



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

**Paulius Genulevičius**

**MODULINIŲ NAMŲ EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ**  
**VERTINIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas** lekt. dr. Tomas Stravinksas

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**MODULINIŲ NAMŲ EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ  
VERTINIMAS**

**Verslo ekonomika 621L17001**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas** .....parašas..... **Vadovas** .....parašas.....

Paulius Genulevičius, V MGMVE-6 gr.

lekt. dr. Tomas Stravinskas

2017 m. gruodžio 18 d.

2017 m. gruodžio 18 d.

**Recenzentas** .....parašas.....

doc. dr. Asta Sabonienė

2017 m. gruodžio d.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Paulius Genulevičius

---

Verslo ekonomika, 621L17001

---

Baigiamojo magistro darbo „Modulinių namų eksporto plėtros galimybių vertinimas“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Pauliaus Genulevičiaus** baigiamasis magistro darbas tema „Modulinių namų eksporto plėtros galimybių vertinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

# TURINYS

|  |    |
|--|----|
| ĮVADAS .....   | 6  |
| 1. MODULINIŲ NAMŲ SEKTORIAUS PROBLEMATIKA .....                              | 7  |
| 1.1. Modulinių namų sektoriaus apibrėžimas .....                             | 7  |
| 1.2. Modulinių namų eksporto plėtros galimybių analizės būtinumas .....      | 8  |
| 2. MODULINIŲ NAMŲ EKSPORTO PLĖTROS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI              | 14 |
| 2.1. Tarptautinės prekybos ir eksporto samprata.....                         | 14 |
| 2.2. Teorinis požiūris į įmonės internacionalizaciją.....                    | 16 |
| 2.3. Eksporto plėtros motyvai .....  | 19 |
| 2.4. Eksporto plėtros būtinumo vertinimo instrumentai .....                  | 22 |
| 2.5. Įmonės eksporto plėtros būdai ir strategijos.....                       | 24 |
| 2.6. Tarptautinis marketingas.....   | 28 |
| 2.7. Eksporto plėtros rinkų vertinimas ir atranka .....                      | 30 |
| 3. MODULINIŲ NAMŲ EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ VERTINIMO<br>METODOLOGIJA ..... | 37 |
| 4. MODULINIŲ NAMŲ EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ VERTINIMAS .....                | 42 |
| 4.1. UAB „Wilbergs Group“ išorinės ir vidinės aplinkos analizė.....          | 42 |
| 4.2. UAB „Wilbergs Group“ SSGG analizė .....                                 | 52 |
| 4.3. UAB „Wilbergs Group“ konkurencinės aplinkos analizė.....                | 54 |
| 4.4. UAB „Wilbergs Group“ eksporto plėtros rinkų vertinimo analizė .....     | 58 |
| 4.4.1. Aukščiausią reitingą gavusių eksporto šalių analizė .....             | 63 |
| 4.4.2. Pelningiausios eksporto šalies nustatymas .....                       | 67 |
| 4.5. Modulinių namų eksporto plėtros vertinimo analizės apibendrinimas ..... | 68 |
| IŠVADOS .....  | 72 |
| LITERATŪRA.....  | 74 |

## Paveikslų sąrašas

|   |    |
|---|----|
| 1 pav. UAB „Wilbergs Group“ eksporto kryptys .....  | 8  |
| 2 pav. Europos sąjungos ir Euro zonos gyvenamųjų namų kainų indekso metinis pokytis 2007 – 2016 metais .....                        | 11 |
| 3 pav. Įmonės internacionalizacijos procesas. ....  | 17 |
| 4 pav. Eksporto būtinumo veiksniai .....  | 19 |
| 5 pav. M. Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis.....  | 24 |
| 6 pav. Skverbimosi į užsienio rinkas būdai .....  | 26 |
| 7 pav. Įmonės eksporto marketingo schema .....  | 30 |
| 8 pav. Užsienio rinkų vertinimas .....  | 32 |
| 9 pav. UAB „Wilbergs Group“ eksporto plėtros tyrimo schema.....   | 37 |
| 10 pav. Gyventojų ir darbingo amžiaus gyventojų skaičius 2013-2017 metais .....   | 44 |
| 11 pav. UAB „Wilbergs Group“ organizacinė struktūra.....  | 46 |
| 12 pav. UAB „Wilbergs Group“ darbuotojų kaita 2012-2016 metais .....  | 47 |
| 13 pav. UAB „Wilbergs Group“ pajamos, pardavimų savikaina ir veiklos sąnaudos 2014-2016 metais .....                                | 49 |
| 14 pav. UAB „Wilbergs Group“ finansavimo šaltinių apimtys 2014-2016 metais .....  | 50 |
| 15 pav. UAB „Wilbergs Group“ skolos valdymo rodikliai 2014-2016 metais .....  | 50 |
| 16 pav. Naujos statybos namų plotas, tenkantis 1000 gyventojų, analizuojamose šalyse 2013-2016 metais .....                         | 63 |
| 17 pav. Vidutinės naujos statybos namo vienai šeimai kvadratinio metro kainos dinamika 2013-2016 metais analizuojamose šalyse ..... | 65 |
| 18 pav. Modulinių namų eksporto plėtros modelis .....   | 69 |

## Lentelių sąrašas

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė. Gamykloje pagamintų surenkamų namų dalis nuo bendrai pastatomų gyvenamųjų namų kiekios .....                | 9  |
| 2 lentelė. Europos sąjungos valstybių išduotų gyvenamųjų pastatų statybos leidimų pokytis .....                        | 12 |
| 3 lentelė. Eksporto plėtros priežasčių pogrupiai .....   | 22 |
| 4 lentelė. Įėjimo į užsienio rinką būdų įvertinimas .....  | 25 |
| 5 lentelė. Skirtingi įmonių požiūriai į rinkos eksporto rinkos plėtrą.....   | 27 |
| 6 lentelė. Įmonės potencialių eksporto rinkų reitingavimo kriterijai .....   | 35 |
| 7 lentelė. Įmonės UAB „Wilbergs Group“ potencialių eksporto rinkų reitingavimo kriterijai ...                          | 38 |
| 8 lentelė. Eksporto rinkų reitingavimo kriterijų svoriai (sudaryta autoriaus .....                                     | 40 |
| 9 lentelė. Pagrindiniai Lietuvos ekonominiai rodikliai ir jų prognozė .....  | 43 |
| 10 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ įdiegtos inovacijos.....  | 51 |
| 11 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ SSGG matrica. ....  | 52 |
| 12 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ pagrindinių konkurentų charakteristikos .....   | 55 |
| 13 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ konkurentų savybės.....   | 56 |
| 14 lentelė. Potencialių eksporto šalių reitingavimo kriterijų reikšmės .....   | 59 |
| 15 lentelė. Potencialių UAB „Wilbergs Group“ eksporto šalių reitingavimo rezultatai .....                              | 62 |
| 16 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ potencialių eksporto rinkų reitingavimo jautrumo analizės rezultatai .....            | 62 |
| 17 lentelė. Modulinį namų pagrindiniai gamintojai ir eksportuotojai pagal atskiras šalis .....                         | 66 |
| 18 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ eksportuojamos produkcijos pelnas ir pelno grąža potencialiose eksporto rinkose ..... | 68 |

Genulevičius, Paulius. Assessment of Export Opportunities for Modular Houses. Master's Final Thesis in Business Economics / supervisor lekt. dr. T. Stravinskas. Department of Economics, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Sciences Social: 04 S Economics.

Key words: modular houses, international exports, assessment of export opportunities, assessment of the markets, export market analysis.

Kaunas, 2017. 79 p.

## SUMMARY

Modular houses production is not a new technology, but it is more common in northern Europe and Scandinavia. In Lithuania, this is a new phenomenon and rarely can be found well-developed production lines, whose production volume could compete with experienced European companies. However, the growing demand for real estate in Europe and especially in the Scandinavian countries promotes the creation and development of various manufacturing enterprises, like construction companies in Lithuania and other relatively cheap labor countries. In this research one of the following companies UAB "Wilbergs Group" is being investigated by its possibilities of export.

**The research object** consists of a modular home market in Europe and Scandinavia, with a view to the export of modular homes from Lithuania.

**The aim of the research** is to evaluate and select the potential export directions of modular houses produced in Lithuania, based on the example of UAB "Wilbergs Group".

**The tasks of the research** are to overlook the problems of modular home sectors; to analyze theoretical aspects of export development; to draw up a methodology for studying the potential of modular home export development; to assess the company's development opportunities; to select and analyze potential export countries and briefly summarize the findings of the company's export development opportunities.

Prefabricated modular houses are becoming increasingly popular due to fast, comfortable, advanced construction with a relatively lower price. Lithuanian companies have all necessary resources to compete with international manufacturers. In order to succeed in expanding exports, the company must first evaluate and select export markets that will enable the company to achieve its goals and fulfill its objectives. In the first stage, it was selected 10 European and Scandinavian countries. In the market ranking clarified that the most favored countries to export modular houses from Lithuania are Norway, Sweden, Denmark and Germany. Following the calculation of the most profitable export markets and their analysis, the results showed that modular houses should be exported to Norway, Sweden or Denmark to maximize the profit.

## IVADAS

**Temos naujumas ir aktualumas.** Modulinį namų gamyba nėra nauja technologija, tačiau labiau įprasta šiaurės Europos ir Skandinavijos šalyse. Lietuvoje tai ganėtinai naujas reiškinys ir dar retai galima rasti gerai išvystytą gamybos liniją, kurios gamybos apimtimi galėtų konkuruoti su Europoje senai veikiančiomis kompanijomis. Tačiau auganti nekilnojamo turto paklausa Europoje ir ypatingai Skandinavijos šalyse skatina įvairių gamybinių – statybinių įmonių kūrimąsi ir plėtrą Lietuvoje ir kitose sąlyginai pigios darbo jėgos šalyse. Šiame darbe nagrinėjamos vienos tokių įmonių: UAB „Wilbergs Group“ eksporto plėtros galimybės.

**Darbo problema.** Tam, kad į eksportą orientuota įmonė sėkmingai plėtotų savo veiklą reikalingas išsamus eksporto rinkų vertinimas ir lyginamoji analizė. Neteisingai pasirinkus rinkas, galima mažiau pelninga veikla ir konkurencingumo praradimas. Jei įmonės ambicijos yra augimas tai jis galimas tik gerai pažįstamoje rinkoje, kurioje paklausa yra stabili ir ilgalaikė. UAB „Wilbergs Group“ yra į eksportą orientuota įmonė, kurios produkcijos eksportas sudaro apie 94 proc. apyvartos. Nors įmonė turi nemažą patirtį, tačiau vienas naujausių produktų – moduliniai namai eksportuojami vien tik į Norvegiją. Kitos eksporto alternatyvos nėra gerai nagrinėtos, nevertintos kitos rinkos kaip galimybė eksporto kryptį diversifikavimui.

**Tyrimo objektas.** Tyrimo objektą sudaro modulinį namų rinka Europoje ir Skandinavijoje, modulinį namų eksporto iš Lietuvos perspektyvos.

**Darbo tikslas** yra įvertinti ir atrinkti Lietuvoje gaminamų modulinį namų potencialias eksporto kryptis, remiantis UAB „Wilbergs Group“ pavyzdžiu.

Šiam tikslui įgyvendinti keliami pagrindiniai **uždaviniai**:

- apžvelgti modulinį namų sektorių probleminiu požiūriu;
- išanalizuoti eksporto plėtros teorinius aspektus;
- sudaryti modulinį namų eksporto plėtros galimybių tyrimo metodiką;
- įvertinti įmonės galimybes plėtrai;
- atrinkti ir išanalizuoti potencialias eksporto šalis;
- apibendrinti modulinį namų eksporto plėtros modelį ir pateikti išvadas.



# 1. MODULINIŲ NAMŲ SEKTORIAUS PROBLEMATIKA

## 1.1. Modulinių namų sektoriaus apibrėžimas

Modulinių namų sektorius nėra naujas reiškinys, pirmieji surenkami namai buvo statomi jau prieš kelis šimtmečius. Pirmieji surenkami ir kilnojami statiniai buvo išrasti 16 amžiaus Indijoje ir yra laikomi Mogolų monarcho Akbar'o nuopelnu. Nors pirmieji panašių statinių paminėjimai aptinkami 12 amžiaus raštuose, kuriuos analizuodamas prancūzų istorikas Bouet'as (2014) aptiko informacijos, kad vikingų palikuonys normandai, laivais transportuodavo supjautas gynybinių įtvirtinimų detales ir išsilaipinę sausumoje, per naktį sugebėdavo pastatyti tvirtovę.

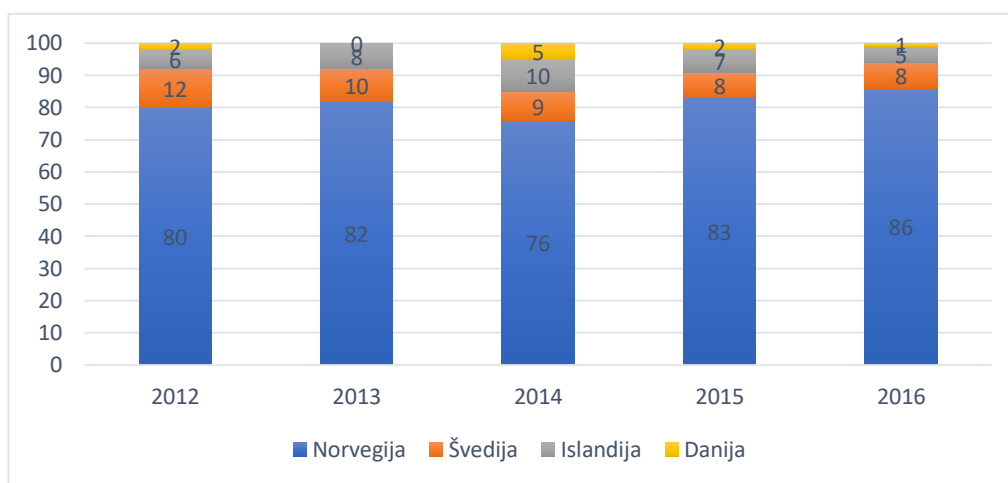
Prie surenkamų namų populiarinimo nemažai prisidėjo tokios šalys kaip Didžioji Britanija ir JAV. Pirmosios surenkamojo namo dalys iš Didžiosios Britanijos į JAV buvo atplukdytos 1600 m. Kadangi mediniai- karkasiniai namai JAV visada buvo populiarūs, modulinių namų populiarumas pamažu taip pat įgavo pagreitį. 20 amžiaus pradžioje tokie namai buvo masiškai gaminami ir pardavinėjami. Pavyzdžiui, kompanija „Sears Roebuck Co“, tarp 1910 ir 1940 pardavė daugiau nei pusę milijono tokių namų. Namų moduliai buvo transportuojami traukiniais ir daug greičiau surenkami nei įprasti karkasiniai namai, tokie namai „iš katalogo“ kartu buvo ir pigesni dėl mažesnių gamybos kaštų (Cole'as, Ward'as, 1995)

Atitinkamai modulinių surenkamų namų populiarumas augo ir kitose pasaulio vietose Didžiojoje Britanijoje, Australijoje, Europos šalyse, Skandinavijoje. Ypač modulinių namų poreikis padidėjo po Antrojo pasaulinio karo, dėl išaugusios gyvenamųjų namų paklausos. Vėliau, pritaikius sudėtingesnius inžinerinius sprendimus, buvo pradėti statyti visuomeniniai pastatai: mokyklos, ligoninės, restoranai, biurai, daugiabučiai gyvenamieji pastatai.

Šiuo metu moduliniai namai yra populiarūs ten, kur istoriškai populiarūs medinių - karkasinių namų statyba. Tai yra daugiausiai dėl regionuose lengviau prieinamos pagrindinės statybinės medžiagos - medienos, statybos tradicijų. Dažniausiai tokia statyba sutinkama JAV, šiaurinėse Europos šalyse, Skandinavijoje. Dėl tų šalių miškingumo ilgainiui įprasta tapo medinė statyba, bėgant metams statybos technologijos buvo pritaikytos prie karkasinio namo koncepcijos. Šalyse kur atšiauresnis klimatas, tokie namai yra patrauklūs dėl aukštos namo šiluminės varžos. Europos mastu tokių namų populiarumas skirtingose šalyse akivaizdžiai skiriasi. Dažnai vyrauja statyba naudojant plytas ir statybinius mišinius, surenkami moduliniai namai užima tik tam tikrą sektoriaus dalį, paprastai apie 12 - 15 proc. (Vogler'is 2015 p. 43) Išskirtinai Skandinavijoje individualių namų statyba iš medinių konstrukcijų yra populiariausia. Šiandieninė modulinių namų gamyba yra gerokai pažengusi, įdiegtos inžinerinės naujovės, optimizuotos gamybos linijos. Moduliai statybų aikštes pasiekia labiau surinkti, todėl namo sumontavimas vietoje tapo greitas ir nesudėtingas procesas.

## 1.2. Modulinių namų eksporto plėtros galimybių analizės būtinumas

Kaip nusako šio darbo tikslas, reikia įvertinti įmonės UAB „Wilbergs Group“ gaminamų modulinį namų galimas eksporto kryptis. Iš esmės analizuojama įmonė yra eksportuotoja, kurios 95 proc. pardavimų sudaro eksportas, likę pardavimai yra daugiausiai statybinių medžiagų perpardavimai vietinėje rinkoje. Pagrindinė įmonės eksporto kryptis yra Norvegija, į kitas šalis eksportuojama mažiau nei trečdalis produkcijos. 1 paveiksle pavaizduotos UAB „Wilbergs Group“ eksporto kryptys nuo 2012 iki 2016 metų.



1 pav. UAB „Wilbergs Group“ eksporto kryptys (sudaryta autoriaus)

Kaip matosi lentelėje 1 pateiktuose duomenyse UAB „Wilbergs Group“ eksportuoja į 4 šalis. Be Norvegijos, eksportuojama į Švediją, Islandiją, Daniją. Svarbu pažymėti, kad įmonės gaminami moduliniai namai eksportuojami išskirtinai tik į Norvegiją. Į kitas šalis dažniausiai eksportuojamos ažuolinė grindų danga, vonios kambario moduliai. Eksportuojami kiekiai yra nepastovūs ir kinta pagal gaunamus užsakymus. Tokie eksporto duomenys parodo, kad įmonė geba eksportuoti į daugiau rinkų, tačiau jose yra neįsitvirtinusi. Todėl galima daryti prielaidą, kad yra reikalingas papildomas modulinį namų eksporto rinkų tyrimas, norint atrinkti patraukliausias potencialias eksporto kryptis.

Žinant dabartinę eksporto kryptis tampa akivaizdu, kad reikalingas nuodugnėnis eksporto rinkų tyrimas. Įmonė pradėjusi savo veiklą nuo kietmedžio grindų gamybos palaipsniui išplėtė savo veiklą ir į kitas sritis. Buvo pradėti gaminti surenkami, moduliniai namai, vonios kambarių moduliai. Būtent šiame darbe yra vertinama modulinį surenkamų namų eksporto plėtra. Patys moduliniai namai kaip gamybos ceche pagamintas ir įrengtas produktas yra patrauklus dėl savo greitos gamybos ir statybos. Panaudojus gamybos masto ekonomiją, optimizavus gamybos linijas namas yra pagaminamas ir sumontuojamas per daug greitesnį laikotarpį lyginant su namo statybomis įsirengiant statybvietai.

Procese eliminuojama eilė operacijų, nors atsiranda papildomi logistikos ir aptarnavimo kaštai. Dėl palankių ekonominių sąlygų sukeltos surenkamų namų paklausos Skandinavijoje ir Europos šalyse, Lietuvoje ir Pabaltijo valstybėse pasižyminčiomis pigesne darbo jėga, pradėjo kurtis įmonės besispecializuojančios šioje srityje. Kaip minėta, nagrinėjamos įmonės surenkami namai šiuo metu yra statomi Norvegijoje, ši šalis pasižymi gera ekonomine bei demografinė situacija, aukštu pragyvenimo lygiu, tačiau ir nemaža konkurencija šios rinkos viduje.

Remiantis Schauerte'su (2010) mediniai namai sudaro apie 90 proc. rinkos Norvegijoje, Švedijoje ir Suomijoje. Kitose šalyse pvz. Danijoje tokia individualių namų statybos technologija mažiau populiarė, tačiau auganti. Pažymima, kad šiandien medinio namo surinkimo gamykloje lygis yra labai pažengęs, eksportuojami namo moduliai turi įrengtus visus inžinerinius ir apdailos sprendimus. Pinigine prasme toks produktas patrauklesnis gamintojams, nekilnojamo turto pardavėjams. Pigiau pastatomi mažesnio biudžeto namai, labiau prieinami gyventojams. Pasak autoriaus Skandinavijoje modulinė namų statybos metodas suvokiamas kaip pažangiausias gaminant medinius namus. Nors mažiau populiarus tarp aukštas pajamas gaunančių gyventojų dėl didesnio standartizavimo ir mažesnės pasirinkimo laisvės.

Pasak Sweet'o (2015) gamykloje pagaminti namai (angl. prefabricated) pasaulyje populiarėja. Europoje išskiriama Švedija, kurioje 84 proc. statomų gyvenamųjų namų sudaro vienaip ar kitaip gamykloje pagamintos dalys, toks populiarumas aiškinamas po Antrojo pasaulinio karo atsiradusiu namų poreikiu, pamažu tokia statybos technologija įsitvirtino rinkoje. Pažymėtina, kad šioje šalyje veikia labai stiprūs surenkamų namų gamintojai, eksportuojantys savo produkciją į kaimynines ir tolimesnes Europos šalis. Surenkamų namų populiarumo augimas taip pat pastebimas Skandinavijoje, Vokietijoje, Nyderlanduose, Austrijoje, Danijoje. Pastebima, jog didesnėse rinkose augimas lėtesnis, kadangi ten populiarė tradicinė statyba. 1 lentelėje atsispindi kokią dalį užima gamykloje pagamintų namų kategorijai priskiriami namai nuo bendrai pastatomų gyvenamųjų namų kiekio.

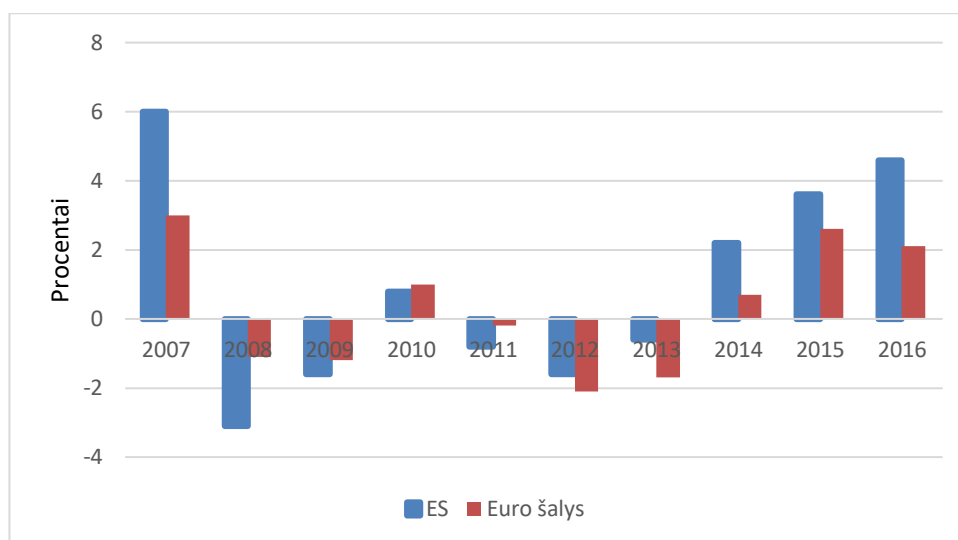
**1 lentelė. Gamykloje pagamintų surenkamų namų dalis nuo bendrai pastatomų gyvenamųjų namų kiekios (sudaryta autoriaus, pagal Sweet, 2015 „The Freedomia group“, 2017)**

| Šalis              | Gamykloje gaminamų namų dalis nuo bendrai pastatomų gyvenamųjų namų skaičiaus, % |
|--------------------|--|
| Švedija            | 84   |
| Norvegija          | 68   |
| Suomija            | 38   |
| Nyderlandai        | 27   |
| Vokietija          | 10   |
| Jungtinė Karalystė | 5  |
| Belgija            | 21   |
| Danija             | 32   |

Remiantis „The Freedonia group“ analize pasaulinė surenkamų namų paklausa auga ir prognozuojama, kad iki 2019 m. dar paaugs apie 3 proc. Augimą daugiausiai įtakoja besivystančių šalių paklausa išaugusiam pigesniai gyvenamajam plotui. Išsivysčiusiose šalyse paklausą skatins būsto kaina, gamybos mažesnės sąnaudos, trumpesnis statybos laikas ir didesnis energijos vartojimo efektyvumas. (The Freedonia group, 2016). Moduliniai namai sudaro tik dalį iš gamykloje gaminamų surenkamų namų, tačiau jų populiarumas auga dėl didesnio įmanomo išvystymo gamyboje ir mažesnių sąnaudų.

UAB „Wilbergs Group“ vykdo nuolatinę plėtrą, investuoja į naujas gamybines patalpas ir įrangą, o augantys įmonės pardavimai (lentelė) patvirtina poreikį svarstyti eksporto plėtros galimybes. Įmonė buvo įvertinta „Gazelė 2014“ renginyje tarp sparčiausiai augančių Lietuvos įmonių, pardavimų pokytis 2010-2013 m. 288,28 proc.

Remiantis „PwC“ analitikų Gareth'o Lewis'o ir Bart'o Kruijssen'o Euro zonos nekilnojamo turto apžvalga galima teigti, kad šiaurės Europos valstybėse bei Vokietijoje yra susidariusi palanki nekilnojamo turto sektoriaus aplinka. Tokios tendencijos skatina su šia sritimi susijusioms įmonėms domėtis atitinkamomis rinkomis. Ekonominių ir finansinių naujienų portalas „Bloomberg markets“ skelbia, kad daugiau ekonomiškai išsivysčiusios šalys pastaraisiais metais nedemonstruoja nekilnojamo spartaus turto kainų augimo kuris gali peraugti į kainų „burbulo“ susidarymą. Didesnių ekonomikų centriniai bankai, patyrę 2008 m. krizės pasekmes, vykdo griežtesnę skolinimosi politiką, taip palaikydami nekilnojamo turto kainas palankesniame lygyje. Kitokiomis kainų tendencijomis pasižymi posovietinės (Baltijos šalys, Vengrija, Čekija, Slovakija ir kt) ir kelios kitos ES šalys (JK, Airija, Danija, Portugalija, Austrija ir kt.), kuriose kainų augimas buvo spartesnis. Vertinti nekilnojamo turto situaciją galima remiantis ir oficialios ES statistikos institucijos „Eurostat“ duomenų bazėje pateikiamu gyvenamųjų namų kainų indeksu (angl. house price index - HPI), kuris atspindi visų įsigytų namų ūkių (butų, individualių namų, ir kt.) kainų pokyčius, neatskiriant naujos ir senos statybos statinių. Rodiklis demonstruoja nežymų kasmetinį kainų augimą didžiojoje Europos dalyje. Pagal tai galima spręsti apie sąlyginai saugią nekilnojamo turto rinką. Pagal 2 paveiksle vaizduojamą Europos sąjungos ir Euro zonos gyvenamųjų namų kainų indekso metinį pokytį (HPI), pastebimas staigus kainų kritimas krizinių laikotarpių 2008 metais. Vėliau indeksas išlieka nepastovus, šiek tiek pakyla 2010 metais, o nuo 2011 iki 2013 išlieka neigiamas. Tačiau nuo 2014 metų indeksas pasiekia teigiamą reikšmę ir pasižymi stabilumu.



**2 pav. Europos sąjungos ir Euro zonos gyvenamųjų namų kainų indekso metinis pokytis 2007 – 2016 metais (Eurostat, 2017)**

Remiantis nekilnojamo turto analitikų duomenimis (Nace'as 2017m. Residential real estate in Europe - Statistics & Facts) Europos rinkoje juntamas individualių gyvenamųjų namų pardavimų ir paklausos didėjimas. Augimą galima sieti su šiais faktoriais:

- palankios ekonominės sąlygos, ekonomikos augimas.
- geros skolinimosi sąlygos, žemos būsto paskolos palūkanos;
- didėjanti naujų gyvenamųjų namų paklausa dėl gyventojų skaičiaus didėjimo ir kitų priežasčių;
- padidėjęs investuotojų į nekilnojamą turtą aktyvumas.

Analizuojant ES statistikos tarnybos Eurostat duomenis taip pat pastebimos teigiamos tendencijos Europos statybos sektoriuje. Remiantis, statybos produkcijos rodikliais matuojančiais statybos sektoriaus aktyvumą Statybos apimtys Europoje po 2008 m. krizės reikšmingai krito 5 metus, kol 2013 m. prasidėjo nuosaikus kylimas, kuris tęsiasi iki dabar. Pažymėtina, kad šio sektoriaus augimą pasižymėjo ne visos šalys, tai būdinga didesnėms šiaurės ir centrinės Europos šalims. 1 lentelėje Eurostat duomenų bazės statistiniai duomenys parodo palankią Europos statybos sektoriaus situaciją. 2 lentelėje matoma, kad Europos šalyse išduodamų statybos leidimų gyvenamiesiems namams skaičius mažėjo, tačiau nuo 2014 pradėjo šis skaičius pradėjo stabiliai augti. Atsigauantis nekilnojamo turto sektorius aktyvuoja ir statybų sektorių. Palanki situacija tikslinėse rinkose leidžia daryti prielaidas, kad įėjimas į naujas rinkas gali būti svarbus žingsnis turėsiantis įtakos įmonės plėtrai.

**2 lentelė. Europos sąjungos valstybių išduotų gyvenamųjų pastatų statybos leidimų pokytis  
(sudaryta autoriaus, remiantis Eurostat, 2017)**

| <b>Metai</b>         | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Pokytis proc.</b> | -3,3        | -0,4        | -12,2       | -6,1        | 8,5         | 12,6        | 15,4        |

Surenkamų namų potencialą kaip produktą tinkamą darnios statybos inovacijoms išskiria ir Europos Komisija. Jau yra vystomos koncepcijos kaip surenkamas sienų, stogų elementus gaminti iš perdirbtų medžiagų. Airijoje, Vokietijoje, JK ir Belgijoje karkasinio namo statybose pradedamos naudoti perdirbto popieriaus ir kitų medžiagų panelės, kurios atstoja užpildą tarp medienos karkaso. Naudojant tokias medžiagas išskiriami tokios naudos kaip perdirbtų medžiagų panaudojimas, sumažinamas CO2 dujų kiekio išmetimas į aplinką, mažesnė medžiagos gamybos savikaina, sumažinamas statybinių medžiagų atliekų kiekis. Taip pat reikia pabrėžti, kad surenkamų namų laikančiosios konstrukcijos gaminamos naudojant atsinaujinančius gamtos išteklius ir atitinka įvairių šalių ekologinius standartus. Pagrindinė konstrukcinė medžiaga- įvairaus apdirbimo mediena iš šiaurės šalių, kuriuose propaguojama aktyvi miškininkystė. Išsivysčiusiose šalyse nuolat didėja dėmesys darniai statybai, todėl yra reikalaujama įvairių įrodymų, kad gaunamas produktas atitinka tam tikrus reikalavimus. Daugiau išteklių naudojančios statybos gali būti ribojamos, o „žalia“ statyba skatinama. Taip pat kinta žmonių požiūris. Kadangi surenkami moduliniai namai atitinka įvairius ekologinius reikalavimus tai tokiam produktui lengviau įsitvirtinti naujoje rinkoje. O jo numatomas gyvavimo ciklas yra ilgas, nes naujos technologijos gali būti nuolat adaptuojamos.

