

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Evelina Žukauskaitė

**LIETUVOS SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO EKSPORTO Į
ARTIMŲJŲ RYTŲ RINKAS BARJERŲ ĮVEIKIMO SPRENDIMAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Doc. dr. Lina Užienė

KAUNAS, 2018

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**LIETUVOS SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO
EKSPORTO Į ARTIMŲJŲ RYTŲ RINKAS
BARJERŲ ĮVEIKIMO SPRENDIMAI**

Tarptautinis verslas (kodas 621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Evelina Žukauskaitė, VMTV-6 gr.

2018 m. gegužės 17 d.

Vadovė

Doc. dr., Lina Užienė

2018 m. gegužės 17 d.

Recenzentas

Prof. Jurgita Sekliuckienė

2018 m. gegužės 17 d.

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Evelina Žukauskaitė

Tarptautinis verslas, 621N12004

Baigiamojo magistro darbo „Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo eksporto į
Artimųjų Rytų rinkas barjerų įveikimo sprendimai“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės 17 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Evelinos Žukauskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo eksporto į Artimųjų Rytų rinkas barjerų įveikimo sprendimai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Evelina Žukauskaitė. Barriers and Solutions for Lithuanian Small and Medium Enterprises Export to the Middle East Region. Master's Final Thesis in International Business / supervisor Doc. dr. Lina Užienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: Trade barriers, Export, Middle East, Lithuanian SME's

Kaunas, 2018. 80 p.

SUMMARY

Relevance of the topic: For the last three decades Lithuania is part of global economy affected directly by world market movements. Rapidly improving economic conditions and Gross Domestic Product growth is strongly influenced by Lithuanian export to foreign markets. Small and Medium-sized enterprises are a driving force behind competitiveness and export increase in Lithuania. SME importance in the local and national arena is undeniable, but they are still bounded by trade barriers when entering new markets. Most countries in the world are promoting export activities by various programs and initiatives but not always these actions reflect the direct needs of SMEs.

Most recently Middle East region has become an attractive destination for Lithuanian export. This market is quite strong economically because of its abundant oil resources. Also, citizen living, and income standard is another aspect that is attracting businesses to consider this region for trade. Middle East region is experiencing economic growth, for these reasons it is important to foster Lithuanian SMEs export to this market.

Research object: Overcoming trade barriers for the Lithuanian Small and Medium-sized enterprises operating in the market of the Middle East.

Research aim: Validate the solutions of overcoming trade barriers for the Lithuanian Small and Medium enterprises operating in the Middle East market.

Research objectives:

1. To examine theoretical and practical trade barrier research assumptions;
2. To develop methodology of the research;
3. To execute the study and identify trade barriers;
4. To structure the solutions to overcome trade barriers.

Findings of the research:

It is important to study trade barriers affecting Lithuanian Small and Medium –sized enterprises while exporting to the Middle East because this region is becoming more important in the global trade. The region is attractive for businesses because of its political stability, economic and demographic growth and vast natural resources. As the time goes on the Middle East region becomes more Westernized because of the Globalization and International Trade. This makes it easier for Lithuanian SMEs to attract

partners and trade in these states. Unfortunately, Lithuanian companies are affected by various trade barriers while doing business with these countries. This study identified 11 factors that could be considered trade barriers of various strength. The most powerful barriers experienced by Lithuanian SMEs were of political origin, lack of speed with political cooperation between regions and assistance for newly decided exporters. Secondly, the Lithuanian companies imply that the competition in the region is quite hard to deal with when your company is small. Also, the research has found that insurance and goods transportation is a trade barrier of reasonable strength. Despite the political and economic trade barriers, it was found that sociocultural differences, such as language, is a strong export barrier for SMEs trading in or providing services in the Middle East.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS	9
1. EKSPORTO Į ARTIMŲJŲ RYTŲ RINKĄ PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS	12
2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS EKSPORTO Į ARTIMUOSIUS RYTUS TYRIMO PRIELAIDOS.....	19
2.1. Internacionalizacijos samprata ir eksporto poveikis verslui.....	19
2.2. Eksporto barjerai ir jų tipologijos.....	21
2.3. Artimųjų Rytų regiono specifika ir bendradarbiavimas su Lietuva	33
2.4. Lietuvos ir Artimų Rytų bendradarbiavimo teisinis reguliavimas	40
2.5. Eksporto barjerų įveikimas.....	41
2.6. Prielaidos empiriniam tyrimui atlikti.....	43
3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	44
3.1. Tyrimo dizainas.....	44
3.2. Tyrimų prieiga.....	45
3.3. Tyrimo metodai	45
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	51
4.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	51
4.2. Empirinio tyrimo eksporto barjerų diskusija.....	71
4.3. Eksporto barjerų įveikimo sprendimai	75
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	79
LITERATŪRA.....	81
PRIEDAI	86

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pasaulio mažmeninės prekybos plėtros indeksas (Petrova, 2017).....	13
2 pav. Lietuvos populiacija. (World Population0 Review, 2018).	15
3 pav. ES ir Persijos įlankos prekybos srautai. (Eurostat, 2016).....	17
4 pav. Artimųjų Rytų regiono šalių įvertinimas, (Doing Business, 2018)	35
5 pav. Lietuvos eksportas mln. eurų į Artimųjų Rytų regioną, pagal šalis laikotarpiu 2010-2018 sausis m.....	37
6 pav. Lietuvos prekių eksporto struktūra į Artimųjų Rytų regioną 2017 m. (Sudaryta autorės, pagal Versli Lietuvos eksporto žemėlapi, 2017).	39
7 pav. Lietuvos prekių eksporto struktūra į Artimuosius Rytus pagal šalies prekių grupes, 2017 m. (Sudaryta autorės, pagal Versli Lietuva Lietuvos eksporto žemėlapi, 2017).	40
8 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių dalyvavusių tyrime gyvavimo laikotarpis.....	57
9 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių pelningumas 3-jų metų bėgyje.....	57
10 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių tyrime skirstymas pagal smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų sampratą	58
11 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių dalyvavusių tyrime skirstymas pagal smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų sampratą, atsižvelgiant į vidutinį darbuotojų skaičių, dirbančių įmonėje su eksportu.....	58
12 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių dalyvavusių tyrime eksporto dalis procentais.....	59
13 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių eksporto veikla Artimuosiuose Rytuose	59
14 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių dalyvavusių tyrime eksporto dalis į Artimųjų Rytų regioną. 60	
15 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių dalyvavusių tyrime eksportas pagal Artimųjų Rytų regiono šalis.....	60
16 pav. Vidiniai-informaciniai eksporto barjerai	61
17 pav. Vidiniai-funkciniai eksporto barjerai.....	62
18 pav. Vidiniai-produkto eksporto barjerai	63
19 pav. Vidiniai-kainos eksporto berjerai	63
20 pav. Vidiniai-platinimo eksporto barjerai.....	64
21 pav. Vidiniai-logistikos eksporto barjerai	64
22 pav. Vidiniai-reklamos eksporto barjerai	65
23 pav. Išoriniai-procedūriniai eksporto barjerai	65
24 pav. Išoriniai-vyriausybiniiai eksporto barjerai.....	66
25 pav. Išoriniai-verlso eksporto barjerai.....	66
26 pav. Išoriniai-ekonominiai eksporto barjerai.....	66
27 pav. Išoriniai-politiniai/teisiniai eksporto barjerai	67
28 pav. Išoriniai-sociokultūriniai eksporto barjerai.....	68
29 pav. Tyrimo rezultatų pagrindimo schema.....	70
30 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių patiriami vidiniai eksporto barjerai Artimųjų Rytų rinkose	70
31 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių patiriami išoriniai eksporto barjerai Artimųjų Rytų rinkose	71

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Eksporto barjerų klasifikacija (vidiniai) (Leonidou, 2004)	29
2 lentelė. Eksporto barjerų klasifikacija (išoriniai) (Leonidou, 2004)	32
3 lentelė. Lietuvos eksportas mln. eurų į Artimųjų Rytų regioną, pagal šalis 2010-2018 sausis m. (Sudaryta autorės. Parengta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis.)	38
5 lentelė. Eksporto barjerai ir jų įveikimas (Narayanan, 2015)	42
6 lentelė. Tyrimo logine schema	44
7 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu instrumento struktūra	46
8 lentelė. Struktūrizuoto interviu instrumento struktūra	47
9 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu su ekspertais analizė	52
10 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu su ekspertais analizė.- tęsinys	55
11 Lentelė. Įmonių siūlymai, kaip įveikti eksporto barjerus Artimųjų Rytų rinkose	68
12 lentelė. Sprendimo būdai vidiniams ekporto barjerams	76
13 lentelė. Sprendimo būdai išoriniai ekporto barjerams	78

IVADAS

Vienas svarbiausių XXI amžiaus verslo aplinkos bruožų yra fenomenalus globalizacijos augimas ir plėtra. Stiprėjant pažangai – gamyboje, transporto, informacinių technologijų, finansinių sistemų srityse – įmonės vis dažniau plečia savo veiklą tarptautinėse rinkose, siekia didinti savo konkurencingumą ir pranašumus. Pastaruoju metu vis daugiau kompanijų pradeda veiklą už savo vidaus rinkos ribų, eksportuoja prekes į tarptautines rinkas. Kai kurie eksporto veiksniai prisideda prie laipsniško nacionalinių šalių ribų nunykimo. Įmonės vis dažniau mato visą pasaulį kaip galimą rinką savo prekėms, tačiau veikimas naujoje tarptautinėje rinkoje yra daug sudėtingesnis procesas nei darbas vietinėje rinkoje. Įmonės susiduria su tarptautinių rinkų neapibrėžtumu, jos nežino vietos įstatymų, teisinių reikalavimų, neišanalizuoja užsienio prekybos paklausos ir produktų tinkamumo. Tarptautinė prekyba leidžia įmonėms pasinaudoti platesnėmis galimybėmis, taip didinti dalyvavimą užsienio rinkose bei tapti stipresne žaidėja savo vidaus rinkoje. Pagrindiniai veiksniai, įtakojantys besivystančių šalių rinkos patrauklumą, yra rinkos dydis ir naujų potencialių klientų skaičius. Globalizacija yra vienas iš lemtingų veiksnių, leidžiančių plėtoti veiklą užsienio rinkose, tačiau nepaisant šių pokyčių tarptautinis dalyvavimas kai kurioms įmonėms ir organizacijoms yra sunkiai pasiekiamas. Joms kyla sunkumų įveikiant eksporto už nacionalinių šalies ribų barjerus, jos susiduria su įvairiomis kliūtimis platindamos savo produkciją ar paslaugas. Taip pat, naujokės negali konkuruoti su jau sėkmingai eksportą vykdančiomis kompanijomis, tad jų patekimas į tarptautinę rinką tampa dar sunkesnis. Eksportas yra vienas iš patraukliausių būdų norint įsitraukti į tarptautinę prekybą, kadangi reikalauja mažesnių finansinių ir žmogiškųjų išteklių, o įmonė gali išlikti gana lanksti.

Šių dienų verslui labai svarbu tapti globaliu tarptautinės rinkos žaidėju, nes plečiant savo verslą svetur galima sumažinti verslo kaštus, dėl mąsto ekonomijos, tobulinti technologijas, efektyvinti gamybą, pritraukti naujus klientus ir didinti pelną, kurį galima reinvestuoti į įmonės plėtrą. Tarptautinėms įmonėms atsiradusi nauja rinka yra galimybė didinti jų užimamą rinkos dalį, gamybą ir pajamas. Tačiau eksporto barjerai ar kliūtys vykdant tarptautines operacijas tampa daugelio įmonių nesėkmės priežastimi. Patirdamos finansinius nuostolius jos formuoja neigiamą požiūrį į eksporto veiklą tarp veikiančių ir būsimų eksportuotojų. Todėl barjerų suvokimas ir kontrolė yra svarbus veiksnys, padedantis įmonėms didinant eksporto veiklos našumą.

Temos aktualumas. Šiandien Lietuva yra globalios ekonomikos dalis, todėl visi pasaulio ekonomikos pokyčiai daro tiesioginę įtaką Lietuvos vidaus ekonomikai. Be abejo, vienas pagrindinių Lietuvos ekonomikos augimo veiksnių yra eksportas. Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės yra pagrindinis

augimo ir darbo vietų kūrimo šaltinis Lietuvoje. Tačiau tokio lygio įmonės nėra pakankamai atstovaujamos tarptautinėje ekonominėje arenoje, kai tuo tarpu nacionaliniu ir regiono lygmenimis tokių įmonių svarba Lietuvoje yra nenuginčijama. Dauguma pasaulio šalių vyriausybės vykdo eksportą skatinančias programas, tačiau ne visada jos atspindi konkrečius smulkaus ir vidutinio verslo poreikius.

Pastaruoju metu viena didžiausių ir patraukliausių tarptautinių rinkų yra Artimieji Rytai. Artimųjų Rytų regiono ekonomikos yra ganėtinai stiprios ir atsparios įvairiems rinkos judėjimams dėl pastovių naftos pajamų, o gyventojų pajamų lygio standartas yra aukštas. Šiuo metu Artimieji Rytai išgyvena didžiausią pakilimą per pastaruosius metus, todėl būtina skatinti Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių prekybą tarptautinėse rinkose ir didinti lietuviškos kilmės prekių eksportą į šį regioną.

Pagrindinė darbo **problema** – Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonės, bandančios plėsti savo veiklą naujose rinkose, sudiduria su sudėtingu barjerų įveikimu. Tarptautinėse rinkose įmonės susiduria su pasikeitusia rinkodara, reguliavimo įstatymais, nepažįstama verslo kultūra, kitokiais pirkėjų įpročiais ir panašiomis problemomis, kurios kyla dėl kultūrinių skirtumų. Dažnai produktas turi būti specialiai pritaikytas naujai rinkai, todėl technologiniai sprendimai ir kokybės standartas taip pat gali skirtis tam tikrose tarptautinėse rinkose. Fizinis atstumas, transportavimo kaštai ir vadybiniai iššūkiai kelia nemenkus uždavinius įmonei. Gali būti, kad eksporto barjerai galiausiai atstumia eksportuoti bandančią įmonę dėl per didelių pastangų ir sunkių uždavinių. Todėl svarbu, kad nacionalinės vyriausybės būtų suinteresuotos skatinti ir įgyvendintų veiksmingiausias mechanizmus, kurie įgalintų vietinės rinkos įmones tarptautinėje prekyboje. Taip pat šios problemos apžvelgimas teoriniu požiūriu yra labai svarbus. Mokslinėje literatūroje gausu tyrimų, analizuojančių eksporto barjerus, tačiau nėra mokslinių darbų, kurie identifikuotų konkrečius eksporto barjerus Lietuvos įmonėms, bandančioms įžengti į Artimuosius Rytus.

Tyrimo objektas – Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių eksporto barjerų į Artimųjų Rytų rinką įveikimas.

Darbo **tikslas** – pagrįsti Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonių eksportui į Artimųjų Rytų rinkas barjerų įveikimo sprendimus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti eksporto barjerų tyrimo problematiką į Artimųjų Rytų rinkas;
2. Ištirti teorines ir praktines eksporto į Artimųjų Rytų rinkas barjerų tyrimo prielaidas;
3. Parengti tyrimo metodologiją ir atlikti empirinį tyrimą;
4. Ištirti Lietuvos smulkaus vidutinio verslo eksporto barjerus į Artimųjų Rytų rinkas ir suformuoti eksporto barjerų sprendimus.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė
- Statistikos duomenų analizė
- Interviu metodas

Darbo struktūra. Darbas yra sudarytas iš keturių dalių. Pirmoje dalyje yra pateikiama probleminė analizė apie Artimųjų Rytų rinkų svarbą Lietuvai ir šio regiono augantį potencialą. Antroje dalyje yra remiamasi teoriniais eksporto barjerų tyrinėjimais, peržvelgiama jų svarba smulkiam ir vidutinio dydžio Lietuvos verslui ir ieškoma konkrečių eksportų barjerų, su kuriais gali susidurti įmonės eksportuojančios į Artimųjų Rytų rinkos šalis. Trečioje dalyje yra sukuriama tyrimo metodologija remiantis teorinėje dalyje atrastais eksporto barjeriais ir jų tipologija, bei aprašomas tyrimo atlikimas. Ketvirtoje dalyje, analizuojami tyrime atrasti eksporto barjerai, su kuriais susiduria Lietuvos smulkus ir vidutinio dydžio įmonės ir suformuojami galimi sprendimo būdai įveikti barjerus.

1. EKSPORTO Į ARTIMŲJŲ RYTŲ RINKĄ PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS

Šiame skyriuje siekiama pagrįsti Artimųjų Rytų rinkos svarbą, analizuojant rinkos eksporto problematiką ir patrauklumą Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių atžvilgiu. Gilinimasis į regiono išskirtinumą ir potencialą tampant vienu iš pasaulio ekonominiu centru. Atkreipiamas dėmesys į Lietuvos ir Artimųjų Rytų šalių bendradarbiavimą bei ateities perspektyvas.

Artimieji Rytai yra politiškai ir ekonomiškai patraukli, auganti rinka. Vakarų šalyse tampa vis sunkiau atrasti pirkėją – rinkos yra persotintos, o konkurencija milžiniška. Vakaruose kylanti nacionalistinės politikos banga neprisideda prie stabilios ekonomikos kūrimo, tai vis labiau verčia investuotojus susimąstyti apie prekybą besivystančių šalių rinkose. Viena didžiausių vakarų pasaulio rinkų yra veikiamą Brexit padarinių, o Jungtinių Amerikos Valstijų užsienio politika šiuo metu tampa sunkiai nuspėjama. Tad tokie įvykiai atgraso nuo prekybinių mainų: vis daugiau pasaulio valstybių dairosi naujų galimybių ir naujų rinkų. Tuo tarpu Azijos rinkos yra persotintos, tai lemia sudėtingesnę įėjimą į rinką bei didesnę konkurenciją.

