus <...>;
- Žmonių keitimo metodai. Tiek techninių, tiek ir struktūrinių pokyčių metu bandoma pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. <...> Kita vertus, remiantis žmonių pokyčių

bandoma pakeisti darbuotojų elgesį, daugiausia dėmesio skiriama jų įgūdžiams, pažiūroms, suvokimams ir lūkesčiams“ (Ruževičius ir Klimas, 2009, p.80).

Kokybiniai pokyčiai organizacijoje įgyvendinami integruojant į verslą valdymo sistemas. Verslo valdymo sistemos – tai kokybinių pokyčių įgyvendinimo metodai ar priemonės, kurie įtvirtina organizacijų vadovybės veiksmus ar sprendimus. Kokybinių pokyčių metodai sudaro priemonių rinkinį, padedantį efektyvinti organizacijos veiklą ir sukurti pridėtinę vertę (Zook, 2007). Al-Haddad ir Kotnour (2015) pateikia 9 kokybinių pokyčių metodus (žr. 1 Priedą).

Planavimo metodas – tai cikliškas veiksmas, kuris reikalauja tobulinti pokyčių procesą nuolat tyrinėjant organizacinę padėtį. Šį metodą sudaro septyni nuoseklūs žingsniai, apima organizacijos situacijos tyrimą ir įvertinimą.

„Ką ir kaip“ metodas. Šiuo metodu pokytis vertinamas kaip sistema. Šis metodas itin išryškina stiprią lyderystę, orientuotą į pokyčių svarbą, formuojant bendrą organizacijos viziją, strategiją bei priimant sprendimus.

Dalyvių veiklos tyrimas (angl. k. PAR – Participatory action research). Šis metodas apima sisteminę situacijos analizę, įvertinant dalyvaujusiųjų pokyčiuose ar kitaip su pokyčiais susijusių dalyvių patiriamas emocijas. Dalyvių veiklos tyrime pokyčių metu įtraukiami organizacijos darbuotojai.

„Šešių žingsnių“ metodas. Šio metodo autoriai (Beer, Eisenhardt ir Spectos, 1990) teigia, kad norint išspręsti tam tikras verslo problemas, būtinas užduočių suderinamumas, kuris suprantamas kaip darbuotojų vaidmenų, atsakomybių ar ryšių pertvarkymas. Autorių nuomone, šis metodas itin tinka organizacijose, kuriose aiškiai suformuluotos užduotys ir apibrėžtos darbuotojų atsakomybės. „Šešių žingsnių“ metodas akcentuoja darbuotojų įsipareigojimą, siekiant tikslų pokyčių įgyvendinimo metu.

„Lieknos gamybos“ (angl. k. – Lean) sistema. Tai būdas naudojant „lieknos gamybos“ (pagal Toyota praktiką) metodus, kada buvo pradėta gamyba su minimaliomis sąnaudomis. Šio metodo pagrindas – sukurti pridėtinę vertę vartotojui, veiklos procese atsisakant darbo laiko ir resursų švaistymo. Taip veikla nukreipiama į maksimalų rezultatą su minimaliomis išlaidomis.

„ERA“ modelis (angl. k. Evaluation, re-evaluation and action) orientuotas į kliento poreikius ir susideda iš trijų pagrindinių etapų: vertinimo, pakartotinio vertinimo ir veiksmo. Palyginti su kitais pokyčių modeliais, „ERA“ suteikia išsamesnį vaizdą, kaip mikropokyčiai sąlygoja veiklos procesus organizacijoje. Pirmieji du etapai analizuoja esamą situaciją: vertybes, sistemas, identifikuoja klientų poreikius. Antrajame etape veiksmas kartojamas. Trečias etapas apima pokyčių įgyvendinimą sukuriant strategiją bei numatant išsamų veiksmų planą.

Visuotinės kokybės vadyba. Šio metodo pagrindiniai kokybės aspektai (planavimas, tobulinimas ir kontrolė) sudaro ciklą. Tai paprasta, tačiau labai veiksminga technika, kuri organizacijai tarnauja kaip praktinė priemonė problemų sprendimui ir nuolatiniam tobulėjimui.

„Six sigma“ metodas. Šis metodas buvo panaudotas 1987 m. telekomunikacijų bendrovėje „Motorolla“. Šio metodo taikymas teigiamai paveikė bendrovės „Motorolla“ investicinę grąžą. „Six sigma“ remiasi struktūrizuotais cikliniais veiksmais, siekiant pagerinti organizacijos veiklą ir pasiekti maksimalią klaidos galimybės normą (3-4 klaidos iš milijono).

Procesų reorganizavimo metodas. Šio metodas taikomas organizacinių procesų radikaliems pokyčiams ir naujovėms įgyvendinti, panaudojant tokias priemones kaip kaina, kokybė, aptarnavimas ir greitis. Tai verslo procesiniai veiksmai, kuriais siekiama sukurti pridėtinę vertę vartotojui teikiant paslaugas ar produktus.

Apibendrinant galima teigti, kad visi internacionalizacijos modeliai orientuoti į konkurencingumo didinimą investuojant į organizacijos išteklius: žmogiškuosius, struktūrinius, socialinius, technologinius, organizacinius, skatinančius organizacijas veikti tarptautiniu mastu. Kokybinių pokyčių ištekliuose įgyvendinimo rezultatas – patobulinti organizacijos ištekliai. Šie pokyčiai padidina gamybos efektyvumą, produktyvumą, atsiranda produktų ir paslaugų gausa, kuriama pridėtinė vertė vartotojui. Dėl to plėtojasi technologinė pažanga, efektyviau naudojami turimi ištekliai bei atrandami nauji gamybos ir paslaugų teikimo būdai. Tinkamai valdomi, tobulinami, pertvarkomi ištekliai tarnauja kaip stiprybė ir kuria organizacijai pridėtinę vertę.

2.3. Eksporto samprata, būdai ir motyvai

Literatūroje dažniausiai eksportas įvardinamas kaip prekių ir paslaugų išvežimas iš vienos valstybės į kitą, siekiant jas parduoti.

Urbanas (2004) eksportą apibrėžia kaip reiškinį, apimančį viską, kas išvežama iš šalies komerciniams tikslams įgyvendinti.

Ginevičius (2005) teigia, kad eksportas – tai tiesioginiu ar netiesioginiu būdu prekių ar paslaugų pardavimas už nacionalinių ribų.

Pasak Bernatonytės (2010), eksportas – tai prekių, paslaugų ir pagrindinio kapitalo perdavimo kitoms šalims procesas.

Analizuojant užsienio mokslinę literatūrą, išryškėjo eksporto sampratos daugialypiškumas ir sąsaja su kitais ekonominiais veiksniais (žr. 9 lentelė).

Mokslinės literatūros nagrinėjimas atskleidė eksporto sampratos ypatumus. Visi autoriai savo išvalgose apie eksportą pastebi, kad tai procesas, strateginė organizacijos orientacija, vedanti tikslų įgyvendinimo link ir lemianti veiklos augimo rezultata. Eksportas – tai naujos rinkos, konkurencingumas ir intensyvi tarptautinė veikla, atverianti naujas užsienio ryšių galimybes.

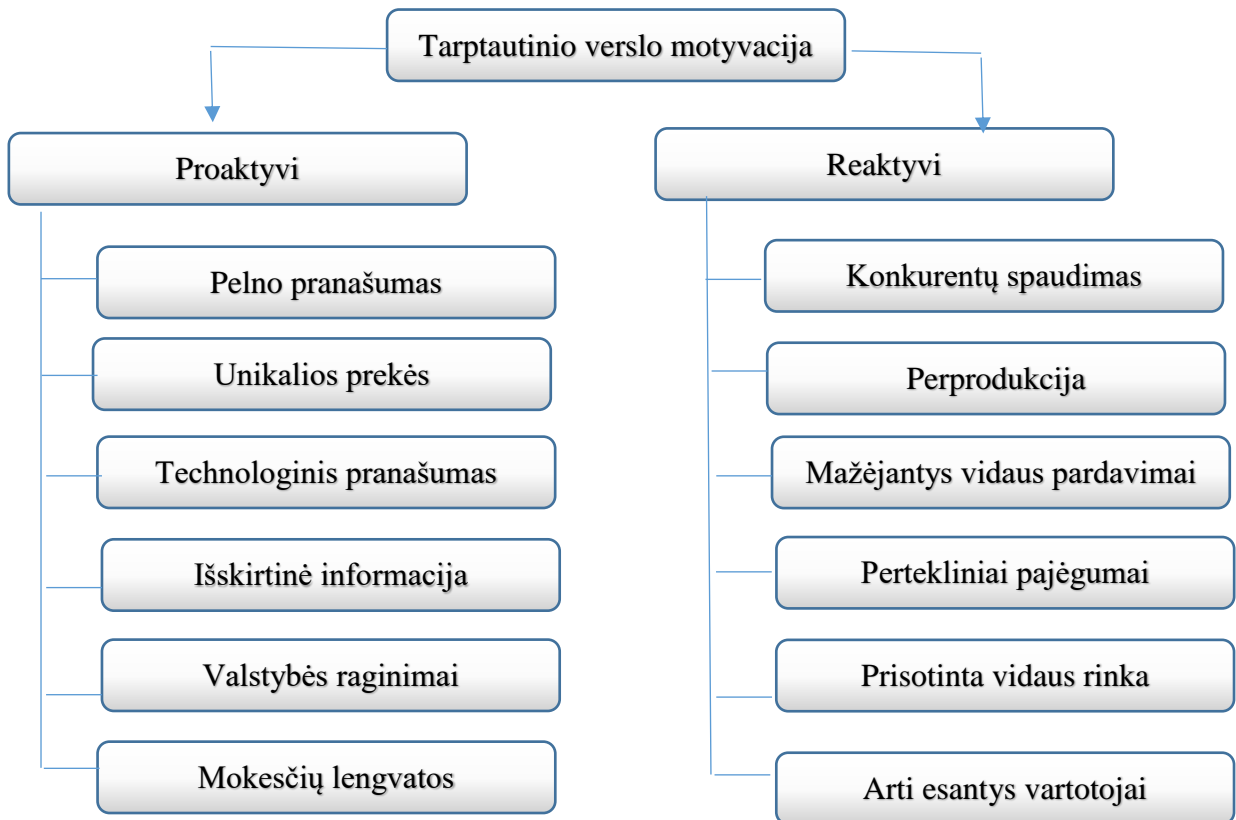
Eksporto sąvokų įvairovė (sudaryta autorės)

Šaltinis, metai	Samprata	Dedamoji
Venkatraman (1989)	Eksportas – strateginė orientacija	Iniciatyvumas, strategija, aplinka
Cavusgil ir Zou (1994)	Eksportas – įmonės strateginių tikslų pasiekimas	Pardavimų augimas, pelningumas
Katsikeas ir kt. (1997)	Eksportas - įmonės charakteristikų panaudojimas veikloje	Patirtis, įmonės dydis, konkurencingumas
Zou ir kt. (1998)	Eksportas - strateginis įmonės veiklos pasitenkinimas	Įmonės veiklos rodikliai
O’Cass ir Weerawardena (2001)	Eksportas – aplinkos įtaka įmonės marketingo veikloje	Unikalumas, veiklos patirtis, rinkodaros galimybės, aplinka
Leonidou ir kt. (2002)	Eksportas – tarptautinio marketingo strategija, lemianti veiklos rezultatus	Vidiniai ir išoriniai faktoriai
Lages ir kt. (2009)	Eksportas - produkto kokybė, importuotojo pasitenkinimas	Santykiai tarp įmonės ir importuotojų
Apadopoulos ir Martin (2010)	Eksportas - internacionalizacija	Tarptautinis įsipareigojimas, tarptautinė patirtis
Adu-Gyamfi ir Korneliussen (2013)	Eksporto antecedentas – naujos rinkos	Prekės, patirtis, įmonės dydis, eksporto kliūtys
Kaimakoudi (2014)	Eksportas - veiklos rezultatų kitimas ir konkurencingumo užtikrinimas	Strategijos, konkurencingumas
Garcia ir kt. (2015)	Eksportas – intensyvi tarptautinė veikla	Rinkos atstumas ir intensyvus verslumo skatinimas
Spyropoulou ir kt. (2015)	Eksportas - ryšių galimybės	Socialiniai ištekliai, žinios, kompetencija

Priklausomai nuo to, kaip aktyviai tarptautinio verslo procese dalyvauja organizacija, eksportas skirtomas į tiesioginį ir netiesioginį (Bernatonytė, 2010). Organizacijos, kurios prekiauja per savo personalo atstovus, o ne agentus ir brokerius, yra vadinamos *tiesioginiais eksportuotojais*. Tos organizacijos, kurios naudojasi tarpininkų paslaugomis, yra vadinamos *netiesioginiais eksportuotojais*.

Pasirinkimas tarp tiesioginio ir netiesioginio eksporto bei kitos eksporto operacijų įgyvendinimo aplinkybės didžiaja dalimi priklauso nuo organizacijos gebėjimų. Todėl, jei sprendimas eksportuoti prekes laikomas dideliu žingsniu šalies vietinėms kompanijoms, sprendimas tapti tiesioginiu eksportuotoju su visomis atsakomybės formomis užsienyje yra laikomas dideliu šuoliu tarptautinio verslo link.

Motyvus imtis tarptautinio verslo analizavo Bernatonytė (2010). Pasak autorės, veikti ne tik vidaus rinkoje dažniausiai paskatina aukščiausio lygio vadovų vadovavimo organizacijai būdas bei kokybė. Bernatonytė (2010) išskyrė dviejų tipų motyvus, kurie tarptautiniame versle tampa eksporto motyvacijos veiksniais ir kurių bent vienas nulemia organizacijos apsisprendimą įsiliesti į tarptautinį lygmenį (žr. 15 pav.).



15 pav. Tarptautinio verslo motyvacija (Bernatonytė, 2010, p. 101)

Reaktyvūs motyvai apima pačios organizacijos iniciatyvius veiksmus reaguojant į pokyčius, o proaktyvūs motyvai – tai stimulus daryti pokyčius verčiant aplinkybėms.

Proaktyvūs motyvai:

Pelno pranašumas. Kiekvieną organizaciją susitelkti pokyčiams skatina pelnas, gaunamas iš užsienio pardavimų.

Unikalios prekės. Turint išskirtinę prekę, ja domisi visas pasaulis. Tai puiki galimybė ją pritaityti tarptautiniu mastu.

Technologinis pranašumas. Turint unikalią prekę ir technologinius pranašumus, užsienio prekyboje užtikrinta sėkmė be konkurencijos. Tačiau neilgam, nes atsiranda pavojus, kad konkurentai netruks tai pakartoti.

Išskirtinė informacija. Tai žinios apie užsienio klientus, rinkas, situacijas jose. Ši informacija gaunama atliekant tarptautinius tyrimus, pasitelkiant esamus ryšius.

Vadovybės raginimai. Vadovo tarptautinė kompetencija, entuziazmas pradėti dirbti užsienio rinkose.

Mokesčių lengvatos. Visais laikais mokesčių lengvatos buvo pagrindinis skatinimo būdas imtis tarptautinės veiklos.

Reaktyvūs motyvai pradėti eksportą yra dėl:

Konkurentų spaudimo. Konkurentams stiprinant pranašumą užsienio prekyboje, organizacijos yra verčiamos imtis veiksmų.

Perprodukcijos. Organizacijos, pagaminusios per daug produkcijos, gali imtis eksporto skatinimo strategijos užsienyje ir produkciją parduoti užsienio šalims.

Mažėjančių vidaus pardavimų. Visada būna stimulus imtis užsienio prekybos ir, atsiželgiant į produkto gyvavimo ciklo stadiją rinkoje, sena vietinėje rinkoje pakeisti į nauja tarptautinėje rinkoje.

Perteklinių pajėgumų. Jei nepakankamai išnaudojami prekybos/gamybos pajėgumai, organizacija gali išvelgti galimybę užsienio rinkose.

Prisotintos vidaus rinkos. Panaši situacija kaip ir mažėjant vidaus pardavimams – prekės gyvavimo ciklo pailginimas užsienio rinkose.

Arti esančių vartotojų. Fizinis artumas labai svarbus įmonės eksporto veiklai. Artumas gali būti ne tik geografinis, bet ir kultūrinis ar psichologinis.

Ir nors eksporto būtinumas grindžiamas nacionalinių ekonomikų suartėjimu ir nauda, eksportas turi trūkumų (žr. 10 lent.).

10 lentelė

Įėjimo į užsienio rinką barjerai (Kinderis, 2010, p. 7)

Barjerų tipai	Specialūs apribojimai	Rinkliava
Tarifiniai barjerai	„Ad valorem“	Imama kaip procentas nuo prekių vertės
	Diskriminaciniai	Imami už prekes iš tam tikrų šalių
	Kvotos	Tam tikrų rūšių prekių importui ir eksportui pritaikomos kvotos
	Tiesioginis valstybės dalyvavimas prekyboje	Pvz., žemės ūkio produktų eksporto subsidijavimas
Netarifiniai barjerai	Reikalavimai produkcijai	Standartai, pakuotė, ženklavimas, bandymai ir t.t.
	Finansiniai apribojimai	Valiutų judėjimo, pinigų pervedimo apribojimai ir kt.
	Muitinės procedūros	Privalomos muitinės procedūros

Eksporto problemas nagrinėjo ir užsienio mokslininkai Koksai ir Kettaneh (2011). Jie išskyrė pagrindines eksporto plėtros problemų sritis:

- *Problemos, susijusios su kokybe ir procesų standartizavimo trūkumu.* Dauguma organizacijų kokybę vertina paskutiniame gamybos proceso etape. Tačiau, pagal

šiuolaikinį kokybės požiūrį, kokybė prasideda tiekimo grandinėje, gamybos stadijoje, prekių ženklų, pakavimo, platinimo etapuose ir toliau vystosi jau po pirkimo proceso.

- *Problemos, susijusios su rinkos tyrimais.* Atlikti tyrimams tarptautinėse rinkose reikia rinkti duomenis už šalies ribų, todėl labai svarbus žmogus, mokantis užsienio kalbą. Užsienio kalbas mokančių darbuotojų trūkumas riboja galimybes priėti prie reikiamų duomenų, susijusių su galutiniais vartotojais. Organizacijos, ignoruojančios rinkų tyrimus arba taikančios netinkamus tyrimų metodus, greitai pajunta nesėkmingo eksporto veiklos rezultatus.
- *Problemos, susijusios su kaina.* Padidėjusios sąnaudos, atsirandančios dėl eksporto, padidina produktų kainas.
- Kitas neigiamas veiksnys, susijęs su eksportuojančių organizacijų konkurencingumo galia – *žinių stoka apie konkurentus ir rinkas.*
- *Paskirstymo problemos,* didinančios tiekimo sąnaudas, yra susijusios su netinkamu planavimu. Ši problema vyksta dėl nenuolatinio eksporto operacijų vykdymo ir patirties stokos.
- *Rėmimo problemos.* Marketingo veikla eksportuojančių organizacijų tarptautinėje rinkoje silpniausia vieta. Tai vyksta dėl to, kad organizacijoms trūksta informacijos apie mugės, parodas, kur yra galimybė užmegzti tiesioginį kontaktą su potencialiais pirkėjais (Albaum, Strandskov ir Duerr, 2002). Be to, reklama tarptautinėse rinkose reikalauja didelių išlaidų. O kai kurios organizacijos neįvertina reklamos svarbos tarptautinėje prekyboje.
- *Problemos, susijusios su eksportuojančių organizacijų finansavimu.* Daugelis eksportuojančių organizacijų negali pasinaudoti eksporto kreditais dėl biurokratinių procedūrų.
- *Trūksta kvalifikuotų žmogiškųjų išteklių ir eksporto departamentų.* Daugelis smulkių ir vidutinių įmonių neturi atskirų padalinių, užsiimančių užsienio prekyba; trūksta kvalifikuotų žmogiškųjų išteklių ir ekspertų tarptautinėje prekyboje.
- *Problemos dėl eksporto režimų, teisėkūros ir biurokratinių problemų.* Organizacijos susiduria su biurokratinėmis procedūromis, reglamentuojančiomis jų santykius su valstybės institucijomis ir tarpvalstybinėmis organizacijomis. Trūksta bendradarbiavimo ir koordinavimo tarp valstybinių įstaigų.
- *Valdymo problemos.* Vadovai yra labiausiai dominuojančios figūros organizacijoje. Šiuo atžvilgiu vadovybės ambicijos, ryžtas, ketinimai, tikslai, galimybių išnaudojimas, vertybės ir asmeninės savybės vaidina svarbų vaidmenį nustatant organizacijos strategijas (Bradley, 2002). Prisiimama rizika ir novatoriškų savybių patirtis, techninės ir vadybos

žinios, gebėjimas analizuoti verslą – tai pagrindiniai vadovybės požymiai efektyviai tarptautinei veiklai vykdyti.

Vis dėlto nemažai organizacijų, nepaisydamos sunkumų, vykdo tarptautinę prekybą (Vijeikis ir Vijeikienė, 2003). Ar eksportą vykdanči organizacija pasieks savo tikslus, priklauso ir nuo to, kaip organizacija orientuojasi aplinkoje. Nuo išorinės aplinkos priklauso organizacijos veiksmai, kurie turi derėti tarpusavyje.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad eksportas – tai strateginė organizacijos orientacija, kuri atveria galimybes internacionalizacijai, užtikrina tarptautinius ryšius, veiklos plėtrą, sąlygoja ekonominius organizacijos rodiklius, skatina organizacijos verslumo kompetencijas, didina konkurencingumą. Būtina atkreipti dėmesį į problemas, su kuriomis susiduria eksportuojančios organizacijos, ir jas diferencijuoti konkrečios organizacijos savybių atžvilgiu.

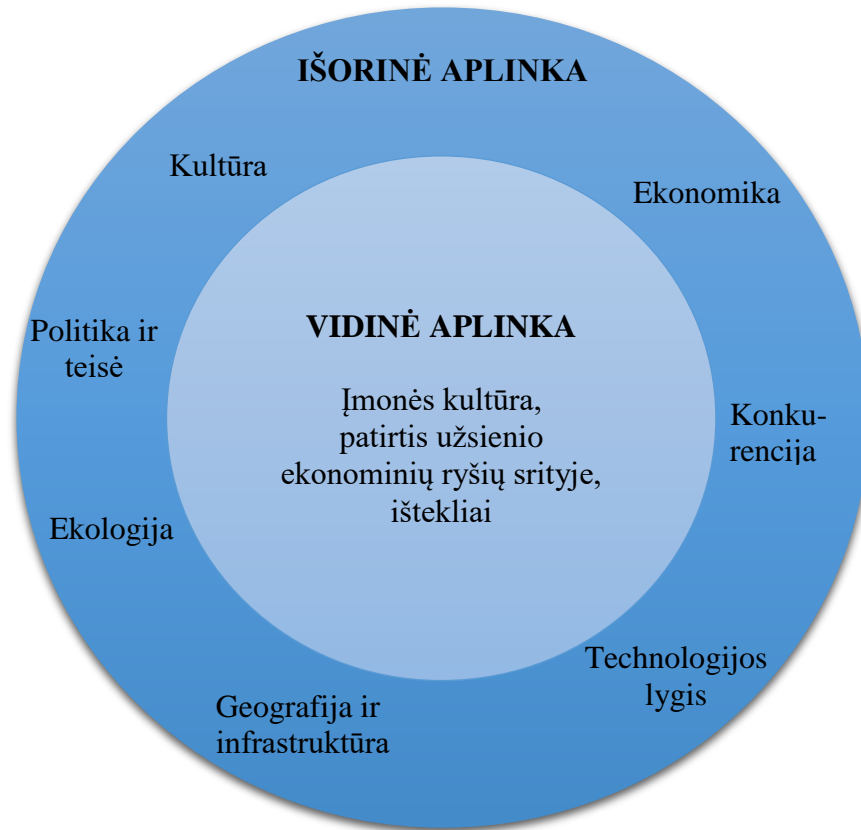
2.4. Eksporto plėtros determinantų analizė

Mokslinės literatūros analizė (Badriyah, 2015; Lumpkin ir Dess, 1996; Lefebvre ir kt., 1998; Bekiroğlu ir kt., 2011; Alexander ir kt., 2007; Love ir kt., 2015; Beamish ir kt., 1993; Stump, 1999; Bloemer ir kt., 2013; Erdil, 2014; Dritsaki ir Stiakakis, 2014; Johanson, Vahlne, 2001; Clarke ir kt., 2013; Kumlu, 2014; D'Angelo ir kt., 2013; Nadia ir kt., 2006; Khanas ir kt., 2014; Tay, 2003; Venkatraman, 1989; Zou ir kt., 1998) išryškino determinantus, lemiančius eksporto plėtros organizacijoje įgyvendinimą. Šie determinantai kuria organizacijos vidinę aplinką.

Organizacijos dydis. Kuo didesnė organizacija, tuo sudėtingesnis eksporto proceso įgyvendinimas. Didelės įmonės dažniausiai turi pakankamai finansinių išteklių, tačiau jose yra daug atskirų departamentų, vykdančių skirtingas strategijas. Todėl stambioje organizacijoje sudėtingumas didėja (Badriyah, 2015). O rizika yra vienas veiksnių, į kurį reikia atsižvelgti planuojant ir priimant verslo sprendimus organizacijoje (Badriyah, 2015). Norint pasiekti gerus organizacijos eksporto veiklos rezultatus, reikalinga aukšta organizacijos kompetencija.

Inovatyvumas atspindi organizacijos požiūrį į novatoriškumą, technologinį pranašumą ir mokslinius tyrimus ir yra labai svarbus organizacijai įvedant produktą ar paslaugą bei kuriant sistemos procesus (Lumpkin ir Dess, 1996).

Išorinė ir vidinė aplinka. Suinteresuotų šalių spaudimas, efektyvumas, organizacijos istorija, strateginė prioritėtinė veikla, klientų lūkesčiai, išorės neapibrėžtumas turi įtakos eksporto plėtrai. Todėl bendradarbiavimas su išorine aplinka ir suinteresuotomis šalimis užtikrina eksporto kokybę (Lefebvre ir kt., 1998). Tarptautinio verslo aplinką sudaro vidinė ir išorinė aplinka (16 pav.).



16 pav. Tarptautinio verslo aplinkos struktūra (adaptuota pagal Kuvykaitę, 1998; Vengrauską ir Langviniene, 2002)

Išorinis neapibrėžtumas mažėja glaudžiai bendradarbiaujant su kaimyninėmis šalimis. Taip pat išorinės aplinkos įvertinimui padeda aukšta organizacijos vadovo kompetencija (Bekiroğlu ir kt., 2011). Nuolat keičiantis aplinkai ir rinkai esant dinamiškai, vadovas turi orientuotis tarptautiniame lygmenyje ir pasiūlyti sprendimus eksporto rinkų atrankai. Alexander ir kt. (2007) teigia, kad organizacijose rinkų atranka eksportui yra pagrįsta racionaliai, o daugelis rinkų eksportui atrankų sprendimų yra sisteminiai, paremti tvirtu asmeniniu vadovo pasitikėjimu (plačiau apie išorinę aplinką žr. 1.1 poskyryje).

Tarptautinis įsipareigojimas susijęs su organizacijos dalyvavimu internacionalizacijos procese tiek geografiškai, tiek kultūriškai. Tarptautinis įsipareigojimas skatina organizacijas įgyti žinių, reikalingų tarptautinės rinkos apimtims plėsti (Love ir kt., 2015). Organizacijos eksporto įsipareigojimo laipsnį lemia ketinimas patenkinti tarptautinės rinkos norus, atitikti užsienio rinkų poreikius ir lūkesčius (Beamish ir kt., 1993). Stump (1999) mato tarptautinį įsipareigojimą iš dviejų skirtingų perspektyvų: požiūrio ir elgesio. Tarptautinį įsipareigojimą sudaro trys komponentai:

- emocinis įsipareigojimas gali būti suvokiamas kaip įmonės noras sukurti ir palaikyti ryšius su užsienio klientais (Bloemer ir kt., 2013);

- finansinis įsipareigojimas – kai santykiai su užsienio klientais apima organizacijos finansinius rodiklius – pajamų didinimas ir išlaidų mažinimas;
- norminis įsipareigojimas atspindi moralę ir pareigą išlaikyti tarptautinius santykius (Erdil, 2014).

Todėl manoma, kad tarptautinis įsipareigojimas turi teigiamą poveikį ekonomikos augimui, susijusiam su eksportu (Dritsaki ir Stiakakis, 2014).

Tarptautinė patirtis patirtis glaudžiai susijusi su įgyta patirtimi ir organizacijos galimybėmis mokytis (Johanson ir Vahlne, 2001). Kita vertus, gali būti susijusi su trumparegišku mąstymu, nelankstumu ir nesugebėjimu pakeisti verslo strategiją pokyčių įgyvendinimo metu (Love ir kt., 2015). Tarptautinė patirtis vaidina svarbų vaidmenį organizacijai internacionalizuojantis. Todėl organizacijos patirties lygis teigiamai susijęs su internacionalizacija (Clarke ir kt., 2013). Patirtis padeda organizacijoms įveikti sunkumus. Tarptautinė patirtis gali padėti organizacijoms pasipriešinti susidūrus su neaiškumais ir problemomis užsienio rinkose (Kumlu, 2014). Todėl eksporto plėtros tendencija susijusi su organizacijos amžiumi ir patirtimi (D'Angelo ir kt., 2013). Daug metų rinkose veikiančios organizacijos įgyja patirties, reikalingos tarptautiniuose santykiuose.

Diferencijavimo strategija. Daugelis organizacijų, priklausomai nuo poveikio į produkto vientisumą ir reakciją į klientų poreikius tarptautinėse rinkose, kuria naujus ar tobulina esamus produktus skirtingoms užsienio rinkoms (Nadia ir kt., 2006). Khanas ir kt. (2014) pabrėžia, kad tarptautiniuose santykiuose labai svarbu heterogeniškumas. Šiandienos rinkose tik nedaugeliui kryptingai veikiančių organizacijų pasiseka sukurti ir išlaikyti produkto unikalumą, kokybę, pajamų–išlaidų balansą ir yra pelninga (Tay, 2003). Todėl turimi organizacijos išteklių ir kompetencija turi būti naudojami diferencijavimo strategijai įgyvendinti. Išteklių ir pajėgumai gali sukurti naujoves organizacijoje ir taip nutraukti tradicinį konkurencingumo ciklą. Technologiniai sprendimai lemia inovacinę veiklą. Įmonės turi sugebėti sukurti savo įvairiapusiškumą, todėl privalo išnaudoti išteklius ir galimybes įgyvendindamos pokyčius (Khanas ir kt., 2014). Organizacijos turi atlikti konstrukcinius pakeitimus savo veikloje, siekdamos prisitaikyti prie kintančių tarptautinių rinkų reikalavimų (Nadia ir kt., 2006).

