



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Įmonės eksporto strateginius sprendimus lemiantys veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Aurimas Jurgelionis

Projekto autorius

Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Įmonės eksporto strateginius sprendimus lemiantys veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Aurimas Jurgelionis

Projekto autorius

**Prof. dr.
Jurgita Sekliuckienė**

Vadovė

**Doc. dr.
Kęstutis Duoba**

Recenzentas

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Aurimas Jurgelionis

Įmonės eksporto strateginius sprendimus lemiantys veiksniai

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Aurimas Jurgelionis

Patvirtinta elektroniniu būdu

Jurgelionis, Aurimas. Įmonės eksporto strateginius sprendimus lemiantys veiksniai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Jurgita Sekliuckienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: eksportas, eksporto strategija, strateginiai sprendimai, išorės veiksniai, vidiniai veiksniai.

Kaunas, 2026. 94 p.

Santrauka

Šiuolaikinėje pasaulinėje ekonomikoje įmonių vykdomas eksportas yra neatsiejama verslo dalis. Tiek eksportą vykdančios, tiek nevykdančios įmonės patiria tarptautinio eksporto veiklos pasekmes: prekių ar paslaugų importas didina vietinės rinkos konkurenciją, mažina pelningumo didėjimo intensyvumą. Todėl išorinių ir vidinių veiksnių interpretavimas, logika paremti eksporto strateginiai sprendimai leidžia įmonėms išlaikyti konkurencinį pranašumą, didinti gamybos apimtis, plėsti veiklos apimtis, didinti pelną ir tapti tarptautinėmis.

Tyrimo objektas: Įmonės eksporto strateginius pasirinkimus lėmę veiksniai.

Darbo tikslas – nustatyti įmonės UAB „Mantinga“ eksporto strateginius sprendimus lėmusius veiksnius plėtros Indiją atveju;

Darbo uždaviniai:

1. nustatyti eksporto strateginių sprendimų svarbą šiuolaikinio tarptautinio verslo kontekste;
2. išanalizuoti literatūroje išskiriamus eksporto strateginius sprendimus lemiančius veiksnius, eksporto tipus, rezultatų matavimo būdus ir paruošti sprendimų priėmimo teorinį modelį;
3. parengti ir pagrįsti metodologiją, skirtą atlikti UAB „Mantinga“ eksporto plėtros į Indijos rinką atvejo tyrimą;
4. išanalizuoti įmonės UAB „Mantinga“ eksporto strateginius sprendimus lėmusius veiksnius į Indijos rinką ir pasiūlyti rekomendacijas veiksnių, kuriuos įmonė turi atsižvelgti formuodama – koreguodama eksporto strateginius sprendimus.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė, antrinių duomenų analizė, kokybinis tyrimas. Antrinių duomenų analizei naudojamos įmonės vidinių šaltinių pateikta informacija, taip pat viešai prieinamų statistinių duomenų bazių informacija. Duomenys kokybiniam tyrimui renkami naudojant pusiau struktūrizuotą interviu, o gautų duomenų apdorojimui pasitelkiama teksto kodavimo programa „MAXQDA“.

Tyrimo rezultatai:

Mokslinė literatūros analizė, ieškant eksporto strateginių veiksnių, leido išskirti tiek veiksnius, tiek adaptuotą eksporto vystymo strateginių sprendimų proceso modelį. Modelio kintamieji – patys veiksniai, darantys įtaką eksporto rezultatams. Tyrimo metu buvo ieškoma veiksnių analizuojant

įmonės antrinius duomenis ir pusiau struktūrizuotą interviu – buvo išskirta 54 sub-kodai, iš kurių 8 buvo išskirti tik literatūros analizės metu. Pusiau struktūrizuoto interviu metu informantai didelę svarbą skyrė valdybos ir partnerio veiksniams – anot jų, tai buvo lemtingi veiksniai nulėmę eksporto į Indijos rinkos pasirinkimą. Remiantis atrastais veiksniais buvo išskirtos rekomendacijos įmonei: įvertinti ar juridinė forma yra tinkama įmonės struktūros didėjimo atveju; įvertinti galimybę rinkai tiekti tvarius produktus; pasinaudoti laisvomis prekybos sutartimis; įvertinti ar reglamentinių ir aplinkosauginių reikalavimų atitikimui patirti kaštai atneš įmonei naudos; įvertinti galimybės vidinės rinkos perpildymo mažinimui pasiūlyti prekių pakaitalų; įvertinti galimybes ateities planuose užsienio rinkoje steigti nuosavo kapitalo įmonę; pasiūlyta eksporto veiklos rezultatus vertinti nefinansiniais rodikliais; įvertinti būdus, kurie užtikrintų įmonės eksporto patirties ir žinių tęstinumą.

Jurgelionis, Aurimas. Factors Determining the Company's Export Strategic Decisions. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Dr. Jurgita Sekliuckienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: export, export strategy, strategic decisions, external factors, internal factors.

Kaunas, 2026. 94 pages.

Summary

In today's global economy, companies' exports are an integral part of business. Both exporting and non-exporting companies experience the consequences of international export activity: imports of goods or services increase competition in the domestic market and reduce the intensity of profitability growth. The interpretation of factors and logically grounded strategic export decisions enable companies to maintain a competitive advantage, increase production volumes, expand the scale of operations, increase profit, and become international.

The object of this research: factors that determined the company's strategic export choices.

The aim of the study – to identify the factors that determined UAB “Mantinga” export strategic decisions in the case of expansion into India.

Research tasks:

1. to determine the importance of export strategic decisions in the context of contemporary international business;
2. to analyse the factors influencing export strategic decisions identified in the literature, export types, methods of measuring results, develop a theoretical decision – making model;
3. to develop and substantiate a methodology intended for conducting a case study of “Mantinga” company's export expansion into the Indian market;
4. to analyse the factors that determined UAB “Mantinga” export strategic decisions regarding the Indian market and to provide recommendations on the factors the company should consider when formulating and adjusting export strategic decisions.

Research methods:

Scientific literature analysis, secondary data analysis, and qualitative research. For the analysis of secondary data, information provided by internal company sources is used, as well as information from publicly available statistical databases. Data for the qualitative research are collected using a semi structured interview, and the text coding software „MAXQDA“ was employed for data processing.

Research results:

An analysis of the scientific literature aimed at identifying strategic export factors made it possible to distinguish both the factors and an adapted process model for strategic decision-making in export development. The variables of the model are the factors themselves, which influence export outcomes. During the study, factors were sought by analysing the company's secondary data and the semi-structured interview; 54 sub-codes were identified, of which 8 were identified only during the literature analysis. In the semi-structured interview, informants assigned great importance to board and partner factors; according to them, these were the decisive factors that led to the choice of the Indian market for exports. Based on the identified factors, recommendations for the company were formulated: to assess whether the legal form is suitable in the event of growth in the company's structure; to assess the possibility of supplying sustainable products to the market; to make use of free trade agreements; to assess whether the costs incurred to comply with regulatory and environmental requirements will bring benefits to the company; to assess opportunities to offer product substitutes to reduce domestic market saturation; to assess opportunities in future plans to establish an equity-owned company in a foreign market; to evaluate export performance using non-financial indicators; and to assess ways that would ensure the continuity of the company's export experience and knowledge

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Problemos analizė.....	13
1.1. Eksporto svarba įmonių tarptautiškumo plėtroje.....	13
1.2. Eksporto strateginių sprendimų poreikis šiandienos įmonėse.....	15
2. Teoriniai sprendimai.....	20
2.1. Eksporto ir eksporto strateginių sprendimų sampratos	20
2.2. Eksporto didinimo įmonėse iššūkiai ir galimybės.....	21
2.2.1. Eksporto didinimo iššūkiai	21
2.2.2. Eksporto didinimo galimybės.....	25
2.3. Strateginių analizės metodų taikymas eksporto sprendimams	26
2.4. Strateginiai pasirinkimai.....	30
2.5. Eksporto strateginius sprendimus įmonėse lemiantys veiksniai	34
2.5.1. Vidiniai įmonių lygmens veiksniai.....	34
2.5.2. Išoriniai užsienio rinkos lygmens veiksniai	37
2.5.3. Marketingo keturių elementų modelio įtaka eksporto strateginiuose sprendimuose	42
2.6. Įmonės eksporto veiklos rezultatai	44
2.7. Eksporto didinimo strateginių sprendimų modelis.....	45
3. Tyrimo metodologija	46
3.1. Tyrimo instrumentas.....	46
3.2. Tyrimo imtis, tyrimo eiga, etika ir apribojimai	50
4. Tyrimo rezultatai ir diskusija.....	52
4.1. Įmonės UAB „Mantinga” pristatymas.....	52
4.2. Įmonės eksporto analizė remiantis antriniais duomenimis.....	53
4.2.1. Vidinių įmonės duomenų analizė	53
4.2.2. Eksporto rinkos patrauklumas remiantis statistinių duomenų analize	56
4.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	62
4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir rekomendacijos.....	76
Išvados	82
Literatūros sąrašas	84
Informacijos šaltinių sąrašas	93
Priedai.....	95
1 priedas. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimai.	95

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pagrindiniai iššūkiai su kuriais susiduria eksportuojančios įmonės.....	25
2 lentelė. Eksporto suteikiamos galimybės įmonėms	26
3 lentelė. PESTEL analizės veiksniai.....	29
4 lentelė. SSGG (angl. <i>SWOT</i>) analizės veiksniai	29
5 lentelė. Tiesioginio ir netiesioginio eksporto strategijų palyginimas.....	32
6 lentelė. Vidiniai įmonių lygmens veiksniai.....	37
7 lentelė. Išoriniai įmonių lygmens veiksniai	41
8 lentelė. Standartizuoto ir adaptuoto modelio palyginimas (Brei et al., 2011; Magnani, 2022)	43
9 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai	47
10 lentelė. Tyrimo dalyviai	50
11 lentelė. Įmonės vidinių duomenų analizės metu išskirti veiksniai.....	56
12 lentelė. Viešai pateikiamų duomenų analizės metu išskirti veiksniai	62
13 lentelė. Transkribuotų interviu kodų ir sub-kodų sistema.....	62
14 lentelė. Kategorijos tikslas veiksmų validacija per citas.....	64
15 lentelė. Kategorijos vidiniai veiksniai validacija per citas.....	64
16 lentelė. Kategorijos išoriniai veiksniai validacija per citas	67
17 lentelė. Kategorijos marketingo strategijos kūrimas validacija per citas.....	71
18 lentelė. Kategorijos eksporto tipai ir jų derinimas validacija per citas	73
19 lentelė. Kategorijos eksporto sprendimai validacija per citas	74
20 lentelė. Kategorijos finansinių rezultatų rodiklių matavimas validacija per citas.....	75
21 lentelė. Kategorijos nefinansinių rezultatų rodiklių matavimas validacija per citas.....	75
22 lentelė. Kategorijos mokymasis iš patirties validacija per citas.....	76
23 lentelė. Tikslų siekimo veiksniai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus.....	76
24 lentelė. Vidiniai veiksniai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus.....	76
25 lentelė. Išoriniai veiksniai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus	77
26 lentelė. Marketingo strategijos kūrimo veiksniai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus ...	78
27 lentelė. Eksporto sprendimai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus.....	78
28 lentelė. Įmonės eksporto veiklos rezultatai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus	79
29 lentelė. Mokymasis iš patirties sprendimai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus	79

Paveikslų sąrašas

1 pav. Prekybos indeksas % nuo BVP, 1970-2025 metais (World bank, 2025).....	14
2 pav. Jungtinės Karalystės eksportuojančių įmonių iššūkiai (Statista, 2025)	16
3 pav. Mažų ir vidutinių Prancūzijos įmonių eksporto iššūkiai 2017 metais (Statista, 2025)	17
4 pav. Eksporto apimtys į kitas Europos Sąjungos šalis 1999-2024 metais (Statista, 2025).....	18
5 pav. Lietuvos prekių eksportas į Indiją 2012-2024 metais (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento pateikiamus duomenis)	19
6 pav. Eksporto vystymo strateginių sprendimų procesas (remiantis J. Sekliuckienės paskaitų konspekto medžiaga, 2025)	27
7 pav. 5D rinkodaros tyrimų modelis (Kreutzer, 2019)	27
8 pav. Įmonės mikro- ir makroaplinka (Kreutzer, 2019)	28
9 pav. Tarptautinės rinkos įėjimo strateginiai būdai (Helmold, 2022)	31
10 pav. Adaptuotas eksporto vystymo strateginių sprendimų procesas.....	45
11 pav. Kokybinio tyrimo procesas (Gaižauskaitė & Valavičienė, 2016).....	47
12 pav. Įmonės eksporto apimčių rodikliai 2021-2024 metais	53
13 pav. Eksportuojamų produktų kiekis 2021-2024 metais.....	54
14 pav. Pardudamos produkcijos kiekis Lietuvoje 2021-2024 metais.....	54
15 pav. Įmonės inovacijų veikla kuriant naujus ir adaptuojant esamus gaminius 2021-2024 metais	55
16 pav. Gamybos apimtys 2021-2024 metais	55
17 pav. Bendrojo vidaus produkto (BVP) dydis Indijoje 1988-2030 metais (Statista Search, 2025)	57
18 pav. Bendrojo vidaus produkto (BVP) augimo tempas Indijoje 2020-2030 metais (Statista Search, 2025).....	57
19 pav. Indijos duonos rinkos tendencija 2020-2030 metais (Statista Search, 2025).....	58
20 pav. Indijos gyventojų skaičius 2020-2030 metais (Statista Search, 2025).....	58
21 pav. Indijos gyventojų skaičius miestuose lyginant su Indijos gyventojų skaičiumi (World Bank Group, 2025).....	59
22 pav. Indijos – Lietuvos kultūrinių skirtumų žemėlapis pagal Hofstede'o kultūrinių dimensijų teoriją (Geert Hofstede, 2025)	60
23 pav. HS1905 kodu žymimų prekių eksportas iš Lietuvos į Indiją 2012-2024 metais (Europos komisija „Access2Markets, 2025)	61

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

CEO – angl. *Chief Executive Officer*, generalinis direktorius;

R&D – angl. *Research and Development*, tyrimai ir vystymasis;

DI – dirbtinis intelektas;

SKU – angl. *Stock Keeping Unit*, prekių identifikavimo vienetas, naudojamas sandėliavimo, logistikos procesuose;

B2B – angl. *Business to Business*, veiklos modelis, kuomet vieno verslo prekės parduodamos kitam verslui tiesiogiai;

ROI – angl. *Return on Investment*, finansinis rodiklis, rodantis investicijos pelningumą, lyginant pelną su investicijų dydžiu.

Terminai:

Eksportas – prekių ar paslaugų pardavimas iš vienos šalies į kitą.

Eksporto strategija – kompleksinis valdymo instrumentas, kuris apima sprendimus dėl rinkų atrankos, įėjimo į rinką būdą, produktų adaptaciją, kainodaros bei komunikacijos politikos.

Veiksnys – priežastis, faktorius darantis įtaką galutiniam veiklos rezultatui.

Ivadas

Temos aktualumas.

Sėkmingais eksporto rezultatais gali pasigirti tos įmonės, kurios sugeba pritaikyti tinkamą eksporto strategiją. Eksporto strategijos formavime galima remtis nuojauta arba logika, argumentais, veiksmų interpretavimu paremtais sprendimais. Žinojimas, kokie veiksniai gali daryti įtaką eksporto rezultatams, mažina rizikas ir leidžia pasiekti išsikeltus įmonės tikslus. Mokslinių tyrimų metu eksporto strategija apibrėžiama kaip kompleksinis valdymo instrumentas, kuris apima sprendimus dėl rinkų atrankos, įėjimo į rinką būdą, produktų adaptaciją, kainodaros bei komunikacijos politikos (Cavusgil, Zou, 1994; Leonidou et al., 2002), o eksporto veikla yra viena esminių įmonės augimo rodiklių ir konkurencinio pranašumo suteikiantis kriterijus suteikiantis galimybę diversifikuoti veiklą, pajamų šaltinius, sumažinti priklausomybę nuo vidinės rinkos sezoniskumo išnaudojant įmonės turimus vidinius pajėgumus (Mania, Rieber, 2019). Tinkamų strateginių sprendimų priėmimas yra labai svarbus siekiant išvengti eksporto nesėkmės. Skirtingi autoriai išskiria skirtingas priežastis dėl kurių įmonės nesugeba efektyviai įgyvendinti eksporto strategijų: nepakankamo žinių ar kompetencijų lygio (Morgan et al., 2012; Leonidou et al., 2002; Mataveli et al., 2022), inovacijų trūkumo ir riboto mokymosi (Love & Ganotakis, 2013), žmogiškųjų išteklių (Mataveli et al., 2022), finansinių įmonės galimybių (Klasen et al., 2024; Benkraiem & Miloudi, 2014; Caggese & Cunat, 2013), reguliacinių ir institucinių barjerų (Munemo, 2022; Dalloshi et al., 2025) bei įvairių tarptautinės neapibrėžtos aplinkos veiksmų (Adomako et al., 2020). Eksporto veiklos vykdymas suteikia įmonėms augimo galimybes, didina konkurencinį pranašumą (Ramzan, Gebizlioglu, 2023; Golovko, Lopes-Bento, Sofka, 2022), įgalina mokymąsi per patirtį ir suteikia naujų žinių apie rinkų tendencijas (Golovko, Lopes-Bento, Sofka, 2023), didina produktyvumą (Cassiman ir Golovko, 2011), mažina rizikas ir diversifikuoja veiklą (Cassiman ir Golovko, 2011). Literatūroje yra išskiriami skirtingi eksporto tipai (tiesioginis, netiesioginis), skirtingi eksporto būdai (licenciniai susitarimai, franšizė, filialų steigimas, bendros įmonės, nuosavo kapitalo įmonės).

Įmonėms, kurios strateginius sprendimus priima argumentuotai, kyla klausimai: kas yra laikoma tinkamu strateginiu sprendimu, kaip jį parinkti, į kokius veiksmus reikia atsižvelgti. Aukščiau išvardintuose moksliniuose tyrimuose yra tiriama eksporto strateginių sprendimų veiksmų įtaka eksporto rezultatams, tačiau nėra tyrimo, kuris orientuojamas į Lietuvos duonos pramonės įmonių eksporto sprendimų renkantis Indijos rinką veiksmų analizę. Atsižvelgiant į tyrimų stoką, šiuo magistriniu darbu užpildoma ši informacinė tuštuma. Šiame darbe analizuojami eksporto strateginius sprendimus lemiantys veiksniai UAB „Mantinga“ įmonės eksporto plėtroje į Indijos rinką.

Tyrimo problema – kokie veiksniai daro įtaką įmonės eksporto strateginiams sprendimams?

Darbo tikslas – nustatyti įmonės UAB „Mantinga“ eksporto strateginius sprendimus lėmusius veiksmus plėtros į Indiją atveju;

Tyrimo objektas: Įmonės eksporto strateginius pasirinkimus lėmę veiksniai.

Darbo uždaviniai:

1. nustatyti eksporto strateginių sprendimų svarbą šiuolaikinio tarptautinio verslo kontekste;

2. išanalizuoti literatūroje išskiriamus eksporto strateginius sprendimus lemiančius veiksnius, eksporto tipus, rezultatų matavimo būdus ir paruošti sprendimų priėmimo teorinį modelį;
3. parengti ir pagrįsti metodologiją, skirtą atlikti UAB „Mantinga“ eksporto plėtros į Indijos rinką atvejo tyrimą;
4. išanalizuoti įmonės UAB „Mantinga“ eksporto strateginius sprendimus lėmusius veiksnius į Indijos rinką ir pasiūlyti rekomendacijas veiksnų, kuriuos įmonė turi atsižvelgti formuodama – koreguodama eksporto strateginius sprendimus.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė, antrinių duomenų analizė, kokybinis tyrimas. Antrinių duomenų analizei naudojamosi įmonės vidinių šaltinių pateikta informacija, taip pat viešai prieinamų statistinių duomenų bazių informacija. Duomenys kokybiniam tyrimui renkami naudojant pusiau struktūrizuotą interviu, o gautų duomenų apdorojimui pasitelkiama teksto kodavimo programa „MAXQDA“.

1. Problemos analizė

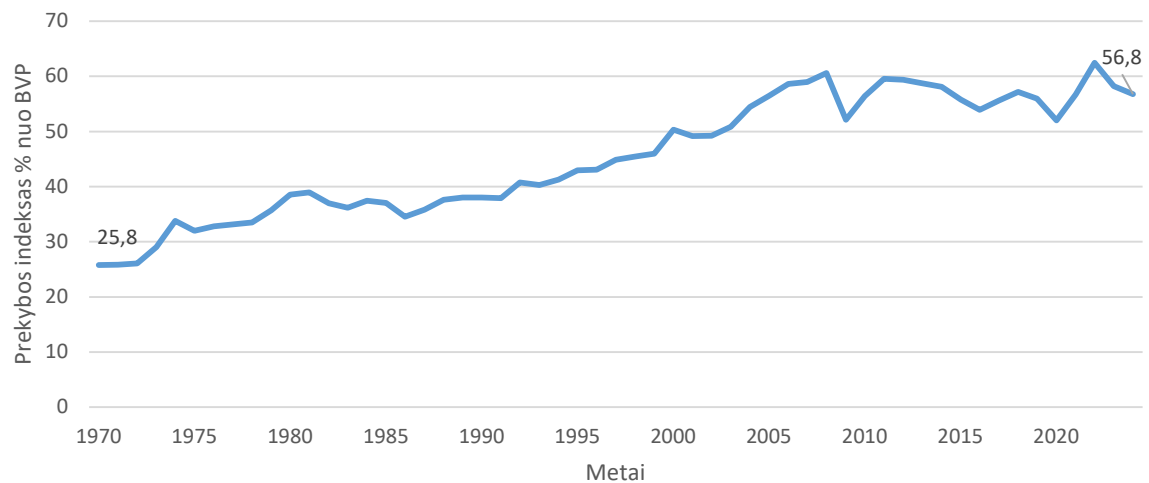
1.1. Eksporto svarba įmonių tarptautiškumo plėtroje

Globalioje ir konkurencingoje šių laikų pasaulio ekonomikoje tarptautiškumas verslams yra pagrindinis pamatas augti ir plėstis. Vidaus rinkos ribotos galimybės, didėjantis konkurencingumas, geopolitinis nestabilumas skatina verslus ieškoti tiek naujų rinkų, naujo potencialo ar naujos diversifikavimo galimybės. Dažniausiai tarptautiškumas versle prasideda nuo eksporto, kuris suteikia galimybes be didelių pradinių investicijų ir be didelių nuostolių išnaudoti turimus išteklius bei kompetencijas siekiant finansinių tikslų.

Nors eksportas tam tikrose verslo etapuose yra neišvengiamas, įžvelgiama eksporto galima nauda ir efektas, vis dėlto savaime jo sėkmė nėra garantuota. Verslas, pradedantis ir vystantis eksportą, susiduria su skirtingais ekonominiais, socialiniais, kultūriniais, politiniais ir kitais iššūkiais, kurie tiesiogiai gali daryti įtaką eksporto sėkmei (Mataveli et al., 2022; Lehmann, 2021; Luu et al., 2025; Avsar & Batmaz, 2025; Zhang et al., 2020). Eksporto nesėkmė nėra matuojama tik finansiniais rodikliai: klaidos kartu reiškia prarastą laiką, komandos nusivylimą, motyvacijos ar net reputacijos kritimą. Tad natūralu, kad įmonės vykdoma eksporto veikla suteikia naudą, atveria daugiau galimybių, tačiau ir yra didelio kryptingo darbo reikalaujantis sprendimas. Todėl šiame kontekste ypač svarbu analizuoti eksporto svarbą tarptautiškumo procese – sprendimas eksportuoti nėra savaime tiesiogiai susiję su eksporto sėkme.

Ekonomikos globalizacija reiškia procesą, kurio metu nacionalinės ekonomikos, skirtingos rinkos ir šalys prisideda prie bendros prekybos, kapitalo, darbo jėgos judėjimo ir technologinės sklaidos. Tai reiškia galimybes ekonomikos augimui, galimybes verslams ir vartotojams. 2025 m. gruodžio 9 d. pranešime paskelbta, jog metinė globali prekyba pirmą kartą pasieks 35 trilijonus dolerių nepaisant tvyrančios geopolitinės įtampos, didėjančių išlaidų ir lėtėjančio paklausos augimo (UNCTAD, 2025). Toks prekybos mastas rodo, kad net ir egzistuojant neapibrėžtumui, tarptautinė prekyba išlieka pasaulio ekonomikos varomoji dalis. Prekybos masto didėjimas rodo, kad pasaulio atvirumas vis daugiau išnaudojamas ir jo ribos nėra pasiektos. Tarptautiškumas tampa verslo neišvengiama kasdienybe nuo kurios būtų sudėtinga atsiriboti. Tarptautiškumas dažnai ateina su sprendimu pradėti eksportą.

Eksportas ir importas užima vis didesnę dalį pasaulinėje ekonomikoje, tai rodo vidutinis pasaulio šalių prekybos indeksas – eksporto ir importo procentas nuo BVP (žr. 1 pav.). Rodiklis gali būti vertinamas kiekvienos šalies atskirai arba vertinamas pasauliniu mastu – tai parodo, kokią ekonomikos dalį sudaro tarptautinė prekyba ir kiek analizuojama šalis, taip pat kiek pasaulis yra integruotas į pasaulines rinkas. Per paskutinius 55 metus, 1970-2025 metais, pasaulio indeksas nuo BVP padidėjo dvigubai: nuo 25,8 % iki 56,8 %. Didėjantis prekybos indeksas yra ryškus globalizacijos ir pasaulinės ekonomikos augimo požymis, parodantis, jog pasaulio šalys tampa priklausomos viena nuo kitos prekių ir paslaugų mainais. Vis dėlto, reikia pastebėti, kad vertinant kiekvieną šalį atskirai, indeksas gali ženkliai skirtis – egzistuoja šalys, kurios orientuotos į vidinę rinką ir vidinės rinkos ekonominį skatinimą, tačiau šiuo atveju kalbama apie bendrą pasaulio kontekstą.



1 pav. Prekybos indeksas % nuo BVP, 1970-2025 metais (World bank, 2025)

Pasaulio ekonomikos atvirumas ir prieinamumas sudaro sąlygas verslams įsitraukti į tarptautinę veiklą, tačiau galimi keli skirtingi dalyvavimo tarptautiškume sprendimai: eksportas (tiesioginis, netiesioginis), sutarčių formos (kaip licencijavimas, frančizė), investicinės formos (tiesioginės užsienio investicijos, bendros nuosavybės įmonės, pardavimo padaliniai užsienyje ir pan). Grandinetti's ir Mason (2012) nurodo, kad tarptautiškumo formos nelaikomos skirtingomis alternatyvomis ar nesuderinamos tarpusavyje. Tyrime atskleidžiama, kad naudinga kombinuoti skirtingas formas tarpusavyje, t. y. eksportą taikyti kartu su tiesioginėmis investicijomis arba kartu su kontraktiniais susitarimais. Tačiau eksportas įvardinamas, kaip pagrindinė ataskaitos ašis, t. y. kitos tarptautiškumo formos vertinamos per jų poveikį eksportui, o ne atvirkščiai.

Forsgren'as (2016) apibūdina tarptautiškumo esmę, kuri gali būti pasiekama vykdant eksportą. Eksportas suteikia galimybę užsienio šalių ar šalis laikyti verslo santykių tinklu, t. y. užmegzti ryšį su užsienio verslo partneriais be papildomų investicijų į infrastruktūrą. Eksportas padeda pakeisti mąstyseną užsienio rinkos atžvilgiu iš nesusijusio, neturinčio žinių apie vidaus rinką (angl. *outsider*) į susijusį, gebanti suvokti esmę ir turinti žinias apie vidinę užsienio rinką (angl. *insider*). Prekių ar paslaugų eksportas reikalauja mažesnių išipareigojimų nei kitos tarptautiškumo formos, todėl dažnai siejamas su lankstumu ir saugumu – lengva pradėti ir lengva nutraukti eksporto veiklą. Todėl galima daryti išvadą, jog įmonių tarptautiškumo plėtros kontekste, eksportas sudaro reikšmingą dalį ir tampa vienu iš svarbiausių sprendimų.

Conconi et al. (2016) atlikto tyrimo rezultatai nurodo, kad eksportas suteikia pasirinkimo vertę, t. y. suteikia pagrindą rinkos suvokimui ir leidžia priimti tolimesnius plėtros užsienio rinkose sprendimus racionaliai ir pagrįstai. Rekomenduojama įmonėms taikyti laipsnišką tarptautiškumo procesą – pirmiausiai išbandyti užsienio rinką eksporto pagrindu prieš priimant tiesioginius investicinius sprendimus toje rinkoje. Tą patvirtina ir atlikto tyrimo rezultatai – 99,95 % įmonių išbandė eksportą kaip galimą sprendimą prieš atlikdami didesnes investicijas, o tai leidžia numatyti tikėtiną verslo sėkmę naujoje rinkoje. Papildomai nurodoma, jog po pradinio laikotarpio, įmonė priims tolimesnį sprendimą – esant pakankamam pelningumo lygiui įmonė tęs eksportą. Tyrime pat įrodyta, jog įmonės eksporto patirtis turi teigiamą poveikį tikimybei, kad ji pradės investuoti toje užsienio rinkoje.

Taigi, galime daryti išvadą, kad eksportas yra svarbus įmonių tarptautiškumo plėtroje padidinantis tikimybę įsitvirtinti konkrečioje rinkoje.

Esant atvirai pasaulinei rinkai natūralu, jog įmonės siekia išnaudoti esančias tarptautines galimybes, tad eksportą pasirenka kaip įrankį augimui, pajamų ir pelno didinimui, efektyviam gamybinių pajėgumų išnaudojimui, konkurencingumo didinimui, mokymuisi iš savo patirties bei kompetencijų stiprinimui. Leonidou'as et al. (2007) išskiria eksporto sprendimus stimuliuojančius veiksnius – nuo daugiausiai iki mažiausiai darančių įtaką. Didžiausią poveikį daro: papildomų pardavimų / pelno potencialas eksportuojant, papildomo augimo potencialas, poreikis sumažinti priklausomybę nuo vidaus rinkos ir jos rizikos. Taip pat svarbūs ir kiti stimulai: vadovų potraukis ir interesai, masto ekonomijos pasiekimas, vidaus rinkos prisotinimas.

OECD Ekonomikos departamento ataskaitoje pateikiama statistika ir įžvalgos, kokią įtaką eksportas turi įmonės produktyvumui Latvijos ir Estijos įmonių atvejais (OECD, 2017). Ataskaitos išvadose nurodoma, kad eksportuojančios įmonės Latvijoje yra 80 %, o Estijoje 61 % produktyvesnės lyginant su neeksportuojančiomis įmonėmis. Ataskaitoje taip pat nurodoma, kad egzistuoja ryšys tarp produktyvumo didėjimo ir eksportuojamų gaminių paslaugų pozicijos vertės grandinėje. Nurodoma, kad eksportuojant galutinius gaminius arba teikiant tarptautines transporto paslaugas – produktyvumo pokytis nėra ženklus, tačiau eksportuojant tarpines prekes – pokytis reikšmingas. Produktivumo didėjimas yra siejamas ir su inovacijų skatinimu. Eksportuojant produktus į skirtingas šalis didėja žinių tinklas, technologinis ir ne technologinis prieinamumas, kuris gali daryti įtaką produkto, proceso ar kitoms inovacijų formoms. Ataskaitoje išskiriama eksporto įtaka darbuotojų atlyginimams – dėl įmonių vykdomo eksporto, statistškai trečdalis įmonės darbuotojų Latvijos įmonėse gauna 62 procentais didesnius, o Estijoje – 48 procentais didesnius atlyginimus. Bendrąja prasme, eksporto pradžia padidina įmonėse mokamą darbo užmokestį 7–8 %. Tai gali būti siejama su didesnę patirtį turinčių darbuotojų ir vadovų sandymu. Nurodoma, jog ypač eksporto pradžioje būtini darbuotojai, turintys tarptautinės prekybos patirties. Vertinant statistinę informaciją matoma teigiama eksporto įtaka įmonės efektyvumui, produktyvumui, darbuotojų finansinei gerovei. Tai tiesiogiai prisideda prie įmonių siekio pradėti eksporto veiklą ir gauti iš jo naudą skirtingais aspektais.

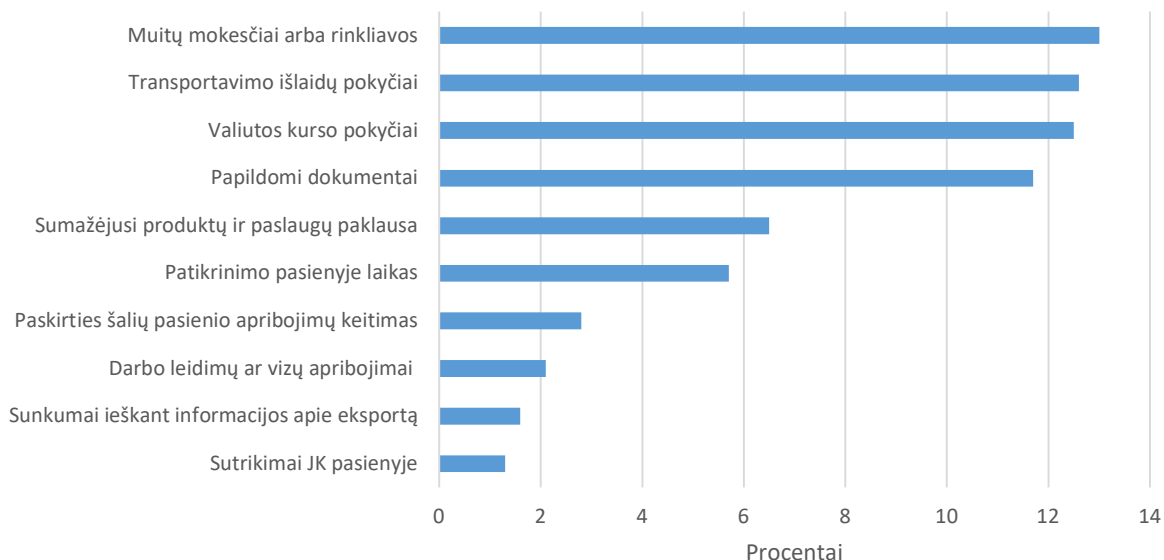
Globalizacijos procesai ir didėjantis tarptautiškumas yra neišvengiama šių laikų pasaulio kasdienybė. Įmonės, ypatingai veikiančios mažose rinkose, siekiančios didinti savo veiklos apimtį, auginti pardavimus, diversifikuoti vienos šalies riziką neišvengiamai susidurs su tarptautinės plėtros būtinybe. Viena dažniausiai naudojama tarptautiškumo forma yra eksportas. Natūralu, kad įmonės eksportą renkasi dėl tam tikrų priežasčių – tai santykinai saugi, lanksti ir greitus rezultatus generuojanti forma. Vis dėlto, kritiškai vertinant, eksportas – gana sudėtingas procesas reikalaujantis nuoseklių, paaiškinimais pagrįstų, rizikas įvertinančių ir jas valdančių strateginių sprendimų.

1.2. Eksporto strateginių sprendimų poreikis šiandienos įmonėse

Eksportas nėra vienas sprendimas savaime, nėra tik pasirinkimas eksportuoti ar ne – tai sprendimų sistema, visuma, apimanti pasirinkimą dėl įėjimo būdo, partnerių, marketingo, produktų, rinkos pasirinkimų, kainodaros ir panašiai. Norint priimti sprendimą dėl eksporto pradžios ar vystymo, reikalinga nuosekliai ir pagrįstai vertinti įmonės ateities planus, įmonės išteklius ir kitus pajėgumus, lūkesčius rezultatams, galimų rinkų ir įmonės atitikimą tarpusavyje ir t. t. Visa tai reikalinga siekiant priimti pagrįstus eksporto strateginius sprendimus. Be strateginių sprendimų eksportas tampa chaotiškas ir rizikingas. Statista (2025) duomenimis įmonių, veikiančių ne finansų sektoriuje, skaičius

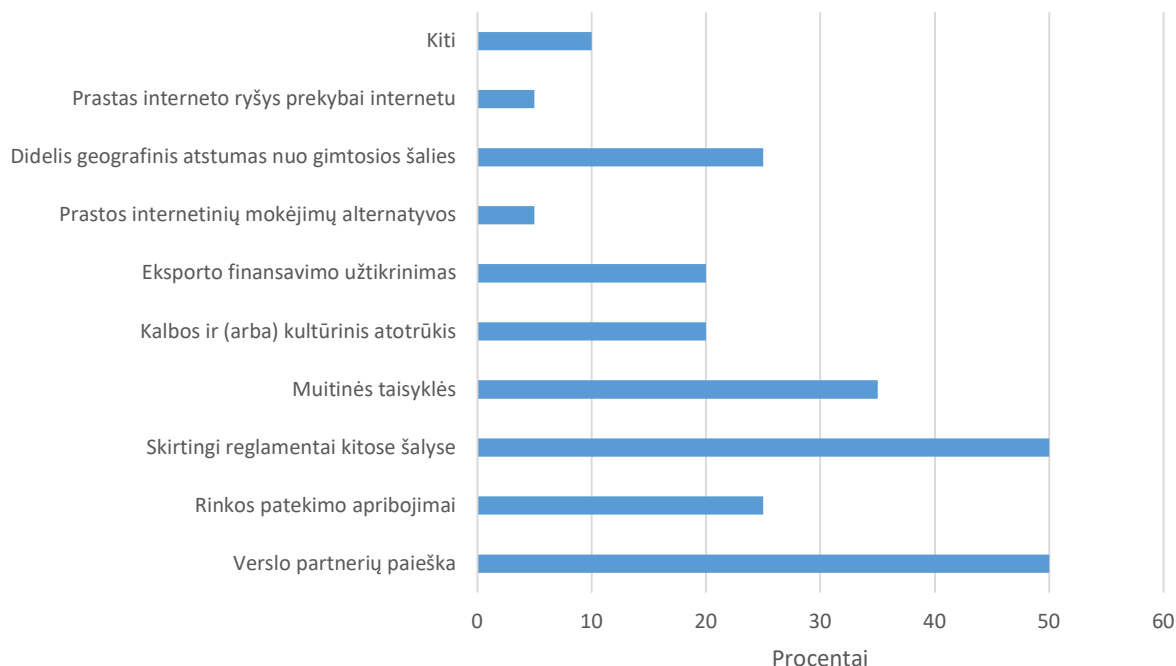
per laikotarpį 2008–2024 m. padaugėjo nuo 19,8 mln. iki 26,1 mln. Nors tai nėra tiesiogiai siejama su eksportuojančių įmonių skaičiumi, tačiau tai atspindi plėčiančią verslo aplinką, kuri yra svarbi eksportuojančioms įmonėms. Tai yra svarbus faktas vertinant ir didėjančią konkurencinę aplinką, todėl eksporto strateginiai sprendimai yra būtini šios dienos organizacijose.

Eksportuojančios įmonės susiduria su įvairiais iššūkiais – tai parodo ir 2025 metais atlikta Jungtinės Karalystės įmonių apklausa. Apklausoje siekta išsiaiškinti su kokiais einamaisiais iššūkiais susiduria eksportuojančios įmonės.



2 pav. Jungtinės Karalystės eksportuojančių įmonių iššūkiai (Statista, 2025)

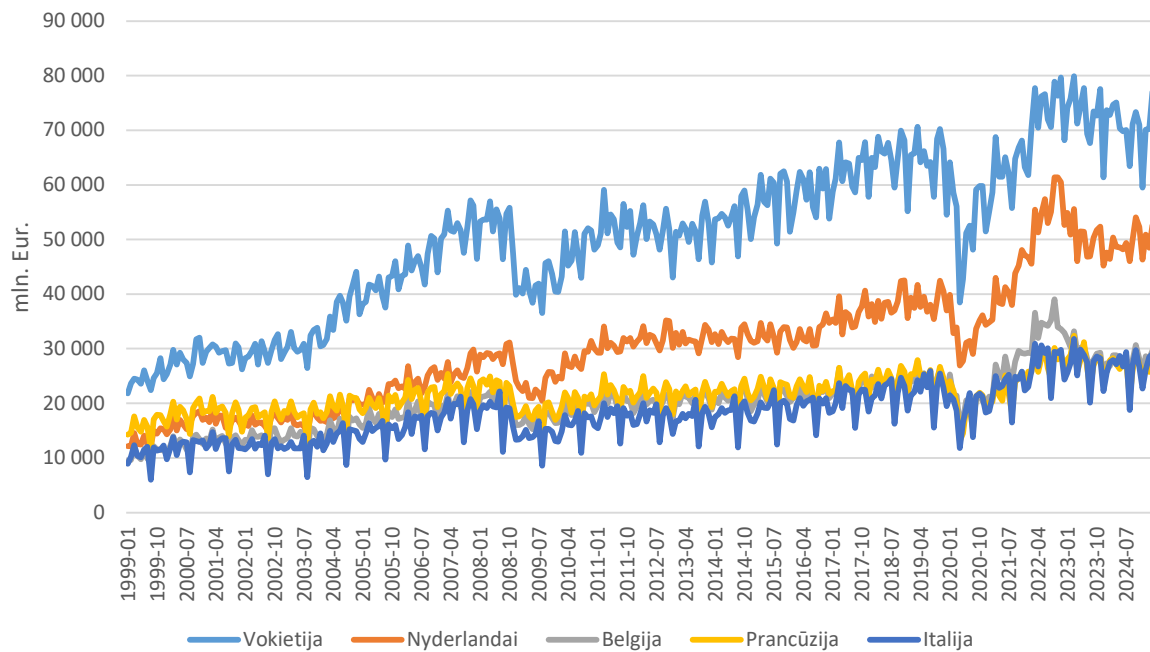
Iš pateiktos statistikos duomenų galime daryti išvadą, kad didžiausi iššūkiai su kuriais susiduria įmonės yra struktūriniai ir sisteminiai. Muitai, mokesčiai, valiutų svyravimai, dokumentų reikalavimai yra ne pavienės problemos, priklausančios nuo kasdieninės veiklos, o nuolatinė ir struktūrinė rizika susijusi su užsienio rinkos reguliacija, teisine ir makroekonominė aplinka. Visa tai rodo, kad eksportas reikalauja organizacinių strateginių sprendimų, ne tik pardavimo iniciatyvos. Taip pat galima atkreipti dėmesį, kad informacija apie eksportą ir apie šalį į kurią eksportuojama yra prieinama – tik 2 % respondentų tai nurodė kaip problemą. Suvokiama, kad informacija yra prieinama ir informacijos turėjimas neeliminuoja eksporto galimų rizikų. Turima informacija turi būti vertinama nuosekliai, daugialypiai – to nepadarius didėja veiklos nestabilumo, finansinių nuostolių ir pasitraukimo iš užsienio šalies rizika.



3 pav. Mažų ir vidutinių Prancūzijos įmonių eksporto iššūkiai 2017 metais (Statista, 2025)

Analizuojant Prancūzijos įmonių eksporto iššūkius, pastebėta, kad nurodytos problemos šiek tiek skiriasi nuo Jungtinės Karalystės apklausos rezultatų, t. y. nurodyti struktūriniai ir iš anksto numatomi atvejai, kurie prasideda dar prieš pradedant eksporto veiklą. Verslo partnerių paieška turi būti atliekama dar prieš eksporto pradžią. Geografiniai atstumai gali būti įvertinami renkantis potencialią šalį siekiant sumažinti kaštus prekių logistikos grandinėje. Šalių skirtingi reglamentai turi būti įvertinti dar prieš sprendimo priėmimą siekiant pasirinkti tokią šalį, kuri yra palanki, artima arba nekurianti perdėtų teisinių reikalavimų. Visa tai parodo poreikį strateginiams sprendimams, kurie susiję su pasiruošimu, kontaktų tinklo kūrimu, prisitaikymu prie skirtingų institucijų. Strateginių sprendimų priėmimas laiku sumažintų eksportuojančių įmonių iššūkius.