Įmonės aplinkoje yra kiti veiksniai nusakantys eksporto plėtros būtinumą. Branch'as (2005 m.) pateikia eksporto plėtros įmonėms naudas, kurias apibendrinus galima pritaikyti šiame darbe nagrinėjamai įmonei. Įmonės plėtros galimybių analizės būtinumą apibūdina šie punktai:

- Esamų eksporto rinkų geresnis pažinimas. Rinkos paklausos ir augimo potencialo įvertinimas. Kitaip sakant reikalinga pamatuoti ar verta apsisistoti vienoje erdvėje ir konkuruoti dėl didesnės rinkos dalies.
- Naujų eksporto rinkų identifikavimas ir įvertinimas. Naujų potencialių rinkų suradimas suteikia galimybę atsirinkti pelningas ir palankias rinkas, o labiausiai rizikingas atmesti. Įmonė veikianti įvairiose rinkose yra konkurencingesnė, atranda naujus procesų ir logistikos kanalus. Tokiai organizacijai tampa lengviau įdiegti naujas technologijas, pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistų.
- Surenkamų modulinį namų eksportuotojų į Norvegiją iš Lietuvos bei kitų Rytų Europos valstybių yra daug. Senieji eksportuotojai sėkmingai plečiasi, taip pat steigiasi naujos įmonės. Konkurencija Norvegijos rinkoje yra daug didesnė nei prieš dešimtmetį.

- Eksporto pardavimų didinimo galimybių įvertinimas esamose rinkose. Nuodugniau išanalizavus esamą rinką ir palyginus su potencialiomis, galima daryti išvadas kuria kryptimi tikslingiausia plėstis.
- Naujų prekybos kanalų ir galimybių atradimas, naujovių įmonėje diegimas.
- Sumažinti kaštai įvairiose operacijose kaip tiekimas, logistika, mokesčiai ir kitos verslui aktualios sąnaudos.

Apibendrinant galima teigti, kad esama patrauklių rinkų ir kitose šalyse, o ne tik Norvegijoje. Todėl įmonei eksportuotojai, sugebantys didinti savo produkcijos pardavimus ir gamybos apimtis yra tikslinga išanalizuoti ir įvertinti eksporto plėtros perspektyvas ir naujas rinkas. Ypatingai jei kitos rinkos pasižymi panašiais rodikliais. Naujose rinkose galima atrasti naujus partnerius ir tiekėjus, atradus geresnę konkurencinę aplinką prekiauti geresnėmis maržomis. Įėjimas į naujas rinkas yra nemažas iššūkis kompanijos vadovybei, tačiau ir augimą orientuotai įmonei gali būti įmonės ateitį lemiantis žingsnis. Radus palankiausias rinkas ir įėjus į jas galima tikėtis padidėjusių pardavimų, padidėjusio pelningumo, pripažinimo, laimėjimų konkurencinėje kovoje. Diversifikavus eksporto kryptis atsiranda tam tikras saugumas dėl nenumatytų makroekonominių veiksnių įtakos. Ypatingai ekonomikos ir sektoriaus pagyvėjimo laikotarpių eksporto plėtros veiksmai yra lengviau įgyvendinami. Veikiant keliose saugesnėse rinkose didesnė tikimybė išgyventi ekonominius nuosmukius.

## 2. MODULINIŲ NAMŲ EKSPORTO PLĖTROS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Globalioje aplinkoje prekių ir paslaugų judėjimas sukuria milžinišką kiekį operacijų tarp įvairių valstybių. Dėl turimų tam tikrų išteklių ar sąlygų susikuria įvairių gėrybių pasiūla ir paklausa. Įmonės išaugusios vietines rinkas plečia savo veiklą į naujas erdves, siekdamos didinti pardavimus, tapti konkurencingomis ir užimti tam tikrą vietą tiksliniame regione. Šalys pasižyminčios tam tikrais resursais tampa svarbiais tarptautinės prekybos subjektais. Apskritai tarptautinio verslo vystymasis šiuo metų suprantamas kaip pagrindinis šiuolaikinės visuomenės ekonominės pažangos, aplinkos kokybės bei pačios ekonomikos efektyvumo didinimo veiksnys. Darbe analizuojama tematika yra priskiriama tarptautinės prekybos sričiai, todėl yra reikalinga išsiaiškinti teorinius tarptautinės prekybos ir eksporto aspektus, internacionalizacijos svarbą, eksporto būdus ir strategijas bei kitus nuo įmonės eksporto plėtros neatsiejamus veiksnius.

### 2.1. Tarptautinės prekybos ir eksporto samprata

„Nagrinėjant įvairių šalių ekonominių sistemų prekių mainus, veikiamus globalizacijos proceso, kalbame apie tarptautinę prekybą, kuri mokslinėje literatūroje minima kaip vienas iš svarbiausių arba būtinų veiksnių atviros ekonomikos tvariam augimui“ (Grėbliauskas, Stonys, 2012, p. 51) Tarptautinė prekyba glaudžiai susijusi su šalies konkurencingumo sąvoka. Europos komisija tarptautinį šalies konkurencingumą yra apibrėžusi kaip gebėjimą sėkmingai prekiauti pasaulio rinkose, gaminant ir eksportuojant importuojančių šalių poreikius atitinkančias prekes ir paslaugas, tokiu būdu užtikrinant dideles ir pastovias pajamas. Plačiaja prasme konkurencingumas – tai apibrėžto regiono gebėjimas užsitikrinti pajamas ir užimtumo lygį veikiant išorės konkurencijai. (Europos Komisija, 2014).

Tarptautinė prekyba ir jos formos mokslinėje literatūroje yra dažnai nagrinėjamas objektas, egzistuoja įvairus skirtingų autorių apibrėžimai. Toliau pateikiami skirtingų autorių tarptautinės prekybos apibrėžimai.

- Bernatonytė (2011, p. 10) tarptautinę prekybą apibrėžia kaip pardavimo ir pirkimo procesą, vykstantį tarp įvairių šalių pardavėjų pirkėjų ir tarpininkų.
- Urbonas (2006, p. 7-8) tarptautinė komercinė veikla aprašoma kaip įvairios paskirties įmonių ir kitokių organizacinių struktūrų komercinės operacijos pasaulinėje rinkoje.
- Ginevičius, Rakauskienė, Patalavičius, Tvaronavičienė, Kalašinskienė ir Lisauskaitė (2006, p. 22) apibendrina tarptautinę prekybą kaip pardavimo ir pirkimo procesą, vykdomą tarp įvairių šalių pardavėjų, pirkėjų ir tarpininkų.



Branch'as (2006, p. 3) teigia, kad tarptautinė prekyba tai prekių ir paslaugų mainų procesas tarp dviejų ar daugiau šalių įtraukiant šalių valiutų naudojimą.

Seyoum'ui (2009 p. 7) „tarptautinė prekyba - tai prekių ir paslaugų mainai vykstantys už nacionalinių sienų.“

Apibendrinus autorių apibrėžimus galima išskirti pagrindines užsienio prekybos elementus: įvairių tipų prekybininkai, tarp jų vykstantys komerciniai keitimosi santykiai peržengiantys nacionalinių sienų ribų, naudojama bendra arba konvertuojama valiuta.

Pati tarptautinė prekyba yra skirstoma į dvi plačias kategorijas:

- eksportą, kuris apibrėžia prekių ir paslaugų išvežimą iš šalies;
- importą, įvairių gėrybių įvežimą į šalies teritoriją.

Kadangi darbo tema iš esmės siejama su eksportu, tai toliau pateikiama teorinė šios prekybos formos dalis. Aiškinantis eksporto sąvoką taip pat galima pateikti mokslininkų apibrėžimus.

Ginevičius ir kt. (2006, p. 25) pateikia eksporto apibrėžimą kaip „prekių ir (ar) paslaugų pardavimas už nacionalinių ribų tiesioginiu ar netiesioginiu metodais. Patekimas į eksporto rinkas dažniausiai vykdamas užsienio klientų užsakymus. Kartais įmonė mato rinkos galimybes ir aktyviai nusprendžia išvežti savo produktus ar paslaugas. Firma gali būti tiesioginis ar netiesioginis eksportuotojas.“

Esant situacijai, kai įmonė tiesiogiai komunikuoja su užsienio klientais ir tiesiogiai rūpinasi eksporto pardavimais, yra vadinama tiesioginiu eksportu. Tiesioginis eksportas laikomas efektyvesne prekybos forma, nes atsiranda stipresnis ryšis tarp pardavėjo ir kliento, sužinomi poreikiai, įmonei tokie sandoriai gali būti pelningesni.

Netiesioginio eksporto atveju įmonė nesiima jokių aktyvių plėtros veiksmų, tą daro tarpininkaujantios vietos ar suinteresuotos užsienio įmonės. Netiesioginis eksportas vyksta, kada įmonė neturi stiprios, į tam tikrą šalį nustatytos strategijos. Kartais tai gali vykti net oficialiai nežinant pačiai įmonei. Netiesioginis eksportas naudingas, kai įmonė neturi konkrečių žinių ir specializacijos veikti konkrečiose rinkose.

Remiantis Ginevičiumi ir kt. (2005, p. 27) galima išskirti pagrindinius eksporto ypatumus:

- eksportas suprantamas kaip procesas vykstantis tarp mažiausiai dviejų valstybių. Todėl neišvengiamai ši prekybos rūšis laikoma viena valstybės užsienio politikos sričių;
- eksportas siejamas su skirtingų valstybių valiutiniais santykiais, įvairiomis tarpvalstybinės prekybos sąlygomis, užsienio prekybos balansu.

Eksportas kaip užsienio prekybos dalis yra vienas svarbiausių ekonomikos vystymosi elementų. Eksportas atneša daug naudos makro- ir mikro- lygmenyse. Yra atlikti tyrimai, kad augantis eksportas

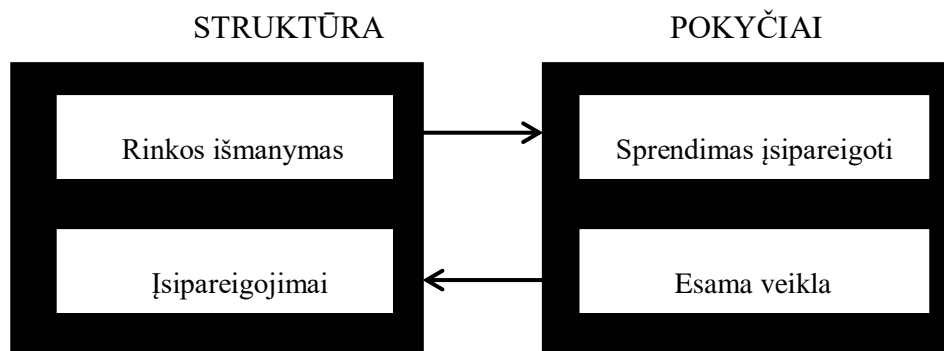
daro tiesioginę įtaką šalies vidinei ekonomikos plėtrai, BVP augimui, taip pat teigiamai veikia tokiu rodiklius, kaip nedarbo lygis, infliacija, darbo užmokesčio dydis.

Tarptautinė prekyba yra saistoma tarptautinės politikos bei įvairių susitarimų, pati kaip procesas yra labai sudėtinga. Remiantis Grižu (2003, p. 15), „kiekviena valstybė dalyvaudama tarptautinėje prekyboje, veda atitinkamą prekybos politiką, kuri yra ekonominės politikos sudėtinė dalis. Pagrindiniai šio politikos siekiai – apsaugoti nacionalinę gamybą, užimtumą ir užsienio prekybos balansą.“ Anot autoriaus, tarptautinėje prekyboje yra dvi pagrindinės ekonominės politikos sritys, tai protekcionizmas, kurio siekis apsaugoti vidaus rinką nuo neigiamos importo įtakos, ir laisva prekyba, kuria siekiama universalios ir visuotinės arba regioninės ir selektyvios liberalizacijos, kurios realizacijas reglamentuoja įvairios tarptautinės institucijos. A. Miškinis (2008, 17 p.) savo knygoje rašo, kad dauguma ekonomistų remia ekonomikos liberalizavimą, kuris dar iki galo nefunkcionuoja. Daugiausiai pasiekama liberalizuojant tarptautinę prekybą pagal tarptautinius susitarimus. Klasikinėje prekybos teorijoje pažymimi vienašališkos prekybos pranašumas prieš protekcionizmą, įprastai šalys linkusios liberalizuoti prekybą kada prekybos partneriai taip pat linkę mažinti prekybos barjerus. Siekiama abipusiško eksporto ir importo.

## **2.2. Teorinis požiūris į įmonės internacionalizaciją**

Verslo subjektai, matantys patrauklias užsienio rinkas, ieškantys plėtros galimybių ar tiesiog išaugę vietines rinkas, dažniausiai yra pereina prie internacionalizacijos etapo, kai įmonės veikla išplečiama į tarptautinį lygmenį. Atsižvelgiant į verslo strategiją ir skirtingą paklausą bei ekonomines sąlygas skirtinguose regionuose pasitaiko įvairių internacionalizacijos formų. Pasak Albaum'o ir kt. (2002, p. 6- 8) įmonės internacionalizacija yra suprantama kaip procesas ir rezultatas ir (ar) kaip įmonės veiklos būdas. Įmonė tampa internacionalizuota, kai vis daugiau įsitraukia į eksportą. Įmonė gali tai planuoti kaip procesą palaipsniui ar imtis to netikėtai atsiradus galimybei. Efektyviausia plėtra į naujas rinkas įvyksta tada, kai šis procesas būna kruopščiai suplanuotas pagal pasirinktas tikslines rinkas.

Vabinskaitė (2009, p. 74), remdamasi užsienio autoriais išskiria įmonės internacionalizacijos teorinius modelius. Vienas jų - stadijų modelis, pateiktas švedų mokslininkų Johanson'o ir Wiedersheim'o (1975); Johanson'o ir Vahlne'o (1977) buvo pavadintas kaip „Uppsalos“ modeliu. Šis modelis pokyčius organizacijoje aiškina laipsniška įmonės veiklos plėtra užsienio rinkoje. Įmonė įeina į naują erdvę su minimaliais išteklių įsipareigojimais, kurie palaipsniui yra didinami. Remiantis „Uppsalos“ modeliu įmonės internacionalizacija išreiškiama kaip procesas, kai įmonė palaipsniui įsitraukia į tarptautinę prekybą. Teorija aiškinama, kad augant rinkos pažinimui, auga ir įsipareigojimas, kaip ir labiau įsipareigojant atsiranda poreikis geresniam pažinimui. (žr. 3 pav.)



**3 pav. Įmonės internacionalizacijos procesas. (sudaryta pagal Vabinskaitę, 2009, p. 75)**

„Uppsala“ modelis suprantamas kaip ciklinis procesas, pagal kurį šio modelio struktūrinė dalis veikia pokių dalį ir atvirkščiai. Šis internacionalizacijos modelis taip pat paaiškina stadijų ir psichologinio nuotolio koncepcijas.

- Stadijų koncepcija aiškinama kaip tam tikrose rinkose vykdoma įmonės veikla plečiama tam tikra eiga, etapais. Įmonės eksporto plėtra pradeda nuo pavienių užsakymų, vėliau palaipsniui peraugdamos iki padalinių steigimo, gamyklų atidarymo tikslinėse rinkose. Tokia eiga parodo augančius įsipareigojimus rinkai vis geriau ją išmanant. Žinios apie rinką atsiranda stadijomis.
- Psichologinio (kultūrinio) nuotolio koncepcija aiškina kad įmonei palankiau įeiti į psichologiškai ir kultūriškai artimesnes rinkas. Koncepcija aiškina, kad įmonės linkusios plėtoti savo verslą ten kur panaši kultūra, politinė sistema ir kryptis, viena kalba. Taip stengiamasi sumažinti riziką dėl svetimų rinkos neuztikrintumo.

Žiogelytė (2007) besiremdama amerikiečių autorių Bilkey, Tesar'o, Czinkot'os, Cavusgil'o, Reid'o darbais išskiria inovacijomis grįstą įmonių internacionalizavimo modelį. Autoriai pateikdami įmonės internacionalizacijos procesą jį struktūrizuoja šiek tiek skirtingai, tačiau visi sutaria dėl šio proceso priklausomybės nuo įmonės turimų išteklių ir jos vadovybės sugebėjimų ir kompetencijos. Tvirtinama, kad organizacijoms nusprendusioms žengti eksporto kelių, svarbiausia - atsakingų asmenų savybės ir įgūdžiai, užsienio rinkos supratimas, įmonės ar produkto specifika, įmonės dydis, vidinis organizuotumas ir t.t.

Inovacinio internacionalizavimo šalininkai Czinkota, Ronkainen'as, Moffett'as (2005, p. 98) šį procesą atskiria į du pagrindinius punktus:

- ankstyvasis įmonės internacionalizavimo procesas;
- pažengusios įmonės internacionalizavimo procesas.

Czinkota ir kt. (2005) teigia, kad pradiniam etape įmonė savo veiklą vykdo vietinėje rinkoje ir nesidomi eksporto galimybėmis. Įgavusi patirties įmonė palaipsniui pradeda domėtis eksporto plėtros galimybėmis ir ieško tarpininkų ar atstovų svetur.

Tiek „Uppsalos“ tiek inovacijų požiūriu į kompanijų internacionalizavimą, beveik visos įmonės turi pareiti tam tikrus etapus. Pagrindinis skirtumas, kad „Uppsala“ modelio šalininkai išskiria proceso cikliškumą, įmonės besisukdamos cikle žengia į kitus etapus. Inovacijų modeliuose autoriai orientuojasi į įmonių stadijas bei organizacinius, vadybinius plėtros gebėjimus.

Remiantis Vabinskaitės (2009) straipsniu galima išskirti kitas, mokslinėje literatūroje analizuojamas, internacionalizacijos teorijas: mokymosi, atsitiktinumo ir tinklinės plėtros.

Mokymosi teorijos šalininkai šiek tiek kitaip aiškinta internacionalizacijos elgsenos modelius. Šios teorijos požiūris į internacionalizacijos procesą vertinamas kaip evoliucinis, besiformuojantis iš nuolat didėjančių įsipareigojimų užsieniui. Įsipareigojimus lemia stipresnis ryšis su užsienio rinkomis ir geresnis jų supratimas, integracija. (Fletcher'is, 2001, p. 25 - 49).

Atsitiktinumo teorija remiasi nuostata, kad internacionalinę įmonės plėtrą lemia įvairios specifinės rinkos ir įmonės savybės. Dėl šių atsitiktinumų įmonės gali praleisti plėtros stadijas ir įžengti į labiau nutolusias rinkas (O'Farrell'is, Wood'as, 1994, p. 243 - 261).

Tinklinė internacionalizaciją apibrėžiama kaip tam tikrų ryšių plėtra. Plėtros procesas vyksta tarp tarptautinės prekybos subjektų, kurių santykiai tam tikrose rinkose vis labiau nusistovi. Tarptautiniai tinklai apibūdina įmonių tarpusavio ir rinkos kurioje jos veikia santykius. (Axelsson'as, Easton'as 1992, p. 28 - 34).

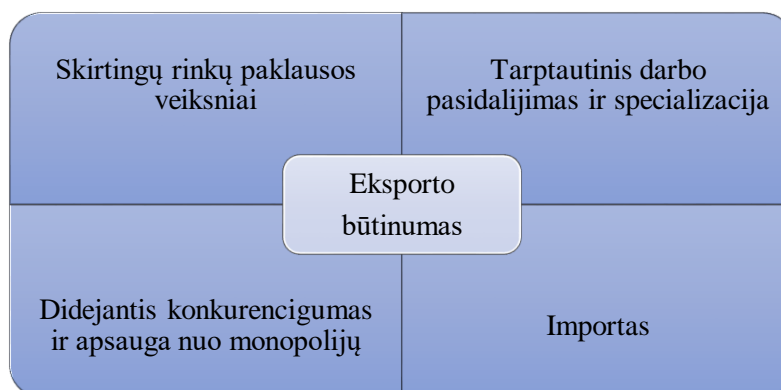
Žiogelytė (2007) savo darbe besiremdama Tumėnu ir kitais autoriais, nagrinėjančiais įmonių internacionalizacijos klausimus, pateikia keturias pagrindines internacionalizavimo proceso stadijas:

1. Pirmoje stadijoje esančios įmonės savo veiklą fokusuoja vietinėje rinkoje, eksporto atvejai atsitiktiniai, pavieniai, dažniausiai kylantys iš išorės.
2. Antroji internacionalizacijos stadija yra kuomet kompanija jau veikia užsienyje ar vyksta įmonės plėtros procesas, kuris lemia organizacijos augimą ir stiprėjančias pozicijas rinkose.
3. Trečiai stadijai priskiriamos tarptautinės – regioninės įmonės. Regionai paprastai aptarnaujami trejopai:
  - 3.1. tampama regioninių eksportuotojų, veikiama su siauru produktų asortimentu;
  - 3.2. sukuriama tarptautinė įmonės strategija apimanti individualias strategijas kiekvienai eksporto šaliai;
  - 3.3. vykdoma viena bendra tarptautinė strategija, visas tikslinis regionas suprantamas kaip viena rinka, siekiama masto ekonomijos teikiamos naudos.
4. Ketvirtai stadijai priskiriamos pasaulinio lygio eksporto organizacijos. Tai aukščiausia įmonės internacionalizavimo stadija. Dėl sparčios globalizacijos atsirandančios regioninės ir globalinės korporacijos.

Internacionalizacijos procesas neapsieina be tam tikrų veiksnių darančių įtaką jo eigai. Vaiginienė (2009) pažymi, kad pagrindiniai įmonės internacionalizacijos veiksniai yra nuolatinis mokymasis ir patirties įgavimas, pačios įmonės vizija ir požiūris, fizinis atstumas, vadovų patirtis ir gebėjimai, tikslinės rinkos potencialas ir dydis bei jos pažinimas.

### 2.3. Eksporto plėtros motyvai

Mokslinėje literatūroje yra išskiriama daug teigiamų eksporto motyvų ir šio reiškinio atnešamų naudų tiek valstybei iš kurios eksportuojama, tiek įmonei eksportuotojai. Eksporto būtinumą makro lygmeniu atspindi 4 paveiksle.



4 pav. Eksporto būtinumo veiksniai (sudaryta pagal Ginevičių ir kt., 2006, p. 27)

*Tarptautinis darbo pasidalijimas ir specializacija.* Kaip teigia Jakutis, Petraškevičius, Stepanovas, Andriušaitienė (2012, p. 256) „šiuo metu vis akivaizdesni tampa tiek santykiniai, tiek absoliutūs atskirų šalių pranašumai tarptautiniame darbo pasidalijime. Taip jau susiklostė, kad kiekviena šalis gamina tas prekes, kurias jai apsimoka gaminti. Svarbiausia tarptautinių mainų prielaida yra gamybos sąlygų skirtingumas. Prie šių sąlygų reikia priskirti: gamtos, klimato, išteklių aprūpinimo, specializacijos ir kitas.“ Reikia pažymėti, kad specializacijos naudą sumenkina tarptautinės transporto išlaidos, nes konkretų produktą reikia pervežti tam tikrais atstumais, todėl eksportas neįmanomas be pranašumo. (Urbonas, 2008, p. 9).

*Skirtingų rinkų paklausos veiksniai.* Skirtingose rinkose vyrauja skirtingos paklausos įvairiose srityse, nevienodi poreikiai, įsitikinimai, tradicijos, skoniai, vartojimo įpročiai, kurių vietiniai gamintojai yra nepajėgūs arba ekonomiškai nesuinteresuoti užpildyti. Vartotojams gali būti aktualios importuotos specifinės prekės, kurių gaminti vietinėje rinkoje nenaudinga ekonomiškai. Valstybės nepajėgios pasigaminti visų reikmenų, reikalingų gyventojų poreikiams tenkinti. Tokiu atveju eksportas išaugina pasiūlą.

*Didėjantis konkurencingumas ir atsirandanti apsauga nuo vietinių monopolijų.* Eksporto plėtra skatina vietines įmones vystytis įvairiose srityse, pavyzdžiui: kokybės, technologijos, gamybos tobulinime. Į rinką įeinantys didesni žaidėjai sujudina vietinę rinką, jose sumažinamos galimybės vystytis monopolijoms.

*Importas* taip pat yra viena iš eksporto būtinumo priežasčių. Bet kokios šalies ekonomika vargiai funkcionuos vien tik importuojant ir nieko neeksportuojant. Santykį tarp eksporto ir importo išreiškia šalies prekybos balansas. Prekybos balansas, kuriame atsispindi eksporto ir importo santykis ir kuris susijęs su prekybos sąlygomis. Tačiau eksporto ir importo padėties rodikliai nebūtinai yra tiesiogiai priklausomi. Šis ryšys priklauso nuo paklausos elastingumo. Tik jei paklausa yra neelastinga, prekybos sąlygų pagerėjimas lems prekybos balanso saldo (pertekliaus) padidėjimą, ir atvirkščiai. (Ginevičius ir kt. 2005).

Įmonių vidiniame arba mikro- lygmenyje eksporto plėtros svarbą apibrėžia jau kiti kriterijai, kurie apibrėžia tam tikrą apčiuopiamą naudą eksportuojančioms įmonėms. Nors dažniausiai išskiriami pagrindiniai eksporto plėtros privalumai yra galimybė padidinti įmonės pardavimus ir pelną, šalia yra ir daugiau eksporto motyvu.

Remiantis Žičkiene (2008, p. 31) įmonių internacionalizaciją lemia veiksniai kylantys iš vidinės ir išorinės aplinkų. Pasak autorės „vidiniai veiksniai siejami su organizacijos ilgalaikiškumu rinkoje, specifinėmis kompetencijomis, finansine būkle, materialiu ir intelektualiu kapitalu, personalo kompetencija ir kt. Internacionalizacijos strategiją ir mastą lemia ekonominės veiklos sritis bei įmonės dydis. Konkurencijos vietinėje rinkoje stiprumas, agresyvūs tiekėjai ir reiklūs pirkėjai spartina internacionalizacijos procesą kaip ir aktyvūs konkurentų veiksmai tarptautinėse rinkose. Kartais įmonės yra priverstos veikti tarptautiniu mastu, kad garantuotų žaliavų tiekimą ir pasiektų masto ekonomiją. Motyvu internacionalizuoti veiklą tampa griežti nacionaliniai reikalavimai, pvz., aplinkosaugos srityje, ir atvirkščiai – investicijas skatinanti užsienio šalių politika. Internacionalizacijos varomoji jėga yra organizacijos inovatyvumas, jos veikla mokslui intensyviose šakose didina bendrąjį konkurencingumą bei stiprina konkurencines galimybes užsienio rinkose. Organizacijos aktyviai vykdančios mokslo tiriamąją veiklą turi didesnes galimybes patekti į tarptautines rinkas.“ Autorė, kaip pagrindines paskatas įmonės eksportui išskiria šiuos veiksnius:

- prekybos barjerų įveikimą;
- rinkos diversifikavimą;
- masto ekonomijos siekimą, kaštų sumažinimą;
- konkurencijos sumažinimą;
- mokesčių lengvatų gavimą. (Žičkienė, 2008, p. 31)

Cavusgil'as, Kight'as ir Riesenberger'is (2008, p. 15 - 16) be šių pagrindinių sričių išskyrė kitus svarbius eksporto veiksnius motyvuojančius įmones plėstis į naujas rinkas:

- siekis augti diversifikuojant veiklos rinkas;
- gauti didesnės pelno maržas ir didinti pardavimus;
- įgauti naujų idėjų apie produktus, paslaugas ir verslo metodus;
- geriau aptarnauti svarbius klientus esančius užsienyje;
- būti arčiau tiekimo kanalų, gauti naudos tiekiant medžiagas;
- pasinaudoti žemesnių kaštų ar geresnės vertės produkcijos gamybos faktoriais;
- plėtoti masto ekonomija tiekime, gamyboje, marketinge, tyrimuose;
- veiksmingiau kovoti su tarptautiniais konkurentais arba varžyti konkurencijos augimą vidaus rinkoje;
- investuoti į potencialiai naudingus sandorius su užsienio partneriu. (Cavusgil'as, Kight'as, Riesenberger'is, 2008, p. 15 - 16)

Žukauskas (2006, p. 100) detalizuoja daugiau ir išskiria tokius įmonės eksporto plėtros motyvus:

- vietinės rinkos perpildymas kompanijos produktais ir paslaugomis;
- spartesnis kitų rinkų augimas;
- išskirtinis produktas ar technologinis pranašumas;
- disponuojama specifinė informacija;
- baigiamoji produkto gyvavimo fazė;
- pagrindinių vartotojų persikėlimas į kitas šalis;
- rizikos diversifikavimas;
- gamybos kaštų mažinimas;
- garantuotas žaliavų tiekimas;
- ekologiniai reikalavimai;
- aukštesnių kainų paieška;
- mažesnės konkurencijos paieška;
- pažangiausių technologijų įsisavinimas;
- užsienio valstybių teikiamų lengvatų politika;
- vietinės šalies eksporto skatinimo politika;
- kompanijos įvaizdžio kūrimas. (Žukauskas, 2006, p. 100)

Ball'as, Geringer'is (2012) 3 lentelėje verslo eksporto plėtros priežastis grupuoja į atskirtus pogrupius: agresyviuosius ir gynybinius.

3 lentelė. Eksporto plėtros priežasčių pogrupiai (sudaryta pagal Ball'ą, Geringer'į, 2012)

| Agresyvieji (aktyvūs)                             | Gynybiniai (pasyvūs)          |
|---|-------------------------------|
| Didesnių pardavimo ir pelno siekimas;             | Perpildyta vietinė rinka;     |
| Naujų rinkų išplėtimas;                           | Užsienio rinkos apsauga;      |
| Produktų įsigijimas ir pristatymas vidaus rinkai; | Garantuotas žaliavų tiekimas; |
| Kompanijų vadovų siekis plėsti įmonės veiklą.     | Technologijų perkėlimas;      |
| Masto ekonomija                                   | Geografinė diversifikacija;   |
|   | Politinis stabilumas.         |

Įvairiuose šaltiniuose minimi eksporto plėtros motyvai yra iš esmės panašūs, skiriasi jų klasifikacija, autoriai vieni kitus papildo. Apibendrinant, galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai traukiantys įmones į užsienio rinkas tai pardavimų, pelno, diversifikacijos, masto ekonomijos, konkurencingumo padidinimo galimybės. Įmonės gali išaugti savo rinkas arba nuo veiklos pradžių orientuotis į eksportą. Visais atvejais plėtros priežastys išlieka panašios, tačiau gali skirtis skirtinguose verslo sektoriuose veikiančių įmonių motyvai.

#### 2.4. Eksporto plėtros būtinumo vertinimo instrumentai

Ar įmonė yra pasirengusi eksportuoti ir plėsti veiklą galima įvertinti pasitelkus tam tikrus analizės metodus. Siekiant ištirti įmonės situaciją vidinėje rinkoje yra naudojama SSGG analizė. SSGG (angl. - *strengths, weaknesses, opportunities, threats* - SWOT) analizė – metodas, kuris sudaro galimybes nustatyti analizuojamos įmonės silpnąsias bei stipriąsias puses, o taip pat suderinti jas aplinkos keliamais pavojais ir suteikiamomis galimybėmis.. Tokio pobūdžio analizė suteikia galimybę įvertinti įmonės strateginę situaciją. SSGG analizės metodas į įmonę leidžia pažvelgti sisteminiu požiūriu, išnaudojant įmonės potencialą, stiprinant įmonės silpnąsias puses, išnaudojant galimybes ir saugantis grėsmių (Ghazinoory's, Abdi, Azadegan-Mehr, 2011. p. 27).