Iniciatyvumas. Eksportas yra susijęs su organizacijos veiklos rezultatų augimu. Organizacijos, ieškodamos naujų galimybių, turi būti iniciatyvios, numatydamos būsimus poreikius ir galimybes rinkoje (Venkatraman, 1989). Todėl iniciatyvumas gali suteikti organizacijoms įvairių priemonių pažvelgti į papildomą poreikį eksportui (Zou ir kt., 1998).

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad daugelis autorių akcentuoja, jog organizacija privalo turėti atitinkamas charakteristikas, savybes, kad galėtų sėkmingai vykdyti eksporto operacijas. Tarptautinis įsipareigojimas, inovatyvumas, iniciatyvumas įvardijamos pagrindinėmis organizacijos savybėmis, padedančiomis įsitvirtinti tarptautinėse rinkose. Ir

nepriklausomai nuo to, kaip stipriai organizacija veikiama išorinės aplinkos, siekdama ekspansijos, ji negali ignoruoti ekonominių, socialinių, politinių, teisinių, kultūrinių šalies, į kurią siekia įsitvirtinti, aspektų.

2.5. Eksporto strategijos planavimo ir įgyvendinimo aspektai

Daugelyje organizacijų eksporto veikla baigiasi nesėkmėmis. Todėl ankstesnės nesėkmingos pastangos dėl prasto planavimo gali būti priežastis atsisakyti eksporto veiklos. Formuojant eksporto strategiją, būtina tinkamai įvertinti organizacijos išteklius, užtikrinti tinkamą jų išnaudojimą ir numatyti eksporto galimybes. Pagal VŠĮ „Versli Lietuva“ rekomendacijas sudaryta eksporto strategijos planavimo schema pateikta 17 paveiksle.

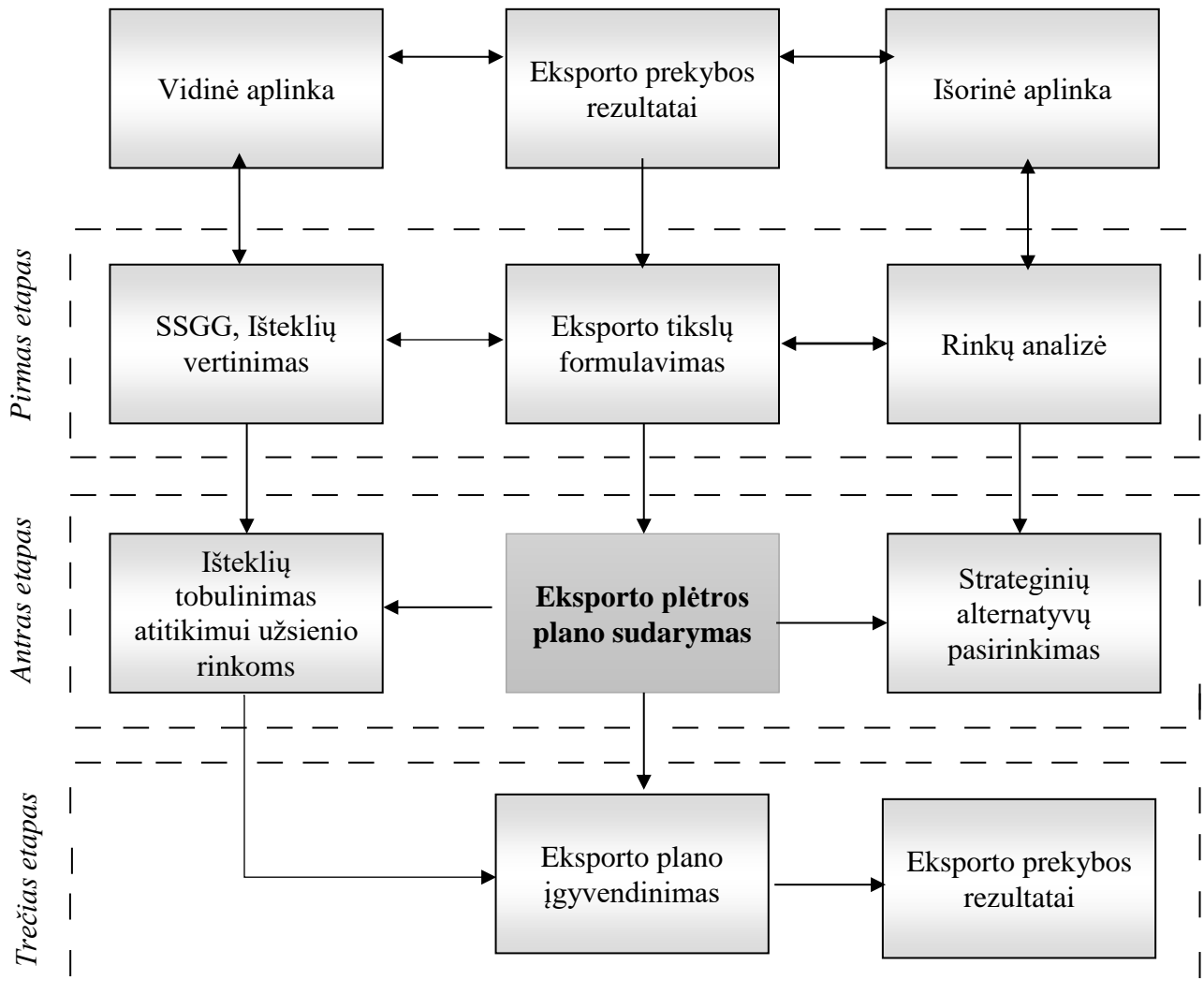
Planuojant eksporto veiklą, pirmiausia reikia pasiruošti: įvertinti eksporto rezultatus, išanalizuoti įmonės esamą vidinę ir išorinę aplinkas eksporto kontekste. Pirmame etape būtina įvertinti turimus išteklius, pasirinkti produktų ir/ar paslaugų tikslinės eksporto rinkas, išskirti eksportuojamus produktus ar paslaugas tikslinei eksporto rinkai. Antrame etape numatyti eksportuojamų produktų ar paslaugų pritaikymą pagal tikslinės eksporto rinkos reikalavimus. Įvertinti išteklių atitikimą pasirinktoms eksporto rinkoms. Parengti ir dokumentuoti eksporto planą, apjungiantį numatytas eksporto veiklas ir biudžetą. Trečiajame etape pereinama prie plano įgyvendinimo ir eksporto rezultatų įvertinimo. Taip ratas turi sukintis nuolat.

Eksporto plano paskirtis yra surinkti ir susisteminti faktus, apribojimus bei tikslus ir parengti veiksmų eigą, atsižvelgiant į turimą informaciją. Eksporto planas turi apimti specifinius tikslus, jų įgyvendinimo terminus bei tarpinius etapus. Pačios eksporto planavimo pastangos įgalins kryptingai rinkti trūkstamą informaciją ir papildyti planą. Remiantis VŠĮ „Versli Lietuva“ informacija, sudarytas galimas planas pagal *eksporto strategijos plano pavyzdį*:

1. Eksporto plėtros tikslų nustatymas. Organizacijai nustatant eksporto plėtros tikslus, privalu užtikrinti eksporto tikslų suderinamumą su organizacijos tikslais, balansuojant eksporto naudą ir kaštus per laikotarpį bei vadovaujantis ilgalaikiais strateginiais tikslais. Tai gali būti veiklos tikslo nustatymas ekonominių rodiklių išraiška.

2. Preliminari šalių atranka. Identifikuoti išorinius šalies, į kurią eksportuojama, negatyvius kriterijus:

- paklausos nebuvimas;
- privalomos infrastruktūros nebuvimas;
- pastovus ar laikinas teisinis-normatyvinis reglamentavimas;
- karinių konfliktų zonos;
- kriminogeninė situacija, kurių buvimas nutraukia eksporto plano rengimą ir vykdymą.



17 pav. Eksporto strategijos planavimo schema (sudaryta autorės)

3. **Identifikuoti vidinius eksportuojančios šalies trukdžius** (pavyzdžiui, paslaugų rizikos draudimo nebuvimas, kainų lygis), kurie neigiamai atliepia eksportą:

- maža paklausa;
- didelė konkurencija;
- importo mokesčiai;
- teisinis reguliavimas;
- kontroliuojančios institucijos;
- geografinis išsidėstymas;
- korupcijos lygis;
- apmokėjimo problemos.

4. Identifikuoti vidines eksportuojančios šalies galimybes ir stipriausias puses, suteikiančias eksportui potencialą, ir kurios teigiamai atliepia eksportą:

- aukšta kokybė;
- žema savikaina;
- laisvi pajėgumai.

5. Identifikuoti išorinius faktorius šalies, į kurią eksportuojama, faktorius, įgalinančius produktų ir/ar paslaugų eksportą:

- turimi kokybės sertifikatai;
- žema kaina;
- palankūs vertinimai.

6. Įvertinti šalių ir regionų rinkas pagal vidinius ir/ar išorinius kriterijus ir trukdžius, siekiant įvertinti eksporto galimybes, sudarant potencialiai galimų eksporto rinkų sąrašą.

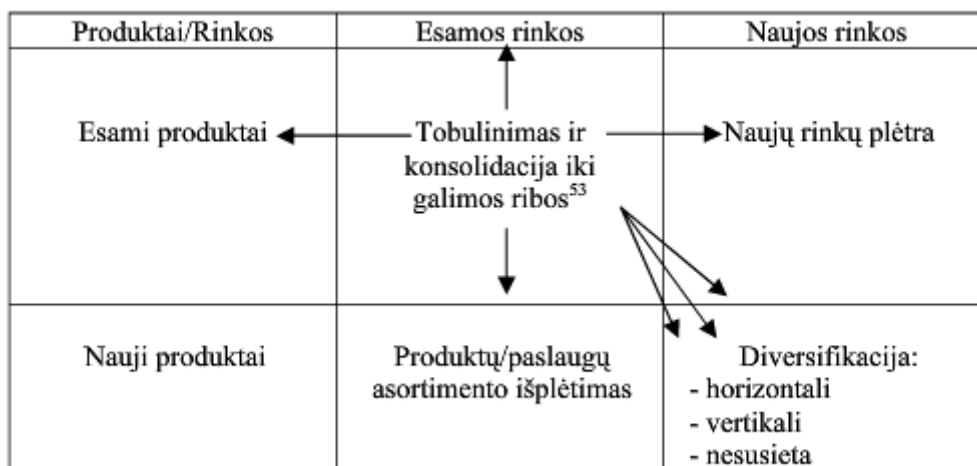
Būtina paminėti, kad Lietuvos Respublikos (LR) Ūkio ministerijos „Eksporto plėtros 2014-2020 metų gairėse“ *yra parengtas prioritetinių šalių eksportui sąrašas*, kuriame išskirtos keturiolika didžiausią potencialą turinčių šalies eksporto rinkų, iš jų 10 – pagrindinių (Švedija, Norvegija, Vokietija, Jungtinė Karalystė, Prancūzija, JAV, Kinija, Izraelis, Japonija, Ukraina), kuriose numatyta aktyviai skatinti plėtros procesus, ir 4 žvalgybinės (JAE, Kanada, Turkija, PAR), kuriose Lietuvos verslo galimybės dar tiriamos. Taip pat LR Ūkio ministerija bendradarbiaudama su VŠĮ „Versli Lietuva“ parengė „Lietuvos tikslinės eksporto rinkos: galimybių analizė ir verslo iššūkiai“ projektą, kuriame atliko visų eksporto plėtrą skatinančių tarptautinių dokumentų auditą. Visų minėtųjų tarpvalstybinių šalių susitarimų dokumentų sąrašas yra patalpintas LR Ūkio ministerijos tinklalapyje ir yra laisvai prieinamas verslo subjektams.

7. Galimybių ir apribojimų identifikavimas planuojamoje naujoje rinkoje. Remiantis eksporto strategija ir eksporto rinkų tyrimo rezultatais, organizacija turi realiai įvertinti internacionalizavimosi galimybes. Identifikuoti produktų ir paslaugų užsakovų bei galutinių vartotojų grupes, įvertinant pagrindinius vartotojų reikalavimus. Įvertinti produktų ir paslaugų tinkamumą eksporto rinkai bei reikiamas apimtis ir resursus. Įvertinti eksporto rinkoje esančių kitų produktų ir paslaugų funkcionalumą, kokybę, kainų lygį.

8. Gebėjimų, išteklių ir žinių, kurių reikia siekiant sėkmingai plėsti veiklą, įvertinimas ir pritaikymas užsienio rinkoms. Organizacijai, ketinančiai vystyti eksporto plėtrą, būtina peržiūrėti turimus išteklius. Pagrindiniai ištekliai eksportuojančiai organizacijai yra *darbuotojai, gamybiniai ir finansiniai pajėgumai*. LR Ūkio ministerija ir VŠĮ „Versli Lietuva“ yra sukūrusi ir pateikusi veiksmų ir priemonių planą eksporto plėtrai skatinti (<http://www.verslilietuva.lt>). Pagal šį veiksmų ir priemonių planą, eksportuoti ketinančios organizacijos gali dalyvauti tarptautinėse verslo misijose, pasisemti patirties mokymuose, patobulinti išteklius dalyvaujant struktūrinių fondų lėšomis

finansuojamose programose ir pan. Pagrindiniai jų įgyvendintojai yra LR Ūkio ministerija, LR Užsienio reikalų ministerija, Mokslo technologijų ir inovacijų agentūra [MITA], Lietuvos pramonininkų konfederacija [LPK] ir diplomatinės atstovybės (ambasados, konsulatai, diplomatai ekonomistai, komercijos atašė, garbės konsulai). Remiantis VšĮ „Versli Lietuva“ (<http://www.verslilietuva.lt>) ir Europos Sąjungos fondų investicijų Lietuvoje (<http://www.esinvesticijos.lt/>) tinklalapiuose skelbiama informacija, susisteminta medžiaga apie šiuo metu siūlomas verslo plėtros priemones eksportuoti ketinančioms Lietuvos organizacijoms (žr. 2 Priedą).

9. Organizacijos esminių sugebėjimų ir išteklių, produktų, kurie gali tapti pagrindiniais sėkmės veiksniais užsienio rinkoje, identifikavimas. Organizacija turi atlikti planuojamo eksporto stiprybių–silpnybių–galimybių–grėsmių analizę ir įvertinti produktų ir paslaugų tinkamumą eksporto rinkai bei atrinkti eksportuojamus produktus ar paslaugas (Gražulis, 2008) (žr. 18 pav.).



18 pav. Produkcijos ir rinkos poveikis diversifikacijai (Gražulis, 2008, p. 90)

10. Tinkamiausio skverbimosi į užsienio rinką numatymas (žr.19 pav.).

Esama rinka	<i>Skverbimasis į rinką</i>	<i>Produkto tobulinimas</i>
	<i>Rinkos plėtra</i>	<i>Diversifikacija</i>
	Esamas produktas	Naujas produktas

19 pav. Produkto-rinkos matrica (Gražulis, 2008, p. 97)

11. Atrinktų šalių palyginimas, reitingavimas ir sprendimo priėmimas. Šiame etape organizacija turi įvertinti potencialių eksporto šalių ir regionų verslo sąlygas: teisinę, politinę,

geografinę, kultūrinę aplinką. Nustatyti ketinamų eksportuoti produktų ir/ar paslaugų vidaus tiekimo ir importo santykį potencialiose eksporto šalyse ir regionuose. Įvertinti ketinamų eksportuoti produktų ir/ar paslaugų paklausos dinamiką potencialiose eksporto šalyse ir regionuose. Įvertinti ketinamų eksportuoti produktų ir/ar paslaugų kainų lygį potencialiose eksporto šalyse ir regionuose. Sudaryti ketinamų eksportuoti produktų ir/ar paslaugų eksporto šalių ir regionų reitingą.

12. Biudžetas, finansavimo galimybės. Smulkios ir vidutinės įmonės dažnai turi ribotus finansinius išteklius ir dėl šios priežasties susiduria su dideliais iššūkiais dėdamos pastangas patekti į užsienio rinkas (Coviello ir McAuley, 1999). Vyriausybės parama smulkioms ir vidutinėms įmonėms yra reikšminga ir didžiulė paskata internacionalizacijos procese. Politikos ir verslo aplinkos įtaka yra svarbiausias veiksnys privataus sektoriaus investicijų skatinimui ir eksporto plėtrai. Smulkios ir vidutinės įmonės visame pasaulyje linkusios skirtingai reaguoti į Vyriausybių eksporto skatinimo ir plėtros programas, nepaisant to, kad tokiu būdu prisidedama prie šalies ekonomikos. Be tinkamo institucijų ir paramos struktūrų vystymosi smulkios ir vidutinės įmonės negalės pakankamai augti (Dallago ir McIntyre, 2003). Vyriausybės tikslas yra motyvuoti organizacijas pagerinti savo dabartinį lygį ir tarptautinėse rinkose įgyti geresnę konkurencinį pranašumą, kuris padidintų galimybes tinkamai pasiruošti eksportui.

Finansinė pagalba eksporto plėtrai gali būti teikiama 3 būdais:

1. Akcininko lėšomis.
2. Valstybės parama. ES struktūrinių fondų lėšos, galimas finansavimas iki 60 proc. projekto vertės. Įgyvendinančiosios institucijos - LR Ūkio ministerija, Lietuvos verslo paramos agentūra, VšĮ „Versli Lietuva“, Mokslo technologijų ir inovacijų agentūra (MITA).
3. Paskolomis. Jos gali būti teikiamos per bankus ir UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA). Paskolos gali būti kelių tipų:
 - *Lengvatinės*, kurios skirtos verslo pradžiai ar plėtrai, naujoms investicijoms ar apyvartai, joms finansuoti gali būti skirta iki 434 430 eurų iš Atviro kreditų fondo (AKF) priemonės lėšų. Galima INVEGOS garantija iki 80 proc. paskolos sumos bei daliniu paskolos palūkanų kompensavimu.
 - *Pasidalytos rizikos paskolos*. Tai paskolos investicijoms, apyvartinėms lėšoms papildyti, jei dėl tokio finansavimo plečiama smulkiojo ir vidutinio verslo subjekto veikla. Įmonė turi prisidėti bent 50 proc. savo lėšų. Galima INVEGOS garantija iki 80 proc. paskolos sumos.
 - *Individualios paskolos/ lizingo garantija*. Paskolos/ lizingo garantijos, kurias teikia valstybės garantijų institucija UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA), skirtos nepatrauklaus ar nepakankamo užstato problemai spręsti ir yra teikiamos

finansų įstaigoms (bankams, kredito unijoms ar lizingo bendrovėms) už smulkiojo ir vidutinio verslo (SVV) subjektų imamas paskolas/ lizingo sandorius.

- *Dalinis palūkanų kompensavimas.* Paskolų ir finansinės nuomos (lizingo) sandorių, skirtą įrangai ir technologijoms (technologiniams sprendimams), įgalinančioms didinti įmonių energijos vartojimo efektyvumą, diegti, dalinis palūkanų kompensavimas nuo 50 iki 100 proc.

Literatūroje įvardijamos 6 eksporto plano naudos

(<https://www.export.gov/article?id=Sample-Export-Plan>):

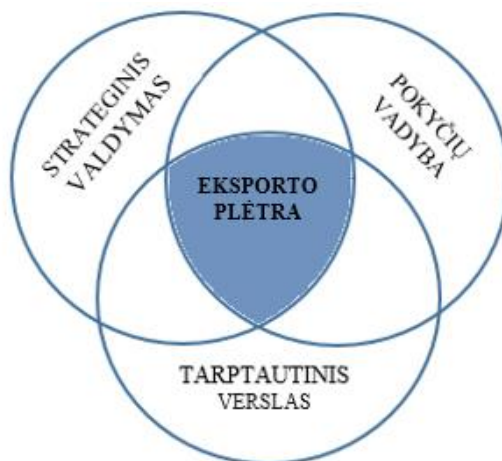
1. Paruoštas planas parodo organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses, kas padeda suformuoti eksporto strategiją.
2. Rašytiniai planai nėra lengvai pamirštami.
3. Turint parengtą planą lengviau jį pristatyti kitiems ir mažesnė tikimybė būti neteisingai suprastiems.
4. Plane turi būti paskirti atsakingi asmenys, numatyta rezultatų vertinimo sistema.
5. Rašytiniai planai gali būti naudingi ieškant finansavimo. Gerai parengtas planas rodo organizacijos rimtus ketinimus pradėti eksporto veiklą.
6. Rašytiniai planai suteikia aiškų supratimą apie tai, kas bus reikalinga, ir taip padeda užtikrinti eksporto veiklos valdymą.

Parašytas planas signalizuoja, kad sprendimas eksportuoti jau priimtas.

Apibendrinant galima teigti, kad eksporto veiklos planavimas reikalauja išankstinio pasirengimo: išanalizuoti įmonės esamą situaciją, vidinę ir išorinę aplinkas, įvertinti turimus išteklius, pasirinkti produktų ir/ar paslaugų tikslinės eksporto rinkas ir joms atrinkti eksportuojamus produktus ar paslaugas. Būtina parengti ir dokumentuoti eksporto planą, apjungiantį užsibrėžtus eksporto tikslus, numatytą veiksmų eigą ir patvirtintą biudžetą. Pagrindiniai eksporto plėtros finansavimo šaltiniai trys: akcininko lėšos, banko paskolos ir valstybės parama. Pastarosios pagalba itin reikšminga, nes siūlydama konkurencingumo bei eksporto skatinimo priemones kuria bendrą verslo aplinką ir skatina tiesiogines užsienio investicijas.

3. EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ MODELIS POKYČIŲ KONTEKSTE

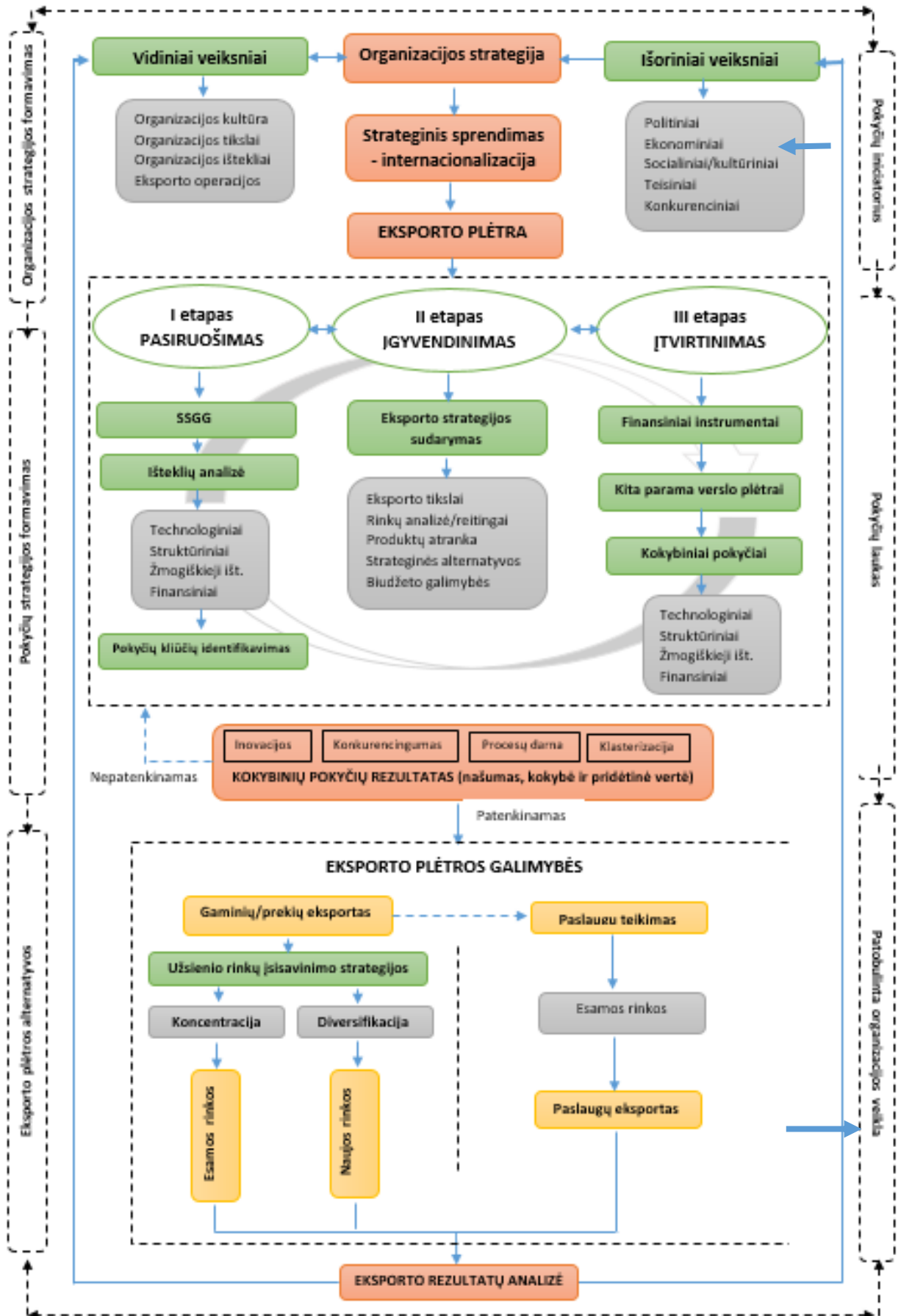
Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog organizacijos siekis internacionalizuotis yra traktuojamas dvejopai: kaip organizacijos strategijos formavimo (arba strateginės krypties) išgryninimo procesas ir kaip organizacijos veiksmas, susijęs su įėjimu į užsienio rinkas. Todėl organizacijos eksporto plėtra pokyčių kontekste grindžiama trijų akademinė disciplinų – strateginio valdymo, pokyčių vadybos ir tarptautinio verslo – sinteze (žr. 20 pav.).



20 pav. Eksporto plėtra tarpdisciplininiam kontekste (sudaryta autorės)

Plečiant veiklą tarptautinėse rinkose organizacijoms svarbu žinoti ne tik tarptautinio verslo aspektus, bet ir įvertinti pokyčius, vykstančius organizacijos išorinėje ir vidinėje aplinkose, kuriuos sukelia besikeičianti verslo aplinka, bei gebėti tuos pokyčius valdyti. Todėl organizacijos strateginis sprendimas plėsti eksportą virsta strateginiu veiklos pokyčiu, kuriam valdyti būtina pasitelkti esminius organizacijos išteklius ir priemones.

Remiantis mokslinės literatūros analize, sudarytas koncepcinis eksporto plėtros galimybių modelis pokyčių kontekste (žr. 21 pav.) remiasi strateginio valdymo (Vasiliauskas, 2004; Gražulis, 2008), K. Lewino trijų etapų kaitos modeliu (Burnes, 2009), išteklių grindžiamo požiūrio teorijos (Grant, 1991) konstruktais bei Ruževičiaus ir Klimo pokyčių projektavimo ir sistemiškumo modeliu (Ruževičius ir Klimas, 2009). Pastarasis modelis išryškina tris pokyčių įgyvendinimo organizacijoje etapus: visi pokyčiai organizacijoje prasideda nuo *pokyčių iniciatoriaus*. *Pokyčių įgyvendinimo lauke* vyksta organizacijos keitimasis, kur organizacija įgyvendina svarbiausius vidinės sistemos pokyčius. O transformavimosi išdava tampa *patobulinta organizacijos veikla*, atverianti galimybes įgyvendinti strateginį organizacijos pokytį – eksporto plėtrą.



21 pav. Eksporto plėtros galimybių pokyčių kontekste koncepcinis modelis (sudarytas autorės)

Modelį sudaro trys tarpusavyje susiję blokai, apibrėžiantys strateginio valdymo (organizacijos strategijos formavimo, pokyčių strategijos formavimo ir eksporto plėtros alternatyvų) ir pokyčių valdymo (pokyčių iniciatoriaus, pokyčių įgyvendinimo lauko ir patobulintos organizacijos veiklos) bei tarptautinio verslo (eksporto, paslaugų teikimo užsienio rinkoms, paslaugų eksporto) nuoseklumą organizacijoje. Modelis yra grindžiamas trijų disciplinų – strateginio valdymo, pokyčių vadybos ir tarptautinio verslo – sąsaja.

Pirmasis blokas – organizacijos strategijos formavimas. Pokyčių įgyvendinimas organizacijoje prasideda nuo organizacijos strategijos, kurią formuoja išoriniai ir vidiniai veiksniai. Siekdama įgyvendinti pokyčius organizacija turi turėti ilgalaikės perspektyvos veiklos viziją, kuri leidžia suprasti savo esamą ir būsimą situaciją. Kiekvienos organizacijos siekis – veiklos tęstinumas, tačiau esant ribotai šalies vidaus rinkai priimamas strateginis sprendimas internacionalizuotis, t. y. įmonių siekis didinti įsitraukimo į užsienio rinkas laipsnį. Šis sprendimas skatina organizacijos veiklos tobulinimo idėjas tinkamai prisiderinti prie pokyčių, siekiant įsitvirtinti užsienio rinkose ir įgalina perėjimą prie pokyčių strategijos formavimo.

Antrasis blokas – pokyčių strategijos formavimas. Šiame modelyje svarbiausi pokyčių strategijos instrumentai yra trys nuosekliai einantys pokyčių strategijos įgyvendinimo etapai: pasiruošimas, įgyvendinimas, įtvirtinimas., atliepiantys K. Lewin pokyčių valdymo modelio koncepcinius elementus (atšildymas, keitimasis, užšaldymas).

I etape (pasiruošimo) sudaroma SSGG matrica ir analizuojami įmonės turimi ištekliai, įvertinant įmonės galimybes ir pajėgumus bei silpnybes ir grėsmes esamu momentu. Šiame etape labai svarbu identifikuoti kliūtis, lėtinančias pokyčių įgyvendinimo procesą, kurias pokyčių strategijos proceso eigoje privalu pašalinti, siekiant įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus.

II etape (įgyvendinimo) formuojama eksporto strategija, nustatomi eksporto tikslai, kaupiama informacija atsirenkant ir reitinguojant tikslines užsienio rinkas, renkamos geriausios įėjimo į rinkas strategijos, ieškoma finansinių galimybių sprendimams įgyvendinti.

III etape (įtvirtinimo) gaunamas finansavimas, reikalingas pokyčių įgyvendinimui, ir tobulinami ištekliai pagal užsienio rinkų reikalavimus.

Visi veiksmai, atliepiantys sėkmingą kokybinių pokyčių įgyvendinimą, turėtų būti rezultatyvūs, t. y. kokybiniai pokyčiai turi pakelti įmonės kokybės lygį į aukštesnį, paspartinti darbo našumą bei sukurti pridėtinę vertę klientui, įmonei bei akcininkui. Esant nepatenkinamiems kokybinių pokyčių rezultatams, grįžtama prie pokyčių strategijos formavimo I-ojo etapo. Esant patenkinamiems rezultatams toliau nagrinėjamos eksporto plėtros galimybės.