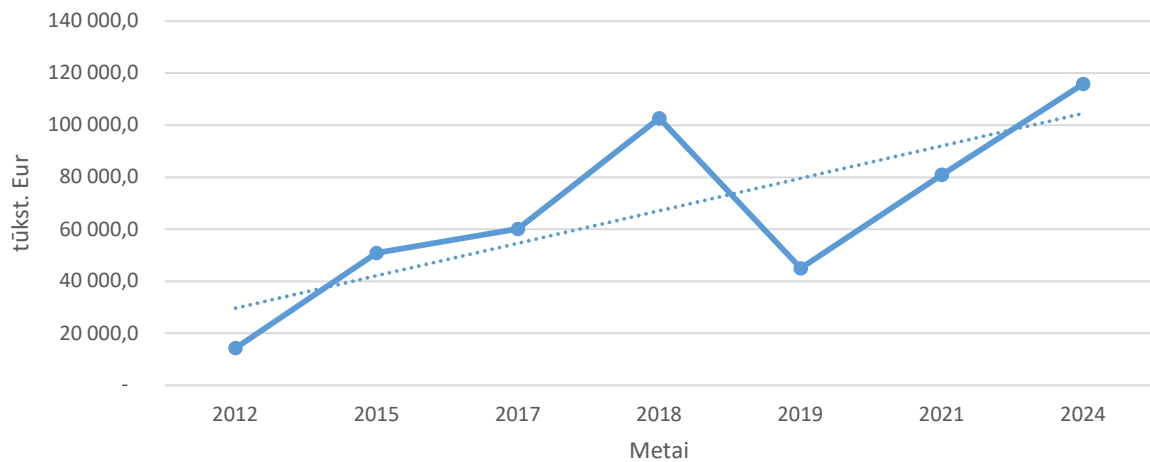
Eksporto strateginiai sprendimai taip svarbūs įmonių gebėjimams prisitaikyti prie tarptautinėje aplinkoje galimų netikėtų laikinų krizių. Statista (2025) pateiktoje statistikoje galima matyti kaip 2020 metais Covid-19 pandemija – išorinis veiksnys – paveikė eksporto pardavimo apimtį (žr. 4 pav.). Analizuojamų šalių (Vokietijos, Prancūzijos, Italijos, Belgijos, Nyderlandų) eksporto apimtys krito dėl laikinų apribojimų, įvestų užsienio šalių taisyklių, sumažinto vartojimo ir pan. Tačiau eksporto strateginiai sprendimai gali būti panaudojami kaip rizikos valdymo mechanizmas siekiant sumažinti nenumatytų situacijų poveikį. Eksporto strateginiais sprendimais įmonė gali nuspręsti taikyti rinkų diversifikaciją ir taip sumažinti priklausomybę nuo vienos rinkos. Turint aiškius strateginius sprendimus galima greitai perorientuoti produktų krepšelį ar kainodarą ir taip prisitaikyti prie vartotojų įpročių pasikeitimo. Iš anksto numatyti ir sudėlioti logistikos kanalai ir tiekimo grandinės leidžia greitai atstatyti tiekimą ir nestabdyti pardavimų.



4 pav. Eksporto apimtys į kitas Europos Sąjungos šalis 1999-2024 metais (Statista, 2025)

Vokietijos eksportuojančių pramonės įmonių pelningumas yra ženkliai didesnis lyginant su neeksportuojančių įmonių pelningumu (Fryges & Wagner, 2010). Autorių tyrime atskleidžiama, kad pelningumo skirtumas jaučiamas net ir tada, kai eksporto dydis įmonės pajamų struktūroje yra neženklus. Didėjant eksporto pardavimų santykiui su vietiniais pardavimams – pelningumas intensyviai didėja iki ribos kai eksportas sudaro 49 % visų pajamų. Viršijus šią ribą pelningumas mažėja, tačiau vis tiek išlieka didesnis negu neeksportuojančių įmonių. Pelningumo mažėjimas grindžiamas augančiomis kontroliavimo, koordinavimo sąnaudomis. Apibendrinant galime teigti, jog eksportas yra finansiškai naudingas įmonėms, tačiau esminis klausimas išlieka kaip ir kokius eksporto strateginius sprendimus priimti, kad sumažinti ateities iššūkių, klaidų ir neįsitvirtinimo naujoje rinkoje tikimybę.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis prekių eksporto apimtys į Indiją tendencingai didėja (žr. 5 pav.). Eksportas be strateginių sprendimų tampa chaotiškas, nestabilus ir padidina riziką eksporto veiklos nutraukimui. Įvairūs statistiniai duomenys rodo, kad eksportuojančios įmonės susiduria su iššūkiais, kurie galėjo būti įvertinti dar prieš eksporto pradžią ir taip sumažinant jų neigiamą poveikį eksportuojančios įmonės veikloje. Eksporto strateginiai sprendimai ne tik prisideda prie rizikų valdymo, jie taip pat gali lemti eksporto kokybę ir eksporto rezultatus, padeda palaikyti kryptį. Nors eksporto strateginiai sprendimai yra būtini šiandienos organizacijose, tačiau tai yra sudėtingas procesas, reikalaujantis kompleksškai įvertinti verslo vidinius veiksnus, aplinkos išorinius veiksnus, jų tarpusavio įtakas ir taip nuspręsti dėl tinkamiausio sprendimo verslui.



5 pav. Lietuvos prekių eksportas į Indiją 2012-2024 metais (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento pateikiamus duomenis)

Atsižvelgiant į aukščiau nurodytos problemos aktualumą, šio darbo tyrime nagrinėjama įmonės UAB „Mantinga“ eksporto į Indiją strateginius sprendimus lemiantys veiksniai. Pasirinkta eksporto šalis, Indija, yra auganti, turinti didelį potencialą, tačiau siejama ir su tam tikromis rizikomis. Nors ir analizuojama įmonė turi eksporto patirties Azijos rinkose (Japonijoje, Kinijoje, Honkonge), tačiau eksporto veikla nebuvo vykdoma į Indijos rinką. Skirtingos šalys pasižymi skirtingomis verslo aplinkos savybėmis, todėl svarbu nagrinėti įmonės pasirinkimą lemiančius veiksnius, gilintis į pasirinkimo argumentus, vertinti juos kompleksiskai tarpusavyje, nes tai gali nulemti įmonės eksporto veiklos rezultatus, o sėkmingas ir greitas įėjimas į eksporto rinką gali suteikti įmonei konkurencinį pranašumą, užsitikrinant vartotojų pasitikėjimą, prieš kitus eksporto veiklą norinčius pradėti rinkos dalyvius.

2. Teoriniai sprendimai

2.1. Eksporto ir eksporto strateginių sprendimų sampratos

Eksportas yra viena iš įmonių vykdomų veiklų, kuri leidžia įmonėms pasiekti naujas rinkas, didinti konkurencinį pranašumą, plėsti įmonių veiklos sritis ir užsitikrinti ilgalaikį augimą. Eksportas – tai prekių ar paslaugų pardavimas iš vienos šalies į kitą. Ši veikla įprastai vyksta konkrečiame regione ar šalyje (Hasibuan et al., 2023). Tai yra esminis tarptautinės prekybos komponentas, atliekantis labai svarbų vaidmenį šalių ekonominėje plėtroje, nes tai didina nacionalines pajamas ir suteikia konkurencinį pranašumą pasaulio rinkose (Bayar, 2018). Eksportas yra svarbus makroekonominis veiksnys, galintis padidinti šalies gamybos rezultatus ir išplėsti užimtumo galimybes bet kurioje ekonomikoje. Be to, kiekviena šalis gali plėsti savo partnerių tinklą per įmonių eksporto veiklą. Analizuojant teorinius konceptus, yra prekybos teorijos, kurios analizuoja šalių gebėjimą prekiauti tarpusavyje tarptautiniu mastu, ir įmonių plėtros teorijos, kurios analizuoja įmonių plėtros veiksnius bei prielaidas. Pagrindinės prekybos teorijos, tokios kaip absoliutus pranašumas ir santykinis pranašumas, teigia, jog šalis turėtų eksportuoti tuos produktus, kuriuose ji turi didesnę absoliutą arba santykinę pranašumą (Hassan et al., 2022). Eksportą galima nagrinėti tiek ekonominiu, tiek santykinio požiūriu. Ekonominis požiūris orientuojasi į veiklos sąnaudų efektyvumo dinamiką, remiantis prielaida, jog eksportuotojai manipuliuoja rinkodaros komplekso elementais, kad gautų tam tikrą atsaką iš pasyvios klientų rinkos. Tuo tarpu santykinis požiūris pabrėžia ilgalaikio verslo santykio elgseną tarp eksportuotojų ir importuotojų bei išryškina abiejų šalių vaidmenį užmezgant, plėtojant ir palaikant ilgalaikius verslo santykius (Samiec et al., 2014). Eksportas – tai veikla, plėtros į užsienio rinką būdas, įtraukiantis išorinės šalies klientus parduodant prekes arba paslaugas iš gimtosios šalies. Tai yra viena paprasčiausių ir mažiausiai rizikingų įėjimo į tarptautines rinkas formų, leidžianti įmonėms pradėti internacionalizacijos procesą (Cavusgil, 2015). Šie autoriai teigia, jog vykdant eksportą galima patikrinti užsienio rinkos galimybes, potencialą, rinkos dalyvių reakciją į produktą ar prekę patiriant mažiau sąnaudų ir turint mažesnę riziką nei tiesioginės užsienio investicijos. Reziumuojant mokslinėje literatūroje pateikiamus eksporto sąvokos apibrėžimus, eksportas apibrėžiamas kaip prekių ar paslaugų pardavimas, kuris leidžia gauti tiek finansinę, tiek ekonominę, tiek informacinę naudą apie išorinės rinkos dalyvius.

Eksportas ne tik suteikia naujas galimybes bei atneša tiek įmonei, tiek šaliai naudas, tačiau turi ir trūkumų. Eksporto trūkumai pasireiškia per įvairių šalių prekybos reglamentus, tokius kaip importo draudimai, aplinkosauginiai reikalavimai, logistikos kliūtys, kas papildomai apsunkina įmonės eksporto galimybes (Fu et al., 2023). Ekonominė nelygybė atsispindi laisvoje prekyboje – nuostoliai tarp šalių pasiskirsto netolygiai: eksportuojančios šalys gauna didelę naudą, o šalys, į kurias yra importuojama, patiria nuostolius, didėja rizika vietos įmonėms tapti nekonkurencingoms. Dėl šių priežasčių prarandamas konkurencinis pranašumas, darbo vietos, didėja socialinė atskirtis (Berezvai, 2020). Rinkos netolygumas daro neigiamą įtaką prekybos balansui: didelis žaliavų kainų nepastovumas daro neigiamą įtaką makroekonominių tendencijų nustatymui (Skare et al., 2020). Per didelę priklausomybę nuo užsienio rinkų gali padaryti ekonomiką pažeidžiamą išorės krizėms ir pasaulinės paklausos svyravimams (Puyol Cortes et al., 2019). Eksporto prekybos reglamentavimas tam tikrais atvejais gali turėti neigiamą poveikį aplinkai didėjant produktų vartojamumui (Fu et al., 2023). Socialinis neigiamas veiksnys pasireiškia per darbo vietų eksportą į besivystančias šalis – tokiu būdu ilgainiui darbo jėgos pasiūla taps mažai elastinga, ilgiuoju laikotarpiu mažų atlyginimų politika besivystančiose šalyse sumažės (Gonzalez, 2005).

Eksporto strategija yra neatsiejamas tarptautinės įmonės valdymo elementų, kuris yra siejamas su įmonės ilgalaikio konkurencingumo formavimu, įmonės tvariu augimu. Ši sąvoka literatūroje apibrėžiamas kaip kompleksinis valdymo instrumentas, kuris apima sprendimus dėl rinkų atrankos, įėjimo į rinką būdą, produktų adaptaciją, kainodaros bei komunikacijos politikos (Cavusgil, Zou, 1994; Leonidou et al., 2002). Kiti autoriai (Morgan et al., 2012; Cavusgil et al., 2020) pabrėžia, jog eksporto strategija yra nuolat kintantis procesas, kurio tikslas yra panaudojant turimus išteklius prisitaikyti prie globalios rinkos iššūkių ir galimybių. Eksporto strategija yra labai artima vidaus rinkodaros (marketingo) strategijai – ji paprastai apibrėžiama per rinkos pasirinkimą ir produkto strategiją, o jos struktūra dažnai atvaizduojama produkto ir rinkos matricos pavidalu. Dažnu atveju, tinkamos eksporto strategijos pasirinkimas reikalauja kompleksinio požiūrio: būtina atsižvelgti tiek į vidinius įmonės išteklius, žinias, turimus sugebėjimus, tiek į išorinę aplinką, t. y. rinką, į kurią planuojama pradėti eksporto plėtrą, tiek eksporto veiklos pradžios rizikos apimtis (Fuchs, 2022).

2.2. Eksporto didinimo įmonėse iššūkiai ir galimybės

2.2.1. Eksporto didinimo iššūkiai

Eksporto veikla yra viena esminių įmonės augimo rodiklių ir konkurencinio pranašumo suteikiantis kriterijus, kuris suteikia galimybę diversifikuoti veiklą, pajamų šaltinius, sumažinti priklausomybę nuo vidinės rinkos sezoniškumo išnaudojant įmonės turimus vidinius pajėgumus (Mania, Rieber, 2019). Vis dėlto, eksporto didinimas nėra vien kiekybinis pardavimų didinimo procesas – tai kompleksinis reiškinys, apimantis įmonės vadovybės strateginius, organizacinius, aplinkos, tikslinės rinkos pasirinkimo bei rinkodaros komplekso kintamųjų veiksnius (Leonidou et al., 2002). Autoriai teigia, jog įmonės susiduria su daugybe iššūkių, susijusių su rinkos žiniomis, inovacijų diegimu, finansavimo galimybėmis, reguliacinėmis kliūtimis (direktyvomis) bei tarptautinės aplinkos neapibrėžtumu.

Morgan'as et al. (2012) savo straipsnyje teigia, jog viena pagrindinių priežasčių, kodėl daugelis įmonių nesugeba efektyviai įgyvendinti planuojamų eksporto strategijų, yra nepakankamas žinių ar kompetencijų lygis, kuris yra reikalingas sėkmingos strategijos įgyvendinimui tarptautinėse rinkose. Anot autorių, žinių trūkumas apie užsienio rinkas, vartotojų elgseną, konkurencinę aplinką, teisinį reglamentavimą ir kultūrinius skirtumus riboja įmonių gebėjimą tinkamai įvesti savo produktus eksportuojamos šalies rinkoje. Šie trūkumai daro neefektyvų strategijos įgyvendinimą, nes įmonės negali priimti būtinų sprendimų reaguojant į besikeičiančią rinkos situaciją. Straipsnyje teigiama, jog įmonės gebėjimas kaupti, efektyviai analizuoti rinkos žinias leidžia pasiekti aukštesnių eksporto rodiklių. Žinių trūkumas įvardijamas kaip esminis barjeras tarp planuojamos eksporto strategijos ir faktinės eksporto strategijos įgyvendinimo. Todėl norint pasiekti aukštus eksporto rodiklius būtina ugdytis žinias apie eksporto rinką, analizuoti duomenis, greitai ir tinkamai reaguoti į rinkos situaciją.

Leonido et al. (2007) moksliniame darbe pateikia išsamią mažesnių įmonių eksporto veiklą skatinančių veiksnių analizę, grindžiamą 32 empirinių tyrimų apžvalga, atlikta laikotarpiu nuo 1974 iki 2005 metų. Autoriai teigia, kad nors eksportas dažnai yra paprasčiausias būdas mažoms įmonėms tapti tarptautinėmis, daugelis jų vis dar vengia eksporto dėl nepakankamo stimulo ar žinių trūkumo. Tyrimo išskiriami 40 eksporto stimulų, kurie klasifikuojami pagal jų kilmę (vidiniai ar išoriniai) ir motyvaciją (proaktyvūs ar reaktyvūs). Šis sisteminis požiūris leidžia geriau suprasti, kokie konkretūs veiksniai lemia įmonių sprendimą pradėti arba plėtoti eksportą. Anot autorių, stipriausią poveikį mažų įmonių eksporto veiklai daro vidiniai, proaktyvūs veiksniai, tokie kaip siekis padidinti pardavimus,

pelną ir augimą, noras išnaudoti nenaudojamus gamybos pajėgumus ar pasinaudoti unikalia technologija ar patentuotu produktu. Tokie motyvai skatina strateginį ir tikslingą įsitraukimą į eksporto veiklą. Tuo tarpu reaktyvūs veiksniai, pavyzdžiui, vidaus rinkos perpildymas, konkurencijos spaudimas ar atsitiktiniai užsakymai iš užsienio – dažniausiai lemia trumpalaikį įsitraukimą, kuris ilgalaikėje perspektyvoje nėra tvarus. Autoriai taip pat pabrėžia, kad nors kai kurie motyvai, pavyzdžiui, valdžios parama ar palankūs valiutų kursai, turi mažesnę tiesioginę poveikį, jų reikšmė gali išaugti tam tikromis sąlygomis – ekonominio nuosmukio metu ar įgyvendinant vyriausybės taikomas eksporto skatinimo programas. Be to, straipsnyje akcentuojama, kad eksporto stimulai veikia kompleksiskai – vieni stiprina kitų poveikį, o jų reikšmė kinta priklausomai nuo laiko, rinkos ir sektoriaus. Svarbi tyrimo išvada – valstybės ir įmonių politikos formuotojai turėtų daugiau dėmesio skirti proaktyvių eksporto paskatų stiprinimui, nes būtent jos sudaro sąlygas ilgalaikiai eksporto plėtrai. Autoriai rekomenduoja, kad viešosios institucijos kurtų tikslines programas, orientuotas į mažų įmonių mokymą, rinkos analizės gebėjimų ugdymą ir inovacijų diegimą. Tuo tarpu pačios įmonės turėtų plėtoti strateginį požiūrį į eksportą – remtis žiniomis, planavimu ir nuosekliu tarptautinių rinkų tyrimu. Leonido ir bendraautorių (2007) tyrimas suteikia vertingą teorinį pagrindą suprasti, kad sėkminga eksporto veikla mažose įmonėse priklauso ne tik nuo išorinių aplinkybių, bet ir nuo vidinio pasirengimo, strateginio mąstymo bei vadovybės požiūrio į tarptautinę plėtrą.

Kitame atliktame tyrime autoriai nustatė kaip eksportas daro įtaką aukštųjų technologijų mažų ir vidutinių įmonių inovacijų veiklai Jungtinėje Karalystėje – daugiau eksportuojančios įmonės ilgainiui tampa inovatyvesnės, nes vykdant eksportą sąveikaujama su rinka, klientais, konkurentais (Love ir Ganotakis, 2013). Kitaip tariant įmonės taiko „mokymosi per eksportą“ metodą ir tai leidžia pasiekti naujas rinkas, bet ir veikia kaip žinių mainų bei technologinių kompetencijų šaltinis. Įmonės, dalyvaudamos tarptautinėse rinkose, įgyja naujų žinių apie vartotojų poreikius, technologinius standartus bei konkurencinius veiksnius, o tai ilgainiui sustiprina jų gebėjimą kurti ir diegti inovacijas. Ši sąveika suteikia žinių ir tuo pačiu priverčia įsisavinti žinias, daryti strateginius pakeitimus, tobulėti technologiškai taip išlaikant konkurencinį pranašumą. Anot autorių, inovacijų intensyvumo lygis lemia skirtingus įėjimo ir pasitraukimo iš eksporto rinkų modelius.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad eksportuojančios įmonės pasižymi didesniu polinkiu į inovacijas, tačiau pats eksportas procesas neskatina didesnio inovacijų intensyvumo. Kitaip tariant, eksportuojančios įmonės dažniau pradeda kurti naujus produktus, bet tai nebūtinai lemia didesnes investicijas į mokslinius tyrimus ar inovacijų plėtrą. Autoriai nustatė, kad nuoseklus ir ilgalaikis dalyvavimas eksporto rinkose turi teigiamą poveikį inovacijų diegimui – būtent pastovus eksportas padeda įmonėms įveikti „inovacijų barjerą“. Priešingai, trumpalaikis eksportas ar epizodinė veikla tokio poveikio neturi. Taip pat yra išskiriami skirtumai tarp gamybos ir paslaugų sektoriaus įmonių. Tyrimas parodė, kad žinioms imlios paslaugų įmonės (angl. *knowledge-intensive services*) gauna „mokymosi per eksportą“ naudą anksčiau nei gamybos įmonės, nes paslaugų eksportas reikalauja tiesioginio sąlyčio su klientais ir žinių mainų (Love ir Ganotakis, 2013). Be to, įmonės, turinčios didesnę vidinę inovacijų potencialą (aukštą mokslinių tyrimų lygį, aukštos kvalifikacijos darbuotojus), yra pajėgesnės pasinaudoti žiniomis, įgytomis per eksportą. Autoriai taip pat nustatė, kad inovacijų intensyvumas lemia skirtingus įėjimo į eksporto rinkas modelius. Įmonės, pasižyminčios aukštu inovacijų lygiu, dažniau elgiasi strategiškai ir planuotai, o mažiau inovatyvios įmonės eksportuoja nepastoviai – dažnai trumpam įžengia į rinką ir vėl pasitraukia. Šis eksporto panirimo (angl. *export-dipping*) elgesys, nėra paremtas ilgalaikiais strateginiais žingsniais: dažniausiu atveju, tai pavieniai, chaotiškas prekių eksportavimas į skirtingas rinkas. Tokia veiklos strategija leidžia mažoms įmonėms

mokytis iš tarptautinės patirties, suprasti kaip eksporto rinka reaguoja į produktą bei leidžia geriau pasirengti ateities plėtros strateginiams etapams. Autoriai pabrėžia, kad eksportas veikia kaip svarbus mokymosi ir žinių įsisavinimo mechanizmas, ypač aukštųjų technologijų įmonėse. Pastovus dalyvavimas eksporto rinkose stiprina inovacijų gebėjimus, tačiau eksportas turi būti lydimas investicijų į mokslinius tyrimus ir kompetencijų ugdymą, kad mokymosi poveikis taptų tvarus ir ilgalaikis. Taip pat, įmonės, pasižyminčios aukštu inovacijų intensyvumu, linkusios elgtis strategiškiau, o mažai inovatyvios įmonės dažniau patiria nestabilumą eksporto veikloje.

Mataveli et al. (2022) savo straipsnyje analizuoja pagrindinius eksporto plėtros barjerus Brazilijos įmonėse, siekdami nustatyti, kaip skirtingos kliūtys – žmogiškojo kapitalo, kultūrinės, finansinės ir administracinės – tarpusavyje sąveikauja ir daro poveikį įmonių gebėjimui sėkmingai plėtoti eksportą. Anot autorių, žmogiškojo kapitalo barjerai yra vienas svarbiausių veiksnių, ribojančių eksporto veiklos rezultatyvumą. Kompetencijų ir žinių stoka apie užsienio rinkas, vartotojų elgseną, teises normas bei kultūrinius skirtumus neleidžia įmonėms tinkamai adaptuoti savo produktų ir priimti efektyvių sprendimų tarptautiniu lygmeniu. Straipsnyje pažymima, kad žmogiškojo kapitalo barjerai glaudžiai susiję su kultūriniais ir finansiniais sunkumais – įmonės, neturinčios pakankamų kompetencijų, dažniau susiduria su komunikacijos problemomis, klaidingu užsienio rinkų vertinimu ir sunkumais pritraukiant finansinius išteklius. Autoriai remiasi 318 Brazilijos eksportuojančių įmonių empiriniu tyrimu, atliktu taikant PLS-SEM metodą, kurio rezultatai atskleidė, kad būtent žinių ir kompetencijų trūkumas yra kertinis veiksnys, silpninantis įmonių gebėjimą įveikti kitas eksporto kliūtis. Tyrimo rezultatai rodo, kad administraciniai barjerai, nors ir neturi tiesioginio poveikio produktų eksportui, daro reikšmingą netiesioginį poveikį per finansinius suvaržymus. Sudėtingos biurokratinės procedūros, ilgai trunkantys leidimų procesai ir reguliaciniai skirtumai didina įmonių išlaidas, mažina jų lankstumą ir konkurencingumą tarptautinėje rinkoje. Autoriai pabrėžia, jog eksporto barjerai nėra izoliuoti, o veikia kaip tarpusavyje susijusi sistema, todėl juos būtina valdyti kompleksiskai. Anot Mataveli et al. (2022), eksporto plėtra gali būti efektyvi tik tuomet, kai įmonės investuoja į žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimą, gerina finansinių išteklių prieinamumą ir stiprina vadybinius gebėjimus analizuoti rinkos duomenis bei prognozuoti paklausą. Straipsnyje akcentuojama, kad eksporto kliūčių mažinimas turėtų būti grindžiamas ilgalaikiu požiūriu, apimančiu nuolatinį mokymąsi, kultūrinį prisitaikymą ir inovacijų diegimą, kurie sudaro sąlygas įmonėms didinti eksporto apimtį ir konkurencingumą globalioje rinkoje.

Kiti atlikti moksliniai tyrimai rodo, jog įmonės dažnai susiduria su sunkumais gaunant eksporto finansavimą ir prekybos kredito draudimą dėl padidėjusių politinių, rinkos ir kredito rizikų (Klasen et al., 2024). Anot autorių, prie eksporto finansavimo prieinamumo ženkliai prisideda vyriausybės, siekiančios skatinti tarptautinę prekybą ir ekonomikos augimą. Šis iššūkis yra ypač aktualus mažoms įmonėms, kurios siekdamos įžengti į naujas rinkas, neturi pakankamai finansinių galimybių. Mažos įmonės, norėdamos gauti banko paskolas, pirmiausia turi įrodyti savo finansinį stabilumą ir gebėjimą užtikrinti pakankamas garantijas. Benkrajemo ir Miloudžio (2014) atliktas tyrimas parodė, jog siekiant plėtros per eksportą, mažoms įmonėms išlieka būtinybė stiprinti finansinį patikimumą, siekiant užsitikrinti išorinį finansavimą bei sėkmingai įveikti tarptautinės plėtros kliūtis krizės sąlygomis. Kiti autoriai teigia, jog finansinius apribojimus patiriančios įmonės, kurios teoriškai galėtų eksportuoti, dažnai to nedaro, nes negali padengti su eksportu susijusių fiksuotų išlaidų (Caggese, Cugat, 2013). Atliktas tyrimas taikant dinaminį ekonominį modelį, atskleidė kaip finansiniai apribojimai, galimo bankroto rizika daro įtaką įmonių sprendimui pradėti eksportuoti savo produkciją ir kaip tai veikia tolimesnius įmonių rezultatus. Modelio taikymas atskleidė tiesioginį ryšį tarp

finansinio apribojimo eksportavimui bei produktyvumo. Tai ypač pastebima didelio produktyvumo įmonėse, kuriose dėl eksporto galimybių apribojimų neišnaudojami gamybiniai pajėgumai.

Reguliacinės kliūtys daro didelę įtaką eksporto galimybėms, nes tai didina sąnaudas, sukelia vėlavimus ir apsunkina produktų reikalavimų atitinkamumą. Munemo (2022) atliktas tyrimas parodė, jog nepalankūs prekybos reglamentai reikšmingai mažina pradėjimo eksportuoti rodiklį ir eksporto tankį. Tyrimo rezultatai pateikiami remiantis 60 šalių duomenis 2006 – 2014 m. laikotarpiu. Anot autoriaus, tyrimas patvirtina hipotezę, jog nepalanki verslo reguliavimo aplinka yra svarbi vidaus pasiūlos kliūtims: išaugus su eksportu susijusioms išlaidoms – mažėja eksporto apimtys. Kitas Munemo (2022) tyrimas atskleidė, jog reguliavimai, sukeliantys ilgas prekių gabenimo nuo gamyklos iki jūrų uosto trukmes, reikšmingai mažina eksporto pradžios rodiklius. Kiti autoriai (Dallosi et al., 2025) papildė teiginį apie reglamentų neigiamą įtaką eksporto galimybėms ir plėtrai: atliktas tyrimas įrodė, jog techninių reglamentų, standartų ir atitikčių vertinimo procedūros reikšmingai veikia įmonių galimybes patekti į tarptautines rinkas. Vadinasi, jog reguliavimų paprastinimas skatina ir lengvina eksporto plėtros galimybes ir eksporto intensyvumą.

Tarptautinio aplinkos neapibrėžtumo iššūkis daro neigiamą įtaką mažų ir vidutinių įmonių tarptautinei plėtrai (Adomako et al., 2020): kuo daugiau įmonės susiduria su biurokratiniais barjeriais ar informacijos trūkumu, tuo stipriau šie veiksniai, per aplinkos neapibrėžtumą, lemia jų eksporto plėtros strateginius sprendimus. Anot autorių, stiprūs politiniai ryšiai gali sumažinti neigiamą aplinkos neapibrėžtumo poveikį bei didinti įmonės pasirengimą veikti esant aplinkai, pasižyminčiai neapibrėžtumu. Anot autorių, aplinkos neapibrėžtumas veikia kaip tarpinis mechanizmas tarp institucinių kliūčių ir eksporto veiklos rezultatų – kuo aukštesnis neapibrėžtumo lygis, tuo silpnesnis tampa ryšys tarp įmonės strateginių tikslų ir faktinio jų įgyvendinimo. Ši priklausomybė ypač aktuali besivystančių ekonomikų kontekste, kur eksporto politika dažnai kinta priklausomai nuo politinės situacijos, o teisinės sistemos nestabilumas sukuria papildomą rizikos veiksnių. Tokiu atveju net ir turėdamos technologinį potencialą ar konkurencingą produktą, įmonės susiduria su veiklos koordinavimo ir sprendimų priėmimo sunkumais tarptautinėje aplinkoje. Adomako ir bendraautoriai (2020) pabrėžia, kad stiprūs politinių ryšių tinklai gali sušvelninti neigiamą aplinkos neapibrėžtumo poveikį. Įmonės, palaikančios glaudžius santykius su valdžios institucijomis, verslo asociacijomis ar prekybos rūmais, dažniau gauna prieigą prie strateginės informacijos, gali greičiau reaguoti į reguliacinius pokyčius ir taip sumažinti išorinės aplinkos rizikas. Tokie tinklai padeda kompensuoti informacijos trūkumą, mažina institucinį neapibrėžtumą ir stiprina įmonės pasirengimą veikti nestabilioje aplinkoje. Autoriai taip pat pažymi, kad politinių ryšių vaidmuo turi dvejopą pobūdį – viena vertus, jie suteikia stabilumo ir prieigą prie išteklių, tačiau, kita vertus, gali sukurti priklausomybę nuo valstybės struktūrų ir mažinti įmonės autonomiją strateginių sprendimų priėmimo. Todėl ilgalaikėje perspektyvoje tvariausia įmonių adaptacijos strategija turėtų būti grindžiama ne vien institucinių ryšių stiprinimu, bet ir vidinių gebėjimų ugdymu – gebėjimu sistemingai rinkti, analizuoti ir interpretuoti rinkos informaciją bei operatyviai reaguoti į tarptautinės aplinkos pokyčius.

Pagal atliktą literatūros analizę pateikiama susisteminta informacija apie eksporto iššūkius (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Pagrindiniai iššūkiai su kuriais susiduria eksportuojančios įmonės

Iššūkis	Interpretavimas	Šaltiniai
Vidinių gebėjimų ir žinių trūkumas	Nepakankamos vadybinės kompetencijos, rinkos žinių, kultūrinių ir teisinių žinių stoka riboja eksporto strategijų įgyvendinimą ir mažina efektyvumą	Morgan et al., 2012; Leonidou et al., 2002; Mataveli et al., 2022
Eksporto motyvacija ir strateginis pasirengimas	Eksporto plėtrą skatina vidiniai proaktyvūs veiksniai (augimo, pelno, technologijų siekis), o reaktyvūs motyvai dažnai lemia trumpalaikį ir netvarų eksportą	Leonidou et al., 2007
Rinkos diversifikavimas	Eksportas suteikia galimybę mažinti priklausomybę nuo vidaus rinkos, tačiau reikalauja strateginio valdymo, inovacijų ir gebėjimo prisitaikyti prie išorinės aplinkos	Mania & Rieber, 2019
Inovacijų trūkumas ir ribotas „mokymasis per eksportą“	Eksportas skatina inovacijų kūrimą ir žinių įsisavinimą, tačiau be papildomų investicijų į tyrimus bei žmogiškąjį kapitalą šis poveikis nėra ilgalaikis	Love & Ganotakis, 2013
Žmogiškieji ištekliai	Žinių ir kompetencijų trūkumas sukelia finansinius bei kultūrinius sunkumus, apsunkina prisitaikymą prie rinkos reikalavimų ir mažina konkurencingumą	Mataveli et al., 2022
Finansavimo ribotumas	Finansiniai apribojimai, kredito rizika, garantijų stoka trukdo mažoms ar vidutinėms įmonėms pradėti ar plėtoti eksportą; valstybės finansinė parama	Klasen et al., 2024; Benkraiem & Miloudi, 2014; Caggese & Cunat, 2013
Reguliaciniai ir instituciniai barjerai	Sudėtingi prekybos reglamentai, sertifikavimo procedūros ir logistiniai reikalavimai didina sąnaudas ir mažina eksporto pradžios bei intensyvumo rodiklius	Munemo, 2022; Dalloshi et al., 2025
Tarptautinės aplinkos neapibrėžtumas	Politinė nestabilumas, informacijos trūkumas ir biurokratiniai barjerai silpnina eksporto plėtrą; politiniai ryšiai gali amortizuoti šį poveikį, bet sukelia priklausomybės riziką	Adomako et al., 2020

2.2.2. Eksporto didinimo galimybės

Įmonės, dalyvaujančios užsienio pardavimų rinkose, lenkia vietines įmones pagal mokslinių tyrimų ir plėtros galimybes, produktyvumą bei dydį, o šie pranašumai virsta būsimo augimo galimybėmis. Tokios įmonės įgyja didesnę konkurencinę pranašumą dėl nuolatinio sąlyčio su globaliomis rinkomis, technologinių standartų bei inovacijų didėjimu. Eksporto veikla leidžia įmonėms pasiekti masto ekonomijos efektą, didinti efektyvumą ir pritaikyti naujas vadybos praktikas iš tarptautinės verslo aplinkos. Vis dėlto, įmonės, dalyvaujančios užsienio pardavimų rinkose, pasižymi didesniu finansavimo poreikiu, palyginti su tomis, kurios apsiriboja vidaus rinka. Finansavimo problema yra sudėtingesnė, nes ją lemia informacijos trūkumas, kapitalo kontrolė ir didesnės stebėsenos sąnaudos (Ramzan, Gebizlioglu, 2023). Autoriai pažymi, kad šie veiksniai ypač aktualūs mažoms ir vidutinėms įmonėms, kurioms dažnai trūksta kredito istorijos ar ilgalaikio turto, reikalingo finansinėms institucijoms įtikinti dėl eksporto projektų pagrįstumo. Tai rodo, jog eksportas atveria įmonės augimo galimybes, tačiau dažniausiu atveju šia galimybe pasinaudoja tos įmonės, kurios turi užtektingai vidinių finansinių galimybių padengti eksporto veiklos kaštus. Finansiniai apribojimai gali stabdyti įėjimą į naujas rinkas, mažinti investicijų į inovacijas apimtį ir riboti gamybos pajėgumų išnaudojimą.

Įmonės eksporto proceso vykdymas dažniausiu atveju yra susijęs su skaitmenine ir technologine įmonės transformacija. Eksportą vykdančios įmonės naudoja įvairius komunikavimo būdus, tačiau pagrindinis būdas – internetas. Interneto naudojimas, elektroninė prekyba, skaitmenizavimas leidžia pasiekti globalias eksporto rinkas be tiesioginių finansinių investicijų į užsienio rinkas (Sinkovics, 2013). Kaip šalutinis, teigiamas eksporto skaitmenizavimo efektas pasireiškia per mažėjančius eksporto barjerus, lengvesnę komunikaciją su užsienio partneriais bei didesnę veiklos efektyvumą automatizuojant užsakymų procesus. Įmonės veiklos skaitmenizavimas, duomenų analizė, dirbtinio intelekto panaudojimas gali padėti nuspėti vartotojų paklausą, nuspėti vartotojų elgseną, priimti kainodaros strategijas ir tikslesnius sprendimus dėl rinkų pasirinkimo (Matarazzo et al., 2021).

Įmonių mokymosi per eksportą galimybės yra plačiai analizuotos moksliniuose tyrimuose, pateikiant jų rezultatus. Eksportą vykdančios įmonės gauna žinių apie užsienio rinkos sąlygas, konkurentus, produktų pasiūlą ir paklausą. Šios žinios suteikia įmonėms galimybę kurti inovatyvius ir vertę kuriančius produktus (Golovko et al., 2023). Cassiman'o ir Golovko's (2011) atlikti tyrimai atskleidė glaudų ryšį tarp inovacijų diegimo ir eksporto sėkmės – autoriai teigia, jog įmonės, kurios vienu metu diegia produktų inovacijas ir vykdo eksportą, pasiekia didesnius produktyvumo rodiklius lyginant su tomis įmonėmis, kurios vykdo tik vieną iš veiklų. Kitaip tariant, inovacijų didinimas kelia produktyvumo rodiklius, šie rodikliai kelia eksporto rodiklius, leidžia diferencijuoti pasiūlą ir didinti vertės kūrimą. Kiti atlikti tyrimai įrodė, jog įmonės vykdomas eksportas skatina rinkodaros tobulėjimą ir inovacijas bei daro teigiamą įtaką ilgalaikiam įmonių augimui (Golovko et al., 2022).

Pagal atlikta literatūros analizę pateikiama susisteminta informacija apie eksporto suteikiamas galimybes (žr. 2 lentelę)

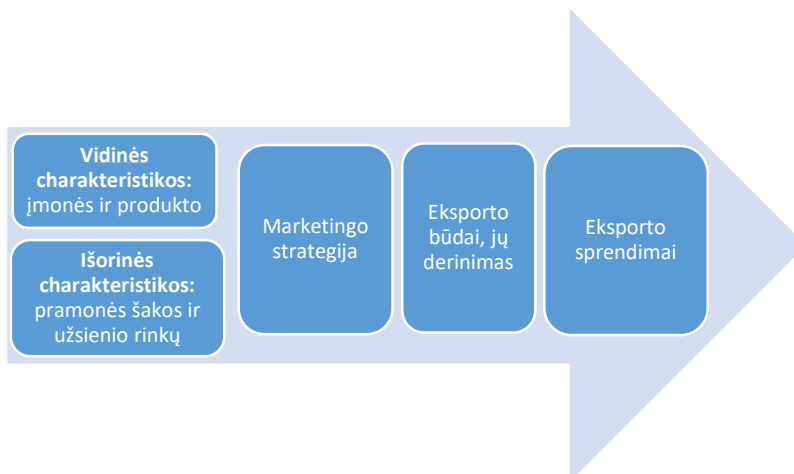
2 lentelė. Eksporto suteikiamos galimybės įmonėms

Galimybės	Interpretavimas	Šaltiniai
Įmonės augimo ir konkurencinio pranašumo didėjimas	Dalyvavimas tarptautinėse rinkose suteikia įmonėms pranašumą žinių, masto ekonomijos, produktyvumo ir technologinės pažangos požiūriu. Tai skatina efektyvumą ir leidžia perimti gerąsias vadybos praktikas	Ramzan, Gebizlioglu (2023); Golovko, Lopes-Bento, Sofka (2022)
Mokymasis per eksportą (angl. <i>learning by exporting</i>)	Eksporto veikla suteikia įmonėms naujų žinių apie užsienio rinkas, konkurentus ir vartotojų poreikius, o šios žinios virsta inovacijų šaltiniu bei didesne verte kuriamais produktais	Golovko, Lopes-Bento, Sofka (2023)
Produktyvumo didėjimas	Produktų inovacijų ir eksporto derinimas didina įmonių produktyvumą, skatina vertės kūrimą	Cassiman ir Golovko (2011)
Rinkos diversifikavimas	Žinios apie rinkos poreikį leidžia mažinti rizikas ir diversifikuoti pasiūlą	Cassiman ir Golovko (2011)
Skaitmeninė transformacija	Skaitmeninių sistemų diegimas ir naudojimas kasdieninėje įmonės veikloje neatsiejamai nuo įmonės kasdieninės veiklos norint efektyviai vykdyti ir kontroliuoti veiklos procesus	Sinkovics ir Sinkovics (2013)

2.3. Strateginių analizės metodų taikymas eksporto sprendimams

Norint parinkti labiausiai tinkamą eksporto strategiją – reikalinga atlikti analizę. Skirtingi strateginės analizės taikomi metodai leidžia suprasti tiek išorinės aplinkos, tiek įmonės vidinės aplinkos

veiksnius, o veiksnų įvertinimas leidžia parinkti tinkamą eksporto strategiją, kuri yra neatsiejama nuo rinkodaros ir eksporto (tiesioginio ir netiesioginio) sprendimų (žr. 6 pav.). Toliau bus kalbama apie skirtingus analizės metodus.



6 pav. Eksporto vystymo strateginių sprendimų procesas (remiantis J. Sekliuckienės paskaitų konspekto medžiaga, 2025)

Strateginių eksporto sprendimų priėmimas yra atsakingas žingsnis, nes jis gali nulemti tolimesnes veiklas, susijusias su įmonės plėtra, taip pat lemti sėkmę arba priešingai, neteisingi sprendimai gali turėti poveikį ir įmonės finansinės veiklos rezultatams. Siekiant sukurti tinkamą, tvarią ir įmonės galimybes atitinkančią eksporto strategiją yra naudojami įvairūs analizės metodai, kurie leidžia atlikti reikalingas analizes prieš plėtros etapą, identifikuoti stiprybes, silpnybes, galimybes, grėsmes bei įvertinti konkurencinę aplinką. Remiantis 5D, PESTEL, SSGG (angl. *SWOT*), Porterio penkių jėgų (angl. *Porter's Five Forces*), VRIO modeliais įmonės gali priimti argumentuotus ir informacija pagrįstus sprendimus apie išorinę ir vidinę įmonės aplinkas. Toliau bus aptariami kiekvienas iš metodų.

5D modelis yra universalus metodas, naudojamas daugelyje skirtingų sričių norint apibūdinti sprendimų priėmimo logiką. Skirtinguose literatūros šaltiniuose randama įvairių 5D modelio konceptų priklausančių nuo analizuojamos srities. Strategijos sprendimų analizei atlikti Kreutzeris (2019) pasiūlė savo 5D koncepcinį modelį (žr. 7 pav.). Modelis susideda iš apibrėžimo (angl. *definition*), projektavimo (angl. *design*), duomenų rinkimo (angl. *data collection*), duomenų analizės (angl. *data analysis*), dokumentavimo (angl. *documentation*). R. T. Kreutzerio 5D koncepcinio modelio panaudojimas leidžia suprasti kokių išvadų yra tikimasi.



7 pav. 5D rinkodaros tyrimų modelis (Kreutzer, 2019)

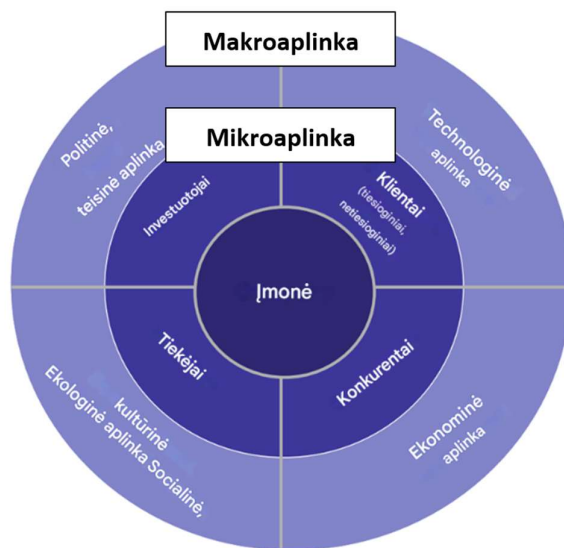
Apibrėžimo etape (angl. *definition*) apibrėžiami tyrimo klausimai, rinkodaros tyrimo tikslų apibrėžimas, atsakomybių pasiskirstymas bei įvardijamas biudžetas ir laiko rėžiai. Projektavimo (angl. *design*) etape įvardijamas tyrimo metodo apibrėžimas (pirminių ir antrinių tyrimų) ir naudojami

tyrimo metodai (SWOT, lyginamosios analizės, rinkos tyrimo, ekspertų apklauskos). Duomenų rinkimo (angl. *data collection*) etape yra vertinami antriniai šaltiniai bei naudojamas pirminis tyrimo metodas (apklauskos, stebėjimo, eksperimento). Duomenų analizės (angl. *data analysis*) etape vertinami bei interpretuojami surinkti duomenys, atliekamas duomenų tikrinamas bei aktualumas iškeltai hipotezei. Dokumentavimo (angl. *documentation*) etape pateikiami ir pristatomi tyrimo rezultatai, peržiūrimas visas tyrimo projektas.