Bendrą SSGG analizės logiką galima išreikšti seka, sudaryta iš nuosekliai atliekamų veiksmų:

- identifikuoti pagrindines įmonės veiklos galimybes;
- identifikuoti pagrindines grėsmes, galinčias iškilti įmonės aplinkoje;
- nustatyti įmonės stipriąsias savybes bei esminius esminio konkurencinio pranašumo veiksnius;
- identifikuoti įmonės silpnąsias savybes, jos labiausiai pažeidžiamas vietas. (Girdzijauskas, Jefimovas, 2006, p. 10)

Įmonės silpnybės – tai jos bruožai, paprastai mažinantys jos konkurencinį pranašumą konkurentų rinkoje atžvilgiu ir mažinantys gebėjimą pateikti rinkai aukštos kokybės produkciją. Stiprybės –



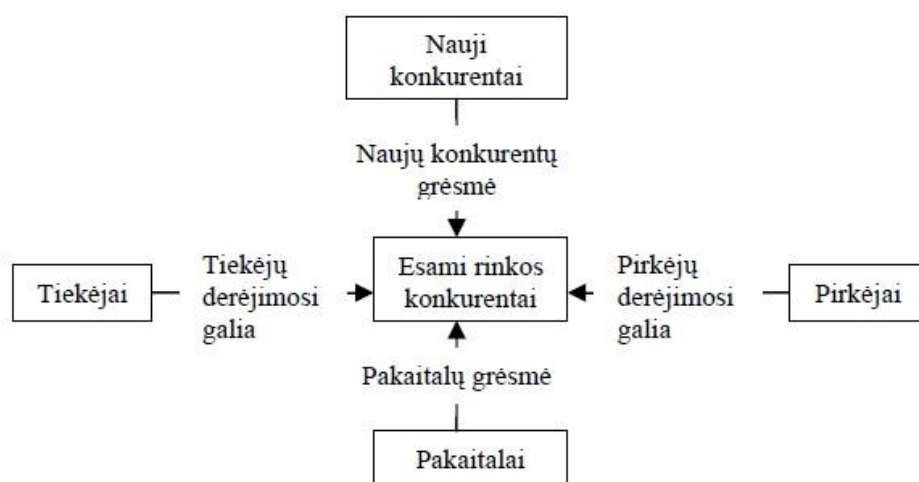
įmonės vidiniai gebėjimai. Galimybes sudaro aplinkybių, kurios įmonei gali teikti realią naudą, kombinacija. Grėsmės yra pagrįstai tikėtini įvykiai, kuriems įvykus įmonei būtų padaryta ženkli žala.

SSGG analizė įmonėms vadovams yra naudinga dėl tokių priežasčių:

- vadovai, įvertinę analizės rezultatus, gali suvienodinti alternatyvias strategijas pagal jų bendras tendencijas;
- analizės rezultatai aprūpina vadovus tam tikra logine struktūra, kurios pagalba jiems suteikiama galimybė įvertinti įmonės poziciją ir tolimesnę egzistavimą;
- atliktos analizės rezultatai padeda vadovams suprasti įmonės galimybes pasiekti tam tikros veiklos rezultatus per atitinkamą laiką;
- pastoviai atliekamos SSGG analizės dėka įmonės vadovams periodiškai teikiama informacija apie tai, kokiose vidaus ir išorės srityse reikalinga stiprinti ar silpninti įmonės veiklos svarbą.

Todėl galima teigti, jog pagrindinis SSGG analizės uždavinys – pateikti įmonės situacijos, kurios atžvilgiu reikia priimti tam tikrą sprendimą, struktūrinę analizę. Šios analizės pagrindu suformuluotos išvados yra aprašomojo pobūdžio be prioritetų išdėstymo ir rekomendacijų pateikimo. Siekiant kuo pilniau išnaudoti šio metodo teikiamas galimybes, nustatomi veiksmų variantai, kurie yra pagrįsti SSGG matricos laukų susikirtimais. Kad tai atlikti, nuosekliai analizuojami įvairūs įmonės vidinių savybių ir išorinės aplinkos veiksnių deriniai. Bendru atveju, SSGG analizė - įmonės ilgalaikės strategijos realizavimo dedamoji. Tai tarpinė grandis, padedanti nustatyti ir realizuoti įmonės misiją, užsibrėžtus tikslus ir išskeltus uždavinius.

Kaip minėta, viena pagrindiniu priežasčių įmonei plėsti eksportą yra per maža vidinė rinka ar per didelė konkurencija vidinėje rinkoje. Kad įvertinti konkurenciją ir konkurentus rinkoje, mokslinėje literatūroje pateikta visa eilė metodų. Vienas iš efektyviausių ir labai plačiai naudojamų praktikoje konkurencijos rinkoje, kurioje einamuoju metu veikia įmonė, vertinimo metodų yra M. Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis (žr. 5 paveikslą). Šis metodas nukreiptas ne vien tik į tiesioginių konkurentų analizę. Metode numatyta ir kitų rinkos dalyvių, darančių poveikį analizuojamos įmonės konkurencingumui ir veiksams, analizę. Tokie rinkos subjektai – tai tiekėjai, vartotojai, tiekėjai, įmonės produkcijos pakaitalai (analogai). (Liučvaitienė, Paleckis. 2011, p. 197)



5 pav. M. Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis (Porter, 1990)

*Tiesioginiai konkurentai* yra labai svarbūs veiklai, kurią vykdo analizuojama įmonė. Tiesioginius konkurentus pažinti, žinoti jų tikslus ir būti už juos pranašesniais, stengiantis kuo geriau už tiesioginius konkurentus tenkinti vartotojų poreikius. Dėl šios priežasties tiesioginių konkurentų identifikavimas, jų veiklos ypatumų bei santykinų pranašumų analizė privalo būti vienu iš pagrindinių uždavinių.

*Potencialūs konkurentai.* Visada egzistuoja naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė. Ši grėsmė kyla tuomet, kai steigiasi konkuruojančios įmonės ir jos ateina į patrauklią joms rinką, o barjerai įeiti į šią rinką barjerai joms nėra pakankamai aukšti.

*Vartotojai.* Vartotojai varžosi dėl jiems reikalingų prekių gamintojų. Todėl vartotojų konkurenciją galima traktuoti kaip vartotojų, siekiančių įsigyti jiems reikalingą prekę pas konkretų šios prekės gamintoją, varžybą. Įmonės turi prisitaikyti prie vartotojų poreikių.

*Produktų-pakaitalų* įtaka atitinkamos įmonės konkurencingumui pasireiškia kitų įmonių galimybėmis pasiūlyti kitokius produktus, pagal savybes galinčius pakeisti analizuojamos įmonės produktus. Šiuo atveju spaudimo jėga pasireiškia šių produktų kainos bei savybių palyginimu. Jei analogiškų produktų kaina ir savybės labiau atitiks vartotojų lūkesčius ir poreikius, vartotojai su didesne tikimybe rinksis produktus-pakaitalus, o ne analizuojamos įmonės produktus.

*Tiekėjai.* Bet kurios įmonės tiekėjai, kurie bendru atveju yra partneriai, padeda apsirūpinti žaliavomis, medžiagomis ir kt., daro didelę įtaką jos konkurencingumui, gaminamos produkcijos savikainai bei galutinei kainai.

## 2.5. Įmonės eksporto plėtros būdai ir strategijos

Tam, kad įmonės eksporto plėtra būtų nuosekli ir efektyvi reikalinga eksporto strategija. Pagal įmonės eksportuojamo produkto specifiką turi būti pritaikomi įėjimo būdai ir modeliuojama

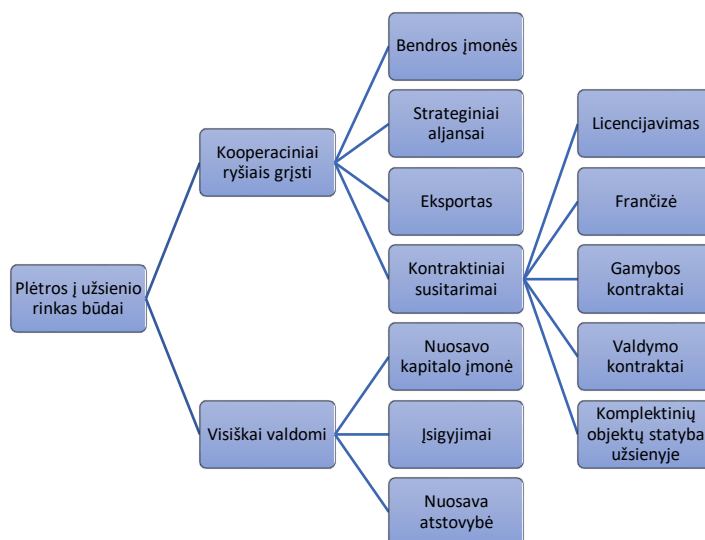
marketingo strategija. Įmonės sėkmingą veiklą svetur sąlygoja jų vadovų tinkamai pasirenkamos strategijos ir jų įmonės valdymo kompetencijos. Pasak Melniko ir kt. (2008) „strategija – taip valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visumą ar šių sprendimų kompleksas), nukreiptas į tam tikros sistemos problemų pašalinimą, kokybinius pačios sistemos prisitaikymą prie kokybiškai naujų aplinkos ir kitų sąlygų, numatant sistemos pokytį iš dabartinės probleminės būklės į kokybiškai naują būklę, kurioje neliktų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu.“ Už strateginio valdymo sprendimų priėmimą yra atsakingas fizinis asmuo, veikiantis vienas ar su komanda, kuris realizuoja savo sprendimus pagal savo požiūrį į sistemos problemas ir jų pašalinimą.

Priklausomai nuo įmonės veiklos specifikos ir vadovų strateginių sprendimų egzistuoja skirtingi plėtros į naujas rinkas būdai. Įėjimo į naują užsienio rinką strategija priklauso nuo daugelio dedamųjų kaip vadovybės požiūris, finansavimas, žmogiškieji ištekliai, kiti turimi resursai. Remiantis Juškiene (2016, p. 29) Styles, Ambler (2000), Sūdžius (1997), 4 lentelėje galima išskirti keturias įmonės plėtros į naujas rinkas strategijas išskiriant privalumus ir trūkumus.

**4 lentelė. Įėjimo į užsienio rinką būdų įvertinimas (Juškienė 2016, Style, Ambler, 2000, Sūdžius, 1997)**

| <b>Įėjimo būdai</b>                            | <b>Privalumai</b>  | <b>Trūkumai</b>   |
|--|--|---|
| Įgaliojimų delegavimas be investicijų          | Kaštų ekonomija ir didelės plėtros galimybės, suteikiant įgaliojimus be investicijų.   | Eksporto veiklos organizavimas perleidžiamas įgaliojusiems asmenims, kuri gali būti neorientuotas į geresnių rezultatų siekimą.             |
| Įmonių būvimas užsienio rinkoje be investicijų | Sumažinus eksporto organizavimo ir atskirai investavimo riziką, tokia įmonė gali nesunkiai pasitraukti iš rinkos ir vėl į ją sugrįžti.   | Neinvestuodama įmonė gali susidurti su rizika neįsitvirtinti užsienio rinkoje   |
| Įgaliojimų perdavimas su investavimu           | Kai įgaliojimai ir investicijos yra perduodamos partneriui turinčiam veiklos patirtį toje rinkoje ir išmanančiam jos specifiką, galima efektyviau organizuoti eksportą bei produkcijos realizavimą joje. | Partneris perimdamas investicijas gali sustiprinti savo įmonės pozicijas bei ilgainiui išstumti įmonę iš rinkos perimdamas jos rinkos dalį. |
| Investavimas kontroliuojant                    | Įmonės pačios kontroliuoja eksporto ir produkcijos realizavimo procesą.  | Prisiima visapusišką riziką, bei pasitraukimo iš rinkos atveju praras dalį investicijų.   |

Sekliuckienė (2009, p. 107) išskiria dvi skverbimosi į užsienio rinkas būdus: kooperaciniai ryšiais grįsti (remiasi ryšiais su kitais vietos verslo subjektais, bendradarbiaujama pagal sutartis) ir visiškai valdomi (plėtros ir prekybos procesą pilnai kontroliuoja įeinanti kompanija). Šių skverbimosi kategorijų formos atsispindi 6 paveiksle.



6 pav. Skverbimosi į užsienio rinkas būdai (Sekliuckienė, 2009)

Cullen'as ir Parboteeah (2009, 244 p.) eksportuotojus pagal jų eksporto strategijas skirsto į pasyviuosius, netiesioginius, eksporto valdymo (angl. - export management company - EMC) ir eksporto prekybos (angl. - export trade company - ETC) kompanijas. *Pasyvieji eksportuotojai* gauna pavienius užsakymus, ir valdo savo eksporto užsakymus kaip ir vietinius, tokiais pardavimais papildo vietinėje rinkoje gaunamas pajamas. *Netiesioginiai eksportuotojai*, naudojami tarpininkų arba susijusių įmonių paslaugomis susijusias, kad gauti žinių reikalingų parduoti užsienyje. *Eksporto valdymo kompanijos (EMC)* eksportuoja specialius produktus skirtus tam tikroms rinkoms, daugiau didmeninė prekyba. *Eksportuojanti prekybos bendrovė (ETC)* panaši į prieš tai minimą modelį, tačiau į kitas rinkas eina su produktu ir prekiniu ženklu. *Tiesioginio eksporto* strategija yra kai eksportuotojai imasi tarpininkų pareigų ir tiesiogiai bendrauja su klientais užsienio rinkoje, tai agresyviausia eksporto strategijos forma, reikalaujanti daugiausiai žinių ir investicijų.

Kaip jau minėta, įmonės eksportuojančios savo produkciją gali rinktis įvairius skverbimosi būdus priklausomai nuo įmonės vidinių galimybių, didžio, požiūrio ir veikiančių makro- aplinkos veiksnių. Apibendrinant pateiktų autorių skverbimosi būdus galima atskirti keturis produkto eksporto būdus. Vienas paprastesnių variantų eksportuotojui įeiti į naują rinką tai veikti per tarpininkus vidaus rinkoje. Tai yra netiesioginis eksportas, kuriam reikia mažesnių investicijų, taip pat būdinga mažesne rizika. Dažniausi tarpininkai: didmeniniai prekybininkai, prekių perpardavėjai ar brokeriai, kurių pelnas priklauso nuo perpardavimo skirtumo. Kita eksporto forma tai prekybos tarpininkas – atstovas užsienyje. Gamintojas pasirašęs sutartį su savo atstovu užsienyje ir jam suteikia teisę pirkėją. Toks tarpininkas veikia pagal įgaliojimus kaip agentas. Už paslaugas agentui mokamas sutartyje nustatytas komisinis atlyginimas. Toks atstovas dažniausia vietinę rinką ir produktą išmanantis fizinis ar juridinis asmuo. Eksportas pagal pardavimo sutartis su tiesioginiai vartotojais yra palankus variantas

gamybininkui, nes galima išvengti sutartinių įsipareigojimų, išlaikyti tiesioginį ryšį su klientu vartotoju. Taip pat didesnis pelningumas likviduojant tarpininko pelno maržą. Dažnai toks eksportas vykdomas per vietinius distributorius, kurie įveda produktą ir jį atstovauja, tai dažnai vietinėje rinkoje susijusią veikla užsiimančios įmonės. Prekybininkai populiarina produktą, prekinį ženklą. Tačiau prekybininkai, pasirašę su gamintojais išskirtines atstovavimo šalyje sutartis, gali apsunkinti gamintojo įėjimą į rinką. Pavyzdžiui, su finansinėmis problemomis susiduriantis distributorius bus silpnas marketingo srityje ar dėl prastai organizuotos vadybos nukentės pardavimų apimtys. Tiesioginio eksporto forma yra kuomet gamintojas įsteigia savo prekybos atstovybę ar įmonę užsienyje. Tačiau tai yra brangus įėjimo būdas, kuriam būdingos didelės pradinės eksporto išlaidos. Yra glaudus ryšis su klientais, geras rinkos pažinimas, stiprus produkto palaikymas.

Visi eksporto būdai yra tinkami atitinkamose įmonės gyvavimo stadijose ir priklauso nuo įmonės galimybių ir tikslų. Jaunos mažai kapitalo turinčios organizacijos retai imsis tiesioginio eksporto strategijos, o bandys ieškoti tarpininkų ar agentų. Didelės kompanijos siekiančios visokeriopo pranašumo konkurencinėje kovoja tenkinsis tik tiesioginių eksporto. Pasirinkimą lemia ir tokie faktoriai kaip teikiami produktai ir paslaugos, rinkos specifika, esama padėtis dabartinėse rinkose, turimi išteklių, ekonominė situacija ir prognozė, ir kt. Tam, kad užtikrinti efektyviai veikiančią eksporto strategiją yra reikalinga teisingai įgyvendinti rinkos pasirinkimo procesus. 5 lentelėje atsispindi skirtingi organizacijų požiūriai į eksporto plėtrą.

5 lentelė. Skirtingi įmonių požiūriai į rinkos eksporto rinkos plėtrą (sudaryta pagal Žiogelytę, 2007)

|                                    | <b>Pardavimų didinimas</b>  | <b>Eksporto marketingas</b>   |
|------------------------------------|---|---|
| <b>Buvimo trukmė</b>               | Trumpas laikotarpis   | Ilgas periodas  |
| <b>Rinkoje esantys taikiniai</b>   | Nesisteminis pasirinkimas   | Atliekama analizė pasirenkant, vertinamas rinkos potencialas                        |
| <b>Skverbimosi pastangos</b>       | Atsitiktiniai pardavimai  | Siekis išlikti konkurencingais rinkoje, kovoti dėl pozicijų                         |
| <b>Išteklių turėjimas</b>          | Ištekliai atsitiktiniams pardavimams  | Ištekliai išsilaikyti rinkoje   |
| <b>Rinkos įėjimo būdai</b>         | Nesisteminis, gavus nenumatytas galimybes, atsitiktiniai pasirinkimai.                                | Sisteminis įėjimo strategija ir procesas.   |
| <b>Produkto pritaikymas rinkai</b> | Privaloma produktų adaptacija pagal vietinius techninius, teisinius ir kitus reikalavimus.            | Produktas adaptuotas pagal kliento poreikius.                                       |
| <b>Naujų produktų vystymas</b>     | Tik vietinei rinkai   | Vietinei ir eksporto rinkoms  |
| <b>Kainodara</b>                   | Eksportuojamu prekių kaina panaši kaip vietinėje rinkoje, galimi pakeitimai pagal prekybos specifiką. | Kainodara nustatoma pagal paklausą, konkurenciją ir kitus vietinės rinkos veiksniai |

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

| Paskirstymo kanalai | Nekontroliuojami   | Stengiamasi kontroliuoti   |
|---------------------|--|--|
| <b>Palaikymas</b>   | Palaikymas neišvystytas. Perduodama vietiniams perpardavinėtojams. | Įsitraukimas į produkto palaikymą, pagalba pardavėjams, pardavimų rėmimas. |

## 2.6. Tarptautinis marketingas

Pasauk Albaum'o ir kt. (2002) tarptautinio marketingo vadyba susiduria su trimis pagrindiniais sprendimais. Pirmas, tai ar išvis pradėti tarptautinės prekybos operacijas, dalis nepatyrusių kompanijų išvis vengia tokios veiklos, dėl nepasitikėjimo savo jėgomis ir lėšų trukumu. Antruoju atveju, jei įmonės nusprendžia žengti eksporto keliu, iškyla klausimai dėl teisingos rinkos pasirinkimo. Trečiasis sprendimas susijęs su tikslinių rinkų aptarnavimu, kokiais metodais bus pateikiamas produktas užsienio vartotojams. Šis paskutinis sprendimas vadinamas mišraus marketingo sprendimų kompleksu, kurį sudaro planavimas, taktiniai sprendimai ir rinkos įėjimo strategija. Langvinienė, Vengrauskas, Žitkienė (2010, p. 132) strategiją ir taktiką atskiria kaip skirtingus dalykus. Taktika suprantama kaip strategijos įgyvendinimo metodai. Operatyviniai arba taktiniai tikslai yra įgyvendinami atitinkamo valdymo lygio vadovų, kurie nesiejami su strategijos kūrimu. „Strategija – tai pagrindinių sprendimų, apimančių visas įmonės sritis, parengimas ir plėtra bei visos verslo politikos formulavimas.“ (Langvinienė ir kt. 2010)

Melnikas ir kt. (2008) pažymi, kad tarptautinio marketingo strategijos specifika ekonomikos internacionalizavimo sąlygomis yra nagrinėjamos atsižvelgiant į tarptautinėse rinkose veikiančių įmonių veiklos ypatumus. Įmonei veikiant užsienyje, marketingo veiksmų specifika lemia ir jos veiklos internacionalizavimo lygis.

Kuivykaitė (1) išskiria tarptautinio marketingo srities įsiskverbimo į užsienio rinkas laipsnius:

- Eksporto marketingas, kuris taikomas kai įprastinė įmonės veikla orientuota į vidaus rinką, o eksporto apimtys mažos. Eksportuoti pradėdama remiantis sukaupta patirtimi vidaus rinkoje. Pagrindinės eksporto operacijos vidaus rinkoje.
- Multinacionalinis marketingas yra taikomas kai įmonės veikla smarkiau orientuota į eksportą nei veiklą vietinėje rinkoje. Marketingo veikla daugiau koncentruojama į eksporto šalis.
- Pasaulinis marketingas taikomas įmonei orientuojantis į pasaulinę ar platų geografinį regioną. Įmonės marketingo strategija orientuota į visas rinkas, kuriomis suinteresuota eksportuotoja. Siekiamas pranašumas tiek užsienio, tiek vietinėje rinkose.

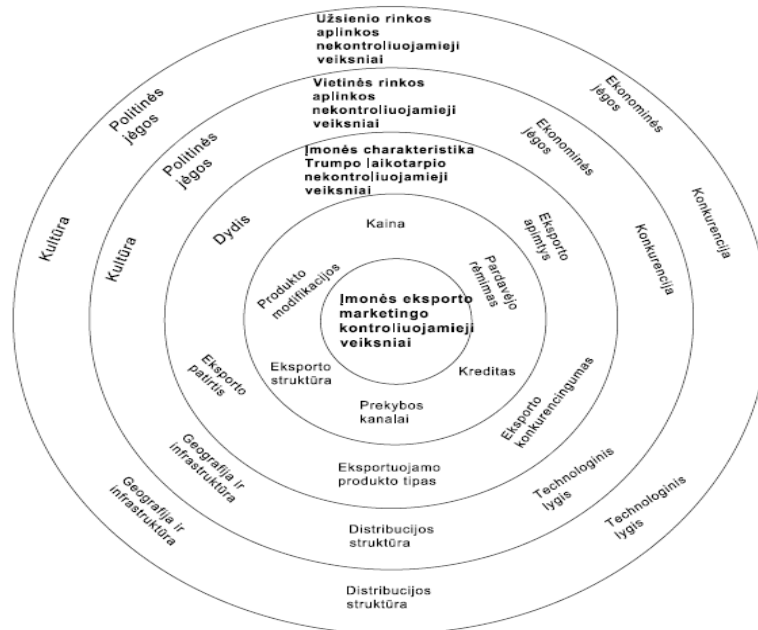
Iš esmės eksporto marketingo etapai yra panašios struktūros kaip ir įmonės internacionalizacijos stadijos. Įmonės palaipsniui užima naujokių, pažengusių ir patyrusių kompanijų pozicijas.

Tam, kad užtikrinti efektyviai veikiančią eksporto strategiją yra reikalinga teisingai įgyvendinti rinkos pasirinkimo procesus. Albaum'o ir kt. (2002, p. 154) išskiria tris pagrindines rekomendacijas įmonės siekiančioms plėtos į naujas rinkas. Pirma, įmonė neturėtų susitelkti tik į atskirus eksporto skirtus produktus, reikia atsižvelgti į kiekvieno produkto įmonės portfelyje vaidmenį naujoje rinkoje. Antra, be tradicinio dėmesio išsamiems segmentavimo ir diferencijavimo klausimams, rinkos atrankos procesas turi sutelkti dėmesį ir į platesnes strategines priemones, taikomas strateginiam planavimui. Šios priemonės turi atspindi bendrą rinkos patrauklumą ir bendrą bendrovės konkurencinę poziciją šioje rinkoje. Trečia, eksporto rinkodaros specialistai atlieka pagrindinį vaidmenį strateginio planavimo procese, nes daugelis planavimo priemonių labai priklauso nuo rinkodaros koncepcijų, tokių kaip rinkos dalis, rinkos apibrėžimas ir produkto gyvavimo ciklas. Viena vertus, eksporto vadybininkas turi prisidėti prie detalesnio užsienio rinkų, kuriuos nebūtinai gali numatyti strateginiai planuotojai, apžvalga. Tačiau, kita vertus, eksporto vadybininkas taip pat turi naudoti suvestines priemones, kad galėtų veiksmingai bendrauti su įmonės strategais.

Tikslinės rinkos apibrėžimas yra lemiamas ir sudėtingas eksporto plėtos strategijos elementas. Apsibrėžiant tikslines rinkas yra įvertinami tokie faktoriai kaip rinkos dydis, pelningumas, vietinės paklausos specifika, konkurentų pozicijos.

Siekiant įeiti į naujas rinkas yra svarbų jas teisingai segmentuoti pagal įvairius patrauklumo kriterijus eksportuotojui. Įmonės eksporto atveju eksporto rinkos segmentavimo strategija leidžia įmonėms nustatyti skirtingus eksporto rinkų skirtumus ir panašumus eksporto segmentai, kurie skirstomi geografiškai apibrėžtose rinkose. (Foedermayr, Diamantopoulos'as, Sichtmann, 2009).

Tikslinių rinkų segmentavimas pagal patrauklumą matuojamas įvairiais aspektais. Skirtingos ekonominės, politinės, kultūrinės sąlygos šalyse sukuria poreikį gilesnei analizei, norint sumažinti nesėkmės rizikos. Dažniausiai įmonės žengdamos į naujas rinkas turi ribotus išteklius plėtos projektų įgyvendinimui, todėl plėtos projektų efektyvumas yra vienas svarbiausių tikslų. Albaum'as ir kt. (2002, p. 159) 7 paveiksle autoriai išskiria veiksnius su kuriais tenka susidurti vykdant marketingą. Dalis veiksnių gali yra kontroliuojami įmonės ir gali būti modifikuojami pagal tikslus ir galimybes. Vykdant savo politiką prie nekontroliuojamų veiksnių įmonei reikia prisitaikyti. Tai gali būti įmonės trumpo laikotarpio (įmonės fazė per kurią neišvengiamai reikia pereiti) arba vidiniai bei užsienio makro- lygmens, kultūriniai, geografiniai, konkurenciniai ir kiti veiksniai.



7 pav. Įmonės eksporto marketingo schema (Albaum ir kt. 2002)

## 2.7. Eksporto plėtros rinkų vertinimas ir atranka

Kaip teigia Caiazza (2014, p. 668), potencialių eksporto rinkos vertinimo procesą sudaro trys etapai: 1) įvertinimo etapas; 2) identifikacijos etapas; 3) pasirinkimo etapas. Pasirinkimo procesas turi būti laispsniškas ir būtinai nuoseklus. Makro- lygio rodikliai (pavyzdžiui, politinis stabilumas, socialiniai- kultūriniai veiksniai, geografinis atstumas) gali būti naudojami pradiniam įvertinimo etape, kad būtų galima atmesti šalis, kurios neatitinka eksportą plečiančios įmonės tikslų. Identifikacijos etape, šakos informacija (pavyzdžiui, rinkos veiksniai ir konkurencijos analizė) gali būti panaudota tam, kad gauti trumpą potencialių eksporto rinkų sąrašą. Įmonės turi vertinti tokią informaciją, kaip rinkos dydis, rinkos augimo tempai, konkurencijos lygis (konkurencingų produktų tipai, kiekis ir kainos) bei įėjimo į rinką barjerai (pavyzdžiui, tarifai, mokesčiai, importo muitai ir kvotos). Galutiniame atrankos etape naudingiausių eksporto rinkų įmonei identifikavimas gali būti atliekamas remiantis konkrečia informacija (pavyzdžiui, pelningumas ar produkto dalis bendrame įmonės eksporto portfelyje).

Remiantis Morgan'u, Katsikeas'u ir Vorhies'u (2012, p. 276) rinkos tyrimai potencialiose eksporto rinkose yra taip pat svarbūs, kaip ir vidinės rinkos tyrimai. Planuodamos išeiti į užsienio rinkas, įmonės stengiasi, kad produktas atitiktų potencialios rinkos poreikius. Todėl bet kuri

įmonė, planuojanti vykdyti savo eksporto plėtrą, privalo atsakyti į du klausimus: 1) kokie produktai bus eksportuojami ir 2) į kokia šalis bus eksportuojami pasirinkti produktai.



VšĮ „Versli Lietuva“ eksporto rinkų pasirinkimo etapus iš pradžių atskirtį į trumpo sąrašo sudarymą (2- 3 rinkos), o detalią tų rinkų analizę galima pasirinkti labiausiai tinkamą rinką. VšĮ „Versli Lietuva“ sudarant potencialių rinkų sąrašą ir lyginant jas tarpusavy atsakyti į žemiau pateiktą klausimą:

#### *Rinkų sąrašo sudarymas*

- Į kokį vartotoją ir/ar pramonės šakas yra orientuotas jūsų produktas?
- Kokiose šalyse yra daugiausia šio produkto vartotojų?
- Kokios šalys yra pagrindiniai šio produkto importuotojai?
- Ar jūsų produktas yra pagamintas pagal reikiamus (tarptautinius) standartus?
- Ar jūsų pasirinktose šalyse yra importo suvaržymai ir valiutos keitimo kontrolė?
- Ar verslo aplinka jūsų pasirinktoje rinkoje yra stabili?
- Ar šios šalys turi išvystytą infrastruktūrą, transportą?
- Ar šių šalių vietiniai įstatymai įtakoja pramonės struktūrą, t.y. ar yra valstybės monopoliai?
- Ar šios rinkos vartotojai skiriasi nuo vietinės rinkos vartotojų (ekonominiai, socialiniai, kultūriniai skirtumai)?
- Kokia pagrindinė verslo bendravimo kalba pasirinktoje rinkoje?
- Ar yra nusistovėję transporto ryšiai tarp tų rinkų ir Lietuvos?
- Ar panašios lietuviškos prekės yra eksportuojamos į šias rinkas?

#### *Atrinktų rinkų palyginimas*

- Koks Jūsų produkto rinkos dydis?
- Kokia dalis tenka vidaus rinkai?
- Kokią dalį sudaro importas?
- Ar rinkos paklausa per paskutinius penkis metus didėja/mažėja?
- Kokie faktoriai gali daryti įtaką paklausai ateityje?
- Kaip gali keistis vartotojų poreikiai?
- Kas yra konkurencinių produktų tiekėjai?
- Kokia yra valstybės politika importo atžvilgiu? (VšĮ „Versli Lietuva“)

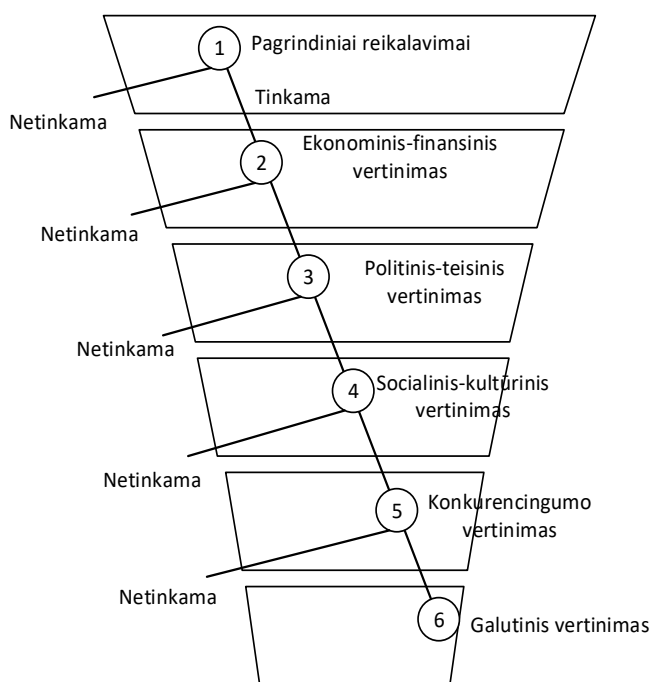
Eksporto klausimai turi būti nuodugnai išnagrinėti dar prieš pradėdant vykdyti eksporto operacijas. Tai būtina, nes pradėjus struktūrinį eksportą į dar nepateiktus užsienio klientų užsakymus, didėja rizikos. Tokioje situacijoje reikia išsiaiškinti tam tikras problemas, nes jų neįvertinus, įmonė gali patirti didelius nuostolius. Kaip pažymi He'as, Brouthers'as ir Filatotchev'as (2013), paprastai įmonės turi identifikavusias eksportuojamus produktus, žino savo eksporto potencialą ir dažnai turi sudariusios potencialių eksporto šalių sąrašą. Todėl pagrindinis klausimas, kuris iškyla įmonėms, yra

klausimas apie tai, kaip suformuoti įmonės eksporto portfelį pagal potencialias eksporto šalis, kad gauti maksimizuoti savo naudą.