Trečiasis blokas – eksporto plėtros galimybės. Eksporto plėtrai vystyti yra trys galimybės:

1. Vystyti eksporto plėtrą tęsiant pradėtas gaminių/prekių eksporto operacijas:

- 1.1. pasirinkus rinkų įsisavinimo *koncentracijos* strategiją, plėsti esamų rinkų eksporto dalį;
- 1.2. pasirinkus rinkų įsisavinimo *diversifikacijos* strategiją, plėstis naujose rinkose;
2. Vystyti eksporto plėtrą pradedant naują veiklos kryptį – paslaugų teikimą (pvz., dizaino kūrimas).
3. Vystyti eksporto plėtrą, pereinant nuo gaminių prie paslaugų eksporto.

Galiausiai, įvertinus įvykdytus pokyčius, analizuojami eksporto plėtros rezultatai. Sėkmingai įgyvendinus pokyčius ir pasiekus teigiamą eksporto plėtros rezultatą, analizuojami nauji vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai, kurie vėl tampa naujais organizacijos iššūkiais. Esant nepatenkinamiems eksporto plėtros rezultatams, nagrinėjamos nesėkmės priežastys ir peržiūrima organizacijos strategija.

Modelyje pabrėžiamas organizacijoje vykstančių procesų cikliškumas, t. y. nenutrūkstamas pokyčių įgyvendinimo procesas, kurį patiria kiekviena įmonė, priėmusi strateginį sprendimą eksportuoti.

4. EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ POKYČIŲ KONTEKSTE TYRIMAS UAB „IOCO PACKAGING“ PAVYZDŽIU

4.1. Tyrimo metodologinės nuostatos

Mokslinės literatūros analizė (Grant, 1991; Davies, 2000; Steense, 2014; Altiok, 2014; Vasiliauskas, 2004; Inkpen, Ramaswamy, 2006; Johanson, Vahlne, 2001) atskleidė, kad organizacijos strateginis sprendimas – internacionalizacija – sudėtingas ir rizikingas procesas, reikalaujantis daug pastangų ir išteklių įgyvendinti su tuo susijusius pokyčius. Organizacijos siekdamas išlikti konkurencingomis tarptautinėse rinkose, turi nuolat analizuoti ir vertinti nepastovius ir išskirtinius rinkos dalyvių poreikius, iš to kyla būtinybė išgryninti naujas strategines veiklas (šiuo atveju – eksporto plėtrą) ir įgyvendinti su tuo susijusius pokyčius.

Siekiant realizuoti darbo tikslą, empiriniam tyrimui pasirinkta vidutinio dydžio Lietuvos gamybinė įmonė – UAB „IOCO Packaging“, veikianti Panevėžio mieste. Anot Bitino (2008), tyrėjas (šiuo atveju – darbo autorė) gali pasirinkti įmonę, kuri pakankamai reprezentuoja tiriamąjį socialinį reiškinį, nors nėra galimybių patikrinti apibendrintų išvadų analogiškose vadybinėse situacijose dėl kiekvienos įmonės unikalumo. Ši įmonė tyrimui pasirinkta todėl, kad siekdama išlaikyti konkurencingumą rinkose, orientuoja savo veiklą į produkcijos eksportą, todėl veikiama specifinės veiklos ypatumų ir išorinės aplinkos jėgų per pastaruosius 5 metus (2011-2016 m.) nuolat susiduria su pokyčiais tiek vadybinėje, tiek gamybinėje srityse. Remiantis minėtu autoriumi, pasirinkus konkrečią įmonę galima išsamiai ir įvairiapusiškai išnagrinėti eksporto plėtros galimybes pokyčių kontekste UAB „IOCO Packaging“ pavyzdžiu.

Tyrimo tikslas: UAB „IOCO Packaging“ pavyzdžiu iširti eksporto plėtros galimybes pokyčių kontekste.

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro:

- *Strateginio valdymo teorija*, kuri pabrėžia strateginių sprendimų organizacijose reikšmę. Įvertinant tai, kad tarptautinė prekyba tampa strategine organizacijos kryptimi, strateginis valdymas – būtina eksporto plėtros realizavimo priemonė, leidžianti organizacijai tinkamai prisiderinti prie pokyčių (Vasiliauskas, 2004; Gražulis, 2008).
- *Pokyčių valdymo teorija*, kuri remiasi pokyčių įgyvendinimo planu. Organizacijos, įgyvendindamos pokyčius, pereina visus pokyčių valdymo etapus ir sukaupia tokį vidinį potencialą, kuris įgalina organizaciją vystytis, keistis ir tobulėti.
- *Internationalizacijos teorija*, kuri paaiškina įmonės veiklos internacionalizavimą kaip nuoseklų laipsniškai vykstantį procesą, kurio rezultatas – vis didenis įmonės veiklos plėtojimas tarptautinėse rinkose, ekonominių ir socialinių ryšių stiprėjimas, rinkų, produktų ir / ar paslaugų plėtra, valdymo filosofijos ir elgsenos kaita.

Tyrimo metodika. Eksporto plėtros galimybių pokyčių lauke UAB „IOCO Packaging“ pavyzdžiu pagrindiniams aspektams atskleisti buvo taikoma *kokybinio tyrimo strategija*. Pasak Žukauskienės (2008), tai sistemingas situacijos, įvykio ar atvejo tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamąjį reiškinį bei pateikti vieningą objektų poveikslą ar išgyventą patirtį.

Tyrimo imtis. Tyrimo imties sudarymui buvo pasirinkta *netikimybinė tikslinė* atranka. Kokybinio tyrimo dalyviai – UAB „IOCO Packaging“ vidutinio ir aukščiausio lygio vadovai. Visos įmonės darbuotojų ištyrimas galimas, tačiau nėra tyrimo prioritetas. Tyrimo imties pasirinkimą sąlygojo darbo tema, siejama su įmonės strateginiu valdymu, strategine – eksporto plėtros – kryptimi ir strateginiais pokyčiais, priklausančiais nuo strateginio pokyčio iniciatoriaus – aukščiausio ir vidutinio lygmens vadovų priimamų sprendimų.

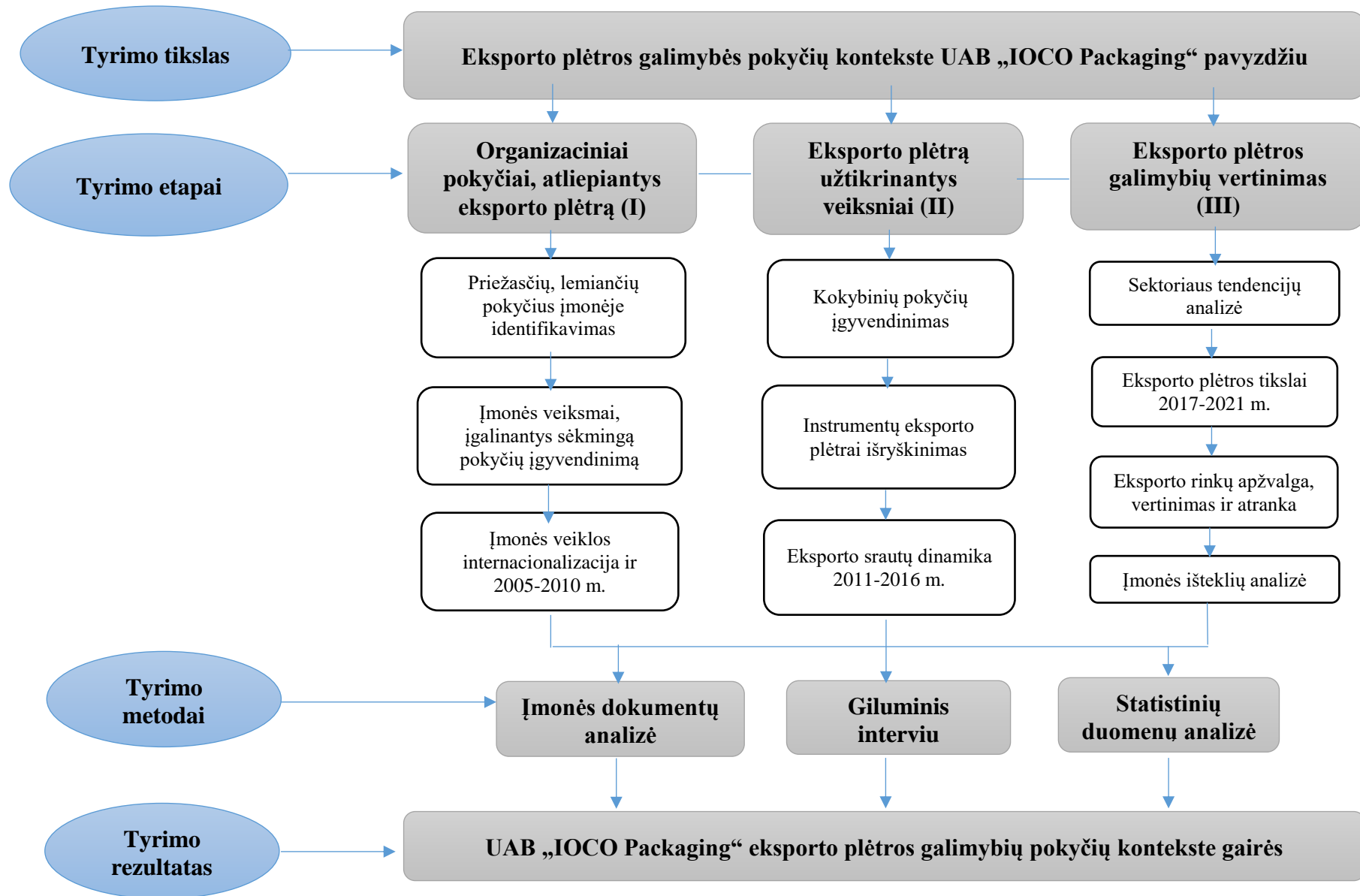
Tyrimo tikslui įgyvendinti sudaryta tyrimo organizavimo loginė schema, apimanti tris tarpusavyje sąveikaujančius etapus, reikalingus atlikti pasirinkto tiriamojo reiškinio analizę (žr. 22 pav.). Tyrimo organizavimo loginėje schemoje nurodyti 3 tyrimo etapai iš esmės atitinka tyrimo kriterijus, t.y.:

1. Organizaciniai pokyčiai, atliepantys eksporto plėtrą;
2. Eksporto plėtrą užtikrinantys veiksniai;
3. Eksporto plėtros galimybių vertinimas.

Remiantis išskirtais kriterijais parengtos giluminio interviu klausimyno gairės, kurias sudarė 10 interviu temų ir jas atliepiančių indikatorių, t. y.:

1. Priežasčių, lemiančių pokyčius įmonėje, identifikavimas (*kokie pokyčiai ir jų priežastys*).
2. Įmonės veiksmi, įgalinantys sėkmingą pokyčių įgyvendinimą (*kaip susitvarko*).
3. Įmonės internacionalizacija ir patirtis iki 2011 m. (*kaip dirbo iki tiriamojo laikotarpio*).
4. Kokybinių pokyčių įgyvendinimas (*kaip keitėsi, kas buvo tobulinama*).
5. Instrumentų eksporto plėtrai išryškkinimas (*kas padėjo, kas trukdė*).
6. Eksporto srautų dinamika 2011–2016 m. (*koks pokyčių rezultatas*).
7. Sektoriaus tendencijų analizė (*kokios veiklos perspektyvos*).
8. Eksporto plėtros tikslai 2017–2021 m. (*kokie planai*).
9. Eksporto rinkų apžvalga, vertinimas ir atranka (*kaip įgyvendins*).
10. Įmonės išteklių analizė (*ar pasirengę, ko trūksta*).

Pirmame etape „**Organizaciniai pokyčiai, atliepantys eksporto plėtrą**“ analizuojami UAB „IOCO Packaging“ vykę organizaciniai pokyčiai, atliepantys eksporto plėtrą, išryškkinamos pokyčius lemiančios priežastys, identifikuojami įmonės vadovų veiksmi, įgalinantys sėkmingą pokyčių įgyvendinimą organizacijoje. Šiame etape duomenų rinkimui taikytas įmonės dokumentų analizės ir



22 pav. Tyrimo organizavimo loginė schema (sudaryta autorės)

interview metodai. Informantams su organizaciniais pokyčiais atliepiant eksporto plėtrą susiję klausimai pateikti 3 priede.

Antrasis etapas „*Eksporto plėtrą užtikrinantys veiksniai*“ siejamas su eksporto plėtos įgyvendinimo procesu UAB „IOCO Packaging“. Šiame etape siekiama išsiaiškinti kaip įgyvendinami įmonėje kokybiniai pokyčiai, eksporto plėtrai įtakos turintys instrumentai, analizuojama eksporto srautų dinamika 2011–2016 m. Šiame etape taikyti įmonės dokumentų analizės ir interviu metodai. Su veiksniais užtikrinančiais eksporto plėtrą susiję klausimai informantams pateikti interviu lape (žr. 3 priedą).

Trečiame etape „*Eksporto plėtos galimybių vertinimas*“ analizuojamos UAB „IOCO Packaging“ eksporto plėtos alternatyvos ir tikslinių rinkų atranka. Šiame etape, taikant statistinių duomenų analizės, įmonės dokumentų analizės ir giluminio interviu analizės metodus, atliekama plastikinių gaminių gamybos pramonės, pakuočių gamybos tendencijų Lietuvos ir užsienio rinkose analizė, formuojama eksporto plėtos strategija, kurioje išryškunami eksporto plėtos tikslai, tikslinių rinkų apžvalga, vertinami įmonės išteklių bei atliekam rinkų atranka. Taikant interviu metodą, informantams užduoti klausimai pateikti 3 priede.

Tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai. Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas *dokumentų analizės metodas*, kuris laikytina svarbiu duomenų rinkimo metodu, atliepančiu tyrimo objektą ir tikslą. Atliekant tyrimą, labai svarbi yra dokumentų atrankos procedūra. Pagrindiniais informacijos šaltiniais pasirinkti pirminiai dokumentai, kuriuose užfiksuoti svarbiausi tiriamos įmonės veiklos rezultatai. Kokybiniame tyrime naudoti šie dokumentai: UAB „IOCO Packaging“ 2011–2016 m. veiklos strategija; vadovybės vertinamosios analizės susirinkimų [VVAS] protokolai; metiniai vadovo pranešimai; finansinės atskaitomybės dokumentai; „LEAN sistemos diegimas gamyboje“ projektas.

Kitas šiame tyrime naudotas metodas yra *giluminis interviu*. Taikant šį metodą galima gauti svarbių ir detalių duomenų, kuriuos galima nagrinėti. Pristatydama giluminio interviu metodologinius ypatumus, Valackienė (2015) teigia, kad giluminis interviu – tai pokalbis tarp interviuotojo ir informanto, siekiant gauti svarbią, detalią ir išsamią informaciją apie tiriamąjį reiškinį. Pokalbio metu remiamasi planu, kuriame numatyti tik esminiai klausimai ar pateikiamos pagrindinės pokalbio temos, siekiant konkrečiai suformuluotais klausimais nesąlygoti informanto refleksijos, o laisvu pokalbiu atspindėti platesnį požiūrį į įvykių, vykstančių organizacijoje pokyčių įgyvendinimo metu, procesus. Pasak Ghauri ir Gronhaug (2005, p. 131), interviu pagal tipologiją gali būti atliekamas: elektroniniu paštu, telefonu ir individualiai, t. y. taikant „akis į akį“ pokalbio techniką. Welch, Benito ir Peterson (2007, p. 197) pažymi, kad interviu telefonu galima atlikti, jei yra didelės keliavimo išlaidos ar tiesiog dėl užimtumo to pageidauja patys informantai. Dėl didelio užimtumo, telefonu buvo interviuojamas tik vienas respondentas, kiti interviu dalyviai apklausti asmeniškai. Tyrimo

tiksliui atskleisti pokalbio metu buvo užduoti papildomi (patikslinantieji) klausimai, kurie vienu dalyvių buvo atsakyti interviu metu, o kitų – atsiųsta papildoma informacija nagrinėtu klausimu elektroniniu paštu.

Interviu organizuotas 2017 m. balandžio mėn., kuriame dalyvavo 4 UAB „IOCO Packaging“ vidutinio ir aukščiausio lygio vadovai, tiesiogiai susiję su eksporto plėtros įmonėje vykdomais ir įgyvendinamais pokyčiais. Tyrimo etikai užtikrinti duomenų rinkimo metu ir tyrimo rezultatų analizės aprašyme nebus minimi informantų vardai ir pavardės, todėl informantai koduojami raidėmis: A – 1 informantas, B – 2 informantas, C – 3 informantas, D – 4 informantas.

Giluminio interviu planą sudaro 10 klausimų, kurių turinys yra sugrupuotas pagal tyrimo loginės schemos etapus.

Tyrimo metu buvo atliekama giluminio interviu aprašomoji *kokybinė turinio analizė (content)*, analizuojant transkribuotą interviu tekstą. Analizuojant tekstą turinio analizės metodu, galima diagnozuoti kaip fenomeną suvokia respondentai, koks skirtumas tarp teorinio tiriamojo fenomeno apibūdinimo ir jo gyvenimiškos realybės raiškos. Taikant šią procedūrą, koncentruojamasi į teksto žodžių ir vaizdinių reikšmę (Tidikis, 2003). Duomenys analizuojami buvo daug kartų skaitant respondentų atsakymų aprašus, išskiriant esmines kategorijas pagal „raktinius“ žodžius, o kategorijoje identifikuojant esminius elementus, kurie skirstomi į subkategorijas (Žydžiūnaitė ir Jonušaitė, 2004). Aprašant tyrimo metu gautus rezultatus, cituojamo interviu teksto pabaigoje laužtiniuose skliaustuose koduotės raide pažymimas citatos savininkas, o skaičiumi nurodoma transkribuoto interviu teksto citatos sakinio vietos pirmoji eilutė.

Siekiant išanalizuoti potencialias užsienio rinkas eksporto plėtrai, buvo naudotas *statistinių duomenų analizės metodas*. Tai glaustas ir vaizdus surinktų duomenų apibendrinimas. Informacijos šaltiniai gali būti mokslinių knygų ir žurnalų, interneto išteklių, vyriausybinių dokumentų ir oficialiosios statistikos, tiriamosios įmonės vidaus dokumentai, kurių pasirinkimo kriterijai yra kokybė, naujumas, patikimumas (Bitinas ir kt., 2008). Šiame darbe analizuojant plastiko gaminių - pakuotės pramonės tendencijas buvo naudojami Lietuvos statistikos departamento, Eurostat statistiniai bei įmonės eksporto rodiklių duomenys, kurie pavaizduoti diagramose ir lentelėse.

4.2. UAB „IOCO Packing“ veiklos charakteristikos

UAB „IOCO Packaging“ įkurta 1993 metais. Daugiau kaip 23 metus įmonė gamina sudėtingos technologijos produktus – pakuotę, padengtą fleksografinė spauda.

UAB „IOCO Packaging“ yra Baltijos šalių lanksčios pakuotės iš polimerinių plėvelių su fleksografinė spauda gamybos įmonių dešimtuoke, nors iki tol net 2 kartus buvo ant bankroto slenksčio. Plastikinių gaminių pramonė – viena iš sparčiausiai augančių Lietuvos apdirbamosios pramonės šakų. Tačiau pakuotės verslą lemia daug išorinių, sparčiai besikeičiančių jėgų: politinės, ekonominės, teisinės. Įvairūs naujų įstatymų atsiradimai, susiję su plastikinių gaminių gamyba, bei gilėjanti ekologiškumo problema verčia įmonę skatinti pokyčius viduje, ieškoti veiklos tobulinimo galimybių, siekiant tapti patrauklia versle.

Įmonė, vykdydama savo veiklą, nuolat stengiasi užtikrinti aukščiausią gaminamos produkcijos kokybę ir laiku reaguoti į rinkos pokyčius. UAB „IOCO Packaging“ strateginis tikslas – stiprinti įmonės konkurencingumą, siekti nuolatinės verslo ir rinkų plėtros bei pakankamo pelningumo. Įmonė turi strateginį žemėlapi (žr. 4 priedą). Įmonė stengiasi išlaikyti užimtas pozicijas vietinėje rinkoje, tačiau siekis tapti konkurencinga kitų šalių rinkose iki šiol sunkiai įgyvendinamas. Įmonės siekių įgyvendinimui UAB „IOCO Packaging“ nuolat investuoja į pažangias technologijas, skirtas įmonės gamybinių pajėgumų didinimui.

UAB „IOCO Packaging“ veiklos istorija:

- 1998 metais įmonė tapo Lietuvos pakuotojų asociacijos [LPA] nare.
- 2002-2004 metais įmonė investavo į naujas gamybos technologijas, atnaujino gamybos techniką, kuri žymiai pagerino spaudos kokybę bei padidino gamybos pajėgumus, todėl buvo praplėstas įmonės klientų ratas.
- 2007 metais įmonė įsigijo nuosavas gamybines patalpas.
- 2007 metais UAB „IOCO Packaging“ įsigijo skaitmeninių spaudos formų graviravimo įrenginį. Įrenginys žymiai pagerino spaudos kokybę bei sumažino nuostolius gamybos procese.
- 2010 metais integruoti aplinkos vadybos standartai LST EN ISO 14001 ir EMAS (aplinkosaugos vadybos ir audito sistemos) į ISO 9001 kokybės valdymo sistemą bei įdiegta Geros gamybos praktikos [GGP] sistema kaip garantas, kad įmonė tiekia savo klientams saugų produktą, atitinkantį klientų ir atitinkamų reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus. GGP yra siejama su gamybos, saugos ir kokybės savikontrolė bei yra bendros įmonės kokybės vadybos sistemos dalis.
- 2010 metais įdiegta LEAN sistema gamybos padalinyje.
- 2011 metais įdiegtas GOST standartas.
- 2012 metais įmonė tapo EUPC (Europos plastikų gamintojų) nare.

- 2013 metais baigė įgyvendinti ES struktūrinių fondų finansuojamą projektą „Inovatyvių technologijų diegimas“. UAB „IOCO Packaging“ modernizavo gamybą ir įsigijo 6 naujos kartos įrenginius.

- 2014 metais įmonė tapo Vokietijos ir Baltijos šalių prekybos rūmų nare.

- 2015 metais įsigijo naujas modernias administracines-gamybines patalpas.

- 2016 m. UAB „Panoden“ pakeitė pavadinimą į UAB „IOCO Packaging“, siekdama patrauklumo užsienio rinkose įgyvendinant strateginį pokytį – eksporto plėtrą.

Siekdama toliau sėkmingai veikti bei didinti konkurencingumą, UAB „IOCO Packaging“ yra nusistačiusi įmonės misiją ir viziją.

Misija – maksimaliai tenkinti vartotojų reikalavimus, įvertinti ir jų poreikius bei lūkesčius. Taip užtikrinti bendrovės konkurencingumą ir pelną bei sudaryti sąlygas bendrovės darbuotojams tenkinti savo ekonominius, socialinius ir kultūrinius poreikius.

Vizija – tapti patrauklia tarp fleksografinės spaudos ir įpakavimo medžiagų gamybos bendrovių Europos rinkoje. Iš konkurentų išsiskirti savo aukšta vidine darbo kultūra, darbuotojų kompetencija, nuolatinio tobulinimo kompetencija, efektyviu ir rezultatyviu darbu.

Šiuo metu įmonė savo produkciją tiekia Lietuvos ir devynioms užsienio šalių įmonėms. Eksporto dalis pardavimų struktūroje sudaro 24 proc. Produkcija realizuojama Latvijoje, Estijoje, Kaliningrade, Lenkijoje, Danijoje, Švedijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Vokietijoje.

UAB „IOCO Packaging“ orientuojasi į maisto ir nemaisto pramonės devynis segmentus:

- pieno produktų;
- burių maisto produktų;
- duonos ir pyrago produktų;
- konditerijos gaminių;
- mėsos ir jos gaminių;
- šaldytų pusfabrikačių;
- žuvies (šaldytos) produktų;
- nemaisto produktų.

Kiekvienam segmentui siūlomos geriausiai užsakovų ir vartotojų poreikius atitinkančios pakuotės. Šiuo metu įmonė klientams siūlo 3 tipų pakuotes (maišelius, juostas ir laminatus), kurios pagal pakavimo rūšį dar skirstomos į 20 porūšių. Papildomai UAB „IOCO Packaging“ teikia dizaino paslaugas.

Atlikus įmonės vidaus dokumentų analizę, nustatyta, kad UAB „IOCO Packaging“ – viena iš Lietuvos gamybos įmonių, per pastaruosius penkerius metus įgyvendinusi esminius pokyčius, o jiems įgyvendinti per pastarąjį penkmetį investavusi tiek pat, kiek per du dešimtmečius. Atliekant įmonės dokumentų analizę *apibrėžtuoju laikotarpiu (2011–2016 m.), kai po ekonominės krizės įmonė*

*kryptingai orientavosi į gamybinės produkcijos eksportą, išryškėjo įmonės **strateginė pokyčių kryptis** – eksporto plėtra.*

Taip pat ši įmonė 2013 m. ir 2016 m. apdovanota kaip viena geriausių Panevėžio įmonių (Panevėžio prekybos, pramonės ir amatų rūmai: <<https://paneveziurumai.lt/apdovanojimai/>>), Lietuvos pramonininkų konfederacijos nominuota kaip „Inovatyvi įmonė 2014“ (Lietuvos pramonininkų konfederacija, 2014: <<http://www.lpk.lt/pramonininkai-pagerbe-versle-ir-kulturoje-nusipelniusius-zmones/>>), o 2016 m. gruodžio 15 d. LR Vyriausybėje vykusiame renginyje „Lietuvos spaudos pramonės apdovanojimai 2016“ apdovanota už unikalios idėjos (interaktyvios pakuotės) sukūrimą ir jos įgyvendinimą „Išmanusis gaminy 2016“.

4.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

4.3.1. Organizaciniai pokyčiai, atliepiantys eksporto plėtrą

Priežasčių, lemiančių pokyčius įmonėje, identifikavimas. Tyrimas atskleidė, jog pokyčiai UAB „IOCO Packing“ vyksta nuolatos, o labiausiai juos skatina išorinė aplinka. Kalbėdami apie pokyčius įmonėje, informantai įvardijo svarbiausias esminius pokyčius lemiančias priežastis.

Ekonominė aplinka. Interviu metu akcininkas teigė, kad pagrindinė UAB „IOCO Packaging“ veikla orientuota į Lietuvos rinką ir sudaro 76 proc. visų pardavimų struktūroje.

Anot informantų, Lietuvoje plastikų gamybos raida pastarąjį dešimtmetį buvo spartesnė nei visos apdirbamosios pramonės, todėl „*produkcijos kainų pokyčiai per pastaruosius metus buvo akivaizdūs ir papildomai padidino įmonės gautas pajamas*“ [A, 4]. Ir nors gamybos tempas yra pakankamai spartus, ima ryškėti „*vidaus rinkos mažėjimo tendencijos*“ [A, 7]. O „*užsienio valstybėse prognozuojama itin didelė pakuočių paklausa*“ [B, 5], kurios dalis plastikų pramonės apyvartoje auga kelerius metus iš eilės.

Politinė aplinka. Valstybės ilgalaikėje raidos strategijoje vienas iš ilgalaikių valstybės raidos prioritetų yra konkurencinga ekonomika. Pramonės plėtros strateginis tikslas – pasiekti, kad kuo daugiau Lietuvoje veikiančių įmonių būtų konkurencingos tarptautiniu mastu, o pramonės ir su ja susijusi verslo struktūra bei sukuriama nacionalinio produkto dalis būtų artimos ES šalių rodikliams. „*Vienas iš pramonės plėtros prioritetų – numatyta subalansuota pramonės plėtra, užtikrinanti racionalią energijos ir gamtos išteklių vartojimą, atliekų ir taršos, sukurto produkto poveikio aplinkai jo viso būvio ciklo metu sumažinimą*“ [A, 10], todėl gamybinė įmonė, būdama socialiai atsakinga, privalėjo šiuos valstybės plėtros prioritetus integruoti į savo veiklą. Siekdama aplinkos oro taršos mažinimą tikslų, įmonė 2015 m. pateikė paraišką Lietuvos aplinkos apsaugos investicijų fondui dėl projekto įgyvendinimo. Šiuo metu šis „*projektas, kurio vertė 200 000 eurų, sėkmingai įgyvendintas, o rezultatai turės teigiamą įtaką Panevėžio miesto (15 000 kvadratinųjų kilometrų*

teritorijos plotui) aplinkos oro kokybei, bus gerokai sumažintos išmetamųjų teršalų emisijos į aplinkos orą“ [A, 14].

Informantai patikino, kad politinė aplinka teigiamai veikia UAB „IOCO Packaging“ veiklą, nes „nustatyti įmonės tikslai atitinka valstybės plėtros prioritetus“ [A, 16] – didinti UAB „IOCO Packaging“ konkurencingumą, įmonės eksporto apimtį, racionaliau naudoti elektros energiją ir išteklius, pradėti ekologiškų pakuočių gamybą. Įmonėje yra vykdoma Kokybės, pakuotės saugos, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės politika. „Ši politika – būtinas kiekvieno UAB „IOCO Packaging“ darbuotojo veiklos pagrindas“ [A, 18]. Ji grindžiama kokybės ir į ją integruotomis maisto produktų pakuočių higienos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemomis.

Teisinė aplinka. Įmonė savo veikloje vadovaujasi LR teisės aktais ir reikalavimais. Vienas svarbiausių dokumentų, kuriuo vadovaujasi įmonė, yra **reglamentas dėl medžiagų ir gaminių, skirtų liestis su maistu**. „Norint gaminti maisto produktams skirtą medžiagą, būtina turėti prekės higienos pažymėjimus“ [A, 22]. Lietuvoje ir užsienyje požiūris į gamybą keičiasi. Akcininko teigimu, klientai, ypač užsienio rinkų, dabar reikalauja **dokumentais pagrįstos kokybės: standartų ir sertifikatų**, kuriems įsigyti patiriami dideli kaštai. Interviu metu paaiškėjo, kad UAB „IOCO Packaging“ neturi BRC (angl. k – British Retail Consortium) standarto sertifikato. BRC pasaulinio standarto įdiegimas brangus, tačiau dažnai pagrindinis užsienio rinkų reikalavimas. „BRC – Visuotinis maisto saugos standartas, kuris labai svarbus prekyboje su Vokietija ir Švedija, tačiau įdiegėme pigesnę Higienos vadybos, gaminant maisto pramonei pakuotes, sertifikatą ISO 15593, kad galėtume drąsiai plėsti pardavimus“ [B, 9]. Paminėtina, kad kiekviename maisto saugos standarte yra numatyti pakuotės reikalavimai, todėl įmonė, įdiegusi reikiamą standartą, gali garantuoti kokybę, saugą ir užtikrinti, kad gamintojai įvykdys savo teisinius įsipareigojimus ir apsaugos galutinį vartotoją.