PESTEL analizės metodas gali būti naudojamas 5D modelio strateginių sprendimų projektavimo etape ir jis yra strateginis įrankis veikslui analizuoti bei suprasti išorinę aplinką. Šio įrankio naudojimas leidžia įmonėms suprasti kaip išoriniai politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, teisiniai ir aplinkosauginiai veiksniai gali daryti įtaką įmonės veiklos rezultatams, tolimesnę įmonės veiklą. Šio metodo pritaikymas suteikia galimybę geriau suprasti makroaplinkos veiksnius, įtaką ir formuoti įmonės veiklos strateginių sprendimų kryptį (Yuksel, 2012).

Anot Helmold'o ir Samaros (2019), PESTEL analizė yra strateginės analizė ir derybų įrankis, skirtas analizuoti bei stebėti makroaplinkos veiksnius, galinčius turėti reikšmingos įtakos veiklos rezultatams. Šis metodas ypač naudingas pradedant naują verslą arba įeinant į užsienio rinką.

PEST arba PESTEL analizė yra naudingas įrankis, leidžiantis sistemaiškai analizuoti ir įvertinti įmonės makroaplinką (Kreutzer, 2019). Autorius pabrėžia, jog analizės metodas leidžia identifikuoti makroaplinkos sąlygas, tačiau išskiria ir metodo trūkumą – metodas parodo tai, kokiems veiksniams įmonės negali turėti įtakos. Šį trūkumą, autoriaus nuomone, galima pakoreguoti ir PESTEL metodą (makroaplinkos analizės metodą) papildyti mikroaplinkos analize (žr. 8 pav.). Anot autoriaus mikroaplinkos analizės veiksniai yra tiekėjai, investuotojai (akcininkai, bankai ir kiti finansavimo šaltiniai), klientai (tiesioginės ar netiesioginės rinkodaros), konkurentai.



8 pav. Įmonės mikro- ir makroaplinka (Kreutzer, 2019)

Nepaisant to, jog PESTEL analizė buvo sukurta pakankamai seniai, t.y. 1967 metais Francio Aguilaro (angl. *Francis J. Aguilar*), šis metodas yra tinkamas įrankis įmonių strategijos formavimui. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima išskirti šiuos PESTEL analizės veiksnius (žr. 3 lentelę)

3 lentelė. PESTEL analizės veiksniai

PESTEL kategorija	PESTEL veiksnys
P – politiniai (angl. <i>political</i>)	vyriausybių politika, mokesčių politika, vyriausybių prekybos sutartys, užsienio politika, verslo reguliavimas
E – ekonominiai (angl. <i>economic</i>)	ekonomikos ir infliacijos lygis, bendras vidaus produktas (BVP), palūkanų normos, valiutų kursai, investicijų lygis, rinkos augimas, nedarbo lygis, vartotojų pajamos ir perkamoji galia
S – socialiniai (angl. <i>social</i>)	demografiniai pokyčiai, gyvenimo būdo ir vartojimo įpročiai, vartotojų elgsena, kultūra, vertybės
T – technologiniai (angl. <i>technological</i>)	inovacijos, naujos technologijos, automatizacija, skaitmenizavimas, inovacijų kūrimo veikla
E – aplinkosauginiai (angl. <i>environmental</i>)	klimato kaita, tvarumas, gamtosauga, atliekų tvarkymas, gamtos ištekliai
L – teisiniai (angl. <i>legal</i>)	įstatymai, licencijavimas, reguliavimai, teisiniai įsipareigojimai (direktyvos)

SSGG (angl. *SWOT*) analizės įrankio panaudojimas papildo PESTEL strategijos analizę nagrinėjant konkrečią įmonę (Magondu et al., 2025). SSGG analizė yra analizės metodas, naudojamas įvertinti įmonės, plano, projekto, asmens ar verslo veikloje esančias stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (Gurl, 2017; Kreutzer, 2019; Namugenyi et al., 2019). SSGG modelis yra sudarytas iš keturių komponentų ir suteikia informacijos apie įmonės vidinius ir išorės veiksnius (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. SSGG (angl. *SWOT*) analizės veiksniai

SSGG kategorija	SSGG veiksmų charakteristika	Informacinė vertė
Stiprybės (angl. <i>strengths</i>)	Vidiniai teigiami veiksniai, atskleidžiantys įmonės pranašumą lyginant su rinkos konkurentais (pvz. aukšta personalo kompetencija, sėkminga projektų valdymo patirtis, finansinis stabilumas)	Parodo, kokie įmonės veiksniai leidžia pasiekti strateginius tikslus ir suteikia konkurencinį pranašumą
Silpnybės (angl. <i>weaknesses</i>)	Vidiniai neigiami veiksniai, atskleidžiantys įmonės silpnumą, trūkumus lyginant su rinkos konkurentais (pvz. išteklių, sugebėjimų trūkumas)	Atskleidžia įmonės probleminis sritis, kurios gali daryti neigiamą įtaką strategijos įgyvendinimui
Galimybės (angl. <i>opportunities</i>)	Išorinis teigiamas veiksnys, suteikiantis informacijos apie tinkamas sąlygas įmonės plėtrai (pvz. rinkos pokyčiai, sumažėję muitų dydžiai, logistikos infrastruktūros gerėjimas)	Parodo sritis, kurių panaudojimas gali suteikti organizacijai stipresnę rinkos poziciją
Grėsmės (angl. <i>threats</i>)	Išorinis neigiamas veiksnys, galintis daryti neigiamą įtaką įmonės rezultatams (pvz. aktyvi konkurentų veikla, ekonominis nuosmukis, karas)	Atskleidžia rizikos veiksnius, kuriems reikia numatyti rizikos mažinimo alternatyvas

Porterio penkių jėgų metodas papildo SSGG analizę ir remiasi rinkos konkurencinės aplinkos analize įvertinant penkias konkurencines jėgas:

- konkurencija (konkurentai ir jų kiekis);
- potencialių naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė;
- pakaitinių produktų ar paslaugų grėsmė;
- tiekėjų derybinė galia;
- pirkėjų derybinė galia.

Porterio penkių jėgų metodas suteikia žinių apie rinkos konkurencijos keliamus veiksnius, todėl jų įvertinimas ir išankstinis pasiruošimas suteikia rizikos mažėjimą (Miyamoto, 2015; Isabelle et al., 2020).

VRIO modelis – strateginės analizės priemonė, leidžianti įvertinti įmonės vidinius išteklius ir gebėjimus. Modelis sudarytas iš keturių vertinimo kriterijų: vertės (angl. *value*), retumo (angl. *rarity*), imituojamumo (angl. *imitability*) ir organizacinio išnaudojamumo (angl. *organization*). Miocevičiaus et al. (2023) atliktas tyrimas atskleidė, jog įmonės, kurios reaguoja į eksporto klientų poreikius, vertės suvokimą, pasižymi didesne tikimybe pasiekti aukštus eksporto augimo rodiklius, lyginant su tais, kurie mažiau reaguoja į kliento poreikius. Vis dėlto, autoriai pabrėžia, jog šis teiginys veikia nevisoms įmonėms vienodai – įmonės, skiriančios mažesnę dėmesį kliento poreikiams, gali pranokti įmones, kurios į eksporto klientų poreikius atsižvelgia labiau. Dėl šios priežasties autoriai išskiria atsižvelgti į kitas priežastines prielaidas, tokias kaip pelningumas. Reti, sunkiai pakeičiami sugebėjimai suteikia konkurencinį pranašumą (Chishty et al., 2025). Anot autorių, dirbtinio intelekto naudojimas įmonės veikloje leidžia efektyviau orientuotis konkurencinėje aplinkoje ir pasiekti aukštesnius eksporto rezultatus. Tuo tarpu, kiti autoriai įžvelgia VRIO modelio trūkumus: pastebima, jog VRIO modelis pasižymi subjektyvumu, statiniu požiūriu, empirinių tyrinų trūkumu bei įtakos veiksnių koeficientų neidentifikavimu (Lacaze et al., 2025). Dėl šios priežasties autoriai siūlo kombinuoti VRIO metodiką kartu su DEMATEL metodika. Kiti autoriai teigia, jog dviguba metodologija gali pagerinti išteklių veikimo supratimą ir padėti atlikti labiau pagrįstus bei potencialiai geresnius išteklių ir pajėgumų vertinimus (Lacaze et al., 2025).

2.4. Strateginiai pasirinkimai

Eksportas yra neatsiejama tarptautinės prekybos formų, skirstomas į du tipus - tiesioginį ir netiesioginį eksportą (Cavusgil et al., 2015):

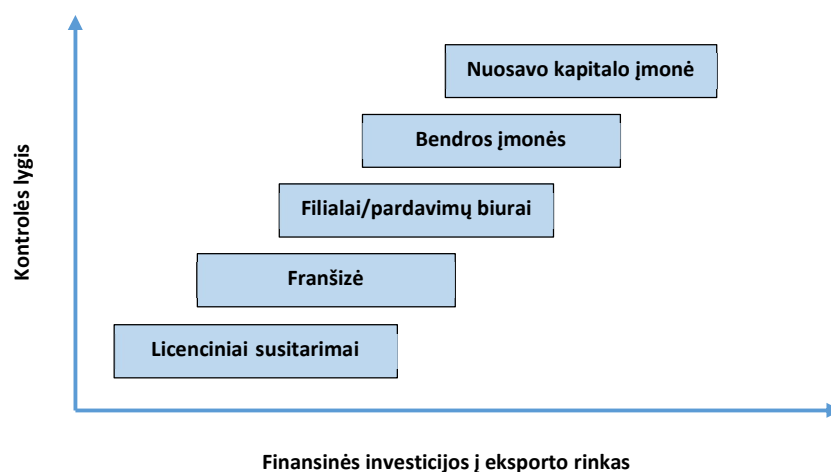
- netiesioginis eksportas (eksportas vykdomas per eksporto rinkos vietinius tarpininkus; šiuo atveju investicijos mažos, maža proceso kontrolė, tačiau šis būdas yra mažiausiai rizikingas, reikalauja mažiausiai vadovybės palaikymo, mažiausiai finansinių įsipareigojimų;
- tiesioginis eksportas (eksportas vykdomas įmonės sąnaudomis, t. y. įmonė dalyvauja eksporto veikloje ir vykdo kontrolę);

Labai svarbus sprendimas, kurį įmonės priima tapdamos tarptautinėmis, siekdamos didesnio augimo ir konkurencingumo, yra įėjimo strategijos pasirinkimas, nes šis sprendimas ir įgyvendinimo būdas gali nulemti jų tarptautinės įmonės sėkmę ar nesėkmę (Helmoldas, 2022). Eksporto – įėjimo į užsienio rinkas – būdo pasirinkimas apibrėžiamas, kaip santykis tarp įmonės vadovybės eksporto proceso pastangų kiekio ir reikalingų investicijų apimtys (žr. 9 pav.). Šiame paveiksle pavaizduota, jog įmonės įėjimas į užsienio rinkas klasifikuojamas pagal du aspektus ir yra išskiriami plėtros į užsienio rinką būdai:

- licenciniai susitarimai (šiuo atveju pačios prekės nėra paduodamos; tai yra susitarimas, kuriuo suteikiama intelektinė nuosavybė į nematerialųjį turtą, pavyzdžiui, prekinio ženklo naudojimas arba žinių (angl. *know-how*), technologinių, patentų arba vadybos žinių perdavimas už tam tikrą sutartą sumą);
- franšizė (verslo modelis, kuomet franšizės davėjas suteikia franšizės gavėjui teisę naudotis prekinio ženklu, vardu, verslo modeliu; šis metodas suteikia galimybę franšizės davėjui

greičiau vykdyti verslo plėtrą ir gauti didesnę prieinamumą eksporto rinkoje, turėti didesnę kontrolę lyginant su licencijavimu);

- filialų / pardavimo biurų steigimas (eksporto veikla vykdoma per užsienio šalyse įkurtus ir įmonei priklausančius filialus);
- bendra įmonė (angl. *Joint Venture (JV)*), šiuo atveju užsienio rinkoje dvi ar daugiau skirtingų įmonių kuria arba valdo bendrą įmonę);
- eksporto įėjimo būdas renkantis įkurti ar nuosavo kapitalo įmonę – daugiausiai palaikymo ir didelių finansinių įsipareigojimų.



9 pav. Tarptautinės rinkos įėjimo strateginiai būdai (Helmold, 2022)

Įmonei renkantis plėtros į užsienio rinką būdą būtina įvertinti finansines galimybes ir ilgalaikę užsienio eksporto rinkos perspektyvą – vykdant eksporto veiklą (tiesiogiai arba netiesiogiai) įmonės gali patikrinti kaip rinka reaguoja į įmonės siūlomus produktus ir nesėkmės atveju eksporto veikla daug lengviau perkeliama į naują rinką lyginant su filialo ar nuosavo kapitalo įmonės įsteigimu.

Eksporto strategijos pasirinkimo būdą nulemia skirtingi veiksniai. Atliktame buvusių komunistinių Europos šalių ir vidurio Azijos šalių įmonių eksporto strategijų tyrime teigiama, jog didesnės įmonės dydis, našumas, investicijos į inovatyvius produktus, investicijos į veiklą ar išorės investicijų pritraukimas siejamas su eksporto procesu (Cieslik et al., 2024). Anot autorių eksporto strategijos pasirinkimą (tiesioginio ar netiesioginio eksporto) nulemia skirtingi įmonės faktoriai:

- įmonės produktyvumas;
- užsienio nuosavybės kiekis;
- užsienio kapitalo investicijos į įmonės veiklą;
- tarptautinių sertifikatų turėjimas;
- investicijų kiekis į inovacijas.

Tiesioginis eksportas – tai procesas, kurio metu pati įmonė parduoda produktus ar prekes užsienio rinkose (per tiesiogiai valdomus įmonės filialus, atstovybes). Tiesioginę eksporto strategiją dažniausiai naudoja produktyvios, turinčios didelį užsienio kapitalą, užsienio investicijas, turinčios tarptautinius sertifikatus, licencijas bei investuojančios į inovacijas.

Netiesioginis eksportas – tai eksporto būdas, kuomet pasitelkiami tarpininkai, partneriai ar distributoriai veikiantys vietinėje rinkoje. Netiesioginio eksporto metu eksportą vykdanči įmonė nevykdo jokių veiksmų susijusių su eksporto procedūromis. Atlikti tyrimai parodė, jog mažesniu produktyvumu pasižyminčios įmonės dažnai eksportuoja savo produktus į užsienio rinkas rinkdamos netiesioginį eksporto būdą dėl informacijos, patirties trūkumo, nežinojimo kaip reaguos rinka į produktą bei finansinių kliūčių. Netiesioginio eksportavimo būdas leidžia įmonėms sumažinti riziką produkto eksporto nesėkmės atveju, bet tai leidžia įsitraukti į tarptautinę rinką ir vykdyti eksportą per užsienio partnerius. Šis būdas yra mažiau pelningas lyginant su tiesiogine eksporto strategija, tačiau yra produktyvesnis nei įmonės parduodančios produkciją tik vidaus rinkoje. Anot autorių (Cieslik et al., 2024) netiesioginio eksporto strategija dažnai naudojama eksporto pradžioje, kuomet norima patekti į tam tikrą rinką, suprantant kaip rinka reaguoja į produktą, įgyjama žinių ir sugebėjimų, kurie ilgainiui leidžia pereiti prie tiesioginio eksporto strategijos pasirinkimo.

Literatūroje apibrėžtos eksporto sąvokos leidžia suprasti, jog eksportas gali būti vykdomas tiesiogiai, netiesiogiai arba kombinuojant šias strategijas priklausomai nuo produkto, strateginės pozicijos ar įmonės ateities vizijos. Remiantis literatūros analize 5 lentelėje pateikiamas šių eksporto strategijų palyginimas.

5 lentelė. Tiesioginio ir netiesioginio eksporto strategijų palyginimas

Veiksny	Tiesioginis eksportas	Netiesioginis eksportas
Produktų/prekių pardavimo būdas	Įmonė pati tiesiogiai parduoda prekes ar paslaugas užsienio rinkose, veikdama per savo atstovybes, filialus, padalinius bei išorės tarpininkais, platintojais ar partneriais	Įmonė parduoda prekes užsienio rinkose pasitelkiant tarpininkus, platintojus ar vietinius partnerius
Veiklos pobūdis	Įmonė tiesiogiai kontroliuoja eksporto procesus	Įmonė nevaldo eksporto proceso, o remiasi partnerių patirtimi ir infrastruktūra
Įmonės charakteristika	Didelės, brandžios, patyrusios, produktyvios, finansiškai stiprios, inovatyvios įmonės, turinčios užsienio kapitalo, licencijų ir tarptautinius sertifikatus	Pradedančios eksportuoti, mažesnio produktyvumo, mažiau patyrusios įmonės, kurios neturi pakankamai išteklių ar žinių savarankiškai veikti užsienio rinkose
Strateginis tikslas	Užsitikrinti didesnę pelno maržą, plėtoti prekės ženklą užsienyje, stiprinti ilgalaikį konkurencingumą ir tarptautinį įvaizdį	Įgyti rinkos patirties, sumažinti finansinę veiklos riziką, patikrinti produkto priimtumą naujoje rinkoje
Privalumai	• didinama pelno marža; • didesnė rinkodaros kontrolė; • artimesnis ryšys su klientais; • didesnė rinkos informacijos kontrolė; • lankstumas kainodaros politikoje; • ilgalaikės partnerystės galimybės; • užsienio rinkos žinių kaupimas	• mažesnė finansinė rizika; • lengvesnis ir greitesnis įėjimas į naujas rinkas; • mažesnis kompetencijos ir žinių poreikis; • galimybė naudotis tarpininkų patirtimi, žiniomis; • galimybė išbandyti rinkos potencialą ir vartotojų reakciją ir prekę
Trūkumai	• didesnės pradinės investicijos; • didesnė finansinė rizika;	• mažesnė peno maržos dalis dėl tarpininkų komisinio atlyginimo;

	• didina administracinį krūvį valdant procesą; • reikalingi žmogiškieji ištekliai ir infrastruktūra veiklos vykdymui; • kultūrinių skirtumų rizika; • reikalaujama specialių eksporto rinkos teisinių ir vadybinių kompetencijų išmanymo;	• ribota proceso kontrolė; • priklausomybė nuo tarpininkų sprendimų ir kompetencijos; • ribotas rinkos grįžtamasis ryšys; • mažesnis ilgalaikis konkurencinis pranašumas
--	--	---

Tiek tiesioginis eksportas, tiek netiesioginis eksportas turi tam tikrus apribojimus, privalumus ir trūkumus. Eksporto gaunama nauda pasireikia per ekonomikos augimą ir užsienio valiutos pritraukimą: eksportas užtikrina užsienio valiutos įplaukas, kurios yra esminės šalies ekonomikos augimui, ekonominiam stabilumui ir tarptautiniam konkurencingumui (Puyol Cortes et al., 2019). Eksportas suteikia tokią naudą kaip užsienio valiutos pritraukimas, sąnaudų mažinimas ir dalyvavimas tarptautinėje rinkoje. O veiklos diversifikacija mažina pažeidžiamumą ir mažina tarptautinių svyravimų poveikį šalims (Puyol Cortes et al., 2019). Eksporto diversifikacija, ypač į aukštųjų technologijų ir pramonines prekes, gali skatinti gamybos augimą ir ekonominę plėtrą (Shayesteh et al., 2016). Pasitelkiant eksporto tarpininkus, eksportuotojai gauna tokį paslaugų rinkinį, kurio patys negalėtų pasiūlyti ir gauna momentinę prieigą prie naujų rinkų (Balabanis, G., 2015). Anot Susanto (2022), standartų įgyvendinimas daro teigiamą poveikį produktų kokybei, įmonės įvaizdžiui, kainai bei pelnui, atveria platesnes rinkos galimybes, įmonės vadybos efektyvumą.

Įmonės, kurios parduoda prabangos prekes arba turi ankstesnę pardavinėjimo patirtį pasaulinėse rinkose, dažniausiai renkasi tiesioginę eksportavimo strategiją (Helmoldas, 2022). Tuo tarpu, įmonės, kurios tik pradeda platinti savo prekes tarptautinius mastu, renkasi netiesioginio eksporto strategiją. Šiuo atveju investicijų grąža yra mažesnė lyginant su tiesioginiu eksportu, tačiau šis būdas leidžia mažinti įėjimo į naują rizikas naudojantis vietos partnerių kontaktais ir patirtimi. Pastebima, jog pasiekus sėkmingus netiesioginio eksportavimo rezultatus yra keičiama strategija į tiesioginę eksportavimo strategiją.

Tinkamos strategijos pasirinkimą įmonės dažniausiai atlieka po atliktos strateginės analizės. Strategijos pasirinkimas apima visą procesą, kurio metu priimamas sprendimas pasirinkti konkrečią galimybę iš įvairių alternatyvų (Helmold et al., 2019). Sėkmingos strategijos pasirinkimą nulemia tinkamai pasirinkti analizės metodai ir pasirinktų duomenų informatyvumas: sprendimų priėmimą nulemiantys asmenys privalo atsižvelgti tiek į išorinę, tiek į vidinę aplinką, galimybes. Anot Helmoldo et al. (2019), sprendimų priėmimas grindžiamas trimis elementais:

- strateginių alternatyvų kūrimu (augimas, įsigijimas, diversifikacija ar koncentracija);
- alternatyvų vertinimu;
- strategijos ar galimybės (pasirinkimo) varianto atranka.

Strateginių alternatyvų kūrimas suteikia galimybę rinktis iš visų galimų variantų geriausiai tinkantį sprendimą įmonei, leidžiantį atspindėti įmonės vertybių, strategijos, vizijos ir ateities planų išpildymą (Helmold et al., 2019; Kulish et al., 2024). Alternatyvų vertinimas yra sistemingas procesas, apimantis potencialių strategijų pasirinkimą, jų vertinimą pagal skirtingus kriterijus ieškant geriausiai tinkančios strateginės krypties. Alternatyvų vertinimas dažnai yra susijęs su sprendinio vertės ir įgyvendinimo galimybių vertinimu: bet koks sprendimas turi būti pagrįstas faktais, duomenimis, argumentais, sąnaudomis bei nauda, gaunama iš vieno ir kito sprendinio. Po alternatyvų vertinimo dažniausiai sprendimus priimančios asmenys pasirenka sprendimą, geriausiai atitinkantį įmonės

vertybes, viziją ir strateginius ateities planus. Anot Helmoldo et al., gali būti pasirenkama daugiau nei viena strategija, tačiau kiekviena strategija ar sprendinys turi būti suderinti tarpusavyje, neprieštarauti vienas kitam, netrukdyti vienam kito įgyvendinimui. Atlikta mokslinės literatūros apžvalga rodo, jog nors ir yra remiamasi metodikomis, duomenimis, pagrįstais argumentais, vis dėlto galutinį sprendimą dažnai nulemia šališkumo ir subjektyvumo faktoriai (Helmold et al., 2019; Daniels et al. 2019).

2.5. Eksporto strateginius sprendimus įmonėse lemiantys veiksniai

Eksporto didinimas – tai yra viena iš įmonės plėtros veiklos sričių, leidžiančių efektyviai panaudoti turimus įmonės gabumus bei išteklius. Tinkamas išteklių panaudojimas eksporto plėtrai gali pagerinti įmonės finansinius rezultatus, todėl tikslingas, koordinuotas eksporto strategijos pasirinkimas leidžia pasiekti aukštus įmonės rezultatus. Toliau bus kalbama apie veiksmų tipus.

2.5.1. Vidiniai įmonių lygmens veiksniai

Eksporto didinimo strateginiai sprendimai priklauso nuo įmonių vidinių veiksmų. T. y. norint nustatyti eksporto didinimo galimybes svarbu suvokti ir teisingai įvertinti įmonės nepanaudotą vidinį potencialą. Vidinis potencialas tai neišnaudotas konkurencinis pranašumas užsienio rinkose.

Literatūros šaltiniuose randami keli skirtingi įmonių vidinių veiksmų klasifikavimai. Klasifikavimai priklauso nuo konteksto, tad literatūroje galima rasti skirtingus veiksmus ir skirtingai aprašomas jų įtakas. Ginevičius et al. (2005) nurodo tokius vidinius įmonių veiksmus: pažangių technologijų naudojimas, žmogiškojo kapitalo diversifikacija ir jos našumas, inovacinė veikla, galimybė plėtoti ekologiškus ir natūralius produktus. Chenas et al. (2019) nurodo, kad eksporto sėkmei gali turėti įtaką ir tokie vidiniai įmonės veiksniai kaip: įmonės dydis, akcininkų struktūra, bendras įmonės turtas ir pramonės kategorija kurioje veikia. Toliau darbe analizuojami dažniausiai literatūros šaltiniuose sutinkami vidiniai įmonės veiksniai atsižvelgiant į kiekvieno veiksmo individualų poveikį eksporto strateginiams sprendimams, nevertinant veiksmų tarpusavio sąveikos.

Organizacinė struktūra. Skirtingi įmonių valdymo modeliai gali daryti skirtingą įtaką eksporto strateginiams sprendimams. Aiškios organizacinės struktūros nebuvimas gali lemti atsakomybių painiavą, darbuotojų demotyvaciją, bet ir tiesiogiai paveikti pardavimų apimtis, veiklos rezultatus. Centralizuota valdymo struktūra dažniausiai reiškia aiškias, nustatytas sprendimo priėmimo procedūras, informacijos teikimą, sprendimą priima aukščiausio lygio vadovai. Tačiau tai dažniausiai reiškia ilgesnį sprendimų priėmimo laiką, o kartu ir didina riziką lanksčiai ir greitai nesureaguoti į besikeičiančias užsienio, ne namų rinkos sąlygas. Decentralizuota valdymo struktūra reiškia, kad atsakomybės perkeliama padaliniais, departamentams, kurie gali greičiau savo sprendimais reaguoti į besikeičiančias eksporto rinkas. Vis dėlto atkreipiamas dėmesys, kad atsakomybių perkėlimas į žemesnius struktūros lygius, nebūtinai reiškia, kad sprendimai bus kokybiški ir atitinkantys bendrą įmonės strategiją. Radojevic et al. (2022) nurodo, kad įmonės valdymo struktūra veikia kaip strateginis įrankis, lemiantis jos konkurencingumą ir gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Norint užtikrinti efektyvią eksporto veiklą, svarbu rasti pusiausvyrą tarp centralizuoto ir decentralizuoto valdymo. Toks balansas leidžia išlaikyti sprendimų priėmimo greitį, lankstumą ir veiklos koordinaciją. Valdymo principai turėtų būti suvokiami kaip viena iš pagrindinių priemonių, didinančių įmonės konkurencingumą užsienio rinkose.

Įmonės valdymas. Ramzanas et al., (2023) teigia, kad valdybos sudėtis daro teigiamą įtaką įmonės skolų santykiui su nuosavu kapitalu, kitaip tariant – finansinis svertas aukštesnis, kai valdybos sudėtis didesnė. Tame pačiame tyrime Ramzanas et al., (2023) teigia, kad finansinis svertas ir eksporto intensyvumas turi neigiamą tarpusavio ryšį. Tad kitaip tariant, valdybos dydis gali turėti neigiamą netiesioginį poveikį eksporto veiklai. Dias et al. (2021) nustatė teigiamą ryšį tarp valdybos narių nepriklausomumo ir eksporto intensyvumo. Didelis valdybos nepriklausomumo lygis gali suteikti valdymo žinių ir patirties, nepriklausomi nariai gali būti linkę taikyti ilgalaikes eksporto strategijas.

Žmogiškieji resursai. Pakankamas žmogiškasis kapitalas (kultūrinė, derybinė, žinių kompetencijos, tarptautinių rinkų praktika) daro teigiamą įtaką eksporto didinimo strategijos įgyvendinimui. Priešingai, egzistuojant žinių ir kompetencijos trūkumui eksporto iniciatyvos gali būti stabdomos joms tik prasidėjus. He et al., (2024) atliktas tyrimas įrodo, jog įmonėse egzistuojant didesniai aukštesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų santykiui pastebimas eksportuojamų produktų kokybės gerinimas, taip pat konkurencingumo stiprinimas tarptautinėse rinkose. Aukštesnės kvalifikacijos žmogiškojo kapitalo didinimas tiesiogiai siejamas su senų produktų modernizavimu ir naujų kūrimu, technologiniu atnaujinimu, valdymo efektyvumu. Žmogiškasis kapitalas skatina kokybinį eksporto augimą – vietoj pigios masinės gamybos įmonės pereina prie aukštos kokybės, technologinių produktų, eksporto sėkmė grindžiama inovacijomis, o ne kainų konkurencija. Rodrigueso et al., (2020) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, jog bendrasis žmogiškasis kapitalas (darbuotojų išsilavinimas) ir specifinis žmogiškasis kapitalas (darbo patirtis) daro įtaką eksporto intensyvumui ir polinkiui, tačiau ji nėra vienoda. Bendrasis žmogiškasis kapitalas daro stipresnį poveikį nei specifinis žmogiškasis kapitalas su papildomomis investicijomis į mokymus. Vadinasi, kad darbo patirtis tam tikroje srityje nebūtinai reiškia gebėjimą prisidėti prie efektyvesnio sprendimų priėmimo, inovacijų ir strateginio planavimo eksporto srityje. Lages et al. (2009) tyrimo metu nustatė, kad žmogiškųjų išteklių gebėjimas, kompetencija, struktūra (komunikacija, informacijos apsikeitimas, ilgalaikis tarpusavio ryšys) daro teigiamą įtaką įmonių bendradarbiavimo rezultatams (klientų pasitenkinimo lygis, projektų sėkmė), kas tiesiogiai lemia ekonominius eksporto rezultatus.

Finansiniai resursai ir finansinis kapitalas. Bellone et al. (2010) tyrime atskleidžiama, kad egzistuoja stipresnis ryšys tarp įmonės finansinio stabilumo iki eksporto pradžios ir eksporto strateginių sprendimų tvirtinimo negu ryšys tarp eksporto veiklą pradėjusių įmonių finansinio stabilumo didėjimo. Teigiama, kad įmonės finansinis stabilumas lemia eksporto sprendimus nei atvirkščiai - eksportuojančios įmonės pasiekia finansinį stabilumą. Išvada pagrįdžiama ir duomenų palyginimu - eksportą pradėjusios įmonės demonstruoja geresnę finansinę būklę nei ne eksportuojančios įmonės dar prieš eksporto veiklos pradžią. Huangas et al. (2017) tyrime analizavo eksporto veiklos finansavimo šaltinius. Nustatyta, kad įmonės turinčios geresnę prieigą prie bet kokio finansavimo šaltinio yra linkusios eksportuoti arba plėsti eksporto veiklą. Vis tik svarbiausia vaidmenį eksporto strateginiams sprendimams atlieka vidiniai finansiniai resursai suformuoti iš veiklos pelno ir užfiksuoti kaip grynųjų pinigų likutis. Tad iš esmės galima teigti, kad įmonės pasižyminčios stabilia finansų struktūra, turinčios subalansuotą pinigų srautą bus linkusios priimti eksporto veiklos sprendimus. Jimamas et al. (2025) teigia, kad įmonės turinčios stiprius finansinius išteklius reikšmingai pagerina eksporto rezultatus – pakankami finansiniai ištekliai leidžia įgyvendinti rinkodaros strategijas, kas tiesiogiai siejama su eksporto rezultatais.

Įmonės amžius, dydis, nuosavybės struktūra ir juridinė forma. Chikhi ir Gachi (2025) savo tyrime analizavo eksportuojančius Alžyro verslo atstovus. Taikant daugybinės regresijos duomenų analizės

metodą, buvo siekiama išsiaiškinti besivystančių šalių įmonių charakteristikos poveikį eksporto barjerų/kliūčių suvokimui. Gauti rezultatai atskleidžia, jog:

- tarp įmonės amžiaus ir eksporto barjerų suvokimo egzistuoja stipri teigiama koreliacija, t. y. kuo įmonės amžius didesnis, tuo ji labiau įsitvirtina rinkoje, mažiau motyvuota keisti procesus. Priešingai, jaunos įmonės lanksčiau ir greičiau prisitaiko skaitmeninėje aplinkoje, lengviau keičia nestruktūrizuotus procesus. Kumarasamis et al. (2018) teigia, kad nėra vienareikšmiško poveikio tarp įmonės amžiaus ir eksporto sprendimų bei rezultatų. Senesnės įmonės dažniausiai sukaupusios didesnę gamybinę patirtį, platesnius tarptautinius ryšius, aukštesnę reputaciją, finansiškai stabilesnės ir efektyvesnės, tačiau jaunesnės įmonės gali būti lankstesnės, inovatyvesnės, greičiau prisitaikančios prie tarptautinių rinkų. Tad eksporto sėkmę lemia ne vien amžius, o tai, kaip efektyviai įmonė išnaudoja savo patirtį ir geba prisitaikyti prie naujų rinkų;
- tarp įmonės dydžio ir eksporto barjerų suvokimo egzistuoja stipri neigiama koreliacija, t. y. kuo įmonė didesnė, tuo ji mažiau jaučia eksporto kliūtis. Didesnės įmonės dažniausiai turi reikšmingesnius finansinius, žmogiškuosius, žinių išteklius, išvystytą technologinį potencialą, stipresnes derybines galias, kas mažina eksporto barjerus tiek objektyviai, tiek subjektyviai. Sousos et al. (2024) atliktame tyrime, kuriame dalyvavo 208 Ispanijos eksportuojančios įmonės, nurodoma, kad įmonės dydis neturi ryšio su eksporto sėkme ar eksporto rezultatais. Sousos et al. (2008) teigia, kad didelės įmonės, turėdamos didesnius finansinius išteklius ar resursus, yra labiau linkusios ir galinčios adaptuoti produkto kainą prie konkrečių užsienio rinkų sąlygų, o tai daro teigiamą įtaką eksporto rezultatams. Tad galime daryti išvadą, kad įmonės dydis kaip savarankiškas veiksnys pats savaime nedaro įtakos eksporto sprendimams. Jis gali būti naudojamas kaip prielaida, o ne priežastis. Įmonės dydis tikėtina suteikia didesnes galimybes išnaudoti resursus juos paverčiant konkurenciniu pranašumu tarptautinėje rinkoje;
- tarp įmonės nuosavybės struktūros ir eksporto barjerų suvokimo egzistuoja ryšys, t. y. matoma priklausomybė, jog valstybinio kapitalo įmonės jaučia mažesnius eksporto barjerus nei privataus kapitalo įmonės. Privataus kapitalo įmonės, neturėdamos valstybinių dotacijų, biurokratinių procesų palengvinimo, neteisingai vertindamos eksporto potencialą rizikuoja akcininko lėšomis, todėl sprendimai atliekami po gilesnio ir detalesnio vertinimo. Dijosas et al. (2021) nurodo, kad įmonės labiau linkusios eksportuoti, kai vadovas taip pat yra ir akcininkas, t. y. kai vadovas turi asmeninį finansinį interesą įmonės veikloje. Taip pat pastebėta, kad ryšys tarp nuosavybės koncentracijos ir eksporto nėra tiesinis – priklausomai nuo nuosavybės proporcijos, eksporto polinkis gali didėti arba mažėti. Wu et al. (2023) teigia, kad įmonės nuosavybės forma daro įtaką tai kaip įmonė reaguoja į užsienio šalies rinkos pokyčius. Teigiama, kad valstybinės įmonės linkusios plėsti asortimentą (produktų įvairovės didinimas), o privataus kapitalo įmonės linkusios tobulinti asortimentą (kokybės didinimas);
- tarp įmonės teisinės formos ir eksporto barjerų suvokimo egzistuoja ryšys, t. y. matoma priklausomybė, jog įmonės juridinė forma lemia sprendimų priėmimą, lankstumą, biurokratinius adaptacinius klausimus, kas daro įtaką eksporto barjerų suvokimui.

Susisteminant, literatūroje pateikiami vidiniai veiksniai (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Vidiniai įmonių lygmens veiksniai

Šaltiniai	Autorių įvardijami įmonių vidiniai veiksniai
Ginevičius et al., 2005	pažangių technologijų naudojimas, žmogiškojo kapitalas, inovacinė veikla, tvarių produktų gamyba
Chen et al., 2019	įmonės dydis, akcininkų struktūra, bendras įmonės turtas, pramonės kategorija kurioje veikia
Radojevic et al., 2022	organizacinė struktūra
Ramzanas et al., 2023; Dias et al., 2021	valdybos sudėtis (nariai)
He et al., 2024; Rodrigues et al., 2020; Lages et al., 2009	žmogiškieji resursai
Bellone et al., 2010; Huangas et al., 2017; Yimam et al., 2025	finansiniai resursai ir finansinis kapitalas
Kumarasamis et al., 2018; Chikhi ir Gachi, 2025	įmonės amžius
Sousa et al., 2008; Sousa et al., 2024	įmonės dydis
Diasas et al., 2021	nuosavybės struktūra
Wu et al., 2023	juridinė forma

2.5.2. Išoriniai užsienio rinkos lygmens veiksniai

Mokslinėje literatūroje randama skirtingų išorinių veiksnių, lemiančių įmonių eksporto didinimo strateginius sprendimus. Anot skirtingų autorių, išoriniai veiksniai gali daryti skirtingą poveikį: vieni autoriai teigia, jog pastebimas tiesioginis teigiamas ryšys su eksporto didinimo sprendimais, kuomet kiti teigia priešingai. Kadangi mokslinėje literatūroje tyrimų rezultatai išsiskiria, toliau yra ieškoma reikiamų faktorių būtent analizuojamai temai.

Vienas iš veiksnių, lemiančių įmonių eksporto didinimą lemiančius veiksnius yra pasaulinė paklausa. Didėjant pasaulinei produktų paklausai įmonės didina eksporto veiklą, ypač tuomet kai matoma didėjantis vartojimo potencialas ar neišnaudota produktų niša. Tai skatina įmones didinti eksporto veiklą (Ogawa et al., 2017; Laborda et al., 2020). Išskiriamas pasaulinės paklausos augimas per eksporto rinkų plėtrą bei užsienio vartotojų perkamosios galios didėjimą. Atlikti tyrimai parodė, jog didėjanti išorinė paklausa teigiamai veikia prekių paklausą. Šis veiksnys sudaro 5 – 20 % dalį viso eksporto didėjimo pokyčio. Anot atliktų tyrimų (Ogawa et al., 2017; Kolumano et al., 2025), nors ir pastebimas teigiama išorinių veiksnių įtaka, ši dedamoji yra mažesnė nei įmonių vidiniai veiksniai, pavyzdžiui, produktyvumo augimas. Daroma išvada, jog pasaulinės paklausos didėjimas nėra reikšmingai lemiamas veiksnys eksporto didinimui, tačiau šis veiksnys daro įtaką ir tolimesnių tyrimų metu jį galima naudoti kaip vieną iš tyrimo dedamųjų.

Kitas svarbus veiksnys darantis įtaką eksporto didinimo sprendimams yra rinkos prieinamumas. Rinkos prieinamumas gali būti analizuojamas keliais aspektais. Baso (2012), Kareemo et al. (2017) atlikti tyrimai parodė, jog laisvos prekybos sutartys, muitų dydis, reglamentai gali palengvinti arba trukdyti eksporto veiklai. Tyrimų metu įrodyta teigiama priklausomybė tarp muitų dydžio mažėjimo, reglamentų ir įmonių eksporto intensyvumo didėjimo. Tuo pačiu tyrimo autoriai, teigia, jog prekybos sutarčių didėjimas reikšmingai prisideda prie eksporto intensyvumo rodiklių. Fernandes et al. (2019) atliktas tyrimas pagrindžia reglamentų lengvinimo ir eksporto intensyvumo tiesioginę priklausomybę,

tačiau papildo iki tol atliktus tyrimus, jog standartų kiekio didėjimas, griežtinimas ne vien sumažina įmonių eksporto galimybes, bet ir skatina trauktis iš esamų rinkų ar ieškoti naujų rinkų galimybių. Mengo et al. (2024) atliktas tyrimas parodė, jog rinkos prieinamumas ir eksporto didinimo sprendimai yra paveikiami transporto infrastruktūros plėtros bei transporto infrastruktūros gerinimo: autoriai išskiria, jog yra tiesioginė priklausomybė tarp šių dviejų dedamųjų. Tuo pačiu tyrimo autoriai teigia, jog gerėjanti transporto infrastruktūra didina vietos įmonių norą didinti eksporto apimtį, tačiau tuo pačiu didina importuojančių šalių norą pasinaudoti geresne infrastruktūra ir pasiekti naujas rinkas. Tokiu būtu pastebimas konkurencijos didėjimo ir rinkos prieinamo per infrastruktūros didinimą tiesioginis ryšys. Taigi, infrastruktūros plėtra didina įmonių eksporto apimtį, norą eksportuoti, taip pat skatina naujų eksportuotojų įėjimą į rinką, bet ilgainiui pastebima didėjanti bei stiprėjanti konkurencija taip esamų ir naujų rinkos dalyvių.

Konkurencinės aplinkos įtaka literatūroje aptariama iš įvairių perspektyvų. Daugelis autorių teigia, jog konkurencijos kiekis daro įtaką įmonių eksporto strateginiams sprendimams (Cooperis et al., 1985; Opoku et al., 2020). Opoku et al. (2020) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė kaip produktų rinkos konkurencija (vidinėje ir išorinėje rinkose) daro įtaką įmonių produktyvumo ir eksporto sprendimams. Opoku, E et al. (2020) atliktas tyrimas konkurencingumo rodiklių skaičiavimui buvo atliktas remiantis Herfindahl'o ir Hirschmano indeksu bei puasono skirtinio modeliu naudotu Bratti et al. (2011). Gauti rezultatai atskleidė, jog vidaus rinkos perspektyvoje stipri vidaus konkurencija skatina įmones būti produktyvesnėmis, o silpna vidaus konkurencija didina įmonių norą eksportuoti savo produkciją. Tuo tarpu užsienio rinkos perspektyvoje maža konkurencija užsienio rinkose padidina įmonių tikimybę pradėti eksportuoti – šiuo atveju lengviau patenkama į rinką ir lengviau užimama rinkos dalis. Didelė konkurencija užsienio rinkose skatina eksporto intensyvumo didėjimą, skatina įmonės būti inovatyviomis, ieškoti būtų didinti produktyvumą bei produktų kokybę, nes didelis konkurencijos lygis gali neigiamai paveikti įmonių augimo rodiklius (Moore, 2006). Anot Alpo et al. (2023) įmonės gali išlikti tol, kol gali akimirksniu prisitaikyti prie pokyčių ir priimti sprendimus, remdamosi strateginiais planais konkurencingomis dinamiškomis rinkos sąlygomis. Dėl nestabilių rinkos sąlygų įmonės yra jautrios net ir nedideliems pokyčiams. Todėl svarbu yra stebėti rinkos konkurencijos kiekį, konkurentų veiksmus norint sėkmingai vykdyti eksporto veiksmus.