Viena iš naujai kylančių rinkų yra Artimieji Rytai, kitaip dar atpažįstamas kaip MENA regionas. Jį sudaro 22 šalys: Kuveitas, Afganistanas, Iranas, Jungtiniai Arabų Emyratai, Saudo Arabija, Egiptas, Izraelis ir kt. MENA šalys yra pripažintos kaip turinčios tvirtas valstybines institucijas. Nors dauguma šių šalių yra monarchijos ir mažiau demokratiškos, tačiau jose yra laikomasi įstatymų bei reguliavimų, kontroliuojamas nusikalstamumas ir šešėlinė ekonomika. Valstybinių institucijų sutelkimas vienose rankose prisidėjo prie aukštų ekonominių rezultatų, švietimo lygio ir pastaraisiais dešimtmečiais ilgėjančios piliečių gyvenimo trukmės. Nors kai kurios regiono šalys nėra itin politiškai stabilios, tačiau bendrajame regiono kontekste atsiranda šalių, galinčių lygiuotis į vakarietiško pasaulio valstybes. Žvelgiant į ateitį negalima paneigti fakto, kad šis regionas galimai dar labiau stiprės. MENA regiono šalys turi daug svarbių ekonomikos augimo elementų: tai gamtos ištekliai, žmogiškasis kapitalas ir, svarbiausia, stiprias valstybės institucijas, užtikrinančias mažus nusikalstamumo lygius, tad etniniai ir politiniai konfliktai po „Arabų pavasario“ tampa regiono praeitimi.

Kadangi MENA apima ganėtinai platų regiono spektrą, pats regionas skirstomas dar į mažesnius sub-regionus. Vienas iš įtakingiausių sub-regionų yra Persijos įlankos arabų šalių bendradarbiavimo taryba sudaryta iš šešių narių: Bahreino, Kuveito, Omano, Kataro, Saudo Arabijos ir Jungtinių Arabų Emyratų. 2016 metų duomenimis Persijos Regionas yra ketvirtas pagal dydį Europos Sąjungos eksporto partneris. Tarp šių dviejų regionų dėl ekonominės ir politinės naudos yra laikomasi įvairių

bendradarbiavimo susitarimų. 2017 metais gegužę pradėtas įgyvendinti labiau struktūrizuotas Europos Sąjungos ir Persijos įlankos šalių bendradarbiavimo modelis skatinantis prekybą ir investicijas.

Pagal 2017 metų Pasaulio mažmeninės prekybos plėtros indeksą (2017 GRDI Rankings) Artimųjų Rytų šalys patenka tarp geriausiai įvertintų besivystančių šalių (žr. 1 pav.) . Didžiausios regiono šalys, tokios kaip Jungtiniai Arabų Emyratai, užima penktąją vietą, Saudo Arabija – vienuolikąją. Indekse šalys įvertintos kaip politiškai ir ekonomiškai patrauklios bei turinčios vidutinį rinkos potencialą, lyginant jas su indekso lyderėmis Kinija ar Indija. Svarbu paminėti, kad Artimųjų Rytų regiono ekonomikos yra ganėtinai stiprios ir atsparios dėl pastovių naftos pajamų, o gyventojų pajamų lygis yra aukštas. Tame pačiame indekse Jungtiniai Arabų Emyratai ir Saudo Arabija yra įvardijamos kaip vienos iš patraukliausių rinkų (kur 100.00 – didelis patrauklumas). Be to, abi šalys yra įvardijamos kaip mažai rizikingos ir stabilios politiniais bei ekonominiais aspektais (kur 100.00 – maža rizika).

Atsižvelgus į galimas perspektyvas, Lietuvai svarbu sutelkti savo investicijas ir atrasti ryšius su Artimaisiais Rytai, kadangi vakarų rinkos tampa nestabilios ir persotintos, tai sukelia sunkumus prekybininkams.

Rank	Country	Market attractiveness (25%)	Country risk (25%)	Market saturation (25%)	Time pressure (25%)	GRDI score	Population (million)	GDP per capita, PPP	National retail sales (\$ billion)
1	India	63.4	59.1	75.7	88.5	71.7	1,329	6,658	1,071
2	China	100.0	64.5	24.4	92.5	70.4	1,378	15,424	3,128
3	Malaysia	77.1	87.1	23.3	56.2	60.9	31	27,234	92
4	Turkey	75.8	60.4	31.7	71.4	59.8	80	21,147	241
5	United Arab Emirates	92.3	100.0	0.9	44.4	59.4	9	67,696	73
6	Vietnam	26.7	25.4	72.4	100.0	56.1	93	6,422	90
7	Morocco	34.6	55.4	64.5	69.8	56.1	35	8,360	40
8	Indonesia	49.3	45.5	52.1	76.7	55.9	259	11,699	350
9	Peru	45.5	62.2	50.8	57.6	54.0	32	13,019	61
10	Colombia	49.7	71.1	48.7	44.9	53.6	49	14,162	90
11	Saudi Arabia	88.2	62.5	22.0	41.6	53.6	32	54,078	114
12	Sri Lanka	27.6	42.0	77.2	60.3	51.8	21	11,189	30
13	Dominican Republic	60.7	18.2	64.6	63.4	51.7	11	15,946	32
14	Algeria	24.0	5.8	93.1	77.4	50.1	41	14,950	42
15	Jordan	51.7	53.2	64.7	26.2	49.0	8	11,125	14

1 pav. Pasaulio mažmeninės prekybos plėtros indeksas (Petrova, 2017)

Pamažu yra gerinami Lietuvos ir Artimųjų Rytų regiono santykiai. Lietuvos ir Jungtinių Arabų Emyratų ekonominio ir technologinio bendradarbiavimo sutartis bei du memorandumai – Energetikos ir Verslo bendradarbiavimo. Lietuva ir JAE minėdamos diplomatinių santykių 25-metį 2017 metais pasirašė ekonominio ir technologinio bendradarbiavimo sutartį ir du memorandumus, kurie atveria naują partnerystės kelią tarp dviejų tautų. Lietuvos Respublikos Prezidentė LRT žinių radijui

(2017) teigia, kad stipriausia Artimųjų Rytų šalis Jungtiniai Arabų Emyratai yra prekybos, logistikos, informacinių technologijų centras, jungiantis Aziją, Afriką tiek su Jungtinėmis Amerikos Valstijomis (LRT radijas, 2017). Šis šalių diplomatinis bendradarbiavimas stiprina šalių ryšį energetikos, prekybos ir inovacijų srityse. Tai paskatinimas Lietuvos verslininkams ir įmonėms stiprinti ryšius su Jungtiniais Arabų Emyratais bei įžengti į naują rinką, kuri yra vartai į tolimesnes Artimųjų Rytų regiono ir Persijos įlankos šalių rinkas. Ekonominio bendradarbiavimo potencialas glūdi lazerių technologijoje, atsinaujinančioje energetikoje taip pat ir tradicinėse ekonomikos šakose, tokiose kaip žemės ūkis (javai, žuvininkystė, pieno ir mėsos produktai).

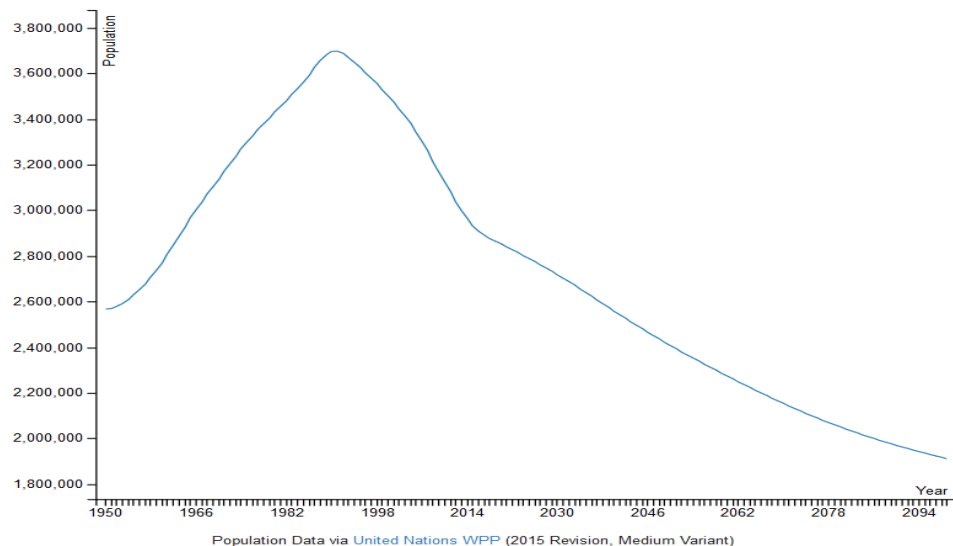
2017 metais tarp šalių pasirašytos ekonominio ir technologinio bendradarbiavimo sutartys, bei du memorandumai – Energetikos ir Verslo bendradarbiavimo – rodo stiprėjantį glaudų ryšį tarp dviejų ekonomikų. Ekonominio ir technologinio bendradarbiavimo sutartis apima prekybos, investicijų, mokslo, žemės ūkio ir turizmo sritis. Verslo memorandumas turėtų skatinti dvišalį šalių verslo bendradarbiavimą, o energetikos memorandumas buvo pasirašytas atsinaujinančios energetikos plėtros įgyvendinimui. Lietuvos verslininkai, lydimi tokių paskatinių, turi suvokti, kad dabar yra labai tinkamas metas žengti į naują rinką – užnugaryje turint šalies vyriausybės palaikymą. Paskutiniaisiais WTO duomenis Jungtiniai Arabų Emyratai importuoja net 90% maisto produktų, tad Lietuvos maisto pramonės atstovams ši situacija gali tapti labai puikia galimybe prasibrauti į naują, kelis milijonus gyventojų turinčią, rinką.

Jungtiniai Arabų Emyratai ir Saudo Arabija yra vienos artimiausių Europos Sąjungos, kartu ir Lietuvos, sąjungininkių. Šios rytų šalys glaudžiai bendradarbiauja su Jutinėmis Amerikos Valstijomis taip pat su NATO aljansu. Šalys, įskaitant ir Lietuvą, kartu atlieka įvairius karinius mokymus Irake ir Sirijoje.

Blogėjanti Europos Sąjungos ir Lietuvos demografinė situacija. Kaip rodo statistiniai duomenys, Lietuvos Respublikoje gyventojų mažėja, be to, grėsmę kelia ir blogėjanti emocinė lietuvių būklė. Pagal World Population Review (žr. 2 pav.) duomenis apskaičiuota, kad Lietuva per metus vidutiniškai netenka 1,5 proc. savo gyventojų. 2017 metais Lietuvoje buvo suskaičiuota 2 890 297 mln. gyventojų ir numanoma, kad esant tokiai situacijai, kai gimstamumas mažesnis, nei mirtingumas, gyventojų šalyje tik mažės. Prie masiško populiacijos nykimo prisideda ir ženkli emigracija. Per pastaruosius dešimtmečius ieškodami geresnio gyvenimo žmonės išvyksta iš Lietuvos. Daug žmonių emigruoja į turtingesnes vakarų pasaulio šalis: Jungtinę Karalystę, Vokietiją ar Airiją. Lietuvoje po iškart po nepriklausomybės atkūrimo buvo didžiausias gyventojų skaičius, jis siekė 3,67 mln., o šiuo metu statistiniai rodikliai ženkliai pablogėję – jie siekia tik 2,9 mln. gyventojų. Prognozuojama, kad iki 2060 metų gyventojų skaičius gali sumažėti iki 2,5 mln.

Apibendrinant demografinę situaciją Europos Sąjungoje, galima teigti, jog europiečiai gyvena ilgesnį ir sveikesnį gyvenimą nei anksčiau. Ilgesnė gyvenimo trukmė yra susijusi su medicinos pažanga ir didesniu sveikos gyvensenos svarbos suvokimu. Gyvenimo trukmė ilgėja, o tai reiškia senstančią visuomenę. Antras faktorius, kurio reikšmė populiacijai vis didėja, tai gimstamumo lygis. Visoje Europos Sąjungoje gimstamumas mažėja.

Gyventojų populiacijai yra svarbūs trys pagrindiniai veiksniai: gimstamumas, mirčių skaičius ir migracijos srautai. Remiantis kasmetiniais Eurostat tyrimais, Europą galima apibūdinti kaip senstančią visuomenę. Aukštas pragyvenimo lygis, bei tendencija kurti šeimą vėliau, lemia staigų visuomenės senėjimą ir žemą gimstamumo lygį. Mažas gimstamumas taip pat nulems, jog pagrindinė ekonomikos varomoji jėga – vidurinioji – kitaip tariant dirbančioji klasė, mažės. Šie veiksniai atves prie silpnėjančios perkamosios galios ir besitraukiančios vietinės rinkos.



2 pav. Lietuvos populiacija. (World Population0 Review, 2018).

Europos Sąjungos bendradarbiavimą skatinanti politika su besivystančios kaimyninės rinkos šalimis, nuo humanitarinio asistavimo iki pagalbos per prekybą. Glaudus bendradarbiavimo tarp Europos Sąjungos ir Persijos įlankos tarybos pavyzdys. Pasaulio ekonomikos situacija per pastaruosius dešimtmečius drastiškai pasikeitė. Pasaulinė prekyba, investicijų augimas bei politinis nestabilumas niekada nebuvo tokie ženklūs kaip šiuo metu. Žemi prekybos tarifai bei išsivysčiusi tarptautinė prekyba yra vis labiau sukoncentruota, nes reikia prisitaikyti prie naujų besivystančių pasaulio rinkų. Prekybos reguliavimas ir prekyba be sienų išgyvena radikalius pokyčius ir Europos Sąjungos valstybėse. Europos Sąjunga kuria naujus ryšius su besivystančiomis šalimis, skatina tarptautinį prekybinį bendradarbiavimą ir

kuria pasaulinio lygio gerovę. Pasaulio ekonomika keičiasi, dauguma šalių atveria savo šalies duris laisvai prekybai ir eksportui.

Europos Sąjungos vykdoma politika Artimųjų Rytų regiono šalyse skatina kiekvienos ES šalies politines ir ekonomines reformas bei dvišalį bendradarbiavimą. Pagalba prekyba (Aid for Trade) – tai naujai taikoma ES paramos forma, teikiama siekiant remti šalių partnerių pastangas plėtojant ir plečiant savo prekybą kaip svertą augimui bei skurdo mažinimui. Pagalba, susijusi su prekyba, gali padėti šalims partnerėms pasinaudoti vienašalių, dvišalių ar daugiašalių prekybos galimybių teikiamomis galimybėmis, taigi, ji yra svarbi priemonė prekybos reformoms palengvinti, gerinti verslo aplinką ir sudaryti galimybes integruotis į pasaulinio vertės grandines. Lietuva, kaip pilnateisė ES narė, gali pasinaudoti sudarytomis sąlygomis bendradarbiavimui su besivystančiomis šalimis ir prasiskinti kelią į naujas rinkas. Į besivystančių šalių sąrašą patenka nemažai Artimųjų Rytų valstybių, todėl Lietuvai yra puiki galimybė pasinaudoti Europos Sąjungos paskata bei pradėti gilesnį ir svaresnį bendradarbiavimą su šio regiono šalimis.

Geriausias glaudaus bendradarbiavimo pavyzdys yra dvišaliai ryšiai tarp Europos Sąjungos ir Persijos įlankos arabų šalių bendradarbiavimo tarybos (angliškai Gulf Cooperation Council). Glaudesnis bendradarbiavimas pasireiškia prekybos, investicijų, makroekonominiuose klausimuose bei klimato kaitos, energetikos ir aplinkosaugos tematikose. Šis bendradarbiavimas yra paremtas Europos Sąjungos strateginės kaimynystės bendradarbiavimo skatinimo programa. Nuo 2017 metų gegužės mėnesio pradėtas vykdyti labiau struktūrizuotas Europos Sąjungos ir Persijos įlankos bendradarbiavimo dialogas.

Pagal 2016 metų duomenis prekyba tarp Europos Sąjungos ir Persijos įlankos šalių siekė 138.6 milijardus eurų (žr. 3 pav.). Tuo tarpu vien eksportas iš Europos Sąjungos sudarė 100.8 milijardus eurų (Eurostat, 2016). Europos Sąjungos ir Persijos įlankos bendradarbiavimas ypač suaktyvėjo nuo 2006 metų. Į Persijos įlankos regioną dažniausiai eksportuojamos prekės, pagal 2016 metų Eurostat duomenis buvo techniniai prietaisai ir jų įranga, transporto detalės, chemijos pramonės produkcija.

Europos Sąjungos ir Persijos įlankos ekonominis ir politinis bendradarbiavimas yra paremtas 1988 metų susitarimu, kuris siekė pagerinti prekybos ryšius ir stabilumą strateginėje Europos kaimynystėje. Svarbu paminėti, kad Europos Sąjunga turi savo delegacijas Saudo Arabijoje ir Jungtiniuose Arabų Emyratuose.