Socialinė-kultūrinė aplinka. Užsienio rinkose pastebimi nacionaliniai ypatumai, turintys įtakos tiek maitinimosi įpročiams, tiek paties maisto pobūdžiui, pakuočių dydžiui ir savybėms. Interviu metu išryškėjo, kad pagrindinės priežastys, maisto pramonės verslo įmonės, kurios verčia gamintojus keisti pakuočių apipavidalinimą, yra **visuomenės senėjimas**. „Sudėties, paruošimo būdo, saugojimo ir panaši informacija turėtų būti parašyta pakankamai stambiu šriftu, kad senyvo amžiaus žmonės galėtų ją perskaityti“ [C, 7] „**Greitėjantis gyvenimo tempas didina lengvai atidaromų ir vėl uždaromų pakuočių poreikį, taip pat tokių pakuočių, kurias galima greitai pašildyti mikrobangų krosnelėse**“ [D, 5]. Dar vienas svarbus visuomenės kaitos procesas yra **namų ūkių, kuriuos sudaro vieniši asmenys**, didėjimas. Šis procesas verčia pakuotojų gamintojus keisti pakuočių dydžius ir savybes. **Nacionaliniai maisto įsigijimo įpročiai** taip pat lemia gamybos praktiką skirtingose užsienio rinkose: „tą patį produktą reikia pakuoti skirtingo dydžio porcijomis, pavyzdžiui, vokiečiams ir latviams“ (D, 7).

Technologinė aplinka. Technologijos yra ne tik greičiausiai besivystanti sfera, bet ir suteikianti daugiausiai galimybių. UAB „IOCO Packaging“ yra gamybinė įmonė, o jos veikla glaudžiai susijusi su **naujomis technologijomis bei technine pažanga**. Šiuo metu sparčiai vystantis technologijoms, įmonė stengiasi neatsilikti nuo naujovių. Įgyvendinama projektą „Inovatyvių technologijų diegimas UAB „Panoden“, įmonė modernizavo gamybą ir įsigijo šešis naujos kartos įrenginius, pajėgiančius gaminti inovatyvias pakuotes, ir sparčiai reaguoti į besivystančios fleksografinės spaudos ir pakuočių rinkos tendencijas. „Projekto įgyvendinimui buvo skirta 2,4 mln. eurų, iš jų 1,2 mln. eurų iš Europos Sąjungos Europos regioninės plėtros fondo. Projektas buvo vykdomas [...] nuo 2014 metų gegužės 5 dienos iki 2015 metų gegužės 5 dienos. Tai vienas iš didžiausių projektų, įgyvendintų ne tik mūsų, bet ir Panevėžio regione per pastaruosius kelerius metus“ [A, 27].

Įgyvendintas projektas padidino bendrovės konkurencines galimybes siekti ambicingų rezultatų užsienio rinkose. Per artimiausius kelerius metus UAB „IOCO Packaging“ ketina sukurti daugiau kaip 20 naujų darbo vietų, sparčiai didinti pardavimo pajamas bei eksporto apimtį, kurios lems bendrovės sukuriamos pridėtinės vertės augimą.

Įmonės veiksmai, įgalinantys sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Atsakydami į klausimą, kas lėmė sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, informantai teigė, kad pokyčius, susijusius su eksporto ir, apskritai, pardavimų plėtra lėmė „poreikis daryti pokyčius“ [B, 11], nes „įmonė balansavo ties bankroto riba“ [A, 29]. Informantų teigimu, sėkmingą pokyčių valdymą užtikrino „**aiški eksporto vizija**“ [B, 12] bei „geranoriškas generalinio vadovo bendradarbiavimas su darbuotojais“ [C, 9]. Interviu metu informantai patikino, jog „pasipriešinimas pokyčiams buvo“ [A, 31], „ne visi norėjo teigiamų pokyčių“ [C, 11], tačiau „sistema pati išmeta nenorinčius keistis“ [A, 32]. Tai rodo **tinkamą vidinę komunikaciją**, nes personalo pokyčiai buvo nežymūs. Interviu metu išaiškėjo dar viena sėkmingą pokyčių įgyvendinimą užtikrinanti priežastis – **stipri pagrindinio vadovo lyderystės savybė**. „Pats generalinis direktorius savo veiksmais rodė ir rodo, kad įmonė gali pereiti sunkų etapą ir tapti stipresne“ [B, 14]. Kaip sėkmę pokyčių įgyvendinimui interviu metu informantai įvardijo **stiprią ir motyvuotą komandą**, nes nuolat organizuojami mokymai – „1 proc. apyvartos lėšų skiriamas motyvaciniams renginiams“ [A, 35], periodiniai susirinkimai, veiklos apžvalgos, kuriuose „palyginame pasirinktus veiklos laikotarpius, apsitariame, ko pasimokėme ir ar buvo galima kai kuriuos procesus įgyvendinti dar geriau,“ [A, 38]. Interviu metu paaiškėjo, kad įmonėje sudarytas **krizinių situacijų komitetas**, kurio tikslas – greitai reaguoti į verslui nepalankias situacijas ir surasti sprendimus problemoms išspręsti. Tačiau svarbiausiu sėkmingu pokyčiu savo veikloje ruošiantis eksporto plėtrai galima paminėti technostruktūrinį pokytį, t. y. **senos įrangos atnaujinimas ir sėkmingas projekto „LEAN sistemos įdiegimas gamyboje“ įgyvendinimas**, kuris „25 proc. padidino įmonės našumą, 30 proc. sutrumpino bendrą gamybos-komercijos ciklą ir 30 proc. sumažino gamybiniame cikle nereikšmingų darbų, procesų ir etapų, kurie nekuria pridėtinės vertės“ [C, 16].

Ši investicija padidino įmonės konkurencinį pranašumą, o gaminama produkcija atitiko užsienio rinkų keliamus reikalavimus. Pasak akcininko, tai buvo rizikingas, tačiau pasiteisinęs sprendimas, nes buvo investuota tinkamu laiku.

Įmonės veiklos internacionalizacija (2005–2010 m.). Interviu metu nustatyta, kad pirmosios UAB „IOCO Packaging“ (tuometinė BĮ UAB „Panoden“) eksporto operacijos buvo pradėtos *„daugiau kaip prieš dešimtmetį“* [B, 16]. Pirmoji eksporto šalis buvo Latvija, o verslo subjektas – įmonė SIA „Ekoplasts“ – tai tarpininkavimo paslaugas teikianti įmonė. *„Jokio specialaus pasiruošimo nebuvo, tiesiog „Riga Food“ parodoje susipažinome su Latvijoje ir Estijoje lanksčios pakuotės maisto pramonei pardavėju ir minėtos įmonės įkūrėju Agriu Kibaru, aptarėme verslo sąlygas ir startavome“* [B, 20].

Sėkmingai Latvijos rinkoje užsitikrinusi pozicijas, kitais metais įmonė, padedama minėto Latvijos partnerio, eksporto operacijas pradėjo Estijoje. *„Deja, verslo partnerystė po keleto metų baigėsi – jo įmonė bankrutavo, o mūsų įmonė patyrė nuostolių. Tačiau dėl priežasties, kad tose rinkose buvome gerai žinomi, sėkmingai randame ir toliau tęsiame pradėtą eksportą ne tik į Baltijos, bet ir nuo 2011 m. į Lenkijos, Airijos, Rusijos šalis“* [B, 24].

UAB „IOCO Packaging“ eksporto šalių geografijos plėtra atsispindi 11 lentelėje.

11 lentelė

UAB „IOCO Packaging“ eksporto šalių geografija

Metai	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Šalys	Latvija	Latvija Estija	Latvija Estija Švedija	Latvija Estija Švedija Norvegija Rusija	Latvija Estija Švedija Norvegija Rusija	Latvija Estija Švedija Norvegija Rusija
Pardavimų pokytis, proc.		19	27	40	14	4

Nustatyta, kad *plečiant eksporto šalių rinkas, kito pardavimų apimtys*, nes eksporto apimčių didėjimas tiesiogiai priklauso nuo šalių geografijos. Analizuojant įmonės eksporto pardavimus 2007–2009 m., nustatyta, jog 2007 m. įmonei pradėjus eksportuoti papildomai į Norvegiją ir Rusiją, eksporto apimtys išaugo 40 proc. Todėl pastebėtina, kad rinkų aprėptis ir jų dydis yra veiksniai, lemiantys įmonės eksporto plėtrą.

Interviu metu kalbant apie įmonės internacionalizacijos pradžią, atkreiptas dėmesys į *kaštų mažinimo strategiją*, taikytą įmonėje. Didžiausius nuostolius įmonė tuomet patirdavo dėl neatitikčių (gaminių, neatitinkančių užsakovo reikalavimų). Įmonė pradžioje pati įsigydavo žaliavas plėvelės gamybai, tačiau *„didėjant plastiko reikalavimams, mes nebepajėgėme išgauti tokios kokybės, kokios reikėjo užsakovams“* [D, 18]. Dėl šios priežasties dažnai įmonėje pagamindavo broko, kuris tik didino

gamybos kaštus: „*niekaip nepavykdavo pagaminti kokybiškos plėvelės, kuri lengvai plyštų, dažnai neišgaudavome reikiamos pakuotės spalvos*“ [D, 20]. Todėl įmonės vadovybė **priėmė sprendimą atsisakyti plėvelės gamybos** ir nuo 2008 m. plėvelę pakuotės gamybai įsigyja tokia, kokios reikalauja užsakovas ar pakuotės gamybos technologija. „*Atsisakius plėvelės gamybos, daug išsprendėme problemų: sutrumpėjo gaminio ciklas, sumažėjo nuostoliai*“ [D, 24], todėl įmonėje sumažėjo nekokybiškos produkcijos ir beveik nebeliko klientų nusiskundimų dėl neatitikčių.

Organizacinių pokyčių, atliepančių eksporto plėtrą analizė atskleidė, kad vienas svarbiausių UAB „IOCO Packaging“ priežasčių, lemiančių sėkmingą pokyčių įgyvendinimą įmonėje, yra greitas reagavimas į sparčiai besivystančios flekso spaudos ir pakuotės rinkos tendencijas. Rinka tuo metu įmonei teikė itin daug naujų galimybių, tačiau tuo pačiu metu kėlė daug iššūkių. Siekiant sėkmingai įveikti šiuos iššūkius, užtikrinti įmonės veiklą ir ilgalaikę jos gyvavimo perspektyvą, įmonei reikėjo užtikrinti aukštą gamybos technologijos lygį. Dėl šios priežasties UAB „IOCO Packaging“ pokyčiams įgyvendinti investavo per 5,5 mln. eurų. Dažniausiai įmonėje pokyčius lėmė ir iki šiol lemia išorinės priežastys – „vidaus rinkos mažėjimo tendencijos“, „konkurencija“, „didėjantys kokybės reikalavimai“, „pažangios inovacijos“, „vartotojų įpročių kaita“, o pagrindiniais pokyčių iniciatoriais tampa akcininkai ir įmonės vadovai, nes „pokyčiai inicijuojami „iš viršaus“. Įmonė, vadovaujama ryškią lyderio savybę turinčio vadovo, be didelio darbuotojų pasipriešinimo įgyvendino pokyčius, nes daugelis jų buvo nusiteikę ir pokyčių laukė. Internacionalizuotis įmonė pradėjo 2005 m. nuo dalyvavimo tarptautinėje parodoje „Rigas Food“, kur susipažino su Latvijos ir Estijos lanksčios pakuotės maisto pramonei pardavėju ir jo padedami pradėjo eksporto operacijas į pirmąją šalį – Latviją. Eksportas buvo vykdomas be specialaus pasiruošimo, tačiau kasmet įmonės eksporto rinkų geografija plėtėsi.

4.3.2. Eksporto plėtrą užtikrinantys veiksniai

Kokybinių pokyčių įgyvendinimas. Interviu metu kalbant apie pokyčių įgyvendinimą įmonėje, akcininko teigimu, „visi pokyčiai vyksta per žmones, procesus ir technologijas“ [A, 44]. Tai atsispindi ir UAB „IOCO Packaging“ įgyvendintuose pokyčiuose.

Struktūriniai pokyčiai. Tiriamojo laikotarpio pradžioje, t. y. 2011 m., pasikeitus įmonės savininkams, įmonėje įvyko esminiai struktūriniai pasikeitimai. Nuo 1993 m. iki 2011 m. po 50 proc. įmonės akcijų valdė Lietuvos įmonė UAB „Pokštas“ bei Danijos kompanija „Leadan ApS“. Kadangi vienas įmonės akcininkų buvo iš Panevėžio (Lietuva), kitas iš Odense (Danija), todėl įmonės pavadinimas buvo sudarytas iš dviejų šių miestų pavadinimų - **Panevėžys** ir **Odense** - pirmųjų raidžių samplaikos „**PanOden**“. Tačiau 2011 m. vienas iš akcininkų Gvidas Drobužas nupirko kitų dalininkų akcijas ir tapo vieninteliu šios įmonės akcininku ir savininku. **Pasikeitimai aukščiausiam lygmenyje** pirmiausia sukėlė vidaus sistemos pokyčius.

Iki 2011 m. aukščiausias įmonės valdymo organas buvo akcininkų susirinkimas. Akcininkų susirinkimas rinko valdybą, kuri priėmė ir tvirtino strateginius bei investicinius sprendimus, kurie, dėl nuomonių skirtumo, vyko lėtai. Tuo metu bendrovėje veikė 5 skyriai ir grupės (5 priedas):

- *Gamybos skyrius*. Pagrindinės gamybos padalinio funkcijos buvo pakuotės gamyba, įrengimų priežiūra bei jų remontas, naujų technologijų diegimas. Gamybos padalinio vadovui tiesiogiai pavaldūs: technologas, maketuotojai, meistrai bei mechanikas.

- *Pardavimų grupė*. Pardavimų padalinio funkcijos buvo ir yra produkcijos realizavimas, naujų rinkų ir klientų paieška. Pardavimų grupės vadovui tiesiogiai pavaldūs pardavimų vadybininkai bei sandėlininkai.

- *Pardavimų plėtros grupė*. Grupės funkcijos – duomenų apie konkurentus rinkimas ir kaupimas, potencialių vartotojų paieška užsienio rinkose.

- *Kokybės grupė*. Kokybės padalinio funkcijos yra gamybos kokybės kontrolė, įmonės veiklos atitikimas ISO kokybės vadybos standartams. Kokybės padalinio vadovui tiesiogiai pavaldūs atspaudų tikrintojai, kokybės kontrolierius.

- *Finansų ir apskaitos skyrius*. Pagrindinės finansų ir apskaitos skyrių funkcijos yra bendrovės buhalterinės apskaitos tvarkymas, ekonominė analizė bei finansų valdymas. Skyriaus vadovei tiesiogiai pavaldžios analitikė-buhalterė bei apskaitininkė.

- Bendrovėje dirbo 2 specialistai, kurie organizavo žaliavų ir medžiagų tiekimą. Šie darbuotojai buvo tiesiogiai pavaldūs generaliniam direktoriui.

Po 2011 m. strateginiai sprendimai, **nelikus bendrovės valdybos**, tapo „*sprendžiami paprasčiau ir lengviau, nors atsakomybė ir rizika teko man vienam. Tačiau laiko atžvilgiu, strateginiai sprendimai tapo greičiau priimami*“ [A, 47]. Akcininkas pastebėjo, kad generuoti idėjas ir inicijuoti pokyčius jam pavykdavo, tačiau juos įgyvendinti darėsi vis sunkiau, todėl suprato, kad reikalinga profesionali pagalba ir pasitelkė verslo konsultavimo paslaugas teikiančią įmonę. „**Verslo konsultantas** buvo žmogus, kuris sutvarkė bendrą organizacinę struktūrą“ [A, 49]. Verslo konsultantas kai kuriuos skyrius ir grupes sujungė į bendrus struktūrinius vienetus. Didžiausi pertvarkymai vyko pardavimų padalinyje. „**Pardavimų plėtros skyrius** (aut. pastaba – Eksporto skyrius), veikęs kaip atskiras padalinys, **priskirtas pardavimų padaliniui**“ [B, 31], o šalys, į kurias eksportuoja įmonė, išskirtos pagal pardavimų kryptis: 1 – Lietuvos rinka, 2 – Baltijos šalių, Rusijos ir Lenkijos bei 3 – Šiaurės šalių ir Vokietijos rinka“ [A, 52]. Taip struktūriškai suskirstytos tikslinės rinkos įgalino atsakingus darbuotojus „*dirbti rezultatyviau ir lėmė paprastesnę bei aiškesnę pardavimų skyriaus rezultatų skaičiavimą*“ [A, 55]. Pardavimų plėtros grupės vadovės teigimu, tokį eksporto grupės restruktūrizavimą „*sąlygojo užsakovų ir klientų pirkimo elgesys, nes 2012 m. eksporto pardavimai sumažėjo nuo 1 500 tūkst. iki 1 300 tūkst. eurų*“ [B, 33]. Tačiau lyginant 2011-2016 m. eksporto pardavimų rezultatus, pastebimas 20 proc. augimas.

Kitas įvykdytas struktūrinis pasikeitimas įmonėje buvo **sujungiant „žaliavų ir kitų medžiagų įsigijimo bei kokybės grupes į vieną Kokybės ir pirkimų padalinį“** [C, 19], siekiant užtikrinti kokybę nuo pirminio (žaliavų įsigijimo) etapo.

Sukurta logistikos grupė taip pat priskirta Kokybės ir pirkimų padaliniui, pabrėžiant įmonės atsakingą požiūrį į savo gaminamos kokybiškos produkcijos pristatymą užsakovams. Iki tol gaminių pristatymu klientams rūpinosi gamybos skyrius.

Struktūrinių pokyčių išdavoje, „*siekiant užtikrinti būtiną specializacijos laipsnį ir komandinio darbo galimybes, įmonės organizacinė struktūra sudaryta funkcinio principu* (žr. 6 priedą). *Valdymo struktūroje visų skyrių vadovai pavaldūs generaliniam direktoriui*“ [A, 61].

Technologiniai pokyčiai. UAB „IOCO Packaging“ nuolat lygiuojasi į kitus Europos pakuotės gamintojus, vertinant įrengimų pajėgumą, techninį amžių ir techninius parametrus. „*Palyginamoji analizė atliekama siekiant pamatyti mūsų ir konkurentų esamą situaciją, kad žinotume į ką atkreipti dėmesį, kuo mes kitokie ar panašūs*“ [A, 65].

UAB „IOCO Packging“ eksploatavo fleksografinės spaudos mašinas, kurios buvo daugiau nei 10 metų senumo. Atlikta palyginamoji analizė atskleidė, kad Europoje veikiančių gamybos įmonių fleksografinių mašinų vidutinis techninis amžius yra 5–7 metai, o įrenginių spaudos greičiai siekia 350–450 m/min. Tuo tarpu UAB „IOCO Packaging“ fleksografinės spaudos mašinos pagaminimo metai buvo 1977-ieji, o spaudos greitis siekė tik 90 m/min. Todėl pasinaudojus **ES Struktūriniais fondais ir akcininko lėšomis**, buvo įgyvendintas projektas „Inovatyvių technologijų diegimas UAB „Panoden“. Senoji dažymo mašina pakeista nauja: „*spaudos greitis padidėjo iki 300-450 m/min; įdiegta sistema leido tiksliai atlikti spalvų suvedimą, ženkliai pagerino spalvų ryškumo kokybę, atsirado galimybė operatyviai pradėti gaminti kitą gaminį: reguliavimo–perėjimo laikas sutrumpėjo nuo 3 val. iki 1,5 val., „sumažintos energetinės sąnaudos. Į naujos kartos įrenginį galima integruoti papildomą spaudos būdą, pavyzdžiui, UV spaudos technologiją“* [D, 37] – teigė gamybos padalinio vadovas, vardindamas pagrindinius naujojo fleksografinės spaudos įrenginio privalumus.

12 lentelėje pateikiami įmonės senojo ir naujai įsigyto fleksografinės spaudos įrenginio palyginamieji parametrai.

Kaip matyti iš buvusio ir naujai įsigyto fleksografinės spaudos įrenginio parametrų, optimalus spausdinimo greitis yra 2,8 karto didesnis lyginant su senos kartos įrenginiu. Interviu metu paaiškėjo, kad **2011–2016 m. buvo atnaujinti 6 gamybos įrenginiai, kurių bendra projekcinė vertė sudarė per 2,4 mln. eurų.**

Tokie technologiniai pokyčiai padidino įmonės produkcijos gamybos našumą, buvo pasiekta aukšta spausdinimo kokybė ir tikslumas bei užtikrino konkurencinį pranašumą, siekiant įsitvirtinti užsienio rinkose.

Fleksografinės spaudos įrenginių parametru analizė

Eil. Nr.	Parametras	Olimpija 736	Naujos kartos fleksografinės spaudos įranga
1.	Įrenginio pagaminimo metai	1977	2012
2.	Apdirbamos medžiagos storis	0,025-0,15 mm	0,009-0,2 mm
Techniniai parametrai:			
3.	Spaudos sekcijų skaičius	6	8
4.	Spaudos plotis	400-850 mm	400-1050 mm
5.	Spaudos ilgis	330-680 mm	330-800 mm
6.	Spaudos sekcijų prispaudimas	rankinis	kompiuterine valdymo sistema
7.	Registru reguliavimas	rankinis	kompiuterine valdymo sistema
8.	Maksimalus mechaninis greitis	200m/min	400 m/min
9.	Optimalus spausdinimo greitis	80 m/min	225m/min
10.	Maksimalus medžiagos plotis	920 mm	1100 mm
11.	Maksimalus rulono svoris	600 kg	750 kg
12.	Nominali vartojama galia	102 kw	180 kw

Žmogiškųjų išteklių pokyčiai. Įmonės transformaciją labiausiai skatina išorinės aplinkos priežastys, kurios lemia kokybinius pokyčius įmonės ištekliuose, tačiau ar pokyčiai įvyksta – priklauso nuo įmonės, įgyvendinančios pokyčius, darbuotojų. UAB „IOCO Packaging“ **kasmet skiria 1 proc. apyvartos lėšų** motyvaciniam ir darbuotojų kompetencijas tobulinantiems mokymams, seminarams, išvažiuojamiesiems renginiams, taip stiprindami komandinį darbą ir darbuotojų sąmoningumą. Asmenybių ir asmeninių savybių lavinimui **įmonė pasirašiusi sutartį su Harmoningos asmenybės institutu**, kuris specialiai įmonės darbuotojams rengia UAB „IOCO Packaging“ organizacijos vystymo kūrybines sesijas. Kvalifikacijos įgijimui ir tobulinimui pasirašyta įmonės **ir Kauno technologijų universitetas** (toliau – KTU) sutartis dėl bendrovės darbuotojų tęstinio mokymo kurso „Fleksografinių procesų technologijos ir inžinerijos ekonomika“.

Įmonės dokumentų analizė atskleidė vadovo poziciją, jog „**keistis reikia pradėdant nuo savęs**“ [A, 73]. 2010 m. vasario 17 d. Vadovybinės vertinamosios analizės susirinkime buvo svarstomos „Naujos galimybės, galinčios daryti teigiamą poveikį kokybės užtikrinimui ir konkurencingumo augimui“. Protokole užfiksuotas vadovo pasisakymas, kviečiantis darbuotojus pokyčių virsmą pradėti savo mąstysenoje: „*Generalinis direktorius akcentavo, jog ieškant naujų galimybių kiekvienas pradėdame nuo mąstymo, po to sekame paskui savo mintį, nes mums reikia ne fantazijos, o pelningos galimybės*“. „[...] jei netobulinsime mąstymo proceso, nenustatysime pradinio taško mąstyme, tai niekada nepavyks surasti galimybės, tiksliau prieiti prie tos, apie kurią dar nepagalvojom. Bendrovei, veikiančiai dabartinėmis rinkos sąlygomis, stiprėjant konkurencijai, gilėjant globalizacijai būtina ieškoti naujų galimybių“ – įtvirtinta vadovo kalba susirinkimų protokole.

Interviu metu informantai taip pat teigė, kad „**pokyčiai prasideda mumyse**“ [A, 73; B, 46; C, 24; D, 40]. „**Tiems, kuriems nesiseka pasikeisti, sistema pati išspjauna**“ [A, 74] – atviravo akcininkas, neslėpdamas, kad neišvengė personalo kaitos. Kalbėdamas apie pokyčius

žmogiškuosiuose ištekliuose, akcininkas užsiminė, kad „*buvo tie, kurie buvo atleisti*“, „*tie, kurie patys išėjo*“ ir „*tie, kurie norėjo išeiti, tačiau pasiliko*“ [A, 75]. Per tiriamąjį laikotarpį, t. y. 2011–2016 m. įmonę paliko 4 darbuotojai, tačiau buvo **sukurtos 38 naujos darbo vietos**. Per ateinančius 2–3 metus įmonė **planuoja sukurti dar 20 naujų darbo vietų**. Šiuo metu bendrovėje dirba 109 darbuotojai.

Finansiniai pokyčiai. Paskolos, akcininko lėšos ir ES SF lėšos yra pagrindinės finansinės verslo plėtros priemonės. Interviu metu kalbant apie finansinius pokyčius, informantai paminėjo visus šiuos tris finansinius šaltinius. „*Įmonė į gamybos efektyvinimą, produkcijos kokybę, inovatyvių žmogiškųjų išteklių valdymą 2011–2016 m. investavusi tiek, kiek į bendrovę investuota per du dešimtmečius, virš 5,5 mln eurų*“ [A, 79]. Tiriamuoju laikotarpiu **buvo didinamas įstatinis kapitalas**, 2 kartus **pasinaudota banko paskolomis** (bendra paskolų suma 1,7 mln. eurų), kurių vienas išsipareigojimas padengtas bei **pasinaudota ES parama, finansuojant 5 projektų įgyvendinimą įmonėje**. Įmonėje buvo įgyvendinti šie projektai:

- „*Šiuolaikiškų vadybos metodų diegimas UAB „Panoden“*“. Projekto įgyvendinimo metu įdiegti „LEAN“ ir „TOC“ vadybos metodai optimizavo įmonės gamybos, pardavimų bei atsargų valdymo procesus. Projekto vertė 46 500 eurų. „*Tolimesnis šių metodų taikymas leis pagerinti bendrovės produkto kokybę, padidins gamybos efektyvumą bei konkurencines galimybes. Naujas produktų kokybės lygmuo atvers galimybes vykdyti bendrovės plėtrą tiek vietinėje, tiek užsienio rinkose*“ [A, 84];

- „*UAB „Panoden“ eksporto plėtra*“. Įgyvendindama projektą įmonė sėkmingai dalyvavo penkiose vienoje žymiausių šios srities užsienio parodose: „Empack 2014“ (2014 m., Švedijoje), „Tallinn Fest Food 2014“ (2014 m., Estijoje), „Riga Food 2014“ (2014 m., Latvijoje), „Pro2Pack 2015“ (2015 m., Dž. Britanijoje), „Armenia Expo 2015“ (2015 m., Armėnijoje). Projekto vertė siekė 51 000 eurų. Įmonės pristatymas užsienyje vykstančiose parodose – viena iš veiksmingiausių rinkodaros priemonių, turinti tiesioginės įtakos įmonės apyvartos ir eksporto didėjimui. „*Tarptautinėse parodose užmegzti verslo ryšiai padeda įsitvirtinti naujose ir dar labiau sustiprinti savo pozicijas jau įsisavintose eksporto rinkose*“ [B, 55];

- „*Inovatyvių technologijų diegimas UAB „Panoden“*“. Įgyvendindama projektą įmonė modernizavo gamybą ir padidino konkurencines galimybes, kurios leis įmonei pasiekti ambicingus tikslus. Projekto vertė siekė 2,4 mln. eurų ir tai buvo didžiausias projektas įgyvendintas Panevėžio regione. „*Po projekto įgyvendinimo įmonės vykdoma veikla prisideda prie naujų darbo vietų kūrimo Panevėžio mieste, pakuočių gamybos sektoriaus plėtros ir pridėtinės vertės kūrimo, susijusių pramonės įmonių pridėtinės vertės kūrimo bei plastiko utilizavimo ir gamtos taršos problemų sprendimo*“ [A, 90];

- „Sušaldytai ir atšaldytai maisto produkcijai polimerinių pakavimo medžiagų parinkimo metodikos tyrimas“. Pagrindinis projekto tikslas: sukurti naujų, labiau ekologiškų polimerinių pakavimo medžiagų parinkimo metodiką sušaldytai (-12–18 °C) ir atšaldytai (0–4 °C) produkcijai pakuoti. Projekto vertė – 6 000 eurų. Šio projekto įgyvendinimui buvo pasinaudota mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros įgyvendinimo priemone „Inočekiai LT, kuri skirta „[...] buvo ūkio konkurencingumui ir ekonomikos augimui“ [A, 97] skatinti;

- „Efektyvus medžiagų ir energijos srautų valdymas plastikinių pakuočių tiekimo grandinėje“. Energijos srautų valdymo aspektus plastikinių pakuočių tiekimo grandinėje. Projekto vertė sudarė 6 000 eurų. „Vienas didžiausių pasaulio iššūkių – racionalus išteklių naudojimas ir gamybos atliekų kiekio mažinimas. Vienas iš tokių atliekų – pakuočių atliekos, kurių gausėja ir dauguma jų patenka į sąvartynus. Siekiant mažinti sąvartynuose šalinamų pakuočių atliekų, buvo reikalinga sukurti efektyvią pakuočių ir pakuočių atliekų tvarkymo sistemą“ [A, 99].

Instrumentų eksporto plėtrai išryškkinimas. Nuolatinės investicijos, gera vadybos komanda ir rinkos išmanymas bei kitos bendrosios verslo plėtros priemonės turi įtakos geriems įmonės finansiniams ir pardavimų rezultatams. UAB „IOCO Packaging“ nuolat analizuoja savo veiklą bei finansinius rodiklius, atspindinčius įmonės rentabilumą bei imasi tinkamų priemonių eksporto tikslams įgyvendinti. Interviu metu informantai įvardijo šiuos pagrindinius instrumentus, kurių analizė padeda stiprinti eksporto plėtrą:

- **galimybių, grėsmių ir savo pajėgumų bei silpnybių analizė (SSGG)** – „geriausiems rezultatams gauti geriausias būdas – panaudoti turimus išteklius“ [A, 105]. Buvo atlikta UAB „IOCO Packaging“ SSGG analizė, atskleidžianti pakankamai daug įmonės stiprybių ir galimybių bei įvardijančią įmonės silpnybes ir grėsmes. Tiriamos įmonės SSGG matrica pateikta 7 priede.