Produkto paklausos tendencijos ir pritaikymas rinkos poreikiams yra svarbus veiksnys strateginių sprendimų priėmimo kontekste. Augantis produktų vartojimo kiekis, produkto paklausos didėjimo tendencija išorinės rinkoje skatina įmonių sprendimus didinti eksporto apimtį (Cooperis et al., 1985; Malarya et al., 2021; Wu et al., 2023). Anot Alpo et al. (2023), pasaulinės konkurencijos sąlygomis teisingai parengti strateginiai paklausos prognozavimo tyrimai padeda įgyti pranašumą prieš konkurentus, tiksliai prognozuojant gamybos sistemas, remiantis ankstesniais pardavimų duomenimis, siekiant nuosekliai planuoti būsimus poreikius, o paklausos prognozavimas turi didelę įtaką įmonių gamybos kiekio, galimų nuostolių nustatymui ar reputacijos susigadinimo rizikas. Neteisingas rinkos paklausos interpretavimas galimi nulemti nesėkmingų vidinių įmonės procesų veiklą, tokius kaip gamybos neefektyvus išnaudojimas, vėluojantis produktų užsakymų kiekiai bei klientų nepasitenkinimo didėjimą. Kiti autoriai (Chawda & Prakash, 2023) sutinka su šiais teiginiais bei papildo, jog įmonių pelnas sumažėja dėl mažėjančios rinkos tendencijos. Literatūroje randa daug mokslinių straipsnių apie modelių taikymą rinkos paklausos tendencijų išankstiniam vertinimui, tačiau šiame moksliniame darbe į juos daugiau nesigilinama.

Vidinės rinkos perpildymas lemia didesnę tikimybę, kad įmonės priims strateginius sprendimus, nukreiptus į eksporto apimčių didinimą (Zanderis 2025; Ramirezas-Hurtadas et al., 2018). Toks reiškinys rodo, kad vidaus rinkos plėtros potencialas yra iš esmės išnaudotas, todėl įmonės yra priverstos ieškoti naujų plėtros galimybių tarptautiniu mastu. Esant situacijai, kai vidaus rinka nebegali užtikrinti tvaraus augimo dėl intensyvios konkurencijos ir ribotų paklausos perspektyvų, įmonės siekia keisti strategiją, diversifikuoti veiklą bei patekti į užsienio rinkas, siekdamos išlaikyti augimo tempą ir užtikrinti ilgalaikį pelningumą.

Ekonominiai rodikliai lemia įmonių strateginius sprendimus dėl eksporto didinimo, kadangi jie atspindi šalies makroekonominę ir mikroekonominę situaciją (Lehmann, 2021). Remiantis Labordu et al. (2020), eksporto didinimo sprendimai dažniausiai koreliuoja su bendrojo vidaus produkto (BVP) dinamika, infliacijos lygiu, valiutos kurso pokyčiais bei palūkanų normų kitimu. Stabilus ekonomikos augimas skatina investicijas į gamybos pajėgumų plėtrą ir technologinį atsinaujinimą, o tai didina įmonių produktyvumą ir eksporto potencialą. Neigiamą įtaką daro spartėjanti infliacija, aukštos palūkanų normos riboja kapitalo prieinamumą ir mažina įmonių galimybes finansuoti eksporto plėtrą. Anot Labordu et al. (2020) daugelis šalių, didžiosios recesijos metu, rėmėsi eksporto didinimu kaip būdu paspartinti nacionalinės gamybos ir užimtumo atsigavimą. Kiti autoriai (De Sousas et al., 2020), teigia, jog paklausos neapibrėžtumas daro įtaką ekonominiams rodikliams ir yra pagrindinis veiksnys, darantis įtaką tarptautinių įmonių investicijų, produkcijos bei kainos sprendimams. Taip pat, ekonominis neapibrėžtumas užsienio rinkose nulemia įmonių sprendimus įėjimo ir išėjimo į eksporto rinką strateginius sprendimus. Anot De Sousa et al. (2020), nors ir didelės įmonės turi reikalingus įrankius rizikų valdymui, tačiau investicijų į eksportą rizikas gali diversifikuoti tik iš dalies: remiantis gamybos teorija neapibrėžtumo sąlygomis vidutinė rizikos priemoka didėja didėjant įmonės dydžiui. Tai rodo, jog didelės, produktyvios įmonės priima proporcingai didesnę rizikos dalį, lyginant su mažomis ar vidutinėmis įmonėmis. Taigi, ekonomikos rodikliai veikia įmonių eksporto didinimo sprendinius per ekonominius rodiklius bei jų vertinimą.

Finansinio sektoriaus išvystymas ir prieinamumas lemia įmonių apyvartinio kapitalo ir finansinės rizikos valdymo efektyvumą, pajėgumą investuoti į inovacijas ir kokybės gerinimą, veiklos plėtrą. Kumarasamas ir Singas (2018) tyrime nagrinėjo, kaip prieiga prie finansų rinkų veikia įmonių galimybes pradėti arba plėtoti eksportą. Remiantis Pasaulio banko įmonių apklausos duomenimis, nustatyta, kad geresnė prieiga prie finansavimo šaltinių (ypač bankinio sektoriaus) reikšmingai didina įmonių eksporto sprendimų tikimybę. Finansinių produktų įvairovė ir jų prieinamumas, bankinio sektoriaus išvystymas ne tik lemia įmonių sprendimus eksportuoti, tačiau prisideda ir prie šalių ekonomikos augimo. Tyrimo išvadose teigiama, kad šalyse, kuriose egzistuoja stiprus išvystytas finansinių produktų sektorius ir santykinai pigi darbo jėga susidaro sąlygos gamybinėms įmonėms pakilti vertės grandinėje ir padidinti dalyvavimą tarptautinėse rinkose.

Politiniai veiksniai daro kritinę rodę eksporto didinimo strateginiuose sprendimuose. Pastebima, jog įmonės eksporto plėtros kontekste vertina politinį stabilumą ir tai daro didelę rolę sprendimų priėmimui. Politinis stabilumas, vyriausybės politika, mažas korupcijos lygis, vyriausybės parama, eksporto skatinimo programos lemia įmonių pasitikėjimą užsienio rinkomis, rizikos vertinimą ir ilgalaikių investicijų į eksportą galimybes (Olney, 2016; Kapri, 2019; Fisman et al., 2024). Politinis stabilumas paprastai skatina ekonominę plėtrą, didina investuotojų pasitikėjimą, prekybos stabilumą, užtikrina prognozuojamą ekonominę aplinką, leidžia įmones planuoti vidaus veiklos rodiklius, planuojamą investicijų grąžą (Kapri, 2019; Abuseridze, 2020; Maha et al., 2024; Avsar & Batmaz,

2025). Taip pat literatūroje išskiriamos įvairios vyriausybės vykdomos politikos programos, pavyzdžiui, devalvacija. Anot Labordo et al. (2020), viešojoji politika gali daryti įtaką grynajam eksporto pelnui, didindama šalies konkurencingumą per valiutos devalvaciją, kainų infliacijos kontrolę ir gamybos sąnaudų, tokių kaip gamybos sąnaudų, mažinimą. Devalvacijos taikymas didina vietoje pagamintos produkcijos paklausą išorės rinkose dėl patrauklesnių kainų, tačiau šios politikos taikymas neigiamai veikia vidaus paklausą, mažėja įmonių vidaus pardavimų skaičius. Susitraukusi vidaus rinka daro įtaką eksporto didinimo sprendimams, kurie yra nulemti noro išnaudoti gamybinius pajėgumus ir išlaikyti įmonės pelningumo rodiklius.

Geopolitinis nestabilumas veikia įmonių strateginius sprendimus didinti eksporto sprendimus. Dėl šio veiksnio, įmonės svarsto naujas tiekimo strategijas, tokias kaip gamybos perkėlimas į užsienio rinkas arba gamybos perkėlimą į artimą rinką (Garcia et al., 2026). Geopolitinė įtampa daro didelę įtaką pasaulio tiekimo, investicijų, prekybos, operacijų grandinėms, nes ji sutrikdo tarptautinę prekybą, logistikos grandines bei veikia bendrą ekonominį stabilumą (Bussy & Zheng, 2023; Guo, 2024; Kelmendi, 2025). Politiniai konfliktai, sankcijos, prekybos apribojimai, laisvas prekių judėjimas nulemia poreikį iš naujo vertinti tiekimo grandines, tiekėjus, diversifikuoti veiklos sritis, taip pat ieškoti naujų logistikos sprendinių. Dėl šių veiksnių įmonės yra priverstos keisti veiklos strategijas, kurios leistų užtikrinti veiklos tęstinumą ir mažinti geopolitinio nestabilumo įtaką veiklos rezultatams. Geopolitinis nestabilumas ir įtampa kyla dėl tokių veiksnių, kaip teritoriniai ginčai, politiniai konfliktai, ekonominės sankcijos, kariniai veiksmai, pasaulinės pandemija (pavyzdžiui, Covid-19). Geopolitinis nestabilumas karinių veiksmų kontekste yra pastebimas Azerbaidžano-Armėnijos (2020 metais) bei Rusijos-Ukrainos (nuo 2014 metų iki dabar) karų aplinkoje – kuomet yra sugriauamos iki tol gyvavusios bendradarbiavimo, tiekimo grandinės ir atsiranda poreikis ieškoti naujų partnerystės ryšių. Kariniai konfliktai paveikia tiek tiesioginiai, tiek netiesiogiai veikiančias verslo aplinkas. Hajaratas ir Chaitanijas (2025) teigia, jog įmonės negalima daryti tiesioginės įtakos geopolitiniam nestabilumui, tačiau gali proaktyviai pasiruošti ir valdyti rizikas geopolitinio nestabilumo kontekste. Hajarato et al. (2025) atliktame tyrime autoriai išskiria, jog riziką galima mažinti diversifikuojant tiekėjus, įmonės veikloje taikant technologines inovacijas (dirbtinio intelekto, mašininio mokymosi, ERP sistemų integraciją), didinat viešojo-privačiojo sektorių partnerystę, kuriant lanksčius tiekimo grandinių modelius, skaitmenizuojant, kuriant įvairių veiklos scenarijų planus.

Šalies, į kurią planuojama pradėti eksportuoti prekes, kultūrinės ypatybės daro įtaką eksporto didinimo sprendimams per skirtingas dedamąsias:

- perkės parametrus. Prieš imantis eksporto didinimo sprendimų būtina įvertinti rinkos, į kurią yra eksportuojama kultūrinius aspektus ir skirtumus. Kultūriniai skirtumai dažnai nulemia kokybės, skonio, produkto išvaizdos suvokimą ir matomą produkto naują vartotojui (Pencarelis et al., 2019);
- komunikacijos su klientais būdus. Pastebėta, jog aukštos kultūros, aukštos brandos ir vertybių klientai remiasi ilgametės patirties ir pasitikėjimo puoselėjimu, todėl įėjimas į tokio tipo eksporto rinką reikalauja papildomų laiko ir finansinių sąnaudų pasitikėjimo užsitarnavimui. Vis dėlto, pastebima, jog kliento pasitikėjimo užsitarnavimas lemia sėkmingus eksporto rezultatus (Carlos & Pinho, 2012; Nguyen & Nguyen, 2014; Luu et al., 2025).
- marketingo strategiją. Kultūriniai skirtumai nulemia ar eksporto didinimo sprendimai yra tinkami įmonės vykdomai marketingo strategijai per reklamą ar viešus pasisakymus (Baker et

al., 2020). Pastebima, jog nors ir produktas atitinka eksporto rinkos specifiką, tačiau netinkamas marketingo strategijos pasirinkimas būtent tai šaliai, į kurią planuojama eksportuoti, gali nulemti nesėkmingą eksporto plėtrą.

Apibendrinant kultūrinių skirtumų veiksmus galima teigti, jog kultiniai skirtumai daro įtaką eksporto strateginiams sprendimams. Taip pat yra labai svarbu vertinti naują rinką kompleksiniu aspektu. Nėra tiesioginės priklausomybės tarp kultūrinių ypatumų panašiais požymiais pasižyminčiose eksporto rinkose ir sėkmingų eksporto rezultatų, nes rezultatus nulemia skirtingų tiek išorinių, tiek vidinių veiksmų visuma (Tyrell, 2013; Helmold, 2022).

Aplinkosauginiai reglamentai veikia įmonių eksporto strateginius sprendimus. Zhang et al. (2020) atlikto tyrimo metu buvo nustatytas tiesioginis ryšys tarp aplinkosauginių reikalavimų ir įmonių eksporto sprendimų: buvo nustatyta, jog griežtėjantys aplinkosauginiai reikalavimai nulemia įmonių sprendimus perkeltiant įmonės veiklą į kitas vietas, taip pat pačius gaminamus produktus.

Susisteminant, literatūroje pateikiami išoriniai veiksniai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Išoriniai įmonių lygmens veiksniai

Šaltiniai	Autorių įvardijami įmonių išoriniai veiksniai
Ogawa et al. 2017; Laborda et al. 2020	pasaulinė paklausa
Bas, 2012; Kareem et al., 2017; Fernandes et al., 2019	laisvos prekybos sutartys, muitų dydis, reglamentai
Meng et al., 2024	transporto ir logistikos infrastruktūra
Cooper et al., 1985; Opoku et al., 2020	konkurencinė aplinka
Cooperis et al., 1985, Malarya et al., 2021; Wu et al., 2023	prisitaikymas prie produktų paklausos tendencijų rinkos poreikių
Cooperis et al., 1985, Malarya et al., 2021; Wu et al., 2023	prisitaikymas prie rinkos poreikių
Zanderis, 2025; Ramirezas-Hurtadas et al., 2018	vidinės rinkos perpildymas
Lehmann, 2021; Labordas et al., 2020; De Sousas et al., 2020;	ekonominiai rodikliai
Kumarasamas & Singas, 2018	finansinio sektoriaus išvystymo lygmuo
Olney, 2016; Kapri, 2019; Fisman et al., 2024; Abuseridze, 2020; Labordas et al., 2020; Maha et al., 2024; Avsar & Batmaz, 2025	politinis stabilumas, vyriausybės politika, korupcijos lygmuo
Garcia-Alaminos et al., 2026; Bussy & Zheng, 2023; Guo, 2024; Kelmendi, 2025; Hajarath & Chaitanya, 2025	geopolitinis nestabilumas (kariniai konfliktai, pasaulinė pandemija)
Pencarelis et al., 2019; Carlos & Pinho, 2012; Nguyen & Nguyen, 2014; Baker et al., 2020; Luu et al., 2025;	kultūriniai skirtumai (daro įtaką prekės charakteristikoms, komunikacijai, marketingo strategijai)
Zhang et al. (2020)	aplinkosauginiai reglamentai

2.5.3. Marketingo keturių elementų modelio įtaka eksporto strateginiuose sprendimuose

4P modelis (angl. *product, price, place, promotion*) gali būti taikomas eksporto didinimo strateginiams sprendimams. 4P modelio logika padeda ne tik analizuoti rinkas, bet ir priimti sprendimus dėl eksporto inicijavimo, rinkos krypties ir intensyvumo.

Produktas (angl. *product*) yra įmonės pasiūlymas rinkoje, kuris skirtas vartotojų poreikiams, problemoms ar norams tenkinti (Magnani, G., 2022). Detali produkto analizė leidžia įvertinti kiek jis yra tinkamas užsienio rinkoms, kokia adaptacija ar diversifikacija yra reikalinga. Yimam et al. (2025) atliktame tyrime buvo analizuojama Etiopijos odos gaminių pramonės įmonių išteklių panaudojimo įtaka eksporto rezultatams. Tyrime vertinta, kaip produkto strateginiai sprendimai (pritaikomumas, diversifikacija, kokybė) veikia eksporto rodiklius. Tyrimo rezultatai įrodo, jog produkto adaptacija prie konkrečios nišos ar specifinių rinkų poreikio leidžia įmonei išvengti tiesioginės kainos konkurencijos, o išsiskirti gaminiu kokybe ar inovatyvumu. Eksporto didinimas siejamas su produkto vertės kūrimu ar jos didinimu. Vis tik Lages et al. (2009) apibendrina ryšį tarp produkto kokybės, inovatyvumo ir eksporto rezultatų augimo šiek tiek kitaip. Empirinio įmonės lygmens tyrimo metu buvo analizuota įmonių vidinių gebėjimų įtaka produkto strategijai ir galiausiai eksporto rezultatams. Nustatytas tiesioginė priklausomybė tarp įmonės santykių, tarptautinių ryšių valdymo, produkto kokybės ir inovatyvumo bei eksporto rezultatų. Šis tyrimas papildomai atskleidžia jog didžiausią poveikį eksporto sėkmei daro ne produkto kokybė, o jo inovatyvumas.

Produkto kaina (angl. *price*) yra svarbus veiksnys eksporto rezultatams: kaina gali lemti eksporto apimtį, užimamos rinkos dalį, adaptacijos naujose rinkose greitį, konkurencinį pranašumą. Sousos et al. (2008) tyrimo metu analizavo dviejų kainos strategijų įtaką (kainos adaptavimas ir standartinės kainos taikymas) eksporto rezultatams. Nustatyta, kad įmonės eksportuojančios į ES šalis dažniausiai taiko standartinės kainos strategiją, o eksportuojant į ne ES šalis dažniausiai kainą adaptuoja pagal tos rinkos sąlygas. Tyrimo metu taip pat nustatyta, jog kainos adaptacija pagal šalies poreikį turi neigiamą ryšį su eksporto rezultatais, arba kitaip tariant - kuo kainos adaptacijos laipsnis yra mažesnis, tuo eksporto rezultatai yra didesni. Galima apibendrinti, kad eksportuojant ne į ES šalis tikėtina, kad įmonės eksporto rezultatai jose yra jautresni įmonės strateginiams kainos sprendimams. Standartizuotos kainos strategija leidžia įmonėms pasiekti masto ekonomiką, efektyvumą, supaprastinti planavimą užsienio šalyse, suteikti produktui ar prekiniam ženklui įvaizdį. Standartizuotos kainos strategiją dažniausiai linkę taikyti įmonių vadovai, turintys tarptautinės prekybos patirties. Chung et al. (2021) teigia, kad sąnaudų lyderystės strategija (mažiausios sąnaudos lemia konkurencingą kainą) tiesiogiai veikia užimamos rinkos dydį, atitinkamai turi įtakos strateginiams rezultatams. Tačiau sąnaudų lyderystės strategija pati savaime nelemia eksporto rezultatų, pastebimas bendras ryšys su įmonės gebėjimu išnaudoti savo žinias, patirtį, procesus ir išteklius. Produkto kaina arba kainos strategija yra kompleksinis veiksnys, kurio formavimąsi lemia įmonės vidiniai procesai, turimi ištekliai, organizacinės žinios, tad kainos strategija pati savaime tiesiogiai negarantuoja eksporto sėkmės ar rezultatų.

Vieta / paskirstymas (angl. *place*) tai sprendimų kompleksas, kuris nulemia kokiais kanalais, kaip ir kokiomis priemonėmis produktas ar paslauga bus prieinamas konkrečioje užsienio rinkoje. Paskirstymas dažniausiai yra būdas ar tarpininkavimo priemonė potencialiai sėkmingam produktui realizuotis tarptautiniu mastu. Siekiamybė, jog produktas ar paslauga pasiektų užsienio vartotoją laiku, tinkamu kiekiu, su mažiausiomis sąnaudomis ir konkurencinga kaina (Magnani, 2022). Cheng et al. (2019) atlikto tyrimo metu siekė išsiaiškinti, ar vidaus rinkos spaudimas (konkurencija, rinkos

pasidalijimas, rinkos neapibrėžtumas) paveikia įmonių sprendimą pasirinkti potencialią eksportui rinką ir kokią rinką (ar artimą namų rinkai ar tolimą namų rinkai) įmonės renkasi. Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog įmonės naudos esamą rinkodaros logiką patekusi į namų rinkai artimą ir priešingai - įmonė kurs naują rinkodaros logiką patekusi į tolimą rinką. Tyrimo metu taip pat nustatyta, jog eksporto didinimo sprendimai gali būti siejami su vidaus rinkos spaudimu – vidutinis ir kontroliuojamas vidaus rinkos neapibrėžtumas skatina įmones ieškoti namų rinkai artimos rinkos, kurioje galės pritaikyti esamą rinkodaros sprendimą (kaip pasiteisinusią priemonę). Didelis ir nekontroliuojamas rinkos neapibrėžtumas skatina įmones eksportuoti į tolimas rinkas.

Skatinimas (angl. *promotion*) tai priemonių visuma kaip potencialūs pirkėjai yra informuojami arba įtikinami pirkti. Dažniausiai vertinama skirtinga vartotojų suvokimo samprata, skirtingi vartotojų medijų naudojimo įpročiai, reklamos būdai kurie leidžia išsiskirti nuo kitų konkurentų, teisiniai reklamą apribojantys veiksniai (Magnani, 2022). Helmoldas et al. (2019) nurodo, kad skatinimas – reklama, viešieji ryšiai, pardavimų skatinimas, asmeninis pardavimas ir, pastaruoju metu, socialinė žiniasklaida yra pagrindinės įmonės komunikacijos priemonės Obadija et al. (2024) atliko tyrimą siekiant įvertinti kaip viena iš rėmimo priemonių – rėmimas per užsienio rinkoje veikiančius partnerius importuotojus – paveikia eksporto rezultatus. Tyrimo metu analizuoti du rėmimo būdai: veiklos palaikymas (informacijos teikimas, pagalba įvedant naujus produktus į rinką, mokymai pardavimo komandai) ir finansinis palaikymas (finansinio biudžeto skyrimas reklamai, dalies reklamos išlaidų padengimas). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad skatinimas tiesioginės įtakos eksporto rezultatams neturi, tačiau turi netiesioginės įtakos: didėjant partnerių žinioms jaučiamas didesnis įsitraukimas, skatinamas jų aktyvus dalyvavimas verslo santykiuose (tai aptariama ir žmoniškųjų išteklių dalyje). Toks rėmimas neturi tiesioginio kontakto su vartotoju, tačiau gali būti priemonė esant kitiems ribotiems ištekliams.

Apibendrinant 4P modelį, galima daryti išvadą, kad kiekvienas sudedamasis veiksnys yra labai priklausomas ar glaudžiai susijęs nuo kitų. Paskirstymo kanalai priklauso nuo produkto, lemia galutinę produkto kainą, skatinimo būdai priklauso nuo to kokį galutinį vartotoją įmonė siekia paveikti ir panašiai. 4P modelis turėtų būti integruojamas į bendrą įmonės eksporto strategiją, tačiau skirtingoms šalims jis turi būti koreguojamas.

Magnani (2022) nurodo standartizuoto ir adaptuoto modelio privalumus ir trūkumus (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Standartizuoto ir adaptuoto modelio palyginimas (Brei et al., 2011; Magnani, 2022)

	Standartizuoto sprendimo taikymas	Adaptuoto sprendimo taikymas
Privalumai	- masto ekonomika kiekiu ir kaina; - fokusavimasis į vieną produktą leidžia tobulinti kokybę; - vieningas prekinis ženklas (keliaujantys vartotojai jį atpažįsta); - lengviau koordinuojami veiklos procesai, lengvesnė kontrolė; - vienoda veikianti strategija; - mažesnės sąnaudos (naudojamos nuoseklios reklamos)	- galimos didesnės pajamos; - aukštesnis klientų pasitenkinimas, atliepiami vietiniai poreikiai; - greitesnis reagavimas į pokyčius; - išskirtinumas gali lemti didesnę konkurencinį pranašumą
Trūkumai	- neatsižvelgiama į kultūrinius skirtumus; - neatsižvelgiama į įprastines komunikacijos priemones;	- galimi strategijos konfliktai; - sumažėjusi kontrolė, sudėtingesni procesai; - didesnės išlaidos (valdymui, rinkos tyrimams);

	- mažas lankstumas, lėtesnė reakcija; - skirtinga reguliavimo aplinka gali daryti skirtingą poveikį; - egzistuojantys skirtingi ekonominiai skirtumai	- rizika prekinio ženklo vientisam konceptui
--	---	--

Magnani (2022) teigia, kad sprendimas dėl modelio taikymo turi būti pagrįstas ekonomine ir finansine logika bei priimtina rizika. Pastebima koreliacija tarp adaptacinio modelio taikymo ir eksportuojančių įmonių veiklos rezultatų. Brei et al. (2011) atlikto tyrimo rezultatais patvirtina teiginį, jog adaptacinio modelio naudojimas turi įtakos eksporto veiklos rezultatams, tačiau didžiausias efektas pasiekiamas kai naudojamas mišrus 4P modelis.

Ankstesnių atliktų tyrimų rezultatus papildė Rajagopalo et al. (2025) gauti rezultatai. Teigiama, jog eksporto sėkmei, arba kitaip tariant – eksporto didinimo strateginiam potencialui nustatyti turi būti vertinamas naujas rinkodaros kompleksas 11P. Autoriai siūlo naudoti tradicinį 4P (produktas, kaina, vieta, reklama) modelį, kuris dėl globalizacijos turi būti praplėstas papildomomis dedamosiomis: 5P (pakuotė, tempas, žmonės, veiklos rezultatai, psichodinamika) ir 2P (įmonės pozicija ir produkto/rinkos diversifikacija).

Strateginiams sprendimams įtaką daro rinkų apžvalga. Anot Rajagopalo et al. (2025), didėjant atotrūkiui tarp verslo ir rinkodaros tyrimų įmonių, augančioje sudėtingoje rinkoje kyla keletas aktualių klausimų: ko vadovai tikisi iš rinkos tyrimų, ką siūlo rinkodaros tyrimų įmonės ir kaip šie dalykai sutampa. Autorių strateginio sprendimo ir rinkos pasirinkimui siūlomas modelis:

$$M_m = 11P_s + 4C_s + 4V_s + 4E_s + 4A_s; \quad (1)$$

čia: $11P_s$ – produktas, kaina, vieta, reklamavimas, pakavimas, laikas, žmonės, našumas, psichodinamika, pozicija, proliferacija;

$4C_s$ – klientas, kaina klientui, patogumas, komunikacija;

$4V_s$ – pagrįstumas, vieta, vertė, madingas;

$4E_s$ – naujų rinkų paieška, patirtis rinkodaroje, emocijos, patobulinimas;

$4A_s$ – sąmoningumas, prieinamumas, įperkamumas, prisitaikomumas.

Reziumuojant galima teigti, jog anksčiau veiksniai daro įtaką įmonės strateginių sprendimų priėmimui ir įmonės eksporto rezultatams.

2.6. Įmonės eksporto veiklos rezultatai

Įmonei atlikus tiek išorinių, tiek vidinių veiksnių analizę, tuomet parengus tinkamą eksporto strategiją orientuotą norimą pasiekti rinką, galiausiai parinkus tinkamus sprendimus dėl galutinio produkto naujoje eksporto rinkoje galutinį vaidmenį atlieka rezultatų vertinimas. Šis veiksnys leidžia įvertinti ar buvo pasirinkti tinkami sprendimai.

Eksporto didinimo veiklos rezultatai leidžia suprasti ir įvertinti, ar nauja veikla buvo sėkminga, ar ne. Remiantis šiais duomenimis įmonės gali nuspręsti ar veiklą tęsti ar vis dėlto, reikia nutraukti eksporto veiklos tęstinumą.

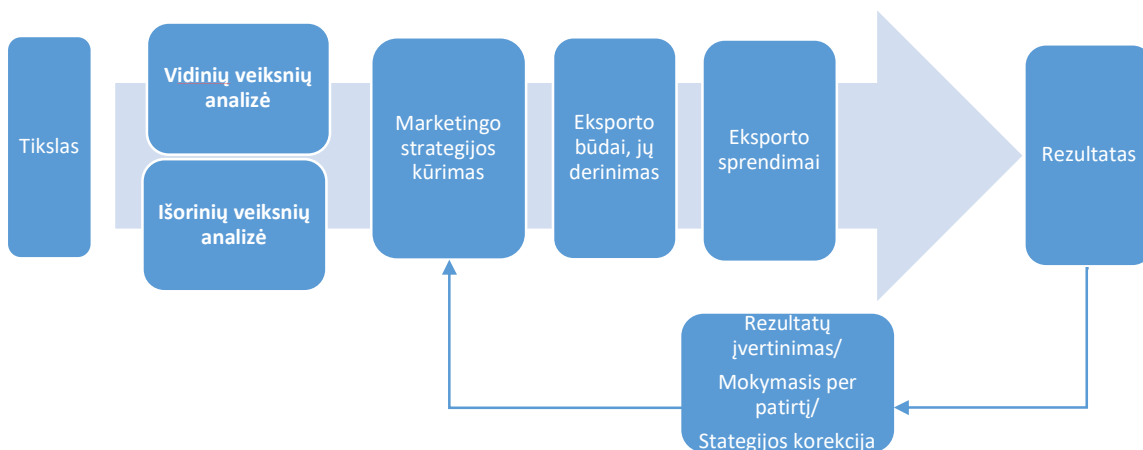
Eksporto veiklos rezultatai vertinami kompleksiskai, t. y. įtraukiant tiek kokybinius, tiek kiekybinius rodiklius. Remiantis literatūros šaltiniais (Leonidou et al., 2002; Lages et al., 2009; Rodriguez et al., 2020; Koluman et al., 2025; Chishty et al., 2025; Yimam et al., 2025), eksporto veiklos vertinimui yra naudojami šie rodikliai:

- finansiniai rodikliai (pvz. investicijų grąža (angl. *return on investment* - *ROI*), eksporto apyvarta, eksporto pelningumas, rinkos dalies augimas (angl. *market share growth*), eksportuojamos produkcijos kiekis, užsakymų skaičius, eksporto diversifikavimas į skirtingas šalis ir kt.);
- nefinansiniai rodikliai (pvz. prekės ženklo žinomumas užsienio rinkoje, klientų pasitenkinimas, reputacijos užsienio rinkoje stiprinimas, ilgalaikių santykių kūrimas su užsienio partneriais, derybinių pozicijų su klientais stiprėjimas, įmonės konkurencinis pranašumas užsienio rinkose ir kt.).

Įmonių gebėjimas kompleksiskai vertinti eksporto veiklos rezultatus suteikia konkurencinį pranašumą lyginant su kitomis įmonėmis: leidžia koreguoti pasirenkamos strategijos kryptį bei suteikia galimybes mokintis iš sėkmingos arba nesėkmingos eksporto patirties. Turima eksporto patirtis gali būti vienas iš veiksnių kuriant eksporto strategiją naujai eksporto rinkai.

2.7. Eksporto didinimo strateginių sprendimų modelis

Efektyvios yra tos įmonės, kurios valdo ir kontroliuoja įmonės viduje esančius procesus. Eksporto plėtra į naujas rinkas iš principo yra naujas procesas, kuriuo įmonė siekia tam tikrų tikslų. Dėl šios priežasties būtina turėti viziją bei ko yra siekiama (pavyzdžiui, diversifikuoti veiklą, didinti pelningumą, įmonei tapti tarptautine ar kt.). Remiantis literatūros analize išskiriamas eksporto didinimo strateginių sprendimų modelis (žr. 10 pav.), kuriuo remiantis įmonės gali įvertinti veiklos rezultatus ar eksporto strateginiai sprendimai leido pasiekti iškeltus tikslus.



10 pav. Adaptuotas eksporto vystymo strateginių sprendimų procesas

Rezumuojant, modelis gali būti pritaikomas įmonėms didinat eksporto apimtį bei renkantis naujas, dar neištyrta eksporto rinkas.

3. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti įmonės „Mantinga“ eksporto strateginį pasirinkimą plėtrai į Indiją lėmusius veiksnius .

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. atlikti antrinių duomenų atvejo analizę;
2. identifikuoti įmonės eksporto strategijos pasirinkimą į Indijos rinką lėmusius veiksnius ir pateikti rekomendacijas įmonei.

Tyrimo metodas

Atlikta literatūros analizė leido suprasti kas jau yra žinoma ir kokie veiksniai daro įtaką eksporto strateginiams sprendimams literatūros kontekste, tačiau norint įsivertinti ir suprasti veiksnius įmonės aplinkoje reikia atlikti įmonės atvejo analizės tyrimą.

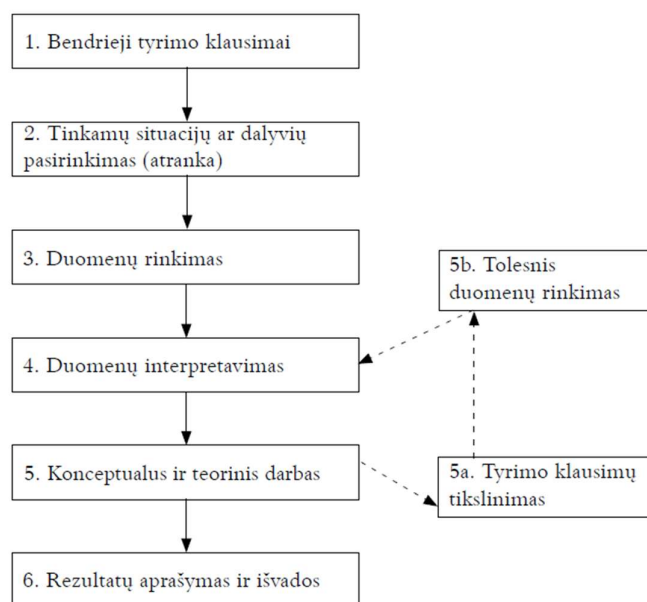
Atsižvelgiant į literatūroje pateikiamą tyrimų metodologiją ir keliamus tikslus, tyrimui atlikti pasirenkami du tyrimo įrankiai: pirminiai, t. y. kokybinio tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu ir antrinių duomenų analizė.

Tyrimui atlikti pasirenkama naudoti empirinį tyrimą – kokybinį tyrimą. Kokybiniai verslo tyrimai suteikia vertingų įžvalgų apie organizacinės elgsenos, sprendimų priėmimo ir rinkos dinamikos sudėtingumą, tyrinėjant patirtį, suvokimą ir socialinę sąveiką (Segura et al., 2025). Šis tyrimo metodas leidžia suprasti pamatines priežastis, lėmusias skirtingų verslų sprendimus.

Pasak Zahlio (2019), nepaisant kokybinio tyrimo suteikiama informacija nauda, detalumu ir gaunamos informacijos gyliu, šis metodas apsiriboja duomenų tikrumu (angl. *validation*). Dėl šios priežasties mokslinis tyrimas papildomas atvejo analizės antriniais duomenimis. Anot Malkolmo (2017), Montabono et al. (2018) tikslinga naudoti atvejo analizės metodą – jis leidžia sužinoti detalią informaciją apie įmonę arba sektorių, egzistuojančią problemą ir kylančius iššūkius. Šiame darbe orientuojamasi į konkrečios įmonės problematiką, todėl šio metodo panaudojimas atskleis daugiau informacijos leidžiančios suprasti problemos priežastis.

3.1. Tyrimo instrumentas

Kokybinis tyrimas – pusiau struktūrizuotas interviu. Eksporto sprendimus lėmusių veiksmų nustatymui taikomas kokybinis pusiau struktūrizuotas interviu. Kokybiniai interviu leidžia surinkti giluminius, su kontekstu susietus, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, išreiškiančius jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias, patirtį (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Toliau empirinis interviu modeliuojamas remiantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) pateiktu proceso modeliu (žr. 11 pav.).



11 pav. Kokybinio tyrimo procesas (Gaižauskaitė & Valavičienė, 2016)

Sudaromi pusiau struktūrizuoto interviu planas ir tiriamieji klausimai. Pusiau struktūrizuoto interviu metodo taikymas suteikia galimybę tyrėjui išlaikyti interviu struktūrą, iš dalies nukrypstant nuo pirminio klausimo užduodant papildomus klausimus gaunant papildomos informacinės naudos. Pirminiai tiriamieji klausimai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai

Kategorija	Klausimas
Tikslas	1. Kiek laiko dirbate įmonėje? Kokie laiko dirbate šioje pozicijoje? 2. Kokius pagrindinius tikslus įmonės akcininkai kelia eksporto plėtrai bendrąja prasme? Ar yra aiški vizija, ko yra siekiama? Kokia ji?
Vidiniai veiksniai	3. Ar turite padalinių, distributorių, partnerių pietų Azijos šalyse? Indijoje? 4. Galbūt galėtumėte įvardinti, kiek įmonės pagaminamos produkcijos parduodate vietinėje rinkoje ir kiek eksportuojate? 5. Kokią pagaminamos produkcijos dalį planuojate/galėtumėte eksportuoti į Indijos rinką? 6. Kokiu apkratumu dirba jūsų gamybinės linijos? Ar pilnai išnaudojate gamybinį pajėgumą gamindami savo produktus? 7. Kaip greitai sugebate reaguoti į besikeičiančios užsienio rinkos poreikius? 8. Koks įmonės vadovybės vaidmuo bei įsitraukimas eksporto strategijos sprendimų priėmime? 9. Kokios personalo žinios bei įgūdžiai leidžia sėkmingai vykdyti eksporto veiklą? Ar galite argumentuoti - šių žinių užteks personalui sėkmingai vykdyti veiklą ir į Indijos rinką? 10. Kaip užtikriname, jog eksporto biurokratinės procedūros netrukdytų veiklos rezultatams?

	11. Galbūt turite patirties, kuomet dėl biurokratinių/reglamentų sukeltų sunkumų, nepavyko parduoti produktų į norimą rinką? Kokias priemones taikysite Indijos rinkos atveju? 12. Kokias IT priemones turite (o galbūt diegiate), kurios leistų realiu laiku kontroliuoti eksporto procesą? Galbūt turite/planuojate DI sistemos diegimą eksporto procesuose? Alternatyva: ar užtenka šių turimų priemonių? 13. Kokia jūsų įmonės patirtis kuriant naujus produktus Pietų Azijos rinkoms? Kaip Jūsų įmonėje sąveikauja eksporto ir R&D skyrių veiklos Indijos rinkos atveju? 14. Kokius vidinius išteklius, kompetencijas įmonė turi ir Jūs įvardintumėte kaip įmonės varomąją jėgą? Kaip tai išnaudojate vykdydami eksportą? 15. Galbūt galite pasidalinti kaip įmonėje valdomos finansinės rizikos kylančios dėl eksporto į skirtingas šalis? Kokia Jūsų patirtis, kuri kilo dėl finansinių išteklių apribojimų? 16. Kaip įmonės eksporto veiklą paveikė geopolitinis nestabilumas, pvz. Ukrainos-Rusijos karo kontekste? Ar manote, jog užsivėrusias rinkas gali kompensuoti pasiekta Indijos rinką?
Išoriniai veiksniai	17. Su kokiais iššūkiais susiduriate bendraudami su klientais Pietų Azijos rinkose? Indijoje? Ar galite pateikti pavyzdžių? 18. Kokių iššūkių įžvelgiate vykdydami eksportą Indijos rinkoje? (konkurentai/barjerai/ išoriniai-vidiniai veiksniai) 19. Kokį Indijos rinkos potencialą matote Jūs? 20. Kokiomis priemonėmis vertinate ir stebite savo parduodamos produkcijos konkurencingumą užsienio rinkoje? 21. Ar žinote, kokie politiniai sprendimai prisideda prie įmonės eksporto skatinimo? Jūsų nuomone, ar šie veiksniai prisidėjo prie eksporto strateginės krypties renkantis Indijos rinką? 22. Kokią įtaką daro eksporto rinkos pasirinkimui šalies, į kurią eksportuojama, valiuta? Kaip vertinate Indijos valiutą?
Marketingo strategijos kūrimas (4P modelio veiksniai)	23. Kokią eksportuojamų produktų pozicionavimo (marketingo) strategiją taikote užsienio rinkose? (produktas, kaina, vieta, rėmimas). Ar vienodą strategiją taikote visose rinkose? 24. Kokią strategiją planuojate taikyti Indijos rinkoje ir kas lėmė šį sprendimą? 25. Kokias matote galimybes patekti ir užimti didesnę rinkos dalį Indijos rinkoje? 26. Kokiu būdu atsirenkate rinkas, į kurias norite eksportuoti savo prekes? Kas Jūsų nuomone, lėmė Indijos rinkos pasirinkimą? 27. Kokius žinote savo tiesioginius konkurentus Indijos rinkoje? Kaip savo prekes pozicionuojate, lyginant su konkurentais Indijos rinkoje? (angl. <i>competitive landscape analysis</i>) 28. Kokius konkurencinius pranašumus įžvelgiate lygindami savo ir konkurentų prekes Indijos rinkoje? Pietų Azijos rinkoje? 29. Remiantis antriniais duomenimis pastebėjau, jog Indijos pirkėjo perkamoji galia ~9 kartus mažesnė lyginant su Lietuvos pirkėjais. Kokiais būdais planuojate „pasiekti“ tikslinį klientą galintį įsigyti jūsų eksportuojamus produktus Indijos rinkoje? 30. Sėkminga eksporto plėtra ir vartotojų poreikių didėjimas gali pritraukti ne tik Indijos, bet ir kitų užsienio šalių, įskaitant kitus Europos gamintojus, plėsti analogiškų produktų eksportą Indijos rinkoje. Kokiais būdais planuojate išlaikyti konkurencinį pranašumą šioje rinkoje? 31. Kas, Jūsų nuomone, daro įtaką produkto strategijos pasirinkimui eksporto šalyse? Kada renkamasi standartizavimo, o kuomet

	adaptacijos strategija? Kokia strategija tinkama Azijos regione? Indijos rinkoje? 32. Kaip yra žinoma, Azijos šalys, ypač Kinija mėgsta kopijuoti konkurentų prekes ir patys jas gaminti ir pardavinėti užsienio rinkoje. Ar matote šią riziką Indijos rinkoje? 33. Kokią patirtį turite patentuojant savo produktus? Ar turite savo unikalių produktų, kurie išsiskiria iš rinkos konkurentų? Ar jūsų eksportuojamos prekės yra (bus) unikalios Indijos rinkoje?
Eksporto būdai ir jų derinimas (tiesioginis, netiesioginis, ..)	34. Kokio eksporto tipą rinkotės vykdydami eksportą į šias šalis? Kas nulėmė šį sprendimą? Alternatyva: Kokio tipo rinktumėtės, jeigu eksportuotumėte ir kodėl? (tiesioginį/netiesioginį/mišrų)?
Eksporto sprendimai (logistika, patentai)	35. Atsižvelgiant į didelę bei perspektyvią Indijos rinką, kokiomis priemonėmis planuojate užtikrinti Indijos rinkos paklausos poreikį? Atsakysite esamų rinkų, daugiau apkrausite gamybinės linijas, perparduosite prekes? 36. Su kokiais tarptautinės aplinkos neapibrėžtumo veiksniais dažniausiai susiduriate plėtodami eksportą ir kokias priemones taikote šioms rizikoms mažinti? Ar šiuos veiksnius įžvelgiate ir Indijos atveju?
Finansinių rezultatų rodiklių matavimas	37. Kokius konkrečiai naudojate veiklos rodiklius (angl. <i>KPI's</i>), kad įvertinti eksporto rodiklius? Kaip jie skirtųsi eksporto į Indijos rinkos atveju? 38. Kokiais finansiniais rodikliais planuojate pamatuoti eksporto į Indijos rinką rezultatus?
Nefinansinių rezultato rodiklių matavimas	39. Kokiais nefinansiniais rodikliais planuojate pamatuoti eksporto į Indijos rinką rezultatus?
Mokymasis iš patirties	40. Kaip keitėsi įmonės eksporto raida ir su kokiais eksporto iššūkiais susidūrė įmonė per paskutinius 5 metus? 41. Ar galite pasidalinti įmonės patirtimi eksportuojant prekes į pietų Azijos šalis? Alternatyva: Ar turite patirties, kuomet eksportas vykdomas į panašią šalį kultūriškai, politiškai, geografiškai? Kaip matote, ar ši patirtis lygiai taip pat veiks Indijos atveju? 42. Kokio eksporto tipą rinkotės vykdydami eksportą į šias šalis? Kas nulėmė šį sprendimą? 43. Galbūt galėtumėte įvardinti įmonės sėkmingos arba nesėkmingas eksporto patirtis Pietų Azijos rinkose? Kokių žinių gavote iš šios patirties?

Antrinių duomenų analizė. Atliekama antrinių duomenų analizė iš įmonės gautų ataskaitų bei išorinių statistinių duomenų bazėse – ieškoma pamatinių priežasčių lėmusių poreikį didinti eksportą ir ieškoti naujų eksporto galimybių Indijos rinkoje.