European Union, Trade with GCC 6

Trade flows by HS section 2016

Source Eurostat Comext - Statistical regime 4

HS Sections	Imports				Exports			
	Value Mio €	% Total	% Extra-EU	% Growth	Value Mio €	% Total	% Extra-EU	% Growth
Total	38,030	100.0	2.2	-13.2	100,634	100.0	5.8	-9.7
I Live animals; animal products	28	0.1	0.1	39.3	1,560	1.5	5.7	-7.8
II Vegetable products	35	0.1	0.1	2.1	2,370	2.4	9.3	1.0
III Animal or vegetable fats and oils	59	0.2	0.6	10.3	175	0.2	3.1	15.1
IV Foodstuffs, beverages, tobacco	45	0.1	0.1	48.6	5,335	5.3	7.4	-1.2
V Mineral products	24,849	65.3	8.7	-17.4	2,789	2.8	3.4	-27.7
VI Products of the chemical or allied industries	1,793	4.7	1.1	-16.0	10,334	10.3	3.7	-7.7
VII Plastics, rubber and articles thereof	3,050	8.0	5.5	3.3	2,476	2.5	3.7	-10.9
VIII Raw hides and skins, and saddlery	32	0.1	0.2	-37.6	512	0.5	3.3	-8.6
IX Wood, charcoal and cork and articles thereof	4	0.0	0.0	-41.3	752	0.7	6.1	-13.8
X Pulp of wood, paper and paperboard	35	0.1	0.2	-23.6	1,146	1.1	4.0	-7.0
XI Textiles and textile articles	249	0.7	0.2	-8.0	2,054	2.0	4.6	-8.9
XII Footwear, hats and other headgear	14	0.0	0.1	-25.7	467	0.5	5.0	-1.7
XIII Articles of stone, glass and ceramics	174	0.5	1.3	1.5	1,436	1.4	7.2	-11.7
XIV Pearls, precious metals and articles thereof	2,460	6.5	2.6	-13.6	4,714	4.7	8.5	-18.8
XV Base metals and articles thereof	1,760	4.6	1.8	-6.0	4,634	4.6	4.9	-21.3
XVI Machinery and appliances	1,591	4.2	0.4	-6.6	29,062	28.9	6.5	-8.9
XVII Transport equipment	831	2.2	0.6	4.0	20,548	20.4	7.0	-12.0
XVIII Optical and photographic instruments, etc.	286	0.8	0.4	8.5	4,015	4.0	4.3	-5.6
XIX Arms and ammunition	1	0.0	0.1	153.6	319	0.3	7.5	49.6
XX Miscellaneous manufactured articles	49	0.1	0.1	-17.4	2,716	2.7	8.7	-6.3
XXI Works of art and antiques	91	0.2	2.3	77.4	105	0.1	1.2	-21.6
XXII Not classified	594	1.6	3.3	60.8	3,118	3.1	11.4	20.5

3 pav. ES ir Persijos įlankos prekybos srutai. (Eurostat, 2016)

Artimųjų Rytų regionas yra ekonomiškai stabilus ir svarbus dėl savo gamtos išteklių – naftos.

Pagal OPEC organizacijos (Naftą Eksportuojančių Šalių Organizaciją) duomenis 2016 metais organizacijos narių žaliavinės naftos atsargos sudarė 81,5% viso pasaulio turimų naftos rezervų. Iš jų 65,5% žaliavinės naftos atsargų yra Artimųjų Rytų regione. Artimųjų Rytų regione yra aštuonios iš keturiolikos daugiausia naftos atsargų turinčios šalys. Dauguma naftos išgavimo įmonių regione yra valdomos vyriausybės, tačiau vis daugiau tarptautinių naftos kompanijų bando įsitvirtinti šiose šalyse. Didžiausia regiono pažiba yra Saudo Arabija, kuri yra stambiausia naftos eksportuotoja. Šis regionas yra ekonomiškai stiprus, o su turimomis naftos atsargomis išliks vienu iš galingiausių pasaulio regionų. Lietuva turi naudotis proga patekti į vieną iš turtingiausių pasaulio rinkų ir skatinti ekonominę bendradarbiavimą tarp šalių. Regiono ekonomika paremta nafta, tačiau yra tvari ir diversifikuota, todėl Lietuvos įmonės turi bandyti megzti ryšius su ekonomiškai perspektyviomis šalimis.

Artimųjų Rytų regionas vakarėja, tai skatina vakarų investuotojų susidomėjimą. Mąstant apie Artimuosius Rytus prieš akis iškyla asociacijos, susijusios su karu, etniniais konfliktais ir ekonominėmis krizėmis, tačiau tai yra senasis Artimųjų Rytų veidas. Negalima paneigti fakto, kad keliose Artimųjų Rytų šalyse, kaip, tarkime, Sirijoje, politinio ir ekonominio stabilumo nėra. Tuo tarpu kitose Artimųjų Rytų šalyse seniai įsitvirtinusi taika, tad dauguma šalių, pavyzdžiui, Jungtiniai Arabų Emyratai ar Iranas dėl glaudžių ekonominių ir politinių ryšių su Jungtinėmis Amerikos Valstijomis sparčiai vakarėja ir įdiegia demokratines idėjas į kasdienį islamišką gyvenimo būdą. Artimųjų Rytų šalys norėdamos vystyti politinius ir ekonominius ryšius su visu pasauliu turi prisitaikyti prie šiuolaikinio gyvenimo būdo, dažnai grįsto demokratinėmis idėjomis. Nors globalizacija ir vesternizacija žengia mažus žingsnius Artimuose

Rytuose, tačiau tai vis vien rodo švelnesnį Islamo kaip religijos ir politikos požiūrį į likusį pasaulį. Be to, tai liudija ne tokį kategorišką Artimųjų Rytų požiūrį į Vakarų pasaulį.

Laisvos prekybos susitarimai – atveriamos durys ekonominiams ryšiams su kitomis šalimis. Laisvos prekybos susitarimai – tai šalyse taikoma politika, kai vyriausybės dėl tam tikrų susitarimų neriboja prekybos, bet, atvirkščiai, skatina bendradarbiavimą tarp šalių. Europos Sąjunga yra vienas iš geriausių pavyzdžių, kai regionas naudodamasis laisvos prekybos susitarimais gali pagerinti regiono ekonomiką ir skatinti bendradarbiavimą. Persijos įlankos sąjunga vykdydama laisvą prekybą pajunta didelę jos suteikiamų galimybių naudą. Lietuvos smulkus ir vidutinis verslas įžengęs į Artimųjų Rytų rinkas taip pat galėtų pajusti laisvosios prekybos naudą. Tokiais vartais į šią rinką galėtų tapti Jungtiniai Arabų Emyratai. Šiuo metu Persijos įlankos sąjunga turi keletą laisvosios prekybos susitarimų – Didžiosios Arabijos laisvosios prekybos zonos (GAFTA) ir Europos laisvosios prekybos zonos (ELPA). Šios laisvosios prekybos sutartys leidžia narėms prekiauti taikant minimalius tarifus. Naujas žingsnis buvo žengtas 2017 metų gegužę, kai Europos Sąjungos atstovai susitiko su Persijos įlankos sąjunga. Susitikimo metu buvo aptarti bendradarbiavimo įtvirtinimo būdai, pradėtas prekybos dialogas ir diskutuota investicijų klausimais. Tai rodo, jog Europos Sąjunga skatina ir rūpinasi tvirtu ekonominiu bendradarbiavimu tarp regionų. Turėdamos tokias paskatas ir Lietuvos įmonės gali aktyviau žvalgytis Artimųjų Rytų rinkoje ir išnaudoti naujos rinkos potencialą.

2020 m. EXPO Dubai paroda: ryšių užmezgimas, proga augti naujoje rinkoje. 2020 metais Dubajuje įvyks viena didžiausių pasaulio parodų, kurios metu įmonės turės galimybę pademonstruoti savo produkciją, atrasti naujų klientų ir pirkėjų bei plėsti savo ryšių tinklus. Dubajus yra pats didžiausias Jungtinių Arabų Emyratų miestas, būtent, su šiuo miestu ir šalimi Europos Sąjunga bei Lietuvos vyriausybė skatina lietuviškas įmones megzti glaudesnius ryšius.

VšĮ Versli Lietuva skatina Lietuvos verslininkus dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, susijusiuose su šiuo renginiu. Parodoje raginama dalyvauti ne tik įmones, bet ir individualius prekybininkus: muzikantus, atlikėjus ar architektus. EXPO 2020 paroda gali tapti puikia proga Lietuvos įmonėms įsilieti į naują rinką, suprasti jos poreikius ir rinkos galimybes. Paroda yra gera reklama lietuviškoms įmonėms, joje dalyvauti aktyviai skatina ir Lietuvos Respublikos Prezidentė Dalia Grybauskaitė.

2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS EKSPORTO Į ARTIMUOSIUS RYTUS TYRIMO PRIELAIDOS

Šiame skyriuje bus peržvelgtos teorinės ir praktinės eksporto barjerų tyrimo prielaidos. Analizuojama internalizacijos samprata ir eksporto poveikis verslui. Tyrinėjami eksporto barjerai ir jų tipologijos. Vertinimas Artimųjų Rytų regionas ir jo išskirtinumas, bei analizuojamas Lietuvos įmonių vykdomas eksportas į šio regiono šalis. Išnagrinėjami su teoriniais eksporto barjerų įveikimo sprendimais.

2.1. Internacionalizacijos samprata ir eksporto poveikis verslui

Internacionalizacija turi daug skirtingų aspektų ir suvokimo perspektyvų. Kadangi tai net ir šiuo metu vykstantis procesas, nėra galutiniai sutarto ir universalus apibrėžimo, nusakančio, kas yra internacionalizacija. Pastaruoju metu pastebima mažų ir vidutinių įmonių internalizacijos augimo tendencija (Lu ir Beamish, 2001). Naujų rinkų patrauklumo veiksniai įtakoja ir didina įmonių motyvaciją dirbti besivystančiose šalyse. Tai gali įmonėms užtikrinti masto augimą, prieigą prie naujų technologijų ir naujų produktų ar net galimybę numatyti ateities konkurentų strateginius veiksmus (Matanda, 2012).

Pirmoji internacionalizacijos literatūra šį procesą aiškino dviem pagrindiniais metodais Uppsala internacionalizacijos modelis ir inovacijomis grįstas modelis. Abu metodai dažnai vadinami etapų modeliais, nes jie paaiškina įmonių internacionalizacijos procesą palaipsniui (Uner ir kt, 2013). Tačiau kintanti pasaulio verslo aplinka padarė stiprų poveikį pačiam internacionalizacijos proceso suvokimui. Literatūros analizė leidžia teigti, kad dauguma šiuolaikinių įmonių pradeda žengti į tarptautines rinkas iškart po įkūrimo (Weerawardena, Mort, Liesch ir Knight, 2007). Internacionalizacija– svarbi įmonių veiklos dalis ir ypač toms įmonėms, kurios imasi pirmųjų žingsnių tarptautinio verslo link. Įmonės lygio internacionalizacija yra aiškinama kaip verslo veiklos plėtra naujose geografinėse vietovėse ir platumose (Matanda, 2012). Naudodamasi internacionalizacijos procesų įmonė gali pasinaudoti esamomis progomis, kurios atvertų naujas galimybes užsienio rinkose (Matanda, 2012).

Be to, aukšta konkurencija, nepatenkinami ekonominiai lūkesčiai, nepakankamai išnaudojami gamybos pajėgumai sumažina galimybes vidaus rinkoje ir skatina įmones žvalgytis naujose tarptautinėse rinkose (Ahmed, 2006). Internacionalizacija padidina įmonių išlikimo tikimybę ir ji gali padėti įveikti sunkumus vidaus rinkose, nes išvengiama konkurencijos su vietiniais žaidėjais. Pasak Ahmed (2006) atlikto tyrimo, dėl internacionalizacijos įmonės gali sumažinti savo verslo nestabilumą dėl tarptautinės diversifikacijos, t.y. verslo vykdymo įvairiose šalyse (Ahmed, 2006). Internacionalizacija ir eksportas gali sustiprinti įmonės veiklą, valdymo įgūdžius ir gebėjimus, palengvina išteklių naudojimą ir suteikia jai

didesnį lankstumą įvairaus verslo rizikų srityse (Katsikeas ir Skarmas, 2003). Sekliuckienė (2013) akcentuoja, kad internacionalizacijai yra labai svarbūs stūmimo ir traukimo faktoriai. Stūmimo veiksniai skatina įmones ieškoti naujų rinkų, jos yra priverstos internacionalizuoti savo veiklą dėl nepalankių sąlygų vidaus rinkoje. Traukimo faktorius yra užsienio valstybių šaukimas tarptautinėms įmonėms apsistoti jų šalyje (Sekliuckienė, 2013). Traukimo veiksnys dažniausiai daro įtaką investavimo ir internacionalizacijos veikloms besivystančiose rinkose.

Dėl internacionalizacijos proceso įmonės privalo priimti verslo strategijas, kurios atitiktų tiek vidaus rinkos, tiek tarptautinės rinkos reikalavimus, perduodant naujoves ir mokymąsi (Matanda, 2012). Pasak Lu ir Beamish (2001), internacionalizacijos procesą palengvina laisvas vyriausybės požiūris, taip pat pasaulio ekonomikos integracija ir nuolatinė technologinė kaita, nuolat optimizuoja internacionalizaciją (Lu ir Beamish, 2001). Dėl internacionalizacijos įmonės privalo priimti verslo strategijas, kurios atitiktų tiek vidaus, tiek tarptautinius reikalavimus.

Pradinėse internacionalizacijos stadijose įmonės neturi pakankamai žinių apie tarptautines rinkas ir jų dalyvius. Todėl įmonės linkę pasirinkti paprasčiausią ir mažiausiai rizikingą dalyvavimą rinkose t.y. eksportuoti prekes. Vėliau, įgijus pakankamai žinių, įmonės dažniausiai imasi daug sudėtingesnės internacionalizacijos formos – filialo ar dukterinės įmonės steigimo užsienio rinkoje. Eksportavimas nereikalauja didelių kapitalo investicijų, yra mažesnė finansinė rizika nei tiesioginės tarptautinės veiklos formos (Narayanan, 2015). Todėl nenuostabu, kad pastarojo meto tendencijos rodo, jog vis daugiau mažo ir vidutinio dydžio įmonių imasi diversifikuoti savo veiklą tarptautiniu mastu (McDougall ir Oviatt, 2000). Pasak Aspelund ir Moen (2005) atliko tyrimo, atsirado naujas reiškinys – jaunos ir naujai įsteigtos įmonės, kurios siekia internacionalizacijos nuo pat gyvavimo pradžios, dažnai didžiąją dalį savo pajamų gauna tik dėl to, jog jos yra vedimos smalsumo (Aspelund ir Moen, 2005).

Eksportas yra viena iš labiausiai paplitusių dalyvavimo formų tarptautinėje rinkoje. Plėtra į naujas rinkas suteikia galimybę išgyventi ir augti. Nors eksportas yra viena seniausių ekonominės veiklos formų, jos teorinės šaknys susijungia su Smith darbais, paskelbtais 1776 metais. Iš kitų įmonės plėtimosi į užsienio rinkas formų, eksportas išsiskiria tuo, jog tai yra mažiausia verslo rizika, reikalauja mažų išteklių ir tai labai lanksti skverbimosi forma. Eksporto nauda siejama ne tik su įmonių pelnu. Šalies ekonomika irgi gauna naudos: vidaus įmonėms užsiimant įvairia eksporto veikla, sukuriama ir skatinama socialinė bei ekonominė šalies plėtra, sukuriama darbo vietos, gerinama šalies gyventojų socialinė gerovė ir didinamas vidaus produktyvumas (Pino ir Martins, 2010). Tradiciškai eksportas yra laikomas ekonomine veikla, kuri gerina įmonės gamybos efektyvumą, kelia technologinius, kokybės ir paslaugų standartus, stiprina organizacijos konkurencingumą: tai didina pelną, sukuria daugiau lėšų ir įvairina verslo riziką veikiant

keliose užsienio rinkose (Leonidou, 2000). Katsikeas (1994) pažymėjo, kad įmonės lygiu eksportas tampa svarbus siekiant įmonės gerovės ir ilgalaikio komercinio gyvybingumo. Verslo lygiu eksportuojanti įmonė gali pagerinti savo finansines galimybes, pasiekti konkurencinius pranašumus, sustiprinti valdymo įgūdžius, geriau išnaudoti savo produkcijos pajėgumus ir turi galimybę palaiptiui plėstis. Žiūrint iš šalies perspektyvos, eksportuotojai sukuria darbo vietas, pritaria naujų technologijų atsiradimui, sukuria dvipuses šalių ekonomines jungtis ir gerina pragyvenimo lygį (Leonidou, 2007).

Eksportas yra tradicinis būdas patekti į užsienio rinkas. Nepaisant daugybės naudos, gaunamos iš eksporto veiklos, įmonės įėjimas ir veikimas užsienio rinkoje nėra lengvai pasiekiamas. Tik nedaugelis Lietuvos įmonių yra pajėgios dirbti globaliame pasaulyje. Shoham ir Albaum (1995) teigia, kad ekonomiškai efektyviausias būdas yra skatinti jau eksportuojančios įmonės dalyvavimą eksporto veikloje, o ne įtikinti neeksportuojančias įmones imtis internacionalizacijos veiklos (Shoham ir Albaum, 1995). Įmonė turi labai gerai įvertinti eksporto perspektyvą, atsižvelgti į organizacinius vidaus ir išorės veiksnius, kurie gali paveikti eksporto sėkmę ir tik įvertinus situaciją imtis veiksmų. Eksportuojančios įmonės susiduria su rimtomis problemomis ir barjeriais – ribotais organizacijos valdymo ištekliais, netinkamais užsienio rinkodaros sprendimais, griežtomis tarptautinėmis prekybos taisyklėmis ir reglamentais, geografiniais ir psichologiniais atstumais (Leonidou, 2000).

Eksporto veikla yra viena iš patraukliausių tarptautinio verslo vykdymo formų vidutinio dydžio įmonėms, nes eksportas susijęs su minimalia rizika, reikalauja mažų finansinių ir žmogiškųjų išteklių, be to, yra labai lankstus. Vertinant iš verslo perspektyvos eksportas generuoja lėšas įmonių augimui, įvairina verslo riziką, leidžia geriau išnaudoti silpnąsias verslo puses, gerina pelno situaciją, be to, produktų kokybę ir technologijas (Leonidou, 2003). Galiausiai eksportuojanti įmonė sustiprina savo konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.

2.2. Eksporto barjerai ir jų tipologijos

Eksporto veikla ir operacijos sukuria patrauklius pranašumus, nuolat didina tarptautinio verslo mastus ir konkurenciją, todėl labai reikalinga suvokti eksporto barjerų svarbą šių dienų verslui. *Eksporto barjerų supratimas* gali padėti priimti tinkamą vyriausybės politiką, kuri skatintų eksportuojančias vidaus įmones imtis eksporto veiklos bei naikintų arba mažintų pagrindines eksporto kliūtis. Svarbu suvokti, kad per tą patį laikotarpį tos pačios šalies įmonės ir pramonės industrijos reaguoja skirtingai į įvairius eksporto barjerus, o ir suvokia juos skirtingai (Rocha, 2008). Eksporto barjerai yra atsakingi už vangų mažesnių įmonių išitraukimą į šią veiklą, kai tuo tarpu patyrę eksportuotojai eksporto barjerų bijo mažiau dėl įmonės našumo ir didesnės išlikimo tarptautinėje rinkoje patirties.