Prieš pasirenkant tinkamiausias eksporto rinkas įmonės iš pradžių turi jas nuosekliai susegmentuoti. Kotler'is ir Keller'is (2007, p. 154) teigia, kad potencialios rinkos dažniausiai segmentuojamos dvejais būdais. Pirmuoju, segmentai formuojami atsižvelgiant į geografines, demografines bei psichografines savybes. Šiuo atveju analizuojama kokie šių segmentų veiksmų poreikiai ir reakcijos į tam tikrą produktą. Antruoju, yra tiriama vartotojų elgsena, reakcijos į gaunamą naudą, naudojimo atvejus, prekės ženklus, aptarnavimą ir kt. Taigi pagrindiniai segmentavimo kriterijai - geografiniai, demografiniai, psichografiniai ir elgsenos. (Kotler'is ir Keller'is 2007, p. 154)

Įvertinimo etapas yra pirmas etapas įmonės galimybių globalioje rinkoje įvertinimui. Tai potencialių rinkų, kurios yra pagrindiniai kandidatai išsamesnei analizei, išskyrimo etapas. Pradinė atranka leidžia parinkti šalis, kuriose yra geriausios eksporto perspektyvos. Eksporto rinkų atrankai dažniausiai yra naudojami du metodai: laipsniško eliminavimo (Sørensen'as, Madsen'as, 2012, p. 432) ir šalių rangavimo metodas (Ozturk'as, Joiner'is, Cavusgil'as, 2015, p. 119-121).

**Rinkos vertinimo modelis.** Kaip teigia Sorensen'as ir Madsen'as, rinkos įvertinimas yra rinkos analizės ir vertinimo metodas, kuris leidžia įmonės vadovams identifikuoti nedidelį skaičių pageidaujamų rinkų, atmetant tas, kurios yra mažiau patrauklios. Įmonė, kuri naudoja laipsnišką eliminavimą, šio metodo panaudojimą pradeda nuo didelio skaičiaus tikslinių šalių, o vėliau palaipsniui siaurina savo pasirinkimą, analizuodama vis konkretesnę informaciją. Įmonė stengiasi sumažinti tikslinių šalių skaičių, kad liktų tik tos, kurioms reikalinga atlikti detalesnę analizę.



8 pav. Užsienio rinkų vertinimas (sudaryta darbo autoriaus pagal Sorensen'ą, Madsen'ą, 2012.)

Kaip pavaizduota 8 paveiksle rinkų vertinimą sudaro šeši žingsniai:

1. Pagrindinis pageidaujamas potencialas. Pradinis įvertinimas, remiantis analizuojamos rinkos poreikiais.
2. Finansinės ir ekonominės jėgos. Infliacijos, valiutų kursų, palūkanų normų, kreditų prieinamumo, vartojimo, vartotojų mokėjimo įpročiai ir analogiškų investicijų grąžos tendencijos.
3. Politinės ir teisinės jėgos, pavyzdžiui, įėjimo į rinką barjerai, pinigų ir pelno pervedimo galimybės ir politikos stabilumas.
4. Socialinės-kultūrinės jėgos. Šios jėgos gana subjektyvios ir duomenis per atstumą yra sunku surinkti. Todėl analitikai turi remtis kitų nuomone.
5. Konkurencinės jėgos. Konkurentų tikslinėje rinkoje vertinimas.
6. Galutinis naujų rinkų pasirinkimas. Įmonės vadovai turi apsilankyti tose šalyse, kurios atitinka įmonės siekiamus tikslus. Kartu su šių šalių vertinimais jie turi įvertinti bet kokią naują informaciją, kurią jie gaus apsilankymo atitinkamose šalyse metu.

Aprašytas modelis yra orientuotas į produktą, o taip pat tinkamas plataus vartojimo prekių rinkai. Modelis pagrįstas šešiais žingsniais ir suteikia galimybę eliminuoti tas šalis, kurios atrodo mažiau patrauklios po kiekvieno vertinimo žingsnio. Be to, skirtingi svoriai gali būti priskirti atskiroms jėgoms ir tada vertinimas tampa labiau konkretus. Eliminavimo metodas labai tinka plataus vartojimo prekėms. Dažnai šio proceso metu analizuojamos visos pasaulio šalys. Tačiau, kaip teigia Bosakova, Kubak'as, Andrejkovič'ius ir Hajduova (2015 p. 53 - 68), jei analizuojamų tikslinių rinkų skaičius nėra didelis, reikalingas labai kruopštus ir gilus jų palyginimas ir dažniausiai gali būti toks atvejis, kaip po atskirų įvertinimo etapų nebus eliminuota nei viena rinka.

**Šalių klasterizavimas ir rangavimas.** Kitas labiausiai perspektyvus potencialių eksporto rinkų įvertinimo metodas yra Ozturk'o, Joiner'io ir Cavusgil'o (2015, p. 119 - 141) pasiūlytas užsienio rinkų indeksavimas ir rangavimas, pagal kurį įvertinimą atliekantis asmuo suteikia kiekvienai šaliai įvertinimą pagal jos rinkos patrauklumą. Kiekvienai šaliai vertintojas visų pirma nustato rinkos potencialo rodiklių rinkinį, o po to naudoja vieną ar kelis rodiklius kaip kintamąjį. Svoriai yra priskiriami kiekvienam kintamajam, kad apibrėžti atitinkamo kintamojo santykinę svarbą: kuo kintamasis svarbesnis, tuo didesnis jo svoris. Po svorinio kintamųjų įvertinimo, gautos reikšmės naudojamos šalių rangavimui.

Idealiu atveju po šalių ar segmentų rangavimo, aukščiausioje pozicijoje atsiduria šalys, kurių vertinimo rodikliai (tokie kaip rinkos dydis ar rinkos augimo tempai) yra santykinai aukšti. Tada reikalinga priimti sprendimą apie tai, kokios ir kiek šalių, sąraše turinčių aukščiausias reitingo reikšmes, atitinka įmonės rinkos plėtros strategiją ir išteklių prieinamumą.

Rangavimo būdas naudojamas sudarant bendrą rinkos galimybių indeksą (angl. - *Overall Market Opportunity Index* – OMOI) (Ye Sheng, Mullen'as, 2011 p. 163- 182). Šis rodiklis naudoja septynis rodiklius, kurių pagalba galima įvertinti užsienio rinkos potencialą. Rinkos potencialo ir kiekybinis galimybių užsienio rinkoje įvertinimas gali turėti didelę reikšmę įmonės, planuojančiai vykdyti eksporto plėtrą, sėkmei. Bendrąjį rinkos galimybių indeksą sudaro septyni rodikliai:

1. Rinkos dydis: gyventojų skaičius tikslinėje rinkoje.
2. Rinkos augimo tempai: vidutiniai metiniai pramonės augimo tempai. Šakos, kurioje dirba eksporto plėtrą vykdanči įmonė, augimo tempai daro tiesioginę įtaką produkcijos paklausai.
3. Rinkos intensyvumas: bendrasis vidaus produktas, tenkantis vienam gyventojui ir privatus vartojimas tikslinėje rinkoje.
4. Rinkos vartojimo potencialas: vidurinės klasės dydis. Kuo geresnė tikslinės rinkos vartojimo galia, tuo geresnės produkto, pateikiamo rinkai, perspektyvos.
5. Komercinė infrastruktūra: prieigos prie ryšio ir produkcijos kanalų paprastumas. Šalyse su geresne prieiga prie paskirstymo ir ryšio kanalų yra geresnės galimybės, nei šalyse, kur tokia prieiga yra silpna.
6. Verslo laisvė: prekybinė - mokesstinė politika, valstybinis ekonominės produkcijos vartojimas, pinigų - kredito ir bankų politika, kapitalo srautai ir tiesioginės užsienio investicijos, darbo užmokesčio ir kainų kontrolė, nuosavybės teisė, teisinio reguliavimo klimatas ir šešėlinės ekonomikos mastai. Geriausia situacija verslui yra laisva rinkos ekonomika. Kuo mažesnis valstybinis ekonomikos reguliavimas, to įmonės gali pasiekti geresnius rezultatus.
7. Rinkos imlumas: vidutiniai metiniai užsienio prekybos (su šalimi, kurios rezidentė yra eksporto plėtrą vykdanči įmonė) apimčių vienam gyventojui augimo tempai. Rinkos, kurios gina savo rezidentų produkciją, nėra labai patrauklios kitų šalių gamintojams (Ye Sheng, Mullen'as, 2011).

Kiekvienam iš bendrąjį rinkos galimybių indeksą sudarančių rodiklių, įmonė gali pagal savo eksporto plėtros ir veiklos vystymo strateginius tikslus gali priskirti atitinkamus svorius. Bet kuriuo atveju yra gaunama skaitinė indekso reikšmė, kuri leidžia lengvai palyginti potencialias įmonės eksporto plėtros šalis.

Remiantis Chattopadhyay'umi ir Batra (2012, p. 163), statistinė pasirinktų rodiklių informacija, kuria naudojamos užsienio rinkos potencialo įvertinimui arba reitingavimui, turi suteikti galimybę įvertinti rodiklių reikšmių pokyčius laike ir dėl šios priežasties ši informacija turi apimti mažiausiai trijų metų periodą. Savo ruožtu rinkos eksporto plėtrai parinkimą reikalinga vykdyti penkiais etapais:

1. Įmonės, vykdančios eksporto plėtrą, rodiklių, apibūdinančių pramonės šaką, parinkimas ir nustatymas.
2. Pirminių bei antrinių duomenų, reikalingų potencialių eksporto rinkų įvertinimui surinkimas, transformavimas į palyginamuosius rodiklius. Tai reiškia, jog visų rodiklių skaitinės reikšmės yra išreikštos balais arba vieta tarp atitinkamo rodiklio reikšmių potencialiose eksporto rinkose. Tokiu būdu, atitinkamo rodiklio skaitinę reikšmę galima palyginti su kitų potencialių eksporto rinkų atitinkamo rodiklio reikšmėmis. Priklausomai nuo pramonės šakos, kurioje eksportą plečianti įmonė vykdo veiklą, galima reikalinga pasirinkti tinkamą reitingavimo metodą.
3. Pagal kiekvieno rodiklio atitikimą ir reikšmingumą įmonės strateginiams tikslams, pasirinktų rodiklių visumoje jam priskiriamas atitinkamas svoris.
4. Paruoštų duomenų analizė, naudojantis metodu, kuomet analizė atliekama pagal skirtingus rodiklių svorių variantus.
5. Sprendimo dėl eksporto rinkų parinkimo pagal atliktos analizės rezultatus priėmimas.

Iš visų pateiktų eksporto rinkų parinkimo proceso etapų reikšmingiausi yra tinkamų kriterijų ir svorių jiems priskyrimas. Visų pirma, reikalinga parinkti tokius kriterijus, kurie leistų apibūdinti pardavimus ankstesniais laikotarpiais, kriterijus, atspindinčius įmonės užimamą rinką ir jos vystymosi perspektyvas, patirtį, konkurencingumą. Reikalinga parinkti tokią rodiklių sistemą, kurios rodikliai būtų specifiniais planuojamam eksportuoti produktui, atspindėtų jo galutinę kainą, o taip pat jau įmonės vykdomo eksporto apimtį. Į rodiklių sistemą būtina įtraukti ir priimančios šalies makroekonominis rodiklius, tarp kurių vienas iš svarbiausių būtų rinkos dydis, išreikštas rinkos augimo, populiacijos, pelno ar pajamų rodiklių reikšmėmis.

Vertinant potencialias eksporto rinkas, jas galima sugrupuoti į tris grupes: produkto potencialių rinkų parametrai, makroekonominiai potencialių eksporto šalių parametrai, lemiantys verslo aplinką ir vidaus vartojimą ir galutinei produkto kainai potencialiose eksporto rinkai darantys veiksniai. 6 lentelėje pavaizduoti rinkų reitingavimo kriterijai.

**6 lentelė. Įmonės potencialių eksporto rinkų reitingavimo kriterijai (Breton'as, Martín'as, 2011)**

| <b>Rinkos parametrai</b>                                       |
|--|
| Eksportuojamo produkto kaina potencialioje rinkoje             |
| Eksportuojamo produkto pardavimų apimtys potencialioje rinkoje |
| Pardavimų augimo prognozė                                      |
| Ankstesnių laikotarpių pardavimų augimas                       |
| Gyventojų skaičius priimančioje šalyje                         |

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

|  |
|--|
| <b>Makroekonominiai rodikliai</b>                          |
| Bendrasis vidaus produktas vienam gyventojui               |
| Suderintas vartotojų kainų indeksas                        |
| Bendrasis konkurencingumo indeksas                         |
| <b>Veiksniai, darantys įtaką galutinei produkto kainai</b> |
| Pridėtinės vertės mokesčio norma                           |
| Atstumas iki šalies  |

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant sėkmingai vykdyti eksporto plėtrą, įmonė visų pirma turi įvertinti ir pasirinkti tokias eksporto rinkas, kurios įmonei leistų pasiekti užsibrėžtus tikslus ir realizuoti iškeltus uždavinius. Potencialių rinkų įvertinimui galima naudoti rinkos vertinimo modelį ar rinkos klasterizavimo ir rangavimo modelį. Tačiau, naudojant bet kurį iš šių metodų, svarbiausia parinkti tinkamą vertinimo rodiklių sistemą ir suteikti adekvačius svorius kiekvienam iš rodiklių. Pagal vertinimo rodiklius atrinktoms eksporto rinkoms reikalinga paskaičiuoti naudą, kurią gaus eksporto plėtrą vykdanči įmonė, eksportuodama savo produkciją į atitinkamas rinkas. Pagal potencialios naudos palyginimą priimamas galutinis sprendimas apie konkrečias rinkas, į kurias bus eksportuojama produkcija, ir eksporto apimtis į kiekvieną iš pasirinktų rinkų. Pažymėtina, kad rinkos atrankai reikalinga naudoti kelis instrumentus ir jų panaudojimas turi būti atliekamas tam tikra tvarka. Siekiant atrinkti eksporto rinkas, įmonė visų pirma turi įsivertinti savo gamybos ir eksporto galimybes, įvertinti galimybes parduoti produkciją vietinėje rinkoje ir tik tada vykdyti eksporto rinkų atranką.

### 3. MODULINIŲ NAMŲ EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ VERTINIMO METODOLOGIJA

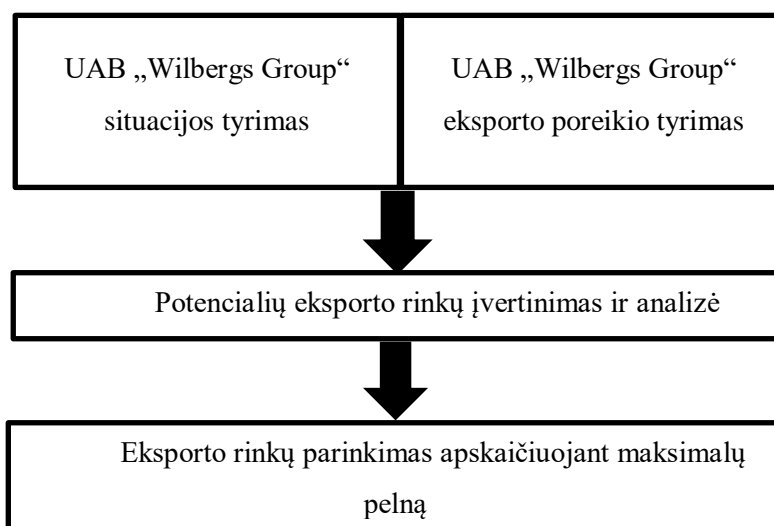
**Tyrimo objektas.** Įmonės UAB „Wilbergs Group“ eksporto plėtra.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti įmonės UAB „Wilbergs Group“ eksporto plėtros galimybes ir parinkti eksporto rinkas, užtikrinančias didžiausią eksportuojamos produkcijos pelną.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti įmonės UAB „Wilbergs Group“ plėtros užsienio rinkose galimybes.
2. Įvertinti pasirinktas užsienio rinkas įmonės UAB „Wilbergs Group“ produkcijos eksporto požiūriu.
3. Nustatyti eksporto šalis, užtikrinančias maksimalų pelną.
4. Sudaryti modulinį namų eksporto plėtros modelį.

Kad pasiekti tyrimo tikslą, sudaryta tyrimo schema, pateikta 9 paveiksle.



9 pav. UAB „Wilbergs Group“ eksporto plėtros tyrimo schema (sudaryta autoriaus)

**Įmonės UAB „Wilbergs Group“ situacijos tyrimo metodika.** Siekiant ištirti įmonės UAB „Wilbergs Group“ situaciją rinkoje, kurioje ji veikia, tikslinga naudoti SSGG analizę. SSGG (angl. - *strengths, weaknesses, opportunities, threats* - SWOT) analizė – metodas, kuris sudaro galimybes nustatyti UAB „Wilbergs Group“ įmonės silpnąsias bei stipriąsias puses, o taip pat suderinti jas aplinkos keliamais pavojais ir suteikiamomis galimybėmis. Šis analizės metodas suteiks galimybę įvertinti UAB „Wilbergs Group“ esamą strateginę situaciją. Kaip jau minėta SSGG analizės metodas į įmonę leidžia pažvelgti sisteminiu požiūriu, išnaudojant įmonės potencialą, stiprinant įmonės silpnąsias puses, išnaudojant galimybes ir saugantis grėsmių.

**Įmonės UAB „Wilbergs Group“ eksporto poreikio tyrimo metodika.** Tam, kad įvertinti konkurenciją ir konkurentus rinkoje tyrime naudojamas M. Porter'io penkių jėgų modelis, kuris pavaizduotas 5 paveiksle. Kuriuo naudojantis bus išanalizuota UAB „Wilbergs Group“ situacija konkurencinėje aplinkoje, ir taip įvertinamos galimybės sėkmingai plėtrai. Yra žinoma, kad Lietuvos moduliųjų namų gamintojai stipriai konkuruoja eksporto šalyse, todėl įmonei būtina išlikti konkurencingais įvairiais aspektais. Šis metodas nukreiptas ne vien tik į tiesioginių konkurentų analizę. Metode numatyta ir kitų rinkos dalyvių, darančių poveikį analizuojamos įmonės konkurencingumui ir veiksams, analizę.

**Eksporto rinkų vertinimas.** Potencialių įmonės UAB „Wilbergs Group“ produkcijos eksporto rinkų patrauklumo kriterijai grupuojami į tris grupes: moduliųjų namų potencialių rinkų parametrai, makroekonominiai potencialių eksporto šalių parametrai, lemiantys verslo aplinką ir vidaus vartojimą ir galutinei moduliųjų namų kainai potencialiose eksporto rinkose darantys veiksniai. Kriterijai, pagal kuriuos atliekamas potencialių įmonės UAB „Wilbergs Group“ produkcijos rinkų reitingavimas ir šių kriterijų pasirinkimo priežastys pateiktos 7 lentelėje.

**7 lentelė. Įmonės UAB „Wilbergs Group“ potencialių eksporto rinkų reitingavimo kriterijai (sudaryta autoriaus)**

| <b>Kriterijus</b>  | <b>Paiškinimas</b>   |
|--|--|
| <b>Rinkos parametrai</b>                                       |  |
| Eksportuojamo produkto kaina potencialioje rinkoje             | Pagrindiniai parametrai, sąlygojantys įmonės UAB „Wilbergs Group“ pajamas už parduotus moduliuosius namus potencialioje eksporto šalyje, yra vidutinė gamykloje pagamintų surenkamų (angl. prefabricated) namų kaina ir parduodamų namų kiekis potencialioje eksporto šalyje.      |
| Eksportuojamo produkto pardavimų apimtys potencialioje rinkoje | Informacija apie surenkamų namų pardavimų apimtį ir kainas gauti iš įmonės UAB „Wilbergs Group“ užsakymu atlikto tyrimo, bei įmonei prieinamų tyrimų Freedonia Group duomenų bazėje.   |
| Pardavimų augimo prognozė                                      | Gamykloje pagamintų namų pardavimų augimo prognozė atitinka analizuojamos potencialios eksporto rinkos augimą 2017-2021 metais. Informacija iš UAB „Wilbergs Group“ tyrimų duomenų bazės bei įmonei prieinamų tyrimų Freedonia Group duomenų bazėje.                               |
| Ankstesnių laikotarpių pardavimų augimas                       | Praeities pardavimai yra įmonės tyrimo duomenimis moduliųjų, surenkamų namų pardavimo apimčių augimas 2016 metais, lyginant su 2015 metų pardavimų apimtimis. Informacija iš UAB „Wilbergs Group“ tyrimų duomenų bazės bei įmonei prieinamų tyrimų Freedonia Group duomenų bazėje. |
| Gyventojų skaičius tikslinėje eksporto šalyje                  | Kuo didesnis priimančios šalies gyventojų skaičius, tikimybė, kad eksportuojamų moduliųjų namų pardavimai šioje šalyje bus didesni. Gyventojų skaičius analizuojamose potencialiose eksporto šalyje 2017 m. sausio 1 d. gautas iš Eurostat statistikos duomenų bazės.              |

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje



| <b>Kriterijus</b>  | <b>Paaškinimas</b>  |
|--|---|
| <b>Makroekonominiai rodikliai</b>                          |   |
| Bendrasis vidaus produktas vienam gyventojui               | Tai vienas iš pagrindinių rodiklių, kuris atspindi ekonomikos situaciją potencialioje eksporto šalyje. Parenkant rodiklį buvo daroma prielaida, jog esant didesnei bendrojo vidaus produkto, tenkančio vienam gyventojui, reikšmei, tuo analizuojamoje šalyje yra aukštesnis gyvenimo lygis. Duomenys renkami Eurostat statistikos duomenų bazėje.  |
| Suderintas vartotojų kainų indeksas                        | Suderintas vartotojų kainų indeksas – rodiklis, kuris parodo koks infliacijos lygis yra analizuojamoje šalyje. Aukštesnė šio rodiklio reikšmė reiškia mažesnę gyventojų perkamąją galią analizuojamoje šalyje. Duomenų šaltinis – Eurostat duomenų bazė.  |
| Bendrasis konkurencingumo indeksas                         | Pagal bendrojo konkurencingumo indekso nustatymo metodiką, jis apima visą eilę rodiklių, kurie nusako ekonomikos ir verslo padėtį. Rodiklis lygina šalių ekonominę gerovę. Atskirų šalių bendrojo konkurencingumo indekso reikšmės pateikiami Pasaulio ekonomikos forumo 2015-2016 metų ataskaitoje   |
| <b>Veiksniai, darantys įtaką galutinei produkto kainai</b> |   |
| Pridėtinės vertės mokesčio norma                           | Pridėtinės vertės mokestis yra vartotojo mokama prekės galutinės kainos dalis. Dėl šios priežasties patrauklesnės yra rinkos su mažesne pridėtinės vertės mokesčio norma.   |
| Atstumas iki šalies  | Pakankamai didelę produkcijos galutinės kainos dalį sudaro šios produkcijos transportavimo išlaidos. Kuo didesnis atstumas iki vartotojo, tuo didesni prekės pristatymo jam kaštai, o tai didina galutinę produkto kainą. Šiuo atveju daroma prielaida, kad rinkos, kurios yra arčiau eksportuojančios šalies, yra patrauklesnės eksportui. Duomenys apie atstumus nuo renkami naudojantis GoogleMaps internetiniu žemėlapiu. |

Po atitinkamų rodiklių, skirtų potencialių eksporto rinkų reitingų skaičiavimui, parinkimo, jiems reikia suteikti atitinkamus svorius, kurių skaitinės reikšmės priklauso nuo eksporto tikslo. Remiantis pasauline patirtimi, pagrindinis bet kurios įmonės tikslas yra pelnas. Pelną, savo ruožtu, formuoja pajamos. Dėl šios priežasties rodikliams, kurie yra susiję su pajamomis (vidutinės eksportuojamos produkcijos pardavimų apimtys ir šios produkcijos pardavimo kaina), reitingavime turi būti suteikti didžiausi svoriai. Bendras šių rodiklių svoris turi sudaryti 50 proc. bendro visų reitingavime naudojamų kriterijų svorio. Kaip teigia Gorecka ir Szalucka (2013) veiksniai, kurie lemia pardavimus, reitingo svoryje turėtų užimti 23-26 proc. Likusi reitingo svorio dalis paskirstoma tarp rodiklių, nusakančių makroekonominis ir galutinės kainos veiksnis. Dėl tos priežasties, kad šių rodiklių įtaka eksportui apytiksliai yra vienoda, šia dalį tarp galutinės kainos ir makroekonominių rodiklių galima paskirstyti tolygiai. Tyrime naudojamas reitingo svorių paskirstymas pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė. Eksporto rinkų reitingavimo kriterijų svoriai (sudaryta autoriaus, remiantis Breton'u, Martín'u, 2011)

| Rodiklių grupė             | Rodiklis   | Svoris |
|----------------------------|--|--------|
| Rinkos parametrai          | Eksportuojamo produkto kaina potencialioje rinkoje             | 0,24   |
|                            | Eksportuojamo produkto pardavimų apimtys potencialioje rinkoje | 0,26   |
|                            | Prognozuojamas pardavimo apimčių augimas                       | 0,10   |
|                            | Pardavimų pokytis, lyginant su ankstesniais laikotarpiais      | 0,10   |
| Makroekonominiai rodikliai | Gyventojų skaičius priimančioje šalyje                         | 0,05   |
|                            | Bendrasis vidaus produktas vienam gyventojui                   | 0,05   |
|                            | Suderintas vartotojų kainų indeksas                            | 0,05   |
|                            | Bendrasis konkurencingumo indeksas                             | 0,05   |
| Galutinės kainos rodikliai | Atstumas iki šalies priimančios                                | 0,05   |
|                            | Pridėtinės vertės mokesčio norma                               | 0,05   |

Reitingavimas atliekamas tokiu nuoseklumu: šalys pagal atitinkamą rodiklio reikšmę išrikiuojamos rodiklio mažėjimo ar didėjimo tvarka. Atitinkamo rodiklio mažėjimo tvarka šalys rikiuojamos tais atvejais, kai kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo labiau šis rodiklis palankus eksportui. Pavyzdžiui, modulinius namus geriausiai parduoti tose šalyse, kuriose vidutinė namo kaina yra didžiausia. Šalys rikiuojamos didėjimo tvarka, kuomet palankumo eksportui lygį lemia mažesnė atitinkamo rodiklio reikšmė. Pavyzdžiui, modulinius namus geriau pirks tose šalyse kuriose mažesnis suderintas vartotojų kainų indeksas (infliacija) ir tuo pačiu didesnė vartotojų perkamoji galia.

Po šalių sąrašo išdėstymo atitinkamo rodiklio didėjimo ar mažėjimo tvarka, šaliai suteikiamas eilės numeris išdėstymo sąrašė. Kiekvienai šaliai šis eilės numeris dauginamas iš atitinkamo rodiklio svorio. Susumavus visas sandaugas, kiekvienai šaliai gaunamas bendrasis palankumo eksportui reitingas. Palankiausių eksporto plėtrai šių apibendrinto eksporto palankumo reitingo reikšmė yra mažiausia. Išrūšiavus šalis pagal apibendrinto palankumo eksportui reitingo reikšmę didėjimo tvarka, gaunamas sąrašas, kurio viršuje yra palankiausios analizuojamos įmonės produkcijos eksportui šalys.

Maksimalaus pelno eksporto kryptų sudarymo metodika. Pelno, kuris gaunamas pardavus namą atitinkamoje šalyje, skaičiavimas atliekamas pagal formulę (1):

$$p_i = k_i - (s + t_i + r_i + v_i) \quad (1)$$

- čia:  $p_i$  – įmonės pelnas už parduotą vieną modulinių surenkamą namą  $i$ -toje šalyje;  
 $k_i$  – vidutinė vieno modulinio surenkamo namo pardavimo kaina  $i$ -toje šalyje;  
 $s$  – namo gamybos ir montavimo savikaina (be PVM);  
 $t_i$  – mokestis tarpininkui  $i$ -oje šalyje (svyruoja nuo 1 iki 3 proc.);

$r_i$  – transporto kaštai iki  $i$ -tosios šalies;

$v_i$  – pridėtinės vertės mokestis  $i$ -joje šalyje nuo pardavimo kainos.

Uždavinys yra apskaičiuoti maksimalų pelną iš kiekvienos potencialios eksporto šalies (2):

$$\sum_{i=1}^n p_i \cdot x_i \quad (2)$$

čia:  $x_i$  – namo eksporto į  $i$ -tąją šalį skaičius.

Tokiu būdu, reikalinga rasti tokias namo eksporto į kiekvieną pasirinktą šalį apimtis ( $x_1, x_2, \dots, x_n$ ).

Uždavinys apskaičiuojamas naudojantis Microsoft Excel programa.

## 4. MODULINIŲ NAMŲ EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ VERTINIMAS

### 4.1. UAB „Wilbergs Group“ išorinės ir vidinės aplinkos analizė

#### Išorinės aplinkos analizė

Siekiant atlikti UAB „Wilbergs Group“ SSGG analizę ir nustatyti įmonei keliamus išorinės aplinkos keliamus pavojus ir suteikiamas galimybes, tikslinga naudoti PEST analizės modelį, kuris suteikia galimybę atlikti išorinės aplinkos veiksnių, kurie daro įtaką analizuojamos įmonės veiklai, analizę. Tai teisiniai- politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai.

**Politiniai - teisiniai veiksniai.** Politinę situaciją Lietuvoje galima charakterizuoti kaip santykinai nestabilią: didelės problemas kelia vis dar egzistuojanti korupcija, nėra efektyviai valdininkų veiklą reglamentuojančių įstatymų. Nestabilumą padidino ir pablogėję santykiai su Rusija. Neapibrėžtumas išlieka ir dėl Jungtinės Karalystės išstojimo iš Europos Sąjungos: koku lygiu išliks laisvas darbo jėgos, kapitalo, prekių judėjimas tarp šių subjektų, kiek ir kokia forma išliks šių dviejų subjektų prekybiniai ir finansiniai ryšiai.

UAB „Wilbergs Group“ ūkinę veiklą organizuoja ir realizuoja administracija, veikdama pagal Lietuvos Respublikos įstatymus, bendrovių įstatus, visuotinio akcininkų susirinkimo nutarimus. Didelę įtaką UAB „Wilbergs Group“ veiklai turi mokesčių sistema. Egzistuojanti Lietuvos mokesčių sistema su daugiau nei 20 įvairių mokesčių, dideliu jų lengvatų ir išimčių skaičiumi, visa eile diferencijuotų tarifų ir ne visuomet aiškiai apibrėžta jų apskaičiavimo tvarka, sudaro prielaidas įeiti į įvairias verslo veiklos sritis.

Galima padaryti išvadą, kad egzistuojanti politinė-teisinė aplinka sudaro palankias galimybes UAB „Wilbergs Group“ eksportuoti savo produkciją į Europos Sąjungos šalis. Šiuo metu Lietuvos Respublikoje įstatyminė bazė, kuri užtikrina ir reglamentuoja įmonių veiklą, yra pakankama, tačiau dažna šių įstatymų kaita neskatina veiklos stabilumo. Dažnas šių įstatymų keitimas, pildymas daro neigiamą poveikį Lietuvos Respublikoje veiklą vykdančių įmonių, tame tarpe ir UAB „Wilbergs Group“ veiklai. Taip pat pažymėtina, kad į medienos pramonės rinką nėra jokių apribojimų tokios veiklos verslo įmonių atėjimui ir dėl to šioje rinkoje gausu konkurentų.