Antrinių duomenų analizei buvo pasitelkiami šie dokumentai:

- vidiniai įmonės dokumentai (eksporto veiklos rodikliai; gamybos apimčių ir pajėgumo rodikliai; pardavimų statistika)
- viešai pasiekiami dokumentai viešojoje erdvėje: statistiniai duomenys (pvz., ekonominiai, demografiniai, kultūriniai rodikliai), bei kiti straipsniai apie įmonės veiklą, pokyčius;

3.2. Tyrimo imtis, tyrimo eiga, etika ir apribojimai

Tyrimo imtis. Pasirenkami interviu dalyviai. Tinkamas dalyvių parinkimas suteikia kokybiškos informacijos, kuri prisideda prie tyrimo rezultatų tikslumo. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), „gana retai laikomasi atsitiktinumo (angl. *randomness*) principo – paprastai tikslingai ieškoma tyrimo dalyvių, kurių asmeninė patirtis, savybės, socialiai kontekstai leistų tiksliausiai ir išsamiausiai atsakyti į tyrimo klausimus“. Kokybinio tyrimo, pusiau struktūrizuoto interviu, apimčiai ir informantams nustatyti, remiamasi Montabon'o et al. (2018) atliktu tyrimu. Anot šių autorių, tinkamai parengtas kokybinio tyrimo planas, renkantis aukščiausio lygio informantus, suteikia didesnę informacinę vertę ir gilesnių, patirtimi pagrįstų įžvalgų, lyginant su informacija gauta iš platesnės apimties, tačiau žemesnio lygio informantų imties. Tyrimo apimčiai nustatyti taip pat naudojamas „sniego gniūžtės“ principas. Bitinas ir kt. (2008) teigia, kad „sniego gniūžtės“ atranka, kaip ir kiekybiniuose tyrimuose, kartais gali būti vienintelis būdas pasiekti tyrimo generalinės aibės vienetus“. Naudojant šį metodą randamas bent vienas labai kompetentingas informantas, o šis atskleidžia kitus, tyrimui reikalingos informacijos galinčius pateikti informantus. Tyrimo apimtį taip pat nusako duomenų prisotinimo metodologija (angl. *saturation*) ir tyrimas tęsiamas tol, kol pastebimas informacijos pasikartojimas tarp skirtingų informantų (Saunders et al., 2018; Guest et al., 2020; Rahimi & Khatooni, 2024).

Šios atvejo analizės metu, remiamasi Montabon'o et al. (2018) ir Bitinas et al. (2008) pateiktais metodais ir pasirenkama apklausti eksportuojančios įmonės direktorių, kadangi jo sprendimas nulemia įmonės eksporto strategijos pasirinkimą: generalinio direktoriaus nenumatoma apklausti, kadangi jo funkcija yra kelti tikslus hierarchiniu lygmeniu esantiems vadovams išpildant akciniųų pageidavimus. Pusiau struktūrizuoto interviu metu su eksporto direktoriumi buvo įvardinti kiti informantai, galintys papildyti tyrimą reikalingais duomenimis. Dėl šios priežasties tyrimas papildomas eksporto vadovo, eksporto vadybininko pusiau struktūrizuoto interviu analize. Informantų charakteristikos pateikiamos 10 lentelėje.

10 lentelė. Tyrimo dalyviai

Eil. Nr.	Informantas	Atliekamos funkcijos (pareigybė)
1.	A	Eksporto direktorius
2.	B	Eksporto skyriaus vadovas
3.	C	Eksporto vadybininkas

Tyrimo eiga. Interviu su tyrimo dalyviais atliekamas pagal iš anksto susitartą laiką naudojantis programa *MS TEAMS*. Ši programa su dalyviu sutikimu leidžia surinkti tiek žodinę, tiek kūno kalba išreikštą vaizdinę informaciją. Atliekamas interviu metu gautos žodinės informacijos, t. y. interviu išrašų (angl. *transcript*) sisteminimas ir analizė pasitelkiant teksto kodavimo programą „MAXQDA“. Tyrimo metu buvo naudojamosi literatūros analizės metu gautomis žiniomis – todėl interviu koduojamas pagal kategorijas, kodus ir sub-kodus. Tuo tarpu vaizdinė informacija nėra interpretuojama ir analizuojama. Vaizdinė informacija, t. y. vaizdo pokalbis, suteikia tyrėjui stebėti interviu dalyvio neverbalinę kūno kalbą, kurie papildė verbalinius atsakymus bei padidina gautos informacijos vertę: stebint kūno kalbą, galima identifikuoti situacijas, kuomet informantui kyla abejonė dėl pateikiamo atsakymo užtikrintumo, o tai sudaro prielaidas pateikti papildomus, patikslinančius klausimus. Tokia metodinė priemonė leidžia padidinti duomenų patikimumą,

išsamumą gaunant reikalingos informacinės naudos. Interviu su kiekvienu apklausos dalyviu daroma atskirai, pokalbiui skiriama nuo 30 iki 60 minučių.

Tyrimo etika. Prieš vykdant pusiau struktūrizuotą interviu su informantais buvo aptarti galimi interviu klausimai. Buvo sutarta, jog vardai bei pavardės nebus atskleidžiamos. Viso tyrimo metu bus remiamasi abipuse pagarba, o duomenys renkami atvirais, nepagražintais, faktais pagrįstais atsakymais. Šie atsakymai koduojami maksimaliai eliminuojant informanto bendravimo įpročius.

Tyrimo ribojimai. Tyrimo atliko metu paaiškėjo, jog reikšmingą vaidmenį atlieka įmonės generalinis direktorius (angl. *CEO*). Vis dėlto, dėl didelio užimtumo nepavyko su juo atlikti išsamaus interviu, o paskubomis atliktas interviu su informantu negali būti laikomis patikimu.

Tolimesnio tyrimo galimybės. Atliktas tyrimas leido suprasti įmonės strategijos pasirinkimą lėmusius veiksniai. Norint suprasti kokiais aspektais remiasi įmonės aukščiausia vadovybė formuodama įmonės ilgalaikės veiklos perspektyvos viziją rekomenduojama tyrimą pratęsti įtraukiant įmonės generalinį direktorių, valdybos narius. Taip pat siūloma tyrimą papildyti eksporto partnerių apklausa, kuri leistų daryti dar išsamesnes išvadas.

4. Tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Įmonės UAB „Mantinga” pristatymas

Įmonės veikla buvo pradėta 1998 metais, kuomet buvo pradėtas gaminių importuotas iš Prancūzijos. Įmonės įkūrėjas ir savininkas Klemencas Agentas matė šių gaminių perspektyvą, todėl 1999 metais pastatė pirmąją gamyklą ir pradėjo gaminti šaldytos duonos gaminius ir sluoksniuotos tešlos gaminius. Pardavimai buvo vykdomi tiek Lietuvoje, tiek Lietuvos kaimyninėse šalyse. Tai leido didinti įmonės pajamas ir Marijampolės mieste 2012 metais pastatyti antrąją, o 2015 metais – trečiąją gamyklą. Didėjantis gamybos pajėgumas statant naujas gamyklas leido patenkinti didėjančios rinkos paklausos poreikius bei išplėsti gaminių asortimentą šaldytos picos gaminiais, atvėsintais sumuštiniais produktais, taip pat didinti įmonės pajamas bei pelną.

Latvijos rinka yra antra po Lietuvos rinkos, kurioje parduodama daugiausiai įmonės gaminamos atvėsintų sumuštinų produkcijos prekiniu ženklu „Food on Foot“. Dėl šios priežasties ketvirtoji gamykla įmonės sudėtyje atsirado 2022 metų rudenį, kuomet UAB „Mantinga“ įsigijo Latvijoje įkurtą įmonę SIA „Fresh Food Production“. Latvijos įmonės įsigijimas, Latvijoje išlaikant esamą infrastruktūrą ir darbuotojus, leido perkelti dalį gamybos užsakymų į naująją gamyklą ir Latvijos rinkai pateikti rinkoje paklausius gaminius. Tokiu būdu įmonė praplėtė gamybos pajėgumą, bet tuo pačiu sutrumpino eksporto rinkos logistikos grandinę.

Įmonės pardavimo pajamos tendencingai kilo ir 2024 metais buvo daugiau nei 143 mln. Eur. Tokie įmonės rezultatai nebūtų pasiekti be įmonėje taikomos inovacijų skatinimo politikos įvairiuose įmonėje vykdomuose procesuose: gamyboje, maisto technologijų, marketingo, veiklos skaitmenizavimo, eksporto ir kt.

Eksporto veikla įmonėje vykdoma beveik nuo pat įmonės įkūrimo pradžios – 2000 metais į užsienį išriedėjo pirmasis automobilis su pagaminta produkcija. 2000-2004 metais buvo įsteigtos įmonės filialai Ukrainoje, Rusijoje, Latvijoje ir Estijoje, kurios prideda prie įmonės produkcijos realizavimo. Taip pat prie eksporto veiklos prisideda distributoriai Lenkijoje, Vokietijoje, Švedijoje. Įmonės eksporto šalių skaičius nuo pat įmonės įkūrimo tendencingai augo ir 2025 metais yra 40 šalių. Vis dėlto, buvo šalių, į kurias buvo atsakyta sustabdyti eksportą, pavyzdžiui į Čilę, dėl didelio atstumo, kultūrinių skirtumų, mažo rinkos susidomėjimo ir didelių reikalingų kaštų palaikymui. Eksportas taip buvo sustabdytas į Rusiją 2022 metais dėl valdybos vertybių ir Ukrainos pozicijos palaikymo kare taip Rusijos ir Ukrainos.

Nors didžioji įmonės pagaminta produkcija eksportuojama į Europos šalis (Švedijoje, Olandijoje, Belgijoje ir t. t.), tačiau eksporto šalių sąrašas praplečiamas kitomis šalimis Šiaurės Amerikoje, Pietų Amerikoje, Azijoje bei artimuosiuose Rytuose. Eksporto šalių skaičius buvo pasiektas per tęstiną įmonės dalyvavimą tarptautinėse parodose: Vokietijoje, Prancūzijoje, Olandijoje, Lenkijoje, Jungtinių Arabų Emyratuose, Anglijoje, Kinijoje, Japonijoje, JAV.

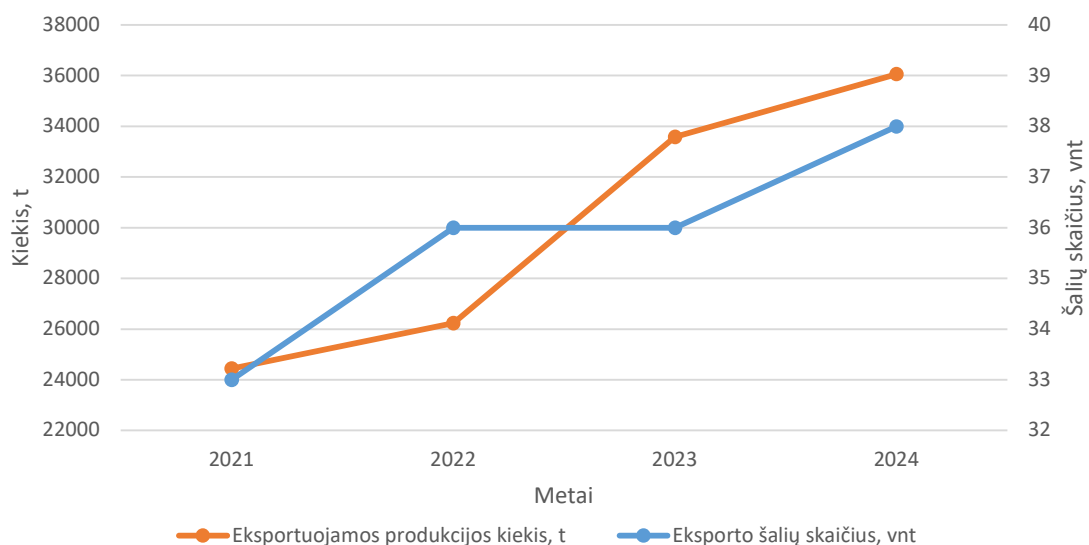
Parodų metu įmonė dažnai būna pastebima ir įvertinama gaunant tarptautinius apdovanojimus dėl inovatyvių, įdomių produktų. Apdovanojimas tarptautinius mastus leidžia suprasti, jog įmonė yra matoma užsienio rinkose ir turi potencialo bei perspektyvų.

4.2. Įmonės eksporto analizė remiantis antriniais duomenimis

4.2.1. Vidinių įmonės duomenų analizė

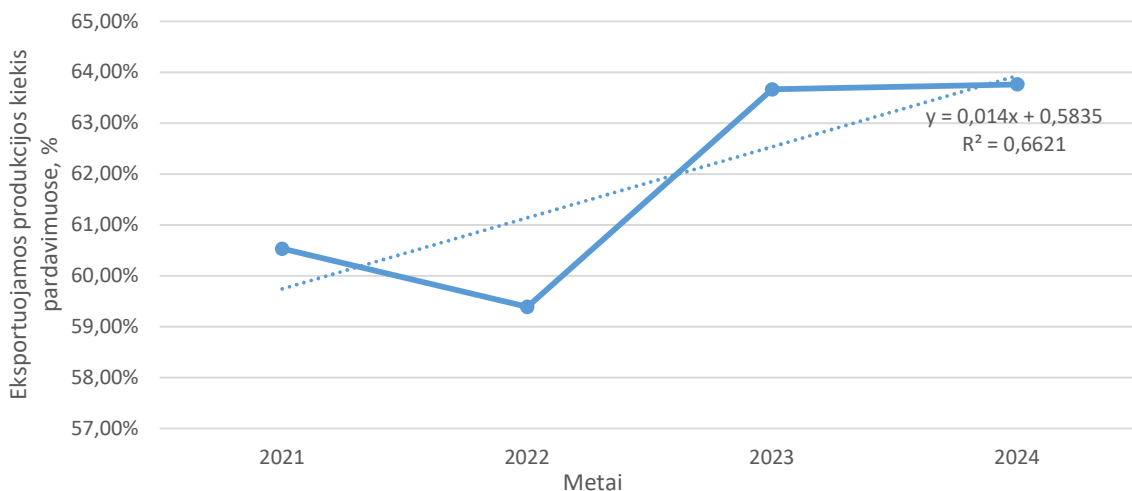
Ieškant veiksnių, lėmusių eksporto didinimą lėmusius veiksnius buvo pasitelkta įmonės vidiniai duomenimis. Duomenys gauti iš vidinių įmonės darbuotojų, kurie naudoja įmonėje įdiegta verslo analizės programa „Microsoft Power BI“. Latvija, Lenkija, Švedija, Estija, Ukraina yra TOP5 pagrindinis rinkos, į kurias įmonė eksportuoja savo produkciją. Į šias šalis buvo eksportuota 2021 metais 35,17 %, 2022 metais – 36,82 %, 2023 metais – 40,30 %, 2024 metais – 40,54 % pagaminamos produkcijos.

Žvelgiant (žr. 12 pav.) į eksporto raidą keturių metų laikotarpyje matoma, jog didėja įmonės eksportuojamos produkcijos kiekis. Taip pat tendencingai kyla ir šalių, į kurias yra eksportuojama produkcija, skaičius. Vis dėlto, grafike pastebima, jog 2022 – 2023 m. įmonės eksportuojamų šalių skaičius išliko nepakitęs. Analizuojant šalių sąrašą buvo nustatyta, jog įtaką padarė įmonės eksporto strateginiai veiksmai, susiję su naujų rinkų testavimu. 2022 m. įmonė iniciavo bandomąjį eksportą į Honkongą, o vėliau 2023 m. – į Turkiją. Vis dėlto, eksporto veikla nebuvo tęsiama, nes nebuvo rinkos susidomėjimo įmonės siūloma produkcijai ir produkcijos palaikymas rinkoje būtų pareikalavęs reikšmingų investicijų, kurios neužtikrintų finansinių investicijų grąžos.



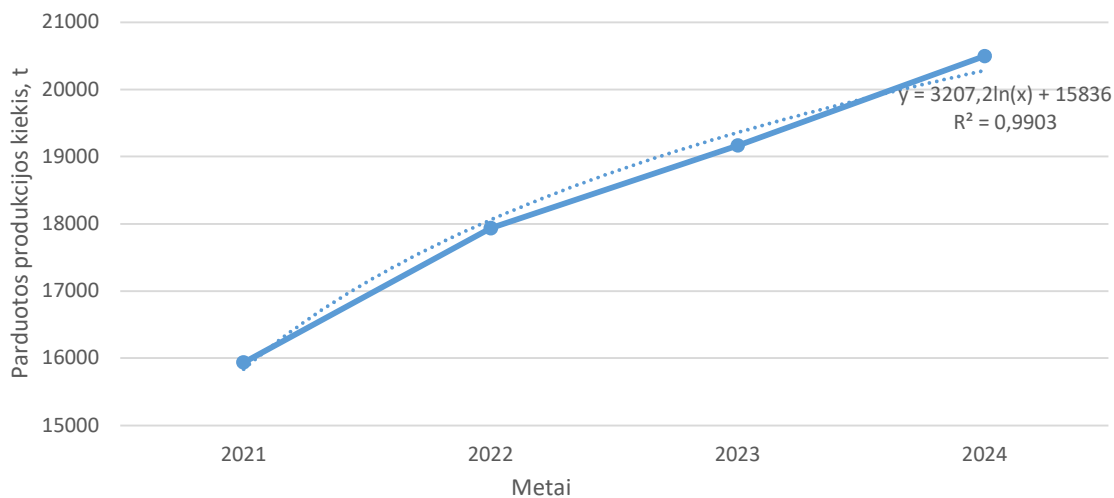
12 pav. Įmonės eksporto apimčių rodikliai 2021-2024 metais

Tęsiant tyrimą buvo atsižvelgta į parduodamų produktų pardavimus. Paveiksle 13 pateikiama informacija apie įmonės pagamintos produkcijos pardavimus – parduodamos produkcijos kiekis eksporto rinkose lyginant su visa parduodama produkcija. Iš procentinės informacijos matoma, jog eksportuojamos produkcijos kiekis visuose pardavimuose tendencingai didėja.



13 pav. Eksportuojamų produktų kiekis 2021-2024 metais

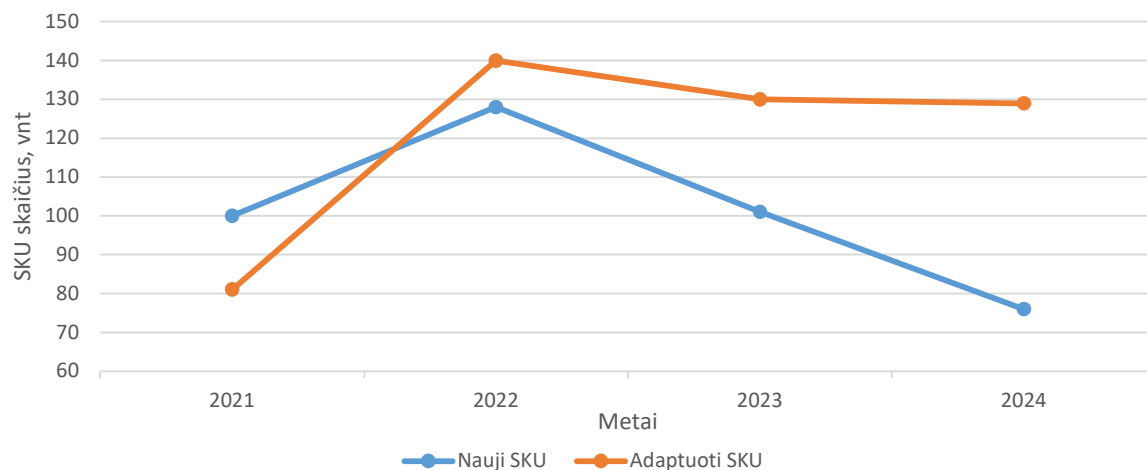
Eksportuojamos produkcijos proporcija gali būti paveikta dėl išorinių ir vidinių veiksnių. Šiame skyriuje analizuojama vidinė įmonės informacija, todėl orientuojamasi į įmonės vidinius veiksnius: įmonės noro diversifikuoti pardavimus, vidinės rinkos perpildymo, naujai sukurtų produktų (angl. *R&D*), gamybinio pajėgumo išnaudojimo. Norint įvertinti vidinės rinkos situaciją, atsižvelgiama į įmonės pardavimų kiekį Lietuvoje (žr. 14 pav.). Grafike matomas produkcijos pardavimų kiekio didėjimas Lietuvoje, tačiau kreivė turi logaritminės kreivės savybes, t. y. didėjimo tempas po truputį lėtėja ir grafikas vis labiau tampa horizontalus. Tai rodo, jog įmonė užima vis daugiau vidinės rinkos dalies ir artėja prie vidinės rinkos pardavimų galimybių ribos.



14 pav. Parduodamos produkcijos kiekis Lietuvoje 2021-2024 metais

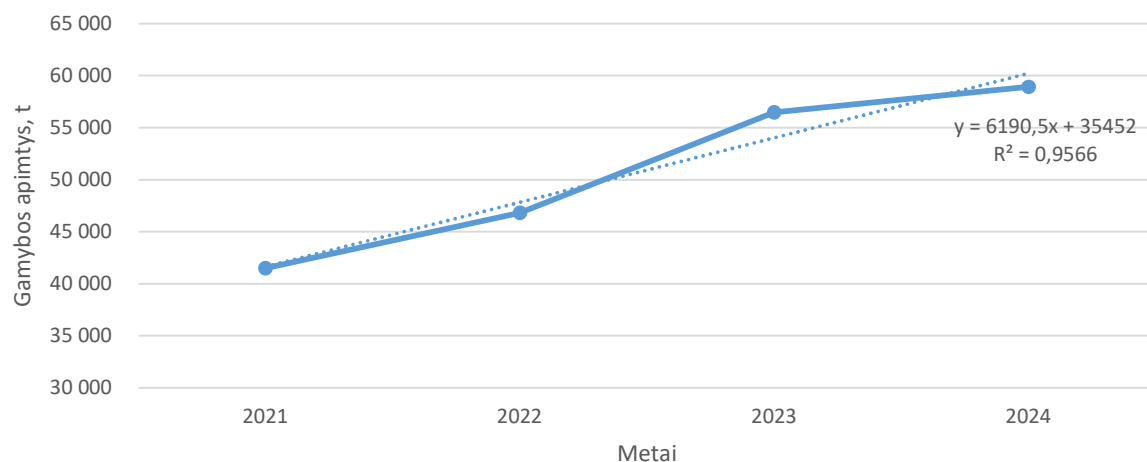
Vis dėlto, paveiksle 14 pateikta informacija neleidžia teigti, jog eksporto didėjimą nulėmė noras diversifikuoti veiklą ir parduoti daugiau prekių eksporto rinkose. Analizuojant įmonės inovacijų veiklą (žr. 15 pav.) matoma, jog įmonės produktų kiekio sąrašas nuolat pasipildo naujais bei adaptuotais gaminiais. Remiantis atliktos literatūros analizės duomenimis, galima daryti prielaidą,

jog R&D veikla, kuriant naujus produktus arba juos adaptuojant pagal klientų poreikius, prisideda prie įmonės eksporto didinimo ir yra vienas iš veiksmų.



15 pav. Įmonės inovacijų veikla kuriant naujus ir adaptuojant esamus gaminius 2021-2024 metais

Pastebimas gamybinių apimčių tendencingas didėjimas (žr. 16 pav.). Kaip yra žinoma, įmonė gamina šaldytą maisto produkciją, kuri tam tikrą laiką gali būti sandėliuojamas specialiuose pramoniniuose logistikos sandėliuose. Vis dėlto, pagaminta produkcija yra įmonės investuoti finansiniai kaštai, todėl įmonės yra linkusios pagamintą produkciją realizuoti per įmanomai trumpą laiką. Remiantis 14 paveikslu, galima teigti, jog didėjanti produkcijos gamybos apimtis skatina parduoti gaminius, tuo tarpu perpildyta vidinė rinka skatina ieškoti naujų pardavimų galimybių plečiant eksporto veiklą.



16 pav. Gamybos apimtys 2021-2024 metais

Apibendrinant informaciją, gautą iš vidinių įmonės duomenų, išskiriami eksporto strategijos sprendimus lemiantys veiksniai (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Įmonės vidinių duomenų analizės metu išskirti veiksniai

Vidiniai veiksniai	Išoriniai veiksniai
- R&D veikla - didėjanti gamybos apimtis	- rinkos reakcija į produktą - vidinės rinkos perpildymas

4.2.2. Eksporto rinkos patrauklumas remiantis statistinių duomenų analize

Įmonės formuodamos strateginius sprendimus remiasi faktais pagrįstais sprendimais: norėdamos plėsti eksporto veiklą dažniausiai renkasi patrauklias, perspektyvias rinkas, kuriose gali atskleisti savo konkurencinį pranašumą prieš kitas rinkoje esančias įmones. Šiame skyriuje, remiantis tarptautinių organizacijų Economist Intelligence, World Bank Group, Statista viešai pateikiamais duomenimis, išskiriami išoriniai veiksniai, kuriuos įmonės turi įvertinti formuojant eksporto strateginius sprendimus į Indijos rinką.

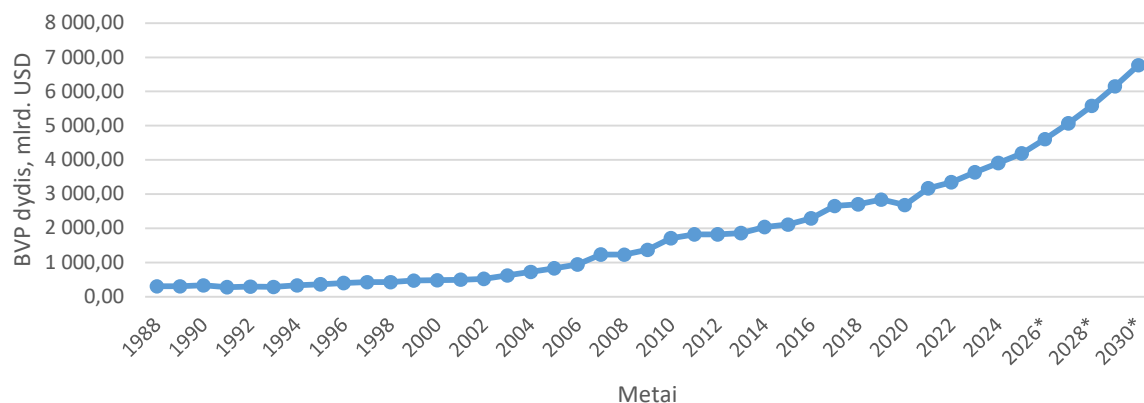
Politiniai

Indija palaiko įtemptus santykius su kaimyninėmis šalimis – Kinija ir Pakistanu. Konfliktas su Pakistanu ir Kinija tęsiasi nuo 1947 metais po įvykusio Kašmyro regiono atsiskyrimo. Visos trys šalys reiškia savo pretenzijas į šią teritoriją. Paskutiniai karinio tipo konfliktai su Pakistanu buvo 2025 metais, kuomet Pakistano remiami teroristai nužudė 26 žmones Indijos administruojame Kašmyro regiono dalyje. Tuo tarpu su Kinija karinio konflikto nebuvo nuo 2020 metais įvykusio karinio abiejų šalių konflikto prie Himalajų sienos. Šiuo metu su Kinija vykdomas ekonominis bendradarbiavimas, pastebimas vis gerėjantis abiejų šalių santykis. Karinis didesnio masto konfliktas su šiomis mažai tikėtinas (Economist Intelligence, 2025). Su kitomis kaimyninėmis šalimis Šri Lanka, Bangladešu, Nepalui Indija palaiko bendradarbiavimo santykius.

2024 metais vykusiuose politiniuose rinkimuose trečią kartą iš eilės rinkimus laimėjo Indijos valdančioji politinė partija (*Bharatiya Janata Party*), kurios vienas iš partijos narių yra ministras pirmininkas Narendra Damodardas Modi. Ši politinė partija išlaiko valdančiosios koalicijos vaidmenį, su ministru pirmininku Narendra Damodardas Modi priešakyje, nuo pat 2014 metų. Politinis stabilumas išlieka aukštas dėl silpnos opozicijos ir dominuojančio ministro pirmininko Narendros Modi vaidmens. Ilgalaikis politinis tęstinumas išlaiko vyriausybės 2014 metais pradėtą ir remiamą programą „pagaminta Indijoje“ (angl. „Make in India“). Šia programa vyriausybė skatina tiek Indijos, tiek išorinių tarptautinių įmones gaminti savo produktus Indijoje, tokiu būdu gerinant verslo aplinką Indijoje ir pritraukiant užsienio investicijas.

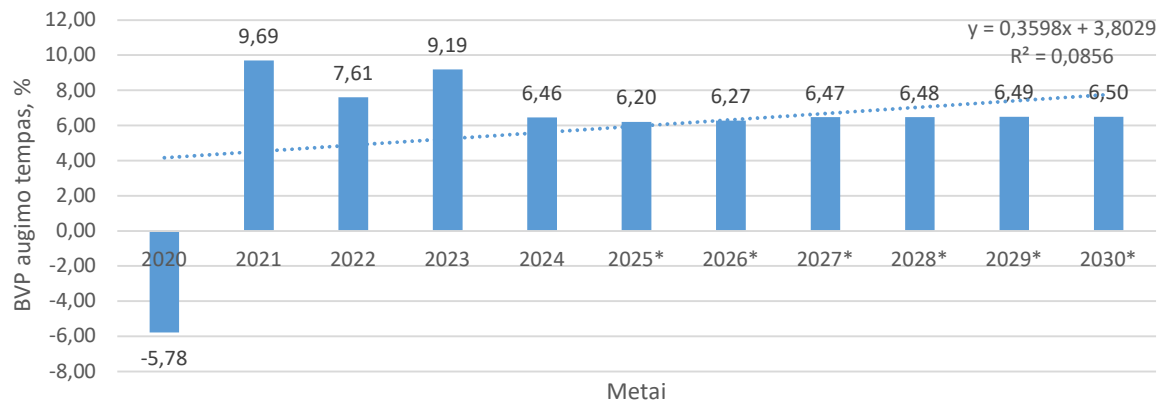
Ekonominiai

Gerėjantys ekonominiai rodikliai: Indija yra viena iš sparčiausiai augančių pasaulio ekonomikų (World Bank Group, 2025). Indijos ekonominiai rodikliai pradėjo gerėti nuo 1990 metais įvykusio ekonomikos reformų ir rinkos liberalizavimo etapo (žr. 17 pav.).



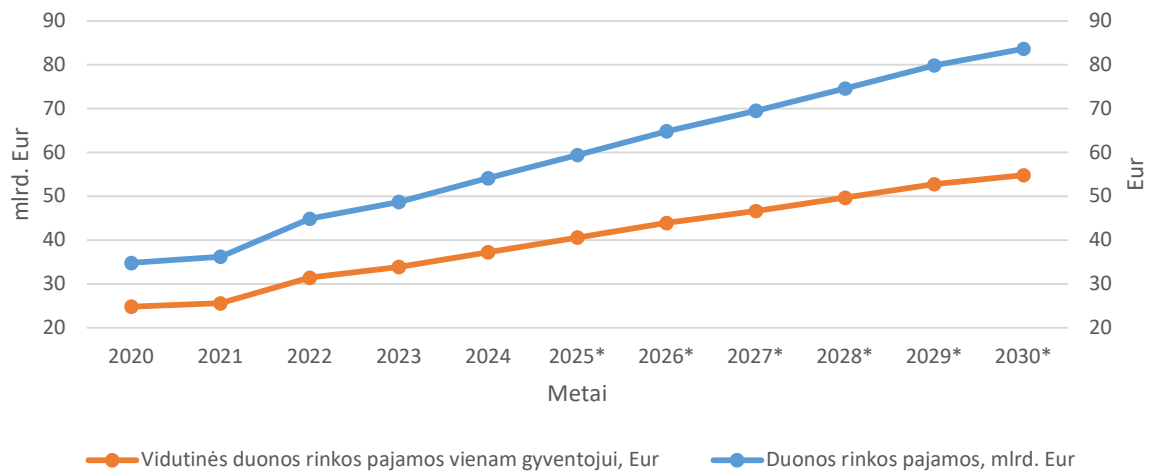
17 pav. Bendrojo vidaus produkto (BVP) dydis Indijoje 1988-2030 metais (Statista Search, 2025)

Lyginant 2000 – 2025 metų rodiklius, ekonomika išaugo beveik keturis kartus ir Indija tapo penkta pagal dydį pasaulio ekonomika. Vidiniai ekonomikos rodikliai sparčiai auga – tikimasi, jog Indijos BVP rodiklis 2024-2025 metais bus 6,5 %, nepaisant sudėtingos pasaulinės aplinkos situacijos (Economist Intelligence, 2024). Padidėjusios viešosios išlaidos, didėjanti paklausa miestuose, dideli užsienio investicijų srautai ir mažėjanti infliacija vis labiau skatina šių rodiklių gerėjimą. Tikimasi, jog BPV augimas išlaikys tendencingą didėjimą ir 2030 metais bus 6,5 % (žr. 18 pav.)



18 pav. Bendrojo vidaus produkto (BVP) augimo tempas Indijoje 2020-2030 metais (Statista Search, 2025)

BVP augimo tempas įprastai lemia didėjantį užimtumo lygį, vartojimą, didėjančias pajamas ir didėjančius pardavimus. Dėl šių priežasčių, analizuojant duonos gaminių rinkos sektorių Indijos rinkoje pastebimos didėjančios duonos sektoriaus pajamos ir vidutinės rinkos pajamos vienam gyventojui (žr. 19 pav.).

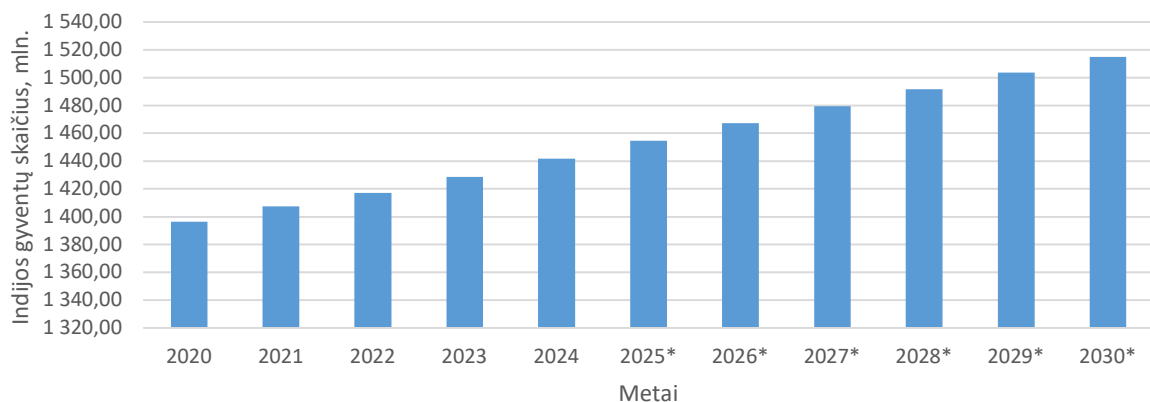


19 pav. Indijos duonos rinkos tendencija 2020-2030 metais (Statista Search, 2025)

Reziumuojant ekonominius rodiklius galima teigti, jog gerėjanti ekonominė Indijos situacija daro šią šalį patrauklia ir ekonominiai rodikliai yra vieni iš veiksnių.

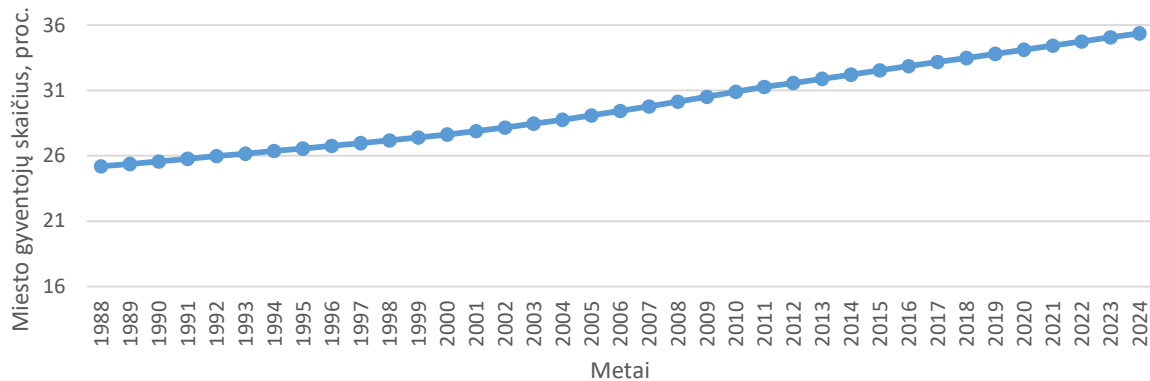
Socialiniai

Indija yra pasaulyje pirmaujanti šalis pagal gyventojų skaičių – 2025 metų duomenimis šalyje gyvena 1,45 mlrd. gyventojų (Statista Search, 2025). Gyventojų skaičius Indijoje nuolat auga ir remiantis dabartiniais augimo tempais tikimasi, jog Indijos gyventojų populiacija toliau augs ir 2030 metais bus 1,51 mlrd. Gyventojų (žr. 20 pav.). Demografiniai rodikliai daro tiesioginę įtaką vartojimui, todėl ši šalis sudaro vieną didžiausių vartotojų rinkų pasaulyje.



20 pav. Indijos gyventojų skaičius 2020-2030 metais (Statista Search, 2025)

Indijos gyventojai dėl skirtingų ekonominių rezultatų šalyje persikelia į vis labiau klestinčius regionus. Besikeičiantys gyventojų įpročiai, didėjanti pasaulinės gamybos rinkos dalis didina urbanizacijos rodiklius. Lyginant Indijos urbanizacijos rodiklius (žr. 21 pav.), vis didesnė gyventojų dalis persikelia gyventi į miestus.



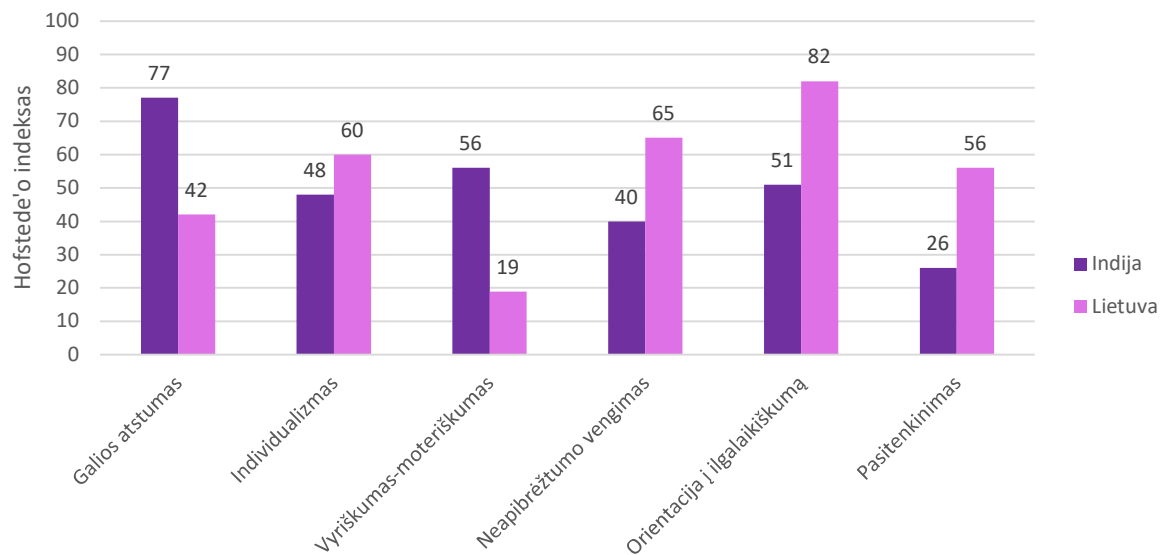
21 pav. Indijos gyventojų skaičius miestuose lyginant su Indijos gyventojų skaičiumi (World Bank Group, 2025)

Technologiniai

Didžiausią įtaką vis gerėjančiai IT sektoriaus aplinkai padarė 2015 metais pradėta vyriausybės programa „skaitmeninė Indija“ (angl. „digital India“). Šios programos tikslas yra pagerinti interneto infrastruktūrą, piliečių prieigą prie interneto, didinti šalies skaitmenizavimo lygį. Indija pasižymi lyderiaujančia pasaulyje IT sektoriaus aplinka: šalis yra viena didžiausių informacinių technologijų ir programinės įrangos tiekėjų pasaulyje, o didėjantis skaitmenizacijos lygis prisideda prie Indijos ekonominių rodiklių gerinimo. Investicijos į interneto plėtrą šalyje didina prieigą prie interneto, nuolat plečiami 4G ir 5G tinklai. Gerėjanti skaitmeninė infrastruktūra suteikia palankias sąlygas rinkoje vykdyti skaitmeninę prekybą, realiu metu keistis duomenis bei verslams vykdyti nuotolinę kontrolę (India brand equity foundation, 2025). Atsižvelgiant į analizuojamos įmonės atvejį, interneto infrastruktūros lygis Indijoje atitinka įmonės verslo modelį vidiniuose veiklos procesuose naudoti skaitmenines sistemas (pavyzdžiui, CMR ar kt.) – tai leidžia realiu laiku keistis su prekių eksportu susijusias duomenimis, todėl šiuo aspektu šalis gali būti laikoma patraukia eksporto rinkos šalimi.

Kultūriniai

Šiame darbe kultūrinių skirtumų palyginimui remiamasi Hofstede'o kultūrinių dimensijų teorija (angl. *Hofstede's cultural dimensions theory*) ir šios metodikos viešai prieinamais duomenimis pateikiamais duomenimis. Remiantis surinktais duomenimis, galima skaitine išraiška palyginti įvairias šalis pagal šešis kultūrinius matmenis: galios atstumą (angl. *power distance*), individualizmą (angl. *individualism*), vyriškumą-moteriškumą (angl. *masculinity*), neapibrėžtumo vengimą (angl. *uncertainty avoidance*), orientaciją į ilgalaikiškumą (angl. *long term orientation*) ir pasitenkinimą (angl. *indulgence*). Kadangi atliekamas tyrimas orientuojamas į Lietuvoje veiklą vykdančios įmonės eksporto strategijos sprendimus renkantis Indiją, kaip eksporto šalį, pasirenkamas Lietuvos ir Indijos šalių palyginimas (žr. 22 pav.).



22 pav. Indijos – Lietuvos kultūrinių skirtumų žemėlapis pagal Hofstede'o kultūrinių dimensijų teoriją (Geert Hofstede, 2025)

Grafike pateikiami rezultatai atspindi šalių kultūrinius skirtumus visuose šešiuose aspektuose. „Galios atstumo“ indeksas parodo Indijos kultūroje esantį aukštą visuomenės ir organizacijų hierarchinį struktūros vertinimą – labai didelę įtaką vadovas (įmonės ar valdžios institucijos) daro žemesniame lygmenyje esantiems asmenims, tuo tarpu Lietuvoje pirmenybė teikiama lygybei, komandiniam darbui, atviram valdymo stiliui. „Individualizmo“ indeksas Indijoje mažesnis, nei Lietuvoje – tai reiškia, jog Indijos gyventojų kultūroje didelį vaidmenį atlieka priklausymas socialiniam ratui (šeimos, darbo grupės ir pan.), grupės interesų siekimas, tuo tarpu Lietuvoje – didesnis dėmesys skiriamas asmeninių tikslų siekimui, nebijoma išsakyti asmeninės nuomonės, kuri gali būti nepriimtina kitiems asmenims. „Vyriškumo-moteriškumo“ indeksas taip pat skiriasi – aukštesnis Indijos balas šiame аспекte rodo, jog visuomenę skatina konkurencija, dominavimas, puikavimasis pasiektais rezultatais, o žemesnis Lietuvos balas – orientuojamasi į santūrumą, konsensuso ieškojimu. „Neapibrėžtumo vengimo“ indeksas Indijoje surinko mažiau balų lyginant su Lietuva, tai rodo, jog Indijoje neapibrėžtumo toleravimas didesnis nei Lietuvoje: vyrauja nuomonė, jog nebūtina laikytis taisyklių, biurokratijos, reglamentų, o veikla nebūtinai turi būti vykdoma pagal iš anksto detalai apibrėžtus planus. „Orientacija į ilgalaikiškumą“ taip pat surinko skirtingą taškų skaičių, tai rodo jog Lietuvoje vyrauja pragmatinis požiūris grindžiamas naudos siekimu, tuo tarpu Indijoje šis indeksas žemesnis ir tai rodo, jog Indijos kultūroje orientuojamasi į tradicijų svarbą, akcentuojamas stabilumas, tęstinumas, o pokyčiai vertinami atsargiai. Lietuvos „pasitenkinimo“ indeksas yra didesnis ir tai rodo, jog kultūroje didesnę vaidmenį atlieka dėmesys poilsiui, laisvalaikiui, emocinei gerovei, o Indijoje „pasitenkinimo“ rodiklis žemas ir tai rodo, jog vyrauja didesnė savikontrolė, vyrauja susilaikymas ir santūrumas.