Mokslininkai jau keturis dešimtmečius atlieka daug tyrimų, susijusių su eksporto barjerų identifikavimu ir suvokimu. Suprasti eksporto barjerus yra svarbu, nes jie gali padėti nustatyti, kodėl eksportuojančios įmonės negali visiškai išnaudoti savo potencialo ir kodėl daugelis įmonių patiria nuostolius. Tokie tyrimai yra ypač svarbūs smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms, kurios jautriau reaguoja į eksporto barjerus. Be to, eksporto barjerų tyrimai padeda išvelgti, kokios yra kritinės priežastys, trukdančios įmonėms žengti pirmuosius žingsnius į naują rinką. Žinių įvairovė leidžia įsigilinti į problemą ir atrasti tinkamus sprendimo būdus, kurie leistų smulkioms ir vidutinėms įmonėms lygiaverčiai dalyvauti eksporto veikloje ir judėti tarptautinio pripažinimo link. Dauguma mokslinių tyrimų koncentruojasi į įmonės valdymo ir aplinkos veiksnius, kurie įvardijami kaip pagrindiniai barjerai ar kliūtys įmonės eksporto kelyje.

Kahiya (2013) teigia, kad eksporto barjerų tyrinėjimo tikslas yra dvejopas. Pirma, eksporto barjerų tyrimai nustato ir klasifikuoja eksporto kliūtis naudojantis konceptuales arba statistiškai surinktus duomenis. Antra, nustatoma ir išbandoma įvairių įmonių, jų vadovų ir aplinkos kintamieji prognozuojant eksporto kliūčių poveikį (Kahiya, 2013).

Porter (1980) buvo vienas iš pirmųjų įvardinusių, kad eksporto barjerai yra kliūtys, trukdančios įmonėms įsitvirtinti tam tikroje rinkoje (Porter, 1980). Tačiau vienos bendros nuomonės nėra dėl skirtingų tyrimų metodų ir pagrindinių empirinių tyrimo kintamųjų. Apžvelgus esamą literatūrą, galima teigti, kad eksporto barjerai ir kliūtys literatūroje traktuojami kaip struktūrinių operacijų ir požiūrių su jais susijusių apribojimų, trukdančių įmonėms plėstis ir palaikyti eksporto veiklą (Morgan ir Katsikeas, 1998). Vienas iš pirmųjų empirinių tyrimų apie eksporto barjerų buvimą pradėjo tirti Alexandrides (1971). Jis pažymėjo, kad pagrindiniai sunkumai inicijuojant eksporto veiklą yra susiję su padidėjusia konkurencija užsienio rinkose, žinių trūkumu apie pačią eksporto veiklą, eksporto mokėjimo procedūras ir problemas nustatant tikslines rinkas užsienio rinkose (cit. iš Uner ir Kocak, Cavusgil, 2013). Vėlesniuose tyrimuose Rabino (1980) nustatė faktines eksporto barjerų problemas ir suvokiamas kliūtis bei paties eksporto etapus (cit. iš Uner ir kt, 2013). Eksporto barjerai gali apriboti įmonės potencialą užsienio rinkose, susilpninti jos finansinius rezultatus, stabdyti internacionalizacijos procesą ar netgi sukelti visišką pasitraukimą iš užsienio rinkų. Daugelis barjerų sukelia įmonėms, norinčioms eksportuoti, abejones ir kelia baimę, kol patyrę eksportuotojai kovoja dėl išlikimo tarptautinėje rinkoje. Pasak Crick (2002), eksporto barjerai yra racionaliausia priežastis, kodėl įmonės išvis nustoja vykdyti eksporto veiklą (Crick, 2002).

Dvidešimt pirmo amžiaus pradžioje akivaizdžiai sumažėjo susidomėjimas eksporto barjerų tema, tad sumenko domėjimasis šia tema. Shaw ir Darroch (2004) atliktame tyrime rasta skirtumų tarp neeksportuojančių, besiruošiančių eksportui ir eksportuojančių įmonių požiūrio į eksporto barjerus.

Neeksportuojančiai įmonei didžiausios kliūtys yra įmonės dydis, informacijos trūkumas apie tarptautinę rinką, patirties stoka ir finansų stygius. Kai tuo tarpu likusioms dviem grupėms didžiausi iššūkiai – vyriausybės reguliavimas ir kapitalo trūkumas (Shaw ir Darroch, 2004). Panašų eksporto barjerų suvokimą siūlo ir Leonidou (2004), kai galima nustatyti eksporto barjerus iš trijų įmonių tipų perspektyvų: neeksportuojančių, eksportuojančių ir nebeeksportuojančių. Neeksportuojančios įmonės neatlieka jokių eksporto veiklų, tačiau reiškia subjektyvų požiūrį į eksporto barjerus. Eksportuojančios įmonės, kurios užsiima šia veikla, susiduria su eksporto barjeriais kasdieninėse veiklose. Buvę eksportuotojai, tai įmonės, kurios vykdė eksporto veiklą, šios įmonės mato barjerus tiek iš suvokimo, tiek iš patyrimo perspektyvos (Leonidou, 2004). Tesar ir Terleton (1982) teigia, kad eksporto barjerų suvokimas ir patirtis tarp neeksportuojančių, eksportuojančių ir nebeeksportuojančių grupių smarkiai skiriasi (Tesar ir Terleton, 1982).

Pasak Leonidou (2004), eksportų barjerų suvokimas yra svarbus keturiems pagrindiniams veikėjams:

- *Įmonių vadybininkams*, kurie tinkamai įsisavinę eksporto barjerus, gali aktyviai veikti ir įveikti juos arba bent sumažinti jų poveikį, ypač tų barjerų, kurie lengviau kontroliuojami;
- *Politikams*, kurie gali nustatyti eksporto barjerus ir prireikus teikti pagalbą eksportuojančioms įmonėms atitinkamais įstatymais;
- *Akademikams*, kurie gali kurti ir įgyvendinti specialias ugdymo programas, skirtas parodyti, kaip įveikti ir apeiti eksporto barjerus, bei gali naudoti įgytas žinias teorijos kūrimui.

Svarbu suvokti, kad nors ir eksporto barjerai atlieka svarbų vaidmenį įmonės eksporto veiklai bei plėtrai, tačiau jie nėra viską lemiantis aspektas, kuris neleistų įmonėms imtis veiklos. Labai svarbu suvokti ir atpažinti eksporto barjerus, bet ne paniškai jų bijoti. Išvengiant, sujungiant ar kitaip pašalinant eksporto barjerus įmonė gali užimti nemenką dalį naujoje rinkoje. Eksporto barjerų suvokimas literatūroje yra dar mažai plėtota tema, tačiau dauguma autorių sutartinai pritaria minčiai, kad valdymo veiksniai yra svarbi eksporto barjerų suvokimo dalis. Pasak Leonidou (2004), valdymo veiksniai yra svarbūs konceptualizuojant eksporto barjerų tipą, turinį ir poveikį (Leonidou, 2004). Įmonės, kurių vadovai yra nepatyrę, nelinkę į riziką, eksporto barjerus gali suvokti kaip intensyvesnius ir stipresnius nei įmonės, kurių vadovų suvokimas platesnis, jie nebijo imtis rizikos ir yra tarptautiškesni.

Leonidou (2000) atliktame empiriniame tiriamajame apibendrinime išaiškėjo, kad keli eksporto barjerai tiriamojame literatūroje buvo nuolat pabrėžiami kaip ypatingai svarbūs: ribota informacija apie

tarptautinę rinką ir menka galimybių analizė rinkoje; problema ieškant tinkamų užsienio partnerių atstovų; žinių stoka apie tarptautinius eksporto dokumentus ir sandorių eigas; stipri tarptautinės rinkos konkurencija (Leonidou, 2000). Pasak Leonidou (2004), informacijos stoka yra viena iš elementariausių priežasčių, kuri trukdo įmonėms nustatyti, atrinkti ir susisiekti su tarptautinėmis rinkomis (Leonidou, 2004). Pirmosios eksporto problemos, su kuriomis susiduria įmonės, yra sunkumai nustatant galimybes užsienio rinkose ir informacijos trūkumas, o kas nežinoma – žmones gąsdina. Jei įmonė negali susidoroti su kliūtimis ankstyvose eksporto stadijose, tada įmonė greičiausiai pasitrauks iš šios veiklos (Leonidou, 2004).

Pinho ir Martins (2010) pažymi, kad mokslinėje literatūroje apie eksporto barjerus ir kliūtis akcentuojamos dvi barjerų formos. Pirmoji – priešlaikinės problemos, kurios trukdo įmonėms užsiimti eksporto veikla, bei antroji – problemos, su kuriomis įmonė gali susidurti jau eksporto operacijų įgyvendinimo metu (Pingo ir Martins, 2010). Eksporto barjerai yra natūralus reiškinys, tačiau įmonės, kurios tik ruošiasi vykdyti eksporto operacijas, susiduria su reiškiniu, jog barjeras yra pačių jų suvokimas apie eksportą. Kliūtis yra dažniausiai pats suvokimas, kuris atspindi subjektyvias nuomones ir įsitikinimus priimant sprendimą.

Literatūroje galima aptikti skirtingai interpretuojamus eksporto barjerus: kompanijos ir eksporto dydžio santykis laikomas labai svarbiu reiškiniu. Jauhari (2007) teigia, kad didelių įmonių eksportas yra mažiau paveikus kitiems faktoriams nei smulkių ar vidutinių įmonių (Jauhari, 2007). Mokslinėje literatūroje dažnai galima rasti informacijos, kad eksporto barjerai labiau paveikia smulkaus ir vidutinio dydžio įmones nei didžiąsias įmones. Smulkus ir vidutinis verslas dažnai gali neturėti reikalingų išteklių, užtikrinančių sėkmingą susidorojimą su kliūtimis. Todėl, pasak Karelakis (2008), smulkios ir vidutinės įmonės yra labiau pažeidžiamos eksporto veiklos vykdymo metu nei didžiosios kompanijos. Smulkus ir vidutinis verslas gali neturėti reikalingų išteklių barjerams įveikti ir valdyti (Karelakis, 2008).

Mokslinėje literatūroje gausu įvairių *eksporto barjerų klasifikacijos* formų. Tyrimuose eksporto barjerai yra diferencijuojami pagal eksportuojančias ir neeksportuojančias įmones. Kita grupė mokslininkų nagrinėja eksporto barjerus tarp įmonių, kurios nuolat vykdo eksporto veiklą ir tarp tų įmonių, kurios yra atsitikinės eksportuotojos. Empiriniai tyrimai skiriasi pagal barjerų vertinimo poveikį eksporto valdymo sprendimams. Literatūroje randame tyrimų, kurie yra paremti eksporto barjerų skirstymu pagal įmonės eksporto patirties laipsnį bei intensyvumą. Kai kur randame, jog eksporto barjerai skirstomi pagal įmonių tipą: neeksportuotajai, nežymūs eksportuotajai ir aktyvūs eksportuotajai. Eksporto barjerai vis dėl to, negali būti pritaikomi vienodai visoms įmonėms, bet jų pasireiškimas priklauso nuo eksporto veiklos vykdymo laiko ir patirties. Tuo tarpu Sharkey (1989) eksporto barjerus

pradėjo skirstyti į penkias grupes: vyriausybės politika, procedūrinis/techninis sudėtingumas, kontekstiniai skirtumai, suvokiami strateginiai apribojimai ir vietinių firmų konkurencija. Šios įžvalgos išsiskyrė iš visų to metų tyrimų (Sharkey, 1989).

Mokslinėje literatūroje yra skirtingai interpretuojama eksporto barjerų klasifikacija pagal vidinius įmonės barjerus. Vieni iš pirmųjų eksporto barjerus pradėjo aprašinėti Cavusgil ir Nevin (1981) teigdami, kad eksporto kliūtys ir barjerai, trukdantys įmonei dalyvauti eksporto operacijose, yra vidinės organizacijos problemos (Cavusgil ir Nevin, 1981). Vienas iš tokių stereotipų apie įmonės dydį ir eksporto santykį. Dažnai manoma, kad didesnė įmonė nėra paveiki tokiems barjerams, su kuriais gali susidurti smulkios ir vidutinės įmonės, tačiau tokie tyrimai nėra patvirtinti. Suarez-Ortega (2003) teigia, kad eksporto barjerai turi mažesnę poveikį neseniai pradėjusioms eksportuoti įmonėms ir kad įmonė, turinti trumpesnę patirtį, gali būti net sėkmingesnė lyginant su jau patyrusiais eksportuotojais. (Suarez-Ortega, 2003). Tesfom ir Lutz (2006) aiškina, kad dažniausi vidiniai eksporto barjerai būdingi tik tam tikrai įmonei ir yra glaudžiai susiję su įmonės produktu, kai tuo tarpu kiti barjerai kyla iš išorinės aplinkos ir yra susiję su pramonės charakteristika (Tesfom ir Lutz, 2006).

Dauguma mokslininkų sutaria, kad nemažai eksporto barjerų yra sutinkami išorinėje įmonės aplinkoje tiek šalies ar užsienio rinkos mastu. Shepherd (1979) teigia, kad eksporto barjerai gali būti išoriniai (egzogeniški) ir vidiniai (endogeniški) (Shepherd, 1979). Išorinės kliūtys yra tos, kurios glūdi rinkose, ir įmonės neturi jokios galios kontroliuoti išorinių kliūčių. Vidiniai barjerai, priešingai nei išoriniai, yra sukurti pačių įmonių dėl tam tikrų strateginių veiksmų, konkurencinio elgesio ar reakcijų į išorinius barjerus.

Tesfom ir Lutz (2006) teigia, kad barjerai skiriasi pagal užsienio vartotojų preferencijas: nepažįstami verslo protokolai ir praktika, tarifai ir užsienio šalių vyriausybių vykdomos importo kontrolės reguliavimas, griežta konkurencija ir valiutos kurso rizika (Tesfom ir Lutz, 2006).

Kai kurie eksporto barjerai atsiranda dėl rinkodaros – produktas nėra pritaikomas užsienio rinkai. Išskirti tokie kriterijai kaip produkto atitikimas užsienio rinkos kokybės standartams, gabenimo ir platinimo sunkumai, rinkodaros tinklo sukūrimas, kainodara (Morgan ir Katsikeas, 1997, cit. iš Uner ir kt, 2013). Tuo tarpu Anderson ir Wincoop (2004) teigia, kad tokie veiksniai kaip skirtingos kalbos ir valiutos, ekonominė aplinka, teisėsauga ir prekybos reguliavimas yra žymiai svarbesni negu tarifiniai eksporto barjerai (Anderson ir Wincoop, 2004).

Tuo tarpu žymiausias eksporto operacijų tyrinėtojas Leonidou mokslinėje literatūroje vienas iš pirmųjų pradėjo klasifikuoti jungtinius barjerus remdamasis bendrine išorės ir vidaus problematika tiek įmonės viduje, tiek ir išorėje bei vidinės šalies ir užsienio rinkos problematika. Jis padalino barjerus į

keturias pagrindines grupes: vidiniai barjerai/vidaus rinkoje, vidinės/užsienio rinkoje, išorinės/ vidaus rinkoje, išorinės/ užsienio rinkoje (Leonidou. 1995). Tuo metu atlikta empirinė duomenų analizė nesuteikė galimybės sudaryti vienodo eksporto barjerų modelio dėl įvairių skirtingų tarptautinių, nacionalinių, pramonės ir konkrečių įmonių atvejų taip pat dėl mokslininkų taikomų metodikų.

Vėliau, 2004 metais, buvo sudaryta tikslesnė vidinių ir išorinių barjerų klasifikacija. Savo tyrime jis apibūdino visus eksporto barjerus, kurie gali sumažinti ir sumenkinti įmonės veržimąsi į tarptautines rinkas. Visos priežastys, susijusios su įmonės vidaus struktūra, yra vidiniai barjerai, o visa kita už įmonės ribų laikoma išoriniais barjeriais. Vidiniai eksporto barjerai buvo pradėti skirstyti į funkcines, informacines ir rinkodaros grupes, kai tuo tarpu išoriniai barjerai buvo atskirti į procesinius, vyriausybės, tikslų ir aplinkosaugos. Pastaruoju metu atsirado dar vienas naujas eksporto barjerų klasifikacijos siūlymas, tai yra, skirstyti barjerus į keturias bendrąsias kategorijas: žinių, išteklių, procedūrų ir išorinius (Leonidou, 2004). Vienas žymiausių eksporto operacijų tyrinėtojų Leonidou, teigia, kad visos problemos, kurios varžo įmonę ir jai trukdo tapti tarptautinės rinkos dalyve, plėtoti ir palaikyti verslo galimybes užsienio rinkose, gali būti traktuojami kaip eksporto barjerai (Leonidou, 2004). Remiantis šiuo požiūriu klasifikuojami eksporto barjerai, su kuriais susiduria įmonė tiek išorėje, tiek viduje. Visi barjerai, susiję su vidaus struktūra, yra vidiniai barjerai, o išoriniai barjerai yra problemos, su kuriomis įmonė susiduria už savo ribų – išorėje.

Arteaga – Ortiz ir Fernandez – Ortiz (2010) eksporto barjerus pateikia suskirstytus į keturias pagrindines grupes: žinių, išteklių, procedūrų ir išorės. Pasak autorius, apžvelgus mokslinę literatūrą šis klasifikacijos būdas surenka–pateikia barjerus pagal įtakos veiksnus. Žinių barjerai apima tokius veiksnus kaip informacijos stoka apie tarptautines rinkas bei negebėjimas apčiuopti rinkos galimybių. Be to, dėl informacijos stokos įmonėms yra sunku nustatyti savo produkto tinkamumą tarptautinei rinkai. Išteklių barjerai – tai pinigų trūkumas, mažas įmonės pelningumas ar kapitalo iššvaistymas. Trečiasis eksporto barjerai – procedūrinis, jis apima dokumentus ir biurokratiją. Kalbinis ir kultūrinis barjerai priskiriamas prie procedūrinio barjero. Paskutinė eksporto barjerų grupė – tai išorinės kliūtys, kurios yra sudarytos iš neapibrėžtumo, egzistuojančio tarptautinėse rinkose. Visi barjerai, kurie nepriklauso nuo įmonės, kaip antai, vyriausybės, valdžia, konkurentai, pasiūla ir poreikis taip pat sudaro šią grupę.