- **aiški eksporto ateities vizija**, kuri, palaikant glaudžius santykius su esamais klientais, nuolat stebint ir analizuojant potencialias rinkas, padeda ruošti naujiems iššūkiams. „Eksporto ateities vizija ir toliau išlieka – plėtros (vystymosi, iniciatyvi bei inovatyvi). Tikslas yra užtikrinti geresnę įmonės ateitį per stiprų eksportą: **įsitvirtinti** Vokietijos, Pabaltijo ir Skandinavijos rinkose, **nuolat ieškoti saugių rinkų** ir potencialių klientų Šiaurės Europoje (akiratis – Danijoje, Suomijoje, Švedijoje, Norvegijoje) bei **pritraukti bendram verslui Vakarų Europos rinkas** (akiratyje – Lenkijos, Vokietijos) [B, 64];

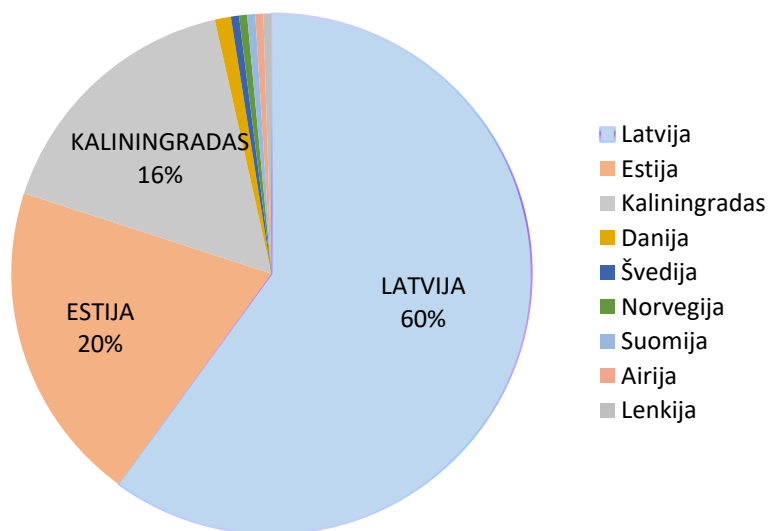
- sukurta ir susegmentuota eksporto **esamų ir potencialių klientų duomenų bazė**. „Apie rinkas esanti informacija patalpinta įmonės bendrame serveryje“ [B, 70], bendra bazės prieiga paspartina darbuotojams informacijos pasiekiamumą ir palengvina darbą;

- pardavimų skyrius turi pardavimų, kiekių (kg) ir pelno planą, potencialių **klientų sąrašus ir planus konkrečiai rinkai** metams ir kiekvienam mėnesiui;

- nuolat ugdomi įmonės darbuotojai, ypač **didelis dėmesys skiriamas aktyviems pardavėjams** reikalingų savybių ir kompetencijų lavinimui;
- paruoštas metinis **lankytinų parodų planas**;
- naujinamas **įmonės tinklalapis**, bus galimybė pasirinkti rusų, anglų ir vokiečių kalbą, tikintis atrodyti patraukliau užsienio klientams;
- numatytas darbuotojų motyvacinės programos patobulinimas, **Laimės komisijos sukūrimas**;
- verslo valdymo ir apskaitos **programos „Navision“ įdiegimas** supaprastino ir pagreitino užsakymų iš klientų valdymą, duomenų apdorojimą bei klientų aptarnavimą;
- **„LEAN“ sistemos įdiegimas** padeda nuolat optimizuoti gamybos procesus ir taupiai naudoti finansinius išteklius įrengimų eksploatavimui, priežiūrai bei atnaujinimui bei kuo pigiau pirkti žaliavas. *„Teigiamas „Lean „rezultatas puikiai atsispindi pelno eilutėje, esame pelningai dirbanti įmonė“ [A, 111].*

Apibendrinant priemones, padedančias vystyti eksporto plėtrą, akcininkas teigė, kad *„chaose nieko nepasieksi“*, nes tik *„[...] aiški komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų, aiški pardavimų padalinio struktūra bei darbo pobūdis, aiški rinkų, klientų segmentacija ir produktų diferenciacija padeda žmonėms siekti rezultato“ [A, 112].*

Eksporto srautų 2011–2016 m. dinamika. Daugelis autorių teorinėje darbo dalyje apibrėžia organizacijų internacionalizaciją kaip laipsnišką organizacijos vystymosi procesą, kur pirmas etapas pradedamas nuo įsitvirtinimo vietinėje rinkoje. UAB „IOCO Packaging“ didžiąją savo produkcijos dalį realizuoja Lietuvoje (76 proc.), o bendroje pardavimų struktūroje **eksportas sudaro 24 proc.** UAB „IOCO Packaging“ šiuo metu **gaminius eksportuoja į 9 šalis**: Latviją, Estiją, Lenkiją, Švediją, Suomiją, Norvegiją, Daniją, Airiją, Kaliningradą (žr. 23 pav.).



23 pav. Eksporto šalių geografija ir pasiskirstymas (sudaryta autorės)

Įmonės eksporto rinką didžiaja dalimi sudaro Latvija. 2011–2016 m. eksporto pardavimai padidėjo apie 20 proc. (žr. 13 lent.). Tai lėmė gamybinės bazės plėtra ir eksporto šalių plėtimosi spektras.

13 lentelė

UAB „IOCO Packaging“ pardavimų dinamika 2011-2016 m. (sudaryta autorės)

Pardavimai	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Iš viso, EUR	4.915.140	4.876.823	5.829.312	6.835.858	7.831.193	7.794.665
augimas, proc.		-0,8	19,5	17,3	14,6	-0,5
Lietuva, EUR	3.368.898	3.597.372	4.201.694	4.805.203	5.569.308	5.901.567
augimas, proc.		6,8	16,8	14,4	15,9	6,0
Eksportas, EUR	1.546.242	1.279.451	1.627.618	2.030.655	2.261.885	1.893.098
augimas, proc.		-17,3	27,2	24,8	11,4	-16,3
Eksporto dalis, proc., pardavimų struktūroje	31,5	26,2	27,9	29,7	28,9	24,3

Analizuojant įmonės veiklos rezultatus 2011-2012 m., matyti, jog eksporto srautai sumažėjo. Eksporto plėtos grupės vadovės teigimu, tai lėmė „naujų klientų stoka ir Estijos klientų produktų pozicijų krepšelio pasikeitimas: klientas optimizavo gamybą ir sumažino užsakomų pakuočių kiekį“. 2016 m. eksporto sumažėjimą lėmė kelių „stambių klientų praradimas: „Premija“ (ledų fabrikas Kaune), „Ruskij Xleb“ (duonos fabrikas Kaliningrade), „Eesti pagar“ (duonos fabrikas Estijoje) bei kelių stambių ekonominių konkursų pralaimėjimas: „Food Union“ (Skandinavijoje ir Baltijos šalyse), „Orkla“ (Skandinavijoje ir Baltijos šalyse)“ [B, 78].

Informantų teigimu, įmonės eksportas dabar ir ateityje priklausys nuo Pasaulio, Europos ir Lietuvos ekonominės, politinės, technologinės ir konkurencinės situacijos, pačios įmonės vidinės politikos, strategijos, žmogiškųjų išteklių kompetencijos ir priimamų sprendimų dėl investicijų į produktų vystymą, rinkos plėtrą, naujų technologijų įsigijimą, kas leistų jai išlaikyti stabilią poziciją rinkoje.

Analizuojant eksporto plėtrą užtikrinančius veiksnius paaiškėjo, kad įmonės plėtrai įtakos turėjo rinkoje vykę pokyčiai. 2011–2016 m. įmonei buvo pakankamai sunkus laikotarpis, kuriame UAB „IOCO Packaging“ turėjo priimti sprendimą: arba vykdyti kardinalius pokyčius, arba bankrutuoti. Tačiau pasikeitus akcininkams, naujoje UAB „IOCO Packaging“ veiklos strategijoje buvo numatytos investicijos į žmonių ugdymą ir mokymą, į procesų tobulinimą, į naujų produktų kūrimą ir į technologijas, kurios nuvedė įmonę eksporto plėtos kryptimi.

Interviu atskleidė, kad daugiausia pastangų įgyvendinant pokyčius pareikalavo darbas su žmonėmis. Vadovybei reikėjo pakeisti darbuotojų įsisenėjusį požiūrį į žlungančią įmonę ir padėti atsiriboti nuo bendrovės praeities nesėkmių. Personalo mokymams įmonė tiriamuoju laikotarpiu skyrė ir iki šiol skiria 1 proc. apyvartos lėšų. Darbuotojų kompetencijų ugdymui ir saviraiškai organizuojami mokymai, seminarai, išvažiuojamieji renginiai kartu su Harmoningos asmenybės

institutu ir Kauno technologijos universitetu. Įmonėje veikia mokyvacinė sistema, orientuota į rezultatą, o geriausiems darbuotojams metų pabaigoje skiriamos piniginės premijos.

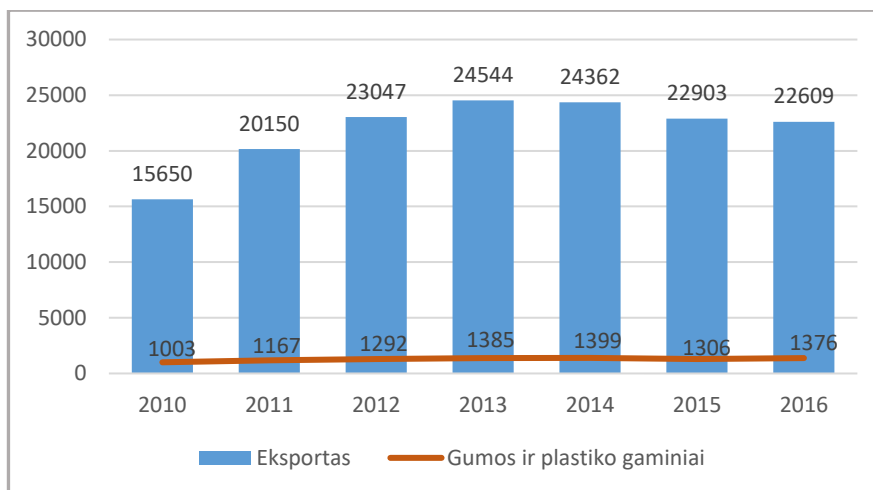
Keičiant įmonės veiklos procesą efektyvesniu, buvo įgyvendinti 5 projektai, kuriems parama buvo skirta iš ES SF, bendradarbiaujant su Mokslo ir inovacijų ir technologijų agentūra (MITA), VšĮ „Versli Lietuva“, Lietuvos verslo paramos agentūra. Tiriamuoju laikotarpiu buvo investuota virš 5,5 mln. eurų į pastatus ir modernią įrangą. Atnaujinta gamybinė bazė susitiprino įmonės konkurencinį pranašumą ir pasitikėjimą konkurentų atžvilgiu.

2011–2016 m. įmonė 1,5 karto padidino pardavimus, 180 proc. išaugo pridėtinė vertė, 180 proc. padidėjo darbo našumas, išsiplėtė eksporto rinkų spektras – šiuo metu įmonė eksportuoja į 9 šalis, o eksporto pardavimai išaugo 20 proc. Pasiekti rezultatai šiandien pakankami, kad užtikrintų bendrovės veiklos tęstinumą ir kad joje dirbantys žmonės jaustųsi saugūs.

4.3.3. Eksporto plėtros galimybių vertinimas

Organizacijos vis labiau orientuojasi į užsienio rinkas, nes prekių ir paslaugų eksportas didina ūkio subjektų pelningumą, greičiau atsiperka investicijos, kuriamos naujos darbo vietos, skatina veiklos plėtrą ir internacionalizaciją, o tai daro tiesioginę įtaką ekonomikos augimui.

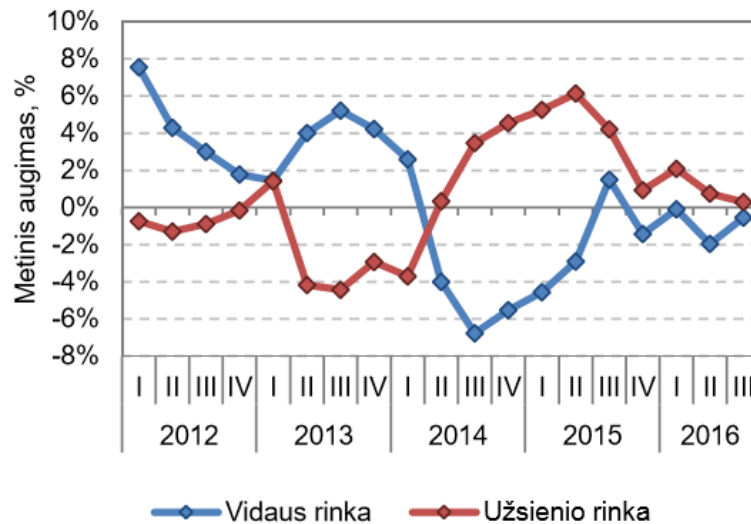
Sektoriaus tendencijų analizė. Eksportas Lietuvoje kasmet auga. Lietuvos eksportas siekė 22 609 mlrd. eurų ir sudarė 75 proc. viso 2016 m. Lietuvos bendrojo vidaus produkto. Pastebimas ir **gumos bei plastiko gaminių pastovus augimas** (žr. 24 pav.).



24 pav. Eksportas Lietuvoje 2010-2016 metais, mln. eurų (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

VšĮ „Versli Lietuva“ analitikai prognozuoja, kad plastikinių gaminių pramonės produkcija užsienio rinkose 2017 m. turėtų augti. Ekonomikos augimo perspektyvos svarbiausiose eksporto rinkose yra palankios **dėl maisto produktų mažmeninės prekybos pastovaus augimo**, nes Lietuvos maisto ir gėrimų pramonė, kuri yra svarbus pakuotės medžiagų pirkėjas, auga pastoviu tempu.

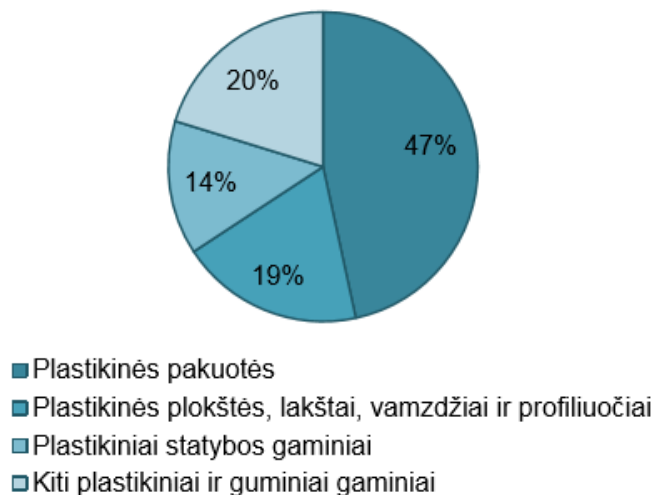
Pakankamai stabili situacija ir vidaus rinkoje, nors nuo 2014 m. antrojo ketvirčio pardavimo kainos užsienio rinkose augo sparčiau nei kainos vidaus rinkose (žr. 25 pav.). Todėl galima daryti prielaidą, kad UAB „IOCO Packaging“ eksporto perspektyvos yra pozityvios, nes gaminamos produkcijos eksportuojamų gaminių kaina užsienio rinkose aukštesnė, o paklausa tikimasi didės.



25 pav. Plastikinių gaminių gamybos pramonės pardavimo kainos vidaus ir užsienio rinkose (Lietuvos statistikos departamentas, 2016)

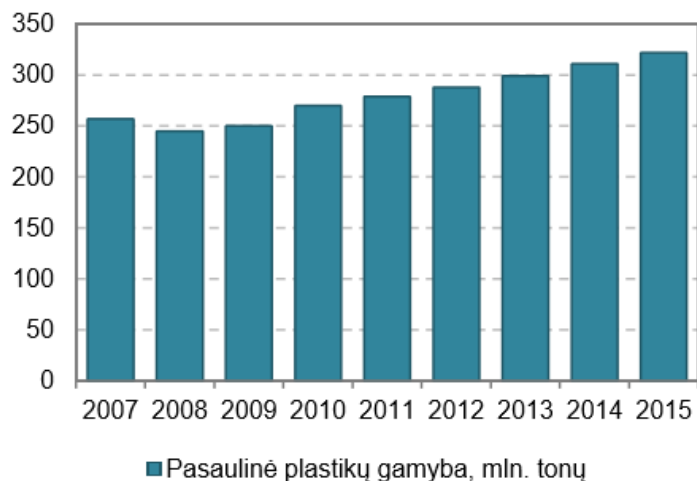
Lietuvoje plastikinių gaminių gamyba užsiima 370 įmonių, jose įdarbinta beveik 9 000 darbuotojų. Lietuvoje plastikinių gaminių gamybos pramonėje vyrauja mažos ir vidutinio dydžio įmonės. Pagrindiniai plastikinių gaminių gamybos pramonės gaminiai: maišiai, buteliai, plokštės, vamzdžiai, plėvelės, dėžutės, durys, langai ir baldų detalės.

Gaminių naudotojai yra įvairūs, tačiau svarbiausi – pakavimo pramonė. Plastikinių gaminių gamybos struktūroje **dominuoja plastikinių pakuočių gamyba** (žr. 26 pav.).



26 pav. Plastikinių gaminių gamybos pramonės produkcijos klasifikacija 2015 m. (Lietuvos statistikos departamentas, 2015)

Statistinių duomenų analizė rodo, kad ilgalaikės perspektyvos plastikinių gaminių gamybai – palankios, **numatomas stiprus pasaulinės plastikų gamybos augimas**. Plastikų naudojimas nuolat auga (žr. 27 pav.).



27 pav. Pasaulinė plastikų gamyba (<http://www.plasticseurope.org/information-centre/publications.aspx>)

Plastiko pramonei kylanti **grėsmė – žaliavų kainų nepastovumas**, o plastikinių gaminių gamybai žaliavos kainos yra artimai susijusios su naftos kaina. Anot analitikų, žaliavų kainos augs dėl neseniai pradėjusios didėti naftos kainos. Interviu metu paaiškėjo, kad UAB „IOCO Packaging“ pasiruošę žaliavų kainų šuoliui: *„mes parduodami produkciją esame priversti palaikyti stabilias kainas, todėl visada įvertiname žaliavų kainų svyravimus, nors ir atsiranda neapibrėžtumas iš sąnaudų pusės“* [A, 119]. *„Mūsų priešnuodis žaliavų kainų didėjimui – derybos“* [B, 84] – paaiškina eksporto plėtros grupės vadovė.

Eksporto plėtros tikslai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad viena iš priemonių eksporto plėtrai vystyti yra stipri ir aiški eksporto vizija, kurios pagrindas yra konkrečių tikslų apibrėžimas. UAB „IOCO Packaging“ eksporto plėtra vykdoma **bendros įmonės pardavimų strategijos pagrindu**.

Strateginiai pardavimų tikslai 2017 m. **užfiksuoti pardavimų strategijoje** (žr. 14 lent.):

1. užtikrinti 1 800 000 kg gamybos metinį apkrovimą;
2. uždirbti 16 proc. bendrojo pelno;
3. uždirbti 4 proc. grynojo pelno;
4. didinti esamas rinkas, esamų klientų krepšelius ir ieškoti naujų rinkų ir naujų klientų pagal pasitvirtintus segmentus.

Šiuo metu įmonė pardavimus didina visose užimamose rinkose, bet **prioritetinėmis rinkomis UAB „IOCO Packaging“ pasirinko Skandinavijos šalis ir Vokietiją**: *„Šiose šalyse įpakavimo*

rinka plečiasi ypatingai sparčiai, joms būdinga daug mažesnė konkurencija ir didžiausios pardavimų maržos“ [B, 89].

14 lentelė

UAB „IOCO Packaging“ pardavimų strateginės kryptys 2017 m.

Bendras tikslas	Produktų krepšelis	Maisto pramonės segmentai	Rinkų kryptys	Pabaltijo pardavimų tikslai	Šiaurės šalių ir Vokietijos pardavimams pagrindinis dėmesys
180000 kg 16 proc. 4 proc.	BOPP PAKUOTĖS: Ledams, sūreliams, traškučiams, makaronams, sausiams pusryčiams ir dribsniams; Biriems produktams: kruopoms, cukrui, mišiniams. Saldainiams ir sausainiams bei kitiems konditerijos gaminiams. TWIST PAKUOTĖS: saldainiams. PET/PE PAKUOTĖS: šaldytai žuviai ir pusfabrikačiams, koldūnams. CPP PAKUOTĖS: duonai ir duonos gaminiams	Pieno, konditerijos, duonos, burių produktų, žuvies	Latvija, Estija, Kaliningradas, Lenkija, Danija, Švedija, Norvegija, Suomija, Vokietija (nauja)	Užtikrinti esamų klientų krepšelio augimą ir naujų (pagal IOCO pasitvirtintą) rinkų plėtrą – 70 proc. Lietuva ir 30 proc. Pabaltijo regionas	Intensyvus klientų vizitavimas/naujų paieška; 2-3 nauji klientai per metus
	Geriausia suprantame ir mokame gaminti; labiausiai išnaudojami mūsų pranašumai prieš konkurentus: <ul style="list-style-type: none"> personalizuotas pardavimas, greiti pagaminimo terminai, aukščiausios technologijos Full HD flexo. 		Artimiausios ir patraukliausios rinkos	Esamų ir naujų klientų sąrašai su pardavimų planais ir vizitų planais; po I ketv. rezultatų aptarimas ir pardavimų kanalų apibrėžimas	Nuolat atnaujinama šiaurės šalių analizė, klientų sąrašai, vizitų planai ir vizitavimai

Atliekant įmonės dokumentų analizę, buvo nagrinėjami įmonės 2017 m. numatyti tikslai, kurių siekti yra įpareigoti darbuotojai. Skandinavijos rinkoms UAB „IOCO Packaging“ yra numaćiusi tokius 2017 m. tikslus:

1. Surasti 1–3 klientus iš Švedijos, Norvegijos, Danijos, t. y. iš viso 3–9 klientai.
2. Segmentai: konditerija, pieno pramonė, birūs produktai, šaldyti produktai, žuvis pramonė.
3. I ketvirčio pabaigoje nustatyti per kokį kanalą geriausiai ir greičiausiai tinka parduoti: naują produktą ir standartinius.
4. I ketvirčio pabaigoje sudaryti tikslinį klientų sąrašą remiantis rinkos tyrimais.
5. II-IV ketvirčiai – vizitai pas esamus ir potencialius klientus, intensyvumas 1 pardavėjui – 6 klientai per savaitę: 3 darbo dienos – 2 klientai/1diena; 24 klientai per mėn.

Vokietijos rinkai UAB „IOCO Packaging“ yra numaćiusi 2017 m. vienintelį tikslą: įsigyti pakuotės pardavimų (maisto pramonei) įmonę. „Įmonė yra surasta, vyksta derybos“ [A, 123].

Interviu metu visi informantai pabrėžtinai teigė, jog jų įmonėje eksporto plėtra turi būti vykdoma **įgyvendinant technologinius pokyčius**, nes „artimoje ateityje pakuotės pramonė susidurs su naujais iššūkiais – ateina skaitmeninė era“ [B, 101]. „Informacinių technologijų galimybės iš esmės pakeis tiek gamintojų, tiek vartotojų požiūrį į maisto pakuotes. Dirbame su startuoliais ir kuriame naują, į pakuotę integruotą lojalumo sistemą“ – komentavo įmonės savininkas.

Eksporto rinkų apžvalga, vertinimas ir atranka. Pagrindinė UAB „IOCO Packaging“ problema, kad **eksporto** galimybių ne trūksta, o jų per daug, teigia akcininkas, todėl įmonei tenka didelis iššūkis tinkamai pasirinkti eksporto rinkas. Svarbiausi dalykai UAB „IOCO Packaging“ – konkurencingumas ir vartotojų poreikiai, kuriuos siekdama patenkinti, įmonė atliko potencialių rinkų segmentų analizę gamybos pramonės sektoriuose. Nustatyta, kad **įmonė tikslingai orientuojasi į maisto**: konditerijos, duonos, birių produktų ir pieno sektorius bei **susikoncentravo ties Skandinavijos ir Vokietijos rinkomis**. „Daug aspektų lėmė, kodėl pasirinkta Skandinavijos šalių rinka, bet pagrindinė – todėl, kad patraukli, nes pakankamai didelė, ekonomika stabili, turtinga, vartojimo galia didelė, visiškai nėra importo suvaržymų, panašūs prekybos standartai ir yra susiklostę sėkmingi Lietuvos prekybiniai ryšiai“ [B, 107]. Taip pat buvo paminėta, kad Baltijos valstybių gyventojai labai panašūs į Skandinavijos šalių vartotojus, nes vartotojai tiksliai žino, ko jie nori ir yra labai kritiški produkto kokybės atžvilgiu.

Interviu metu paaiškėjo, kad UAB „IOCO Packaging“ **ketina įsigyti nedidelę pakuotės gamybos įmonę Vokietijoje**. Į klausimą, kodėl buvo pasirinkta būtent Vokietijos rinka, akcininkas atsakė: jog „[...] ieškome greitesnių verslo plėtros į užsienio rinkas kelių. Taip sutaupysime laiko bei nereikės papildomų kaštų rinkos tyrimams, personalo atrankai, formavimui ir mokymams, klientų

suradimui, nes jau yra klientų bazė ir gera verslo istorija. [...] Jų įgyta patirtis sumažins verslo riziką“ [A, 127].

Interviu duomenų analizė atskleidė, jog įmonė taiko šiuos **eksporto rinkų pasirinkimo taktikas**:

- atsitiktinis eksporto rinkos pasirinkimas. „Asmeniniais ryšiais ar užmegztais verslo ryšiais seminarų, kontaktų mugių, kitų klientų rekomendacijų ir parodų metu“ [B, 112];
- kaimyninės/artimiausios rinkos pasirinkimo metodas (Estija, Latvija, Lenkija, Rusija (Europinė dalis). „Pagrindiniai kaimyninių rinkų pasirinkimo motyvai – nedideli skirtumai (atstumai, kalba, kultūra, verslo struktūros, standartai, istorija, klimatas) ir galimybė valdyti eksportą iš vietinės buveinės“ [B, 114].
- „Piltuvėlio“ metodu. „Remiantis „piltuvėlio principu“, mes pasirinkome šalis ir įsivertinome esamas bei potencialias rinkas (Skandinavijos – Danijos, Švedijos, Norvegijos; Šiaurės šalies – Suomijos; Baltijos šalių – Latvijos, Estijos; Rusijos) remiantis PEST analize. Neaktualias ir nerealias šalis (Braziliją, Angliją) atmetėme dėl brangių sertifikavimo sistemų, o Graikija, Ispanija ir Italija buvo atmetos dėl Euro zonos nestabilumo“ [B, 117].

Anot eksporto plėtros grupės vadovės, įmonė taiko dvi pagrindines **įėjimo į tikslines rinkas strategijas**:

- kainų lyderystės, t. y. „taikome mažiausios kainos strategiją, nes tenka kovoti dėl kiekvieno cento“ [B, 122];
- koncentracijos, t. y. „geriau gerai aptarnauti kelis segmentus, nei griebtis visos rinkos“ [B, 124].

Atliekant pirminę šalių peržiūrą, pirmiausia atkreipiamas dėmesys į šiuos pagrindinius aspektus:

- Prekybos barjerus: muitinės apribojimus, importo ribojimus, kitas kliūtis;
- Ekonomines, socialines ir kultūrines sąlygas:
 - politinę situaciją (įstatymai, norminiai aktai, stabilumas);
 - importo / eksporto būklę;
 - ekonominį augimą, infliacijos lygį, pajamų pasiskirstymą, bankininkystės sistemą ir pan.;
 - demografinę situaciją (skaičius, augimas, tankumas, pasiskirstymas pagal amžių);
 - kultūrines sąlygas (kalba, religija, pažiūros), pramonės struktūrą, technologinę būklę;
- Pagrindinius makro-ekonominius kriterijus (gyventojų skaičių, BVP gyventojui, BVP augimą per metus, infliacijos lygį).

Remiantis šiais aspektais, įmonės darbuotojai stebi, renka ir analizuoja informaciją apie rinkų ypatumus ir pasikeitimus jose, todėl *baigiamajame darbe rinkų apžvalga atliekama remiantis įmonės dokumentų analize ir interviu kokybine analize.*

Remiantis LR statistikos departamento duomenimis, Lietuvos eksportas į Skandinavijos šalis 2016 m. sudarė: Švedijoje – 36 proc., Danijoje – 29 proc., Norvegijoje – 23 proc. Suomijoje – 19 proc. Plastiko gaminiai sudaro 6,9 proc. visos eksportuojamos produkcijos dalies.

Norvegijos rinkos apžvalga. Norvegijos BVP 11 kartų yra didesnis nei Lietuvos. Lietuvos eksportą į Norvegiją sudaro: verslo paslaugos, transporto paslaugos (kelių/ jūrų), medicininės ir optikos prekės, megzti drabužiai, mediena, laivų, tabako eksportas. Prognozuojama, jog 2017 m. importas iš Norvegijos didės arba išliks tame pačiame lygyje.

Norvegijos verslininkai niekada neskuba keisti verslo partnerių, net jei dėl to gali patirti finansinių nuostolių. Rinkdamiesi verslo partnerį, jie pirmenybę teikia svarbiausiems kriterijams: patikimumui ir sugebėjimui laikytis terminų, o prekės kaina yra tik trečioje vietoje. Ieškant verslo klientų Norvegijoje, būtina atkreipti dėmesį į tai, jog procesas, iki pasirašant sutartį, gali užtrukti keletą metų. Bet jei susitarti pavyksta – tolesnis bendradarbiavimas vyksta labai stabiliai.

Norvegijoje, kur valstybė turi monopolinę įtaką nemažai dalių ūkio sektorių, verslo įmonės taip pat stengiasi kuo mažiau tarpusavyje konkuruoti. Norvegai nori būti vieninteliai produkto ar paslaugos teikėjai ir būti tikri, kad konkurentų aplink nėra. Norvegijos rinkoje dirbantys lietuvių verslininkai turi apsišarvuoti kantrybe ir nesistebėti, kad reaguoti į pasiūlymus norvegai neskuba, jie pirmiausia turi apsižiūrėti, viską apgalvoti. Teigiamas atsakymas gali ateiti ir po pusmečio. Be to, norvegų įmonės paprastai dirba pagal iš anksto numatytus metinius planus, todėl net geriausias pasiūlymas gali likti be atgarsio, jei plane nebuvo įrašyta, kad įmonė bendraus su Lietuvos tiekėjais.

Norvegijos rinkoje dirbantys lietuvių verslininkai tvirtina, kad per kelerius metus susiformavę abipusiu pasitikėjimu grįsti santykiai yra vienas svarbiausių sėkmingos veiklos garantų. Norvegijos rinka įmonei patraukli ne tik dėl kainos, bet ir dėl žmogiškų santykių. Kita vertus, norvegų pasitikėjimą galima užsitarnauti tik kokybiškomis prekėmis ir paslaugomis. Jiems labai svarbu, kad pažadai ir įsipareigojimai nesiskirtų nuo darbų, ir yra labai reiklūs kokybei.