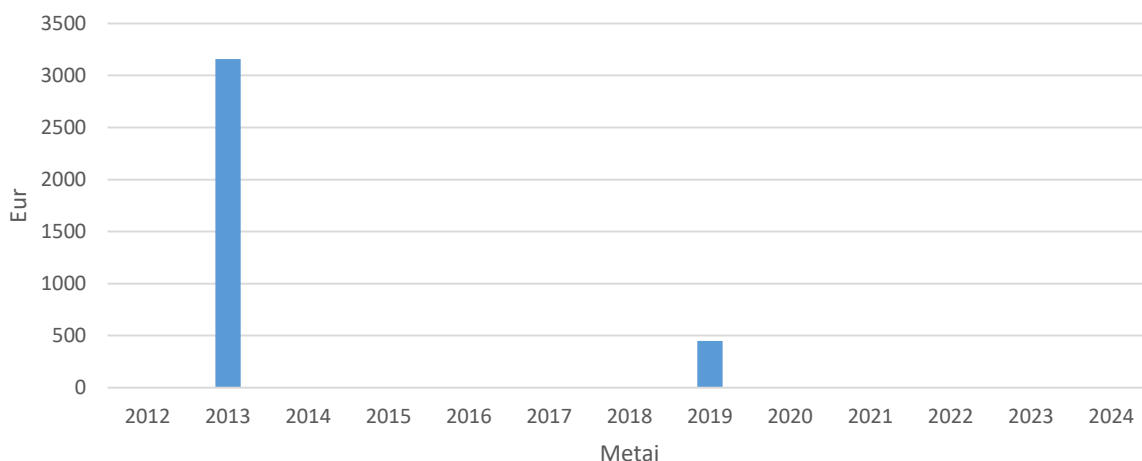
Reziumuojant Lietuvos ir Indijos kultūrinius skirtumus pagal Hofstede'o kultūrinių dimensijų teoriją, pastebimi kultūriniai skirtumai visose dimensijose. Galima teigti, jog Lietuvos įmonės, vykdančios eksportą į Indiją, susiduria su kultūrinių skirtumų keliamais iššūkiais. Įmonės nesugebėjimas prisitaikyti prie šių skirtumų gali lemti nesėkmingą eksporto veiklą, todėl įmonės turi rasti būdų kaip

mažinti kultūrinių skirtumų veiksnį, prisitaikant prie distributorių, verslo partnerių, rinkos pirkėjų kultūrinių skirtumų.

Muitai

Muitai turi didelę įtaką eksporto rodikliams. Taikomas muto dydis prisideda prie eksportuojamos produkcijos kainos didėjimo užsienio rinkoje – tai mažina produkcijos konkurencinį pranašumą kainos atžvilgiu, lyginant su vietiniais gamintojais. Nepaisant taikomo muitų dydžio, Lietuvos įmonės vykdo įvairių prekių eksportą į Indiją: pastebimas tendencingas eksportuojamų prekių kiekio didėjimas (žr. 5 pav.).

Įmonės UAB „Mantinga“ gaminama produkcija (duonos gaminiai, pyragaičiai, spurgos) eksporto procesuose yra žymima 1905.90 kodu. Remiantis „Access2Markets“ duomenimis – 2025 metais Indija taiko 30 proc. muto dydį iš Lietuvos (taip pat kaip ir iš kitų 234 šalių) importuojamai, 1905.90 kodu žymimai, produkcijai. Analizuojant duomenis pagal pramonės šaką – 1905 kodu žymia produkcija iš Lietuvos į Indiją pastaraisiais penkiais metais nėra neeksportuojama (žr. 23 pav.).



23 pav. HS1905 kodu žymimų prekių eksportas iš Lietuvos į Indiją 2012-2024 metais (Europos komisija „Access2Markets, 2025)

Paveiksle 23 matoma, jog Lietuvos duonos, pyragaičių gamintojai 2012-2024 intervale nevykdė reikšmingos eksporto veiklos: 2013 metais eksporto vertė 3158 Eur, o 2019 metais – 449 Eur. Daroma prielaida, jog 2013 ir 2019 metais buvo atliktas bandomasis eksportas į Indijos rinką, kuris vėliau buvo nutrauktas.

Apibendrinant informaciją, gautą iš išorinių viešai pateikiamų duomenų, išskiriami eksporto strategijos sprendimus lemiantys veiksniai (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Viešai pateikiamų duomenų analizės metu išskirti veiksniai

Išoriniai veiksniai
- politinis stabilumas; - vyriausybės remiamos programos; - ekonominiai rodikliai; - demografiniai rodikliai, urbanizacijos lygis; - technologinis tobulėjimas; - kultūriniai skirtumai; - muitų dydžiai.

4.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Interviu transkribavimas, naudojant „MAXQDA“ programine įranga, leido struktūrizuoti duomenis. Buvo išskirti 9 kodai ir 54 sub-kodai (žr. 13 lentelę), kurie daro įtaką eksporto strateginiams sprendimams analizuojamos įmonės atveju. Visi išvardinti veiksniai daro įtaką įmonės eksporto sprendimams, tačiau skiriasi jų ilgalaikiškumas. Pokalbio metu interviu dalyvių įvardintus veiksnius galima išskaidyti į veiksnius, kurie daro įtaką ilguoju ir trumpuoju laikotarpiais. Šiuo atveju ilgasis laikotarpis įvardinamas, kuris tęsiasi nuo įmonės įkūrimo pradžios, o trumpasis laikotarpis įvardijamas renkantis eksporto plėtrą į Indijos rinką.

13 lentelė. Transkribuotų interviu kodų ir sub-kodų sistema

Kategorija / Kodas	Sub-kodas
Tikslas	Gamybinio pajėgumo išnaudojimas
	Pelno didinimas
	Veiklos diversifikavimas
	Plėtra
Vidiniai veiksniai	Skaitmenizavimas
	Patirtis ir žinios eksportuojant produktus
	Dalyvavimas parodose
	Vidinės įmonės elgesio vertybės
	Inovatyvumas
	Gamybos pajėgumo neišnaudojimas
	Žmogiškieji resursai
	Partnerystė su vietine įmone
	SWOT modelio dedamasis - išskirtinių sugebėjimų panaudojimas
	Vidinių įmonės procesų efektyvinimas
	Valdyba
	Finansinių ir rizikų valdymo sugebėjimai
	R&D skyriaus veikla
Išoriniai veiksniai	Energetinių ir žaliavų išteklių kainos didėjimas
	Ekonominiai rodikliai
	Demografiniai rodikliai
	Politika

	Konkurencinė aplinka
	Muitai
	Sertifikavimas
	Geopolitinis nestabilumas
	Išorinių institucijų apdovanojai
	Tarptautinės aplinkos neapibrėžtumas
	Indijos rinkos potencialas
	Kultūriniai skirtumai
Marketingo strategijos kūrimas (4P modelio veiksniai)	Produktas (angl. <i>product</i>)
	Kaina (angl. <i>price</i>)
	Vieta/paskirstymas (angl. <i>place</i>)
	Skatinimas (angl. <i>promotion</i>)
	Produktų standartizavimas
	Produktų adaptacija
Eksporto tipai ir jų derinimas	Netiesioginis
	Tiesioginis
Eksporto sprendimai	Bendros įmonės steigimas (angl. <i>joint venture</i>)
	Filialai
	Įsigijimai
Finansinių rezultatų rodiklių matavimas	Rinkos augimo tempas
	Investicijų grąža (ROI)
	Gamybinių linijų apkrautumas
	Eksporto pelningumas
	Pardavimų planas
	EBITDA
	Užsakymų skaičius
	Eksportuojamos produkcijos kiekis
Nefinansinių rezultato rodiklių matavimas	Klientų pasitenkinimo rodiklis NPS
	Parduodamų skirtingų gaminių kiekis SKU
	Klientų kiekis regione
Mokymasis iš patirties	Eksporto strategijos adaptacija
	Marketingo strategijos adaptacija
	Eksportas skatina didinti gamybos pajėgumą

Kategorijoje tikslas nustatyti 4 sub-kodai (žr. 14 lentelę). Analizuojant interviu su tyrimo dalyviais buvo norima sužinoti, ar yra ryšys tarp įmonės vadovybės keliamų tikslų ir eksporto strateginių sprendimų. Buvo pastebėta, jog aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai (t.y. įmonės direktorius ir eksporto vadovas) išskyrė keturis įmonės vadovybės keliamus tikslus: gamybinio pajėgumo išnaudojimą, pelno didinimą, įmonės veiklos diversifikavimą ir plėtrą. Tuo tarpu eksporto vadybininkas išskyrė tik vieną veiksnį – plėtrą. Gamybinio pajėgumo išnaudojimas, pelno didinimas įmonėje priskiriami prie ilgalaikių veiksmų, nes jie veikia sprendimus nuo įmonės veiklos pradžios.

Veiklos diversifikavimas ir plėtra priskiriama prie trumpalaikių veiksmų, nes įmonės vadovybė iškėlė įmonės tikslus tapti tarptautine ir diversifikuoti veiklą.

14 lentelė. Kategorijos tikslas veiksmų validacija per citatas

Sub-kodas	Validacija per citatas
Gamybinio pajėgumo išnaudojimas	„<...> pagrinde tai turbūt gal nėra toks, kad užimti kažkokias rinkas, bet daugiau tai va tie tikslai, kad užkraut linijas <...> ir pasiekti iškeltus tikslus <...>“ Informantas A „<...> tuo pačiu gamybos užkrovimas <...>“ Informantas B
Pelno didinimas	„<...> pagrinde tai turbūt gal nėra toks, kad užimti kažkokias rinkas, bet daugiau tai va tie tikslai, kad <...> dirbti pelningai ir pasiekti iškeltus tikslus. <...> tai gal tas pagrindinis tikslas apyvartos <...>. Bet koku atveju eina viskas, tai į maržą ir EBITDA. <...> matom, kad nepasieksim tų tikslų, kuriuos užsibrėžę iki trisdešimt tų metų <...>“ Informantas A „Tikslas yra surinkti pinigų ir gauti maržų.“ Informantas B
Veiklos diversifikavimas	„Mes norim praskiesti tą savo verslą, nes koncentracija Europoje <...> prieš tris-keturis metus penkiasdešimt-penkiasdešimt, pernai buvo šešiasdešimt septyni eksportas ir tada trisdešimt trys Lietuva. <...> ir paskui tas diversifikacija viso verslo <...>, nes pagrinde tai mums Europa ir Skandinavija yra pagrindiniai klientai.“ Informantas A „<...> gali tiesiog mažinti rizikas plėsdamas eksporto rinkas savo eksporto pasirenkant. <...> planas yra, kad vietinėje norint padaryti 40 procentų <...>, o kas liko eksportuoti, bet vietinę mes turime omenyje Baltijos šalis, Ukrainą. Taip dabar mes pasiskirstę.“ Informantas B
Plėtra	„Tai, kad vis tiek buvo akcentas, dėtas daugiau ant to eksporto, ane, kad mes nu tikrai norim augti <...>“ Informantas A „Na tai pagrinde dabar tas Mantingoj yra - tarptautinė plėtra. Norime augti daug <...>“ Informantas C

Kategorijoje vidiniai veiksniai nustatyti 13 sub-kodai (žr. 15 lentelę). Interviu analizės metu buvo išskirti tokie veiksniai kaip skaitmenizavimas, įmonės reprezentavimas įvairiose tarptautinėse parodose, vidinės įmonės elgesio vertybės, inovatyvumas (visose įmonės vykdomose veiklose), išskirtinių sugebėjimų panaudojimas, vidinių procesų efektyvinimas, finansinis įmonės stabilumas ir finansinių rizikų valdymas, R&D skyriaus veikla, tačiau šie veiksniai daro įtaką eksporto strategijos pasirinkimui ilguoju laikotarpiu ir nedarė tiesioginės įtakos eksporto strategijos pasirinkimui renkantis Indijos rinką. Vis dėlto, trumpojo laikotarpio veiksniai, tokie kaip gamybos pajėgumo neišnaudojimas, žmogiškųjų resursų pokyčiai, patirtis bei žinios eksportuojant produktus, o ypač vieno iš valdybos narių, generalinio direktoriaus pažintis su būsimais partneriais lėmė reikšmingą vaidmenį eksporto strategijos pasirinkime – šį veiksnį įvardino visi interviu dalyviai.

15 lentelė. Kategorijos vidiniai veiksniai validacija per citatas

Sub-kodas	Validacija per citatas
Skaitmenizavimas	„<...> CRM naudojam klientų valdymui ar ne? Ir turim tą PowerBI aplikaciją ir kuri susieta su MS Dynamics Axapta, tai esamų pardavimų arba fakto sekimui, o Indijoje tai irgi planuojam CRM'ą turėti ir paskui daugiau buhalterinė ta MS Axapta, kad matyti realiuoju laiku visas išlaidas ir visas sąnaudas. <...>“ Informantas A „<...> buvo CRM toksai. Šleivas, bet dabar į įvedinėsim naują CRM'ą, kuris padės daugiausiai: savų laiku suvesta informacija mums parodo labai tikslų, tikslų situaciją, kokia yra pas klientą, rinkos vadybininką. Pagal jį viską gali sekti - grynai CRM <...>. CRM'as yra kaip toks, pavyzdžiui, bet jis ir apima tuos visus ir užsakymus, ir gali numatyti, kiek klientai gali augti ir iš ko. Ten tas CRM'as, ane, tik kad su gauni tą informaciją ir laikai, kokio kliento ir panašiai užsakymų <...>“ Informantas B
Patirtis ir žinios eksportuojant produktus	„<...> tai jo tai Šri Lanka nieko, Bangladešas irgi. Tiesiog – ten labai yra rinkos.<...>Indijoje tai aš turiu gana daug patirties dirbant su Indija, tai tuos kažkaip visus apeisim niuansus. <...> žinių tai aš manau, kad mes turime daug daugiau kalbant apie gaminius ir kaip juos parduoti.“ Informantas B

	„Indijoje - negaliu atsakyti, nes nėra šiai dienai tokios patirties. <...> nei dabar prekiaujam, nei anksčiau prekiajom – tai visiškai naujos "žemynas". <...> turėjo vadyba daugiau tokius kaip fermerius, kurie prižiūrėdavo tuos esamus klientus. <...> turim Japonijoje, turim Amerikoje, turi Azijoje kažkiek, bet pardavimai nėra tokie dideli. <...> turim žinių, kad vieni europiečiai vieni iš didžiausių <...> gamintojai tą daro ir tikrai turi tuos iššūkius ir sertifikavimui, ir su išmuitinimais. <...> Tai čia tai turbūt tas pats pagrindinis tai, kad nu turim turim turim ir tuos mokymus, ir tas vadybininkas kiekvienas jeigu einam į naują rinką tai apsimoko, ir tuos niuansus arba ten pas kolegas, kas eksportuoja iš Lietuvos, ar ten iš kitų šalių apsiklausinėjo <...>“ Informantas A „<...> bet tai, kas vyksta Mumbajuje, būtent Mumbajus, tai ten per sekundę keičiasi viskas. Tai mums dar reikia išmokyti prisitaikyti prie Mumbajaus besikeičiančios rinkos, nes ten tiek informacijos gausos. Kad ten akimirksniu viskas kinta <...>“ Informantas C
Dalyvavimas parodose	„<...> jeigu taip žiūrėt, tai penkios arba šešios jos būna kasmet, tai <...> kaip dabar į Dubajų sugrįžom po po metų laiko, nu šiemet dalyvaujam, kitais metais planuojam, Japonijoje visą laiką dalyvaujam ir paskui europinės tos pačios pačios didžiausios trys <...>, važiuojam į Ameriką, pavyzdžiui, vienais metais vienur būnam, nu vienoje parodoje, kitais metais kitoje – tiesiog pasibandyti. <...> mūsų vis tiek išlieka pagrindinis tas klientų arba kontaktų ieškojimo būdas tai per parodas. Tai po kol kas mums tai sekėsi sėkmingai <...>“ Informantas A
Vidinės įmonės elgesio vertybės	„Stengiamės kuo tiksliau, veržliau nu tos visos žinai. Kaip ir vertybės įmonės, manau, kad padeda darbe.“ Informantas B „Turėjom labai daug iššūkių su pirmu konteneriu, bet viskas yra išsprendžiama. Kai tu naudoji protą savo tikslui pasiekti, viskas mano patirty iki šiol kiek dirbu Mantingoje viską tu pasieki.“ Informantas C „<...> pirmiausia tai turi būti tikėjimas, susidomėjimas. Tu turi turėti motyvacijos. Padaryti ir tikėti, kad tai įmanoma. Tada tu gali užvesti visus kitus. <...> Žinau, kad ten bus nu ta tokia manifestacija ir ten nuvažiavus tu matai, kad yra galimybių. Tie žmonės, kurie čia dirba, jie nemato, jie ten nebuvo. Tai mano toks tikslas įkvėpti juos, kad ten tikrai galima nu parduoti.“ Informantas C
Inovatyvumas	„Mes esame tie, kurie visą laiką pasiūlo kažko įdomaus. <...> visą laiką atrandam rinkai, kas gali būti tinkamiausia ir galim tą pasiūlyti. <...> mes einame per tuos visus – einam per kokybę, įdomius produktus“ Informantas B „Inovatyvumas, greitis aš manau, kad tie du pagrindiniai.“ Informantas A
Gamybos pajėgumo neišnaudojimas	„<...> užkrausim tas laisvas linijas, kur dabar turim <...> kokia septyniolika procentų, nu septyniolika procentų du procentai apkrautas linijas turim <...>. Taip šiai dienai visai neblogas. Aišku, būtų gerai, kad būtų aštuoniolika procentų kur čia skaito pats sveikiausias su linijų valymais ir su perėjimais. Bet jeigu taip paimt bendrai linijas, tai čia gal tris kokias linijas, turim kur po pamainą laisvą visos kitos kaip ir užimtą, tai čia vėl čia. Jeigu taip giliau einant, reikia pradėti per kiekvieną gamyklą.“ Informantas A „<...> atrodo donutsų [=spurgų] turime pusantros laisvos pamainos <...>.“ Informantas B
Žmogiškieji resursai	„Įmonėje dirbu, kiti metai bus septyniolika metų, o pozicijoje kaip įmonės vadovas, tai oficialiai tai du metai. <...> jeigu taip žiūrėt iš profesinės pusės, tai manau, kad jo galima sakyti, kad tvirtai <...>. Papildėme ir naujoms pozicijoms, naujais pavadinimais, kad tai atsirado ir senior-manager ir junior manager, kur visi ne tik turės senus, bet ir ieškoti naujų, naujų, naujų klientų<...>. Šiai dienai aš nežinau iš to, kad sėkmė tai aišku, tie žmonių lojalumas, kad visi ilgamečiai darbuotojai ne taip ir taip ir gavosi, kad tas eksportas visais taip ir augo. Aš manau, kad pataikytas su esamais žmonėmis ir per jų pačių atsidavimą ir norėjimą augti tiek su įmone tiek ir kaip asmenybė, tai taip pat irgi investavimas ir tuos mokymus, ir taip toliau.“ Informantas A „Vakar buvo penki mėnesiai įmonėje, kaip tarptautinių rinkų plėtros vadovas. <...> ir mūsų technologai, labai aš manau, stiprus <...>“ Informantas B
Partnerystė su vietine įmone	„Indija - tai visų pirma, kad va turi, radome puikius partnerius. <...> Rinkos pasirinkimą, aš manau, kad Indijos rinką lėmė partneriai. <...> nemažai įtakos turi, kadangi tokie, kaip, pavyzdžiui, Indija atsirado per ryšius tam tikrus generalinio direktoriaus pažįstamus ir panašiai <...>“ Informantas B „Šiuo metu jisai yra. Šiuo metu jisai yra Indijos klientas, nupirkęs vieną kontainerį donuts'ų, kurį dabar pardavinėja klientams. Informantas C

SWOT modelio dedamasis - išskirtinių sugebėjimų panaudojimas	„<...> turėjom čia su daugeliu partnerių ir aptarimus <...> tai tikrai visi įvardino, kad šiai dienai mes Europoje iš duonininkų tai esam greičiausiai, kurie atidirbam gaminius, jeigu nereikia kažkokių specifinių žaliavų ir laukimo, tai su esamom, kurias turim gamyboj, tai formos pakeitimas ir taip toliau tai užtrunka nuo dviejų iki keturių savaitių taip grubiai apie mėnesį mes galim per mėnesį laiko paleisti į rinką arba adaptuoti tą tam tikrai rinkai gaminius. <...> ir turbūt tas pats greitis ir prisitaikymas prie prie prie to pačio kliento. Ką ir minėjau, gaminių galim sukurti nuo dviejų iki keturių savaitių, tai tas tai tas irgi greitai ir klientai, dėl to mumis ir vertina tai. <...> iš principo tai dar nebuvo taip, kad užsidarytų mums rinka dėl to, kad mes negalime kažko padaryti arba nesusikalbam su vietiniais.“ Informantas A „Jeigu poreikiai produkcijai, tai čia labai greitai. <...> kažkas pasikeičia arba nori kažkokių naujų prekių įsivesti arba ten kažkokią šventę jiems kažkam reikia kažkokio X produkto. Man reikia donut'ų so hankai – dabar – ir mes galim tai padaryti daug greičiau negu konkurentai. <...> darbas su klientu: nėra, kad vienas klientas kažko paprašo, o mes po pusės metų pažiūrėsime - o mes imam ir padarom tai dėl to ir nori žmonės su mumis dirbti.“ Informantas B „Galvojom, kad Mantinga yra labai greita, lyginant su Europa“ Informantas C
Vidinių įmonės procesų efektyvinimas	„Didžiausias trikdys būna kitą kartą, kuomet nežinai, į kurį kolega kreiptis, iš kur gauti informacijos, bet ką kam siųsti, kieno nuomonės reikia atsklausti, tai vat tos procesų standartizavimas ir netgi viso to medžio prašymas leidžia efektyvinti laiką ir ir viso to proceso.“ Informantas A „<...> tiesiog aš tai stengiuosi kažką, kas paprasčiau padaryt. Tai čia buvo daug tų vidinių, vidinės biurokratijos, ten buvo darbas dėl darbo. Kartais tai stengiuosi panaikinti.“ Informantas B
Valdyba	„<...> tiesiog Mantas, mūsų CEO buvo Amerikoje ir su ir susipažino su dabartiniais mūsų partneriais, kurie yra yra Indijoje ir jie patys yra gamintojai šaldytų spring-rolls, o nuo tų ten daržovių, ten filo tešlos ir kaip ir turi logistiką ir panašiai, kaip ir mūsų šaldyti ir va tas viskas išsirutuliojo. Dėl to mes atsiradom toje Indijoje. Manau, kad patiems nebūtų kilusi idėja eiti į tą Indiją, nes, kaip minėjau, nu iš čia tu nieko nieko, kaip ir nepadarysi, tai tiesiog šitaip susiklostė visa istorija, dėl ko mes dabar einam į tai. <...> tiesiog, kadangi jisai mokinasi Harvard'e ir grupiokas buvo tas, kuris dabar yra mūsų partneris, tai tiesiog, kadangi ten praleidžia virš mėnesio laiko, tai va tiek dalinasi, kas ką veikia, kas kur dirba ir tiesiog gavosi toksai vadinamas match'as [=suderinamumas] <...>“ Informantas A „<...> tikrai tame dalyvauja ir pateikinėjam tuos planus ir aišku, daug daug ir jie patys galvoja, kur galima nueiti, irgi turi ir tų pažinčių, ir gal daugiau prieina prie tos informacijos bendros Bakery visam pasauliui, kas ten vyksta ir ir taip toliau. Tikrai aktyviai dalyvauja <...>“ Informantas A „<...> valdyba nelabai diktuoja kur eiti, bet nėra tokių įsakymų, kad <vardas> eik į Indiją, eik <vardas> į Aziją, tada eik į Ameriką... tiesiog aš manau, kad jie sukuria, nu parodo progas, kur gali kur galima nueiti, bet visą strategiją u pats gali kurtis. Aš manau, kad čia toks bendras gal darbas.“ Informantas B „Manau, kad jisai [=CEO] mums aiškiai nurodo, ką, kokia ta strategija turi toliau būti ar ne. Nu dabar yra tarptautinė plėtra norint to proveržio ir nurodo, kokiose rinkose tą daryt. Nu yra tikrai ne tai, kad patys mes kažkur kažką, bet vis tiek yra daugiau toks iš viršaus, <...> kad duodamos tos nuorodos, kur mums net ta pati Indija <...> tai, kaip ir atėjo viskas iš viršaus, žinai iš vadovybės.“ Informantas C
Finansinių rizikų valdymo sugebėjimai	„<...> nežinau, nebuvo mums kilę.“ Informantas B „<...> pagrindinis saugiklis tai mes turim tą "Coface" draudimą tai arba faktoringai. Taip, tai ateina ateinant į naujas rinkas, suradus klientą visą laiką yra patikrinamas jo kreditingumas <...>“ Informantas A „<...> jeigu nesumokės, tai mes iš to faktoringo gausim pinigus. O jisai toliau teisiiasi su tuo galutiniu pirkėju. Tai čia ir pagrindinis saugiklis. <...>“ Informantas A „<...> kai yra naujas kažkoks klientas, mes nusiunčiame informaciją mūsų finansų skyriui ir jau jie tikrina per „Coface“ ir tada būna - arba tu gauni leidimą su kažkoku atidėjimu, jeigu Coface atsakymas teigiamas tai, kad klientas apmokėjimą darytų po pakrovimo kažkiek dienų. Jeigu Coface atsakymas blogas, klientas turi sumokėti prieš pakrovimą.“ Informantas C „<...> mes pasirašome sutartis, kad mokėtų eurai tai šitą dalyką mes kaip ir išsprendžiam.“ Informantas A „<...> mes kainas dėliosime eurai eksportuodami į ten <...>“ Informantas B

	„Mes jiems dabar parduodame eurus, tai jiems moka eurus <...>“ Informantas C
R&D skyriaus veikla	„<...> gal pagrįdė tai tas R&D, kad vis sukuria naujų gaminių ir į rinką paleidžiam, gal kokia šešiasdešimt naujų pasiūlom klientams.“ Informantas B „<...> bendradarbiavimas tarp R&D ir eksporto tai jis visą laiką vyksta, nes nes nes atvažiuoja ir klientų technologai, kurie atidirbinėja su mūsų R&D technologais <...>“ Informantas A „<...> toks čia toks deili [=kasdienis] R&D technologų darbas su eksporto vadyba, manau tas darbas jų, technologų ir vadyba dirba vos ne visą laiką <...>“. Informantas B „<...> dabar kalbam su KFC ir norim pasidaryti raudoną spurgą: kas tas raudona? Su dažikliais negalim padaryti, turi technologai žiūrėti kokia ten raudona gaunasi. Na ir vat – turi žiūrėti, tai jie nuolat bendrauja su vadyba. <...>“ Informantas B „R&D dažniausiai pristato savo produktus ir galbūt stumia juos, kad mes juos pardavinėtume, mes pušinam [=skatiname] juos, kad adaptuotų mūsų produktams.“ Informantas B „<...> aš pati, jeigu ne su Indija dirbant, ar ne, dirbant su skandinavija, aš labai daug sukuriau su savo klientais "Teilor-made" produktų - tai aš labai esu glaudžiam kontakte su mūsų R&D <...>“ Informantas C

Kategorijoje išoriniai veiksniai nustatyti 12 sub-kodų (žr. 16 lentelę). Vertinant informantų atsakymus, galima teigti, energetinių ir žaliavų išteklių kainų didėjimas ir geopolitinis nestabilumas daro įtaką eksporto pasirinkimui į Indiją, tačiau šių veiksmų svoris galutiniam sprendimui yra mažas ir jie yra priskiriami prie ilgalaikių veiksmų. Didelę įtaką eksporto strategijos pasirinkimui daro šalies, į kurią planuojamas eksportas, ekonominiai, demografiniai rodikliai. Informantai Indiją vertina kaip vis perspektyvią šalį, kurios gyventojų pajamos kyla dėl mažėjančio nedarbo ir gerėjančios ekonominės padėties bei augančio eksporto rinkos vartotojų dydžio, anot informanto B „*perkamoji galia didėja ir žmonių kiekis, kuris gali pirkti produkciją, nes mūsų įmonės produkcijos neperka paprastas žmogus <...> tiesiog žmonės daugiau gali įpirkti*“. Indijos gyventojų skaičiaus dydis daro didelį vaidmenį, nes net mažos rinkos dalies užėmimas būtų vertinimas kaip sėkmingas įmonės eksporto veiklos rezultatas. Politiniai veiksniai daro įtaką eksporto sprendimams: dėl tam tikrų politinių sprendimų patvirtinant Lietuvoje steigiamą Taivano atstovybę buvo nutrauktas Lietuvos ir Kinijos šalių bendradarbiavimas. Analizuojamos įmonės atveju, tai paveikė įmonės rodiklius: įmonė prarado eksporto rinką, krito pardavimų, pajamų skaičius, gamybinės linijos tapo mažiau apkrautos. Atsirado poreikis ieškoti naujos eksporto rinkos. Kitas politinis aspektas yra šalies politinis stabilumas – šis veiksnys daro įtaką ne tik įmonių sprendimuose norint pradėti eksporto veiklą šalyje, tačiau leidžia planuoti būsimus ilgalaikius eksporto sprendimus. Taip pat prie eksporto sprendimų prisideda politikų taikomos investicijų skatinimo programos: informantas B mini Lietuvos Respublikos ambasadoriaus taikomą aktyvią veiklą, o informantas A – Indijos vyriausybės taikomą skatinamą programą „Make in India“. Indijos rinkos pasirinkime didelę įtaką taip pat padarė aukšta konkurencinė aplinka šiuo metu eksportą vykdomose Europos šalių rinkose ir žemas konkurencijos lygis Indijos rinkoje. Muitai, sertifikavimas, kultūriniai skirtumai ir Indijos rinkos potencialas yra trumpalaikiai veiksniai, lemiantys įmonės eksporto sprendimus numatant ateities eksporto sprendimus. Iškiriami tokie ilgalaikiai veiksniai, kaip išorinių institucijų apdovanojimai, tarptautinės aplinkos neapibrėžtumas, tačiau Indijos rinkos pasirinkimui šie veiksniai įtakos neturėjo.

16 lentelė. Kategorijos išoriniai veiksniai validacija per citatas

Sub-kodas	Validacija per citatas
Energetinių ir žaliavų išteklių kainos didėjimas	„<...> didžiausias iššūkis buvo tai žaliavų kainų kilimas, tada ir energetinių išteklių <...> elektra dujos brangimas, ane, nes turėjom prisitaikyti, nes neperkam iš tos šalies [=Rusijos] ir taip toliau <...>“ Informantas A

	„Tada mes labai, labai labai stipriai nukentėjom, nes, kaip žinoma, Ukraina didžiausios miltų tiekėjas, tada ten automatiškai ten ir sviestas ir dar kažkas subrango <...>“ Informantas A
Ekonominiai rodikliai	„Indijos ekonomika labai sparčiai auga“ Informantas B „Perkamoji galia didėja ir žmonių kiekis, kuris gali pirkti produkciją, nes mūsų įmonės produkcijos neperka paprastas žmogus, kuris nėra vidutinės klasės ar aukščiau. Indijoje ir Indonezijoje jos labai smarkiai augo ekonomiškai ir tas žmonių kiekis tiesiog auga, kuris gali į mūsų produkciją. <...> tiesiog žmonės daugiau gali įpirkti.“ Informantas B „<...> visi benamiai, kur yra, ar ne, jiems duodamas darbas, jie įdarbinami žmonės. <...> Tie visi bilijardai yra įdarbinami ir jie turi pinigų <...>“ Informantas C
Demografiniai rodikliai	„<...> didėja ir žmonių kiekis, kuris gali pirkti produkciją <...>. Indijoje ir Indonezijoje <...> tas žmonių kiekis tiesiog auga, kuris gali į mūsų produkciją. <...>“ Informantas B „<...> ir Indija yra labai auganti <...> labai daug žmonių <...>“ Informantas B „Nes, kur kitur tu gali pasaulį dar rasti vietą, kur gali taip staigiai padaryti proveržį? Indija, Mumbajus yra labai auganti. Nes ten kiekis žmonių - ten vien Mumbajų gyvena dvidešimt du milijonai žmonių. <...> Nors vienas procentas tegu perka mūsų gaminius. <...> Tai ten per žmonių kiekį mes turim galią.“ Informantas C
Politika	„Aišku, su Kinija dirbome čia, daugiau politinis buvo sprendimas, ane, tada iš Lietuvos pusės, tai neblogą mes ten verslą turėjome, ir uždarė tada <...>“ Informantas A „<...> bet dažniausiai ieškai pagalbos, galbūt valstybinėse institucijose ir panašiai <...>“ Informantas B „Indija, manau, kad ten gana stabili situacija. Visko gali būti, bet ten nebus nieko iššokančio – nebus blogiau, negu dabar yra. <...> aš nematau nieko blogo, kas galėtų paveikti verslą, kuris yra Indijoje. Galbūt gali būti kažkokie niuansai, kurių aš nežinau.“ Informantas B „Buvo ambasadorius atvažiavęs į vieną iš gamyklų pasižiūrėti ir pasnekėt. Jam ta idėja labai patinka, kad mes investuojame, nes jo, kaip ir darbas yra, jog pritraukti investicijas į Indiją ar panašiai <...>“ Informantas B „Bus penktadienį pusryčiai su Kęstučiu Budriu [=užsienio reikalų ministru] ir pokalbis apie verslą, kurioje nori labiau padėti verslui plėtotis, ypač rinkose į Indiją, į rytus labiau.“ Informantas B „Dar vienas niuansas, kad Indijoje valdžia, jeigu su vietiniais statai tą gamyklą, tai per penkis metus aštuoniasdešimt procentų patirtų išlaidų sumoka, grąžina tau čia realiai nu tokia yra didelė paskata, nes jie, kadangi nori pritraukti tų užsienio investicijų, tai toks labai geras planas ir nu stipriai sumažina mums patiem riziką“ Informantas A „<...> tas jų premjeras labai nacionalistas, didelis. Tai, kaip suprantu, ir darbo vietas, ir panašiai, bet. Ir kiek jau pereina ten tų gamybos į Indiją, nes ji gali daug pasiūlyti: pigią darbo jėgą, gana išsilavinusius kai kada žmones. Tai daug gamybos pas juos ir nusėda.“ Informantas A
Konkurencinė aplinka	„<...> šiai dienai pagrindinis tai vietiniai gamintojai <...> o iš tų tokių, kad importuotojų duonininkų, kaip mes, tai, kaip minėjau, tas [=konkurentų pavadinimas] – belgai.“ Informantas A „<...> gal šiandien trečiosios šalys, bet vis tiek ten, kur žmonės dar dažnai neina, ypač daug didelių žaidėjų Europoje produktų, kurių mes darom ten jie nelabai yra įsitvirtinę.“ Informantas B „<...> šiuo metu tenai tokių tokios produkcijos nėra daug <...> matėm vieną žmogų, su kurio lygina mus, ne žmogų, o įmonę - tai konkurentai. Tai daugiau tai ten nelabai yra kažko panašaus.“ Informantas B „Mūsų produktas jų akimis yra labai kokybiškas. Jo [=analogiškų produktų] ten daug nėra.“ Informantas B „Dabar būtų puiki terpė, nes dabar konkurentų ten nelabai yra.“ Informantas B „Aš manau, kad jeigu jeigu galėsime išspausti kokybę, kokią darome, bent panašią, kokią darome Lietuvoje, Indijoje, tai aš manau, kad labai didelė. Galėtumėm užimti labai didelę dalį ir visi kas ateitų - visi lygintųsi su mumis. Reiktų mus permušti mušti.“ Informantas B „<...> grubiai nuo dvidešimt trečių metų galo mes pasiekėm tą lygį su esamais klientais, kad daugiau neturime, kur augti šiai dienai reikia naujų klientų <...>“ Informantas A

	„Matom, kad Europoje vyksta tas kainų karas ir reikia reikia eiti į naujas rinkas. Tai dėl to ir pakeitė strategiją nuo pernai metų.“ Informantas A „Europoje ir bet kokių atveju, sakau, čia jau kokie paskutiniai keturi penki metai tas kainų mūšis ir tie visokie treneriai, metiniai ir kas mažesnę kainą pasiūlo tas laimi.“ Informantas A „Aš manau, iššūkiu buvo <...> gal dabar šiek tiek gal ir sudėtingesnė nei buvo prieš penkis metus turint omeny ten, pavyzdžiui, Ameriką arba kitas rinkas <...>“ Informantas B „Šiuo metu, kadangi matau, kad yra Europoje gana didelė, ankšta darosi, didelė konkurencija ir matau dideles galimybes labiau rytus. Tai dabar galbūt daugiau esam koncentruoti tenai. Ir, galbūt keliami tikslai labiau į tą pusę. Europoje viskas gerai, čia yra gera, gera terpė daryti įsigijimą, ilgalaikę partnerystę, bet į rinkas, kurias turėtume eiti, manau, yra labiau rytuose vadinamas dar trečiosiose šalyse.“ Informantas B „<...> nu ieškom kur mes tą [=tikslą] galim pasiekti. Europoj tą tokį didelį nerealu pasiekti, nes jau visi viską čia žino. Turime ieškoti jau už Europos ribų kažkokių šalių kur galėtų daryti ten proveržį tokį, ar ne, kažkokį“ Informantas C „<...> kad yra tas jau <konkurentų pavadinimas> prancūzų ragelis Indijos rinkoje aštuonis metus. Ir tada sužinojom, tai reiškia, ir mes galim ten būti, nes jeigu jis parduoda, reiškiasi, atitinka kokybę, reikalavimus. Taip toliau... kaina atitinka viską ir mes galim parduoti <...>“ Informantas C „<...> šiuo metu tikrai girdžiu daug kalbų, jog daug kas nori ateiti iš didžiųjų Europos "bakery" gamintojų ateit į Indiją. Tai manau, kad čia ne mes vieni, bet tikrai po kelių metų tenai bus daugiau europietišku jmonių.“ Informantas C
Muitai	„<...> čia po Amerikos tų muitų įvedimo ne taip klientai pristabdė tą pirkimą, nes nu kai neaišku buvo kiek tenais bus tie muitai ir kaip šita mūsų kainodara gaminių pasikeis galutiniam klientui.“ Informantas A „Dideli muitai. šimtu procentų sėdi mokesčiai. Tai na tiesiog <...> dabartiniam kitiems išsiuntė prekes beveik neužsidirbė.“ Informantas B „<...> ir išsivežti sunku, nes muitai dideli ir panašiai.“ Informantas B „<...> arba dideli muitai ir tiesiog kaina tiesiog neišneša ir tiek - paprastai labai.“ Informantas B „muitai, nu ką - visos tos pačios. Kaip ir dabar buvo atsirado ten tie penkiolikos procentų muitas Amerikai – čia tas pagrindinis dalykas.“ Informantas B „<...> transporto kaštai, muitai yra labai dideli, tai mum nesigaus, joks pelnas ir joks biznesas.“ Informantas C
Sertifikavimas	„<...> turim žinių, kad vieni europiečiai, vieni iš didžiausių gamintojai, tą daro ir tikrai turi tuos iššūkius ir su sertifikavimu <...>“ Informantas A „<...> na čia buvo toks atvejis, kad prašo HALAL sertifikato. Mes jo neturėjome, bet pasidarysim.“ Informantas B
Geopolitinis nestabilumas	„<...> dirbom su Rusija, ane, kaip tai prasidėjo karas kaip ir nebedirbam <...> Taip, mes ten, jo, praradom, bet pas mus nebuvo ta šalis labai ten reikšminga. Aišku ten turėjom ir filialą tai, bet mes greitai persiorientavome.“ Informantas A „Įmonės, kurios į Rusiją vežė didžiąją dalį dabar nelabai gyvuoja, bet kuriose Rusijos eksporto rinkos dalis užėmė ten penkis procentus ar dešimt procentų, o likusi į vakarus tai dirba toliau <...>“ Informantas B „Aišku, su Kinija dirbome čia, daugiau politinis buvo sprendimas, o ne tada iš Lietuvos pusės, tai neblogo mes ten verslą turėjome, uždarė tada <...>“ Informantas A „Kaip su Kinija nutraukia visus ten tuos ryšius su Lietuva, negali <...> produktus eksportuoti, tai tokių“ Informantas B „Nemanau, ar jis susijęs su karu tan Ukraina nelabai manau, kad tai su tuo susiję.“ Informantas C
Išorinių institucijų apdovanojai	„<...> irgi tie patys apdovanojimai parodose, ane, ten tarptautinėse irgi jau paskutiniai du metai tai tikrai po du po tris gaunam.“ Informantas A
Tarptautinės aplinkos neapibrėžtumai	„Neapibrėžtų veiksmų, tai tu nesukontroliuosi <...>“ Informantas B
Indijos rinkos potencialas	„<...> planas kažkada metų, dviejų ar trijų bėgyje pastatyti tą gamyklą, tai mūsų know-how o jų pardavimo žmonės, ane rinkos specifika ir taip toliau.“ Informantas A „Dar nėra tų visų didžiųjų gamintojų Indijoje, tai jeigu mes ateisim pirmi ir užimsite tą rinkos dalį. Tai tada visi lyginsis su mumis.“ Informantas B

	„<...> reikia varyt į Indiją, bet žinojome, kad tas šalis didelė, kad jinai auganti. Patys nesam buvę, bet po tam tikrų pažinčių, dabar prieš tris mėnesius mes buvom nuvykę, pamatėm, kad tikrai tą galima daryti tą verslą, kad yra tų gaminių, kad rinka auganti, pajamos pas žmones auga <...>“ Informantas A „Mums, kaip nedidelei įmonei pasauliniu mastu yra jau mažas gabalas Indijos yra dideli pasiekimai.“ Informantas B „Plius šaldytą produkciją keičia tą šviežią - čia dar vienas dalykas, tai ten toksai iš abiejų pusių: šaldyta labai keičia šviežią labiau tiek HoReCa sektoriuje, tiek kitur.“ Informantas B „Vienintelis atsakymas milžiniškas galimybes matau. Milžiniškas, ten tiesiog reikia įvesti, padarėti ir bus perkama.“ Informantas C „Aš manau, kad rinka didelė. <...> tose rinkose matom, jog labai daug žiūri kas į vakarus. Vis tiek tuos, kuasanus mėgsta, žiūri filmus ir panašiai, mėgsta jaunimas vakarus praleisti kavinėse, tai stengiasi labiau vakarietiškus darytis. Tai ta rinka taip ir didėja mūsų produkcijai.“ Informantas B „Mūsų, kaip produktų poreikis yra. Mūsų produktas jų akimis yra labai kokybiškas. <...> jeigu žmogui tikrai reikia tos vakarietiškos prekes pirks tai.“ Informantas B „Mums jau ten nes Indija, yra nežmoniškai didelė ten. Pradžiai mums miestą, vieną miestą įsitvirtinti kelis klientus gauti jau būtų gerai. Apie visą Indiją aš net nešneku tai. <...> rinka didelė – jau geriau anksčiau įeiti, jei negu vėliau.“ Informantas B Manau, didžioji gamyba indijoje Mantingos čia gamyba bus tikrai maža dalis, jei tenai ne jai, bet kai įeisim į tenai, tai tikrai kompensuos viską <...> pavyzdžiui, dabar Starbucks yra penki šimtai per ateinančius kelis metus vėl bus penki šimtai. <...> Dabar yra ten kažkokių kavinių tinklas šimtas per ateinančius metus bus trys šimtai ten kiekiai augimo yra mums nesuvokiami protu Europoj <...>“ Informantas C „Nes jie turi savo donut'sus, jie turi savo kruasanus. Didelė dalis žmonių negalvoja, kad jie blogi. Mes atvažiuavę ten paragavom, jie yra nevalgomi, jie yra batonas susuktas į kurasaną, bet jiems tai yra gerai. Tik tie žmonės, kurie keliauja, kurie jau turi daugiau pinigų, jie nori jau tos, žinai, geresnės tos kokybės.“ Informantas C
Kultūriniai skirtumai	„<...> turim žinių, kad vieni europiečiai vieni iš didžiausių gamintojai tą daro ir tikrai turi tuos iššūkius <...> ir su pačiu rinkos supratimu <...>“ Informantas A „Mes visai kitaip suprantam viską negu jie ir lygiai taip pačiai jie mūsų nesupranta tai. Bet, žinodamas tuos kaip, kaip jie mato pasaulį, tai susigvyveni.“ Informantas B „<...> nes jiems nelabai rūpi, kaip ten jau pristatyti <...>“ Informantas B „<...> mes pasakėm, kad susirinkimą darom trečiadienį devintą valandą ryte jie nepasijungia. Ir jie nesupranta, kad tai yra privaloma, sėdi iš mūsų susirinkę aukščiausio lygio žmonės dešimt arne ir jie nepasijungia: "ai tai pamiršom tai, kas tai ten tas tai anas." Nu to kad trūksta atsako atsakingumo, bet ne iš blogos valios.“ Informantas C „<...> jeigu paimtume Indiją daugiau tokie „karštesni“ ar ne? Jeigu tu paimsi ten japonus ar dar kažką, tai nu jie santūresni mažiau kalba, turi juos išklausti, gali patylėti, ir taip toliau, o indas tai tu net nespėjai įsiterpti tą jo kalbą.“ Informantas A „<...> ten tiesiog yra masė informacijos ir chaosas. Ten nėra struktūros: dar indai nemoka jokių Excel lentelių ir nieko: jie tiesiog daug kalba ir po valandos pamiršta ką kalba. Ir tada vėl viskas pasikeičia, turim tikslą vieną, o po penkių minučių kitą <...>“ Informantas C „Jie supranta tą pardavimą kitaip, bendravimas su klientu kitaip, mes galvojome, kaip parduoti reikia - jie galvoja visai kitaip. Ypač klientas tikisi, kad jam bus parduotas visai kitaip.“ Informantas B „Tai tie kultūriniai skirtumai, galbūt ką paminėjau, galbūt mums reikės kitaip, tiesiog prie jų prieiti.“ Informantas B „Toks toks tų tokių paskui pats pas gaminių adaptavimas irgi skiriasi - tai galima pasakyti, kad veiksny, nes jeigu čia Europoj tinka, o jiems netinka, ar tu negali rasti tokios žaliavos, kad išimti kažkokius konservantus, tai tai vėl ta rinka užsidaro.“ Informantas A „<...> pas juos, pavyzdžiui, vegetarai, tai yra ir be kiaušinių - turi nebūti kiaušinių griežtai ir ten pagal religiją jie labai griežtai... dalis Indijos nevalgo kiaušinių.“ Informantas C „<...> bet ten yra taip priimta, kad prekė turi būti pagaminta Indijoje. Ir visi taip daro ir žmonės renka prekę indišką.“ Informantas B

	„<...> Čia nėra, kad va čia kaip vakaruose, Amerikoje, Europoje tu ekselyje [=programoje MS Excel] gali išdėstyti, kur apsimoka tau ten ir eini. Ten pirmiausia tu turi pasitikėt žmogum <...>“ Informantas B „<...> kultūros skirtumas yra labai ženklus, jeigu mes, pavyzdžiui, arne, sakom druska ir pas mus druska yra nuo tam tikra formulė pas juos druska yra visai kita formulė. <...> Nu, tiesiog jie mato viską kitaip.“ Informantas C „Pas juos, kas yra vadas-tai apačioj, jie nesako savo nuomonių kaip pas mus. Jie galvoja, kad CEO pasakys ir mes viską darysime. Aš sakau, taip nebus CEO mums nenurodo. Mes turim savo struktūrą, savo atsakingumus - viską. Tai va tas valdžios pasiskirstymas labai, labai didelis skirtumas yra.“ Informantas C „<...> Ir tada nesvarbu, kad tu esi konkurentas, jis, kad jis padarys tau viską, kad padėtų, jeigu tu turi su juo santykių, net jeigu tu esi konkurentas.“ Informantas C
--	---

Kategorijoje marketingo strategijos kūrimas nustatyti 6 sub-kodai (žr. 17 lentelę). Literatūros analizės metu išskirti 4P rinkodaros strateginio modelio elementai buvo įvardinti ir interviu metu: produktas, kaina, vieta bei skatinimas. Visi šie veiksniai daro įtaką įmonės rinkodaros strategijos kūrimui per eksporto plėtrą. Ano eksporto direktoriaus, pirmieji eksporto sprendimai parduodant produktus Indijos partneriui remiasi ne pelno siekimu, o Indijos rinkos tyrimu. Siekiama sužinoti, kokie produktai yra paklausūs Indijos rinkoje, kokia kaina klientams yra priimtina už įmonės siūlomą kokybišką produkciją. Iš anksto numatomos prekių pardavimo vietos – planuojama įmonės eksportuojamą produkciją parduoti per viešbučių, greitojo maisto restoranus, kavinių tinklus. Tokiu būdu orientuojamasi į finansinių pajamų turinčius, aukštesnės kokybinės gaminių norinčius tikslinius klientus. Prekių pardavimų skatinimo būdai išryškėja per aktyvią įmonės eksporto vadybininkų ir vietinio partnerio veiklą Indijoje: susitinkant su B2B sektoriaus klientais bei pristatant įmonės siūlomą produkciją.