Uner (2013) metais atliktas tyrimas parodė, kad barjerai eksportuojančioms įmonėms gali būti suskirstyti ir pagal konkrečias šalis (Uner, 2013). Tam tikri barjerai būdingi tik tam tikrai šaliai. Nustatyta, kad neeksportuojančioms įmonėms didžiausia kliūtis yra informacijos stoka, kai tuo tarpu besiruošiančioms eksportui įmonėms ar gimusioms globaliomis įmonėmis didžiausios kliūtys yra išorinės – procedūrinės.

Tikslinga aptarti pagrindinius vidinius ir išorinius barjerus, kurie daro įtaką įmonės sėkmei užsienio rinkose. Pasak Leonidou (2004), barjerai suskirstyti į vidinius – apyvartinio kapitalo trūkumas ir išorinius, susijusius su klientų poreikiais. Remiantis šiais tyrimais bus išanalizuoti barjerai, nulemiantys įmonės eksporto veiklą. Leonidou (2004) eksporto barjerų klasifikacija yra išsamiausia ir populiariausia iš visų atliktų mokslinių tyrimų. Ji yra pripažinta daugumos mokslininkų kaip apimanti įvairius kintamuosius, su kuriais susiduria eksportuojančios įmonės. Todėl ji bus naudojama kaip pagrindinis barjerų klasifikacijos modelis ir tiriamajame darbe.

Vidiniai barjerai. Skirstomi į tris pagrindines grupes, tai yra informaciniai, funkciniai ir marketingo (žr. 1 lentelę). *Informaciniai barjerai* – tai kliūtys, susijusios su problemomis nustatant, pasirenkant ir susisiekiant su tarptautine rinka dėl informacijos stokos. Šis barjeras Leonidou (2004) atliktame tyrime buvo įvardintas kaip darantis kritinį poveikį įmonių eksporto veiklai. Sėkmingas ir įvairiapusis informacijos surinkimas yra būtinas veiksnys prieš pasirenkant ir žengiant į naująją rinką. Įmonės prieš pradėdamos eksporto veiklą turi išsiaiškinti, kokios informacijos joms reikia, iš kur ją gauti ir surinkti, peržiūrėti kelias duomenų bazines ir išsamiai atlikti būsimos rinkos analizę. Vien asmeninių žinių ir patirtis nepakanka norint pradėti eksporto veiklą, šiam žingsniui reikia sukaupti nemažai įvairiapusės informacijos. Įmonė, kuri yra išsamiai išanalizavusi rinką, yra mažiau neapibrėžta nei tos, kurios informacijos rinkimui ir analizei skyrė mažiau jėgų (Liesch ir Knight, 1999). Atlikti analizę reikalingi tikri ir atitinkantys laikotarpį duomenys. Įmonei svarbu gauti tikslią tarptautinės rinkos informaciją, nes klaidingi duomenys gali vesti prie klaidingų strateginių veiksmų ir nuostolingų sandorių. Tarptautinės rinkos galimybių atskleidimas gali pagelbėti eksportuojančiai įmonei atrasti naujų plėtros galimybių. Galimybių identifikavimas tarptautinėje rinkoje yra proga įmonei tapti tarptautinės ekonomikos dalyve (Leonidou, 1995). Tarptautinėse rinkose esančių klientų identifikavimas yra labai didelė kliūtis, ir tai atsitinka dėl didelio geografinio atstumo, kuris neleidžia vystyti normalių santykių tarp pardavėjo ir kliento bei sudėtingesnio ir ilgesnio kelio pažinti savo klientus.

Funkciniai barjerai – tai kliūtys, susijusios su neefektyvumu įmonės veiklose, kaip žmogiškuosiuose ištekliuose, gamyboje, finansuose ir kitose veiklose, tiesiogiai susijusiose su eksporto veikla. Įmonės valdymas užima svarbų vaidmenį plečiantis į tarptautines rinkas, projektuojant eksporto rinkodaros strategijas ir vystant verslą su užsienio klientais (Leonidou, Katsikeas ir Piercy, 1998). Įmonės vadovybė turi būti pasiruošusi eikvoti pakankamai laiko, išteklių ir energijos, jei nori atrasti tinkamas tarptautines rinkas. Žmogiškieji ištekliai – dar viena kliūtis, su kuria gali susidurti eksportuojanti įmonė. Tik specialiai kvalifikuoti darbuotojai, turintys pakankamai žinių ir patirties eksporto veikloje, gali užtikrinti sėkmingą verslo vystymą tarptautinėje rinkoje. Personalas turi mokėti greitai prisitaikyti prie

naujų reikalavimų bei naujos nepažįstamos aplinkos ir nebijoti iššūkių. Efektyvi eksporto veikla reikalauja personalo, turinčio išskirtinių žinių, kurios gali padėti išnagrinėti užsienio rinkas, ir vadovus, kurie pagal pateiktą analizę gali priimti teisingus sprendimus (Deng, Menguc ir Benson, 2003). Įsitraukimas į eksporto veiklą dažnai reikalauja didelių išlaidų tiriant užsienio rinkas ir pritraukiant naujus klientus. Visos šios papildomos išlaidos gali vesti prie apyvartinio įmonės kapitalo trūkumo.

Paskutinis vidinis barjeras – tai *rinkodaros* kliūtys. Tai didžiausias ir plačiausias išorinis barjeras, apimantis produkto, kainos, platinimo, logistikos ir reklamos temas. Įmonei, vykdančiai veiklą tarptautinėse rinkose, dažniausiai tenka pritaikyti produktus prie rinkos reikalavimų ir preferencijų. Eksporto veiklą pradedančiai įmonei visada labai svarbu apsispręsti, koku produktu pasieks naujas rinkas. Vienas pasirinkimas yra naudoti esamą produktų perteklių ir vystyti pardavimus paraleliai kaip ir vietinėje rinkoje. Antras kelias – sukurti naują produktą, skirtą specifiniam rinkai. Kitaip tariant, reikia pasirinkti standartizacijos arba pritaikyti rinkai rinkodaros strategiją. Tačiau smulkioms įmonėms antras kelias yra žymiai sudėtingesnis ir reikalaujantis papildomų išlaidų: plėtos pajėgumų ir mokslinių tyrimų. Perkamoji galia, skirtingi vartotojų skoniai priverčia įmones pritaikyti gaminio dizaino ir stiliaus savybes prie tarptautinės rinkos. Tokios adaptacijos yra būtinos norint pritraukti pirkėjus ir didinti pardavimus, tačiau tai sukelia papildomą galvos skausmą dėl padidėjusių įmonės išlaidų ir rinkodaros sprendimų.

Be to, produktą gali tekti pritaikyti prie užsienio rinkos kokybės standartų. Pagrindinis kokybės standartų tikslas yra apsaugoti savo pirkėjų sveikatą reglamentuotais nurodymais. Kokybės standartai gali tapti didžiule kliūtimi, jei vidaus rinkoje jie mažesni nei užsienio rinkoje. Daugelio produktų įpakavimas turi būti pritaikomas tam tikrai tarptautinei rinkai. Įpakavimas gali būti pakeičiamas dėl saugaus transportavimo, tam tikrų elgesio ir etikos normų ar šalies įstatymų. Didelis geografinis atstumas tarp eksportuotojų ir užsienio klientų taip pat ilgina techninės pagalbos laiką ar prekės grąžinimą. Įmonės turi apgalvoti ar vertingiau, jei prekes pirkėjai taisymui grąžina į namų rinką, ar apsimoka laikyti vietinį personalą nenumatytiems atvejams. Dažnai pasitaikanti eksportuojančių įmonių klaida tai negebėjimas prisitaikyti prie naujos rinkos kainų. Nors prekės kaina galimai kyla dėl transportavimo, papildomų tarifų ar pakuotės pakeitimų, ji turi būti pakankamai pajėgi konkuruoti su kitomis prekėmis tame pačiame prekių segmente. Kita su prekės kaina susijusi problema yra prekės kreditavimas. Eksportuojančioms įmonėms yra žymiai sudėtingiau pasitikėti ir prižiūrėti pirkėjus, kurie pasinaudojo kredito galimybe. Tai yra ypač rizikinga, jei įmonė nėra iki galo susipažinusi su užsienio rinkos pirkėjais ir jų būdu, tai gali privesti verslą prie didelių finansinių sunkumų.

Produkto platinimas yra sėkmę garantuojantis tiltas, tačiau neteisingą kelią pasirinkusi įmonė gali patirti nemažų nuostolių. Platinimo keliai skiriasi ne tik tarp namų ir užsienio rinkos, bet ir kiekviena

tarptautinė rinka turi tam tikrų savitumų. Tarkime, besivystančiose šalyse galima rasti daugiau smulkių įmonių, kai tuo tarpu išsivystančiose šalyse jų randama įvairaus dydžio. Todėl rengiant strateginį planą svarbu pasirinkti tinkamą platinimo kanalą, nes tai yra vienas iš barjerų. Kai kurie platinimo kanalai gali būti jau užimti konkurentų arba gali būti, jog kai kurie kanalai yra ypatingai kontroliuojami įstatymų. Eksportuojančiai įmonei vienas pagrindinių iššūkių – rasti patikimą reprezentaciją užsienio rinkoje. Labai sunku nepažįstamoje rinkoje atrasti partnerį, kurio produktas, mastymas ir kokybės standartų suvokimas yra panašus. Be to, geografiniai ir kultūriniai skirtumai suformuoja įtemptus santykius tarp eksportuojančios įmonės ir tarpininkų užsienio rinkoje. Labai svarbu palaikyti tinkamus santykius pasiūlant atitinkamą naudą vietoje gaunamos ištikimybės.

Vystant prekybą už nacionalinių šalies ribų labai svarbu apgalvoti atsargų tiekimą užsienio rinkai. Paklausos svyravimai ir transportavimo vėlavimai gali netikėtai sukelti rimtų problemų, susijusių su produkto atsargomis. Pasak Leonidou (2004), kuo tarptautinės rinkos tolimesnės, tuo labiau mažo ir vidutinio dydžio įmonės yra linkusios susidurti su atsargų trūkumu (Leonidou. 2004). Vienas iš apsisaugojimo būdų – ieškoti vietinio sandėlio. Sandėlis užtikrintų pastovius produkto srautus ir padėtų išlaikyti aukštą pristatymo kokybę. Tačiau sunku atrasti tinkamą sandėlį, atitinkantį kokybės ir kiekio reikalavimus, ypač besivystančiose šalyse. Prekių transportavimas yra paskutinė logistikos barjero potėmė. Eksportuojanti įmonė turi apgalvoti transportavimo kaštus šalies viduje, tai gali būti visiškai kitaip nei namų rinkoje. Svarbu įvertinti naujosios rinkos kelius, logistikos infrastruktūrą ir transportavimo draudimą.

Paskutinis vidinis barjeras iš rinkodaros grupės – tai įmonės reklaminės strategijos pritaikymas atskirai užsienio rinkai. Rinkodaros strategija turi būti pritaikyta atsižvelgiant į išorinius barjerus: šalies kultūrą, kalbą, religiją ir tradicijas. Įmonė turi atsižvelgti į tikslinę auditoriją ir tinkamą reklamos turinį bei laikytis šalies reklamos įstatyminės bazės.

1 lentelė. Eksporto barjerų klasifikacija (vidiniai) (Leonidou, 2004)

Vidiniai		
Informaciniai		Ribota informacija rinkų aptikimui ir analizei
		Sudėtingi tarptautinės rinkos duomenys
		Verslo galimybių nustatymas užsienio rinkose
		Užsienio rinkos klientų identifikavimas
Funkciniai		Laiko stoka eksporto veiklos valdymui
		Nepakankamai/netinkamai parngtas įmonės personalas eksporto veiklai
		Apyvartinio kapitalo trūkumas eksporto finansavimui
Rinkodaros	Produkto	Naujų produktų kūrimas užsienio rinkoms
		Eksportuojamo produkto dizaino ir stiliaus pritaikymas
		Eksportuojamų produktų kokybės standartų atitikimas užsienio rinkose
		Eksportuojamų produktų pakuočių ir ženklinio reikalavimų atitikimas
		Prekių techninė pagalba (po pardavimo)

	Kainos	Siūlomos patenkinamos produkto kainos klientams
		Kredito suteikimas užsienio klientams
	Platinimo	Užsienio rinkos produktų platinimo kanalų specifika
		Patikimas įmonės reprezentavimas
		Atsargų tiekimas užsienio rinkai
	Logistikos	Sandėliavimo trūkumas užsienio rinkoje
		Didelės transporto/draudimo išlaidos
	Reklamos	Eksporto reklaminės veiklos reguliavimas

Išoriniai barjerai (žr. 2 lentelę). Skirstomi į keturias pagrindines grupes: procedūriniai, vyriausybiniai, task (norma) ir aplinkos.

Procedūriniai barjerai dažniausiai koncentruojasi ties nepažįstamomis užsienio rinkos procedūromis ir dokumentacija, sudėtingu ir lėtu pajamų surinkimu bei nepažįstamais komunikacijos metodais. Šie eksporto barjerai plačiai tyrinėti literatūroje ir dažniausiai įvardijami kaip turintys didžiausią efektą įmonių veiklai (Leonidou, 2004). Dauguma įmonių mano, kad tai muitinės dokumentai, siuntimo susitarimai ir kitos eksporto procedūros. Eksporto veiklos dokumentiniai procesai dažnai yra žymiai sudėtingesni nei vietinės rinkos dokumentacija. Be to, ir komunikacija su tarptautinės rinkos veikėjais yra didelės svarbos barjeras eksporto operacijose. Tačiau bendravimas daugeliu atvejų yra nepakankamai tvirtas ir dažnas, todėl sunku išvystyti stabilius verslo santykius. Geografinis ir psichologinis atstumas tarp pirkėjų ir pardavėjų taip pat prisideda prie įtemptos komunikacinės aplinkos. Komunikacijos stoka gali būti klaidingos informacijos pateikimo, vėluojančių užsakymų, pavėlavusių strateginių veiksmų ir nepakankamo verslo pokyčio padarinys (Leonidou, 2004). Procedūriniai barjerai dar gali būti skirstomi į kontroliuojamus ir nekontroliuojamus. Kontroliuojamos kliūtys – tai kliūtys, kurias galima su laiku ir patirtimi išmokti įveikti, o tuo tarpu nekontroliuojamos – tai vis naujai išskylantys ir netikėti barjerai. Prie procedūrinių barjerų kategorijos prisideda lėtas pajamų surinkimas, nes nėra tiesioginio kontakto su užsienio rinkomis. Procedūrinius barjerus galima įveikti remiantis konsultacinių firmų pagalba.

Vyriausybiniai barjerai apjungia nepakankamą vyriausybės pagalbą eksportuojančioms įmonėms. Šiame barjere pabrėžiamos dvi pagrindinės probleminės sritys. Pirmoji – ribotas vyriausybės susidomėjimas ir pagalba skatinant potencialius eksportuotojus, bei antroji – ribojantys eksporto veiklą reguliavimo įstatymai. Tiksliau, tai yra susiję su ribota pagalba esamiems ir potencialiems eksportuotojoms ir vaidmuo, reguliuojantis eksporto praktiką (Leonidou, 2004). Vyriausybės valdymo aparatas gali būti svarbūs šalies eksporto veiklos iniciatoriai, remiantys įvairias įmonių prekybos veiklas. Tačiau dažnai pasitaiko, kad įmonės tokios pagalbos nesulaukia. Taigi, vyriausybės turi ne tik siūlyti savo šalies įmonėms naudingas eksporto veiklos programas, bet ir pritaikyti jas pagal skirtingas

eksportuojančias grupes. Be eksportą skatinančių veiklų vyriausybė turėtų neriboti vietinių įmonių eksporto veiklos nepalankiais įstatymais ar reguliavimais.

Verslo barjerai – tai įmonės užsienio rinkose klientai ir varžovai, kurie daro didelę įtaką eksporto veiklai. Klientų ar pirkėjų pirkimo įpročiai nėra identiški ir skiriasi kiekvienoje rinkoje dėl įvairių priežasčių: klimato sąlygų, šalies ekonomikos, skonio, pajamų ar namų ūkio dydžio. Visa tai lemia skirtingus produkto savybių pageidavimus ir paskirstymo kanalus. Įmonėms svarbu pritaikyti savo verslą, strategijas prie užsienio rinkos, o tai lemia didesnes išlaidas. Be to, svarbu suvokti užsienio rinkos vietines įmones, kurios yra pagrindinės naujos varžovės. Tik išsami jų analizė gali padėti susivokti naujoje rinkoje ir identifikuoti jų užimamą galią.