**Ekonominiai veiksniai.** Pagrindiniai Lietuvos ekonominiai rodikliai pateikti 8 lentelėje.

Bendroji ekonominė situacija vidaus rinkoje, tiesiogiai daro įtaką įmonei siekiančiai eksportuoti. Šalies ekonominiai veiksniai atsispindi įmonės konkurencingume. Pagrindiniai Lietuvos ekonominiai rodikliai pateikti 9 lentelėje.

**9 lentelė. Pagrindiniai Lietuvos ekonominiai rodikliai ir jų prognozė (sudaryta autoriaus, remiantis Lietuvos statistikos departamento ir Lietuvos banko duomenimis)**

| <b>Rodiklis</b>                                  | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017<br/>(prognozė)</b> | <b>2018<br/>(prognozė)</b> |
|--|-------------|-------------|----------------------------|----------------------------|
| Bendrojo vidaus produkto augimas (proc.)         | 1,6         | 2,0         | 3,3                        | 2,8                        |
| Vartotojų kainų indeksas (proc.)                 | -0,9        | 1,0         | 3,0                        | 2,5                        |
| Vidutinio darbo užmokesčio augimas (proc.)       | 5,8         | 7,1         | 4,7                        | 3,2                        |
| Nedarbo lygis (proc.)                            | 9,1         | 8,0         | 7,4                        | 7,2                        |
| Prekių ir paslaugų eksporto augimas (proc.)      | -4,3        | 1,0         | 8,0                        | 6,5                        |
| Tiesioginių užsienio investicijų augimas (proc.) | 2,3         | 0,5         | 1,0                        | 1,0                        |

Bendrojo vidaus produkto augimo rodiklis yra vienas iš pagrindinių rodiklių, nusakančių šalies ekonomikos būklę ir jos vystymosi kryptį. Iš 9 lentelėje pateiktų duomenų galima padaryti išvadą, kad Lietuvos bendrojo vidaus produkto augimo tempai 2016 metais augo. Augimas prognozuojamas ir 2017 metais, tačiau 2018 metais prognozuojamas bendrojo vidaus produkto augimo tempų lėtėjimas. Kaip pažymi bankų analitikai (Swedbank, 2017), būsimas investicijas į ekonomiką gali sumažinti nepalanki Lietuvos vyriausybės ekonominė politika, nepalankūs ekonominiai ir politiniai įvykiai užsienyje.

Vartotojų kainų indeksas yra pagrindinis infliacijos šalyje rodiklis. Jis parodo kiek vartotojai brangiau (ar pigiau) moka už tam tikros sudėties prekių ir paslaugų krepšelį. Reikia pažymėti, kad 2015 metais Lietuvoje buvo užfiksuota defliacija (vartojimo prekių kainų mažėjimas). Tačiau 2016 užfiksuotas , o 2017 metais prognozuojamas infliacijos augimas , kiek, pagal prognozes, sulėtėsiantis 2018 metais. Bendru atveju, nedidelė infliacija yra gerai, nes jis skatina vartojimą. Paprastai tokios infliacijos, kuri skatintų vartojimą, dydis priklauso nuo šalies ekonominio išsivystymo lygio (išsivysčiusios šalyse 1-3 proc., o besivystančiose – 2-6 proc.). Tokiu būdu galima padaryti išvadą, kad Lietuvoje infliacija didelės neigiamos įtakos ekonomikai neturėtų padaryti.

Kitas svarbus ekonomikos rodiklis, turintis įtakos vartojimui ir ekonomikai yra vidutinis darbo užmokestis. Didžiausias jo augimas užfiksuotas 2016 metais, kai lyginant su 2015 metais, jis padidėjo 7,1 proc. Pagal analitikų prognozes (Swedbank, 2017), 2017 ir 2018 metais darbo užmokesčio augimas lėtės. Įvertinant tai, kad Lietuvoje vidutinis darbo užmokestis yra vienas iš mažiausių Europos Sąjungoje, toks augimo tempų mažėjimas gali padaryti poveikį vartojimui.

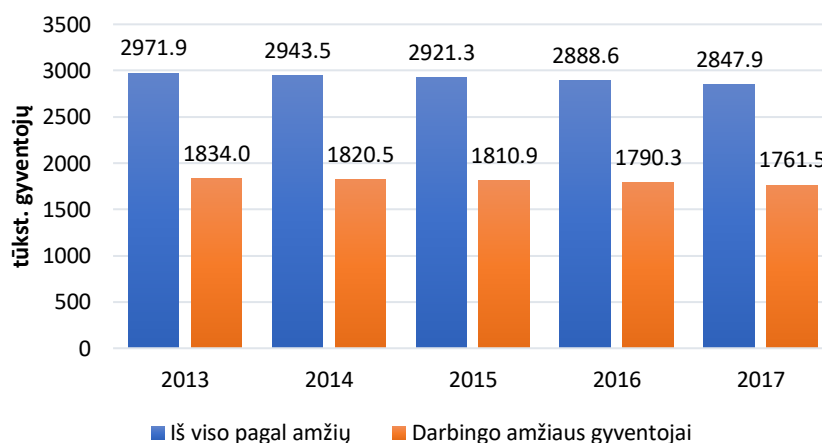
Nedarbo lygis Lietuvoje mažėja. Nuo 2015 metais užfiksuoto 9,1 proc. nedarbo lygio prognozuojama, kad 2018 metais nedarbo lygis bus 7,2 proc. Tačiau nežiūrint į mažėjantį nedarbą, Lietuvoje egzistuoja kvalifikuotų darbuotojų trūkumo problema. Todėl mažėjantis nedarbas pilnai nedarbo situacijos darbo rinkoje neatspindi. Tačiau bendru atveju nedarbas Lietuvoje mažėja, o tai gali rodyti, kad didėja produkcijos ir paslaugų gamyba.

Lietuvos ekonomikai didelę reikšmę turi eksportas. Tai buvo pagrindinis šalies išėjimo iš pasaulinės ekonomikos krizės padarinių variklis. Tačiau 2015 metais buvo užfiksuotas eksporto apimčių sumažėjimas, tačiau nuo 2016 metų eksporto apimtys padidėjo ir šis augimas prognozuojamas tiek 2017, tiek ir 2018 metais. Todėl galima padaryti prielaidą, kad eksportas Lietuvoje ir toliau bus vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą.

Dar vienas iš ekonomikos vystymosi rodiklių yra tiesioginių užsienio investicijų apimtys. Jos parodo, kiek užsienio investuotojams yra patrauklios jiems kuriamos ir bendros ekonomikos sąlygos. Reikia pažymėti, kad nors 2016 metais buvo užfiksuotas tiesioginių užsienio investicijų augimo ženklus sulėtėjimas, 2017 ir 2018 metais numatytas lėtas tokių investicijų augimas (po 1 proc. per metus).

Apibendrinant galima teigti, kad nors ir Lietuvos ekonomikos rodikliai yra palankūs UAB „Wilbergs Group“ veiklai, tačiau dėl lėto vartojimo mažėjimo, didėjančios infliacijos, plėtros atveju bendrovei tikslinga būtų vystyti savo eksporto galimybes.

**Socialiniai veiksniai.** Gyventojų skaičiaus pokyčiai Lietuvoje pateikiami 10 paveiksle



**10 pav. Gyventojų ir darbingo amžiaus gyventojų skaičius 2013-2017 metais (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)**

Per analizuojamą laikotarpį Lietuvoje tiek bendras gyventojų skaičius, tiek ir darbingo amžiaus gyventojų skaičius sumažėjo. Bendras gyventojų skaičius sumažėjo 4,2 proc., o darbingo amžiaus gyventojų skaičius sumažėjo 4,0 proc. (Lietuvos statistikos departamentas, 2017) Taip pat mažėjo ir gyventojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą skaičius. Vis tai turėjo įtakos tam, kad šiuo metu kai kuriose pramonės šakose jaučiamas kvalifikuotų darbuotojų trūkumas.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis socialinis veiksnys trukdantis UAB „Wilbergs Group“ sėkmingai vystyti savo veiklą yra bendras gyventojų skaičiaus mažėjimas, kuris lemia ir potencialių analizuojamos bendrovės vartotojų skaičiaus mažėjimą. Taip pat kita šios srities problema

yra mažėjantis kvalifikuotų darbuotojų skaičius, kas gali gerokai apsunkinti UAB „Wilbergs Group“ veiklos plėtrą.

**Technologiniai veiksniai.** Didelę reikšmę bet kurios įmonės veiklai globalizacijos ir internacionalizacijos sąlygomis turi informacinių - telekomunikacinių technologijų vystymasis ir interneto plėtra. Tai įmonėms leidžia užtikrinti geresnį savo vartotojų aptarnavimą (palaikyti ryšius su vartotojais, aktyviai ir efektyviai analizuoti rinką ir pan.), o taip pat ženkliai efektyviau panaudoti savo turimus išteklius (vykdyti kontrolę, apskaitą, optimizuoti veiklos procesus ir pan.) taip pat užtikrinti glaudžius santykius su partneriais ir tiekėjais. Modulinių namų technologija nuolat tobulėja, įdiegiamos surinkimą pagreitinančios surinkimo linijos, gamybos sprendimai. Konkurencijoje laimi pigiau ir kokybiškai pagaminantys gamintojai. Todėl itin svarbi masto ekonomija, kuri pasiekama įdiegiant gamybos procesus optimizuojančias sistemas ir pasitelkiant naujausią įrangą.

### **Vidinės aplinkos analizė**

Tam, kad būtų galima identifikuoti įmonės silpnybes, bei stipriąsias savybes SSGG analizei, reikalinga atlikti UAB „Wilbergs Group“ vidinės aplinkos analizę, kurią sudaro įmonės organizacinės struktūros analizė, personalo analizė, finansinių išteklių analizė ir veiklos sistemos analizė.

UAB „Wilbergs Group“ - tai Lietuvos - Islandijos įmonė, įkurta 2002 metais. Ją įsteigė du Islandijos verslininkai ir 14 metų Lietuvoje veikė kaip UAB „Quercus Juventatis“. 2016 metais pakeitus įmonės svtainę, įmonė pakeitė savo pavadinimą į UAB „Wilbergs Group“.

Ilgą laiką dirbę grindų ir medienos apdirbimo industrijoje šie du islandų verslininkai nusprendė pradėti savo gamybą ir įsteigė savo įmonę Lietuvos centre, Kazimieravoje, netoli Kauno. Du gamybos padaliniai yra įsikūrę Jonavos mieste. Įmonės veiklos prioritetinės sritys - kietmedžio grindų dangos, vonios kambario modulių bei surenkamų, modulinių namų gamyba.

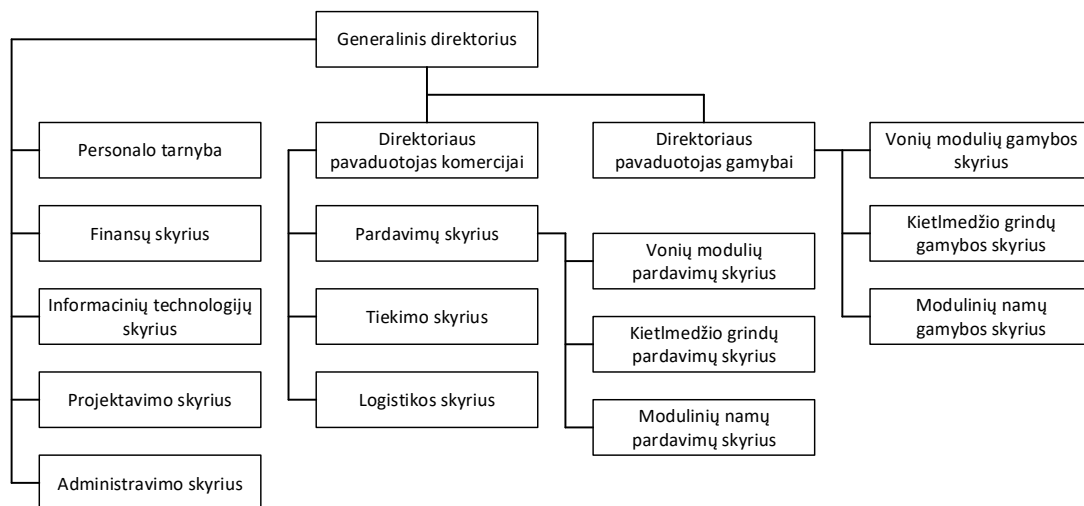
*UAB „Wilbergs Group“ misija* – didinti įmonės vertę tiekiant kokybišką kietmedžio grindų dangą, įrengiant vonios kambario modulių ir modulinius klientams, vadovaujantis tvirtais verslo principais ir vertybėmis. Taip pat tenkinti klientų poreikius, teikti aktualią ir operatyvią informaciją.

*UAB „Wilbergs Group“ vizija* - tapti įmone, atitinkančia aukščiausius kokybės standartus savo veiklos srityje.

*UAB „Wilbergs Group“ tikslas* - būti profesionaliu ir patikimu pagalbininku įsirengiant grindis, modulinius namus ar vonios kambario modulius.

Pagal UAB „Wilbergs Group“ misiją ir viziją, įmonė savo veikloje naudoja integracijos (horizontalaus augimo) strategiją. Vis geriau pažindama savo vartotojų (fizinių ir juridinių asmenų) poreikius ir prisitaikydama prie šių poreikių UAB „Wilbergs Group“ plečia esamą rinką, o identifikuodama vartotojų poreikius naujiems gaminiams – įeina į naujas rinkas. UAB „Wilbergs Group“ horizontalios integracijos forma – ilgalaikės sutartys.

**Organizacinė struktūra.** UAB „Wilbergs Group“ organizacinė struktūra pateikta 11 paveiksle.



**11 pav. UAB „Wilbergs Group“ organizacinė struktūra (sudaryta autoriaus)**

UAB „Wilbergs Group“ organizacinė struktūra yra funkcinė. Tai reiškia, kad įmonėje panašiose veiklose dirbantys (panašias funkcijas atliekantys) darbuotojai suburiami į atskirus padalinius. Kiekvienam padalinii vadovauja aukštesnio lygio vadovybei pavaldus padalinio vadovas. Tokios struktūros trūkumas yra tai, kad ji nėra lanksti, kas trukdo įmonei, nes atskirų padalinių tikslai gali būti svarbesni už bendrus įmonės tikslus.

Įmonėje įdiegtos ir sėkmingai funkcionuoja veiklos valdymo ir visuotinės kokybės valdymo. Įmonė didelį dėmesį skiria kokybei ir tinkamam vartotojų aptarnavimui. Kokybės sistema orientuojama į vartotojams teikiamų pažadų vykdymą, o kokybės lygis vertinamas kliento požiūriu. Kiekvienas UAB „Wilbergs Group“ darbuotojas yra atsakingas už savo veiklos ir bendrą įmonės gaminamų gaminių ir teikiamų paslaugų kokybę. Kokybės tikslai yra apibrėžti įmonės kokybės vadove, o atitinkamų veiklų, gaminių ir paslaugų atitikimas kokybės reikalavimams pastoviai matuojamas ir vertinamas. Bendrovėje yra užfiksuoti vartotojų aptarnavimo standartai, pastoviai rengiami mokymai atitikti šiuos standartus. Taip UAB „Wilbergs Group“ buvo suformuotas vieningas požiūris į vartotojų aptarnavimo kokybę.

Pagal UAB „Wilbergs Group“ kokybės valdymo sistemos nuostatas ir reikalavimus, įmonėje yra parengti tokie dokumentai:

- procedūrose nuosekliai aprašyti procesai, kurie vyksta įmonėje, numatyti jų realizavimo metodai ir šaltiniai. Šiuose dokumentuose nurodoma taisyklės, normos, sąlygos ir tvarka, kas reikalinga gerai atlikti tam tikrą darbą;
- kokybės vadovas, kuriame aprašyta įmonės kokybės valdymo sistema, įmonės kokybės politika, jos įgyvendinimo principai ir tikslai;

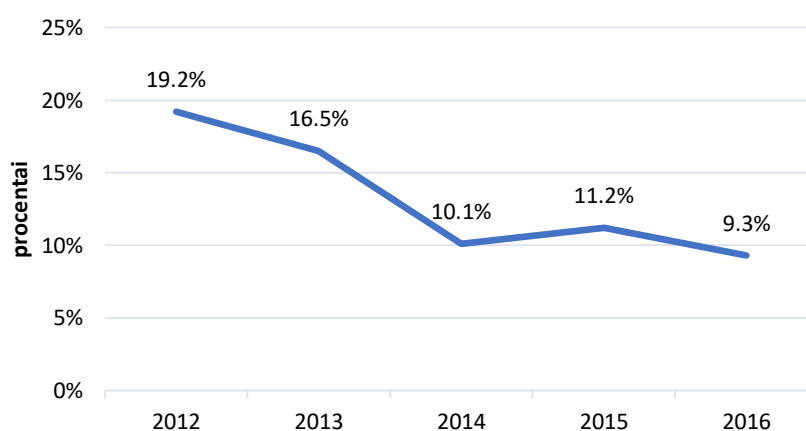


- pareigybinės instrukcijos, kuriose yra nurodytos darbuotojo teisės, pareigos, atsakomybė ir įgaliojimai. Kiekvienas įmonės darbuotojas turi jo pareigas atitinkančias pareigybines instrukcijas.
- darbo instrukcijos, kuriose detaliam aprašytos veiklos sritys, kurios svarbios kokybei;

Veiklos valdymo sistema - tai priemonė, kuri vadovams padeda valdyti ir tobulinti darbuotojų veiklą. Dėka šios veiklos valdymo sistemos UAB „Wilbergs Group“ darbuotojai aiškiai supranta įmonės veiklos tikslus ir uždavinius, žino, koku būdu savo konkrečiu darbu jie turi siekti šių tikslų ir vykdyti uždavinius. Tai įgalina vertinti bei tobulinti tiek darbuotojų grupių, tiek ir pavienių darbuotojų veiklą. UAB „Wilbergs Group“ veiklos valdymo sistemos tikslai:

- padėti darbuotojams aiškiai suvokti rezultatus, kurių iš jų tikimasi;
- veiksmingai organizuoti UAB „Wilbergs Group“ darbuotojų veiklą;
- integruoti įmonės procesus ir sistemas;
- su konkrečia veikla sieti kompetencijų poreikį.

**Darbuotojai.** Bet kuriai įmonei svarbiausias išteklius yra žmonės, kurie suteikia galimybes valdyti ir realizuoti veiklą. UAB „Wilbergs Group“ deklaruoja, jog įmonės darbuotojai – pagrindinis įmonės sėkmės veiksnys ir turtas. Tai rodo ir įmonės darbuotojų kaita vaizduojama 12 paveiksle.



**12 pav. UAB „Wilbergs Group“ darbuotojų kaita 2012-2016 metais (sudaryta autoriaus, pagal įmonės duomenis)**

Darbuotojų kaitos koeficientas skaičiuojamas kaip visų administracijos sprendimu atleistų ir išėjusių savo noru darbuotojų per metus skaičiaus santykis su darbuotojų vidutiniu sąrašiniu skaičiumi metuose. Savo didžiausią reikšmę šis rodiklis UAB „Wilbergs Group“ turėjo 2012 metais ir siekė 19,2 proc. Vėlesniais metais šis koeficientas tik mažėjo, o tai reiškia, kad įmonė stengiasi kuo labiau išlaikyti savo darbuotojus. Taip pat svarbu pažymėti, kad per analizuojamą laikotarpį UAB „Wilbergs Group“ darbuotojų skaičius padidėjo beveik tris kartus: nuo 83 darbuotojų 2012 metais, iki 233

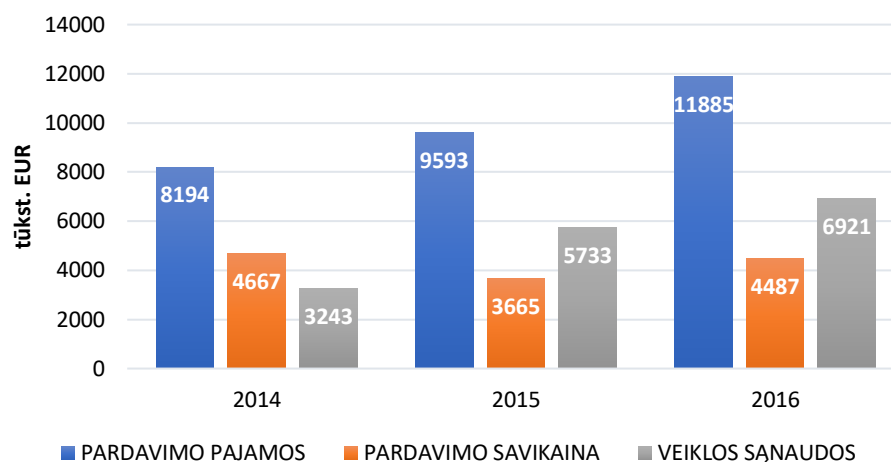
darbuotojų 2016 metų pabaigoje. Toks darbuotojų skaičiaus kitimas ir jų kaitos rodiklio pokyčiai rodo, kad įmonės sėkmingai vykdo savo veiklos plėtrą ir stengiasi, kad darbuotojai būtų įsitraukę ir lojalūs įmonei.

Kaip jau minėta, 2016 metais UAB „Wilbergs Group“ dirbo 233 darbuotojai, iš kurių 60,8 proc. buvo vyrai, o 39,2 proc. – moterys. Vidutinis darbuotojų amžius – 31,7 metai, todėl galima drąsiai teigti, kad UAB „Wilbergs Group“ yra „jaunas“ kolektyvas.

Per analizuojamą laikotarpį ženkliai keitėsi ir UAB „Wilbergs Group“ darbuotojų struktūra pagal išsilavinimą. 2012 metais UAB „Wilbergs Group“ dirbo 24,7 proc. darbuotojų, kurie buvo įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tuo tarpu 2016 metais tokį išsilavinimą turintys darbuotojai sudarė jau 36,8 proc. visų UAB „Wilbergs Group“ darbuotojų. Personalo tarnyba ruošia projektus ir organizuoja mokymus darbuotojams, vertina ugdymo poreikius ir darbuotojų valdymo kokybę. 2016 metais 189 darbuotojai dalyvavo įvairiose mokymo programose, iš jų 57 darbuotojai, susiję su vartotojų aptarnavimu, mokėsi dirbti pagal įmonės klientų aptarnavimo standartus, o pardavimo įgūdžius ir žinias tobulino 42 šios srities specialistų. UAB „Wilbergs Group“ taip pat skatina darbuotojų studijas įvairiuose Lietuvos universitetuose, planuoja darbuotojų karjerą. UAB „Wilbergs Group“ personalo tarnybos specialistai pastoviai vykdo darbuotojų nuomonės tyrimus.

**Finansiniai ištekliai.** Kad įmonė galėtų realizuoti savo planus, jai reikalingi finansiniai ištekliai, kurie leistų finansuoti naujų gaminių projektavimo darbus, vykdyti įmonės veiklos plėtrą, įsigyti technologinę įrangą, gamybinės patalpas, vykdyti rinkodaros priemones ir t.t. Vienas iš tokio finansavimo trūkumų yra tai, kad investicijos, kurias įmonė įvykdo šiuo metu, atsiperka tik po tam tikro laiko.

UAB „Wilbergs Group“ dirba pelningai: 2016 metais grynasis pelnas sudarė 544,5 tūkst. EUR. Didžiausią įmonės sąnaudų dalį sudaro fiksuotos sąnaudos, kurias sudaro įmonės darbuotojų, darbo užmokestis, investicijos į nekilnojamą turtą. Kitą sąnaudų dalį sudaro kintamos sąnaudos, priklausančios nuo pardavimų apimčių. Didėjant produkcijos paklausai, įmonė, parduodama savo gaminius, gali sunaudoti daugiau lėšų montavimui, darbuotojų komandiruočiams ir pan. Tokiu būdu galima teigti, jog įmonei svarbiausios yra fiksuotos sąnaudos. Toks verslo modelis orientuotas į sąnaudas, nes UAB „Wilbergs Group“ siekia sąnaudų mažinimo. Vykdamas veiklą ir parduodamas savo gaminius vartotojams, įmonė didžiausias sąnaudas patiria įsigydama žaliavas ir medžiagas, o taip pat išlaikydama žmogiškuosius išteklius. Bet kuris sprendimas, susijęs su žmogiškaisiais ištekliais daro didelę įtaką įmonės galutiniams rezultatams. Dėl to tiek įmonės vadovui, tiek personalo specialistams svarbu užtikrinti, kad darbuotojų samda, mokymai ir perkėlimas pareigose padėtų siekti tinkamo užduočių atlikimo kiekvienoje veikloje.

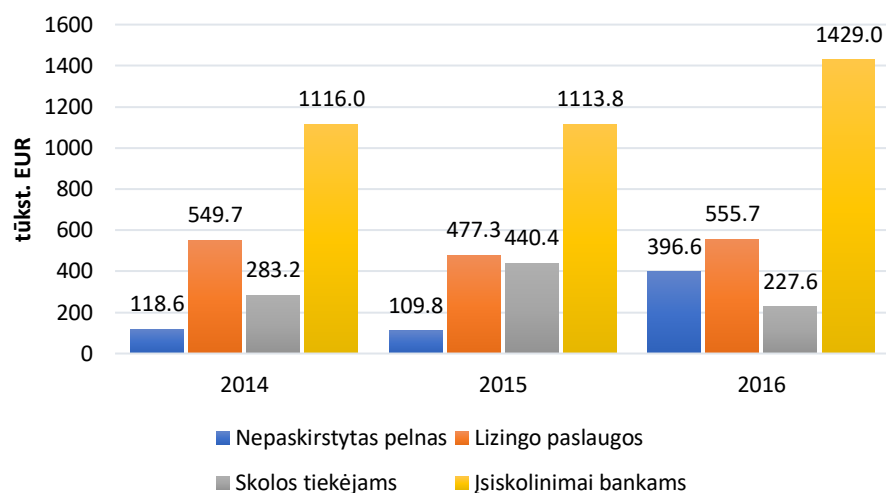


**13 pav. UAB „Wilbergs Group“ pajamos, pardavimų savikaina ir veiklos sąnaudos 2014-2016 metais (sudaryta autoriaus, pagal įmonės duomenis)**

Kaip matoma 13 paveiksle, analizuojamu laikotarpiu UAB „Wilbergs Group“ pajamos pastoviai didėjo. Pardavimų pajamos išaugo 21,1 proc. Pardavimų savikaina per tą patį laikotarpį sumažėjo 19,1 proc. Galima padaryti prielaidą, kad produkcijos savikainos sumažėjimą sąlygojo darbo našumo padidėjimas ir efektyvi tiekėjų paieška. Buvo rasti tiekėjai, įmonei mažesne kaina tiekiantys tinkamos kokybės žaliavas ir medžiagas. Pardavimų apimčių didėjimas rodo, kad UAB „Wilbergs Group“ produkcija yra paklausy rinkoje. Todėl galima teigti, kad įmonės bendrojo pelno augimą užtikrino UAB „Wilbergs Group“ našumo didėjimas, efektyvi tiekėjų paieškos ir produkcijos pardavimų politika. Tačiau analizuojamu laikotarpiu didėjo įmonės veiklos sąnaudos. Šios sąnaudos analizuojamu laikotarpiu padidėjo 78,3 proc. Tokių veiklos sąnaudų augimą galima būtų paaiškinti padidėjusiomis sąnaudomis tiekėjų ir produkcijos vartotojų paieškai.

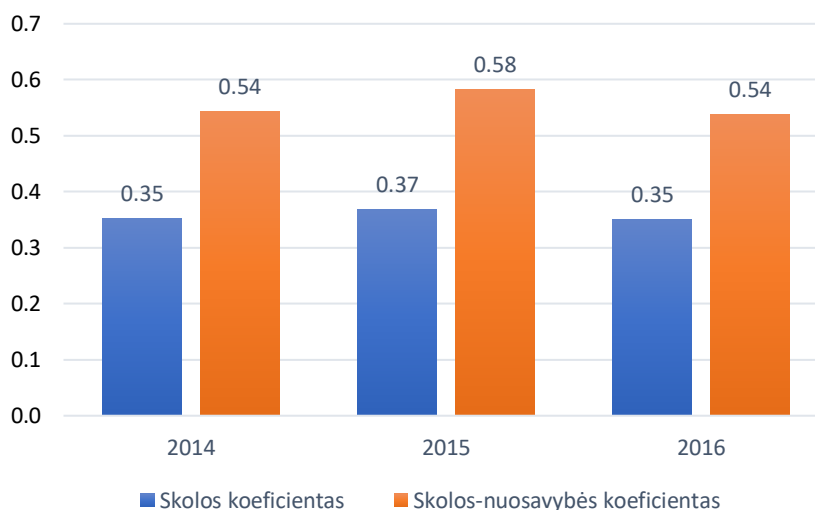
Analizuojant įmonės finansinius išteklius, svarbu įvertinti įmonės veiklos finansavimo šaltinius. Kadangi UAB „Wilbergs Group“ analizuojamu laikotarpiu savo akcinio kapitalo apimčių nedidino, tai savo veiklos akcininkų įnašais nefinansavo. Todėl galima išskirti tokius pagrindinius UAB „Wilbergs Group“ veiklos finansavimo šaltinius (žr. 14 paveikslą):

- banko paskolos;
- lizingo paslaugos;
- nepaskirstytas pelnas;
- apmokėjimų tiekėjams už medžiagas ir žaliavas atidėjimas.



**14 pav. UAB „Wilbergs Group“ finansavimo šaltinių apimtys 2014-2016 metais (sudaryta autoriaus, pagal įmonės duomenis)**

Didžiausią UAB „Wilbergs Group“ įsiskolinimų dalį sudaro paskolos iš bankų, kurių apimtys analizuojamu laikotarpiu padidėjo 28,1 proc. Jei 2015 metais 20,1 proc. savo veiklos UAB „Wilbergs Group“ finansavo skolų tiekėjų sąskaita, tai tokio pobūdžio finansavimo apimtys 2016 metais sumažėjo iki 8,7 proc. Galima padaryti prielaidą, kad tiekėjai pareikalavo sutrumpinti atsiskaitymų už jų tiekimo terminus, o už greitesnius atsiskaitymus suteikė nuolaidas, ką parodo sumažėjusi pagamintos produkcijos savikaina.



**15 pav. UAB „Wilbergs Group“ skolos valdymo rodikliai 2014-2016 metais (sudaryta autoriaus, pagal įmonės duomenis)**

Skolos valdymo efektyvumą nusako du rodikliai: skolos koeficientas ir skolos-nuosavybės koeficientas. UAB „Wilbergs Group“ skolos-nuosavybės koeficientas 2015 metais, lyginant su 2014

metais, padidėjo, o 2016 metais sumažėjo ir siekė 0,54. Lyginant 2016 ir 2014 metus, skolos nuosavybės koeficientas sumažėjo 0,005 dalimi (žr. 15 paveikslą). Skolos koeficiento sumažėjimas, kad ir nežymus, įmonei yra teigiamas. Įmonės lygmenyje skolos – nuosavybės koeficientas nėra labai didelis. Jis parodo, kad kiek daugiau nei pusė (54 proc.) nuosavo kapitalo finansuojama skolintomis lėšomis. Investuotojams UAB „Wilbergs Group“ yra patraukli, nes finansiškai pakankamai aktyvi, savo išteklius įmonė naudoja efektyviai, susiduriama su ne itin didele rizika. Pirmenybę kreditoriai teikia įmonėms, kurių skolos santykiniai rodikliai yra žemesnio lygio, nes bankroto atveju tai sumažina kreditorių nuostolių riziką.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Wilbergs Group“ dirba pelningai, siekia didinti pelną darbo našumo didinimo sąskaita ir siekia didinti savo rinkos dalį bei turi pakankamai gerą potencialą užimti naujas rinkas. Dėl tinkamo finansų valdymo ir gerų veiklos finansinių rodiklių, UAB „Wilbergs Group“ turi gerą kredito reitingą ir reikalui esant nesunkiai gauti finansavimo banko paskolų pavidalu ar didindama savo akcinį kapitalą.