Su eksporto direktoriumi ir eksporto vadovu diskutuojant apie rinkodaros ir produktų strategijas buvo įvardinta, jog įmonė taiko tiek produktų standartizavimo, tiek produktų adaptacijos strategijas – iš principo šių strategijų kombinavimas taikomas įmonėje nuo pat įmonės įkūrimo pradžios. Produktų standartizavimo strategija įmonei leidžia pasiekti masto ekonomiją, sumažinti gamybos kaštus, tačiau šį strategiją taikoma tam tikroms gaminių grupėms. Didžiajai produkcijos daliai yra taikoma produktų adaptacijos strategija, kuri leidžia patenkinti rinkos poreikius, adaptuojant skonio, kvapo, fizikines prekės savybes, pakuotės spalvinį žymėjimą. Šių dviejų strategijų kombinavimas tarpusavyje įmonei leidžia pasiekti daugiau rinkų ir gerinti įmonės pelno rodiklius.

17 lentelė. Kategorijos marketingo strategijos kūrimas validacija per citatas

Sub-kodas	Validacija per citatas
Produktas (angl. <i>product</i>)	„Mes bet kokių atveju nu šiai dienai dėl to yra mintis ir yra, kad pasibandyti rinką ir neplanuojam, nes jokio uždarbio didelio, nes mums reikia pabandyti rinką ir tada statytą gamyklą, nes importuot iš Europos tiesiog – logistika viską suvalgo ir čia jokio biznio nebus. Mes pasiryžę eiti į tą nulį arba minusą vien dėl to, kad išsitiirti ir pastatyti gamyklą vietoje.“ Informantas A „Mes dar tik dabar pradėsime kurti marketingą. Yra jų marketingu įmonė. Ir mes pasirinkom donuts už dėl to, kad jų čia tiesiog nebuvo tokių europietiškių donut'ų šaldytų, o dabar antra konteinerį kruasanų mes nusiuntėm kainų pasiūlymą, jie renkasi.“ Informantas C „<...> bet turbūt krepšeliai [=produktų sąrašas] bus peržiūrėti <...>“ Informantas A „<...> tai va išvežėme donutsų [=spurgų] konteinerį. Kurį dabar tiesiog – tikriname rinką, nes, kaip ir minėjau, neapsimoka nieko ten siųsti. Dabar tiesiog testuojam rinką. Galbūt kruasanas dabar siųsime šiek tiek pavyzdžių ir tiesiog žiūrime kas eis.“ Informantas B „<...> šiai dienai yra panašių, bet jie daugiau nu nežinau čia kaip čia pasakyt daugiau tokia "bulkiški" nu, tarkim, kažkoks, kai ragelis, tai jisai nėra toks, kaip ką mes

	pripratę Europoj jis daugiau gal kaip "7-days", jį kur nusiperki paprasta bandelė, tiesiog kruasano formos, ar ne donut'ai irgi labai žemos kokybės. Tai tie yra tokių gaminių, kaip sakyti, formos bandoma atkartoti kas yra Europoje arba pasaulyje bet kokybė tai labai labai labai labai bloga.“ Informantas A „Tai daugiau tai ten nelabai yra kažko panašaus. Kokybiško turiu omeny. <...> tiesiog mūsų produkcija yra šiek tiek kokybiškesnė.“ Informantas B „Klientams galime pasiūlyti labai įdomių, visokių sprendimų“ Informantas B „Visą laiką pozicionuojama kaip kažką, kad yra kažkuo išskirtinis, nes negalim pramušti nieko, jeigu paprastą prekę pardavinėjant.“ Informantas B „<...> gal peržiūrėjimas pačių gaminių krepšelio <...> gali būt, kad bus tik tiesiog kažkurie gaminiai trinami, bet nebus taip, kodėl Indijos atsiskakysim kažkokių klientų.“ Informantas A „<...> mes tiesiog tiriam rinką ir ir žiūrim, kas rinkoje yra, žiūrint ko kas, kokios kainos yra, kas pas mus gaunasi, mūsų pardavimo kaina transportas, muitai, kokios ten kainos ar realu šitie parduoti.“ Informantas C
Kaina (angl. price)	„<...> šiai dienai pagrindinis tai vietiniai gamintojai, bet koku atveju jie gamina vietoj tai ir kai jų kainos yra žymiai žemesnės <...> su kaina šiai dienai mes nuo tikrai nesam konkurencingi, jeigu lyginam su vietiniais.“ Informantas A „<...> nes čia, Lietuvoje gaminti ir išsiųsti prekes į Indiją, tiesiog neapsimoka.“ Informantas B „Vietiniai gamintojai, bet jie neturi tokios kokybės, jie neturi tokios kokybės ir ten pas juos, pavyzdžiui, yra du kruasanai: yra kruasanas iš prancūzijos "Bridor" - jie taip ir vadina kruasanas-prancūzija, kaina trys eurai, vietinis kruasanas- kaina pardavimo euras dešimt.“ Informantas C „<...> tada kainodaros peržiūrėjimas, nes mes būdavo seniau, kad kainodarą taikydavom visiems maždaug vienodai <...> tai peržiūrėjimas, manau, irgi daro įtaką“ Informantas A „Dabar yra mūsų atstovas iš Lietuvos tenais, tai daugiau važiuojam per rinką, žiūrim, už kiek parduoda jau galutiniam tame B2B [=pardavimas verslas-verslui] segmente <...> tai su kainodara panašu, kad pataikom.“ Informantas A
Vieta/paskirstymas (angl. place)	„O jau ten vystant toliau verslą, tai gal kokybės užtikrinimas bus sudėtingas dalykas. Tai net ar išvežiojant prekes, pavyzdžiui, kad ten neatšiltų dėl tų visų temperatūrų skirtumų, drėgmės ir panašiai <...>“ Informantas B „Čia statant gamyklą ir vežant prekes tas pats užtikrinti tinkamą kokybę, kad tas galutinis produktas, atsidūręs pas klientą ir būtų toks, kokio norim, kad atsidurtų.“ Informantas B „Mes net dabar net nežiūrim į visą Indiją, nežiūrim bent vieną regioną. „<...> be poreikis jo yra didelis labai. Ypač Mumbajuje, kuris yra tikrai gana išsivystęs miestas ir ta dalis žmonių, kurie yra pasiturintys yra nemaža“. Informantas B „Mūsų ten gamybai ar ten žmonėms, kurie, jeigu viskas gerai, ten darys, kad galėtume išlaikyti temperatūrą, drėgmę, gamyklose, ir rasti tinkamus žmones, kurie sugebės tą padaryti ir išvežus prekes, kad pristatytų jas tinkamai ir panašiai.“ Informantas B „Mes, taikome į žmonės, kurie eina į ten. Tai prekes pirkėjams, tai per tuos taškus, per tikslingus klientus, manau, kad, pavyzdžiui, nu jeigu už „BigMac“ už keturis-septynis eurus, gali ir spurgą nusipirkti už 1 eurą nusipirkti. Tiesiog tikslingai klientus reikia susirasti.“ Informantas B „Yra labai išvystytas turizmas ir labai daug turistų <...> viešbučių tinklas turi šimtą aštuoniasdešimt ar du šimtus viešbučių, tai tai mūsų tikslas ir yra, kad eiti pirma per didžiuosius viešbučius ir stengtis parduoti gaminius, kuriuos jie galėtų siūlyti pusryčiams, vakarienei, pietums. Kur didžiausi kiekiai, nes daug labai turistų ir jie tikrai reikalauja tos kokybės ir jie pasiūlgs tų gaminių.“ Informantas A „<...> turėjome daug susitikimų ir su KFC, ir su McDonald's, su Starbucks. Ir yra jų susidomėjimas... ir su restoranais, ir viešbučiais“. Informantas B „<...> na, pavyzdžiui, tarkim restoranus. Na, tiesiogiai iš tavęs nieks nepirks.“ Informantas B „<...> greito maisto, ne ten, pavyzdžiui, McDonald's ar Starbucks <...>“ Informantas A „<...> jeigu žmogus eina į McDonald's, gali spurgą nusipirkti <...> arba jis eina į Starbucks ir tikrai jis eina kavos ir spurgos.“ Informantas B „<...> pagrindas yra kavinės <...> pavyzdžiui, dabar Starbucks yra penki šimtai per ateinančius kelis metus vėl bus penki šimtai. <...> Dabar yra ten kažkokių kavinų tinklas šimtas, per ateinančius metus bus trys šimtai <...>“ Informantas C

Skatinimas (angl. promotion)	„ <...> važiuojam per klientus vykdomus susitikimus pristatinėjame, kepa ir ir toks daugiau rinkos rinkos rinkos supratimas <...>“ Informantas A „ <...> supratimas viso to to to viso verslo modelio, nes šiai dienai vat kiek bendraujame, kiek susitikinėjame, matom, kad nu kardinaliai skiriasi, skirtingai suprantam visą verslo logiką tai tai tai, manau, čia bus didžiausias iššūkis.“ Informantas A „ <...> šiai dienai esamų tai faktas, kad neužteks ar ne, bet kaip ir kalbėjome, kad vietinių mes norim prisiimti tai turėti ir įmonės tą vadovą ne tai, kad tikslai tikslai vadybininkus, tai, ką turėjo tą vadovą, kuriam kelti tuos tikslus <...>. Mes prisiimsime vietinių, bet vis tiek važiuosim mokinti juos.“ Informantas A „ <...> turėjome daug susitikimų ir su KFC, ir su McDonald's, su Sturbucks. Ir yra jų susidomėjimas... ir su restoranais, ir viešbučiais. Ir visiems tinka, bet dabar tie kultūriniai skirtumai neleidžia tiesiog labai konkrečiai kažką įvardinti. <...> kiek turėjome susitikimų, va dabar vadybininkė buvo tenai. Ir yra Indijoje ir kiek buvo susitikimų, tai labai geri atsiliepimai. Poreikis yra, bet konkrečių dalykų dar nesutarė ir dėl „blind trust“ panašiai dabar“ Informantas B „ <...> O pozicionuojam save, kaip prekę geros kokybės ir premium-class, ko mes ir norime“ Informantas B „Prisigalvoja vadybininkė, žiūri visus ten tuos trendus [=tentencija, mada] ir tada siūlo klientams. Susigalvoja. Pati progos dar siūlo vienas da vėl tobulinusi protus. Tai visą laiką pozicionuojama, kaip galim kažką įdomaus pasiūlyti jo galutiniam vartotojui, kad gali mūsų produktas jo visam bendram krepšeliui išsiskirti kažkur geresnius pardavimus padaryti.“ Informantas B „ <...> galbūt galvos jų partneriai, kadangi jie yra vietiniai ir jie galvos kaip mus pozicionuoti.“ Informantas B „ <...> pats būdas to gaminimo, kad jisai šaldytas į įtikinimas, nes rinkoj tokio praktiškai nėra. O kas yra – šviežia, kepama ir vežiojama po prekybos taškus <...>“ Informantas A
Produktų standartizavimas	„ <...> čia, Europoj tu gali tą daryti – standartinius gaminius vežti <...>“ Informantas A „ <...> aišku, stengiamės pardavinėti, ką turim standartinio iš savo standartų kataloguose. Kadangi čia yra ir greičiau, ir patogiau pelningiau. <...> Visą laiką stengiasi pirmiausia pateikti, ką turim, o turim tikrai neblogų produktų.“ Informantas B
Produktų adaptacija	„ <...> kas liečia Aziją, Ameriką ar dar kažką tikrai ten yra ir reikalavimai, kažkokių ten konservantų negali būti. Ten negali būti joduota druska ir taip toliau tai tikrai šitą adaptuojamės ir turim tokių gaminių.“ Informantas A „ <...> kuriam tai pačiai Indijai, ane tai, kad be kiaušinių būtų gaminiai. Tai kaip ir pavyko mums tą padaryti, tai nes ten daugiau pas juos yra tas, kad veganai, kaip ir negali irgi tos gyvulinės, ane, nu jie vištą irgi skaito kaip gyvulį, tai ta prasme šita atidirbom <...>“ Informantas A „ <...> dažniausiai adaptuojam ko reikia rinkai <...>“ Informantas B „Esant poreikiui dažniausiai adaptuojame.“ Informantas B

Kategorijoje eksporto tipai ir jų derinimas nustatyti 2 sub-kodai (žr. 18 lentelę). Įmonė taiko tiek tiesioginio, tiek netiesioginio eksporto būdus. Interviu metu buvo įvardinta, jog įmonė turi tiek vidinių resursų, tiek eksporto patirties vykdant veiklą užsienio rinkose, todėl pirmenybė teikiama tiesioginio eksporto tipui. Vis dėlto, šis eksporto būdas nėra tinkamas visose rinkose, pavyzdžiui, Švedijos. Šioje rinkoje vyrauja kultūriškai nusistovėjusi tvarka, jog pirmenybė teikiama Švedijoje pagamintai produkcijai – dėl šios priežasties įmonė naudoja netiesioginį eksporto tipą parduodama savo produkciją tarpiniam klientui. Indijos rinkos atveju įmonė naudoja tiesioginį eksporto tipą, tiesiogiai dalyvauja eksporto procesuose, klientų paieškoje.

18 lentelė. Kategorijos eksporto tipai ir jų derinimas validacija per citatas

Sub-kodas	Validacija per citatas
Netiesioginis	„ <...> yra kai kurie produktai, kuriuos mes tie, kurių mes negalime pardavinėti kitur. Kitiems žmonėms, tai yra produktai sukurti specialiai klientui.“ Informantas B

	„ <...> yra šalys labai konservatyvios. Pavyzdžiui Švediją, ten yra <konkurento pavadinimas>, ir kad ir kaip mes norime tiesiogiai, mes nežinau, kokio dydžio turim būti įmonė, kad turėtumėm čia tiesiogiai tinklams parduoti, jie neperka iš mūsų jam neįdomu, nes yra Švedijoje yra ta politika "perkam iš Švedijos". Informantas C „Įmonė visada nori parduoti tiesiogiai tinklui. Bet nu jei tau nepavyksta, tai tada ieškai per kažkokį distributorių“ Informantas C
Tiesioginis	„ <...> bet kitur tai stengiamės per partnerius. Yra ilgamečiai partneriai ir visi padeda, visi pasako, kaip ką reikia daryt.“ Informantas A „Toj vietoj tinklams kavinėm kažkam turėtų tiesiogiai, kad kuo mažiau būtų tarpininkų, nes tai tauposi ir kaštai.“ Informantas C

Kategorijoje eksporto sprendimai nustatyti 3 sub-kodai (žr. 19 lentelę). Įmonė naudoja tris plėtros į užsienio rinką būdus. Eksportas vykdomas per užsienyje įsteigtus filialus, per įmonių įsigijimą, per bendros įmonės steigimą. Filialų steigimas ir įsigijimas vykdomas Europos šalyse dėl mažesnio kultūrinių ir logistinių atstumų, tačiau informantai išskiria, jog Indijos rinkos atveju kultūrinis skirtumas, didelis atstumas, logistiniai sunkumai nulemia sprendimą su atrastu partneriu steigti bendrą įmonę (angl. *joint venture*).

19 lentelė. Kategorijos eksporto sprendimai validacija per citatas

Sub-kodas	Validacija per citatas
Bendros įmonės steigimas (angl. <i>joint venture</i>)	„<...> tiesiog tiek, kiek ten reikia - mes čia ne turim galimybių gaminti. Mes neturime tokios gamyklos, kad pamaitintum tuos milijardus ir transporto kaštai, muitai yra labai dideli, tai mum nesigaus, joks pelnas ir joks biznis. Mes tiesiog išsibandom, kas eina ir tada ten statome gamyklas.“ Informantas C „<...> mums pigiau yra pastatyti ir gamint, mes daugiau galima uždirbti gaminant Indijoje.“ Informantas A „ <...> nu čia kaip pasakius čia realiai tai mes einam su partneriais, nes nors supratom, kad toj rinkoj tu eidamas vienas ir be jokių ten atstovų, nelabai ką padarysi. <...> turim tą partnerį vietinį, kuris aptarnauja ir važiuoja pas klientus. <...> Mes dėl to einam su partneriais ir prisiimsime ten vietinius žmones, žmones nebus taip, kad čia iš Lietuvos kažkas važiuos ir viską reguliuos.“ Informantas A „ <...> suradom teisingus žmones <...> matom, kad su jais galima, nes jie, kaip ir minėjau, daro nu šaldytus gaminius, turi logistiką ir supratimą apie tą šalį turi. Mums irgi, kaip ir tinka, jie irgi mato galimybę tą gamyklą statyti.“ Informantas A „Darom JV [=angl. <i>joint venture</i>] dabar Indijoje kas labai padės mums, galbūt į rinką pakliūti. <...> Radom įmonę kuri sutiko su mumis daryti tą JV įmonę, nes jie irgi šaldytos produkcijos patirties turi.“ Informantas B „Tai tiesiog <...> planas yra ten gaminti. Nes, jeigu ten negaminti, tai ten tikrai ne siųsim, tiesiog yra kitų rinkų, kurios yra lengviau prieinamos ir tai taip pat potencialios. Čia tiesiog yra labai puiki proga tenai įsitvirtinti.“ Informantas B „ <...> bet kaip įeiti į tą rinką tai geriau žino jie [=partneriai]. Lygiai taip pačiai mes žinom geriau kaip Lietuvoj dirbt geriau galim.“ Informantas B „Aš manau, kad neužteks gal vien dėl tų tai, kad žinių dėl tų kultūros skirtumų, kaip bendrauti. Tai Indijoje mūsų darbuotojai galbūt neturės tos tų žinių, galbūt gali būti kažkokie niuansai, kurių aš nežinau, bet tam turime partnerius tai, kurie tam padėtų.“ Informantas B „<...> turim klientą, kuris tuoj taps mūsų filialu, tai nu mes kuriame JV įmonę <...>“ Informantas C
Filialai	„...kas keitėsi tai įkūrėme filialus <...>, taip pat yra Lenkijos, dabar filialas daromas. <...>“ Informantas B
Įsigijimai	„<...> Olandijoje, vat buvo filialas, dabar įkurtas nu distributorių nusipirkom ir dabar atsakingas už tą regioną, nes moka ir kalbą, supranta kultūrą ir panašiai <...>“ Informantas B „<...> buvo įsigyta sumuštinių gamykla Latvijoje <...>“ Informantas A

Kategorijoje finansinių rezultatų rodiklių matavimas nustatyti 8 sub-kodai (žr. 20 lentelę). Finansiniai rodikliai leidžia kontroliuoti eksporto veiklos rezultatus, o šių rodiklių stebėjimas skatina įmones priimti tam tikrus vidinių pokyčių sprendimus. Analizuojamos įmonės atveju buvo išskirti septyni

finansiniai rodikliai, kuriais įmonėje matuojami eksporto rezultatai. Eksporto strateginiai sprendimai ir eksporto veikla daro tiesioginę įtaką rinkos augimo tempui, investicijų grąžai, gamybinių linijų apkrautumui, eksporto pelnui, pardavimų planui, EBITDA rodikliui, užsakymų skaičiui.

20 lentelė. Kategorijos finansinių rezultatų rodiklių matavimas validacija per citatas

Sub-kodas	Validacija per citatas
Rinkos augimo tempas	„ <...> augimo tempas tai tokių mes turim. Čia Lietuvoje mes jų gal mažai taikom, nes vis tiek akcentuojamės į tuos daugiau tokius kietuosius ir kuriuos labai lengvai paskaičiuoti.“ Informantas A „ <...> kiek esi Indijoje išsidėstęs <...>“ Informantas B
Investicijų grąža (ROI)	„ <...> pinigų srautas, kiek išleidžiam, kiek gaunam <...>“ Informantas A „ <...> ROI ir panašiai <...> tai visas tas atsipirkimas <...>“ Informantas B
Gamybinių linijų apkrautumas	„ <...> tada galima irgi priklausyti nuo linijų apkrovimo.“ Informantas A
Eksporto pelningumas	„ <...> paskutinė eilutė, kad kiek įmonė generuoja ir uždirbo pajamų, nes bet kokių atveju čia biznį darom“ Informantas A „Pelnas - svarbiausia.“ Informantas B
Pardavimų planas	„Tai turbūt <...> tas pardavimų planas <...>“ Informantas A „Pagrindinis dalykas, yra pardavimai turim planą, mėnesio ar ne ir žiūrima, ar ji vykdoma, ar ne, ką daugiau galim parduot. <...>“ Informantas C
EBITDA	„ <...> EBITDA <...>“ Informantas A
Užsakymų skaičius	„ <...> užsakymo skaičius – vis tiek viskas eis per skaitinius rodiklius“ Informantas B
Eksportuojamos produkcijos kiekis	„ <...> parduotas gaminių <...> skaičius – vis tiek viskas eis per skaitinius rodiklius“ Informantas B

Kategorijoje finansinių rezultatų rodiklių matavimas nustatyti 3 sub-kodai (žr. 21 lentelę). Analizuojamos įmonės atvejo analizės metu buvo išskirti šie nefinansiniai rodikliai: klientų pasitenkinimo rodiklis NPS, parduodamų skirtingų gaminių kiekis SKU, klientų kiekis regione.

21 lentelė. Kategorijos nefinansinių rezultatų rodiklių matavimas validacija per citatas

Sub-kodas	Validacija per citatas
Klientų pasitenkinimo rodiklis NPS	„ <...> NPS rodikliai kaip sėkmingumo vertinimui <...>“. Informantas B „Klientų pasitenkinimas yra daromas, apklausa kartą per metus. Siunčiam klientui anoniminę anketą užpildyti.“ Informantas C
Parduodamų skirtingų gaminių kiekis SKU	„ <...> tada kokius gaminius parduodam <...>“ Informantas A „ <...> Gal SKU skaičius eksportuojamas į Indiją <...>“ Informantas B
Klientų kiekis regione	„ <...> čia turbūt įdėjo į tai per klientų krepšelį, ar ne? Tai kokie klientai kokiam regione <...>“ Informantas A „ <...> visą laiką KPI rodikliai bus kiekybiniai, kiek ten pasiekiau tam tikrą skaičių tokių klientų <...>“ Informantas B

Kategorijoje mokymasis iš patirties nustatyti 3 sub-kodai (žr. 22 lentelę). Mokymasis iš patirties – tai gebėjimas interpretuoti pasiektus veiklos rezultatus, atlikti refleksiją, remiantis išvadamis pritaikyti arba pakoreguoti strateginius sprendimus taip geriant įmonės rezultatus. Eksporto strateginių sprendimo pasirinkimo kontekste, tai yra tęstinis procesas įmonės vidinėje veikloje suteikiantis gebėjimą įmonės strateginiuose sprendimuose taikyti sprendimų priėmimą, remiantis ankstesnių sprendimų sėkme ar nesėkme. Interviu analizės metu buvo išskirtas eksporto strategijos adaptacijos veiksnys, lemiantis eksporto būdo pokytį. Informantas A ir informantas B įvardino, jog eksporto rezultatai daro įtaką marketingo strategijos adaptacijai. Informantas C įvardino, jog eksporto aukšti rezultatai daro įtaką gamybos pajėgumo didinimui.

22 lentelė. Kategorijos mokymasis iš patirties validacija per citatas

Sub-kodas	Validacija per citatas
Eksporto strategijos adaptacija	„Jeigu viskas - tvarkoje mes tiek daugiau tos produkcijos nesiųsime tiesiog pastatysime gamybą.“ Informantas B
Marketingo strategijos adaptacija	„ <...> tai tik tai yra su Indija. Tai pirmas konteineris išmuitintas prieš pusantro mėnesio, bet jis daugiau toksai išsiųstas ne tai, kad pardavinėt, o ištirti rinką ir ir važiuojam per klientus vykdomus susitikimus pristatinėjame, kepa ir toks daugiau rinkos rinkos supratimas<...>“ Informantas A „Dabar keičiam visą gal požiūrį į pardavimus <...> kaip pačiai nutraukė ekskluzivą su japonais, nes tiesiog matėm, kad nėra prasmės patys daugiau galima padaryti. Tai šiek tiek keičiame dalykus, kurie anksčiau trukdė <...>“ Informantas B
Eksportas skatina didinti gamybos pajėgumą	„Aplamai prieš du metus turėjau iššūkį, kaip padaryt klientą. Aš kaip pardavėja, kaip padaryt klientą laimingu neparduodant, nes gi mes neturėjom ką parduot - mūsų linijos buvo tiek apkrautos. Tai du metus mes išeminėjome produktus, pykome su klientais ir nuleidę galvas vaikščiojom <...>“ Informantas C

4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir rekomendacijos

Atlikta mokslinės literatūros, antrinių duomenų bei pusiau struktūrizuoto interviu analizę buvo išskirti veiksniai darantis įtaką įmonių eksporto strateginiams sprendimams. Išskirti veiksniai atitinka adaptuotą eksporto vystymo strateginių sprendimų proceso modelį (žr. 5 pav.) ir suteikia žinių, kokie veiksniai sudaro kiekvieną modelio dedamąją.

Tikslas – tai unikali kiekvienos įmonės ateities vizija, krypties nusakymas ko tikimasi pasiekti. Analizės metu buvo išskirti tikslai, kurie daro įtaką eksporto strateginiams sprendimams (žr. 23 lentelę). Visi literatūros analizės metu išskirti veiksniai buvo išskirti ir empirinio tyrimo metu.

23 lentelė. Tikslų siekimo veiksniai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus

Veiksny	Išskiriama literatūroje	Išskiriama antriniuose duomenyse	Išskiriama empirinio tyrimo metu
Gamybinio pajėgumo išnaudojimas	+		+
Pelno didinimas	+		+
Veiklos diversifikavimas	+		+
Plėtra	+		+

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog 20 iš 22 visų išskirtų vidinių veiksmų buvo atrasta analizuojant antrinius duomenis arba identifikuota empirinio tyrimo metu (žr. 24 lentelę).

24 lentelė. Vidiniai veiksniai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus

Veiksny	Išskiriama literatūroje	Išskiriama antriniuose duomenyse	Išskiriama empirinio tyrimo metu
Įmonės dydis	+	+	
Įmonės amžius	+	+	
pramonės kategorija kurioje veikia	+	+	
Nuosavybės struktūra	+	+	
organizacinė struktūra	+		+

Juridinė forma	+		
valdybos sudėtis (nariai)	+		+
akcininkų struktūra	+		+
Finansiniai resursai ir finansinis kapitalas	+		+
bendras įmonės turtas	+		+
žmogiškieji resursai	+		+
išskirtinių sugebėjimų panaudojimas			+
inovacinė veikla (R&D)	+	+	+
pažangių technologijų naudojimas (skaitmenizavimas)	+	+	+
tvarių produktų gamyba	+		
didėjanti gamybos apimtis		+	+
didėjantis gamybos pajėgumas (Gamybos pajėgumo neišnaudojimas)			+
Patirtis ir žinios eksportuojant produktus			+
Dalyvavimas parodose			+
Vidinės įmonės elgesio vertybės			+
Partnerystė su vietine įmone			+
Vidinių įmonės procesų efektyvinimas			+

Tuo tarpu žiūrint į išskirtus išorinius veiksnius, pastebima jog 15 iš 17 veiksmų kartojasi naudojant skirtingus analizės metodus (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Išoriniai veiksniai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus

Veiksny	Išskiriama literatūroje	Išskiriama antriniuose duomenyse	Išskiriama empirinio tyrimo metu
Pasaulinė paklausa, prekių paklausos didėjimas	+	+	+
Demografiniai rodikliai	+	+	+
laisvos prekybos sutartys	+		
muitų dydis	+	+	+
Reglamentai, aplinkosauginiai reglamentai	+		
transporto ir logistikos infrastruktūra	+		+
vidinės rinkos perpildymas	+	+	
konkurencija (korupcija)	+		+
ekonominiai rodikliai	+	+	+
finansinio sektoriaus išvystymo lygmuo	+		+
Politika (politinis stabilumas, vyriausybės politika)	+	+	+

geopolitinis nestabilumas	+		+
Tarptautinės aplinkos neapibrėžtumas			+
kultūriniai skirtumai	+	+	+
Energetinių ir žaliavų išteklių kainos didėjimas			+
Sertifikavimas			+
Išorinių institucijų apdovanojai			+

Marketingo strategijos kūrimo veiksniai darantys įtaką eksporto strateginiams sprendimams buvo išskirti tiek literatūros analizės metu, tiek atliekant empirinį tyrimą (žr. 26 lentelę).

26 lentelė. Marketingo strategijos kūrimo veiksniai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus

Veiksny	Išskiriama literatūroje	Išskiriama antriniuose duomenyse	Išskiriama empirinio tyrimo metu
Produktas (angl. <i>product</i>)	+		+
Kaina (angl. <i>price</i>)	+		+
Vieta/paskirstymas (angl. <i>place</i>)	+		+
Skatinimas (angl. <i>promotion</i>)	+		+
Produktų standartizavimas	+		+
Produktų adaptacija	+		+

23, 24, 25, 26 lentelėse išvardinti veiksniai daro įtaką tiek eksporto tipo pasirinkimui, tiek paties eksporto būdo sprendimų priėmimui. Priklausomai nuo įmonės strategijos charakteristikų, strateginių tikslų, užsienio rinkų įmonės renka skirtingus eksporto sprendimus (žr. 27 lentelę).

27 lentelė. Eksporto sprendimai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus

Eksporto sprendimai		Išskiriama literatūroje	Išskiriama antriniuose duomenyse	Išskiriama empirinio tyrimo metu
Eksporto tipas	Tiesioginis	+	+	+
	Netiesioginis	+		+
Eksporto būdas	Licenciniai susitarimai	+		
	Franšizė	+		
	Filialai/pardavimų biurai	+	+	+
	Bendros įmonės (angl. <i>JV</i>)	+		+
	Nuosavo kapitalo įmonės steigimas	+		
	Įsigijimai		+	+

Įmonės tiek finansiniai, tiek nefinansiniai rodikliai suteikia žinių, leidžia pamatuoti eksporto rezultatus pagal skirtingus kriterijus (žr. 28 lentelę).

28 lentelė. Įmonės eksporto veiklos rezultatai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus

Rezultatas		Išskiriama literatūroje	Išskiriama antriniuose duomenyse	Išskiriama empirinio tyrimo metu
Finansiniai rodikliai	Investicijų grąža	+		+
	Eksporto apyvarta	+	+	
	Eksporto pelningumas	+		+
	Rinkos dalies augimas	+		+
	Eksportuojamos produkcijos kiekis	+		+
	Užsakymų skaičius	+		+
	Pradavimų planas			+
	Eksporto šalių skaičius	+	+	
	Gamybinių linijų apkrautumas			+
	EBITDA			+
Nefinansiniai rodikliai	prekės ženklo žinomumas užsienio rinkoje	+		
	klientų pasitenkinimas	+		+
	reputacijos užsienio rinkoje stiprinimas	+		
	ilgalaikių santykių kūrimas su užsienio partneriais	+		+
	derybinių pozicijų su klientais stiprinimas	+		
	įmonės konkurencinis pranašumas užsienio rinkose	+		
	Parduodamų skirtingų gaminių kiekis SKU			+

Mokymasis iš patirties, skirtingų strategijų adaptavimas, rezultatų interpretavimas leidžia palyginti skirtingas eksporto rinkas, interpretuoti rezultatus bei koreguoti strateginius sprendimus. Mokymasis iš patirties viso buvo išskirti 5 sprendiniai, iš kurių 3 sprendiniai buvo išskirti empirinio tyrimo metu (žr. 29 lentelę).

29 lentelė. Mokymasis iš patirties sprendimai išskirti naudojant skirtingus analizės būdus

Sprendinys	Išskiriama literatūroje	Išskiriama antriniuose duomenyse	Išskiriama empirinio tyrimo metu
Mokymasis per sėkmingą/nesėkmingą eksporto patirtį	+		
Žinių pritaikymas kuriant strategiją naujai eksporto rinkai	+		
Eksporto strategijos adaptacija	+		+

Marketingo strategijos adaptacija	+		+
Eksportas skatina didinti gamybos pajėgumą			+

Apibendrinant empirinį tyrimą galima teigti, jog:

- bendrąja prasme, visi atrasti veiksniai daro įtaką ilguoju laikotarpiu, tačiau trumpuoju laikotarpiu didžiausią įtaką daro du veiksniai – pusiau struktūrizuoto interviu metu informantai didelį svarbą skyrė valdybos ir partnerio veiksniams. Anot informantų, tai buvo lemtingi veiksniai lėmę eksporto Indijos rinkos pasirinkimą;
- išskirtas adaptuotas eksporto vystymo strateginių sprendimų proceso modelis (10 pav.) atitiko įmonės eksporto strateginių sprendimų eigą UAB „Mantinga“ įmonėje: įvardijamas tikslas, ko yra siekiama; tikslo įgyvendinimui įmonėje išskiriami veiksniai, darantys įtaką eksporto rezultatams; eksporto veiklos pradžioje kuriama preliminarinė marketingo strategija, parenkami eksporto rinkoje tikėtini paklausūs gaminiai; jie eksportuojami parenkant pigiausią eksporto būdą (šiuo atveju buvo pasirinktas tiesioginis eksportas remiantis vietinio distributoriaus pagalba); matuojami eksporto veiklos rezultatai; interpretuojant rezultatus adaptuojama marketingo strategija, eksporto būdas, sprendimai pagal eksporto veiklos rezultatus tol, kol pasiekiamas tikslas atspindintys rezultatai.

Rekomendacijos

Rekomendacijos įmonei paremtos veiksniais, kurie nebuvo išskirti antrinių duomenų tyrimo ir pusiau struktūrizuoti interviu analizės metu.

- **įvertinti juridinę formą.** Būtų tikslinga įvertinti ar įmonės juridinė forma yra tinkama tolimesniam įmonės struktūros didėjimui, kurį įmonė patiria vykdydama eksportą. Didėjanti eksporto apimtis taikant skirtingus eksporto būdus didina procesų kiekį, rizikas, todėl į šiuos veiksnius turėtų būti atsižvelgta parenkant tinkamą juridinę formą;
- **įvertinti tvarių produktų gamybos galimybes.** Analizės metu buvo išskirta, jog įmonė turi neišnaudoto gamybinio pajėgumo. Šį pajėgumą galėtų įmonė išnaudoti gamindama ir eksporto rinkai siūlydama tvarius, ekologiškus produktus, pagamintus iš sertifikuotų ekologiškų ingredientų;
- įvertinti galimybes eksporto sprendimuose taikyti įmonės dar nenaudojamas **laisvos prekybos sutartis**, kurios yra taikomos ES įmonių pagaminamos produkcijos eksportui į Singapūrą (ESSLPS), Pietų Korėją, Vietnamą;
- įvertinti, ar **reglamentų ir aplinkosauginių reikalavimų** atitikimui patiriamus kaštus atperka grįžtama finansinė nauda bei kokią įtaką daro įmonės eksporto veiklos rezultatams;
- išsiaiškinti, kodėl yra patiriamas **vidinės rinkos perpildymas** bei įvertinti galimybes į įmonės parduodamų produktų sąrašą įtraukti produktus pakaitalus taip užimant didesnę vidinės rinkos dalį;
- įmonės ateities planuose siūloma numatyti eksporto plėtros būdą **nuosavo kapitalo įmonės steigimą** užsienio šalyse – tai leistų turėti didesnę įmonės kontrolę, lyginant su bendra įmone;
- siūloma įmonėje rezultatų vertinimui įtraukti šiuos **nefinansinius rodiklius**: prekės ženklo žinomumas užsienio rinkoje, reputacijos užsienio rinkoje stiprinimas, derybinių pozicijų su klientais stiprinimas, įmonės konkurencinis pranašumas užsienio rinkose. Šių veiksmų matavimas, sekimas leidžia įmonei matyti, kokiam lygyje yra pozicionuojamas kriterijus;

- rekomenduojama sukurti metodiką, sistemą, kuri leistų užtikrinti **patirties ir žinių tęstinumą** taip išvengiant **tikimybę nekartoti praeities klaidų**.