Paskutinis išorinis barjeras tai yra *aplinkos*: ekonominės, politinės ir sociokultūrinės. Šie barjerai yra greičiausiai besikeičiantys, juos yra sunku nuspėti ir kontroliuoti, o didžiausias poveikis yra sulaukiamas iš ekonominių ir politinių (Moini, 1997). Tarptautinėse rinkose prasta ekonominė situacija gali nulemti silpną pirkimo galią, tai mažina vartojimą. Tokios situacijos gali iškilti šalyse, kurios yra smarkiai prasiscolinę, turi aukštą infliacijos ar nedarbo lygį. Nė viena pasaulio šalis nėra apsaugota nuo ekonominės krizės. Dar vienas ekonominis barjeras gali būti valiutos keitimo rizika, tai pasireiškia nestabiliu keitimo kursu ar valiutos perkainojimu. Kitas barjeras – politinis, jis gali pasireikšti nestabiliu valdymu, autoritariniu režimu ar dėl įvairių karinių konfliktų. Politinis nestabilumas gali rimtai pakenkti eksportuojančios įmonės veikloms arba gali nulemti visišką veiklos sustabdymą. Kuo didesnis eksportuojančios įmonės išitraukimas į šalies ekonomiką, tuo didesnė politinio barjero žala (Leonidou, 2004). Priimančios šalies įstatymai gali būti priešiški. Užsienio vyriausybės gali nustatyti tam tikrą kontrolę bendrovių, kurios nori pardavinėti savo produktus šalyje. Tai gali būti įėjimo į rinką apsunkinimai, kainų reguliavimas ar įvairių mokesčių įvedimas. Įvairūs tarifai yra vienas iš tokių pavydžių, jie padidina prekės kainą, tai mažina eksportuojančios įmonės pelną. Verslo praktika yra skirtinga įvairiose šalyse, tai gali sukelti nemažai sunkumų ką tik eksporto veiklą pradėjusiai įmonei. Pavyzdžiui, vakarietiškos kilmės įmonės yra linkusios labiau rizikuoti, yra spontaniškesnės ir labiau atviros, kai tuo tarpu orientalistinės įmonės yra konservatyvesnės ir dažniau linkusios į tradicijų laikymąsi. Lygiai taip pat kai kuriose šalyse asmeninių santykių palaikymas verslo ryšiuose yra laikoma norma, o kitose – verslo santykiuose laikomasi formalių procedūrų. Eksportuojančioms įmonėms labai svarbu suvokti, kad pasaulis yra įvairialypis, šalys skiriasi ne tik kultūra, tikėjimu ir tradicijomis, bet ir sociokultūriniais reiškiniais. Verbalinė ir neverbalinė šalies kalba yra taip pat vienas iš išskirtinių, tik konkrečiai šaliai būdingų reiškinų. Labai svarbu prieš pradėdant vystyti verslo santykius kuo daugiau sužinoti ir išanalizuoti įvairius komponentus, kurie padėtų vystyti tolimesnius ryšius. Įmonė turi turėti

globalų požiūrį prieš įžengdama į tarptautines rinkas. Aplinkos analizei visada tinkama naudoti PEST analizė.

2 lentelė. Eksporto barjerų klasifikacija (išoriniai) (Leonidou, 2004)

Išoriniai		
Procedūriniai		Nepažįstamos eksporto procedūros ir dokumentacija
		Sudėtinga komunikacija su užsienio klientais
		Sudėtingas ir lėtas pajamų surinkimas iš užsienio rinkos
Vyriausybinis		Nepakankama namų vyriausybės ir valdžios pagalba eksportuojančios įmonėms
		Nepalankios namų rinkos įstatymai eksportuojančios įmonėms
Verslo		Skirtingi užsienio rinkos klientų pirkimo įpročiai, tradicijos ir papročiai
		Aštri konkurencija užsienio rinkose
Aplinkos	Ekonominiai	Bloga ar prasta ekonominė situacija užsienio rinkoje
		Užsienio valiutos keitimo rizika
	Politiniai-teisiniai	Politinis nestabilumas užsienio rinkoje
		Griežtos užsienio rinkos taisyklės ir įstatymai
		Didelės tarifinės ir netarifinės kliūtys
	Sociokultūriniai	Svetima verslo vystymo kultūra
		Įvairūs sociokultūriniai skirtumai ir bruožai
		Verbalinės/neverbalinės kalbos skirtumai

Leonidou (2004) atliktas tyrimas parodė, kad eksporto barjerų dažnumas, intensyvumas ir svarba eksporto veiklai gali skirtis priklausomai nuo įmonės veiklos, laiko ir pramonės (Leonidou, 2004). Leonidou (2004) tyrimai yra labiausiai žinomi ir dažniausiai naudojami darant eksporto barjerų tyrimus. Tai rodo, kad eksporto barjerai yra dažnai tie patys, tačiau skiriasi jų interpretacija ir klasifikacija. Tai labai dažnai priklauso nuo tyrėjo barjerų suvokimo percepcijos, nuo tiriamos įmonės vidinės situacijos, valdymo, patirties ir nuo eksporto rinkos. Vis tik Uner (2013), Leonidou (2004) ir Morgan (1997) naudojo eksporto barjerų klasifikaciją pagal vidinius ir išorinius kriterijus.

Eksporto barjerai į Artimuosius Rytus. Artimųjų Rytų regionas yra gana specifinis. Jis labai skiriasi nuo vakarų pasaulio valstybių ne tik religija, kultūra, bet ir prekybos subtilybėmis. Kahiya (2014) teigia, kad nors eksporto barjerų tyrinėjimai itin populiarėjanti mokslinių tyrinėjimų kryptis, tačiau konkrečiai patiriamų eksporto barjerų eksportuojant Afrikos, Artimųjų Rytų, ar Lotinų Amerikos regionuose nėra gausu (Kahiya, 2014). Šio skyriaus tikslas yra apžvelgti visus eksporto barjerų tyrimus, susijusius su Artimųjų Rytų rinka.

Vienas iš naujausių tyrimų yra atliktas „International Trade Centre“ organizacijos (2016). Šio tyrimo tikslas – atskleisti, su kokiais eksporto barjeriais, konkrečiai netarifinėmis kliūtimis, susiduria Europos Sąjungos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės vykdydamos eksportą į kitus pasaulio regionus, tarp jų ir Artimuosius Rytus. Tyrimas yra gana plataus spektro ir nusako tik bendras eksporto barjerų tendencijas į 8100 įvairius pasaulio regionus. Tyrime dalyvavo smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės, atstovaujančios 26

skirtingus sektorius iš 28 Europos Sąjungos šalių. Tyrime netarifiniais barjeriais yra laikomi įvairūs techniniai reikalavimai eksportuojamiems produktams, kilmės sertifikavimas, vyriausybės išleistų įstatymų apribojimai, popardaviminio aptarnavimo paslaugos, rinkos konkurencingumas, produktų tiekimas į eksporto rinką ir kt. Atliktame tyrime į Saudo Arabiją Europos Sąjungos šalys eksportuoja 335 produktų grupes, tuo tarpu 235 prekių kategorijos patiria netarifinius eksporto barjerus, o į Jungtinius Arabų Emyratus yra eksportuojama 420 produktų grupių, iš kurių 220 patiria įvairias netarifines kliūtis. Nors tyrime pažymėta, kad Europos Sąjungos šalims sunkiausia eksportuoti į Jungtines Amerikos Valstijas ir į Rusiją. Smulkios ir vidutinės įmonės dalyvavusios tyrime pabrėžė, kad eksportuojant į Artimuosius Rytus sunkiausia yra gauti reikalingą produktų sertifikavimą. Be to, tyrime pabrėžta, kad Europos Sąjungos šalių įmonės, kurios eksportuoja į besivystančias šalis, dažniausiai susiduria su laiko apribojimais (t.y. laiko zonos, poilsio dienos) ir su našta prisitaikant prie ten esančių administracinių reglamentų. Vienas iš svarbiausių šio tyrimo atradimų yra tai, kad 22% Europos Sąjungos įmonių, eksportuojančių į Artimuosius Rytus, patiria netarifines eksporto kliūtis. Artimieji Rytai pagal įmonių, patiriančių eksporto barjerus, skaičių yra aplenkta tik Rusijos su 26%.

Smulkaus ir vidutinio verslo eksporto barjerus į įvairius pasaulio regionus taip pat ir į Artimuosius Rytus yra ištyrusi ir Jungtinė Karalystės mokslininkai. Woodhouse (2009) atliktame tyrime yra teigiama, kad smulkaus ir vidutinių įmonių eksportas į Artimuosius Rytus teuzima tik 21% dalį iš bendro eksporto (Woodhouse, 2009). Tačiau pabrėžiama, kad eksportas vis didėja dėl augančios vidurinėsios klasės Artimųjų Rytų regiono šalyse. Tyrime įrodyta, kad Jungtinės Karalystės smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės daugiausia susiduria su kultūriniais ir kalbos barjeriais. Be to, susiduriama su problema, kad ne visi produktai ir paslaugos yra tinkami eksportuoti į šį regioną dėl Artimųjų Rytų įstatymų, sertifikatų ir reikalavimų. Tuo tarpu prekių draudimo išlaidos ar eksportuojamų prekių mokesčiai nebuvo laikomi kaip kliūtys.

Atlikti tyrimai apibendrina tiriančiųjų gilumines barjerų formavimosi priežastis, fokusuotų į atskiras regionus ar industrijas, tiriančiųjų specifines tapregionines situacijas, įvairias prekių grupes ar pramonės šakas, todėl jų rezultatai yra labiau apibendrinamieji, o išsamesnių tyrimų dėl eksporto kliūčių pasigendama.

2.3. Artimųjų Rytų regiono specifika ir bendradarbiavimas su Lietuva

Artimųjų Rytų regiono pristatymas. Pagal Pasaulio Prekybos Organizacijos, regioninį pasaulio skirstymą Artimuosius Rytus sudaro trylika valstybių: Iranas, Irakas, Saudo Arabija, Jemenas, Sirija, Jungtinių Arabų Emyratai, Izraelis, Jordanija, Libanas, Omanas, Kuveitas, Kataras ir Bahreinas. Terminą

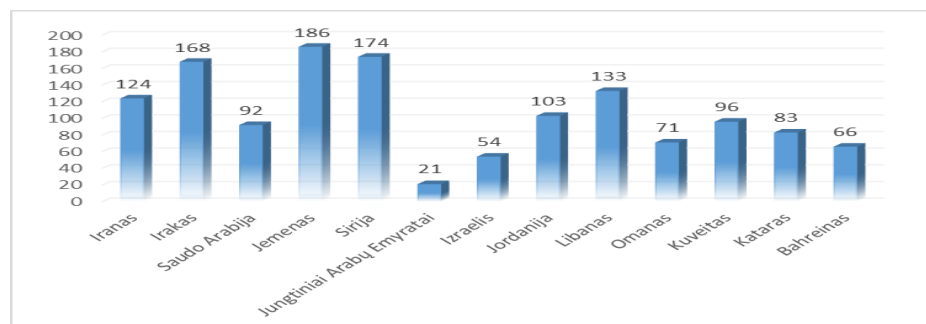
Artimieji Rytai pirmą kartą 1901 metais panaudojo Amerikos admirolas Alfredo Mahano (Ali,1999). Artimieji Rytai yra labai įvairus regionas, jungiantis skirtingas kalbas, etnines grupes ir religijas. Regiono šalių politinės ir ekonominės sistemos įvairios.

Artimųjų Rytų regionas labai pasikeitė. 1970 metais Artimųjų Rytų regiono šalys buvo galingos ir stiprios, tačiau regione įsigalėjo chaosas. Daugelis Artimųjų Rytų šalių nuo 2011 metų bando dorotis su politinėmis ir ekonominėmis problemomis, likusiomis po Arabų Pavasario įvykių. Arabų pavasario chaosą sukėlė regioninės, vietinės politinės perversmo jėgos. Didžioji dalis valstybių iki Arabų Pavasario perversmų buvo monarchinės valstybės, bandžiusios įvesti demokratiją. Arabų Pavasario perversmai regionui sudavė smarkų smūgį. Jo padariniai jaučiami iki šiol, o regiono šalys bando atstatyti tai, kas buvo sugriauta, o kai kuriose – sukurti demokratines vertybes.

Regionas yra žinomas kaip turintis daug gamtos išteklių – naftos. Ilgus dešimtmečius nafta buvo pagrindinė varomoji regiono jėga. Tačiau pastaruoju metu labiausiai išsivysčiusios regiono šalys tokios, kaip Jungtiniai Arabų Emyratai ar Saudo Arabija, ieško naujų ekonominės jėgos šaltinių. Puikus pavyzdys yra Jungtiniai Arabų Emyratai, kurie padarė didžiulę pažangą diversifikuodama savo ekonomiką. Pagal 2017 metų duomenis 70% šalies bendrojo vidaus produkto sudarė jau nebe naftos sektorius. Artimųjų Rytų regionas sparčiai investuoja ir vysto naujausias vėjo ir saulės energijos technologijas. Ekonominis diversifikavimas ir pasitraukimas nuo naftos sustiprintų privatų sektorių ir regione leistų sukurti daugiau darbo vietų bei skatintų ekonomikos augimą (Fardoust, 2016). Artimųjų Rytų ekonomines sistemas galima įvardinti kaip šeiko-kapitalizmą (Budhwar, 2007). Dauguma regiono valstybių yra laikomos monarchijomis, tačiau jose pritaikomi tam tikri vakarietiško pasaulio pavyzdžiai, kaip kapitalizmas. Šeichas, kai kuriose šalyse yra pagrindinė ekonominį planą nusakanti jėga. Nors iš prigimties kapitalizmas yra laisva ekonomika, Artimųjų Rytų regione jis yra kontroliuojamas. Mellahi (2007) teigia, kad nesvarbu, kokio dydžio įmonė ruošiasi eksportuoti prekes į Artimųjų Rytų regioną, tačiau ji turi būtinai įgyvendinti „conditio sine qua non“ sąlygą. Norint sumažinti nesėkmės tikimybę yra būtina užmegzti kontaktus su galingais distributoriais Mellahi (2007). Užmegztas santykis su tinkamu partneriu yra ne tik apsidraudimo garantas, bet ir lengvina eksporto veiklos vystymą bei mažina konkurenciją. Turėti ryšį su vietiniais partneriais dažnai net įpareigoja ir įstatymai. Tarkime Jungtiniuose Arabų Emyratuose, Bahreine ir Saudo Arabijoje yra įstatymiškai apibrėžta, kad eksportuojančios įmonės turi turėti vietinius partnerius arba joks eksportas nevystomas. Saudo Arabija turi unikalią visuomeninę kultūrą, kurią formuoja islamo tikėjimo vertybės, besiremiančios hierarchine sistema. Sąvoka galios atstumas yra labai svarbi šioje šalyje. Bendravimas ir elementari komunikacija turi vykti tik tarp aukšto rango ar kilmės asmenų. Tai laikoma pagarbos ir pasitikėjimo ženklu (Bhuiyan, 1998). Toks hierarchinis bendravimo modelis labai svarbus ir

verslo sąveikai: į verslo misiją atsiųstas paprastas vadybininkas bus priimtas kaip žemo tono rodymas, tad Saudo Arabijoje tai iškart gali nulemti nesėkmingą verslo sandėrio baigtį. Tuo tarpu Jungtiniai Arabų Emyratai yra tarptautinis centras, jungiantis Europą, Afriką ir Aziją. Jungtiniai Arabų Emyratai yra gana vakarietiška šalis, priimanti vakarietišką verslo vystymo kultūrą, tačiau tuo pat metu sugeba nepamiršti savos istorijos ir religijos. O Jordanija, Libanas, Jemenas vis dar yra vystymosi etape, jose bandoma atstatyti verslo aplinką, turizmą ir spręsti kitas infrastruktūrines problemas. Jemenas yra pati skurdžiausia regiono valstybė, nors eksportuoja naftą, tačiau regione turi vieną iš aukščiausių skurdo lygių. Kuveitas ir Bahreinas turi gana atviras politines sistemas, konstituciją ir laisvą spaudą. Tačiau visas šalis jungia tradicinės monarchinės šeimos, daugiau ar mažiau besikišančios į valstybės valdymą.

Artimųjų Rytų regioną apžvelgsime naudodami World Bank Group, *Doing Business*(2018) duomenis. Šie duomenys lygina 190 pasaulio valstybių verslo reguliavimo ir galimybių aplinką pagal mokamų mokesčių, verslo įgyvendinimo galimybių, tarptautinę šalies prekybą ir kitus indikatorius. Artimųjų Rytų regionas apskaičiavus šalių vidurkį įvertintas 115 vieta. Kadangi regionas gana diversifikuotas yra tiek labai turtingų, tiek labai skurdžių šalių, todėl ir įvertinimų galima pamatyti įvairių (žr.4 pav.). Geriausiai įvertinta regiono šalis yra Jungtiniai Arabų Emyratai, užimanti 21 vietą pagal visus indikatorius. Tačiau Jungtiniuose Arabų Emyratuose yra sudėtinga pradėti verslą – gauti kreditinę kortelę, be to, ganėtinai ilgai užtrunka importuoti prekes. Taip pat geru įverčiu įvertintas Izraelis – 54 vieta, bet šalyje sudėtinga registruoti nuosavybę ir gana dideli verslo mokesčiai. Saudo Arabija, Omanas, Kuveitas, Kataras ir Bahreinas – šalys įvertintos iki 100-osios vietos. Šiose šalyse yra ganėtinai sudėtinga importuoti prekes dėl sudėtinių laiko, dokumentų pildymo ir kainos įverčių. Likusios regiono šalys yra įvertintos virš 100-osios vietos – Iranas, Irakas, Sirija, Jordanija, Libanas, o karinius konfliktus patiriančios šalys – Sirija – 174vieta, Jemenas – 186 vieta – užima paskutines vietas iš 190.

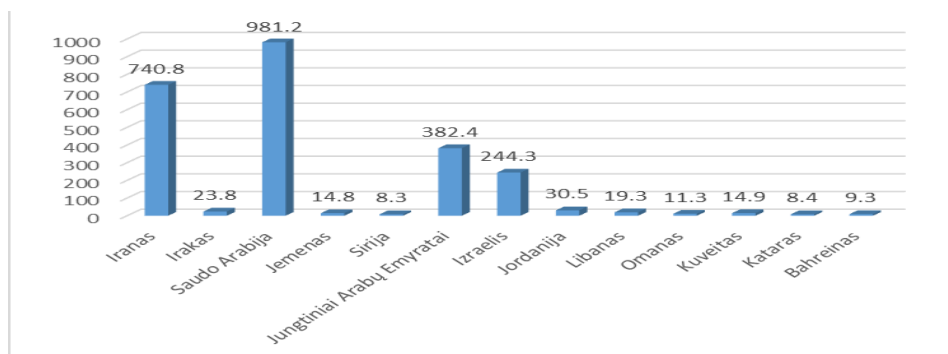


4 pav. Artimųjų Rytų regiono šalių įvertinimas, (Doing Business, 2018)

Apibendrinant galima teigti, kad Artimųjų Rytų regionas neatpažįstamai pasikeitė per pastaruosius metus. Iš ganėtinai griežtos verslo kontrolės aplinkos dauguma regiono šalių – Saudo Arabija, Jungtiniai Arabų ar Bahreinas – tampa vis labiau atviromis liberalizacijos procesui šalimis. Iš uždaro trečiojo pasaulio regiono per pastaruosius dvidešimt metų Artimųjų Rytų valstybės pasiekė aukštą vystymosi lygį, stabilią ir patrauklią verslo vystymo aplinką, nes įvyko didelės reformos instituciniame lygmenyje ir atsisakyta griežtos kontrolės.