**Veiklos sistema.** Savo veiklą UAB „Wilbergs Group“ trimis pagrindinėmis kryptimis: kietmedžio grindų gamyba, vonios moduliai ir moduliniai namai. Toks asortimento diferencijavimas įmonės veiklą daro ekonomiškai patikimą. Todėl UAB „Wilbergs Group“ turi galimybę šiuo metu pelningų produktų pelną panaudoti potencialiai pelningus ateityje projektus.

UAB „Wilbergs Group“ įvairių pakeitimų pagalba nuolatos gerina savo veiklos procesus. 10 lentelėje pateikta informacija apie inovacijas, kurios 2016 metais įdiegtos UAB „Wilbergs Group“.

**10 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ įdiegtos inovacijos (sudaryta autoriaus)**

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| <b>Produkto inovacija</b> | <b>Technologiškai naujas produktas</b>                        | Naujų produktų linijos įtraukimas į pardavimų asortimentą (moduliniai namai)  |
| <b>Proceso inovacija</b>  | <b>Naujos technologijos (gamybos būdai)</b>                   | Įdiegta verslo valdymo sistema. Ryšių su tiekėjais ir vartotojais vystymui pradėta naudoti CRM.                               |
|                           | <b>Nauji gamybos organizavimo metodai</b>                     | Komandų pagal produktų grupes formavimas naujų vartotojų ir tiekėjų paieškai  |
| <b>Inovacinė veikla</b>   | <b>Naujų žinių, tinkamų įmonei, įsigijimas ir generavimas</b> | Žinių valdymo sistemos diegimas, pradedant fiksuoti darbuotojų gerąją patirtį   |
|                           | <b>Naujų gaminių marketingas</b>                              | Inovacijų skatinimu paremtos vertybių sistemos kūrimas<br>Vartotojo įtraukimas į produkto kūrimą (produkcija pagal užsakymus) |

UAB „Wilbergs Group“, nuolatos vykdydama inovacinę veiklą, siekia pastoviai išlikti inovatyvia. Kiekvienas inovacinis projektas įmonėje (ar tai būtų naujo produkto įtraukimas į

asortimentą, veiklos procesų ar valdymo sistemos) realizuojamas panaudojant išteklių planavimo sistemą. Projektui įgyvendinti suformuojama jo realizavimo komanda, o kiekvienam komandos nariui priskiriama atitinkama užduotis. Išteklių panaudojimo ir darbų atlikimo kontrolę atlieka projektavimo skyrius, tuo pačiu užtikrinantis ir išorinę komunikaciją projektinei komandai.

#### 4.2. UAB „Wilbergs Group“ SSGG analizė

Atlikus UAB „Wilbergs Group“ išorinės ir vidinės aplinkų analizę, tikslinga atlikti SSGG analizę, kurios metu identifikuojamos įmonės silpnosios ir stipriosios savybės, galimos grėsmės bei palankios galimybės. Atsirandančios galimybės ir stipriosios įmonės savybės sudaro palankias sąlygas UAB „Wilbergs Group“ vystytis. Tuo tarpu galimos grėsmės ir silpnosios savybės didina įmonės problemas ir stabdo jos vystymąsi. Atliekama UAB „Wilbergs Group“ SSGG analizė leidžia numatyti nusistatytų tikslų siekimo būdus, parodo įmonės realias galimybes kovoti su kliūtimis, kurios atsirado ar gali atsirasti veikiant išorės veiksniams, padeda įvertinti problemų sprendimo būdų alternatyvas ir parinkti tinkamiausią. Ši analizė padeda identifikuoti įmonės veiklos kryptis, nustatyti tikslus ir numatyti rezultatus. Įmonės stiprybės ir silpnybės, galimybės ir grėsmės aprašytos 11 lentelėje.

11 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ SSGG matrica. (sudaryta autoriaus)

| <b>Stiprybės</b>   | <b>Silpnybės</b>  |
|--|---|
| Aukšta veiklą administruojančių darbuotojų kvalifikacija                 | Kvalifikuotų darbuotojų gamyboje trūkumas   |
| Efektyvi gamybos ir pardavimų valdymo sistema                            | Didelės veiklos sąnaudos  |
| Teigiamas įmonės įvaizdis medienos apdirbimo produktų gamybos sektoriuje | Naujų vartotojų vietinėje rinkoje trūkumas  |
| Žema darbuotojų kaita  | Stipri priklausomybė nuo kelių tiekėjų  |
| Pakankami finansiniai ištekliai veiklos finansavimui                     |   |
| <b>Galimybės</b>   | <b>Grėsmės</b>  |
|  | Nestabili politinė situacija, besikeičianti ekonominė situacija   |
| Savarankiška įmonės plėtra   | Mokesčių didinimas didina gamybos sąnaudas, o visą padidėjusią mokestinę naštą perkelti vartotojams negalima dėl jų jautrumo kainoms  |
| Eksporto rinkų paieškos rėmimas  | Prastėjanti demografinė situacija, darbingo amžiaus žmonių emigracija mažina potencialių vartotojų ir kvalifikuotų darbuotojų skaičių |
| Darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimas                              | Darbo jėgos brangimas   |
| Naujų produktų kūrimas   | Naujo konkurento su žemesnėmis analogiškos produkcijos kainomis atsiradimas   |

Atlikta UAB „Wilbergs Group“ stiprybių ir galimybių analizė leidžia padaryti išvadą, kad įmonė turi pakankamą potencialą nusistatytiems tikslams pasiekti. Teigiamas įmonės įvaizdis ir efektyvi gamybos valdymo sistema padės tolimesnei įmonės plėtrai. Žema darbuotojų kaita užtikrina, kad dirbantieji turi žinių ir įgūdžių, kurie būtini įmonės sėkmei ir vertės kūrimui. Gamybos darbuotojams, be specifinių profesinių gebėjimų ir įgūdžių dirbti su specifinėmis technologijomis, reikalingos žinios apie įmonę, joje gaminamą produkciją, geras vartotojų aptarnavimo standartų ir veiklos procesų išmanymas. Dėl šios priežasties UAB „Wilbergs Group“ didelį dėmesį skiria darbuotojų mokymams. Žinių valdymo sistemos diegimas – tai žingsnis užtikrinti aukštesnę darbo kokybę, išnaudojant turimas ir naujai įgyjamas kompetencijas. Panaudojus turimus finansinius išteklius, UAB „Wilbergs Group“ turi geras galimybes tenkinti vis didėjančius vartotojų poreikius. Analizuodama vartotojų poreikius įmonė jiems gali pateikti pageidaujamus produktus, tokiu būdu plėsdama rinką ir didindama pelningumą.

Išanalizavus UAB „Wilbergs Group“ stiprybių panaudojimą grėsmėms išvengti, galima teigti, kad nestabili Lietuvos politinė būklė ir besikeičianti ekonominė situacija, gali daryti neigiamą poveikį įmonės veiklai. Tačiau pakankami finansiniai ištekliai mažina potencialaus ekonomikos nuosmukio įtaką bei vartotojų galios dydį. Nemenką grėsmę gal sukurti naujų konkurentų atsiradimas. Tinkamai savo veikloje naudodama CRM sistemą, UAB „Wilbergs Group“ įgauna konkurencinį pranašumą prieš įmones, kurios nėra įsidiegosios tokią sistemą. Tokį pranašumą įmonė įgyja dėl pasiūlos diferenciacijos, kaštų mažėjimo bei aptarnavimo kokybės padidėjimo, savo veikloje naudojant CRM sistemą. Įmonė didelį dėmesį turi skirti kuo geresniam esamų vartotojų poreikių tenkinimui, nes naujus vartotojus bus sunkiau pritraukti, jei esami bus nepatenkinti UAB „Wilbergs Group“ produkcijos kokybe. UAB „Wilbergs Group“ turi galimybių vienų grėsmių išvengti, o kitas sumažinti panaudodama savo stiprybes: teigiamą įvaizdį, patirtį, inovacijas, darbuotojų ir vadovavimo įgūdžius.

UAB „Wilbergs Group“ turi eilę silpnybių ir tam, kad įmonė sėkmingai vystytųsi, jas reikia pašalinti, pasinaudojant esamomis galimybėmis. Didėjančias veiklos sąnaudas sumažinti gali padėti naujų besiplečiančių rinkų suradimas ir aktyvi visų darbuotojų marketingo veikla. Reikalinga, kad kiekvienas darbuotojas rūpintųsi pelningu klientų problemų sprendimu. Geresni UAB „Wilbergs Group“ gebėjimai spręsti klientų problemas, sudaro prielaidas jos įvaizdžio gerinimui, kas labai svarbu įeinant į naujas rinkas. Patobulinus darbuotojų skatinimo ir mokymo ir skatinimo sistemas UAB „Wilbergs Group“ pavyktų dar daugiau padidinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą, kas užtikrintų produkcijos ir vartotojų aptarnavimo kokybės didinimą. Kad padidinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą, UAB „Wilbergs Group“ reikalinga darbuotojams save pateikti kaip galimybę: įmonės ekonominė sėkmė ir augimas turi reikšti sėkmę ir augimą jos darbuotojams. Tačiau tai padaryti sudėtinga, kuomet motyvavimo ir darbo užmokesčio sistemos egzistuoja tik formaliai arba taikomos

tik pasirinktinai. Jos turi būti veiksmingos ir darbuotojai turi būti su jomis supažindinti ir matyti jų realų veikimą

Išanalizavus silpnųjų ir grėsmių minimizavimo galimybes, galima teigti, kad UAB „Wilbergs Group“ savo veikloje susiduria su procesais, kuriuos kontroliuoti įmonės turimais resursais praktiškai neįmanoma. Šiuo metu galima jausti didelį darbo rinkos spaudimą: Lietuvoje kasmet kyla darbo užmokestis. Todėl darbuotojų išlaikymas darosi vis brangesnis. Dėl Lietuvos įstatymų pakankamai sunku įsivežti ir užsienio specialistus. Tai būtų galima kompensuoti pastoviai peržiūrint įmonės struktūrą, optimizuojant veiklos procesus, kas sudarytų prielaidas efektyviam išteklių panaudojimui. Didėjant darbo užmokesčiui turi augti ir darbo našumas. Kiekvienas darbuotojas turi ieškoti ir rasti būdų savo darbo našumo ir efektyvumo didinimui. UAB „Wilbergs Group“ reikalinga rasti būdų, kurių pagalba įmonės pozicija rinkoje ir veiklos rezultatai rūpėtų kiekvienam darbuotojui. Bet kokia technologinė ar techninė inovacija be kvalifikuoto specialisto nereiškia nieko, todėl, kad įmonė galėtų tikėtis verslo sėkmės, reikalinga mokyti darbuotojus, vystyti jų galimybes, skatinti darbuotojų keitimąsi žiniomis, nes didžiausia grėsmė ateityje – silpni darbuotojai. Kad užtikrinti savo darbuotojų kokybę, UAB „Wilbergs Group“ privalo pastoviai juos mokyti ir skatinti.

Atlikus UAB „Wilbergs Group“ SSGG analizę, galima teigti, kad dėl tokių grėsmių, kaip brangstanti darbo jėga, mokesčių naštos didėjimas, įmonė, pasinaudojusi tokiomis galimybėmis kaip naujų rinkų formavimusi bei eksporto rinkos paieškos rėmimu, įvertinus įmonės finansinius išteklius UAB „Wilbergs Group“ būtų tikslinga rinktis rinkos plėtros strategiją, t.y. gaminamos produkcijos pateikimą naujoms rinkoms. Kadangi įmonė turi pakankamai potencialo (didėjantis įmonės pelnas, prieiga prie finansavimo išteklių), UAB „Wilbergs Group“ gali pradėti vykdyti eksporto rinkų paiešką, pasirinkti labiausiai atitinkančią jos poreikius ir pradėti vykdyti gaminamos produkcijos eksportą į šią rinką.

### **4.3. UAB „Wilbergs Group“ konkurencinės aplinkos analizė**

Vertinant UAB „Wilbergs Group“ konkurencinę aplinką, naudojamas M. Porter'io pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis.

**Konkurentų galia.** Kadangi analizuojamos įmonės pagrindinė gamyba yra vykdoma Lietuvoje, tikslinga įvertinti pagrindinius įmonės konkurentus veikiančius vietinėje rinkoje. Yra žinoma, kad modulinių namų Lietuvos gamintojai savo gaminius daugiausiai eksportuoja į Skandinavijos šalis, ir ten konkuruoja.

Atlikta rinkos analizė leido išskirti pagrindinius konkurentus, veikiančius modulinių namų gamybos rinkoje ir realizuojančius savo produkciją užsienio rinkose. Jų charakteristikos pateiktos 12 lentelėje.



12 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ pagrindinių konkurentų charakteristikos (sudaryta autoriaus)

| Konkurentas         | Charakteristika   | Stiprybės  | Silpnybės   |
|---------------------|---|--|---|
| UAB „Ryterna modul“ | Bendrovė specializuojasi modulinį pastatų, mobiliųjų ir konteinerių statinių gamyboje. Įmonėje dirba aukštos kvalifikacijos, turintys patirtį gamybos, projektavimo pardavimų ir verslo srityse darbuotojai. Įmonė dirba pagal ISO 9001 standartą. Įmonėje įdiegta kokybės kontrolės sistema, diegiamos inovacijos. | Aukštos kvalifikacijos specialistai<br>Įdiegta kokybės valdymo sistema<br>Nusistoję ryšiai su nuolatiniais vartotojais (statybos įmonėmis)     | Siaura specializacija<br>Gaminami tik standartiniai moduliai, neįvertinami vartotojų poreikiai<br>Didelė darbuotojų kaita |
| UAB „Kegesa“        | Įmonė gamina surenkamus daugiaaukščius modulinius namus, kurių pagrindas - surenkamos konstrukcijos iš medžio. Įmonė specializuojasi aukštos kokybės gyvenamojo būsto statybos sektoriuje, naudoja į ateitį orientuota ir efektyvų, atitinkantį Europos standartus bei statybos reikalavimus gamybos metodą         | Aukštos kvalifikacijos darbuotojai<br>Stabilios pardavimų sutartys Norvegijos rinkoje<br>Patikimi partneriai                                   | Silpni marketingo sprendimai<br>Nedidelis galimų produkcijos projektinių sprendimų pasirinkimas                           |
| UAB „HTCC“          | Įmonė gamina modulinius namus. Pagrindinė specializacija – aukšto energetinio efektyvumo ir aukštos kokybės gyvenamieji namai. Įmonė negamina mobilų namų, kurie skirti statybininkų apgyvendinimui ar laikiniams biurams. Įmonė savo produkcijoje diegia ekonomiškus pasyvaus ir išmaniojo namo sprendimus.        | Platus papildomų paslaugų spektras (namo vidaus įranga pagal vartotojo poreikius ir t.t.)<br>Garantinis aptarnavimas<br>Aukšta paslaugų kokybė | Aukšta produkcijos kaina<br>Nedidelis vartotojų skaičius.<br>Silpni marketingo sprendimai                                 |

Iš UAB „Wilbergs Group“ pagrindinių konkurentų analizės galima padaryti, kad visi jie turi tam tikrą stiprybę ir tam tikrą silpnybę, kurių turi ir UAB „Wilbergs Group“. Pavyzdžiui, jei UAB „Ryterna“ labiau specializuojasi modulinį namų, skirtų laikinam gyvenimui (biurams ar statybininkams), tai UAB „HTCC“ (Kaip ir UAB „Wilbergs Group“) specializuojasi gyvenamųjų modulinį namų gamyboje. UAB „Kegesa“ turi stabilius užsakymus vienoje užsienio rinkoje (Norvegijoje), tuo tarpu UAB „Ryterna modul“ savo gaminius eksportuoja į kelias užsienio rinkas. Tačiau visi pagrindiniai UAB „Wilbergs Group“ konkurentai specializuojasi modulinį namų gamyboje, tuo tarpu UAB „Wilbergs Group“ turi vieną pagrindinį pranašumą tarp jų: ji savo gamybą diversifikavusi ir nemažomis apimtimis gamina kietmedžio grindis ir vonių modulius, kas leidžia reikalui esant kompensuoti vienoje gamybos srityje patirtus nuostolius iš savo lėšų.

13 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ konkurentų savybės (sudaryta autoriaus, pagal įmonės duomenis)

| Savybė                     | UAB „Wilbergs Group“      | UAB „Ryterna modul“        | UAB „Kegesa“              | UAB „HTCC“                |
|----------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Darbuotojų skaičius        | 230                       | 160                        | 134                       | 81                        |
| Asortimento plotis         | Nedidelis                 | Didelis                    | Didelis                   | Nedidelis                 |
| Asortimento gylis          | Didelis                   | Nedidelis                  | Didelis                   | Nedidelis                 |
| Gamybos pajėgumai          | Iki 150 modulių per metus | Iki 1200 modulių per metus | Iki 360 modulių per metus | Iki 120 modulių per metus |
| Eksporto šalių skaičius    | 1                         | 8                          | 1                         | 2                         |
| Apyvarta (be PVM). 2016 m. | 13 mln. Eur.              | 15 mln. Eur.               | 24 mln. Eur.              | 3 mln. Eur.               |

Iš 13 lentelėje pateiktų UAB „Wilbergs Group“ ir jos pagrindinių konkurentų savybių analizės galima padaryti išvadą, kad UAB „Wilbergs Group“ nėra Lietuvos modulinį namų gamybos lyderė. Nežiūrint į įdirbį marketinge, pažangių technologijų naudojimą, aukštą produkcijos kokybę UAB „Wilbergs Group“ užleidžia pozicijas tokioms įmonėms kaip UAB „Kegesa“ ir UAB „Ryterna modul“. Tarp Lietuvoje veikiančių modulinį namų gamintojų lyderio poziciją užima UAB „Kegesa“, kuri gamina ganėtinai įvairaus spektro modulinius namus ir pasižymi didžiausia apyvarta 2016 metais – 24 mln. Eur. Pažymėtina, kad UAB „Wilbergs Group“ tik prieš 2016 m. pradžioje pradėjo gaminti modulinius namus, taip pat, kad apyvartą sudaro ir vonių moduliai bei grindų danga. Lietuvos rinkoje tokiems namams paklausa yra maža, todėl įmonės konkuruoja eksporto šalyse. Kiekviena gamybos įmonė siekia pasinaudoti naujomis technologijomis ir pasiūlyti pažangius metodus klientui. Kitą vertus, remiantis UAB „Kegesa“ atstovo teigimu bei informacija „Rekvizitai.lt“ svetainėje, įmonei sunkiau sekasi gauti naujų užsakymų Skandinavijoje, todėl įmonės apyvartos apimtys krenta, personalo skaičius per 2016 metus sumažėjo beveik dvigubai. (Verslo žinios, 2017, rekvizitai.lt, 2017).

**Potencialių konkurentų grėsmė.** Rinkoje, kurioje savo veiklą vykdo UAB „Wilbergs Group“, naujų konkurentų atėjimo grėsmė egzistuoja, nes augant rinkoms užsienyje, Lietuva gali sulaukti užsienio investicijų modulinį namų gamybos plėtrai. Taip pat Lietuvoje šiuo metu jau yra įsteigta eilė modulinį, skydinių, karkasinių namų gamybos įmonių eksportuojančių savo produkciją. Dėl paklausos gali steigtis ar savo veiklą perorientuoti kitos įmonės. Nors reikia pažymėti, kad norint reikšmingai konkuruoti užsienyje, įėjimo kaštų barjeras yra didelis. Modulinį namų gamybai reikalingos didelės patalpos, įrenginiai, kvalifikuotas personalas, reikalinga išvystyti savo paskirstymo kanalus, glaudžius ryšius su tiekėjais, su pirkėjais pasirašytas ilgalaikes tiekimo sutartis taip iš dalies užsitikrinant stabilias užsakymų apimtis.

**Tiekėjų galia.** Kiekvienam vartotojui svarbu, kad gyvenamasi būstas būtų komfortiškas, funkcionalus, taupyti energiją ir būtų šiltas. Dėl to svarbu yra ne tik kokybiškai pagaminti ir sumontuoti modulinį namą, tačiau ir gamybos procese naudoti kokybiškas, ilgo vartojimo laiko ir ekologiškas medžiagas. UAB „Wilbergs Group“ gamina ne tik namus, tačiau ir kietmedžio grindis bei vonios modulius, todėl jai reikalingi tiekėjai, kurie gali tiekti žaliavas, medžiagas, atskirus komponentus. Kadangi UAB „Wilbergs Group“ gamyboje naudoja labai įvairias medžiagas, skirtingus komponentus ir atsižvelgia į vartotojo pageidavimus naudojamų medžiagų požiūriu, jos tiekėjų sąrašas yra labai ilgas ir pasižymi didele įvairove. Pagrindinė tiekėjų dalis yra išsikūrę Skandinavijoje, jų veiklos geografija yra visas pasaulis, o patirtis atitinkamų žaliavų ir medžiagų tiekime yra milžiniška. Pagrindiniai tiekėjai yra „Metsä Wood“, „A. Ohlsson Engineering“, „Stora Enso“, „Isveden Metsa“, „PEETRI Puit“, „Gaujas Koks“, „Rockwool“, „Knauf“, „Saint Gobain“, „Isover“, „Kingspan Group“ ir kt. Pagrindiniai tiekėjų pasirinkimo UAB „Wilbergs Group“ veikloje kriterijai yra tiekėjų patirtis, patikimumas, tiekiamų produktų kaina ir kokybė. Lietuvos tiekėjai kartais sunkiau tenkina šiuos kriterijus, todėl UAB „Wilbergs Group“ yra patrauklus užsienio tiekėjai ar tų tiekėjų pardavimo atstovai Lietuvoje, šių tiekėjų pasirinkimo įvairovė yra didesnė, tiekiamų žaliavų ir medžiagų kokybė geresnė, tiekimo garantijos lankstesnės ir palankesnės, produktai atitinkamai sertifikuoti. Lietuvos tiekėjai dažniausiai tiekia papildomai gamyboje reikalingas medžiagas ar gaminius kurių gamyba pigiausia vietinėje rinkoje. UAB „Wilbergs Group“ tiekėjai taiko patrauklias kainas ir turi neįkainojamą tiekimo patirtį. Kai kurių medžiagų, žaliavų ir detalių, reikalingų modulinį namų gamybai, vietinėje rinkoje net nėra galimybės įsigyti. Švedijos, Suomijos, Estijos, Latvijos tiekėjai turi 50-70 metų medienos gaminių ir medžiagų gamybos ir tiekimo tradicijas, todėl jie pasižymi dideliu patikimumu. Prekių įvairovė, kurią siūlo šie tiekėjai, yra didelė, ir visada galima atrasti optimalų kainos ir kokybės santykį. UAB „Wilbergs Group“ su daugeliu tiekėjų palaikomi santykiai yra ilgalaikiai, pagrįsti lojalumu ir tarpusavio pasitikėjimu. Įsigyjant didesnius tiekiamų prekių kiekius taikomos nuolaidos, mažinančios įmonės gaminamų modulinį namų gamybos savikainą.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Wilbergs Group“ tiekėjai yra stiprioji pusė, kuri suteikia galimybes gaminti modulinius surenkamus namus iš kokybiškų, ekologiškų ir santykinai pigių medžiagų bei žaliavų. Be to, UAB „Wilbergs Group“ palaiko lojalius santykius su visais tiekėjais, dėl ko maksimaliai sumažėja priklausomybės nuo vieno tiekėjo, dominuojančio tiekimo grandinėje, rizika.

**Vartotojų galia.** Kaip jau minėta, UAB „Wilbergs Group“ vartotojai – tai fiziniai ir juridiniai asmenys. Juridiniai asmenys – tai paprastai turto valdymo įmonės, kurios įsigyja žemės sklypą, jame pastato kelis modulinius namus, o vėliau juos parduoda arba nuomoja. Fiziniai asmenys – tai privatūs asmenys, kurie siekia įsigyti energetiškai efektyvų, ekologišką, modernų gyvenamą būstą.

Analizuojant įmonės pardavimus galima pastebėti, kad didžiausią UAB „Wilbergs Group“ pajamų dalį sudaro pardavimų juridiniams asmenims pajamos. 2016 metais pardavimai juridiniams asmenims sudarė 93,3 proc. visų pajamų. Fiziniai asmenys, kurie UAB „Wilbergs Group“ atneša apie 6,7 proc. pajamų.

**Produktai pakaitalai.** Produktai pakaitalai – tai produkcija, tam pačiam vartotojų segmentui galinti atlikti tas pačias funkcijas, tačiau produktų pakaitalų gamybos technologija yra skirtinga. Gali skirtis gamintojas, kokybė, kaina, dizainas, tačiau atliekamos funkcijos išlieka tos pačios. Modulinį namų pagrindiniai pakaitalai gali būti karkasiniai arba skydiniai namai. Jų paskirtis yra tokia pati, tačiau skiriasi gamybos technologijos. Tiek karkasinių, tiek skydinių namų atveju 70-95 proc. gamybos vyksta statybų aikštelėje, ir dėl šios priežasties medžiagos iš kurių statomi karkasiniai arba skydiniai namai gali būti pažeidžiamos nepalankių oro sąlygų. Tai užtikrina didesnę modulinį namų ilgaamžiškumą. Moduliniam namui ir namo karkasas, ir reikalingi skydai gaminami bei montuojami gamykloje. Toje pačioje gamykloje moduliuose įrengiama vandentiekio, nuotekų ir ventiliacijos sistemos, elektros instaliacija, vidaus apdaila, sumontuojama buitinė technika ir baldai. Esminiai modulinį namų privalumai yra kokybės kontrolė ir gamybos laikas, ką užtikrina namo gamyba po stogu gamykloje, kurioje galima lengvai kontroliuoti gamybos etapus. Kitas privalumas yra greitas sumontavimas, priklausomai nuo projekto sudėtingumo ir kitų aplinkybių namas gali būti sumontuotas per vieną – dvi dienas, vėliau lieka tik užbaigimo darbai. Todėl modulinius namus reikėtų atskirti nuo karkasinių kurie iš esmės didelės konkurencijos nesudaro. Taip pat svarbu yra vartotojų požiūris į modulinius namus, kurį galima formuoti įvairiomis marketingo priemonėmis.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Wilbergs Group“ savo veiklą vykdo stiprios konkurencinės kovos sąlygomis ne tik iš Lietuvos gamintojų. Tirti Lietuvos eksportuotojus yra lengviau, dėl prieinamos informacijos. Pagrindiniai įmonės konkurentai – modulinius namus gaminančios įmonės, kurios šią veiklą vykdo jau ilgą laiko tarpą, yra padariusios didelį įdirbį. Pagrindinis įmonės konkurencingumo šaltinis yra lojalūs, aukšto profesionalumo lygio darbuotojai, įsisavintos technologijos, patirtis. Viena iš pagrindinių UAB „Wilbergs Group“ problemų, kurią lemia objektyvios vietinės rinkos priežastys yra vartotojų skaičius. Todėl UAB „Wilbergs Group“, siekiant sėkmingai vykdyti savo veiklą pasirinktoje modulinį namų gamybos srityje ir vykdyti jos plėtrą, tikslinga pasirinkti eksporto plėtros strategiją ir pasirinkti rinkas, kuriose įmonės produkcija bus paklausi ir užtikrins maksimalų pelną.

#### **4.4. UAB „Wilbergs Group“ eksporto plėtros rinkų vertinimo analizė**

Nors bendrai UAB „Wilbergs Group“ savo gaminamą produkciją eksportuoja į kelias Skandinavijos šalis, modulinį namų eksportas vykdomas tik į Norvegiją. Tokią eksporto kryptį lemia

nuo seniau užmegzti verslo santykiai bei produkto populiarumas šioje šalyje. Remiantis Schauerte'su (2010, 2011) fabrike pagaminti namai populiariausi šalyse, kur tradiciškai individualių namų statybose yra įprasta „medinė“ statyba t.y. Norvegija, Švedija, Suomija, Jungtinė Karalystė (daugiausia Škotija). Taip pat Danijoje, Belgijoje, Nyderlanduose, nors pastarosiose šalyse populiariau statyti naudojant statybinius blokus ir mišinius, yra pastebima tendencija, kad moduliinių namų technologijos būstų pardavimas šiose valstybėse auga. Vertinant Vokietiją, kurios rinkos didžiąją rinkos dalį užima pastatai iš statybinių blokų, surenkamų namų paklausa išlieka gan didelė (Schauerte'sas, 2010). Moduliinių namų paklausą didėjo dėl greito būsto poreikio atsiradusio po pabėgėlių krizės 2015 metais (Reuters, 2015). Kitos šalys pasirinktos tam, kad neapsiriboti vien pagrindiniais variantais ir pamėginti peržvelgti kitas potencialias šalis, t.y. Airija, Islandija. Piečiau esančios Europos šalys į tyrimą neįtraukiamos, nes UAB „Wilbergs Group“ gamybos linijų bei darbuotojų specializacija labiau atitinka aukštesnio energetinio efektyvumo namų reikalavimus, kurie pietinėje Europos dalyje yra neaktualūs. Taip pat ten tokia statyba dažniausiai yra nepopuliari, dėl statybinės medžiagos – medienos prieinamumo.

Prieš atliekant reitingavimą, reikia užpildyti pradinių duomenų lentelę. 14 lentelėje yra visų kriterijų, pagal kuriuos reitinguojamos šalys, reikšmės. Namų pardavimų apimtys, augimas ir prognozės atspindi gamykloje pagamintų surenkamų namų situaciją ir tendencijas. Surenkamiems (angl. prefabricated) namams priklauso įvairių technologijų moduliniai namai ir skydiniai. Kuomet namas iki tam tikro lygio gaminamas gamykloje, transportuojamas į statybviетę ir sumontuojamas.

**14 lentelė. Potencialių eksporto šalių reitingavimo kriterijų reikšmės (sudaryta autoriaus, pagal Eurostat, 2017, Freedomia Group, 2017 ir UAB „Wilbergs Group“ turimus duomenis)**

| Šalis        | Kaina (eur/ m <sup>2</sup> ) | Pardavimų apimtys (surenkamo namo m <sup>2</sup> ) | Prognozuojamas rinkos augimas 2017 m | Realus rinkos augimas 2016m. | Gyventojų skaičius | BVP vienam gyventojui | Inflacija | Konkurencingumo indeksas | PVM     | Atstumas |
|--------------|------------------------------|--|--------------------------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------|--------------------------|---------|----------|
|              | (EUR)                        | (tūkst. m <sup>2</sup> )                           | (proc.)                              | (proc.)                      | (gyventojų)        | (EUR)                 | (proc.)   |                          | (proc.) |          |
| Airija       | 993                          | 298,3  | 9,9                                  | -6,2                         | 4724720            | 58800                 | -0,2      | 6                        | 23      | 2681     |
| Belgija      | 1023                         | 2228,9   | 13,5                                 | -1,1                         | 11311117           | 37500                 | 1,8       | 23                       | 21      | 1736     |
| Danija       | 1067                         | 2585,4   | 16,9                                 | -3,7                         | 5707251            | 48400                 | 0         | 7                        | 25      | 803      |
| Islandija    | 1013                         | 114,8  | -1,3                                 | 4,2                          | 334303             | 54500                 | 0,8       | 20                       | 24      | 4010     |
| J. Karalystė | 1006                         | 3301   | -7,3                                 | 4,3                          | 65382556           | 36500                 | 0,7       | 19                       | 20      | 2098     |
| Nyderlandai  | 1033                         | 2519,2   | 1,8                                  | -2,5                         | 16979120           | 41300                 | 0,1       | 5                        | 21      | 1627     |
| Norvegija    | 1096                         | 2942,7   | 10,7                                 | 6,8                          | 5330800            | 64100                 | 3,9       | 11                       | 25      | 1592     |
| Suomija      | 1047                         | 1927   | 7,7                                  | -1,2                         | 5487308            | 39200                 | 0,4       | 15                       | 24      | 829      |
| Švedija      | 1075                         | 2698,6   | 10,9                                 | 1,3                          | 9851017            | 46900                 | 1,1       | 9                        | 25      | 696      |
| Vokietija    | 1003                         | 3072,9   | 16                                   | 2,3                          | 82175684           | 38100                 | 0,4       | 13                       | 19      | 1008     |

Remiantis 14 lentelės duomenimis, brangiausiai nekilnojamo turto valdytojai surenkamus namus perka Norvegijoje, kurioje už vieną tokio namo kvadratinį metrą yra mokama vidutiniškai 1096 eurų. Tuo tarpu pigiausiai tokių namų kvadratinis metras iš užsienio gamintojų perkamas Airijoje, kurioje nekilnojamojo turto valdytojai moka 993 eurus už vieną kvadratinį metrą. Analizuojant pardavimų apimtį, didžiausi surenkamų namų pardavimai yra Vokietijoje, kur per metus parduodama apie 3 mln. m<sup>2</sup> ploto surenkamų namų. Tuo tarpu mažiausia rinka yra Islandijoje, kur per metus parduodama apie 115 tūkst. m<sup>2</sup> namų. Tai natūralu, nes Islandijoje gyvena tik kiek daugiau nei 330 tūkst. gyventojų. Kita maža rinka yra Airija, kurioje per metus vidutiniškai parduodama 298 tūkst. m<sup>2</sup> surenkamų namų ploto.