Norvegijoje yra užregistruota 486 000 kompanijų – 90 proc. iš jų mažos, dirba po 10 žmonių; tik 650 kompanijų didelės ir jose dirba daugiau nei 250 darbuotojų. Oslas – sostinė ir verslo centras, kuriame veikia net 25 proc. visų šalies kompanijų, kuriose dirba kas 8 darbuotojas užsienietis.

Danijos rinkos apžvalga. Danijos importo vertė – 83.967 mlrd. JAV dolerių. Pagrindiniai prekybos partneriai yra Vokietija (20,8 proc.), Švedija (13,3 proc.), Olandija (7,1 proc.), D. Britanija (6,0 proc.), Kinija (7,6 proc.), Norvegija (3,9 proc.), JAV (3,2 proc.). Importas iš Baltijos šalių (proc. nuo bendro importo) sudaro 1,4 proc., iš jų Estijos – 0,3 proc.; Latvijos – 0,4 proc., Lietuvos – 0,6 proc.

Danijoje gyvena 5,6 mln. gyventojų. Bendra Danijos ekonominė situacija – gera, darbo rinka – lanksti, verslo procedūros nėra sudėtingos; vyrauja mažos ir vidutinės įmonės, danai verslininkai noriai bendradarbiauja su užsienio partneriais.

Anot Nicolai Larsseno, konsultacinės įmonės „Lassen“ savininko Danijoje, Lietuvos bendrovės turėtų taikytis į regioną kitame Baltijos jūros krante, taip vadinamą Oeresundso regioną. Jame gyvena keturi milijonai išsilavinimą turinčių gyventojų, kurie yra gana pasiturintys vartotojai. Teritorija apima ir pietinės Švedijos dalį, kurio centras yra trečias pagal dydį Malmės miestas. Be to, teritorija yra geografiškai artima Lietuvai, o prekybos ryšiai tarp Danijos, pietinės Švedijos ir Lietuvos yra gana silpni. Šiame regione spaudos ir pakuotės produktų apyvarta sudaro apie 4 mlrd. eur per metus, todėl šiame regione Lietuvos įmonės turi geras galimybes plėsti verslą.

Norint įsitvirtinti Danijos rinkoje, reikalinga atlikti tam tikri žingsnius ir atsakyti į tam tikrus klausimus:

1. Padaryti namų darbus: Kodėl? Galimybės? (išskirtinumas);
2. Žinoti konkurentus (statistika);
3. Atlikti SSGG analizę;
4. Parengti bendravimo planą (marketingo kampanija);
5. Būti savo srities profesionalu;
6. Laikytis pažadų ir rodyti dėmesį;
7. Nuolat komunikuoti, jei net neatsakinėja į laiškus, t. y. nuolat priminti jiems apie tai;
8. Nusistatyti tikslus;
9. Neprarasti pasitikėjimo, jei iš pirmo karto nepavyksta;
10. Kokybės ir kainos santykis turi būti konkurencingas;
11. Planuoti susitikimą, kurio metu reikia suprasti kliento lūkesčius, o taip pat susipažinti su potencialaus verslo partnerio kompanija;
12. Būtinai pakviesti verslo partnerius į Lietuvą ir į vizitui į pačią įmonę.

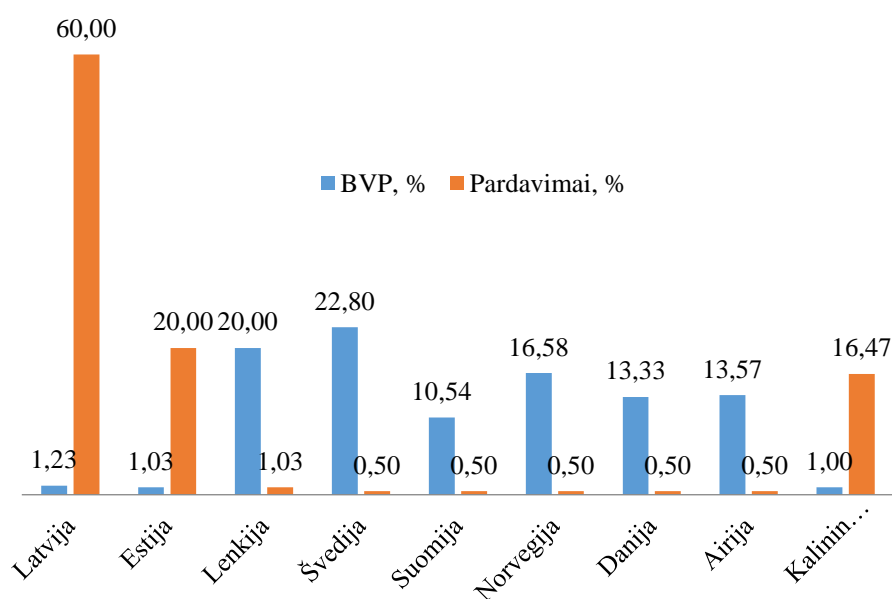
Švedijos rinkos bruožai. Švedijos BVP – 492 mlrd. JAV dolerių. Tai didžiausia Skandinavijos šalis, kurioje gyvena 9,64 mln. žmonių. Pagrindinės Švedijos eksporto partnerės yra Norvegija, Vokietija ir JAV, o pagrindinės importo partnerės – Vokietija, Norvegija ir Nyderlandai. Iš Lietuvos į Švediją daugiausia eksportuojama baldų ir plastiko. Siekiant sustiprinti Lietuvos pakuotės sektoriaus verslininkų bendradarbiavimą su Švedija, tikslinga yra dalyvauti šioje šalyje organizuojamoje parodoje „SCANPACK“ (2018 m. lapkričio 23-26 d.). Tai didžiausia pakuotės industrijos paroda Šiaurės Europoje, sutraukianti virš 12 tūkst. lankytojų ir 500 parodos dalyvių iš 30 pasaulio šalių (<https://scanpack.se/>).

Rinka yra inertiška, nes švedai dirba su senais partneriais, su kuriais palaikomi geri santykiai, sutvarkyta gamyba. Kaina gali būti šiek tiek aukštesnė, nes prekių tiekimas laiku yra svarbiau už

kainą. Siekiant įsitvirtinti Švedijos rinkoje, reikia suvokti, ko reikia klientui, dirbti su juo nuosekliai ir nesitikėti pradėti verslą per tris savaites, o būti pasiryžusiam tai padaryti per trejus metus. Kalbant apie švedų verslo kultūrą, būtina paminėti, kad šioje šalyje žodinis susitarimas yra prilyginamas raštiškam, todėl duotą žodį reikia tesėti. Šio ypatumo nesuvokimas dažnai lietuviui verslininkui tampa kliūtimi plečiant verslo santykius Švedijoje. Kitas svarbus dalykas – asmeniniai kontaktai. Tik įgavus asmeninį pasitikėjimą pavyksta susirasti gerą partnerį Švedijoje. „Švedai yra pasiryžę sumokėti daugiau už kokybę, patikimumą ir ilgalaikę partnerystę“ (<http://www.bznstart.lt/>). Švedijoje ilgalaikiai santykiai yra vertinami žymiai labiau nei trumpalaikiai.

Nors Skandinavijos šalyse pakuote daugiausiai prekiaujama tarpusavyje, tačiau šiose rinkose yra palankios sąlygos Lietuvos eksportuotojams, kurių konkurenciniai pranašumai yra mažesnės kainos bei rinkos artumas.

Renkantis tikslines rinkas eksporto plėtrai, ataskaitoje „World Development Report“ (2009 p. 108) pabrėžiama eksporto rinkos dydžio priklausomybė nuo bendrojo vidaus produkto (BVP). 28 paveiksle pateikti lyginamieji rodikliai, apskaičiuotas eksporto šalies pakuotės pramonės sukuriama BVP dalies ir eksportuojamos produkcijos kiekis procentine išraiška, kurių skirtumas parodo šalies rinkos potencialo išnaudojimą.



28 pav. Rinkų potencialo nustatymas, proc. (sudaryta autorės)

Kaip matyti 28 paveiksle, BVP parodo rinkos dydį, pagal kurį didžiausias pardavimo potencialas yra Švedijoje, Norvegijoje ir Lenkijoje. Tačiau Latvijoje, Estijoje ir Kaliningrade yra pilnai išnaudotas faktinis maksimalus produkto rinkos potencialas, nes pardavimų lyginamasis rodiklis viršija BVP lyginamąjį rodiklį. Priežastis ta, jog UAB „IOCO Packaging“ taiko kaimyninių

šalių rinkos strategiją. Eksporto plėtros galimybių potencialas įmonės gaminamai produkcijai yra neišnaudotas Skandinavijos (Danijos, Švedijos, Norvegijos), Suomijos ir Lenkijos rinkose. Todėl darytina prielaida, kad įmonės ateities eksporto vizija, nukreipta į Skandinavijos šalių, kaip didžiausią potencialą turinčias, rinkas, yra teisinga.

Įmonės išteklių vertinimas. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog įmonės internacionalizacijos lygis yra nėra pakankamai aukštas, nes esama eksporto patirtis yra įgyta dirbant kaimyninių šalių rinkose. Ekspansijai reikalingas geras pasiruošimas ir nuolatinis tobulinimasis. „*Dėl to mūsų tikslas – koncentruotis į poveikį konkurenciniam pranašumui turinčius gebėjimus. Tačiau nepamirštant, kad esminiai gebėjimai yra taip pat kintantys*“ [A, 133]. Anot informantų, esminiai įmonės gebėjimai – tai tos sritys, kur įmonės kvalifikacija yra aukšta, o įmonės pozicija yra stipri konkurentų atžvilgiu. Todėl, vertinant eksporto galimybes, būtina įvertinti įmonės pagrindinius eksportui keliamus reikalavimus: nustatyti įmonės koncentraciją į užsienio rinkas, įvertinti žmogiškųjų, finansinių ir technolinių išteklių pasirengimą eksporto plėtrai.

Interviu metu su akcininku, nustatyta, kad ***įmonė koncentruojasi ir reaguoja į:***

- tarptautinę orientaciją, kuri yra nepakankama: „*eksportui skiriam nepakankamai dėmesio, bet jau judame su pažanga*“ [A, 138];
- rinkodaros koncepcijos taikymą, kuris – silpnas: „*silpnas, nėra Marketingo skyriaus*“ [A, 139];
- strateginius gebėjimus, kurie – pakankami: „*strateginius gebėjimus turi tik keletas įmonės vadovų*“ [A, 141];
- konkurencinius pranašumus, kurie yra pakankami: „*siekis didelis, bet kartais viskas vyksta labai lėtai*“ [A, 143];
- reakciją į paklausimus, kuri yra greita: „*pakankamai greitai reaguojame į klientą*“ [A, 144].

Žmogiškiesiems ištekliams būdinga:

- kalbų mokėjimas ir kultūrinių skirtumų supratimas, kuris yra pakankamas: „*dauguma darbuotojų moka užsienio kalbą, daugiau nei dvi – pagrinde keli vadovai*“ [A, 146];
- analitinis eksporto pardavimų vertinimas – „*[...] tik 3 vadovai turi patirtį su eksportu, iš kurių du geba analizuoti, planuoti ir parduoti*“ [A, 149];
- prisistatymo ir derybų įgūdžiai – silpni: „*darbuotojų savęs pateikimas ir įmonės pristatymas – silpna vieta, kurią reikia dar stiprinti. Kuriamas „brandbook‘as*“ [A, 152].

Finansiniai ištekliai įmonėje yra pakankami, tačiau:

- „*per mažai skiriame marketingo priemonėms*“ [A, 155];
- „*pinigų visada mažai*“ [A, 155].

Technolinių išteklių vertinimas:

- gamybos pajėgumai – pakankami: „*iki labai gerai dar trūksta; lankstumas - klientas visada teišus; kokybė - nuolatinis procesas*“ [A, 156];

- produkto tinkamumas eksportuoti – nepakankamas, „*įmonė nepakankamai konkurencinga kokybės ir kainos atžvilgiu einant į užsienio rinkas* [A, 161].

Įvertinus UAB „IOCO Packaging“ vidinį potencialą, galima teigti, kad įmonės išteklių bazė yra pakankama, o įmonės naudojami pajėgumai sudaro prielaidas sėkmingai įmonės eksporto plėtrai.

Kliūtys, lėtinančios eksporto plėtrą UAB „IOCO Packaging“. Analizuojant tyrimo rezultatus, paaiškėjo ir kliūtys, lėtinančios UAB „IOCO Packaging“ eksporto plėtros įgyvendinimą užtikrinančius pokyčius. Pirmoji įmonės pokyčius lėtinanti kliūtis – ***auganti ekologiškos pakuotės paklausa***. Siekiant plėsti gaminių asortimentą ir skverbtis į naujas rinkas, UAB „IOCO Packaging“ pradėjo šių produktų gamybą:

- Pakuotės iš savaime suyrančių medžiagų;
- Pakuotės su specialiu aktyviu vidiniu pakuotės paviršiumi prailginančiu produkto realizacijos laiką.

Antroji kliūtis – ***didėjantys pakuotės kokybės reikalavimai***. Siekiant įveikti pakuotės kokybės problemą, įmonė 2013 m. investavo į gamybos technologijos modernizavimą. Analizuojant įmonės vidaus dokumentus, paaiškėjo, kad, įsigijusi modernius įrengimus (ES struktūrinio fondo bei akcininko lėšomis), pagerino produktų kokybę, kuri užtikrina įmonės esminius gabėjimus, tačiau jie, vykstant pokyčiams rinkoje, taip pat kinta.

Trečioji kliūtis – ***užsakymų stoka, nepilnai išnaudojami gamybiniai pajėgumai***. Įdiegus Lean sistemą ir padidinus gamybos efektyvumą, įmonės eksporto dalis – 24 proc. – išliko nepakitusi nuo 2011 m. Todėl išryškėjo pagrindinė įmonės pokyčių veiklos kryptis – eksporto plėtra.

Ketvirtoji kliūtis – ***per mažai ryšių su užsienio rinkomis*** – siejama su užsakymų trūkumu. Naujų klientų paieška vykdoma aktyviai dalyvaujant tarptautinėse parodose ir konferencijose, kur informuojama apie įmonės galimybes gaminti geresniais parametrais pasižyminčią produkciją ir naujus gaminius.

Penktoji kliūtis – ***per didelis dėmesio sutelkimas į Lietuvos ir kaimynines užsienio rinkas***. Ši kliūtis yra susijusi ne tik su užsakymu stoka, bet ir su darbuotojų psichologinės savijautos aspektais dėl ilgai trunkančio užsienio partnerių verbavimo periodo. Be to, įmonė taiko kaimyninių šalių strategiją dėl mažesnių transportavimo kaštų, kalbų barjero ir kt.

Šeštoji kliūtis – ***nepakankamas darbuotojų nusiteikimas eksportui***. Darbuotojai dirba „konforto zonoje“, nauji iššūkiai eksporto plėtrai sunkiai įgyvendinami dėl nesėkmių potyrio siekiant pritraukti naujus klientus, psichologinės priežastys.

Spetintoji kliūtis – ***nepakankamas užsienio rinkų pažinimo laipsnis***. Įmonė, veikdama vietinėje rinkoje neturi pakankamų organizacinių galimybių išsiaiškinti kiekvienos valstybės, į kurią

norėtų eksportuoti savo prekes, vidaus rinkos ir teisinės sistemos ypatumų. Tokius ypatumus turėtų išmanyti eksporto tarpininkas, kuris galėtų efektyviai prisidėti prie to, kad tam tikra prekė pasiektų galutinį vartotoją užsienio valstybėje.

Išanalizavus kliūtis, lėtinančias pokyčių įgyvendinimą UAB „IOCO Packaging“ eksporto plėtros kryptimi, parengtos rekomendacijos kliūtims pašalinti (žr. 15 lent.).

15 lentelė

Rekomendacijos eksporto plėtrą lėtinančioms kliūtims pašalinti

IŠTEKLIAI/Kliūtys	Pokyčių realizavimo priemonės kliūtims pašalinti
ŽMOGIŠKIEJI Per mažas nusiteikimas eksportui; Per didelis susitelkimas vidaus rinkai; Nepakankamas užsienio rinkų išmanymas; Reikiamos kvalifikacijos bei patirties specialistų trūkumas	Motyvacinės (skatinimo) sistemos nukreipimas į eksporto plėtrą; Tęsti tradiciją skirti 1 proc. nuo apyvartos motyvaciniam renginiams; Eksporto strategijos paruošimas; Pasinaudoti VŠĮ „Versli Lietuva“ projektu „Eksporto akademija/plėtra“ (Aukščiausio lygio vadovų ir eksporto darbuotojų eksporto strategijos ir eksporto plano pasiruošimo kompetencijų ugdymo programa); Negaišti laiko patiemis naujų rinkų analizei, naujas rinkas rinktis pagal LR Ūkio ministerijos nustatytas prioritetas rinkas eksporto plėtrai pagal veiklos segmentą; Nuolatinis darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (bendradarbiauti su mokslo įstaigomis, ruošiančiomis reikiamos kvalifikacijos specialistus).
STRUKTŪRINIAI Nėra ryšių su užsienio partneriais; Vidaus procesų nenutrūkstumumas; Nėra Marketingo skyriaus	Atskiro padalinio įkūrimas užsienio šalyje/darbuotojas užsienyje/eksporto tarpininkas; „Lean“ sistemos įvedimas visoje įmonėje procesams optimizuoti; Marketingo skyriaus sukūrimas.
TECHNOLOGINIAI Augantys kokybės reikalavimai; Ekologiškos pakuotės paklausa; Gamybos technologijų modernėjimas	Iš įmonės pelno finansuoti susidėvėjusios ir pasenusios įrangos keitimą; Plėsti ir stiprinti turimų gaminių asortimentą; Naujas ekologiškas produktas – popierinių maišelių gamyba, po truputį mažinant standartinius polietileno maišelius; Bendradarbiavimas su MITA, diegiant aukštasias technologijas; Reikiamų standartų (analogų) įdiegimas.
FINANSINIAI Trūksta apyvartinių lėšų Savikainos mažinimas	Paskolos; ES paramos projektai verslo plėtrai; MTEP (Mokliniai tyrimai ir eksperimentinė veikla) projektų lengvata (identifikuoti MTEP veiklos sąnaudas, 50 proc. nuo pelno mokesčio); Mokesčių patarėjo UAB „Merits“ paslaugos.
SOCIALINIAI Ryšių, bendradarbiavimo stoka	Bendradarbiavimas su šakinėmis asociacijomis ir organizacijomis, klasteriai

Apibendrinant „Eksporto plėtros galimybių vertinimą“, galima teigti, kad eksporto plėtra – tai geografinė plėtra, didinanti eksporto srautų procentinę dalį esamoje rinkoje arba įsitvirtinant naujose rinkose. Šiuo metu eksportas vykdomas į 9 šalis: Latvija, Estija, Lenkija, Norvegija, Švedija, Rusijos Europinė dalis. Įmonė eksporto plėtrą sutelkusi kaimyninių šalių rinkose, savo veikloje taikydama koncentracijos strategiją. Įmonės dokumentų analizė parodė, kad 2017 m. numatyta plėtra

į Skandinavijos rinkas. Išvedus palyginamuosius BVP ir įmonės pardavimų svorius, pasitvirtino, kad įmonės pasirinkta eksporto plėtros kryptis į Skandinavijos rinkas tinkama išnaudoti esamą potencialą Norvegijos, Danijos ir Švedijos rinkose.

Interviu metu paaiškėjo, kad UAB „IOCO Packaging“ eksporto plėtrai pasirinko dar vieną, greitesnį, įėjimui į naują rinką, būdą. Įmonė šiuo metu derasi dėl pakuotės pardavimų (maisto pramonei) įmonės Vokietijoje įsigijimo. Iki šiol įeiti į Vokietijos rinką trukdė itin aukšti reikalavimai pakuotės kokybei, brangūs sertifikatai ir kalbos barjerai.

UAB „IOCO Packaging“ kasmet formuojama pardavimų strategija, numatyta aiški eksporto ateities vizija, atnaujinti modernūs gamybos įrengimai, sutvarkyta klientų bazė, konkretūs pardavėjų planai, vykdomas nuolatinis užsienio rinkų stebėjimas, informacijos rinkimas ir analizė užtikrins įmonės sklandų darbą centruojantis Skandinavijos rinkose.

4.4. UAB „IOCO Packaging“ eksporto plėtros galimybių gairės pokyčių kontekste

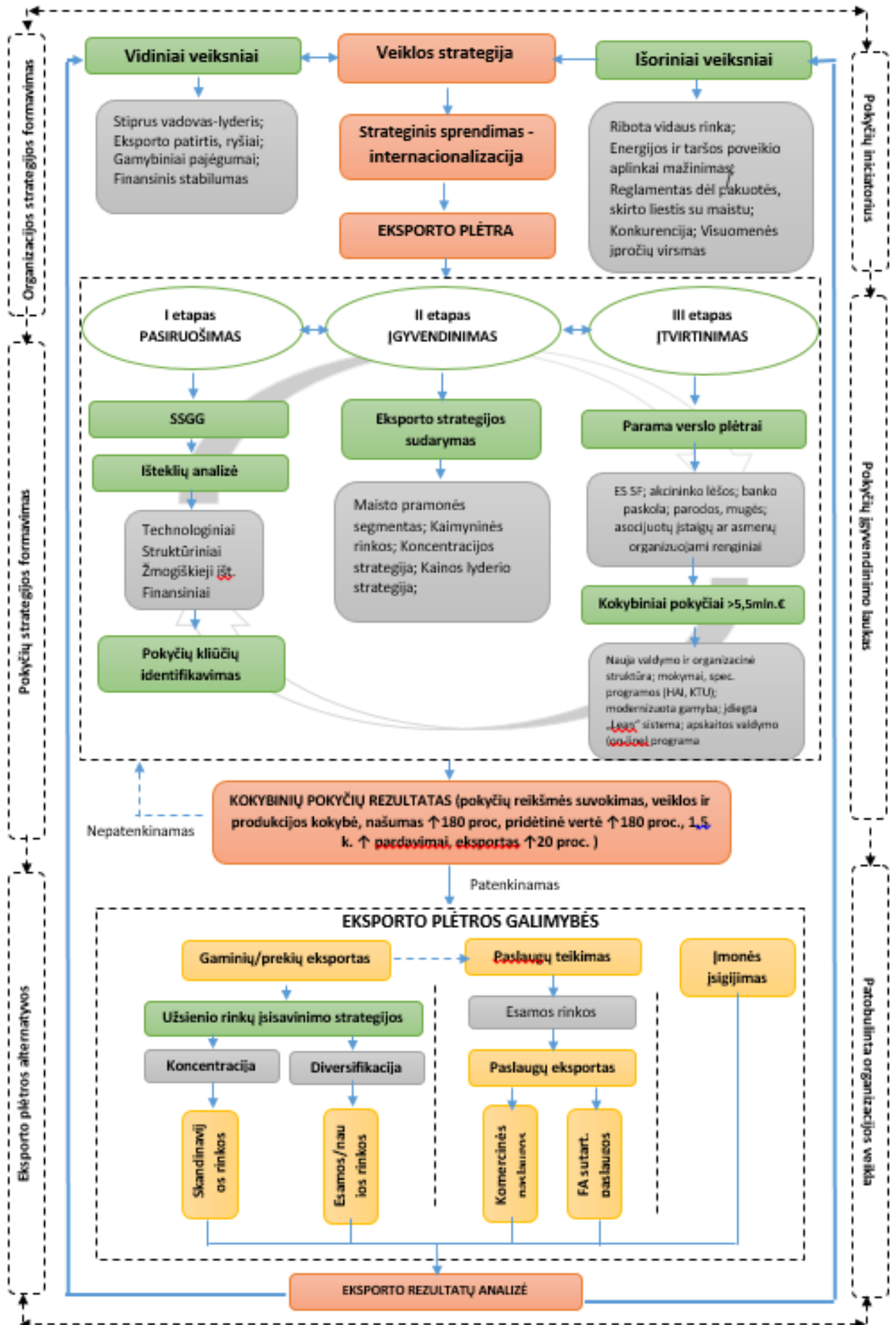
Empirinis eksporto plėtros galimybių pokyčių kontekste UAB „IOCO Packaging“ pavyzdžiu tyrimas atskleidė gamybinės įmonės įgyvendinamas eksporto plėtros galimybių gaires (žr. 29 pav.), siekiant strateginio organizacijos tikslo – eksporto plėtros. Vadovaujantis šiomis gairėmis, galima užtikrinti įmonėse vykstančių procesų cikliškumą, valdyti organizacinius pokyčius, nuolatos vertinti eksporto plėtros rezultatus, užtikrinant organizacijų konkurencingumą užsienio rinkose.

UAB „IOCO Packaging“ transformavimasis sietinas su ekspansijos procesu tarptautinėse rinkose. Tyrimas atskleidė, jog, reaguodama į dinamišką verslo išorinę aplinką, įmonė sugebėjo padidinti ne tik turimo žmogiškojo, materialaus ir finansinio potencialo naudojimo efektyvumą, bet ir palankiomis sąlygomis pritraukė išorinius išteklius. Įmonės pertvarkymas pasitelkus vidinių ir išorinių išteklių derinius yra sudėtingas, o dėl savo masto – sietinas ir su didele rizika, tačiau įgyvendinamas uždavinys.

Strategijos formavimas / Pokyčių iniciatorius.

UAB „IOCO Packaging“ eksporto plėtros galimybių gairės formuoti pradėtos restruktūrizuojant įmonę. Šiame kontekste įmonėje buvo vykdomi veiksmai, susiję su įmonės valdymo ir veiklos transformacijos priemonių visuma. Įvertinant tai, kad restruktūrizavimas yra įmonės veiklos kaitos uždavinių įgyvendinimo planas, turinio požiūriu tai traktuojama kaip įmonės strategijos įgyvendinimo siekis, įtvirtintas strateginiame valdyme, kuris apima ne tik vidaus išteklių analizę, bet ir išorinių veiksnių numatymą įgyvendinant pokyčius. Įmonės savininkui tapus vieninteliu akcininku, buvo pasiektas strateginių sprendimų priėmimo lankstumas. Dėl šios priežasties buvo pradėta formuoti nauja UAB „IOCO Packaging“ veiklos strategija, kuri grindžiama:

- problemų, lemiančių esmines permainas įmonėje, identifikavimu;
- vidinių išteklių vertinimu, įvardijusiu įmonės esamus pajėgumus;



29 pav. UAB „IOCO Packaging“ eksporto plėtros galimybių gairės pokyčių kontekste

- įmonės išorinių veiksnių vertinimu, išryškinusiu galimybes;
- įmonės misija, vizija ir tikslais, suformavusiais strateginę kryptį;
- pagrindinių įmonės strateginių valdymo funkcijų (bendro vadovavimo, gamybos, finansų, personalo, struktūros) peržiūra.

Tyrimo metu įvardintos pagrindinės priežastys, lėmusios įmonės strateginį sprendimą – internacionalizuotis, t. y. vidaus rinkos mažėjimo tendencijos, didėjantys kokybės reikalavimai užsienio rinkose, grindžiami standartais ir kt. dokumentais, visuomenės įpročių kaita, technologinė pažanga. Siekiant eksporto plėtros, buvo siekiama įgyvendinti šiuos tikslus: 1. prisitaikyti dirbti dinamiškos aplinkos ir integracijos sąlygomis; 2. užsitikrinti konkurencingumą; 3. sukurti galimybes pagerinti pelningumo rodiklius.

Pokyčių strategijos formavimas / Pokyčių įgyvendinimo laukas.

Pokyčių įgyvendinimas tiriamoje įmonėje orientuotas į ilgalaikį strateginį veiklos transformavimą, aprėpiant gaminamą produkciją ir gamybos procesus, naujų produktų kūrimą, kokybės tobulinimą, naujų verslo metodų integravimą bei investicijas į naujas technologijas ir įrangą. Šiai kokybiniais pokyčiais buvo siekiama padidinti internacionalizacijos laipsnį, užtikrinant konkurencingumą tarptautinėse rinkose. Pokyčių įgyvendinimo procesas pareikalavo išankstinio pasiruošimo (I etapas), pokyčių strategijos plano (II etapas) įgyvendinimo bei pokyčių įdiegimo (III etapas). Pasiruošimo etape sudaryta SSGG matrica leido įvertinti esamas įmonės galimybes, įvertinti grėsmes bei įpareigojo peržiūrėti vidaus išteklius. Šioje stadijoje įmonė neidentifikavusi kliūčių, lėtinančių eksporto plėtrą, vėlesniuose etapuose įgyvendindama pokyčius susidurdavo su sunkumais. Todėl kliūtys privalo būti išryškinamos atliekant SSGG analizę, peržiūrint vidaus išteklių pajėgumus; be to, įmonėje turėtų būti mokomasi iš įgyjamos patirties vykdant eksporto operacijas. Priemonių planas įvardytoms kliūtims eliminuoti turėtų būti įtraukiamas į II etapą, ruošiant eksporto strategijos planą, aprašant kiekvieną įmonės veiksmą konkrečiame plano elemente. III etapas (įtvirtinimas) reikalauja numatyti eksporto plėtros priemones pokyčių įgyvendinimui, kurios gali būti tiek finansinės, tiek ir bendrosios. Pasitelkusi pagrindinius (tris) finansavimo šaltinius (akcininko lėšas, banko paskolas ir valstybės paramą per ES SF), įmonė finansavo technologinius, struktūrinius ir kt. projektus bei dalyvavimą mugėse, parodose ir asocijuotų įstaigų ar asmenų rengiamuose vizituose užsienio šalyse. Kokybiniai pokyčiai buvo įgyvendinami įmonės pagrindiniuose veiklos elementuose: struktūriniuose, technologiniuose, finansiniuose ir žmogiškuosiuose ištekliuose, kurie pareikalavo virš 5,5 mln eurų injekcijų.

Žmogiškųjų išteklių racionalus naudojimas užtikrina įmonės konkurencinį pranašumą. Tyrimas atskleidė, jog savininkų, vadovų bei darbuotojų motyvacija, valdymo pobūdis, mąstymas, požiūris, organizavimo įgūdžiai, sugebėjimai, kompetencija lemia bendrą įmonės veiklos rezultatą. Todėl UAB „IOCO Packaging“ pokyčius pirmiausia pradėjo nuo žmonių požiūrio keitimo bei sugebėjimų

ir kompetencijos stiprinimo. Tai buvo daroma, siekiant neprarasti aukštos kvalifikacijos darbuotojų, nes būtent jie sugeba kurti, valdyti pažangias technologijas ir veikti greitai kintančioje aplinkoje. Todėl jų asmeninėms savybėms ir reikiamoms kompetencijoms ugdyti buvo pasirašytos sutartys su Harmoningos asmenybės institutu bei KTU, ruošiančių išskirtinai šios įmonės darbuotojams specialiąsias programas.