Lietuvos eksporto analizė į Artimųjų Rytų regioną. Lietuva turi keletą svarbių varančiųjų eksporto jėgų. Tai išskirtinai reikšmingas žemės ūkio produkcijos eksportas, stipri verslumo kultūra šalyje, ekonominė laisvė ir palankus valstybės požiūris į laisvą prekybą.

Pagal Lietuvos eksporto vertę Artimųjų Rytų regionas nėra pati didžiausia eksporto rinka, ją lenkia Europos Sąjungos valstybės, Rusija, Jungtinės Amerikos Valstijos. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenis, duomenis apie Lietuvos eksportą į Artimųjų Rytų regiono šalis galima rasti nuo 2010 metų (žr. 5 pav.). Daugiausia prekių už 981.2 mln. eurų per pastaruosius aštuonerius metus iš Lietuvos buvo eksportuota į Saudo Arabijos Karalystę, didžiausia eksporto veikla pasiekta 2015 metais, tačiau pastaraisiais metais tolygiai mažėja, bet negrįžta į pirmines apimtis (žr. 5 pav.). Antroje vietoje yra Iranas, kurio importuotų Lietuviškų prekių vertė siekia 740.8 mln. eurų. 2015 metais į Iraną suintensyvėjo eksporto veikla, eksportuojant žemės ūkio ir maisto produktus, tačiau pastaraisiais metais eksporto mažėjo kelis kartus. Trečioji Artimųjų Rytų rinka, išsiskirianti eksporto prekių kiekiu – Jungtiniai Arabų Emyratai, kurie importavo lietuviškų prekių už 382.4 mln. eurų. Didžiausias prekių eksporto kiekis pasiektas tik 2016 metais, kuris palyginus su 2016 metų eksportu padidėjo dvigubai. Ketvirtoji rinka ypatingai išsiskirianti eksporto kiekiu – Izraelis, kuris importavo prekių už 244.3 mln. eurų. Taip pat kaip prieš tai aptartos rinkos pakylėjimas matomas tik nuo 2016 metų, tuo tarpu 2010 m. –2015 m. laikotarpiu eksportas išliko tolygiai mažas. Kitų regiono valstybių importas Lietuvos atžvilgiu yra ganėtinai nedidelis. Lietuva į Jordaniją eksportavo prekių už 30.5 mln. eurų, į Iraką – už 23.8 mln. eurų, į Libaną – už 19.3 mln. eurų. Likusios regiono šalys: Jemenas, Sirija, Omanas, Kuveitas, Kataras ir Bahreinas – importavo lietuviškų prekių mažiau nei už 15 mln. eurų per 2010 m. – 2018 m. sausio laikotarpį.



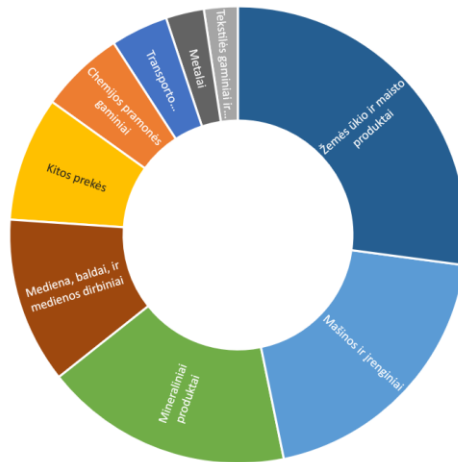
5 pav. Lietuvos eksportas mln. eurų į Artimųjų Rytų regioną, pagal šalis laikotarpiu 2010-2018 sausis m.

Toliau apžvelgsime Lietuvos eksporto veiklos istoriją su visomis Artimųjų Rytų regiono šalimis nuo 2010 m. iki 2018 m. sausio. Kaip buvo anksčiau minėta per 2010 m.-2018 m. sausio laikotarpį Irano importas Lietuvos prekių atžvilgiu dramatiškai pasikeitė (žr. 3 lentelė). Nuo 2012 m. iki 2014 m. buvo regimas pakilimas, tačiau 2015 metais eksportas nukrito iki 44.6 mln. eurų. Didžiąją dalį eksporto („Versli Lietuva“ Lietuvos eksporto žemėlapis, 2018) sudarė žemės ūkio ir maisto produktai. Importas Irake per pastaruosius metus nepasikeitė, tik paskutiniaisiais 2017 metais matomas eksporto padidėjimas iki 5.9 mln. eurų. Didžiausias lietuviškų prekių importas į Saudo Arabiją įvyko 2015 metais, o pastaraisiais metais eksportas nežymiai sumažėjo remiantis 2017 metų rodmenimis iki 171.6 mln. eurų. Jemenas per 2010 m. - 2018 m. sausį intensyviais prekybos ryšiais su Lietuva nepasižymėjo ir tik 2016 m. eksporto vertė siekė beveik 10 mln. eurų. Lietuvos eksportas į Siriją žymiai sumažėjo: aktyviausia veikla buvo vykdoma 2010 metais eksporto vertė siekė 4.5 mln. eurų, tačiau iki 2018 metų sausio eksportas nepasiekė 1 mln. eurų vertės. Lietuvos prekyba su Jungtiniais Arabų Emyratais nebuvo intensyvi iki 2017 metų, kai eksporto vertė šoktelėjo kelis kartus iki 132.9 mln. eurų vertės, didžiąją eksporto dalį 2017 m. sudarė mineraliniai produktai („Versli Lietuva“ Lietuvos eksporto žemėlapis, 2018). Prekyba su Izraeliu per 2010 m.-2018 m. sausio laikotarpį smarkiai nepasikeitė: nuolatos vyko nežymūs svyravimai, tačiau didelių pasikeitimų nebuvo. 2013 metais įvyko staigus šuolis Lietuvos eksporto veikloje su Jordanija: eksportas padidėjo iki 11.2 mln. eurų – žymiai padidėjo žemės ūkio ir maisto produktų eksportas, tačiau tai buvo vieninteliai metai, kai įvyko įsimintinas pokytis. Su likusiomis Artimųjų Rytų regiono šalimis – Libanu, Omanu, Kuveitu, Kataru ir Bahreinu – Lietuvos eksporto veikla niekada per 2010 m.-2018 m. metų sausio laikotarpį nebuvo intensyvi ir nepatyrė didesnių pokyčių.

3 lentelė. Lietuvos eksportas mln. eurų į Artimųjų Rytų regioną, pagal šalis 2010-2018 sausis m. (Sudaryta autorės. Parengta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis.)

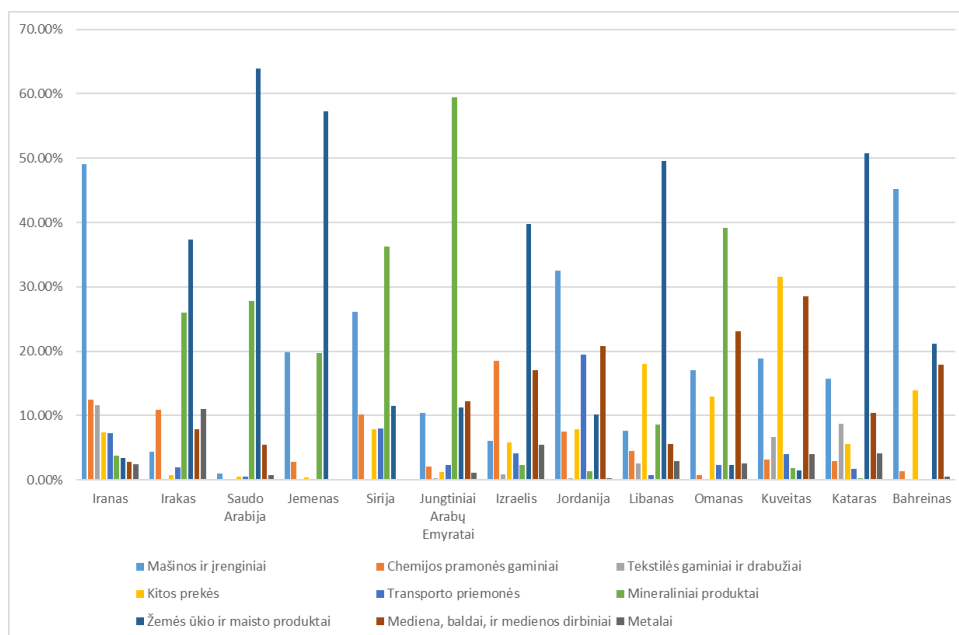
Šalis/Metai	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m. sausis
Iranas	1,1	13,4	201,9	217,3	239,1	44,6	15,7	7,1	0,6
Irakas	1,8	0,5	0,4	0,9	1,9	2,7	4,5	5,9	0,7
Saudo Arabija	53	61,1	88,7	148,3	90,8	218,3	148,9	171,6	1,5
Jemenas	0,3	0,3	1,5	0,7	1,6	0,5	9,3	0,6	*
Sirija	4,5	1	0,4	0,1	0,5	0,5	0,3	0,9	0,1
Jungtiniai Arabų Emyratai	14,1	17,5	23,9	21,2	21,5	70,8	76,8	132,9	3,7
Izraelis	15,6	23,6	26,9	24,5	23,4	33,7	43,8	50,2	3,3
Jordanija	0,7	0,6	1,7	11,2	3,8	4,9	3,9	3,7	0,2
Libanas	2,3	1,3	1,1	1,9	0,3	3,3	3,4	5,5	0,2
Omanas	0,4	0,5	1	1,2	1,6	2,4	2,3	1,6	0,3
Kuveitas	0,5	0,9	1,5	2,3	2,2	3,1	2,3	2,0	0,1
Kataras	0,2	0,5	0,6	1	0,8	1,2	1,3	2,7	0,1
Bahreinas	0,2	0,2	0,3	0,3	7,1	0,3	0,4	0,4	0,1

Naudojantis Lietuvos eksporto į Artimųjų Rytų regioną 2017 metų duomenimis galima stebėti, kurių lietuviškų prekių kategorijos buvo populiariausios regione („Versli Lietuva“ Lietuvos eksporto žemėlapis, 2017). Yra dvi pagrindinės prekių grupės: žemės ūkio ir maisto produktai, mašinos ir įrenginiai, mineraliniai produktai, mediena (baldai ir medienos dirbiniai), kitos prekės – chemijos pramonės gaminiai, transporto priemonės, metalai, tekstilės gaminiai ir drabužiai (žr. pav. 6). Pagrindinė eksporto produktų grupė yra žemės ūkio ir maisto produktai. Šią kategoriją sudaro grūdinės kultūros, vanduo, ledai, alus, sūris, fermentuoti pieno produktai, kondensuotas pienas, žuvų gaminiai ir kt. Antroji prekių grupė yra mašinos ir įrenginiai – navigacijos prietaisai, kompiuteriai ir jų detalės bei telefonai. Mineralinių produktų grupę sudaro: druska, siera ir akmenys, kalkės bei cementas. Nemažą dalį eksportuojamų produktų struktūroje užima mediena t.y. mediniai baldai, medienos dirbiniai, medžio drožyba, pjautinė mediena, medžio anglis. Kitų prekių kategoriją sudaro įvairūs baldai, sėdynės, kimšti gyvūnai, manekenai, medicininiai baldai. Laboratoriniai reagentai, rašalas, grožio produktai, muilas, specialūs medikamentai sudaro chemijos pramonės gaminių produktų segmentą. Transporto priemonių grupę sudaro eksportuojamos įvairios automobilių detalės, o metalų grupę – įvairūs geležies konstrukcijų, metalų tvirtinimų ir kitų geležies produktų gaminiai. Paskutinioji grupė yra tekstilės gaminiai ir drabužiai t.y. audiniai ir gatavi rūbai. Didžiausia prekių kategorija, eksportuojama į Artimuosius Rytus, yra žemės ūkio ir maisto produktai, antroje ir trečioje vietoje – mašinos ir jų įrenginiai bei mineraliniai produktai. Likusios grupės – metalai, transporto priemonės ir tekstilės produktai – eksportuojami mažiausiai.



6 pav. Lietuvos prekių eksporto struktūra į Artimųjų Rytų regioną 2017 m. (Sudaryta autorės, pagal Versli Lietuvos eksporto žemėlapi, 2017).

Naudodamiesi turimais duomenis apžvelgsime, kokias produktų grupes kiekviena Artimųjų Rytų regiono šalis dažniausiai importavo iš Lietuvos per 2017 metus („Versli Lietuva“ Lietuvos eksporto žemėlapis, 2017). Gausiausiai iš visų Artimųjų Rytų regiono šalių iš Lietuvos importuojanti Saudo Arabija daugiausiai importavo žemės ūkio ir maisto produkciją, perpus mažiau importavo mineralinių produktų, o likusios produktų grupės (mediena, metalai ir kitos prekės) sudarė tik mažą importo dalį (žr. 7 pav.). Žemės ūkio ir maisto produktų eksportas į Saudo Arabiją yra gausiausias iš viso Artimųjų Rytų regiono. 2017 metais antroji didžiausia Artimųjų Rytų eksporto šalis yra Jungtiniai Arabų Emyratai. Lietuvos verslas į šią šalį daugiausiai eksportavo mineralinius produktus, medieną, žemės ūkio ir maisto produktus bei mašinas ir jų įrenginius. Trečioji gausi eksporto rinka Lietuvos verslininkams buvo Izraelis, į kurį buvo išgabenti žemės ūkio ir maisto produktai, mediena ir mašinos bei jų įrenginiai. Be to, į Izraelį gausiausiai iš viso regiono buvo eksportuota chemijos pramonės gaminių. Kita Artimųjų Rytų regiono šalis, gausiai importuojanti iš Lietuvos, yra Iranas. 2017 metais jis užima ketvirtą vietą pagal visų prekių importų kiekį. Daugiausia Lietuvos įmonės į Iraną eksportavo mašinų ir jų įrenginių, chemijos pramonės bei tekstilės gaminių. Likusios prekių kategorijos – mineralai, mediena, metalai – pasiskirstė vienodai. Į likusias Artimųjų Rytų regiono šalis 2017 metais Lietuvos visų prekių grupių eksportas neviršijo 6 mln. eurų (žr. 7 pav.). Į Iraką, Jemeną, Libaną, Katarą gausiausiai buvo eksportuojami žemės ūkio ir maisto produktai. Bahreinas ir Jordanija gausiai importavo mašinų ir įrenginių prekių segmentą, o Omanas ir Sirija pasižymėjo gausiu mineralinių produktų importu. 2017 metais beveik visos iš Artimųjų Rytų regiono šalių importavo medienos gaminius, žemės ūkio ir maisto produktus, mašinas ir jų įrenginius, bei mineralų produktus.



7 pav. Lietuvos prekių eksporto struktūra į Artimuosius Rytus pagal šalies prekių grupes, 2017 m. (Sudaryta autorės, pagal Versli Lietuva Lietuvos eksporto žemėlapi, 2017).

Lietuvos eksportas per pastarąjį 2010 m.-2018 m. sausio laikotarpį nuolat kito. Per visą šį laikotarpį daugiausiai lietuviškų prekių buvo eksportuota į Saudo Arabiją, Jungtinius Arabų Emyratus ir Izraelį. Tuo tarpu likusios regiono šalys bendrame kontekste užima mažą eksporto dalį. Pagrindinės produktų grupės, kurias Lietuvos įmonės eksportuoja į Artimųjų Rytų regiono valstybes, yra žemės ūkio ir maisto produktai t.y. grūdai, kviečiai, vanduo, ledai ir kiti maisto produktai. Šie produktai 2017 m. daugiausia eksportuojami į Saudo Arabiją, Katarą ir kt. Taip pat nemažą dalį eksporto užima mineraliniai produktai bei mašinos ir jų įrenginiai. Tuo tarpu mažiausiai eksportuojama metalų ir tekstilės gaminių.

2.4. Lietuvos ir Artimų Rytų bendradarbiavimo teisinis reguliavimas

Lietuva, kaip ir kitos pasaulio valstybės, turi pasaulinius prekybos susitarimus, kuriuose yra nustatomi dviejų ar daugiau vyriausybių susitarimai, reglamentuojantys šalių prekybos politiką ir prioritetus. Prekybiniai susitarimai gali būti sudaromi su atskiromis geografinės zonos šalimis, kaip Europos Sąjungos vidiniai ekonominiai susitarimai. Kitos prekybos sutartys gali apimti platesnes geografinės vietas, kai šalys suvokia bendradarbiavimo ekonominio našumo naudą. Šiame skyriuje apžvelgsime, kokie ekonominiai susitarimai sieja Lietuvą ir Artimųjų Rytų regiono šalis.

2017 metai buvo ypač reikšmingi Lietuvos bendradarbiavimui su Artimaisiais Rytai, nes buvo organizuotos kelios svarbios verslo misijos. Tačiau vienas svarbiausių įvykių – metų pabaigoje

Jungtiniuose Arabų Emyratuose apsilankiusi Lietuvos Respublikos Prezidentė su delegacija. Vizito metu buvo pasirašyti svarbūs bendradarbiavimo dokumentai: ekonominio ir techninio bendradarbiavimo sutartis, du memorandumai energetikos ir verslo bendradarbiavimo srityse (Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Jungtinių Arabų Emyratų vyriausybės susitarimas dėl ekonominio ir techninio bendradarbiavimo, 2017). Šie pasirašyti susitarimai tik dar labiau įtvirtino dviejų šalių bendradarbiavimą ir yra stiprūs eksporto veiklos skatinimo instrumentai.