Kitu du svarbūs rodikliai yra rinkos augimą nusakantys rodikliai. Analizuojamų šalių prognozes tik dvejose šalyse prognozuojamas surenkamų namų pardavimų rinkos mažėjimas. Tai Jungtinė Karalystė ir Islandija. Reikalinga pažymėti, kad prognozuojama, jog Jungtinės Karalystės surenkamų namų rinka susitrauks labiau, nei Islandijos. Tuo tarpu didžiausias namų paklausos rinkos augimas numatomas Danijoje ir Vokietijoje. Galima padaryti prielaidą, kad toks augimas prognozuojamas dėl didelio pabėgėlių skaičiaus šiose šalyse. (Campbell'as - Dollaghan'as, 2016) Jiems skirti laikini būstai taip pat priskiriami prie modulinių namų kategorijos, nors tai nėra gyvenamieji moduliniai namai tikraja ta žodžio prasme, pabrėžtina, kad UAB „Wilbergs Group“ tokių gaminių negamina. Kitas svarbus rinkos augimo rodiklis, tai realus rinkos pokytis per praėjusius metus. Pagal šį rodiklį galima išskirti penkis šalis, kuriose surenkamų namų pardavimai mažėjo, ir penkis, kuriose šie pardavimai didėjo. Didžiausias surenkamų namų rinkos sumažėjimas 2016 metais, lyginant su 2015 metais, buvo pastebėtas Airijoje, o didžiausias augimas – Norvegijoje.

Analizuojant makroekonominis kriterijus, visų pirma galima pastebėti, kad pagal gyventojų skaičių didžiausios rinkos bet kokiems produktams yra Vokietijos, Jungtinės Karalystės, Nyderlandų ir Belgijos rinkos. Tuo tarpu mažiausia – Islandijos. Kitas svarbus makroekonominis rodiklis, nusakantis šalies ekonominę situaciją, yra bendrojo vidaus produkto apimtys, tenkančios vienam gyventojui. Pagal šį rodiklį tarp analizuojamų šalių pirmauja Norvegija (64 tūkst. eurų). Mažiausias bendrasis vidaus produktas gyventojui tenka Belgijoje – 37,5 tūkst. eurų. Didelę įtaką gyventojų pajamoms, o tuo pačiu pirkimams bei ekonomikos vystymuisi, turi infliacija. Kuo infliacija didesnė, tuo situacija šalyje yra blogesnė. Tačiau reikia pažymėti, kad labai maža infliacija taip pat nėra gerai, nes tuomet stagnacija gali apimti vartojimą. Analizuojamose šalyse didžiausia infliacija 2016 metais užfiksuota Norvegijoje – 3,9 proc. Airijoje, užfiksuota ne infliacija, o defliacija, kuomet atskirų produktų kainos ne didėja, o mažėja (neigiama infliacijos reikšmė). Belgijoje infliacijos nebuvo, nes nustatyti vartotojų kainų rodiklio, nusakančio infliacijos lygį, reikšmė buvo 0 proc.

Kad bendrai būtų galima tiksliau įvertinti makroekonominę situaciją šalyje, tikslinga naudoti pasaulinį konkurencingumo indeksą, kuris suteikiamas šaliai. Jį sudaro trys dedamosios – makroekonominės aplinkos, technologijų ir valstybės institucijų veiklos indeksai. Kuo žemesnė indekso reikšmė suteikiama šaliai, tuo aukštesnis jos konkurencingumo lygis tarp kitų šalių. Iš analizuojamų šalių aukščiausias konkurencingumo lygis yra Nyderlanduose, o žemiausias – Belgijoje.

Kiti du svarbūs rodikliai, darantys didelę įtaką pardavimams, yra pridėtinės vertės mokesčio norma atitinkamoje šalyje bei atstumas iki tos šalies iš Lietuvos. Šie rodikliai yra svarbūs, nes tiek transporto sąnaudos, tiek pridėtinės vertės dydis užima ženkliai dalį produkto galutinėje kainoje ir daro įtaką pardavimams. Didžiausias pridėtinės vertės tarifas (25 proc.) yra Norvegijoje, Švedijoje ir Danijoje. Tuo tarpu mažiausias (19 proc.) – Vokietijoje. Analizuojant išlaidas transportui, didžiausia atstumas yra iki Islandijos, iki kurios pakankamai didelę kelio dalį tenka keltis jūrų transportu. Tuo tarpu arčiausiai yra Švedija.

Iš atliktos kriterijų reikšmių apžvalgos galima daryti išvadą, kad jei rinktis pagal atskirus kriterijus, galima rinktis skirtingas šalis. Tačiau šiuo atveju reikalinga išrinkti šalis pagal bendrus kriterijus. Tam reikalinga atlikti reitingavimą. Reitingavimas atliekamas pagal tvarką, kai pagal atitinkamo kriterijaus reikšmes šalims suteikiamas reitingas. Tam šalys rikiuojamos kriterijaus didėjimo ar mažėjimo tvarka. Kriterijaus didėjimo tvarka šalys rikiuojamos tuomet, kai analizei svarbiausia yra didžiausia šio kriterijaus reikšmė, o mažėjimo tvarka – kai svarbiausia yra mažiausia reikšmė. Pavyzdžiui, palankiausia šalis infliacijos atžvilgiu yra šalis, kurioje infliacija yra mažiausia. Todėl pagal šį rodiklį šalys išrikiuojamos mažėjimo tvarka, šalis su mažiausia infliacijos reikšme atsidurs sąrašo gale ir jai bus suteikta didžiausia reitingo reikšmė. Tuo tarpu, pagal gyventojų skaičių palankiausia eksportui šalis yra ta, kurioje didžiausias gyventojų skaičius. Tada šalys išrikiuojamos gyventojų skaičiaus didėjimo tvarka, šalis, kurioje daugiausia gyventojų atsiduria sąrašo pradžioje ir jai suteikiamas aukščiausias reitingas. Kadangi analizuojama 10 šalių, reitingų reikšmės svyruoja nuo 1 iki 10. Šalis, kuriai pagal atitinkamą kriterijų, suteikiama reitingo reikšmė lygi 10, reiškia, kad pagal šį kriterijų ši šalis yra palankiausia eksportui. Jei jos reitingo reikšmė pagal tam tikrą kriterijų yra lygi 1, reiškia, kad pagal šį kriterijų iš analizuojamų šalių ji yra mažiausiai palanki eksportui. Kiekvienos šalies reitingo reikšmė yra dauginama iš atitinkamo kriterijaus svorio ir šios sandaugos sumuojamos. Tokiu būdu, didžiausia suma bus tos šalies, kurios reitingų ir svorių sandaugų suma bus didžiausia. Pagal tyrimo metodikoje pateiktas svorių reikšmes atlikto reitingavimo rezultatai pateikti 15 lentelėje.

**15 lentelė. Potencialių UAB „Wilbergs Group“ eksporto šalių reitingavimo rezultatai (sudaryta autoriaus)**

|              | <b>Reitingas</b> |
|--------------|------------------|
| Norvegija    | 7,38             |
| Švedija      | 7,03             |
| Danija       | 6,63             |
| Vokietija    | 6,52             |
| J. Karalystė | 5,72             |
| Nyderlandai  | 5,54             |
| Suomija      | 4,81             |
| Belgija      | 4,69             |
| Islandija    | 3,42             |
| Airija       | 3,26             |

Pagal reitingavimą, palankiausios šalys eksportuoti UAB „Wilbergs Group“ gaminamus modulinius namus yra Norvegija, Švedija, Danija, Vokietija ir Jungtinė karalystė. Tačiau reikia pažymėti, kad reitingavimui didelę reikšmę turi kriterijų svoriai. Šis reitingavimas buvo atliktas akcentuojant, kad UAB „Wilbergs Group“ nori parduoti daugiau modulinį namų už didžiausią kainą. Todėl tikslinga patikrinti ar tos pačios šalys atitinka ir kitų kriterijų grupių akcentavimą. Kitaip tariant, reikalinga atlikti reitingavimo jautrumo analizę, pakeitus atitinkamų svorių reikšmes. Pirmoji analizė atliekama akcentuojant rinkos parametrų svarbą, o kita analizė – akcentuojant makroekonominių parametrų svarbą. Atliekant jautrumo analizę pagal rinkos parametrus, sumažinamos pardavimų kriterijų svorių, kainos ir pardavimo apimčių svorių reikšmės iki 0,14 ir 0,16 atitinkamai, ir padidinamos rinkos potencialaus augimo ir praėjusio augimo svorių reikšmės iki 0,2 abiem svoriams. Tada perskaičiuojamos reitingų reikšmės. Kitoje jautrumo analizėje atstatomi rinkos parametrų svoriai, tačiau padidinami makroekonominių kriterijų svoriai iki 0,1. Šių jautrumo analizių rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

**16 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ potencialių eksporto rinkų reitingavimo jautrumo analizės rezultatai (sudaryta autoriaus)**

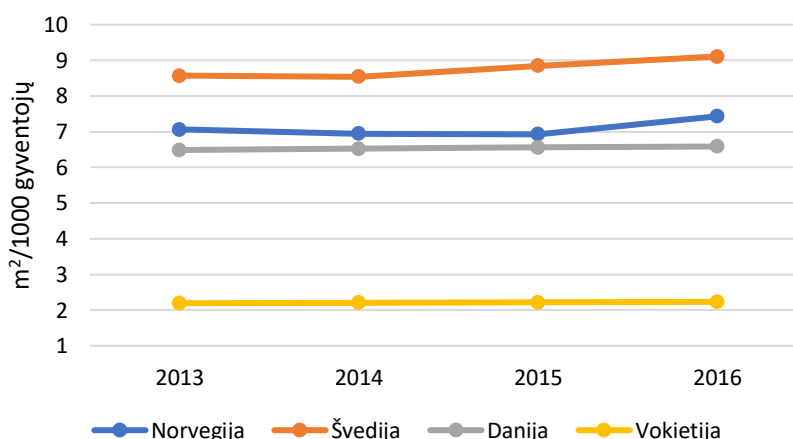
| <b>Šalies reitingas pakoregavus rinkos kriterijų svorius</b> |                  | <b>Šalies reitingas padidinus makroekonominių kriterijų svorius</b> |                  |
|--|------------------|---|------------------|
| <b>Šalis</b>   | <b>Reitingas</b> | <b>Šalis</b>  | <b>Reitingas</b> |
| Norvegija  | 7,08             | Vokietija   | 6,92             |
| Vokietija  | 7,02             | Švedija   | 6,68             |
| Švedija  | 6,73             | Norvegija   | 6,63             |
| Danija   | 6,43             | Danija  | 6,33             |
| J. Karalystė   | 5,32             | Nyderlandai   | 5,74             |
| Belgija  | 5,09             | J. Karalystė  | 5,52             |
| Nyderlandai  | 5,04             | Suomija   | 4,86             |
| Suomija  | 4,61             | Belgija   | 4,79             |
| Islandija  | 4,12             | Airija  | 3,91             |
| Airija   | 3,56             | Islandija   | 3,62             |



Iš atliktos jautrumo analizės galima išskirti tris pagrindines šalis, kurios pagal visus kriterijus yra palankiausios eksportuoti UAB „Wilbergs Group“ yra Norvegija, Švedija, Vokietija ir Danija. Pagal kiekvieną iš reitingavimo kriterijų svorių akcentavimą, šios šalys atsiduria aukščiausiose pozicijose.

#### 4.4.1. Aukščiausią reitingą gavusių eksporto šalių analizė

Visų pirma reikia pažymėti, kad tikslios grynai modulinų namų statybos statistikos nėra parengta, nes oficialiai niekas registruojant naujus būstus neišskiria ar tai yra modulinis, skydinis, karkasinis, mūrinis ar kitokios technologijos namas. Atlikti tyrimai dažnai remiasi didžiųjų gamintojų pardavimais. Toliau analizuojant modulinų namų potencialių rinkų potencialą verta plačiau išanalizuoti situaciją keturias geriausias reitingus gavusias šalis: Norvegiją, Vokietiją, Švediją, Daniją. Šių šalių atrinkimas logiškas remiantis logistiniais motyvais, visos šalys yra patogiai pasiekiamos kelių ir jūrų keliais. Tam, kad įvertinti modulinų namų paklausą šiose šalyse, tikslinga bendrai įvertinti nekilnojamo turto šalyje. Remiantis Naujo gyvenamojo būsto plotas, tenkantis 1000 gyventojų analizuojamose šalyse, pateiktas 16 paveiksle.



**16 pav. Naujos statybos namų plotas, tenkantis 1000 gyventojų, analizuojamose šalyse 2013-2016 metais (sudaryta autoriaus, remiantis valstybių statistikos duomenų bazėmis)**

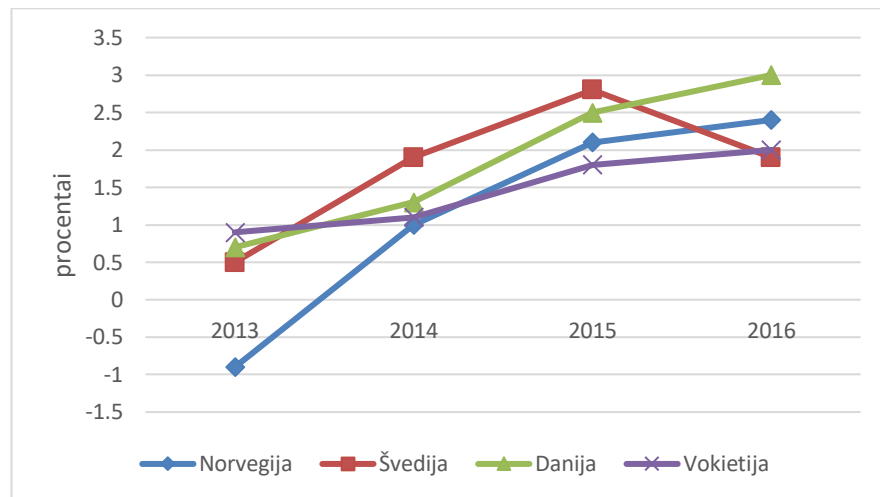
Analizuojant pokyčius naujo gyvenamojo būsto statyboje, visų pirma reikia pažymėti, kad sparčiausias naujo būsto statybų augimo tempas analizuojamu laikotarpiu užfiksuotas Švedijoje (6,3 proc.) ir Norvegijoje (5,2 proc.). Tačiau šio augimo skirtumai yra tai, kad jei Švedijoje naujo gyvenamojo būsto statybų apimtys didėjo visą analizuojamą laikotarpį, tai Norvegijoje naujo būsto statybos nuo 2013 iki 2015 metų mažėjo ir tik 2016 metais prasidėjo spartus jų augimas. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos turėjo ir Norvegijos ekonomikos smukimas 2013-2015 metais 64. (Fouche's, Solsvik'as, 2016). Kadangi Norvegijos ekonomika labai priklauso nuo energijos išteklių (naftos ir

dujų) gavybos šioje šalyje, tai be jokios abejonės, kad 2014 metais sumažėjusios pasaulinės naftos ir dujų kainos smarkiai atsiliepė Norvegijos ekonomikai. Ekonomikos augimo sumažėjimas atsiliepė ir statybų nei nekilnojamojo turto sektorių vystymuisi. Taip pat 15 paveiksle pateiktoje diagramoje pastebėtina, kad daugiausia naujo būsto statybų vyksta Švedijoje, kur analizuojamu laikotarpiu, kiekvienais metais vienam tūkstančiui gyventojų vidutiniškai tenka 8,8 m<sup>2</sup> naujai pastatyto gyvenamojo būsto. Norvegijoje šis rodiklis yra lygus 7,1 m<sup>2</sup> tūkstančiui gyventojų.

Danija taip pat pasižymi gana sparčia naujų būstų statyba, šalyje vienam tūkstančiui gyventojų kiekvienais metais tenka po 6,5 m<sup>2</sup> naujos statybos būsto. Tačiau būsto statybų augimo tempai, lyginant su Švedija ir Norvegija, yra gerokai mažesni ir sudaro 1,5 proc. per metus. Šios šalies augimo tempai yra mažesni už Vokietijos naujo būsto statybos augimo tempus, kurie sudaro 1,7 proc. per analizuojamą laikotarpį. Vokietijoje tūkstančiui gyventojų per metus pastatoma 2,2 m<sup>2</sup> naujo būsto. Tačiau reikia įvertinti tai, kad Vokietijoje yra keturis kartus daugiau gyventojų, nei Danijoje, Švedijoje ir Norvegijoje kartu sudėjus. Todėl galima teigti, kad Vokietijoje naujo gyvenamojo būsto statybos mastai yra milžiniški.

Atliktos naujo gyvenamojo būsto statybos apimčių analizės rezultatai rodo, kad palankiausias šalys plėsti gyvenamojo būsto statybą yra Švedija ir Norvegija, nes šiose šalyse naujos statybos būsto apimtys turi greito augimo tendenciją, tuo tarpu kai Vokietijoje ir Danijoje šis augimas vyksta gerokai lėtesniais tempais.

Kitas svarbus veiksnys, kuris daro didelę įtaką sprendimui apie modulinių namų eksportą į atitinkamą šalį, yra modulinių namų kainos atitinkamoje šalyje ir šių kainų vystymosi tendencijos. Kadangi eksportas vykdomas ne tiesiogiai galutiniam vartotojui, o nekilnojamojo turto projektų valdytojams, kurių antkainiai ne visada tiesiogiai prieinami, kainų tendencijos pateikiamos pagal galutines nekilnojamojo turto kainas vartotojui. Taip pat dar vienas apribojimas tokiai analizei yra tai, kad kiekvienoje šalyje būsto kainos svyruoja, priklausomai nuo regiono ar net miesto rajono, kuriame šis būstas yra pastatytas. Todėl analizei naudojamos vidutinės naujos statybos privataus vienos šeimos namo kvadratinio metro kainos užmiestyje, kur dažniausiai ir statomi moduliniai namai. Kaip minėta, pagal nekilnojamo turto kainos dinamiką galima susidaryti nuomonę apie rinkos situaciją, pavyzdžiui, ar negresia nekilnojamo turto rinkos „burbulas“, taip pat ar nekrenta kainos dėl per didelės pasiūlos ar kitų priežasčių. Kadangi modulinių namų kaina Norvegijoje, Švedijoje, Danijoje yra panaši augimą galima sieti ir su pardavimų apimties pokyčiu.



**17 pav. Vidutinės naujos statybos namo vienai šeimai kvadratinio metro kainos dinamika 2013-2016 metais analizuojamose šalyse (sudaryta autoriaus, remiantis Global Property Guide, 2016, šalių statistikos bazėmis)**

Analizuojant 17 pav. pateiktus naujos statybos gyvenamojo būsto kainų pokyčius, visų pirma galima pastebėti, kad 2014 metais, lyginant su 2013 metais, vidutinės naujo būsto kainos Vokietijoje išsilaikė beveik tame pačiame lygyje. Tokią tendenciją galėjo nulemti nesikeičianti pasiūla ir paklausa. Vėlesniais metais Vokietijoje naujo gyvenamojo būsto statybų augimo tempai pradėjo nuosekliai didėti ir pasiekė beveik 2 proc. kainų augimą per metus (Global Property Guide, 2016). Galima padaryti prielaidą, kad tokį kainų didėjimą apsprendė paklausos didėjimas: Vokietijos ekonomika vystėsi ir didėjo gyventojų skaičius. Jei 2013 metais, lyginant su 2012 metais gyventojų skaičius šioje šalyje padidėjo 0,2 proc., tai per 2014 metus Vokietijos gyventojų skaičius padidėjo 0,5 proc., o per 2016 metus 1,4 proc. (Eurostat, 2017). Pažymėtina, kad Vokietijos kainų pokyčiai nuoseklesni nei kitų valstybių dėl daug didesnės rinkos ir stabilios ekonomikos.

Jei naujo gyvenamojo būsto kainų augimo pagrindinis veiksnys Vokietijoje yra gyventojų skaičius, tai Norvegijoje – ekonominė šalies situacija. Nekišlojamo gyvenamojo būsto kainų sumažėjimas 2013 metais ir lėtas atsigavimas sutapo su tuo metu buvusiomis žemomis pasaulinėmis energijos žaliavų, kurios yra pagrindinis Norvegijos eksporto produktas, kainomis. Tačiau palaiptiesniui labiau diversifikuotas eksportas ir šiek tiek stabilizavusi naftos kaina padėjo šalies ekonomikai atsigaivinti, tai atsispindi 2015 metais įvykusiame nekilnojamojo turto kainų padidėjime, kurių augimo tempai išsilaikė ir 2016 metais

Danijos naujo gyvenamojo būsto kainų pokyčius galima vertinti kaip teigiamus. Bendras nekilnojamojo turto kainų augimas nors ir nedidelis, tačiau pasižymi stabilumu. Galima padaryti prielaidą, kad tokia nekilnojamojo turto kainų pokyčių panašumas yra apspręsta tuo, kad Danija yra artimiausia Vokietijos kaimynė ir šių šalių ekonomikos yra glaudžiai susijusios ir viena kitai daro

įtaką. Vokietija yra svarbiausias Danijos užsienio prekybos partneris. 17 proc. Danijos eksporto sudaro eksportas į Vokietiją, o 22 proc. Danijos importo – importas iš Vokietijos (Observatory of Economic Complexity, 2017). Todėl ir nekilnojamojo turto rinkos šiose šalyse elgiasi panašiai, tačiau skirtingais mastais.

Švedijoje gyvenamojo būsto kainos kasmet stabiliai auga. Nors 2013 metais rinka nepasižymėjo augimu, nuo 2014 metų kainos pradėjo didėti. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad nuo 2014 iki 2016 metų į Švediją buvo priimta daugiau nei 240 tūkst. pabėgėlių (Swedish Migration Agency, 2017), kuriems reikėjo būsto. Valstybė iš gyventojų pradėjo supirkinėti būstus socialinėms reikmėms, todėl kainos pakilo. Tačiau per 2016 metus Švedijoje buvo pastatyta 63 tūkst. naujų butų (Statistics Sweden, 2017), kas sumažino būsto kainas Švedijoje.

Apibendrinant nekilnojamojo turto kainų pokyčių analizės rezultatus, tampa akivaizdu, kad pagal produkcijos potencialias kainas ir jų pokyčių tendencijas, išskirti potencialias eksporto kryptis yra sunku, visose kainos ir jų tendencijos yra panašios. Sparčiausias kainų augimas fiksuotas Norvegijoje, Švedijoje. Kiek lėtesnis kylimas – Vokietijoje, tačiau rinka išsiskiria savo didžiu ir stabilumu. Atsižvelgiant į šio augimo stabilumą, galima teigti, kad nuo 2014 metų naujo nekilnojamojo turto kainos pastebimai didėjo visuose nagrinėjamose šalyse. Norvegija pasižymėjo gan staigiu šių kainų atsigavimu ir stabilizavimusi. Tuo tarpu Švedijoje 2016 metais fiksuotas kainų smukimas - 1 proc.

Dar vienas veiksnys, kurį reikia įvertinti prieš pradedant eksportą į atitinkamas rinkas, yra konkurencijos atitinkamose rinkose lygis. Reikia pažymėti, kad reikia įvertinti ne tik vietinius modulinių namų gamintos atitinkamoje šalyje, tačiau ir įmones, kurios eksportuoja modulinius namus į šias šalis. 17 lentelėje pateikiami pagrindiniai vietiniai gamintojai ir pagrindiniai eksportuotojai atitinkamose šalyse.

**17 lentelė. Modulinių namų pagrindiniai gamintojai ir eksportuotojai pagal atskiras šalis. (sudaryta autoriaus, remiantis Freedonia Group, 2016)**

| Šalis     | Vietiniai gamintojai   | Importuotojai   |
|-----------|--|---|
| Norvegija | ScandiHouses (Norvegija), Timber & Modular Houses (Norvegija)                              | Wolf Haus (Jungtinė Karalystė), Domo Plus (Kroatija), Hanse Haus (Vokietija), Bauta (Slovėnija), Kegesa (Lietuva) |
| Danija    | Møn Huse (Danija)  | Hanse Haus (Vokietija), TPA Housing (Kinija), Lindbäcks (Švedija), Q-Haus Baltic OÜ (Estija)                      |
| Švedija   | Arkitekthus (Švedija), Lindbäcks (Švedija)   | ScandiHouses (Norvegija), WWL Houses (Latvija)  |
| Vokietija | Hanse Haus (Vokietija), Huf Haus (Vokietija), Baufriz (Vokietija), Streif GMBH (Vokietija) | Møn Huse (Danija), DublDom (Rusija)   |

Iš 17 lentelėje pateiktų pagrindinių modulinį namų tiekėjų sąrašo analizuojamose šalyse galima padaryti išvadą, kad Vokietijoje modulinį namų statybos rinkoje dominuoja vietiniai gamintojai. Tai gali reikšti, kad kitų šalių įmonė, gaminančių modulinis namus, įėjimo kaštai į šių šalių rinkas yra dideli. Liberalios šiuo požiūriu rinkos yra Norvegijoje, Danijoje ir Švedijoje, kuriose labai daug kitų šalių tiekėjų. Taip pat tiek Švedijos, tiek ir Norvegijos ir Danijos įmonės, kurios gamina modulinis namus, savo produkciją realizuoja ne vien tik vietinėse rinkose, tačiau ir užsiima eksportu.

Reikalinga pažymėti, kad kai kuriose rinkose pradeda atsirasti ir naujų šalių žaidėjai, dalį rinkos užima mažesni konkurentai iš Rytų Europos šalių. Taip pat veikia Kinijos ir Rusijos įmonės, gaminančios modulinis namus. Viena iš nedaugelio užsienio šalių modulinį namų gamintojų Vokietijos rinkoje yra Rusijos įmonė, o Danijoje modulinis namus gamina Kinijos įmonė. Tiek įmonės, kurios jau eksportuoja modulinis namus į analizuojamas rinkas, tiek įmonės, kurios dar tik ruošiasi tokiam eksportui, turi įvertinti, kad įėjus į bet kurią rinką jų laukia konkurencinė kova. Ir ši kova tikėtinai vyks ne su vietos gamintojais, tačiau su kitais eksportuotojais.

Apibendrinant potencialių eksporto šalių apžvalgą galima padaryti išvadą, kad iš analizuojamų šalių, kurioms reitingavimo metu buvo suteiktas aukščiausias reitingas, tinkamiausios UAB „Wilbergs Group“ produkcijos eksportui šalys yra Norvegija, Švedija ir Danija. Šiose šalyse galima didžiausia modulinį namų paklausa, namų kainų augimas, o taip pat nedidelės eksportuotojų įėjimo į šių šalių rinkas sąnaudos. Todėl tikslinga atlikti eksportuojamos produkcijos į šias šalis pelno prognozę, kad būtų galima priimti galutinį sprendimą apie eksporto plėtros rinkos pasirinkimą.

#### **4.4.2. Pelningiausios eksporto šalies nustatymas**

Suskaičiuoti eksportuojamos produkcijos bendrąjį pelną bus naudojami šie rodikliai: modulinio namo vieno kvadratinio metro gamybos savikaina, eksportuojamas modulinį namų bendras plotas, transporto išlaidos, pardavimo kaina, išlaidos turto valdytojui. Šie rodikliai leis apskaičiuoti bendrąjį įmonės UAB „Wilbergs Group“ maksimalų pelną ir leis paskirstyti produkciją tarp šalių, kad būtų gautas maksimalus pelnas.

- modulinio namo vieno kvadratinio metro savikaina – 787 eurai (vidiniai įmonės duomenys)
- maksimalus pagaminamų eksportui modulinį namų plotas – 3260 m<sup>2</sup> (vidiniai įmonės duomenys)
- transporto išlaidos – vienam modulinio namo kvadratiniam metrui nugabenti 800 km kaina, transportuojant pilnai pakrautą vilkiko puspriekabę, yra 1 euras (DSV, Tomegris, 2017). Jei atstumas mažesnis kaip 800 km, pastarasis atstumas skaičiuojamas kaip minimalus.
- turto valdytojo antkainis marža – vidutinis šis skaičius moduliniam namams Europos Sąjungos šalyse yra 12,5 proc. (vidiniai įmonės duomenys).

Atliktas pelno ir pelno grąžo skaičiavimas pateiktas 18 lentelėje

**18 lentelė. UAB „Wilbergs Group“ eksportuojamos produkcijos pelnas ir pelno grąža potencialiose eksporto rinkose (sudaryta autoriaus)**

|              | Savikaina (Eur) | Kaina (Eur/m <sup>2</sup> ) | Mažmenininko mokestis (Eur/m <sup>2</sup> ) | Atstumas (km) | Transporto kaštai (Eur/km) | Pajamos atskaičius pridėtines išlaidas (Eur/m <sup>2</sup> ) | Pelnas (Eur/m <sup>2</sup> ) | Grąžo norma (proc.) |
|--------------|-----------------|-----------------------------|---|---------------|----------------------------|--|------------------------------|---------------------|
| Norvegija    | 787,00          | 1095,74                     | 136,97                                      | 1592          | 1,99                       | 956,78   | 169,78                       | 21,57               |
| Švedija      | 787,00          | 1075,26                     | 134,41                                      | 696           | 0,87                       | 939,99   | 152,99                       | 19,44               |
| Danija       | 787,00          | 1067,13                     | 133,39                                      | 803           | 1,00                       | 932,74   | 145,74                       | 18,52               |
| Vokietija    | 787,00          | 1003,09                     | 125,39                                      | 1008          | 1,26                       | 876,44   | 89,44                        | 11,36               |
| J. Karalystė | 787,00          | 1006,37                     | 125,80                                      | 2098          | 2,62                       | 877,95   | 90,95                        | 11,56               |
| Nyderlandai  | 787,00          | 1032,93                     | 129,12                                      | 1627          | 2,03                       | 901,78   | 114,78                       | 14,58               |
| Suomija      | 787,00          | 1047,31                     | 130,91                                      | 829           | 1,04                       | 915,36   | 128,36                       | 16,31               |
| Belgija      | 787,00          | 1022,90                     | 127,86                                      | 1736          | 2,17                       | 892,87   | 105,87                       | 13,45               |
| Islandija    | 787,00          | 1013,26                     | 126,66                                      | 4010          | 5,01                       | 881,59   | 94,59                        | 12,02               |
| Airija       | 787,00          | 993,27                      | 124,16                                      | 2681          | 3,35                       | 865,76   | 78,76                        | 10,01               |

Iš rezultatų, pateiktų 18 lentelėje galima pastebėti, kad didžiausias pelnas ir pelno grąža bus gaunama tuomet, kai produkcija bus eksportuojama į Norvegiją, Švediją ir Daniją. Todėl tam, kad nustatyti optimalų produkcijos paskirstymą į šalis, maksimalus pelnas apskaičiuojamas sudauginant vieno kvadratinio metro produkcijos kai kiekį ir kainą:

$$P = x_i \cdot p_i$$

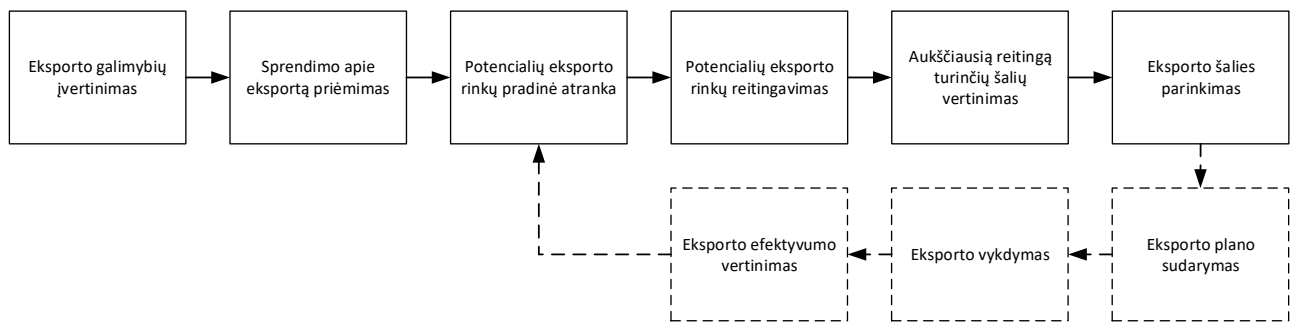
čia:  $x_i$  – eksportuojamos produkcijos į  $i$  šalį kiekis (m<sup>2</sup>);

$p_i$  – pelnas už 1 m<sup>2</sup> eksportuotos į  $i$  šalį produkcijos.