UAB „IOCO Packaging“ finansiniai pokyčiai neatsiejami nuo investicijų. Akcininko lėšomis buvo didinamas įmonės akcinis kapitalas, turėjęs įtakos įmonės nuosavybės santykiui. Šie pokyčiai buvo siejami su neišvengiamai reikalingomis banko paskolomis, padėjusiomis siekti įmonės strateginiuose dokumentuose numatytų kiekybinių ir kokybinių tikslų. Tai buvo paskata pokyčių įgyvendinimui, kadangi finansiniai veiklos ir eksporto pardavimų rezultatai pokriziniu laikotarpiu (nuo 2008 m.) prastėjo.

Technologinių pokyčių įgyvendinimas įmonėje taip pat buvo sudėtingas. Gamybinei įmonei, kurioje dominuoja technologijų ir gamybos procesų valdymas, pagrindinis tikslas – gauti didesnę naudą iš pagrindinę įmonės veiklą užtikrinančios gamybinės veiklos. Todėl įmonė, pasinaudojusi ES parama, iš esmės modernizavo įrangą ir įsigijo 6 naujos kartos įrenginius, kurie pagerino gaminamos produkcijos kokybę bei sustiprino įmonės konkurencingumą. Tačiau įmonė, paskubėjusi įdiegti „LEAN“ sistemą gamyboje, susidūrė su gamybinių pajėgumų išnaudojimo problema, kurios išdava – užsakymų trūkumas, o nepilnai išnaudojami įrenginiai – neišvengiamai didina finansinius nuostolius. Tai buvo lemiamas veiksnys, įmonei padėjęs suformuoti strateginį sprendimą – internacionalizuotis ir nukreipti įmonę eksporto plėtros kryptimi.

Eksporto plėtros alternatyvos / Patobulinta įmonės veikla.

Kokybinių pokyčių įgyvendinimas sustiprino įmonės kokybinius pajėgumus, kurie lėmė kiekybinių rodiklių augimą. Įmonės pertvarkymas tapo strateginiu pokyčiu įmonės veiklos efektyvumui didinti ir eksporto plėtros problemoms spręsti, pasireiškė esminėmis įmonės struktūros permainomis, išteklių stiprinimu bei inovacijų diegimu.

Pokyčiai žmogiškuosiuose ištekliuose *pagerino strateginio valdymo efektyvumą*: atsirado gebėjimas numatyti naujas veiklos galimybes, išmokta įvertinti išorinių veiksnių neigiamą įtaką veiklos rezultatams bei ieškoti sprendimų jų išvengti ar sumažinti; *padidėjo gamybos efektyvumas*: įdiegta apskaitos valdymo sistema palengvino skaičiuojant pagamintos produkcijos kainos ir išlaidų santykį, sutrumpėjo gamybos operacijų trukmė, 180 proc. padidėjo našumas; *tapo efektyvus finansų valdymas*: investicijų atsiperkamumas, turto apyvartumas, 180 proc. išaugo įmonės pridėtinė vertė, 1,5 karto išaugo pardavimai, 20 proc. padidėjo eksporto pardavimai.

Taigi empirinio tyrimo rezultatai leido išryškinti UAB „IOCO Packaging“ eksporto plėtros galimybių pokyčių kontekste gaires, t .y:

1. vystyti eksporto plėtrą, tęsiant pradėtas gaminių / prekių eksporto operacijas: pasirinkus rinkų įsisavinimo koncentracijos strategiją, plėsti eksporto dalį esamose rinkose arba pasirinkus rinkų diversifikacijos strategiją, plėsti eksportą naujose rinkose;
2. vystyti eksporto plėtrą, pradedant naują veiklos kryptį, susijusią su pagrindine veikla – paslaugų teikimą (pvz., dizaino kūrimą);
3. vystyti eksporto plėtrą, pereinant nuo gaminių eksporto prie paslaugų teikimo užsienio rinkose (paslaugų eksporto);
4. plėsti internacionalizacijos laipsnį, išigyjant užsienio rinkoje veikiančią įmonę.

IŠVADOS

1. Pokyčių valdymo teorinių prielaidų analizė atskleidė sisteminių požiūrį, paaiškinantį pokyčių raišką ir pokyčių valdymą organizacijoje. Išryškinus organizacijos pokyčių proceso įvairiapusiškumą, pagrįsta, kad pokyčius organizacijoje būtina valdyti, siekiant juos pakreipti norima linkme. Pokyčių realizavimas organizacijoje suprantamas kaip pokyčių valdymo praktinio įgyvendinimo etapas, pabrėžiantis būtinų veiksmų žingsninę seką, kuri įgalina organizaciją vystytis, keistis ir tobulėti. Įgyvendindamos pokyčius organizacijos pereina visus pokyčių valdymo etapus ir sukaupia vidinį potencialą, padedantį organizacijoms patobulinti savo veiklą.

2. Analizuojant eksportą kaip strateginį veiklos pokytį, išryškėjo stiprėjančios tarptautinės konkurencijos ir augančio poreikio didinti ekonominės veiklos efektyvumą reikšmė, skatinanti organizacijas iš anksto pasirengti radikaliai virsmui, siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų ir rezultatų. Siekiant įeiti į tarptautines rinkas ir įgyti konkurencinį pranašumą, organizacijose vykstantys kaitos procesai pirmiausia vyksta vidinės sistemos elementuose: žmogiškuosiuose, struktūriniuose, technologiniuose ir finansiniuose ištekliuose. Teoriškai pagrįsta, kad organizacijos strateginis sprendimas internacionalizuotis tampa strateginiu veiklos pokyčiu, kuriuo pertvarkomi organizacijos ištekliai padidina gamybos efektyvumą, pakelia produktyvumą, atsiranda produktų ir paslaugų gausa, kuriama pridėtinė vertė vartotojui. Dėl to plėtojasi technologinė pažanga bei atrandami nauji gamybos ir paslaugų teikimo būdai.

3. Mokslinės literatūros analizė padėjo sukonstruoti koncepcinį eksporto plėtros galimybių pokyčių kontekste modelį, grindžiamą tardiscipliniškumu, atskleidžiant trijų akademinų disciplinų – strateginio valdymo, pokyčių vadybos ir tarptautinio verslo – sintezę. Modelyje pagrįsta, jog eksporto plėtrą galima pasiekti diegiant organizacinius veiklos pokyčius, ieškant ir įgyvendinant naujas pokyčių valdymo formas ir metodus. Modelį sudaro trys tarpusavyje susiję struktūriniai blokai, apibrėžiantys strateginio valdymo (organizacijos strategijos formavimo, pokyčių strategijos formavimo ir eksporto plėtros alternatyvų paieškos), pokyčių valdymo (pokyčių iniciatoriaus, pokyčių įgyvendinimo lauko ir patobulintos organizacijos veiklos) ir tarptautinio verslo (eksporto, paslaugų teikimo užsienio rinkoms, paslaugų eksporto) nuoseklumą.

4. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog siekdama eksporto plėtros UAB „IOCO Packaging“ nuosekliai įgyvendina organizacijos strategijos formavimo, pokyčių strategijos formavimo ir eksporto plėtros alternatyvų paieškos etapus. Nustatyta, kad UAB „IOCO Packaging“ vykstančius pokyčius lemia vidinė ir išorinė aplinka, kuri formuoja UAB „IOCO Packaging“ veiklos strategiją, reikalaujančią įgyvendinti strateginius pokyčius organizacijoje. Todėl vadovybės strateginis sprendimas internacionalizuotis padėjo įmonei sėkmingai įgyvendinti kokybinius pokyčius kryptingai siekiant eksporto plėtros. Giluminio interviu metu paaiškėjo, kad tiriamojoje įmonėje

2011–2016 m. į žmones, procesus ir technologijas buvo investuota virš 5,5 mln. eurų, pasinaudojant ES parama. Tiriamuoju laikotarpiu įmonė 1,5 karto padidino pardavimus, 180 proc. padidino pridėtinę vertę, 180 proc. padidėjo darbo našumas, išsiplėtė eksporto rinkų spektras nuo 2 iki 9 šalių, o eksporto pardavimai išaugo 20 proc., taip užtikrindama savo konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu. Tyrimo metu paaiškėjo, kad įmonė eksporto plėtrą sutelkusi kaimyninių šalių rinkose, tačiau interviu ir įmonės dokumentų analizė parodė, kad 2017 m., taikant koncentracijos strategiją, numatyta plėtrą į Skandinavijos rinkas bei planuojama įsigyti panašią veiklą vykdančią įmonę Vokietijoje. Įvertinus UAB „IOCO Packaging“ eksporto plėtros galimybes, tikslinga: pirma, vystyti eksporto plėtrą tęsiant pradėtas gaminių/prekių eksporto operacijas (pasirinkus rinkų įsisavinimo koncentracijos strategiją, plėsti esamų rinkų eksporto dalį arba pasirinkus rinkų įsisavinimo diversifikacijos strategiją, plėstis naujose rinkose); antra, vystyti eksporto plėtrą pradedant naują veiklos kryptį, susijusią su pagrindine veikla – paslaugų teikimą (pvz., dizaino kūrimą); trečia, vystyti eksporto plėtrą, pereinant nuo gaminių prie paslaugų eksporto ir ketvirta, įsigyti veikiančią įmonę užsienio rinkoje.

5. Empirinio tyrimo rezultatų pagrindu suformuluotos eksporto plėtros galimybių pokyčių kontekste gairės leidžia išryškinti gamybinių įmonių stipriąsias ir silpnąsias puses, grėsmes ir galimybes bei įgalina parengti pokyčių įgyvendinimo planą, siekiant strateginio organizacijos tikslo – eksporto plėtros. Vadovaujantis šiomis gairėmis, galima užtikrinti įmonėse vykstančių procesų cikliškumą, valdyti organizacinius pokyčius, nuolatos vertinti eksporto plėtros rezultatus, užtikrinant organizacijų konkurencingumą užsienio rinkose.

LITERATŪRA

- Adu-Gyamfi, N. Antecedent of export performance; the case of an emerging market / Adu-Gyamfi N., Korneliussen T. // *International Journal of Emerging Markets*, 2013, Vol. 8, No.4, p. 354-372.
- Albaum, G. *International Marketing and Export Management* / Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E. // *Global Marketing Management*. 2002, 706 p.
- Alexander, N. International market selection: measuring actions instead of intentions / Alexander N, Rhodes M, Myers H. // *Journal of Services Marketing*, 2007, No. 21 (6), p. 424-434.
- Al-Haddad, S. Integrating the organizational change literature: a model for successful change/ Al-Haddad S., Kotnour T. // *Journal of Organizational Change management*, 2015, Vol. 28, No. 2, p. 234-262.
- Altiok, P. Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve // *Procedia – Social and Behavioral Science*, 2011, Vol. 24, pp. 61-71.
- Amagoh, F. Perspectives on organizational change: systems and complexity // *The Innovation Journal*, 2008, Vol. 13, No. 3, p. 1-10.
- Andriuščenka, J. Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai [interaktyvusis], 2007. [žiūrėta 2016-11-13]. Prieiga per internetą: <<http://vadyba.asu.lt/12/12.pdf>>.
- Arimavičiūtė, M. Strateginiai pokyčiai savivaldybėse // *Ekonomika ir vadyba*, 2009, Nr. 1(14), p. 5-12.
- Autio, E. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imit ability on international growth / Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. // *Academy of Management Journal*, 2000, No. 43 (5), p. 909-924.
- Badriyah, N. The effect of corporate Governance and Firm Characteristics on Firm Performance and Risk Management as an Intervening Variable / Badriyah N, R.N. Sari, Y.M. Basri // *Business konferencija*, 2015.
- Barney, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy// *Management Science*, 1986, No. 32(10), p. 1231-1241.
- Basic Guide to Exporting [online]. My Export Plan, 2016 [cited 2017-03-24]. Available from Internet: <https://www.export.gov/article_id=Sample-Export-Plan>.
- Beamish, P. W, The performance characteristics of Canadian versus U.K. exporters in small and medium sized firms / Beamish, P. W, Craig, R., Mclellan, K. // *Management International Review*, 1993, No. 33 (2), p. 121-137.
- Becker, S. Endogenous Product Versus Process Innovation and a Firm's Propensity to Export / Becker S., Egger P // *SESIFO Working Paper No. 1906*, 2007.
- Beer, M. Why change programs don't produce change / Beer, M., Eisenstat, R., Spector, B. // *Harvard Business Review*, 1990, No. 68 (6), p. 158-166.

Bekiroğlu, Ç. Variables Perceived by Managers as Antecedents That Lead Firms to Environmental Management: An Empirical Research in the Turkish Construction Sector / Bekiroğlu Ç., Erdil, O., Alpan, L. [online]. 2011, [sited 2017-03-13]. Available from Internet: <https://www.researchgate.net/publication/241123388_Variables_Perceived_by_Managers_as_Antecedents_That_Lead_Firms_to_Environmental_Management_An_Empirical_Research_in_the_Turkish_Construction_Sector>.

Belberdos, R. Innovation and Export Competitiveness: Evidence from Flemish Firms / Belberdos R., Duvivier F., Wynen J. // Working Paper Steunpunt Ondernemen en Internationaal Ondernemen (STOIO), 2009, Katholieke Universiteit Leuven.

Bernatonytė, D. Tarptautinės ekonomikos modeliai: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2010, 340 p.

Beverland, M. The uncertain search for opportunities: determinants of strategic alliances / Beverland, M., Bretherton, P. // Qualitative Research: An International Journal, Vol. 4, No. 2, p. 88-99.

Bitinas, B. Kokybinių tyrimų metodologija / B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydzūnaitė. // Socialinių mokslų kolegija, 2008, 304 p.

Bloemer, J. Trust and affective commitment as energizing forces for export performance / Bloemer, J., Pluymaekers, M., Odekerken, A. // International Business Review, 2013, No. 22, p. 363-380.

Bold, E. Instruments and techniques used in the design and implementation of change management // Journal of Advanced research in management, 2011, No. 1, p. 4-17.

Bordum, A. The strategic balance in a change management perspective // Society and Business Review, 2010, No. 5 (3), p. 245-258.

Bradley, F. International Marketing Strategy. London: Prentice Halls/Financial Time, 2002, 632 p.

Bruch, H. Strategic Change Decisions: Doing the Right Change Right/ Bruch, H., Gerber, P., Maier, V. // Journal of Change Management, 2005, No. 5(1), p. 97-107.

Burke, W. W. Organization change: theory and practice. Sage Publications, 2013, p. 448.

Burnes, B. Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics. London: Prentice Halls/Financial Time, 2009, p. 632 p.

Burton, F. N. Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement / Burton, F. N., & Schlegelmilch, B. B. // Management International Review, 1987, No. 27 (1), p. 38-49.

Cassiman, B. Product innovation and exports: Evidence from Spanish Manufacturing / Cassiman B., Martinez-Ros E. // IESE Working Paper, 2007.

Cavusgil, S.T. Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures / Cavusgil, S.T. and Zou, S. // *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, No. 1, p. 1-21.

Cawsey, T. F. *Organizational Change: an Action-oriented Toolkit* / T. F. Cawsey, G. Deszca, C. Ingols. London: SAGE Publications, 2012, 481 p.

Chatman, J. A. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? / Chatman, J. A., Karen, A. J. // *Academy of Management Journal*, 1994, No. 37, p. 522-553.

Christensen, M. Communication as a Strategic Tool in Change Processes // *International Journal of Business Communication*, 2014, No. 51(4), p. 359-385.

Chrusciel, D. Success factors in dealing with significant change in an organization/ Chrusciel D., Field D.V. // *Business Process Management Journal*, 2006, No. 4 (12), p. 503-516.

Cibulskas, G. Švietimo subjektų pasipriešinimui edukaciniams pokyčiams įtaką darantys veiksniai: Lietuvos švietimo reformos atvejis: daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas, 2006, 44 p.

Clarke, J. E. International experience in international business research: A conceptualization and exploration of key themes / Clarke J. E, Tamaschke R., Liesch P. W. // *International Journal of Management Reviews*, 2013, No. 15, p. 265-279.

D'Angelo, A. Geographical Pathways for SME internationalization: Insights from an Italian sample / D'Angelo, A., Majocchi, A., Zucchella, A., Buck, T. // *International Marketing Review*, 2013, No. 30, p. 80-105.

Davidsson, P. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs / Davidsson, P., Honig, B. // *Journal of Business Venturing*, 2003, No. 18, p. 301-331.

Davies, W. Understanding strategy // *Strategy & Leadership*. 2000, Vol. 28, No. 5. p. 25-30.

Dibrell, C. Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: An organizational life cycle perspective, / Dibrell, C., Craig, J., Hansen E. // *Journal of Small Business Management*, 2011, Vol. 49 (3), p. 467-489.

Dritsaki, C. Foreign Direct Investments, Exports, and Economic Growth in Croatia: A Time Series Analysis / Dritsaki C., Stiakakis, E. *Procedia Economics and Finance*, 2014, No.14, p. 181-190.

Drucker, P. F. What makes an effective executive? [online]. 2004, June [cited 2016-02-02]. Available from Internet: < <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive> >.

Eisenhardt, K. M. Strategy as simple rules / Eisenhardt, K. M., Sull, D. N. // *Harvard Business Review*, 2001, Vol. 79 , p. 106-116

Erdil, S. The role of foreign intermediary relationship quality on export performance: A survey on Turkish firms // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014, No. 150, p. 600-608.

Erwin, D. G. Resistance to organizational change: linking research and practice/ Erwin D.G., Garman A.N. // *Leadership&Organization Development Journal*, 2010, No. 1 (31), p. 39-56.

Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje [interaktyvus]. [Žiūrėta 2017-02-20]. Prieiga per Internetą: < <http://www.esinvesticijos.lt/> >.

Eurostat Statistics Explained // Europe 2020 indicators - research and development [online]. 2016, kovas [cited 2016-04-01] Available from Internet: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe_2020_indicators_-_research_and_development>.

Ferlie, E. Complex organizations and contemporary public sector organizations // *International Public Management Journal*, 2007, No. 10 (2), p. 153-165.

Fridlund, B. *Qualitative Research Methods in the Service of Health* Paperback/ Fridlund, B., Hildingh, C. // US: Studentlitteratur AB, 2001, p. 220.

Fullan, M. *The challenge of change*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.

Garcia, A. N. Commitment, resources, export business and business results / Garcia A.N., A.C.M. Schmidt, M. Rey-Moreno // *Journal of Business Research* 2015, No. 68, p. 1532-1538.

Ghauri, P. *Research Methods in Business Studies. A Practical Guide* / Ghauri, P., Gronhaug, K. Third Edition. Harlow, UK, 2005.

Ginevičius, R. Eksporto ir investicijų plėtra Lietuvoje / Ginevičius R., Rakauskienė, O. G., Patalavičius, R., Tvaronavičienė, M., Kalašinskaitė, K., Lisauskaitė, V. Vilnius: Technika, 2005. 363 p.

González-Loureiro, M. A model for assessing the contribution of innovative SMEs to economic growth: The intangible approach / González-Loureiro, M., Pita-Castelo, J. // *Economics Letters*, 2012, No. 116 (3), p. 312–315.

Grant, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation // *California Management Review*, 1991, No.33 (3), p. 114-135.

Gražulis, V. *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokate veikti?: mokomasis leidinys*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras, 2008. 164 p.

Hashai, N. R&D intensity, value appropriation and integration patterns within organizational boundaries / Hashai, N., & Almor, T. // *Research Policy*, 2008, No. 37 (6/7), p. 1022-1034.

Hurn, B. J. *Management of Change in a Multinational Company* // *Industrial and Commercial Training*, 2012, No. 44 (1), p. 43-50.

Importing and Exporting [online]. Boundless Business. 2016 [cited 2016-12-12]. Available from Internet:<<https://www.boundless.com/business/textbooks/boundlessbusinesstextbook/international-business-4/the-drive-for-international-trade-37/importing-and-exporting-189-358/>>.

Inkpen, A. *Global strategy: creating and sustaining advantage across borders*/ Inkpen, A., Ramaswamy, K., 2005. Oxford University Press.

- Išoraitė, M. Teoriniai strateginių pokyčių aspektai // *Business systems and economics*, 2012, Nr. 2 (2), p. 130-145.
- Yoon, S. Systems theory and technology. Lenses to analyze organization / Yoon S., Kuchinke K.P. // *Performance Improvement*, 2005, No. 44(4), p. 15-20.
- Jacobs, G. A theoretical framework of organizational change / Jacobs G., Witteloostuijn A., Zeyese J. // *Journal of organizational change management*, 2013, Vol. 26, No. 5, p. 772-792.
- Jansson, N. Organizational change as practice: a critical analysis // *Journal of Organizational Change Management*, 2013, Vol. 26 No. 6, p. 1003-1019.
- Johanson, J. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment / Johanson, J.; Vahlne, J. // *Journal of International Business Studies*, 1977, No. 8, p. 23-32.
- Johanson, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process / Johanson, J., Vahlne, J. E. // *Journal of International Entrepreneurship*, 2001, No. 1(1), p. 83-101.
- Jucevičius, R. Strateginis organizacijos vystymas. 1998, Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 194 p.
- Kaimakoudi, E. Investigating export performance and competitiveness of Balkan and eastern European fisheries sector / Kaimakoudi E., K. Polymeros, C. Batzios // *Procedia Economics and Finance*, 2014, No. 9, p. 219-230.
- Kay, J. Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor / A estratégia em ação - balanced scorecard. Rio Janeiro: Campus, 1996, p. 73-94.
- Katsikeas, C. S. Long term export stimuli and firm characteristics in an European LDC / Katsikeas, C. S., Piercy, N. F. // *Journal of International Marketing*, 1993, No. 1 (3), p. 23-47.
- Katsikeas, C.S. Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms / Katsikeas, C.S., Deng, S. and Wortzel, L. // *Journal of International Marketing*, 1997, Vol. 5, No. 4, p. 53-72.
- Khan, R.S. Differentiating aspects of product innovation processes in the food industry/ Khan R.S., Grigor, J. V., Win, A. G., Boland, M. // *British Food Journal*, 2014, Vol.116, p. 1346-1368.
- Koksal, M. H. Export Problems Experienced By High- And Low-Performing Manufacturing companies: A comparative study / Koksal, M. H. And Kettaneh, T. // *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2011, Vol. 23, No. 1, p.108-126.
- Kinderis, R. Tarptautinis marketingas: metodinė knyga. Vilnius : Ciklonas, 2010. 135 p.
- Kirpalani, V. H. International marketing effectiveness of technology-oriented small firms / Kirpalani, V. H., & Macintosh, N. B. // *Journal of International Business Studies*, 1980, No. 11, p. 81-90.
- Knight, G. A. Innovation, organizational capabilities, and the born global firm / Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. // *Journal of International Business Studies*, 2004, No. 35 (2), p. 124-142.

Kotter, J. P. (a). Leading change: Why transformation efforts fail. Boston: Harvard Business Review, 2007.

Kotter, J. P. (b), Schlesinger L. A. Choosing Strategies for Change [online], 2007. [cited 2016 10 08]. Available from Internet: < <http://hbr.org/2008/07/choosing-strategiesfor-change/ar/1>>.

Kotter, J. P. Choosing Strategies for Change [online] / Kotter J. P., Schlesinger L. A., 2008 [cited 2016 10 08]. Available from Internet: < <http://hbr.org/2008/07/choosing-strategiesfor-change/ar/1> >.

Kumlu, Ö. The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises / Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014, No.150, p. 24-34.

Kuvykaitė, R. Tarptautinis marketingas: vadovėlis. Kaunas : Technologija, 1998. 251 p.

Lages, L. The NEP scale: A measure of network export performance / Lages, L., Silva, G., Styles, C., Pereira, Z. // International Business Review, 2009, No. 18 (4), p. 344-356.

Langvinienė, N. Tarptautiniai ekonominiai santykiai / Langvinienė, N., Vengrauskas P. V. Kaunas: Technologija. 2002, 185 p.

Lefebvre, E. R&D-related capabilities as determinants of export performance / Lefebvre E., Lefebvre L.A., Bourgault, M. // Small Business Economics, 1998, No. 10, p. 365-377.

Leonidou, L. C. Export stimulation: A non exporters perspectives //European Journal of Marketing, 1995, No. 29(8), p. 17-36.

Leonidou, L. C. Factors stimulating export business: An empirical investigation // Journal of Applied Business Research, 1998, No. 14 (2), p. 43-68.

Leonidou, L. C. Marketing strategy determinants of export performance: a metaanalysis / Leonidou, L. C., Katsikeas, C., Samiee, S. // Journal of Business Research, 2002, Vol. 55, No. 1, p. 51-67.

Levitt, T. The Globalization of Markets // Harvard Business Review, 1983, Vol. 61, p. 92-102.

Lietuvos pramonininkų konfederacija [interaktyvus]. 2014, gruodis [žiūrėta 2016-02-03]. Prieiga per Internetą: <<http://www.lpk.lt/pramonininkai-pagerbe-versle-ir-kulturoje-nusipelnisius-zmones/>>.

[Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija \[interaktyvus\]. \[Žiūrėta 2016-01-17\]. Prieiga per Internetą: <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/4-339.pdf>](http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/4-339.pdf).

Lodienė, D. Pokyčių strategijos parinkimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005, Nr.35, p. 127-135.

Love, J. H. Experience, age and exporting performance in UK SMEs / Love, J. H., S. Roper, Y. Zhou // International Business Review, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.10.001>

- Lumpkin, G.T. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance / Lumpkin, G.T., Dess, G.G. // *Academy of Management Review*, 1996, No. 21 (1), p. 135-173.
- Lunenburg, F. Resistance to organizational change // *Educational administration and supervision journal*, 2010, Vol. 27, No. 4, p. 1-9.
- Madsen, T . K. Successful export management: Some empirical evidence // *International Marketing Review*, 1989, No. 6 (4), p. 41-57.
- Manolova, T. In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy / Manolova, T., Manev, I., Gyoshev, B. // *Journal of World Business*, 2009, No. 45 (3), p. 257-265.
- Mason, R. The external environment's effect on management and strategy. A complexity theory approach // *Management Decision*, 2007, No. 45 (1), p. 10-28.
- Michalak, J. Cultural catalysts and barriers of organizational change management: a preliminary overview // *Journal of intercultural management*, 2010, Vol. 2, No. 2, p. 26-27.
- Mintzberg, H. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* [online] / Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; & Lampel, J., 1998 [cited 2016-01-06]. Available from Internet:
<http://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management>.
- Morgan, R. E. Export stimuli: Export intention compared with export activity / Morgan, R. E., Katsikeas, C. S. // *International Business Review*, 1997, No. 6 (5), p. 477–499.
- Nadia, B. Engineering change request management in a new product development process / Nadia, B., Gregory, G., Vince, T. // *European Journal of Innovation Management*, 2006, No.9 (1), p. 5-19.
- Nahapiet, J. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage / Nahapiet, J., Ghoshal, S. // *Academy of Management Review*, 1998, No. 23 (2), p. 242-266.
- Oner, A. Linking organizational change management and organizational foresight / Oner A., Benson C., Beser S. // *Strategical Change*, 2014, No. 23, p. 185-203.
- Oficialiosios statistikos portalas [interaktyvus]. Eksportas/Importas [žiūrėta 2017-04-08]. Prieiga per Internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/temines-lenteles43>>.
- Oficialiosios statistikos portalas [interaktyvus]. Pramonės gamyba. Gaminių gamyba [žiūrėta 2017-01-13]. Prieiga per Internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/temines-lenteles49>>.
- Oškutienė, R., Korsakienė, R. Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. Iš Mokslas – Lietuvos ateitis = Science – future of Lithuania: Verslas XXI amžiuje = Business in XXI Century [interaktyvus]. 2012. [Žiūrėta 2016-12-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/view/mla.2012.33/pdf>>.
- O’Cass, A. Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters / O’Cass A. and C. Weerawardena // *European Journal of Marketing*, 2003 Vol. 37, No. 3/4, p. 366-384.

Oviatt, B. M. Toward a theory of international new ventures / Oviatt, B. M., McDougall, P. P. // Journal of International Business Studies, 2004, No. 36 (1), p. 29-41.

Panevėžio prekybos, pramonės ir amatų rūmai [interaktyvus]. Apdovanojimai [žiūrėta 2016-02-02]. Prieiga per Internetą: <<https://paneveziorumai.lt/apdovanojimai/>>.

Papadopoulos, N. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance / Papadopoulos, N., Martín Martín, O. // International Business Review, 2010. No. 19(4), p. 388-406. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.02.003>.

Parry, W. Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects / Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., Shaw, D. // Journal of Change Management, 2014, No.14 (1), p. 99-125.

Penrose, E. Theory of the growth of the firm. Oxford: Oxford University Press, 1995, p. 24-26, 74-78.

Pieterse, J. Professional discourses and resistance to change / Pieterse J., Caniels M., Homan T. // Journal of organizational change management, 2012, Vol. 25, No. 6, p. 798-818.

Porter, M. E. [The Competitive Advantage of Nations](#). New York: Free Press, 1990, 875 p.

Plastics Europe [interaktyvus]. Association of Plastics manufacture [žiūrėta 2017-02-23]. Available from Internet: <<http://www.plasticseurope.org/information-centre/publications.aspx>>.

Rodriguez, J. L. Technology and Export Behavior: a resource-based view approach / Rodriguez J. L., Rodriguez R. M. G // International Business Review, Vol. 14 (5), p. 539-557.

Ryan, N. Top-down organizational change in an Australian government agency / Ryan, N., Williams, T., Charles, M., Waterhouse, J. // International Journal of Public Sector Management, 2008, No. 21(1), p. 26-44.

Ruževičius, J. Procesinio valdymo pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai / Ruževičius, J., Klimas, D. // Verslo ir teisės aktualijos, 2009, T. 4, p. 72-87.

Sabalaiuskas, P. Kaip pradėti verslą Švedijoje? [interaktyvus]. 2012, spalio [žiūrėta 2017-04-17]. Prieiga per Internetą: <<http://www.bznstart.lt/verslas/verslo-gidas/899/Kaip-pradeti-versla-Svedijoje>>.

Schein, E. H. Models and Tools for stability and Change in Human Systems [online]. 2002, [cited 2016-11-08]. Available from Internet: <https://www.researchgate.net/publication/247713050_Models_and_Tools_for_Stability_and_Change_in_Human_Systems>.

Sherif, K. An adaptive strategy for managing knowledge in organizations // Journal of Knowledge Management, 2006, No. 10(4), p. 72-80.

Scholes, K. Exploring Corporate Strategy [online]. 1993 [cited 2017-02-22]. Available from Internet: <<https://books.google.lt/books?id=8KS4gKNGLysC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22K%20evan+Scholes%22&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwiCkJKtvqHUAhUEiSwKHYYwmBV4Q6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false>>.

Schwab, K. The Global Competitiveness Report 2011-2012. 2011, Geneva, World Economic Forum, p. 3-50.