Išvados

1. Tendencingai didėjantis pasaulinis prekybos indeksas leidžia teigti, jog vis daugiau įmonių tampa tarptautinėmis, eksportuoja prekes, didina konkurencingumą vietiniams verslams. Tarptautinio verslo kontekste eksporto veikla suteikia potencialą plėstis, išnaudoti turimus gamybinius pajėgumus, diversifikuoti veiklą, didinti pajamas, pelną. Įmonių eksporto sprendimai dažniausiai būna nulemti laipsnišku įėjimu į naujas eksporto rinkas jas tiriant – toks įėjimo būdas leidžia minimaliomis išlaidomis patekti į užsienio rinką ir nesėkmės atveju išeiti iš jos, patiriant kuo mažesnius nuostolius. Taip pat eksporto sprendimai, paremti pritaikant ankstesnių panašių rinkų patirtimi, leidžia mažinti nesėkmingų eksporto rezultatų tikimybę. Eksporto įmonės eksporto strateginiai sprendimai yra svarbūs įmonės valdymo procesuose, nes tai nulemia tiek finansinius, tiek nefinansinius rezultatus (įmonės motyvacijos lygį, nusivylimą, įvaizdžio reputaciją). Nesėkminga eksporto patirtis gali užkirsti norą toliau vykdyti eksportą. Dėl šios priežasties, tinkamai parinkti, adaptuoti eksporto sprendimai didina sėkmingų rezultatų pasiekimo tikimybę.
2. Literatūros analizės metu paaiškėjo, jog atlikta daug skirtingų mokslinių tyrimų išskiriančių eksporto strateginius sprendimus lemiančius veiksniai. Vis dėlto, šiuose tyrimuose buvo analizuojamas ryšys tarp veiksnio ir eksporto rezultatų. Šis tyrimas apjungia anksčiau atliktus tyrimus ir leidžia teigti, jog įmonių eksporto strateginius sprendimus lemia veiksnų visuma, kurią sudaro: tikslo veiksniai (gamybinio pajėgumo išnaudojimas, pelno didinimas, veiklos diversifikavimas, plėtra), vidiniai įmonės lygmens veiksniai (įmonės dydis, įmonės amžius, pramonės kategorija, nuosavybės struktūra, organizacinė struktūra, juridinė forma, valdybos sudėtis, akcininkų struktūra, įmonės finansiniai resursai, bendras įmonės turtas, žmogiškieji ištekliai, inovacinė veikla, pažangių technologijų naudojimas, tvarių produktų gamyba), išorinio lygmens veiksniai (pasaulinė paklausa, demografiniai rodikliai, laisvos prekybos sutartys, muitų dydis, įvairūs reglamentai, transporto ir logistikos infrastruktūra, vidinės rinkos perpildymas, konkurencija, ekonominiai rodikliai, išvystytas finansinis sektorius, politika, geopolitinis nestabilumas, kultūriniai skirtumai), marketingo strategijos keturių elementų modelio (4P) kintamieji (produktas, kaina, vieta/paskirstymas, skatinimas), produktų standartizavimas ir produktų adaptacija. Remiantis literatūros analize buvo parengtas adaptuotas eksporto vystymo strateginių sprendimo modelis, kurį analizuojama įmonė gali taikyti didindama eksporto apimtis ar besirenkant naujas, dar neišrinktas eksporto rinkas. Šis modelis leidžia įvertinti ar pritaikyti eksporto sprendimai leido pasiekti iškeltus tikslus. Modelis sudarytas iš veiksnų, eksporto tipo, būdų derinimo, eksporto sprendimų, rezultatų ir interpretavimo. Literatūros analizės metu buvo nustatyta, jog eksportą vykdančios įmonės kombinuoja įvairius eksporto tipus (tiesioginį, netiesioginį eksportą) ir eksporto būdus (licencinius susitarimus, franšizę, filialus, bendras įmones, nuosavas įmones). Rezultatus siūloma matuoti tiek finansiniais (pvz. investicijų grąža (angl. *return on investment* – ROI), eksporto apyvarta, eksporto pelningumas, rinkos dalies augimas (angl. *market share growth*), eksportuojamos produkcijos kiekis, užsakymų skaičius, eksporto diversifikavimas į skirtingas šalis), tiek nefinansiniais rodikliais (pvz. prekės ženklo žinomumas užsienio rinkoje, klientų pasitenkinimas, reputacijos užsienio rinkoje stiprinimas, ilgalaikių santykių kūrimas su užsienio partneriais, derybinių pozicijų su klientais stiprėjimas, įmonės konkurencinis pranašumas užsienio rinkose). Galiausiai modelis papildomas visą apjungiančiu dedamuoju – mokymasis iš patirties. Šis dedamasis suprantamas kaip įmonės sugebėjimas interpretuoti eksporto veiklos rezultatus, mokėjimas pritaikyti arba adaptuoti strategiją pagal nuolat besikeičiančią verslo aplinką.

3. Atvejo tyrimo metodologija sudaryta remiantis mokslinių šaltinių tyrimų metodologija ir keliamais tikslais. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kombinuotas tyrimo metodas sudarytas iš dviejų atskirtų instrumentų: kokybinio tyrimo metodo – pusiau struktūrizuoto interviu ir antrinių duomenų analizės. Pusiau struktūrizuotas interviu leido suprasti gilumines priežastis, tačiau apsiriboja informantų asmenine patirtimi ir duomenų tikrumu, todėl antrinių duomenų analizės metodas laido tyrimą papildyti faktais pagrįstais argumentais. Kokybinio tyrimo informantų apimtį nusakė noras pasirinkti tikslinius informantus, turinčius tyrimui reikalingos informacijos. Dėl šios priežasties pasirinkta apklausti aukščiausią eksporto skyriaus darbuotoją – eksporto direktorių, o interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti kiti galimi informantai, galintys tyrimui pateikti reikalingos informacijos. Kokybinis tyrimas atliktas viso apklausiant 3 informantus. Pusiau struktūrizuoto interviu metu užduotų, iš anksto paruoštų 43 klausimų, atsakymams interpretuoti pasitelkta „MAXQDA“ programa, leido apdoroti duomenis ir išskirti 9 kodus, 54 sub-kodus.
4. Atlikus antrinių duomenų analizę, analizuojant vidinius įmonės duomenis paaiškėjo, jog įmonės eksporto sprendimus lemia didėjanti gamybos apimtis, R&D veikla ir išoriniai veiksniai, tokie kaip rinkos reakcija į produktą ir vidinės rinkos perpildymas. Remiantis statistinių duomenų analize buvo išskirti išoriniai veiksniai – politinis stabilumas, vyriausybės remiamos programos, ekonominiai rodikliai, demografiniai rodikliai, urbanizacijos lygis, technologinis tobulėjimas, kultūriniai skirtumai, muitai. Empirinio tyrimo metu paaiškėjo, jog didžiąją dalį veiksnių įmonė įvertina formuodama eksporto strategiją, tačiau didžiausią įtaką UAB "Mantinga" įmonės eksporto strateginiuose sprendimuose plėtros į Indiją atveju lėmė valdybos ir partnerio Indijos rinkoje veiksniai.
5. Remiantis atrastais veiksniais, išskiriamos **rekomendacijos** įmonei: įvertinti ar juridinė forma yra tinkama įmonės struktūros didėjimo atveju; įvertinti galimybę rinkai tiekti tvarius produktus; pasinaudoti laisvomis prekybos sutartimis; įvertinti ar reglamentinių ir aplinkosauginių reikalavimų atitikimui patirti kaštai atneš įmonei naudos; įvertinti galimybės vidinės rinkos perpildymo mažinimui pasiūlyti prekių pakaitalų; įvertinti galimybes ateities planuose užsienio rinkoje steigti nuosavo kapitalo įmonę; pasiūlyta eksporto veiklos rezultatus vertinti nefinansiniais rodikliais; įvertinti būdus, kurie užtikrintų įmonės eksporto patirties ir žinių tęstinumą.
6. Šio tyrimo metodika gali būti naudojami kitų, panašias charakteristikas turinčių įmonių, empiriniuose tyrimuose siekiant nustatyti ar kitose įmonėse išskiriami eksporto strategijos pasirinkimui renkantis Indijos rinką veiksniai atkartoja šio tyrimo rezultatus.

Literatūros sąrašas

1. Abuseridze, G. (2020). Political stability and trade agreements. *Tbilisi: Bulletin of the Georgian National Academy of Sciences*.
2. Adomako, S., Frimpong, K., Danso, A., Amankwah-Amoah, J., Uddin, M., & Kesse, K. (2020). Home country institutional impediments and international expansion of developing country SMEs. *International Business Review*, 29(5), 101716.
3. Agarwal, J., & Feils, D. (2007). Political risk and the internationalization of firms: An empirical study of Canadian-based export and FDI firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(3), 165–181. <https://doi.org/10.1002/cjas.26>
4. Alp, V., & Ervural, B. C. (2023). Strategic Demand Forecasting with Machine Learning Algorithms in a Dyeing Company. In M. G. çyılmaz & N. M. Durakbasa (Eds.), *Towards Industry 5.0* (pp. 188–197). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24457-5_16
5. Avsar, V., & Batmaz, O. (2025). Exporting Under Political Risk: Payment Term Selection in Global Trade. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 298. <https://doi.org/10.3390/jrfm18060298>
6. Bayar, G. (2018). Estimating export equations: a survey of the literature. *Empirical Economics*, 54(2), 629–672. <https://doi.org/10.1007/s00181-016-1220-3>
7. Baker, W. E., Grinstein, A., & Perin, M. G. (2020). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Foreign Market Entry: the Roles of Marketing Program Adaptation, Cultural Distance, and Unanticipated Events. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(1), 63–91. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00257-0>
8. Balabanis, G. (2015). Matching Service Mixes to Internal and External Contingencies in Export Intermediary Firms: Profitability and Efficiency Implications.
9. Bas, M. (2012). Input-trade liberalization and firm export decisions: Evidence from Argentina. *Journal of Development Economics*, 97(2), 481–493. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2011.05.010>
10. Bellone, F., Musso, P., Nesta, L., & Schiavo, S. (2010). Financial Constraints and Firm Export Behaviour. *World Economy*, 33(3), 347–373. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2010.01259.x>
11. Benkraiem, R., & Miloudi, A. (2014). How did export activity affect small business access to bank capitals during the global crisis?. *Corporate Ownership & Control*, 11(2), 72-80.
12. Berezvai, Z. (2020). Benefits and Costs of International Trade. In *World Trade and Local Public Interest: Trade Liberalization and National Regulatory Sovereignty* (pp. 11-32). Cham: Springer International Publishing.
13. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybiųjų tyrimų metodologija : vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
14. Boonchoo, P. (2025). The impact of causation and effectuation decision-making logics on de-internationalization strategies of small- and medium-sized export firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), Article 24. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00483-y>
15. Brei, V. A., D'Avila, L., Camargo, L. F., & Engels, J. (2011). The influence of adaptation and standardization of the marketing mix on performance: a meta-analysis. *BAR, Brazilian Administration Review*, 8(3), 266–287. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922011000300004>

16. Brodrechtova, Y. (2008). Determinants of export marketing strategies of forest products companies in the context of transition — The case of Slovakia. *Forest Policy and Economics*, 10(7), 450–459. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2007.12.004>
17. Bussy, A., & Zheng, H. (2023). Responses of FDI to geopolitical risks: The role of governance, information, and technology. *International Business Review*, 32(4), Article 102136. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102136>
18. Caggese, A., & Cuñat, V. (2013). Financing constraints, firm dynamics, export decisions, and aggregate productivity. *Review of Economic Dynamics*, 16(1), 177–193.
19. Carlos M.R. Pinho, J. (2012). Modeling the Impact of Commitment–Trust on Cooperation and Performance: The Specific Case of Exporter and Intermediaries Relationships. In S. Zou & K. S. Swan (Eds.), *Interdisciplinary Approaches to Product Design, Innovation, & Branding in International Marketing* (Vol. 23, pp. 243–265). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2012\)0000023016](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2012)0000023016)
20. Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56–75.
21. Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J., Rammal H. G., Rose E.L. (2015). *International Business: The New Realities, 2nd Ed.*
22. Charpin, R., & Cousineau, M. (2025). Friendshoring: how geopolitical tensions affect foreign sourcing, supply base complexity, and sub-tier supplier sharing. *International Journal of Operations & Production Management*, 45(5), 1006–1031. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2024-0067>
23. Chawda, S., & Prakash, V. (2023). Impact Assessment of Solar Integrated Residential Consumers on Retailer Decision-making. *Smart Grids and Sustainable Energy*, 8(3), Article 14. <https://doi.org/10.1007/s40866-023-00171-4>
24. Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2019). Nonlinear Effects of Dynamic Export Pricing on Export Sales: A Longitudinal Investigation. *Journal of International Marketing (East Lansing, Mich.)*, 27(3), 60–78. <https://doi.org/10.1177/1069031X19845853>
25. Cheng, H.-L., & Huang, M.-C. (2019). The trade-off between institutionally proximal and distal markets: The impact of home market pressures on firms' export market selection. *Industrial Marketing Management*, 76, 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.005>
26. Chikhi, S. M. R., & Gachi, F. (2025). The impact of firm characteristics on export barriers: The Algerian case: The impact of firm characteristics on export barriers: The Algerian case. *Journal of International Entrepreneurship*, 23(2), 415–448. <https://doi.org/10.1007/s10843-025-00376-x>
27. Chishty, S. K., Sayari, S., Mohamed, A. H., Mallick, M. F., Khan, N., & Inkesar, A. (2025). The utilisation of artificial intelligence in the export performance of MNCs: The role of cultural distance. *Administrative Sciences*, 15(5), 1–13. <https://doi.org/10.3390/admsci15050160>
28. Chung, H. F. L., & Ho, M. H.-W. (2021). International competitive strategies, organizational learning and export performance: a match and mis-match conceptualization. *European Journal of Marketing*, 55(10), 2794–2822. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2019-0309>
29. Cieřlik, A., Michaćek, J. J., & Szczygielski, K. (2024). Direct Versus Indirect Exports in Post-Communist Europe and Central Asia: The Role of Innovation Activities and Internationalization. *Eastern European Economics*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–17. <https://doi.org/10.1080/00128775.2022.2164510>

30. Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16–30. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.12.004>
31. Cooper, R. G. (1992). The NewProd system: The industry experience. *Journal of Product Innovation Management*, 9(2), 113–127. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(92\)90003-U](https://doi.org/10.1016/0737-6782(92)90003-U)
32. Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1985). The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, 16(1), 37–55. <http://www.jstor.org/stable/154483>
33. Dalloshi, P., Borovci, M., & Rexha, D. (2025). The Transformative Impact of EU Product Requirements on Costs and Revenues in the Manufacturing Sector in a Developing Economy. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 20(5).
34. Daniels, D. P., & Zlatev, J. J. (2019). Choice architects reveal a bias toward positivity and certainty. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 132–149. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.12.004>
35. De Sousa, J., Disdier, A.-C., & Gaigné, C. (2020). Export decision under risk. *European Economic Review*, 121, Article 103342. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2019.103342>
36. Dias, V. F. M. B., Cunha, M. A., Peixoto, F. M., & Jesuka, D. (2021). DO OWNERSHIP CONCENTRATION AND THE BOARD OF DIRECTORS AFFECT EXPORTS?/CONCENTRACAO ACIONARIA E CONSELHO DE ADMINISTRACAO IMPACTAM AS EXPORTACOES? *Revista de administração Mackenzie*, 22(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMF210009>
37. Fernandes, A. M., Ferro, E., & Wilson, J. S. (2019). Product Standards and Firms' Export Decisions. *The World Bank Economic Review*, 33(2), 353–374. <https://doi.org/10.1093/wber/lhw071>
38. Fisman, R., Guriev, S., Ioramashvili, C., & Plekhanov, A. (2024). Corruption and Firm Growth: Evidence from around the World. *The Economic Journal (London)*, 134(660), 1494–1516. <https://doi.org/10.1093/ej/uead100>
39. Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model – the implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47(9), 1135–1144. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0014-3>
40. Fryges, H., & Wagner, J. (2010). Exports and Profitability: First Evidence for German Manufacturing Firms. *World Economy*, 33(3), 399–423. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2010.01261.x>
41. Fu, F., Chen, S., & Yan, W. (2023). Consequences of trade regulations on international trade in remanufacturing. *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, 40(02), 2250016.
42. Fuchs, M. (2022). *International Management : The Process of Internationalization and Market Entry Strategies* (1st ed. 2022.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65870-3>
43. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: registrų centras.
44. García-Alaminos, Á., Cadarso, M.-Á., López, L. A., & Tobarra, M.-Á. (2026). Recent global value chain reconfiguration: drivers and consequences on EU carbon footprint. *Ecological Economics*, 240, Article 108828. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2025.108828>

45. Golovko, E., Lopes-Bento, C., & Sofka, W. (2022). Marketing learning by exporting – how export-induced marketing expenditures improve firm performance. *Journal of Business Research*, 150, 194–207. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.015>
46. Golovko, E., Lopes-Bento, C., & Sofka, W. (2023). Learning by exporting for marketing innovation. *Industry and Innovation*, 30(5), 607–635. <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2161874>
47. Gonzalez-Rivera, G. (2005). Outsourcing: three long run predictions. *Global business and economics review*, 7(2-3), 226-233.
48. Grandinetti, R., & Mason, M. C. (2012). Internationalization modes other than exporting: The missing determinant of export performance. *European Business Review*, 24(3), 236–254. <https://doi.org/10.1108/09555341211222495>
49. Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PloS One*, 15(5), Article 0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
50. Guo, J. (2024). How geopolitical risk affect firms' internationalization performance: Evidence from China. *Heliyon*, 10(9), Article e30152. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30152>
51. Gurl, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review.
52. Hajarath, K. R., & Chaitanya, K. (2025). Geopolitical trade tensions and their strategic impact on global supply chains. *International Journal of Global Innovations and Solutions*, 2(2). <https://doi.org/10.63412/69q6b447>
53. Hasibuan, L. H., Musthofa, S., Putri, D. M., & Jannah, M. (2023). Comparison of Seasonal Time Series Forecasting Using Sarima and Holt Winter'S Exponential Smoothing (Case Study: West Sumatra Export Data). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika dan Terapan*, 17(3), 1773-1784. <https://doi.org/10.30598/barekengvol17iss3pp1773-1784>
54. Hassan, M. S., Kausar, A., & Arshed, N. (2022). Investigating Export Determinants: A Time Series Evidence From Canada. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221101037>
55. He, X., Teng, R., & Feng, D. (2024). Climbing the Export Quality Ladder: Role of Human Capital. *China & World Economy*, 32(2), 125–159. <https://doi.org/10.1111/cwe.12528>
56. Helmold, M. (2022). International Marketing and Sales. In *Performance Excellence in Marketing, Sales and Pricing* (pp. 169–176). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10097-0_16
57. <https://books.google.lt/books?id=KcSaBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>
58. <https://www.scopus.com/pages/publications/85059982475?inward#>
59. Huang, X., & Liu, X. (2017). How do firms finance their exports? - evidence from China. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 26(2), 154–173. <https://doi.org/10.1080/09638199.2016.1227869>
60. Yimam, M. H., Durie, A. D., & Yimer, G. M. (2025). The role of firm resources, capabilities, and export promotion programs in enhancing export performance: the mediating effect of product adaptation in Ethiopia's leather industry. *Future Business Journal*, 11(1), Article 151. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00569-9>
61. Isabelle, D., Horak, K., McKinnon, S., & Palumbo, C. (2020). Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries.

62. Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.
63. José López Rodríguez, & Bill Serrano Orellana. (2020). Human capital and export performance in the Spanish manufacturing firms. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 99–119. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2019-0143>
64. Kapri, K. (2019). Impact of political instability on firm-level export decisions. *International Review of Economics & Finance*, 59, 98–106. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2018.08.008>
65. Kareem, F. O., Brümmer, B., & Martinez-Zarzoso, I. (2017). European Union Market Access Conditions and Africa's Extensive Margin of Food Trade. *World Economy*, 40(10), 2277–2300. <https://doi.org/10.1111/twec.12466>
66. Kelmendi, J., Beqiri, A., Shuajibi, E., Talibzade, O., & Ketners, K. (2025). THE ECONOMIC IMPACT OF GEOPOLITICAL TENSIONS ON GLOBAL TRADE AND SUPPLY NETWORKS. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 9(2), 839-855. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v9i2.39481>
67. Klasen, A., Krummaker, S., Beck, J., & Pennington, J. (2024). Navigating geopolitical and trade megatrends: Public export finance in a world of change. *Global Policy*, 15(5), 1007-1014.
68. Koluman, A., & Kaplan, F. (2025). The role of productivity, wages, demand, and exchange rates on export performance: Evidence from the Turkish manufacturing industry. *Economic Journal of Emerging Markets*, 17(1), 82–94. <https://doi.org/10.20885/ejem.vol17.iss1.art7>
69. Kulish, D., Khudolei, V., Churkina, I., Kirtoka, R., Prykhodko, B., & Kuznyetsov, O. (2024). DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE FINANCIAL MODEL OF EXPORT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES. *Finansovo-Kreditna Diâl'nist': Problemi Teoriï Ta Praktiki (Online)*, 1(54), 216–230. <https://doi.org/10.55643/fcapt.1.54.2024.4268>
70. Kumarasamy, D., & Singh, P. (2018). Access to Finance, Financial Development and Firm Ability to Export: Experience from Asia–Pacific Countries. *Asian Economic Journal*, 32(1), 15–38. <https://doi.org/10.1111/asej.12140>
71. Laborda, J., Salas, V., & Suárez, C. (2020). Manufacturing firms' export activity: Business and financial cycles overlaps. *International Economics (Paris)*, 162, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2020.03.001>
72. Lacaze, A. S., Ferreira, F. A. F., & Santos, M. R. (2025). Adding value to the VRIO framework using DEMATEL. *Management Decision*, 63(4), 1154–1175. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1935>
73. Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing (East Lansing, Mich.)*, 17(4), 47–70. <https://doi.org/10.1509/jimk.17.4.47>
74. Lehmann, R. (2021). Forecasting exports across Europe: What are the superior survey indicators? *Empirical Economics*, 60(5), 2429–2453. <https://doi.org/10.1007/s00181-020-01838-y>
75. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(6), 517–567.

76. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735–770. <https://doi.org/10.1108/02651330710832685>
77. Love, J. H., & Ganotakis, P. (2013). Learning by exporting: Lessons from high-technology SMEs. *International business review*, 22(1), 1-17.
78. Luu, T. D., Mai, K. H. N., Huynh, C. C., Phan, N. H. T., Le, N. T., & Le, T. N. D. (2025). Performance of franchisee: the role of reciprocal resources, relationship quality and cultural sensitivity. *International Journal of Emerging Markets*, 20(1), 209–229. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2022-0581>
79. Maciejewski, M., & Wach, K. (2019). What determines export structure in the EU countries? The use of gravity model in international trade based on the panel data for the years 1995-2015. *Journal of International Studies*, 12(1). <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-1/10>
80. Magnani, G. (2022). The Cultural Adaptation of the Marketing Mix. In *Marketing in Culturally Distant Countries* (pp. 93–130). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04832-6_4
81. Magondu, E., Njogu, L., Ouko, K., Mboya, J. B., Muthoka, M., Yossa, R., Munguti, J., Opiyo, M. A., Meenakshisundaram, M., Tanga, C. M., & Obiero, K. (2025). A PESTEL-SWOT Matrix Analysis of Sustainable Aquafeed Sector: A Case of Kenya's Fish Feed Sector. *Reviews in Aquaculture*, 17(4), Article 70081. <https://doi.org/10.1111/raq.70081>
82. Maha, A. M., Yusli, A. H. L., Zulkafli, A. L., Hasman, I. M., Hassim, J. Z., W Abd Rahman, W. F. I., & Al-Janabi, A. M. S. (2024). The Implication of International Disputes on the International Trade: Malaysia as a Case Study. *Geopolitics Quarterly*, 20(Special Issue), 117-139.
83. Malarya, A., Ragunathan, K., Kamaraj, M. B., & Vijayarajan, V. (2021). Emerging trends demand forecast using dynamic time warping. In 2021 IEEE 22nd international conference on information reuse and integration for data science (IRI) (pp. 402-407). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IRI51335.2021.00063>
84. Mania, E., & Rieber, A. (2019). Product export diversification and sustainable economic growth in developing countries. *Structural change and economic dynamics*, 51, 138-151.
85. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business research*, 123, 642-656.
86. Mataveli, M., Ayala Calvo, J. C., Gil, A. J., & Roldán, J. L. (2022). An analysis of export barriers for firms in Brazil. *European Research on Management and Business Economics*, 28(3), Article 100200. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2022.100200>
87. Meng, X., Li, J., Zhou, X., & Yao, X. (2024). Transportation infrastructure, market access, and firms' export competition: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 61, Article 105022. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105022>
88. Miyamoto, M. (2015). Application of competitive forces in the business intelligence of Japanese SMEs. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 10(4), 273–287. <https://doi.org/10.1080/17509653.2014.966794>
89. Miocevic, D., Gnizy, I., & Cadogan, J. W. (2023). When does export customer responsiveness strategy contribute to export market competitive advantage? *International Marketing Review*, 40(3), 497–527. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2022-0043>

90. Montabon, F., Daugherty, P. J., & Chen, H. (2018). Setting Standards for Single Informant Survey Design. *The Journal of Supply Chain Management*, 54(1), 35–41. <https://doi.org/10.1111/jscm.12158>
91. Moore, W. (2006). Structural and institutional factors that influence the export decision. *International Journal of Development Issues*, 5(2), 43–63. <https://doi.org/10.1108/eb045862>
92. Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the academy of marketing science*, 40(2), 271–289.
93. Munemo, J. (2022). Export entrepreneurship promotion: The role of regulation-induced time delays and institutions. *International Review of Economics & Finance*, 77, 262–275.
94. Munemo, J. (2022). The effect of regulation-driven trade barriers and governance quality on export entrepreneurship. *Regulation & Governance*, 16(4), 1119–1140.
95. Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145–1154. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283>
96. Nemkova, E., Souchon, A., & Hughes, P. (2015). Export Decision-Making: Combining Planning and Improvisation to Enhance Performance. In C. B. Ragland & M. D. Groza (Eds.), *Marketing Challenges in a Turbulent Business Environment* (pp. 135–136). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19428-8_38
97. Nguyen, T. T. M., & Nguyen, T. D. (2014). Enhancing Business Relationship Quality Through Cultural Sensitization. *Journal of Relationship Marketing (Binghamton, N.Y.)*, 13(1), 70–87. <https://doi.org/10.1080/15332667.2014.882177>
98. Obadia, C., & Vida, I. (2024). Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*, 33(2), Article 102229. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102229>
99. Ogawa, K., Saito, M., & Tokutsu, I. (2017). Did divine wind rescue Japan out of the lost decade? *Journal of the Japanese and International Economies*, 44, 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2017.03.002>
100. Olney, W. W. (2016). IMPACT OF CORRUPTION ON FIRM-LEVEL EXPORT DECISIONS. *Economic Inquiry*, 54(2), 1105–1127. <https://doi.org/10.1111/ecin.12257>
101. Opoku, E. E. O., Yan, I. K. M., & Hynes, K. (2020). Reaching up and reaching out: The impact of competition on firms' productivity and export decisions. *Pacific Economic Review (Oxford, England)*, 25(1), 69–101. <https://doi.org/10.1111/1468-0106.12287>
102. Pencarelli, T., Gabbianelli, L., & Conti, E. (2019). INTERCULTURAL ASPECTS OF CUSTOMER CARE IN SMALL-AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN THE EURO-MEDITERRANEAN AREA. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EURO-MEDITERRANEAN STUDIES*, 12(1), 135–166.
103. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.
104. Puyol Cortés, J., Tinoco Díaz, E. K., & Macías Badaraco, V. (2019). Vulnerability Index exports by country (1981 –2015) and determinants of diversity in exports
105. Radojevic, P., Sudarevic, T., Dosenovic, D., & Boskovic, A. (2022). Organizational design in export framed by product strategy and firm characteristics: a descriptive, predictive, and

- prescriptive analysis. *Journal for East European Management Studies*, 27(3), 382–403. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-3-382>
106. Rahimi, S., & khatooni, M. (2024). Saturation in qualitative research: An evolutionary concept analysis. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 6, Article 100174. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100174>
 107. Rajagopal, & Zlatev, V. (2025). *Decisions in International Trade and Logistics: Corporate Diplomacy, Strategies, and Operations* (1st ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-83375-5>
 108. Ramírez-Hurtado, J. M., Berbel-Pineda, J. M., & Palacios-Florencio, B. (2018). Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries. *PloS One*, 13(1), Article 0190391. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190391>
 109. Ramzan, I., & Gebizlioglu, Ö. L. (2023). Does export intensity of heterogeneous firms affect leverage?: evidence from a small open economy. *Economics and Business Letters*, 12(4), 356–365.
 110. Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A., & Díez, J. A. (2011). Resources and international marketing strategy in export firms. *Management Research Review*, 34(5), 496–518. <https://doi.org/10.1108/01409171111128698>
 111. Samiee, S., Leonidou, L. C., & Aykol, B. (2014). Exploring the theoretical foundations of the exporter–importer relationship research. In *Research Handbook on Export Marketing* (pp. 405–430). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781954393.00022>
 112. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
 113. Schlegelmilch, B. B. (2016). Organizational Design for Global Marketing Strategy. In *Global Marketing Strategy* (pp. 177–193). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26279-6_9
 114. Segura, L. C., Vasconcelos, A. L. F. D. S., & Slomski, V. G. (Eds.). (2025). *Exploring Qualitative Research in Business: Approaches, Strategies, And Methods: Approaches, Strategies, And Methods*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7698-0>
 115. Shahzad, K., Bajwa, S. U., & Zia, S. A. (2013). [Rev. of Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors]. *South Asian Journal of Management*, 20(3), 194.
 116. Shayesteh, A., & Ranjbar, H. (2016). The impact of weighted comparative advantage of the nine exports industries and exports diversification on economic growth of selected developing countries in West Asia. *Intl. Bus. Manage*, 10, 878–890.
 117. Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & “Bryan” Jean, R. J. (2013). The internet as an alternative path to internationalization?. *International Marketing Review*, 30(2), 130–155.
 118. Skare, M., Tomic, D., & Kristek, I. (2020). TERMS OF TRADE IMPACT ON INTERNATIONAL TRADE: A PANEL COINTEGRATION ANALYSIS. *Transformations in business & economics*, 19(3)

119. Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2008). Antecedents of international pricing adaptation and export performance. *Journal of World Business : JWB*, 43(3), 307–320. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.007>
120. Sousa, C. M. P., Ruzo-Sanmartín, E., Varela-Neira, C., & Tan, Q. (2024). How to successfully adapt distribution strategy in exporting? The moderating effects of commitment and responsiveness. *International Marketing Review*, 41(6), 1218–1241. <https://doi.org/10.1108/IMR-06-2023-0123>
121. Susanto, D. A. (2022). Implementation of standards in international trade: benefit or barrier? a case study from indonesia. <https://doi.org/10.5109/4842518>
122. Tight, M. (2017). *Understanding case study research: Small-scale research with meaning* (1st ed.). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781473920118>
123. Tyrell, J. (2013). Introduction to Socio-Cultural Influences. In E. Kipnis, D. Mutum, & S. K. Roy (Eds.), *Marketing Cases from Emerging Markets* (pp. 9–11). Springer Berlin / Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36861-5_2
124. Wu, H., Li, J., & Zhao, Y. (2023). Foreign demand shocks, product switching, and export product quality: Evidence from China. *World Economy*, 46(1), 276–301. <https://doi.org/10.1111/twec.13307>
125. Zahle, J. (2019). Data, epistemic values, and multiple methods in case study research. *Studies in History and Philosophy of Science. Part A*, 78, 32–39. <https://doi.org/10.1016/j.shpsa.2018.11.005>
126. Zander, I. The Helsinki internationalization process model: foundations and future agenda. *J Int Bus Stud* (2025). <https://doi.org/10.1057/s41267-025-00823-w>
127. Zhang, Y., Cui, J., & Lu, C. (2020). Does environmental regulation affect firm exports? Evidence from wastewater discharge standard in China. *China Economic Review*, 61, Article 101451. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2020.101451>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. 5Dinnogvation (2025). *The Innovation 5D Framework*. [žiūrėta 2025-11-11]. Prieiga per internetą: <https://www.5dinnovation.org/>
2. Council on Foreign Relations (2025). *A China-India Reset? What to Know About the Modi-Xi Summit*. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: <https://www.cfr.org/article/china-india-reset-what-know-about-modi-xi-summit>
3. Council on Foreign Relations (2025). *The China-India Relationship: Between Cooperation and Competition*. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: <https://www.cfr.org/backgrounder/china-india-relationship-between-cooperation-and-competition>
4. Economist intelligence (2024). *Country - India*. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: <https://country.eiu.com/india>
5. Economist intelligence (2024). *India Insights – India*. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: <https://www.eiu.com/n/geography/india>
6. Economist intelligence (2024). *India's long-term outlook*. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: <https://www.eiu.com/n/indias-long-term-outlook/>
7. Economist intelligence (2025). *Assessing the best places for doing business*. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: <https://www.eiu.com/n/campaigns/assessing-the-best-places-for-doing-business/>
8. Europos Komisija (2025). *Access2Markets*. [žiūrėta 2025-12-12]. Prieiga per internetą: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/results?product=1905.90.90&origin=LT&destination=IN>
9. Europos Komisija (2025). *Indija 2025 m. viduryje pralenkė 365 mln. 5G naudotojų*. [žiūrėta 2025-12-12]. Prieiga per internetą: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/lt/miscellaneous/india-surpasses-365-million-5g-users-mid-2025>
10. Geert Hofstede (2025). *Country comparison bar charts*. [žiūrėta 2025-12-12]. Prieiga per internetą: <https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts/>
11. Global edge (2025). *Country Comparator*. [žiūrėta 2025-12-12]. Prieiga per internetą: <https://globaleedge.msu.edu/comparator/home/results?year=2022&field=SP-POP-TOTL&field=SP-URB-TOTL-IN-ZS&country=181&country=61&country=170>
12. India brand equity foundation (2025). *Digital India: Objectives, Initiatives & Achievements*. [žiūrėta 2025-12-12]. Prieiga per internetą: <https://www.ibef.org/government-schemes/digital-india>
13. Invest India (2024). *Digital India: Revolutionising the Tech Landscape*. [žiūrėta 2025-12-12]. Prieiga per internetą: <https://www.investindia.gov.in/blogs/digital-india-revolutionising-tech-landscape>
14. Medium (2023). *Long-term Orientation in India: The importance of persistence and stability*. [žiūrėta 2025-12-12]. Prieiga per internetą: <https://cgurval.medium.com/long-term-orientation-in-india-the-importance-of-persistence-and-stability-9474ad6da0fa>
15. Miller. S. (2025). *The Impact of Geopolitical Tensions on International Trade*. [žiūrėta 2025-11-10]. Prieiga per internetą: <https://www.globaltrademag.com/the-impact-of-geopolitical-tensions-on-international-trade/>

16. OECD (2017). *Organisation for Economic Co-operation and Development. Export and productivity in global value chains. Comparative evidence from Latvia and Estonia*. [žiūrėta 2025-12-20]. Prieiga per internetą: https://www.oecd.org/en/publications/export-and-productivity-in-global-value-chains_cd5710c4-en.html
17. Statista (2025). *Did your business experience an increase in any of the following exporting challenges in July 2025, compared with the previous calendar month?* [žiūrėta 2025-12-20]. Prieiga per internetą: https://www.statista.com/statistics/1179654/challenges-faced-by-uk-exporters/?srsltid=AfmBOoo66pkrO4DGSuAv_zbyuz5gbe5pDy7CqaGg_sHDPH6DHZLNAwf_p
18. Statista (2025). *Number of enterprises in the non-financial business economy of the European Union (EU27) from 2008 to 2024*. [žiūrėta 2025-12-20]. Prieiga per internetą: <https://www.statista.com/statistics/1248775/number-of-businesses-eu/?srsltid=AfmBOoqUH1C9hqJrpiTipyfYLWDOplTpKQ9Y8ffI7DdKfjG5B5NLd7fv>
19. Storyboardthat (2025). *Kokios yra Porterio penkios konkurencijos pajėgos?* [žiūrėta 2025-11-14]. Prieiga per internetą: <https://www.storyboardthat.com/lt/articles/b/giedotojai-penki%C5%B3-j%C4%97gos>
20. TCM group (2025). *The 5D Method*. [žiūrėta 2025-11-11]. Prieiga per internetą: <https://thetcmgroup.com/5d-method/>
21. The Culture Factor group (2025). *Country Comparison tool*. [žiūrėta 2025-12-12]. Prieiga per internetą: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=india%2Clithuania>
22. UAB „Mantinga“ (2025). *Pagrindinis puslapis*. [žiūrėta 2025-11-29]. Prieiga per internetą: <https://www.mantinga.lt/lt>
23. UK Parliament (2025). *Kashmir: Renewed India-Pakistan tensions*. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-10264/>
24. UNCTAD. UN Trade & Development (2025). *Global trade to hit record \$35 trillion despite slowing momentum*. [žiūrėta 2025-12-20]. Prieiga per internetą: <https://unctad.org/news/global-trade-hit-record-35-trillion-despite-slowing-momentum>
25. Visuotinė lietuvių enciklopedija (2025). *Porterio metodas*. [žiūrėta 2025-11-12]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/porterio-metodas/>
26. World bank blogs (2023). *India's digital transformation could be a game-changer for economic development*. [žiūrėta 2025-12-12]. Prieiga per internetą: <https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/indias-digital-transformation-could-be-game-changer-economic-development>
27. World bank group (2012). *World Bank Database Shows Export Markets Are Dominated by Big Firms*. [žiūrėta 2025-12-20]. Prieiga per internetą: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2012/05/24/world-bank-database-shows-export-markets-are-dominated-by-big-firms>
28. World bank group (2025). *India*. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/india>
29. Xmind (2025). *VRIO Framework: definition and examples*. [žiūrėta 2025-11-14]. Prieiga per internetą: <https://xmind.com/blog/vrio-framework>

Priedai

1 priedas. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimai.

1. Kiek laiko dirbate įmonėje? Kokie laiko dirbate šioje pozicijoje?
2. Kokius pagrindinius tikslus įmonės akcininkai kelia eksporto plėtrai bendrąja prasme? Ar yra aiški vizija, ko yra siekiama? Kokia ji?
3. Ar turite padalinių, distributorių, partnerių pietų Azijos šalyse? Indijoje?
4. Galbūt galėtumėte įvardinti, kiek įmonės pagaminamos produkcijos parduodate vietinėje rinkoje ir kiek eksportuojate?
5. Kokią pagaminamos produkcijos dalį planuojate/galėtumėte eksportuoti į Indijos rinką?
6. Kokiu apkrautumu dirba jūsų gamybinės linijos? Ar pilnai išnaudojate gamybinį pajėgumą gamindami savo produktus?
7. Kaip greitai sugebate reaguoti į besikeičiančios užsienio rinkos poreikius?
8. Koks įmonės vadovybės vaidmuo bei įsitraukimas eksporto strategijos sprendimų priėmime?
9. Kokios personalo žinios bei įgūdžiai leidžia sėkmingai vykdyti eksporto veiklą? Ar galite argumentuoti - šių žinių užteks personalui sėkmingai vykdyti veiklą ir į Indijos rinką?
10. Kaip užtikrinte, jog eksporto biurokratinės procedūros netrukdytų veiklos rezultatams?
11. Galbūt turite patirties, kuomet dėl biurokratinių/reglamentų sukeltų sunkumų, nepavyko parduoti produktų į norimą rinką? Kokias priemones taikysite Indijos rinkos atveju?
12. Kokias IT priemones turite (o galbūt diegiate), kurios leistų realiu laiku kontroliuoti eksporto procesą? Galbūt turite/planuojate DI sistemos diegimą eksporto procesuose? Alternatyva: ar užtenka šių turimų priemonių?
13. Kokia jūsų įmonės patirtis kuriant naujus produktus Pietų Azijos rinkoms? Kaip Jūsų įmonėje sąveikauja eksporto ir R&D skyrių veiklos Indijos rinkos atveju?
14. Kokius vidinius išteklius, kompetencijas įmonė turi ir Jūs įvardintumėte kaip įmonės varomąją jėgą? Kaip tai išnaudojate vykdydami eksportą?
15. Galbūt galite pasidalinti kaip įmonėje valdomos finansinės rizikos kylančios dėl eksporto į skirtingas šalis? Kokia Jūsų patirtis, kuri kilo dėl finansinių išteklių apribojimų?
16. Kaip įmonės eksporto veiklą paveikė geopolitinis nestabilumas, pvz. Ukrainos-Rusijos karo kontekste? Ar manote, jog užsivėrusias rinkas gali kompensuoti pasiekta Indijos rinką?
17. Su kokiais iššūkiais susiduriate bendraudami su klientais Pietų Azijos rinkose? Indijoje? Ar galite pateikti pavyzdžių?
18. Kokių iššūkių įžvelgiate vykdydami eksportą Indijos rinkoje? (konkurentai/barjerai/išoriniai-vidiniai veiksniai)
19. Kokį Indijos rinkos potencialą matote Jūs?
20. Kokiomis priemonėmis vertinate ir stebite savo parduodamos produkcijos konkurencingumą užsienio rinkoje?
21. Ar žinote, kokie politiniai sprendimai prisideda prie įmonės eksporto skatinimo? Jūsų nuomone, ar šie veiksniai prisidėjo prie eksporto strateginės krypties renkantis Indijos rinką?
22. Kokią įtaką daro eksporto rinkos pasirinkimui šalies, į kurią eksportuojama, valiuta? Kaip vertinate Indijos valiutą?
23. Kokią eksportuojamų produktų pozicionavimo (marketingo) strategiją taikote užsienio rinkose? (produktas, kaina, vieta, rėmimas). Ar vienodą strategiją taikote visose rinkose?
24. Kokią strategiją planuojate taikyti Indijos rinkoje ir kas lėmė šį sprendimą?
25. Kokias matote galimybes patekti ir užimti didesnę rinkos dalį Indijos rinkoje?

26. Koku būdu atsirenkate rinkas, į kurias norite eksportuoti savo prekes? Kas Jūsų nuomone, lėmė Indijos rinkos pasirinkimą?
27. Kokius žinote savo tiesioginius konkurentus Indijos rinkoje? Kaip savo prekes pozicionuojate, lyginant su konkurentais Indijos rinkoje? (angl. *competitive landscape analysis*)
28. Kokius konkurencinius pranašumus išvelgiate lygindami savo ir konkurentų prekes Indijos rinkoje? Pietų Azijos rinkoje?
29. Remiantis antrinais duomenimis pastebėjau, jog Indijos pirkėjo perkamoji galia ~9 kartus mažesnė lyginant su Lietuvos pirkėjais. Kokiais būdais planuojate „pasiekti“ tikslinį klientą galintį įsigyti jūsų eksportuojamus produktus Indijos rinkoje?
30. Sėkminga eksporto plėtra ir vartotojų poreikių didėjimas gali pritraukti ne tik Indijos, bet ir kitų užsienio šalių, įskaitant kitus Europos gamintojus, plėsti analogiškų produktų eksportą Indijos rinkoje. Kokiais būdais planuojate išlaikyti konkurencinį pranašumą šioje rinkoje?
31. Kas, Jūsų nuomone, daro įtaką produkto strategijos pasirinkimui eksporto šalyse? Kada renkamasi standartizavimo, o kuomet adaptacijos strategija? Kokia strategija tinkama Azijos regione? Indijos rinkoje?
32. Kaip yra žinoma, Azijos šalys, ypač Kinija mėgsta kopijuoti konkurentų prekes ir patys jas gaminti ir pardavinėti užsienio rinkoje. Ar matote šią riziką Indijos rinkoje?
33. Kokią patirtį turite patentuojant savo produktus? Ar turite savo unikalių produktų, kurie išsiskiria iš rinkos konkurentų? Ar jūsų eksportuojamos prekės yra (bus) unikalios Indijos rinkoje?
34. Kokio eksporto tipą rinkotės vykdydami eksportą į šias šalis? Kas nulėmė šį sprendimą? Alternatyva: Kokio tipo rinktumėtės, jeigu eksportuotumėte ir kodėl? (tiesioginį/netiesioginį/mišrų)?
35. Atsižvelgiant į didelę bei perspektyvią Indijos rinką, kokiomis priemonėmis planuojate užtikrinti Indijos rinkos paklausos poreikį? Atsakysite esamų rinkų, daugiau apkrausite gamybinės linijas, perparduosite prekes?
36. Su kokiais tarptautinės aplinkos neapibrėžtumo veiksniais dažniausiai susiduriate plėtodami eksportą ir kokias priemones taikote šioms rizikoms mažinti? Ar šiuos veiksnius išvelgiate ir Indijos atveju?
37. Kokius konkrečiai naudojate veiklos rodiklius (angl. *KPI*), kad įvertinti eksporto rodiklius? Kaip jie skirtųsi eksporto į Indijos rinkos atveju?
38. Kokiais finansiniais rodikliais planuojate pamatuoti eksporto į Indijos rinką rezultatus?
39. Kokiais nefinansiniais rodikliais planuojate pamatuoti eksporto į Indijos rinką rezultatus?
40. Kaip keitėsi įmonės eksporto raida ir su kokiais eksporto iššūkiais susidūrė įmonė per paskutinius 5 metus?
41. Ar galite pasidalinti įmonės patirtimi eksportuojant prekes į pietų Azijos šalis? Alternatyva: Ar turite patirties, kuomet eksportas vykdomas į panašią šalį kultūriškai, politiškai, geografiškai? Kaip matote, ar ši patirtis lygiai taip pat veiks Indijos atveju?
42. Kokio eksporto tipą rinkotės vykdydami eksportą į šias šalis? Kas nulėmė šį sprendimą?
43. Galbūt galėtumėte įvardinti įmonės sėkmingos arba nesėkmingas eksporto patirtis Pietų Azijos rinkose? Kokių žinių gavote iš šios patirties?