Šis uždavinys sprendžiamas pasinaudojant Excel 2016 programa. Išsprendus šį uždavinį yra gaunama, kad tikslinga visą įmonės produkciją eksportuoti į Norvegiją. Tuomet įmonė gaus maksimalų pelną – 553,5 tūkst. eurų. Antroje vietoje Švedija – 498,7 tūkst. eurų, trečioje rikiuojasi Danija su 475,1 tūkst. eurų.

#### 4.5. Modulinių namų eksporto plėtros vertinimo analizės apibendrinimas

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima sudaryti modulinių namų eksporto plėtros teorinį modelį, kurio schema pateikta 18 paveiksle.



**18 pav. Modulinis namų eksporto plėtros modelis (sudaryta autoriaus)**

Visų pirma, siekdama vykdyti eksporto plėtrą, įmonė turi įsivertinti savo, kaip eksportuotojo galimybes. Teoriškai tam reikia įvertinti įmonės galimybes gaminti parduoti savo produkciją vietinėje rinkoje. Jei įmonė pajėgi gaminti pakankamą produkcijos kiekį, jai reikia įvertinti, ar tą produkciją ji gali pardavinėti vietinėje rinkoje. Vykdamas įmonės gamybos galimybių vertinimą jai reikalinga atlikti išorinės aplinkos rezidavimo šalyje analizę. Nuo šios aplinkos priklauso ne tik įmonės galimybės sėkmingai gaminti produkciją, tačiau ir ją eksportuoti. Išorinės aplinkos analizėje reikalinga įvertinti tokius veiksnius kaip politinius-teisinius, ekonominius, socialinius ir technologinius. Taip reikalinga įvertinti ir šių veiksnių eksporto kontekstą. Pavyzdžiui, ar valstybė remia eksportą ir eksportuotojus, ar nėra šalyje kliūčių vykdyti eksportą, ar skatinamas įmonės gaminamos produkcijos pardavimas vietinėje rinkoje. Tokiu būdu, atlikus išorinės aplinkos analizę įmonė gali įvertinti šios aplinkos teikiamas galimybes ir keliamas grėsmes įmonei sėkmingai vykdyti modulinę namų gamybą rezidavimo šalyje.

Taip pat pirmame etape. Įmonė turi atlikti vidinės aplinkos analizę ir išsiaiškinti savo materialinius, finansinius ir darbo išteklius bei jų pakankamumą sėkmingam gamybos vykdymui. Toks vertinimas reikalingas tam, kad įmonė galėtų įvertinti savo galimybes gaminti produkciją, atitinkančią eksporto standartus bei sėkmingai konkuruoti su analogiškos produkcijos užsienio gamintojais. Šios analizės rezultate identifikuojamos įmonės stiprybės ir silpnybės.

Apibendrinant išorinės ir vidinės analizės rezultatus, reikalinga atlikti SSGG analizę, kurios metu reikalinga išsiaiškinti ar įmonės stiprybės jai leidžia pasinaudoti galimybėmis ir įveikti grėsmes bei pašalinti silpnybes. Taip pat SSGG analizė leidžia įvertinti įmonės galimybes minimizuoti silpnybes ir grėsmes. Tokiu būdu SSGG analizės rezultate įmonė gali pagrįsti savo galimybes gaminti pakankamai ir aukščiausios kokybės produkcijos.

Prieš priimant sprendimą apie eksportą, reikalingą įvertinti konkurencinę situaciją šalyje. Tuo atveju, jei konkurencija vidaus rinkoje yra silpna, gal yra tikslingiau pardavinėti gaminius vietinėje rinkoje, o ne daryti papildomas pastangas, išleisti papildomas lėšas eksportui. Jei konkurencinė aplinka rezidavimo šalyje yra silpna, prieš priimant sprendimą eksportuoti, tikslinga įvertinti pardavimų grąžą

vietinėje rinkoje ir jei ši grąža tenkina įmonės strateginius tikslus, tikslinga būtų vykdyti ekspansiją vietinėje rinkoje. Analizuojant konkurentus yra galimybė įsiaiškinti jų eksporto strategiją.

Jei įmonės gamybiniai resursai yra pakankami, išorinė aplinka netrukdo vystyti gamybos ir plėsti eksporto, o konkurencija vietinėje rinkoje stipri, reikalinga priimti sprendimą vykdyti eksportą ir pradėti formuoti įmonės internacionalizacijos strategiją. Tam reikia peržiūrėti, ir jei reikalinga, patikslinti įmonės misiją ir viziją, reikalui esant pakoreguoti strategiją, įvertinant galimus eksporto tikslus. Taip pat reikalinga atlikti pradinę potencialių eksporto šalių atranką. Atranka šiame etape didesne dalimi vykdoma intuityviai, pagal gaminamos produkcijos tinkamumą vartoti atitinkamose užsienio šalyse. Šiuo atveju nėra vertinami atstumai, atskirų šalių rinkų dydžiai, šių rinkų augimas, prognozės apie šių šalių rinkų vystymąsi. Tiesiog sudaromas sąrašas potencialių modulinų namų eksporto šalių.

Eksporto rinkų reitingavimo etape, visų pirma, iš visų galimų ir prieinamų antrinių duomenų šaltinių yra renkama reitingavimui reikalinga informacija. Didelę svarbą turi tokie duomenys, kaip analogiškos įmonės gaminamai produkcijai gaminių kainos potencialiose eksporto šalyse, tokios produkcijos pardavimų apimtys, šių pardavimų pokyčiai, prognozės apie ateities pardavimų pokyčius. Tokia informacija yra svarbiausia ir pagal ją vertinamos potencialių eksporto šalių rinkos ir šių rinkų galimybės priimti gaminamus modulinius namus. Taip pat reikalinga surinkti informaciją apie ekonominę situaciją atitinkamose šalyse, kad įvertinti gyventojų galimybes įsigyti eksportuojamą produkciją, įvertinti bendras vartojimo tendencijas šalyje, bendrą vartotojų elgseną, o taip pat ir geografinius bei mokestinius atskirų ypatumus.

Surinkus tokią informaciją, ji grupuojama, sisteminama ir paruošima reitingavimui. Reitingavimas turi būti atliekamas kelis kartus, kiekvieną kartą akcentuojant skirtingas rodiklių grupes: rinkos rodiklius, ekonominius rodiklius ir eksporto kaštų rodiklius. Rezultate atrenkamos kelios šalys, kurios turi aukščiausius reitingus pagal visus rodiklius. Reikia pažymėti, kad reitingavimas yra formalizuota procedūra ir jos rezultatai vertinami skaitinių rodiklių pagrindu. Todėl tolimesniame etape reikalinga įvertinti įmonės gaminamos produkcijos poziciją aukščiausią reitingą turinčiose šalyse ir palyginti produkcijos dinamiką tarp šių šalių. Tai reiškia, kad reikalinga palyginti įmonės produkcijos kainų ir apimčių kitimo dinamiką ir tendencijas mažiausiai trijų laikotarpių praeities ir dviejų laikotarpių ateities perioduose. Taip pat reikalinga išanalizuoti ir numatyti konkurenciją atitinkamose šalyse, įvertinti įėjimo į šių šalių rinkas kaštus ir visa tai tarpusavyje palyginti.

Atlikus tokią analizę ir atrinkus pelningiausias eksporto šalis, galima sudaryti maksimalaus pelno uždavinį. Tokio sprendimo rezultatas yra tai, kad galima susidaryti potencialių eksporto šalių sąrašą pagal pelningumą.



Žinant eksporto šalį, eksportuojamos produkcijos kiekius ir preliminarų pelną, galima pradėti rengti produkcijos eksporto strategiją. Visų pirma reikia paruošti eksporto planą, kuriame numatyti konkretūs eksporto uždaviniai kiekvienoje pasirinktoje eksporto šalyje, įėjimo į šių šalių rinkas (eksporto) būdai, sąnaudos, reikalingos tokiam eksportui vykdyti.

Paruošus eksporto planą ir jį patvirtinus, reikalinga jį realizuoti, o tai reiškia, kad reikia pradėti eksporto operacijas. Vykdamas eksportą yra būtina jo kontrolė. Kadangi tiksliniai rodikliai yra paruošti, reikalinga stebėti, kad eksporto metu nuo jų nebūtų nukrypta. Jei nustatoma, kad realūs eksporto rodikliai nukrypsta nuo užsibrėžtų ir realaus eksporto pakoreguoti tiek, kad planiniai rodikliai būtų pasiekti, negalima, reikalinga rinktis kitas eksporto šalis ir vykdyti jų reitingavimą ir atranką. Todėl pradinis eksporto šalių reitingavimas ir aukščiausių reitingą gavusių šalių rinkų analizė turi didelę reikšmę eksporto sėkmei.

Darbo tyrimo atveju, pagal šį modelį buvo atliktas UAB „Wilbergs Group“ eksporto plėtros galimybių įvertinimas. Pradinėje atrankoje buvo atrinkta 10 šalių, iš kurių po reitingavimo liko penkios realios UAB „Wilbergs Group“ produkcijos eksporto šalys. Išanalizavus ir palyginus šių šalių galimybes, liko trys šalys, o išsprendus pelningumo uždavinį, rezultatai parodė, kad norint gauti maksimalų pelną, UAB „Wilbergs Group“ visą per metus pagaminamą produkciją (3260 m<sup>2</sup> ploto modulinių namų) turi eksportuoti į Norvegiją. Tuomet tikėtinas pelnas sudarys 553,5 tūkst. eurų, o pelningumas (pelno grąža) sudarys 21,5 proc. Antroje vietoje Švedija – 498,7 tūkst. eurų, (pelningumas 19,44 proc.), trečioje rikiuojasi Danija su 475,1 tūkst. eurų (pelningumas 18,52 proc.). Žinant, kad įmonė jau turi patirties eksportuojant kitus produktus (kietmedžio grindis ir vonių modulius) į šias šalis, tai dar lengviau leidžia apsispręsti dėl eksporto vystymo su nauju produktu – moduliniiais namais. Tokių atveju tam tikri rinkų parametrai jau yra pažįstami, yra užmegzti verslo santykiai, pažįstama makro- aplinka, daugmaž aiškūs socialiniai ir kultūriniai veiksniai.

## IŠVADOS

1. Modulinių namų rinka, kaip ir visa nekilnojamo turto rinka, pasižymi augimo tendencija. Gamykloje pagaminti moduliniai namai tampa vis populiariesni dėl greitos, patogios, pažangios statybos bei sąlyginai žemesnės kainos. Namų pardavėjai, tokius namus užsakinėja pigesnės darbo jėgos šalyse ir transportuoja į statybvieta užsienyje. Lietuvoje veikia ne viena įmonė besispecializuojanti šioje srityje, jų produkciją dažniausiai eksportuojama į Skandinavijos, Vakarų Europos šalis. UAB „Wilbergs Group“ neseniai pradėjusi gaminti modulinius namus, šiai dienai juos eksportuoja tik į Norvegiją, todėl ieškant didžiausio pelningumo yra tikslinga išanalizuoti ir kitas potencialias rinkas.
2. Išanalizavus teorinę medžiagą apie įmonių eksporto plėtrą, prieitą išvados, kad įvairiuose šaltiniuose minimi eksporto plėtos motyvai yra iš esmės panašūs, skiriasi jų klasifikacija. Apibendrinant, galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai traukiantys įmones į užsienio rinkas tai pardavimų, pelno, diversifikacijos, masto ekonomijos, konkurencingumo padidavimo galimybės. Įmonės gali išaugti savo rinkas arba nuo veiklos pradžių orientuotis į eksportą. Visais atvejais plėtos priežastys išlieka panašios, tačiau gali skirtis skirtinguose verslo sektoriuose veikiančių įmonių motyvai.
3. Siekiant sėkmingai vykdyti eksporto plėtrą, įmonė visų pirma turi įvertinti ir pasirinkti tokias eksporto rinkas, kurios įmonei leistų pasiekti užsibrėžtus tikslus ir realizuoti iškeltus uždavinius. Potencialių rinkų įvertinimui galima naudoti rinkos vertinimo modelį ar rinkos klasterizavimo ir rangavimo modelį. Tačiau, naudojant bet kurį iš šių metodų, svarbiausia parinkti tinkamą vertinimo rodiklių sistemą ir suteikti adekvačius svorius kiekvienam iš rodiklių. Pagal vertinimo rodiklius atrinktoms eksporto rinkoms reikalinga paskaičiuoti naudą, kurią gaus eksporto plėtrą vykdanči įmonė, eksportuodama savo produkciją į atitinkamas rinkas. Pagal potencialios naudos palyginimą priimamas galutinis sprendimas apie konkrečias rinkas, į kurias bus eksportuojama produkcija, ir eksporto apimtys į kiekvieną iš pasirinktų rinkų.
4. Siekiant ištirti įmonės UAB „Wilbergs Group“ situaciją rinkoje, kurioje ji veikia, buvo pasirinkta naudoti SSGG analizę. Tam, kad įvertinti konkurenciją ir konkurentus rinkoje tyrime naudojamas M. Porter'io penkių jėgų modelis. Potencialių įmonės produkcijos eksporto rinkų patrauklumo kriterijai grupuojami į tris grupes: moduliinių namų potencialių rinkų parametrai, makroekonominiai potencialių eksporto šalių parametrai ir galutinę moduliinių namų kainą eksporto rinkose įtakoiantys veiksniai. Atitinkamiems rodikliams suteikiami svoriai, kurių skaitinės reikšmės priklauso nuo eksporto tikslo. Po šalių sąrašo išdėstymo atitinkamo rodiklio didėjimo ar mažėjimo tvarka, šaliai suteikiamas eilės numeris. Kiekvienai šaliai šis eilės numeris

dauginamas iš atitinkamo rodiklio svorio. Susumavus visas sandaugas, kiekvienai šaliai gaunamas bendrasis palankumo eksportui reitingas. Vėliau, pagal pasirinkta metodiką, apskaičiuojamas pelnas ir pelningumas, įvertinant įmonės gamybos apimtį ir kaštus pagal atitinkamą eksporto šalį.

5. Išnagrinėjus UAB „Wilbergs Group“ vidinę bei išorinę situaciją, galima daryti išvadą, kad įmonė pajėgi vykdyti eksporto plėtrą su nauju produktu. Įmonė stabili finansiškai, turi pakankamai išteklių gamybos plėtrai, bei užima pakankamai gerą konkurencinę vietą lyginant su Lietuvoj veikiančiais modulinių namų eksportuotojais.
6. Pradinėje atrankoje buvo atrinkta 10 šalių. Atlikus reitingavimą, palankiausios UAB „Wilbergs Group“ šalys eksportuoti modulinius namus yra Norvegija, Švedija, Danija ir Vokietija. Pagal kiekvieną iš reitingavimo kriterijų svorių akcentavimą, šios šalys atsiduria aukščiausiose pozicijose. Vokietija pasižymi didele rinka, tačiau dėl konkurencijos, ir paklausios pigesnės technologijos modulinių namų statybos pabėgėliams, ten vyrauja žemesnė vidutinė pardavimo kaina.
7. Apskaičiavus pelningiausias eksporto rinkas, rezultatai parodė, kad norint gauti maksimalų pelną, UAB „Wilbergs Group“ visą per metus pagaminamą produkciją (32000 m<sup>2</sup> ploto modulinių namų) turėtų eksportuoti į Norvegiją. Tuomet tikėtinas pelnas sudarys 553,5 tūkst. eurų, o pelningumas (pelno grąža) sudarys 21,5 proc. Antroje vietoje Švedija – 498,7 tūkst. eurų, trečioje - Danija su 475,1 tūkst. eurų. Į šias šalis galima eksportuoti siekiant diversifikuoti eksporto rinkas. Žinant, kad įmonė jau turi patirties eksportuojant kitus produktus (kietmedžio grindis ir vonių modulius) į šias šalis, tai dar lengviau leidžia apsispręsti dėl eksporto vystymo su nauju produktu – moduliniams namams. Tokių atveju tam tikri rinkų parametrai jau yra pažįstami, yra užmegzti verslo santykiai, pažįstama makro- aplinka bei socialiniai - kultūriniai veiksniai.

## LITERATŪRA

- Albaum, G., Strandskov, J. & Duerr E. (2002) *International Marketing and Export Management* (4th ed.). Harlow : Financial Times/Prentice Hall
- Ancevičė, M. (2017, lapkričio 24). *Atslūgęs užsakymų pikas namų gamintojus verčia eiti iš komforto zonos*. [žiūrėta 2017-12-09]. Prieiga per internetą
- Axelsson, B. & Easton, G. (1992) *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge.
- Ball, D., Geringer, M. (2012). *International Business: The Challenge of Global Competition*. London: McGraw-Hill Education
- Bernatonytė, D. (2011). *Tarptautinė prekyba*. Kaunas: Technologija.
- Bosáková, L., Kubák, M., Andrejkovič, M. & Hajduová, Z. (2015). Doing business abroad: utility function model for country selection in preliminary screening phase. *Central European Journal of Operations Research*, 23(1), 53 - 68.
- Bouet, P. (2014). *Hastings*. Paris: Tallandier
- Branch, A. E. (2006). *Export Practice and Management*. (5th ed.). London: Thomson Learning.
- Caiazza, R. (2014). Identifying international market opportunities: the case of Italian companies in Egypt. *Benchmarking: An International Journal*, 21(4)
- Campbell-Dollaghan, K. (2016). *The Race To Build Refugee Housing That Feels Like Home*. [žiūrėta 2017-12-04]. Prieiga per internetą <https://www.fastcodesign.com/3060737/the-race-to-build-refugee-housing-that-feels-like-home>
- Cavusgil, T., Knight, G. & Riesenberger, J. (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Chattopadhyay, A., & Batra. (2012). *The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands*. New York: McGraw Hill Professional
- Chattopadhyay, A., Batra, R. (2012). *The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands*. London: McGraw-Hill Education
- Cullen, J. B. & Parboteeah, P. (2009). *International Business: Strategy and the Multinational Company*. Abington: Routledge.
- Czinkota M. R., Ronkainen I. A. & Moffett M. H. (2005) *International business* (7th ed.). USA: Thomson.
- European Commission. (2017). *VAT rates applied in the member states*. [žiūrėta: 2017-11-28]. Prieiga per internetą [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/how\\_vat\\_works/rates/vat\\_rates\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf)

European Commission. *Enhanced insulation in timber-frame housing using recycled materials (INSULATFH)*. [žiūrėta 2017-11-17]. Prieiga per internetą <https://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/projects/en/projects/insulatfh>

Eurostat. (2017). European statistics. [žiūrėta 2017-12-10]. Prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalization. *International Business Review* 10, 25–49.

Foedermayr E., Diamantopoulos A., & Sichtmann Ch. (2009). Export segmentation effectiveness: index construction and link to export performance. *Journal of Strategic Marketing*. 17(1).

Fouche, G. & Solsvik, T. (2016) *Norway's economy loses its shine*. Oslo: Thomson Reuters. [žiūrėta 2017-12-02]. Prieiga per internetą <https://uk.reuters.com/article/uk-norway-economy/norways-economy-loses-its-shine-idUKKCN0VP1LZ>

Gaston-Breton, C. & Martín, O. (2011). International market selection and segmentation: a two-stage model. *International Marketing Review*, 28(3), 267- 290.

Ghazinoory, S., Abdi, M. & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24-48.

Ginevičius R., Rakauskienė, O. G., Patalavičius, R., Tvaronavičienė, M., Kalašinskienė, K. ir Lisauskaitė, V. (2006) *Eksporto ir investicijų plėtra Lietuvoje*. Vilnius: Technika.

Girdzijauskas S. ir Jefimovas B. *Įmonės veiklos ekonominė analizė*. Kaunas: VU. [žiūrėta 2017-12-04]. Prieiga per internetą [http://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/finansu/Girdzijauskas\\_Jefimovas\\_Ekonomine\\_analize.pdf](http://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/finansu/Girdzijauskas_Jefimovas_Ekonomine_analize.pdf)

Global Property Guide. (2017). *Norway*. [žiūrėta 2017-11-20]. Prieiga per internetą <https://www.globalpropertyguide.com/Europe/Norway/Price-History>

Górecka D. & Szałucka M. (2013). Country market selection in international expansion using multicriteria decision aiding methods. *Multiple Criteria Decision Making*, 8, 31-55. [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą [http://www.mcdm.ue.katowice.pl/files/papers/mcdm13\(8\)\\_3.pdf](http://www.mcdm.ue.katowice.pl/files/papers/mcdm13(8)_3.pdf)

Górecka, D. & Szałucka, M. (2016). Foreign market entry mode decision-approach based on stochastic dominance rules versus multi-actor multi-criteria analysis. *Research Papers Of The Wrocław University Of Economics*, 446, 47-69.

Grebliauskas, A., ir Stonys, M. (2012). Lietuvos pramonės eksporto konkurencingumo vertinimas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, (6)2, 49-72. [žiūrėta 2017-12-04]. Prieiga per internetą: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:6127108/6127108.pdf>

- Grižas, R.,A. (2003) *Tarptautiniai ekonominiai santykiai*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras
- Habib, I. (1992). Akbar and Technology, *Social Scientist* 20(9-10), 3-15.
- He, X., Brouthers, K. & Filatotchev, I. (2013). Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. *Journal of Management*, 39(1), 27-47.
- Ye Sheng & S., Mullen, M. (2011). A hybrid model for export market opportunity analysis. *International Marketing Review*, 28(2), 163-182.
- Jakutis, A. Petraškevičius, V. Stepanovas, A. ir Andriušaitienė, D. (2012). *Ekonomikos teorija: vadovėlis*. (7-asis leidimas). Vilnius: Eugrimas.
- Juškienė S. (2016). *Įmonės eksporto plėtros galimybių vertinimas: magistro darbas*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
- Kotel, P. & Keller K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
- Kuzykaitė, R. (1997). *Tarptautinis marketingas*. Kaunas: Technologija.
- Langvinienė, N, Vengrauskas, V. ir Žitkienė R. (2010) *Tarptautinis verslas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
- Lewis G., & Kruijssen B. (2017). *Emerging Trends in Real Estate: Europe 2017*. PwC Global. [žiūrėta 2017-11-17]. Prieiga per internetą <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/asset-management/emerging-trends-real-estate/europe-2017.html>
- Lietuvos bankas. (2017). *Naujausi ekonominiai rodikliai*. [žiūrėta 2017-12-05]. Prieiga per internetą <https://www.lb.lt/lt/eap-naujausi-ekonominiai-rodikliai>
- Lietuvos statistikos departamento duomenų bazė. (2017). [žiūrėta 2017-12-05]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/>
- Liučvaitienė, A. ir Paleckis, K. (2011). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary issues in business, management and education*, 15, 195-210. [žiūrėta 2017-12-01]. Prieiga per internetą [http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME\\_2011/pdf/2011-liucvaitiene\\_peleckis-siuolaikiniu.pdf](http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME_2011/pdf/2011-liucvaitiene_peleckis-siuolaikiniu.pdf)
- Melnikas B., Chlivickas E., Jakubavičius A., Lobanova L, Pipirienė V. ir Burinskienė A. *Tarptautinis verslas. Tarptautinės vadybos įvadas*. Vilnius : Technika
- Miškinis, A. (2008). *Tarptautinės prekybos politika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Morgan, N., Katsikeas, C. & Vorhies, D. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.
- O'Farrell, P. N. & Wood, P. A. (1994). International market selection by service firms: key conceptual issues and methodological issues. *International Business Review* 3(3): 243–261.

Ozturk, A., Joiner, E. & Cavusgil, S. (2015). Delineating Foreign Market Potential: A Tool for International Market Selection. *Thunderbird International Business Review*, 57(2), 119-141

Porter, M., E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Reuters. (2015). *Refugee influx gives extra push to German construction boom*. [žiūrėta 2017-11-28]. Prieiga per internetą <https://www.cnbc.com/2015/12/23/refugee-influx-extra-push-german-construction-boom.html>

Schauerte, T. (2010) *Consumer Perceptions on Wooden Multistory Houses: Segmenting International Markets*. [žiūrėta 2017-11-28]. Prieiga per internetą <http://www.swst.org/wp/meetings/AM10/pdfs/MA-1%20Baudin%20Schauerte%20paper.pdf>

Schauerte, T. (2011). Wooden house construction in Scandinavia – a model for Europe. *Internationales Holzbau-Forum 16(1)*. [žiūrėta 2017-11-29]. Prieiga per internetą [http://www.forum-holzbau.com/pdf/ihf10\\_schauerte.pdf](http://www.forum-holzbau.com/pdf/ihf10_schauerte.pdf)

Seyoum B. (2009) *Export-import Theory, Practices, and Procedures*. (2nd ed.). New York: Taylor and Francis.

Sekliuckienė J. (2009). *Tarptautinio verslo organizavimas*. Kaunas: Technolija.

Sørensen, E. H. & Madsen, K. T. (2012). Strategic orientations and export market success of manufacturing firms: The role of market portfolio diversity. *International Marketing Review*, 29(4), 424 - 441.

Statista. The Statistics Portal. Nace, S. *Residential real estate in Europe - Statistics & Facts*. Statista. The Statistics Portal. [žiūrėta 2017-11-17]. Prieiga per internetą <https://www.statista.com/topics/3813/the-housing-market-in-europe/>

Statistics Denmark. (2017). *Dwellings by region, type of resident, tenure, year of construction, use and time*. [lentelė]. [žiūrėta 2017-11-20] Prieiga per internetą <http://www.statbank.dk/statbank5a/selectvarval/saveelections.asp>

Statistics Norway. (2017). StatBank Norway. [žiūrėta 2017-11-25]. Prieiga per internetą: <https://www.ssb.no/en/statistikkbanken>

Statistisches Bundesamt Destatis. (2017). *Building activity*. [žiūrėta 2017-12-04]. Prieiga per internetą <https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/IncomeConsumptionLivingConditions/Housing/Tables/Dwellings.html;jsessionid=876304F3D3F97924C9DED4C746274564.InternetLive1>

Statistics Sweden. (2017). *Dwelling stock*. [lentelė]. [žiūrėta 2017-11-16]. Prieiga per internetą [http://www.scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/housing-construction-and-building/housing-construction-and-conversion/dwelling-stock/#\\_Tablesandgraphs](http://www.scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/housing-construction-and-building/housing-construction-and-conversion/dwelling-stock/#_Tablesandgraphs)

Stevenson, K., C., & Ward, J. H. (1995) *Houses By Mail: A Guide to Houses from Sears, Roebuck and Company*. New Jersey: John Wiley & Sons

Swedbank, AB. (2016) „Swedbank“ ekonomikos apžvalga: Lietuva (lietuvių k.). [žiūrėta 2017-12-07]. Prieiga per internetą <https://www.swedbank.lt/lt/previews/privatiems/4/20>

Sweet, R. (2015). *Why Sweden beats the world hands down on prefab housing*. [žiūrėta 2017-12-11]. Prieiga per internetą <http://www.globalconstructionreview.com/trends/why-sweden-beats-world-h8an0ds-4d2own0-6p4r2e0f8ab/>

The Freedonia Group. (2016). *World Prefabricated Housing. Industry Study 3375*. [žiūrėta 2017-11-17] Prieiga per internetą <https://www.freedoniagroup.com/industry-study/world-prefabricated-housing-3375.htm>

Ummelas, O. & Tomek, R. (2017). *Europe's Next Housing Boom Raises Red Flags in Ex-Communist East*. 2017 m. [žiūrėta 2017-12-07]. Prieiga internetu: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-21/europe-s-next-housing-boom-raises-red-flags-in-ex-communist-east>

Urbonas J. A. (2006) *Eksporto organizavimas ir planavimas*. Kaunas: Technologija

Vabinskaitė, J. (2009). Verslo internacionalizavimo modeliai. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 1(3), 74-

Vaiginienė, E. (2009) *Įmonės veiklos internacionalizacija kintančioje verslo aplinkoje. (Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus pavyzdžiu): daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas, Vilnius. [žiūrėta 2017-12-08]. Prieiga per internetą <https://epublications.vu.lt/object/elaba:1784726/1784726.pdf>

Verslo žinios. (2017). *Atslūgęs užsakymų pikas namų gamintojus verčia eiti iš komforto zonos*. [žiūrėta 2017-12-09]. Prieiga per internetą <https://www.vz.lt/pramone/2017/11/24/atsluges-uzsakymu-pikas-namu-gamintojus-vercia-eiti-is-komforto-zonos>

Verslo žinios. Rekvizitai.lt (2017). *UAB "Kegesa" darbuotojai (apdraustieji)*. [žiūrėta 2017-12-09]. Prieiga per internetą [https://rekvizitai.vz.lt/imone/uab\\_kegesa/darbuotoju-skaicius/](https://rekvizitai.vz.lt/imone/uab_kegesa/darbuotoju-skaicius/)

Vogler, A. (2016). *The House as a Product*. [žiūrėta 2017-12-04]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?id=jgTYCwAAQBAJ&dq=frame+house+market+eu&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.lt/books?id=jgTYCwAAQBAJ&dq=frame+house+market+eu&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)

VšĮ „Versli Lietuva“. *Eksporto rinkų pasirinkimas* [žiūrėta 2017-11-28]. Prieiga per internetą <https://www.verslilietuva.lt/lt/eksporto-rinku-pasirinkimas>

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. [žiūrėta 2017-12-01]. Prieiga per internetą <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>



Žičkienė, S. (2008). Global Integration: Scope of Assessment Methods, Social sciences. *Socialiniai mokslai*, 2(60), 22-31. [žiūrėta 2017-11-23]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LTLDB0001:J.04~2008~1367165183453/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>

Žiogelytė, L. (2007). *Buitinės technikos gamybos įmonių produkcijos eksporto galimybių didinimas: magistro darbas*. 2007m. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius. [žiūrėta 2017-12-01]. Prieiga per internetą <https://vb.vgtu.lt/object/elaba:2092215/>

Žukauskas P. (2005). *Kompanijų veiklos internacionalizacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Vytauto Didžiojo leidykla.