Sekliuckienė, J. Organizacijos ištekliai, lemiantys konkurencinius pranašumus: lietuvis mažmeninės prekybos organizacijų atvejis // *Ekonomika ir vadyba*. 2008, Nr. 13, p. 679-685.

Spyropoulou, S. An examination of branding advantage in export ventures / Spyropoulou S., Skarmeas, D., Katsikeas, C.S. // *European Journal of Marketing*, 2011, Vol. 45, No. 6, p. 910-935.

Smollan, R. K. Trust in change managers: the role of affect // *Journal of Organizational Change Management*, 2013, No. 26(4), p. 725-740.

Spector, B. Implementing organizational change: Theory into practice – international edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011.

Statistics Times [interaktyvus]. 2017, balandis. List of Countries by Projected GDP [žiūrėta 2017-04-28]. Prieiga per Internetą: < <http://statisticstimes.com/economy/countries-by-projected-gdp.php> >.

Steensen, E.F. Five types of organizational strategy // *Scandinavian Journal of Management*, 2014, Vol. 30, p. 266-281.

Sterlacchini, A. Do innovative activities matter to small firms in non-R&D-intensive industries? // *Research Policy*, 1999, No.28, p. 819-832.

Stoškus, S. Pokyčių valdymas / Stoškus S., Beržinskienė, D. 2005, Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 234 p.

Stump, R. The conceptualization and measurement of export commitment / Stump, R., Athaide, G., Axinn, C. N. // *American Marketing Association. Conference Proceedings*, 1999.

Tay, H. K. Achieving competitive differentiation: the challenge for automakers, *Strategy & Leadership*, 2003, Vol. 31, p. 23-30.

The Swedish Exhibition & Congress Centre [online]. For visitor [sited 2017-04-04]. Available from Internet: < <https://scanpack.se/> >.

Thom, N. Viešojo vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys / Thom, N., Ritz, A. Monografija. Vilnius, 2004.

Tidikis, R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija [interaktyvus]. Vilnius, 2003 [žiūrėta 2017-03-28]. Prieiga per Internetą: < <https://www.scribd.com/doc/36462514/Tidikis-Socialiniu-Moksliniu-Tyrimu-Metodologija> >.

Tesar, G. Longitudinal study of exporters and non-exporters: A focus on smaller manufacturing enterprises / Tesar, G., & Moini, A. H. // *International Business Review*, 1998, No. 7, p. 291-313.

Tseng, C. H. Effects of firm resources on growth in multinationality / Tseng, C. H., Tansuhaj, P., Hallagan, W., & McCullough, J. // *Journal of International Business Studies*, 2007, No. 38 (6), p. 961-974.

Urbonas, J. A. Eksporto organizavimas ir planavimas: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2003, 192 p.

Urbšienė, L. Globalizacijos samprata: šiuolaikiniai požiūriai, *Verslas: teorija ir praktika*, 2011, Nr. 12(3), p.203-214.

Vabinskaitė, J. Verslo internacionalizavimo modeliai [interaktyvus]// *Mokslas – Lietuvos ateitis* [žiūrėta 2017-03-09] 2009, 1 t., Nr. 3, Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas prieiga per Internetą: < <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/163/pdf> >.

Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija, 2004. 383 p.

Venkatraman, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement // *Management Science*. 1989, No. 35(8), p. 942-962.

Vienažindienė, M. The changes of public organizations human resources management: theoretical aspect / Vienažindienė M., Čiarnienė R. // *Economics and Management*, 2007, Nr.12.

Videikienė, S. Pokyčių valdymo kliūtys organizacijoje: teoriniai ir praktiniai aspektai / Videikienė S., Šimanskienė L. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2014, Nr. 70, p. 107-120.

Vijeikis, J. Tarptautinis marketingas: monografija / Vijeikis, J. Vijeikienė, B. Vilnius: Vilspa, 2003. 262 p.

VšĮ „Versli Lietuva“ // Lietuvos tikslinės eksporto rinkos: galimybių analizė ir verslo iššūkiai [interaktyvus]. LR Ūkio ministerijos ir projekto ataskaita, 2016 [žiūrėta 2017-03-01]. Prieiga per Internetą:<https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiAyKeZ04_UAhXPKywkHSP_APMQFggiMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.verslilietuva.lt%2Fuploads%2Fmedia%2F5719ba37694e4%2FLietuvos_tikslines_eksporto_rinkos_ataskaita.pdf&usq=AFQjCNE5z69MeodHKh9umsvLig81Zaaa-g&sig2=mM9_iSF2FdCWTgwNKnz4vA>.

Wall, S. *International Business* / Wall, S., Minocha, S., Rees B. Third edition. Pearson Education Ltd. Essex, England, 2010.

Walter, A. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance / Walter, A., Auer, M., Ritter, T. // *Journal of Business Venturing*, 2006, No. 21 (4), p. 541-567.

Wardale, D. Organization change management [online]. 4 components of the module [cited 2016-11-13]. Available from Internet: <http://mmhr.org.au/uploaddocs/Rural%20Health%20Change%20_OHT_.pdf >.

Wernerfelt, B. A resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*, 1984, No. 5 (2), p. 171-180.

Westlund, H. *Social capital in the knowledge economy: Theory and empirics*. 2006, Berlin: Springer, 212 p.

Wikipedija [interaktyvus]. [Žiūrėta 2017-02-11] Prieiga per Internetą: <<https://lt.wikipedia.org/wiki/Eksportas>>.

World Development Report [online]. The World Bank, 2009 [cited 2017-04-05]. Available from Internet: <http://www.google.com/books?id=ZkDE5CxAgHcC&pg=PA108&dq=define+market+size+GDP&lr=&as_brr=3&ei=lz_YS97hHZq0zQTMLt3xAw&hl=lt&cd=9#v=snippet&q=%22%27market%20size%20GDP%22&f=false>.

Worley, C. G. Is change management obsolete? / Worley, C. G., Mohrman S. A. // Organizational Dynamics, 2014, No. 43 (3)

Zakarevičius, P. Pokyčių organizacijoje kliūtys ir jų priežastys // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2006, 38, p. 183-193.

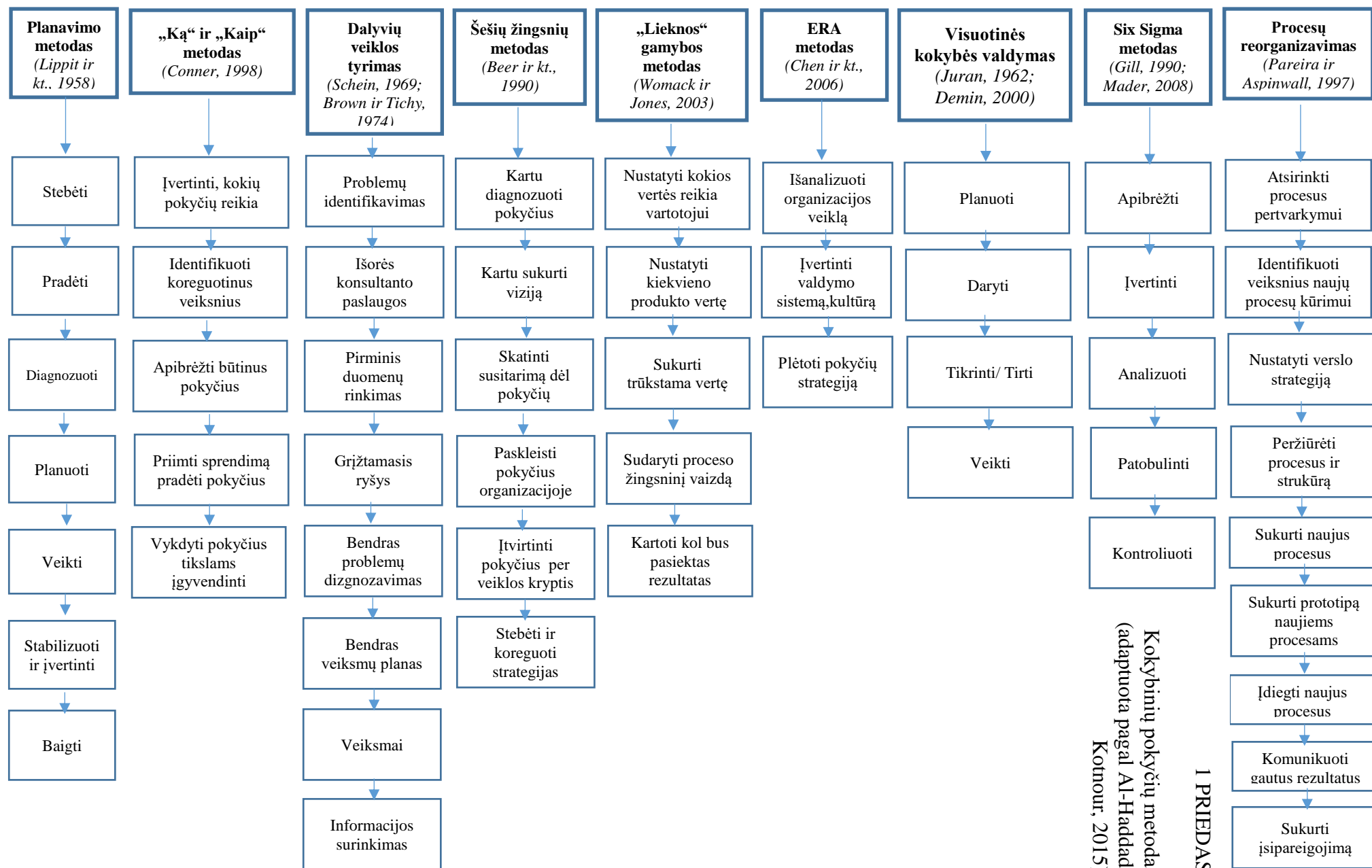
Zook, C. Finding your next CORE business // Harvard Business Review, 2007, Vol. 85 No. 4, p. 66-75.

Zou, S. The Experf scale: a cross-national generalized export performance measure / Zou S. Taylor C.R., Osland G.E // Journal of international Marketing, 1998, Vol. 6, No. 6, p. 37-58.

Žydžiūnaitė, V. Fenomenografija – kokybinės diagnostikos metodas: metodologinis pagrindimas / Žydžiūnaitė V., Jonušaitė S. [interaktyvus]. 2006, lapkritis. Prieiga per Internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/85/zj76-80.pdf>>.

Žukauskienė, R. Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2016-12-12]. Prieiga per internetą: <<https://www.google.lt/search?q=statistika+bvp&ie=&oe=#q=rzukausk.home.mruni.eu/wpcontent/uploads/kokybiniaiiirkiekybiniaityrimai1.ppt+&spf=1495981075073>>.

PRIEDAI



Kokybinių pokyčių metodai
(adaptuota pagal Al-Haddad,
Kotnour, 2015)

I PRIEDAS

Verslo paramos priemonės (sudaryta pagal VšĮ „Versli Lietuva“)

ĮGYVENDINANČIOJI INSTITUCIJA	PRIEMONĖ
Diplomatinės atstovybės (ambasados, konsulatai, diplomatai ekonomistai, komercijos atašė, garbės konsulai)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicatyva rengiant misijas/ekonominius renginius (eksporto, investicinio potencialo pristatymai, B2B susitikimai) ir ieškant potencialių prekybos agentų, distributorių, prekybos centrų atstovų; 2. Pagalba organizuojant misijas/ekonominius renginius (patalpų suradimas, susitikimų organizavimas, programų rengimas, tikslinės auditorijos informavimas, informacijos platinimas apie renginius) į rezidavimo šalį atvykstančioms asocijuotų verslo struktūroms, Verslios Lietuvos dalyviams ar valstybės pareigūnams; 3. Pagalba pagal Lietuvos institucijų suformuluotus kriterijus ieškant verslo konsultacijas teikiančių bendrovių; 4. Rezidavimo šalies įmonių inicijuoti susitikimai su diplomatinės atstovybės atstovu (informacijos suteikimas apie Lietuvos eksporto potencialą ir Lietuvos įmones, galinčias būti potencialiais tiekėjais). 5. Susitikimai su potencialiais investuotojais.
Lietuvos pramonininkų konfederacija (LPK)	Verslo misijų organizavimas
Užsienio reikalų ministerija	Ekonominių projektų URM ir diplomatinėse atstovybėse finansavimas
Lietuvos verslo paramos agentūra	„Naujos galimybės LT“ (Naujų užsienio rinkų paieškos ir esamų rinkų plėtros skatinimas)
Lietuvos verslo paramos agentūra	„Verslo klasteris LT“ (Smulkių ir vidutinių įmonių, nutarusių veikti kartu, grupių įsitraukimo į tarptautinius klasterius, siekiant rasti savo produkcijai naujas eksporto rinkas, skatinimas)
Lietuvos verslo paramos agentūra	„Expo sertifikatas LT“ (Įmonių tarptautiškumo skatinimas, teikiant paramą planuojamai eksportuoti produkcijai sertifikuoti)
Lietuvos verslo paramos agentūra	„Procesas LT“ (Netechnologinių inovacijų sukūrimo ir (ar) diegimo gamybos procesuose ir (ar) paslaugose skatinimas, numatant produkto, proceso ir paslaugų standartų diegimą, remiant inovatyvių vadybos metodų ir valdymo sistemų diegimą įmonėse (pvz. TOC, LEAN, Balanced Scorecard ir kt).
Lietuvos verslo paramos agentūra	„E-verslas LT“ (Elektroninio verslo sprendimų, kuriais siekiama optimizuoti su gamybos ir (ar) paslaugų teikimu ir veiklos organizavimu susijusius verslo procesus, diegimo įmonėse skatinimas (pvz. Buhalterinės sistemos, klientų valdymo sistemos ir kt.).
Lietuvos verslo paramos agentūra	„Smart Invest LT+“ (Mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros (MTEPI) veiklos privačiame sektoriuje skatinimas.

	Dalinai finansuojamos veiklos, kuriomis kuriama naujos ar plečiama esamos įmonės MTEPI infrastruktūra; arba veiklos, susijusios su procesų ir organizacinių inovacijų diegimu).
Lietuvos verslo paramos agentūra	„ Regio Invest LT+ “ (Jau susikūrusių ar jau veikiančių įmonių investicijų į infrastruktūrą, įrangą, naujų darbo vietų kūrimo skatinimas. Vilniaus, Kauno, Klaipėdos miestuose veikiančios įmonės negali pretenduoti į finansavimą).
VšĮ „Versli Lietuva“	„ Expo konsultantas LT “ (Smulkių ir vidutinių įmonių konkurencingumo skatinimas)
VšĮ „Versli Lietuva“	„ Tarptautiškumas LT “ (Naujų smulkių ir vidutinių verslo internacionalizavimo modelių kūrimas ir įgyvendinimas)
VšĮ „Versli Lietuva“	„ Eksporto akademija/plėtra “ (Aukščiausio lygio vadovų ir eksporto darbuotojų eksporto strategijos ir eksporto plano pasiruošimo kompetencijų ugdymas)
VšĮ „Versli Lietuva“	„ Eksporto klubas “ (Tai dalykinės verslininkų diskusijos, pristatant konkrečios šalies potencialą ir aptariant jos specifiką, ekonominius, politinius ir kultūrinius aspektus. Šių renginių tikslas yra suteikti Lietuvos įmonių atstovams reikiamą informaciją apie eksporto rinkas, įėjimo būdus, verslo kultūros niuansus, pasidalinti turima patirtimi ir sėkmės istorijomis).
VšĮ „Versli Lietuva“	„ Eksporto įgūdžių kalvė “ (Nuolatiniai mokymai bazinėms eksporto plėtros ir rinkodaros kompetencijoms vystyti)
VšĮ „Versli Lietuva“	„ Lyderystės ekspresas I dalis “ (Verslų savininkų, akcininkų bei įmonių vadovų ugdymas, perteikiant jiems esmines būtinas žinias, išgryninant jų sukurto verslo esmę bei kuriamas vertes vartotojui)
VšĮ „Versli Lietuva“	„ Lyderystės ekspresas II dalis “ (Verslų savininkų, akcininkų bei įmonių vadovų ugdymas, perteikiant jiems esmines būtinas žinias, padedant suvokti kaip efektyviai veikia jų verslas, ir ar teisingai pasirinktas verslo modelis ir suformuota komanda).
Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA)	„ Inopatentas LT “ (Finansinė parama išradimams patentuoti/ dizainui registruoti).
Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA)	„ Eureka “ (Tai ilgalaikės strateginės reikšmės pramoninės iniciatyvos. Paprastai jos jungia didelį skaičių dalyvių ir jų tikslas yra bendros technologijos, kurios yra labai svarbios Europos konkurencingumui. Šiuo metu kreipiamas dėmesys ir į energijos technologijas bei biotechnologijas).
Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA)	Startuolių plėtra (Užsienio partnerių paieška, įmonių stažuotės užsienyje)

GILUMINIO INTERVIU KLAUSIMAI

Pirmasis interviu etapas „Organizaciniai pokyčiai, atliepiantys eksporto plėtrą“:

1. Kas lemia, kad Jūsų įmonėje nuolat vyksta pokyčiai?
2. Kas padeda sėkmingam pokyčių įgyvendinimui Jūsų įmonėje?
3. Kaip prasidėjo Jūsų įmonės internacionalizacija. Papasakokite pokyčių eigą.

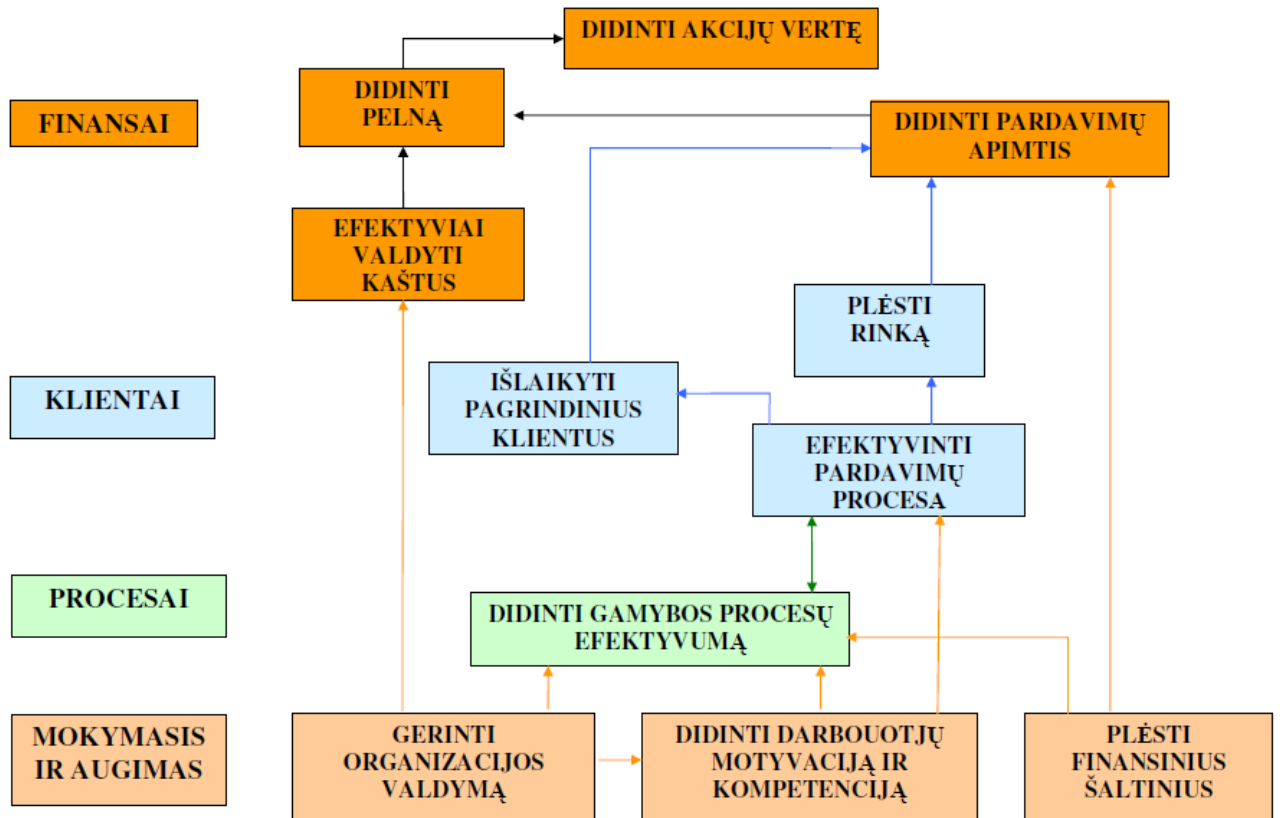
Antrasis interviu etapas „Eksporto plėtrą užtikrinantys veiksniai“:

4. Kokie strateginiai sprendimai, susiję su eksporto plėtra, buvo primami Jūsų įmonėje 2011-2016 metais? Kodėl?
5. Kaip pokyčiai palietė Jūsų įmonę?
6. Ar pokyčiai turėjo įtakos eksporto rodikliams 2011-2016 m.?

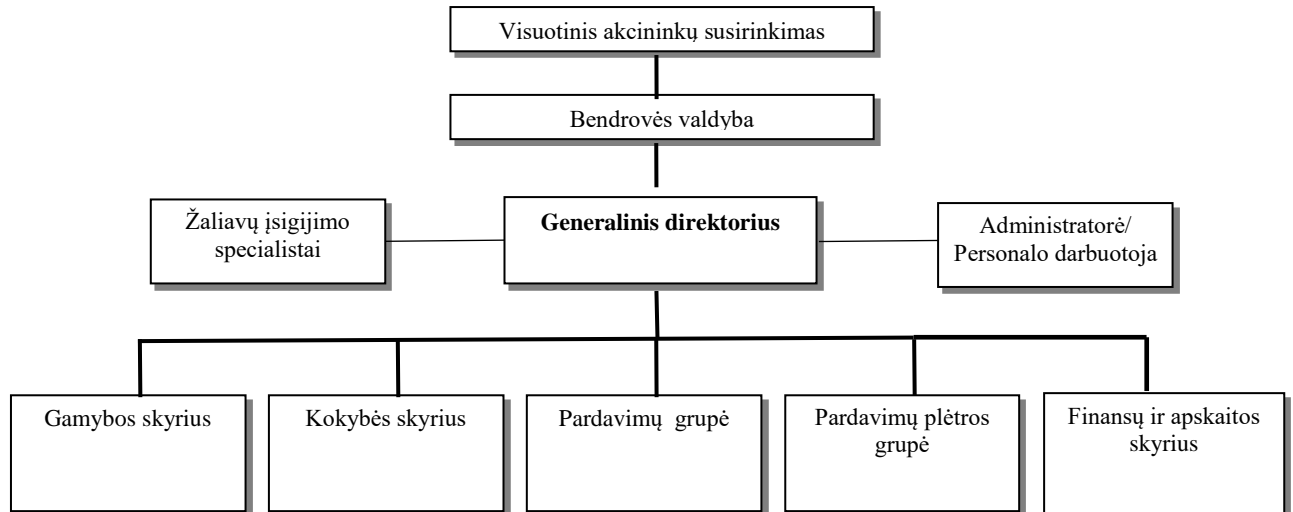
Trečiasis interviu etapas „Eksporto plėtros galimybių vertinimas“

7. Kaip vertinate savo įmonės veiklos (sektoriaus) perspektyvas?
8. Įvardinkite išsikeltus ateities tikslus? Kokie artimiausi, kokie tolimiausi?
9. Į kokias šalis eksportuojate ar planuojate pradėti eksporto operacijas? Kokia jas pasirenkate Kodėl?
10. Kaip manote, ar esate tinkamai pasiruošę eksporto plėtrai? Galbūt žinote, ko Jums dar trūksta sėkmingai eksporto plėtrai?

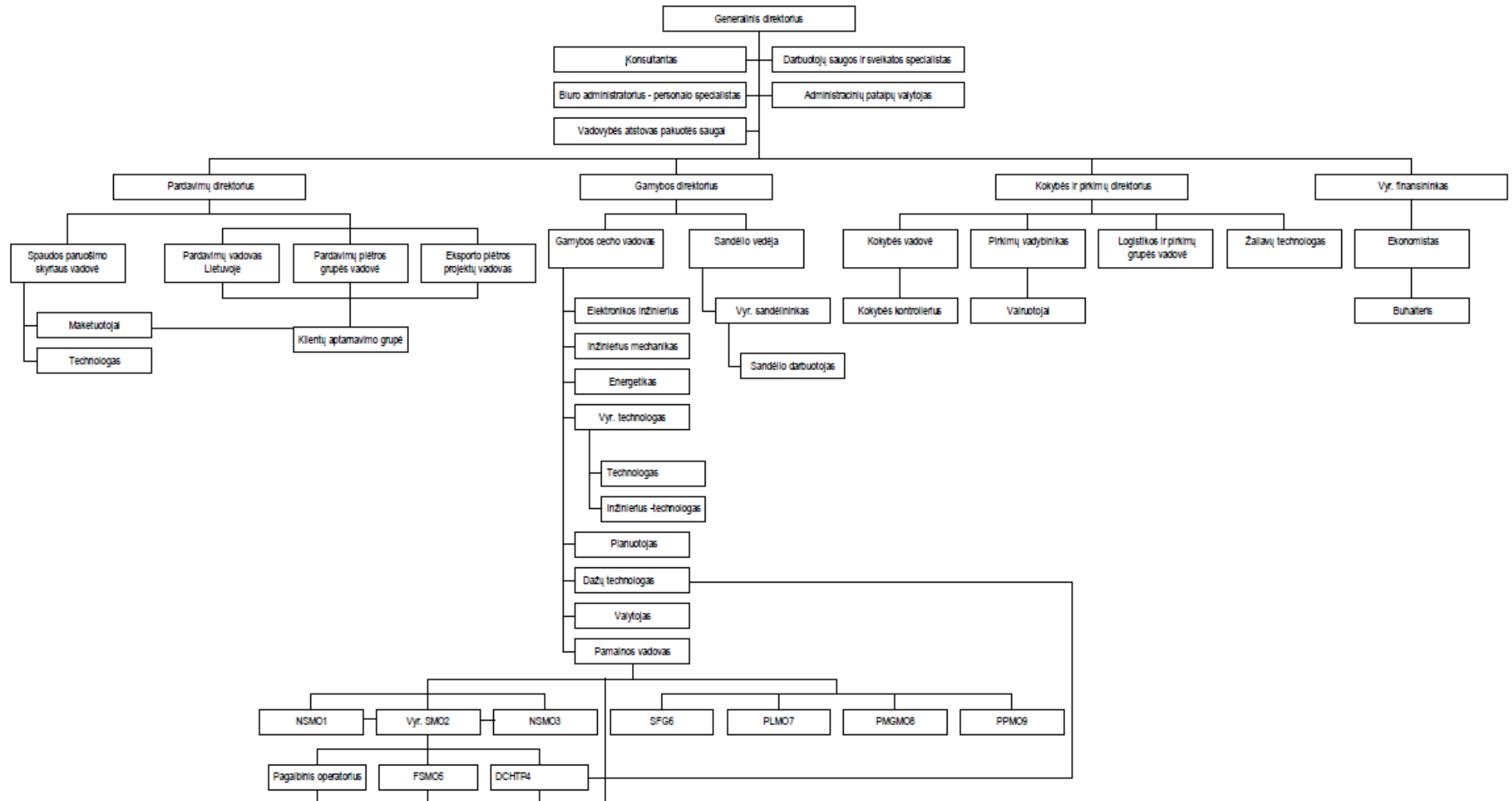
UAB “IOCO Packaging” strateginis žemėlapis



UAB "IOCO Pakaging" organizacinė struktūra 2011 m.



UAB "IOCO Pakaging" organizacinė struktūra 2016 m.



UAB „IOCO Packaging“ SSGG (stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių) matrica

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ilgametė patirtis rinkoje (bendrovė 23 metus rinkoje); ▪ Orientacija į kokybę: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Įmonė dirba vadovaudamasi įmonės standartu „IST 110564826-01:2006“ „Polimeriniai gaminiai. Techninės sąlygos“; ✓ Įdiegta kokybės valdymo sistema, atitinkanti LST EN ISO 9001:2008 reikalavimus; ✓ Įdiegta „Medžiagų ir gaminių liestis su maistu geros gamybos praktika“; ✓ Įdiegtas aplinkos vadybos tarptautinis standartas LST EN ISO 14001 bei EMAS (Europos aplinkosaugos vadybos ir audito sistemos reglamentas); ✓ Įdiegta „LEAN“ sistema gamybos padalinyje; ▪ Modernios technologijos bei įranga; ▪ Gebėjimas reaguoti į vidaus rinkos pokyčius; ▪ Atsparumas pasaulio ekonominei krizei; ▪ Geografinis artumas iki strategiškai svarbių rinkų; ▪ Aukštos kvalifikacijos specialistų bei darbininkų potencialas; ▪ Užsienio kalbų žinojimas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didelė priklausomybė nuo žaliavų kainų staigaus ir nestabilaus kitimo rinkoje; ▪ Nepakankamas įmonės našumas, lyginant su Europa; ▪ Vyrauja smulkūs pirkėjai; ▪ Maža ir finansiškai silpna vietinė rinka; ▪ Nesugebėjimas reaguoti į užsienio rinkos pokyčius; ▪ Nepakankamas investicijos į tyrimus ir plėtrą; ▪ Silpnas bendradarbiavimas tarp sektoriaus įmonių ir mokslo institucijų; ▪ Bendrovė neturi standartų, atitinkančių užsienio rinkų reikalavimus (BRC); ▪ Lietuvoje nėra fleksografinės spaudos parengimo bei kvalifikacijos kėlimo programų.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investuoti, panaudojant ES SF, nuosavas bei skolintas lėšas, į: <ul style="list-style-type: none"> ✓ naujausius įrengimus, ✓ naujausias technologijas, ✓ laboratoriją ir laboratorijos įrenginius, ✓ naujus verslo modelius; ▪ Naujų, tame tarpe, ekologiškų produktų įdiegimas; ▪ Pridėtinės vertės kūrimas bendrovei bei jos klientams, parduodant papildomas kompleksines paslaugas, susijusias su įmonės produkto gamyba; ▪ Sustiprinti įmonės poziciją rinkoje dalyvaujant klasterizacijos veikloje; ▪ Integruotis į tarptautinius klasterius ir vertės kūrimo grandines. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pastoviai didėjanti konkurencija segmente; ▪ Produkcijos kainų mažėjimo tendencija rinkoje; ▪ Žaliavų kainų didėjimas rinkoje; ▪ Energetinių išteklių ir kitų gamybos kaštų augimas; ▪ Naujų konkurentų atsiradimas, o esamų – veiklos plėtra; ▪ Atsilikimas nuo naujausių technologijų; ▪ Augantys kokybės, aplinkosaugos, naujų ES direktyvų ir Lietuvoje priimtų naujų įstatymų reikalavimai plastikinėms pakuotėms; ▪ Neprognazuojama mokesčių politika; ▪ Neapibrėžtumai, nepastovumas, greiti pokyčiai rinkose.