Su Izraeliu Lietuva yra pasirašiusi susitarimą, kuris įsigaliojo nuo 2011 metų, dėl privataus sektoriaus dvišalio bendradarbiavimo pramoninių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros srityje. Šis nutarimas skatina bendradarbiavimą ir partnerystę tarp privačių pramoninių sektorių mokslinių tyrimų ir eksperimentų srityse. Lietuva taip pat yra pasirašiusi ekonominio bendradarbiavimo sutartį su Iranu (2016), bendrąjį susitarimą su Saudo Arabija (2017) ir investicijų skatinimo bei apsaugos susitarimą su Jordanija (2002).

Svarbu paminėti, kad trys Artimųjų Rytų regiono šalys užima svarbią vietą „Lietuvos eksporto plėtros 2014-2020 metų gairėse“ (2017), kurias paskelbė Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerija. Ši strategija nubrėžia eksporto raidos gaires numatytajam laikotarpiui – tai yra planas, kaip diversifikuoti rinkas ir didinti lietuviškų prekių bei paslaugų žinomumą pasaulyje. Pagal rinkos dydį, Lietuvos verslo potencialą, palankias sąlygas ir augimo potencialą gairėse yra numatytos trys pagrindinės prioritetinės Lietuvos eksporto rinkos, kuriose lietuviškos įmonės gali atrasti naujus klientus ir diversifikuoti eksporto kryptis. Saudo Arabija patenka į trečiąją prioritetinę rinką (Lietuvos eksporto plėtros 2014-2020 metų gairės, 2017), kurios siūlomas tikslas yra tirti rinkos galimybes ir ieškoti nišų. Kitos dvi paminėtos Artimųjų Rytų regiono šalys yra Jungtiniai Arabų Emyratai ir Izraelis, šios šalys yra priskirtos prie potencialių Lietuvai rinkų. Eksporto plėtros gairėmis Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerija nori skatinti lietuviškų prekių eksportą ir įmonių bendradarbiavimą. Todėl labai svarbu, kad Artimųjų Rytų regiono šalys yra paminėtos tarp Lietuvos verslui potencialių ir prioritetinių rinkų.

Su likusiomis Artimųjų Rytų regiono šalimis: Iraku, Sirija, Kataru, Kuveitu, Omanu ir Bahreinu Lietuva neturi pasirašiusi jokių prekybos bendradarbiavimo susitarimų.

2.5. Eksporto barjerų įveikimas

Literatūros analizė atskleidė, kad yra daugybė barjerų, kuriuos galima apibendrinti įvairiais metodais ir kriterijais. Narayanan (2015) atliko empirinį tyrimą pagal Leonidou (2004) eksporto barjerų klasifikacijos modelį, kuriame bandė įvardinti galimus barjerų ir įveikimo principus (žr. 4 lentelę). Informacinius barjerus galima įveikti nuolat renkant informaciją apie tarptautines rinkas bei pasinaudoti

įmonėmis, kurios yra gimusios globaliomis. Norėdamos įveikti rinkodaros kliūtis, įmonėms vertėtų kurti produktus, pagrįstus pasauliniais reikalavimais, kurie padėtų standartizuoti gamybos procesus ir sumažinti prisitaikymo išlaidas. Aplinkos barjerai gali būti įveikiami jaučiant palaikymą iš vyriausybės bei vykdant eksporto skatinamąsias priemones.

4 lentelė. Eksporto barjerai ir jų įveikimas (Narayanan, 2015)

Barjero tipas	Barjerų klasifikacija	Barjero efektas	Įveikimo principas
Vidiniai	Informaciniai	Informacijos stoka, žinių kaupimas per lėtas	Ankstesnių (ar jau turimų) žinių naudojimas ar jų įsigijimas
	Funkciniai	Išteklių stoka	Darbuotojai, turintys tarptautinę patirtį, ir strateginių partnerysčių užmezgimas
	Rinkodaros	Produktas, kaina, paskirstymo kanalas ir logistika	Rinkos ir segmentų diferencijavimas, produkto aptarnavimo principo keitimas
Išoriniai	Procedūriniai	Nepažįstamos procedūros, komunikacijos stoka, lėtas pajamų surinkimas	Kontroliuojami – įveikiami įgyjant patirties, nekontroliuojami – įveikiami naudojantis konsultacinės įmonės pagalbą
	Vyriausybinių	Minimali pagalba iš vyriausybės, griežtos reguliavimo taisyklės	Skatinamosios programos iš vyriausybės pusės, su įmonių sėkmes istorijomis ir rezultatais, privataus ir vyriausybiniu sektoriaus bendradarbiavimo skatinimas
	Verslo	Skirtingi pirkėjų reikalavimai	Visuotinių/globalių lengvai pritaikomų produktų kūrimas
	Aplinkos	Politinės, ekonominės, socio-kultūrinės, technologinės	Vyriausybės palaikymas, išankstinė rinkos analizė ir pasiruošimas

Įmonėms tikslinga bandyti ir atrasti vis naujus tik joms tinkamus eksporto barjerų įveikimo būdus. Narayanan (2015) atlikto tyrimo barjerų įveikimo būdai yra labiau apibendrinamieji, jiems trūksta konkretumo. Pasak Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (Organization for Economic Co-operation and Development) (2008), eksportuojančių įmonių vyriausybė yra pajėgi naudodama įvairius metodus susidoroti su eksporto barjeriais ir taip padėti įmonėms įveikti esamus eksporto barjerus (Organization for Economic Co-operation and Development, 2008). Vyriausybės yra pajėgios dalyvauti dvišalėse ir daugiašalėse tarptautinėse derybose, yra pajėgios spręsti teisinius ginčus ir imtis agresyvios prekybos politikos. Tarptautinės derybos yra puikus įrankis norint užmegzti ryšius su užsienio rinkomis ir ieškant naudingų sprendimų abejoms derybose dalyvaujančioms grupėms. Iš šių derybų gali kilti bendradarbiavimo ir laisvosios prekybos sutartys. Eksportuojančios šalies vyriausybė gali imtis agresyvios prekybos politikos ir taikyti tokius pat griežtus prekybos reikalavimus, kokie yra taikomi jai. Tačiau šis žingsnis yra žengiamas tik tada, kai diplomatinės priemonės nėra pajėgios įveikti patiriamus šalies įmonių eksporto barjerus. Bet kokių atveju vyriausybė turi įtraukti verslą į derybas ar kitokius veiksmus sprendžiant šalies eksporto klausimus, nes tik glaudus bendradarbiavimas tarp privataus ir

valstybinio šalies sektorių gali duoti efektyvių rezultatų. Privatus verslas gali pateikti visą informaciją apie eksporto rinkas ir jų charakteristikas (OECD,2008).

Eksporto barjerai sunkiau yra įveikiami smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms. Didžiosios šalies įmonės dažnai gali užgožti smulkiąsias, todėl vyriausybė turi skirti nemažai dėmesio įsigilindama, su kokiomis problemomis įmonės susiduria eksportuodamos (United States International Trade Commission, 2014). Vyriausybė gali organizuoti smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms viešas ar privačias eksporto įveikimo konsultacijas. Pačios įmonės turėtų imtis iniciatyvos ir kurti verslo ar prekybos asociacijas, kurios vieningai reprezentuotų verslo sektorius vyriausybiniam lygmenyje. Smulkus ir vidutinis verslas turi galimybę imtis iniciatyvos siekdamas įveikti eksporto barjerus. Prieš pradėdama eksporto veiklą įmonė privalo išanalizuoti būsimą eksporto rinką bei pagal tai įsivertinti savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, sukurti planą, pagal kurį bus įveikiami barjerai. Vyriausybės ir verslo bendradarbiavimas turi būti atviras, subalansuotas ir skaidrus, suteikti priėjimą visų dydžių ir sektorių verslams. Glaudus valdžios institucijų ryšys su verslo sektoriumi gali padėti identifikuoti ir įveikti eksporto barjerus, su kuriais yra susiduriama tarptautinėse rinkose.

2.6. Prielaidos empiriniam tyrimui atlikti

Yra atlikta daug mokslinių tyrimų eksporto barjerų tema, tačiau konkrečių tyrimų, nusakančių valstybių patiriamus eksporto barjerus tarptautinėse rinkose nepakanka. Mokslinėje literatūroje galima rasti eksporto barjerus pagal įmonės dydį, veiklos sektorių ar gyvavimo laikotarpį. Tačiau tyrimai pagal šalis ir konkrečias užsienio rinkas yra labai reti. Artimieji Rytai yra besivystantis politinis ir ekonominis regionas, kurio svarba pasaulio ekonomikoje nenuginčijama dėl turimų naftos išteklių. Kiekvienais metais šio regiono šalys stiprėja ir artėja prie kitų pasaulio super-valstybių – Jungtinių Amerikos Valstijų, Kinijos ir Rusijos.

Mokslinėje literatūroje tyrimų apie Lietuvos eksporto patiriamus eksporto barjerus yra nedaug, o konkrečiai susijusių su Artimųjų Rytų regionu nepavyko rasti. Teorinėje darbo dalyje pavyko išsiaiškinti, kad Lietuva vis dėl to bendradarbiauja ir vykdo eksporto veiklą su Artimųjų Rytų regiono šalimis, o pagal Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerijos „Lietuvos eksporto strategiją“ aišku, kad Jungtiniai Arabų Emyratai yra įvardijami kaip potenciali eksporto rinka, bei Saudo Arabija priskiriama trečiajai eksporto grupei pagal dydį ir augimo potencialą. Nereikia atmesti galimybės, kad bendradarbiavimas tarp Lietuvos ir šių dviejų šalių bei kitų Artimųjų Rytų regiono šalių tik didės. Toks tyrimas būtų naudingas Lietuvos smulkiam ir vidutiniam verslui, kuris ruošiasi vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų regiono šalyse ir nori pasiruošti įveikti būsimus eksporto iššūkius.

3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo dizainas

Teorinė šio darbo dalis atskleidė egzistuojantį poreikį empirinei tyrimo analizei, kurioje bus bandoma atrasti konkrečius eksporto barjerus, kuriuos patiria smulkaus ir vidutinio dydžio Lietuvos verslo įmonės prekiaudamos su Artimųjų Rytų rinkos šalimis ir pateikti sprendimus.

Empirinio tyrimo tikslas – identifikuoti smulkaus ir vidutinio dydžio Lietuvos įmonių eksporto barjerus Artimųjų Rytų rinkose ir pagrįsti jų įveikimo sprendimus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti interviu su Lietuvos eksporto į Artimuosius Rytus ekspertais interviu išsiaiškinant, kokia yra smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių prekybos kliūtys ir galimybes jas įveikti.
2. Atlikti struktūrizuotus interviu su smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių atstovais, kurie padės įvertinti patirtis ir identifikuoti barjerus.
3. Pagrįsti barjerų įveikimo sprendimo būdus.

Tyrimo eiga. Pirmojo etapo metu vykdomas pasiruošimas tyrimui (žr. 5 lentelė). Atliekam teorinėje literatūroje pateiktą eksporto barjerų sisteminę analizę, bei pasirenkami tyrimo metodai, tyrimo imtis, sudaromi interviu klausimai. Antrojo etapo žingsniu atliekami pusiau struktūruoti interviu su Lietuvos Artimųjų Rytų eksporto ekspertais identifikuojant barjerus ir išsiaiškinant eksporto galimybes ir kliūtis. Trečioji etapo metu atliekami struktūrizuoti interviu su 34 Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonių atstovais (remiantis VŠĮ „Versli Lietuva“ eksportuotojų duomenų baze), kurie vykdo ar vykdė veiklą Artimųjų Rytų regione. Paskutinysis tyrimo etapo metu vykdoma duomenų analizė ir apibendrinimas: atliekama ekspertų bei smulkaus ir vidutinio dydžio verslo atstovų atsakymų analizė. Palyginami gauti duomenys ir identifikuojami eksporto barjerai bei pasiūlomi sprendimo būdai.

5 lentelė. Tyrimo logine schema

1 etapas	2 etapas	3 etapas	4 etapas
Teorinėje literatūroje pateiktų eksporto barjerų sisteminė analizė.	Atliekami pusiau struktūruoti interviu su ekspertais.	Atliekami struktūruoti interviu su 35 įmonių atstovais.	Duomenų analizė ir sprendimų rinkinio suformavimas Lietuvos įmonėms besiplečiančioms į Artimuosius Rytus.

3.2. Tyrimų prieiga

Pusiau struktūruoto tyrimo metu buvo tikimasi apklausti kiek įmanoma daugiau savo srities specialistų, sutikusių pasidalinti savo patirtimi. Šio tyrimo metu buvo pasirinkta kalbinti asmenis, kurie yra tiesiogiai susiję ir turi patirties apie Lietuvos eksportą Artimųjų Rytų regione. Viso tyrimo metu buvo paklabinta treji asmenys. Kalbinti du asmenys, kurie dirba arba dirbo VŠĮ „Versli Lietuva“ organizacijoje: projektų vadovu, dirbančiu su Artimųjų Rytų regionu, ir buvusiu VŠĮ „Versli Lietuva“ eksporto departamento direktore. Taip pat buvo kalbinamas Lietuvos Respublikos diplomatinės atstovybės Egipte komercijos atašė diplomatas, atsakingas už Artimųjų Rytų rinkos šalių ekonominius klausimus. Projektų vadovas šiuo metu dirbantis „Verslios Lietuvos“ organizacijoje yra atsakingas už 2017 metais vykusios verslo delegacijos, su Lietuvos Respublikos Prezidente, į Jungtinius Arabų Emyratus kelionės organizavimą ir įgyvendinimą. Buvusi „Verslios Lietuvos“ eksporto departamento vadovė, turi daugiau nei 10 metų patirtį konsultuojant įmones įvairiais eksporto klausimais.

Tuo tarpu struktūruoto interviu tyrimo metu buvo pasitelkta VŠĮ „Verslios Lietuvos“ eksportuotojų duomenų bazė, kurioje buvo ieškoma smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių, vykdančių ar vykdžiusių veiklą Artimųjų Rytų regiono šalyse. Eksportuotojų duomenų bazėje esantys kontaktai yra įmonės atstovai, vadovai, eksporto vadybininkai ar eksporto vadovai – asmenys, kuriems yra žinoma įmonės eksporto veikla Artimųjų Rytų rinkose. Struktūruoto interviu tyrimo metu buvo surinkta informacija apie 34 smulkaus ir vidutinio dydžio įmones, pagal VŠĮ „Verslios Lietuvos“ eksportuotojų duomenų bazės informaciją. Įmonės turėjo atitikti šį kriterijų:

- Vykdo arba vykdė prekių ar paslaugų eksportą Artimųjų Rytų rinkos šalyse;
- Atitikti Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymo sampratą. Pagal šio įstatymo II skyriaus verslo subjektų sampratą tai yra įmonės, kuriose dirba mažiau nei 250 darbuotojų.

Duomenų bazėje buvo rastos 34 įmonės, atitinkančios tyrimo kriterijus. Tyrime sutiko dalyvauti 14 įmonių atstovų, o tai sudaro 40% iš visų norėtų apklausti įmonių. Pilnas įmonių sąrašas ir jų atstovaujamos industrijos yra pateikiamos priede (žr. 1 priedas).

3.3. Tyrimo metodai

Tiriamajam darbui yra pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Kokybiniam tyrimo prieigai yra būdingas išsamus mažos žmonių grupės tyrimas, orientuotas į reiškinių poveikį respondentams. Tokio tyrimo metu tyrimo vertintojais turi kuo objektyviau suprasti ir atlikti tyrimo refleksiją. Kokybiniai

tyrimai apima gilesnius interviu, atliktus su ekspertais ar įmonių atstovais, vykdant asmeninius interviu ar telefonu, vaizdo konferencijas ir internetu.

Kokybinis tyrimo metodas pasirinktas neatsitiktinai, kadangi įmonių, eksportuojančių į Artimuosius Rytus, nėra daug, todėl pasirinkta eksperto barjerų informacija papildyta ir ekspertų įžvalgomis. Pusiau struktūruotas ir struktūruotas interviu tyrimo būdas pasirinktas siekiant palyginti eksperto barjerus, kuriuos įvardina ekspertai, ir matomus iš įmonių perspektyvos. Pusiau struktūruotas interviu su specialistais leis pažvelgti patyrusių ekspertų akimis į bendrą Lietuvos eksperto situaciją Artimųjų Rytų regione, o struktūrinis interviu tyrimas, išryškins konkrečius eksperto barjerus, kuriuos patiria įmonės. Pagrindinis kokybinis tyrimo metodo siekis yra abipusiai iširti ir suprasti eksperto barjerus.

Šiame tyrime pasirinktas interviu tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu su ekspertais ir struktūruotas interviu, kuris vykdomas smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėse remiantis VŠĮ „Verslios Lietuvos“ eksportuotojų duomenų baze.

Pusiau struktūruotas interviu sudarytas iš devynių pagrindinių klausimų su galimybe tyrimo eigoje interviu papildyti papildomais klausimais, kurie dar galėtų praturtinti tyrimą (žr. 6 lentelė). Interviu klausimais siekiama išsiaiškinti smulkaus ir vidutinio dydžio Lietuvos verslo įmonių galimybes Artimųjų Rytų rinkos šalyse. Bandoma išsiaiškinti, koks iš tiesų yra rinkos potencialas ir Lietuvos įmonių galimybės Artimųjų Rytų rinkose. Vėliau užduodami konkretni klausimai, kuriais siekiama identifikuoti eksperto barjerus ir ieškoma įveikimo būdų, kaip kliūtis įveikti. Interviu klausimai (žr. 2 priedas).

Toks tyrimo instrumentas leidžia plačiai apžvelgti Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių eksperto situaciją eksperto akimis. Interviu metu eksperto išsakytos įžvalgos vėliau bus lyginamos su įmonių sutinkamais eksperto barjeriais.

6 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu instrumento struktūra

Eil. Nr.	Klausimas	Klausimo tikslas
1.	Kaip manote, kiek Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms ir pačiai Lietuvai apskritai yra svarbus ekspertas į Artimųjų Rytų rinkas?	Siekiama išsiaiškinti Artimųjų Rytų regiono aktualumą Lietuvos įmonių atžvilgiu ir eksperto poreikį.
2.	Kokią dalį bendro Lietuvos eksperto sudaro ekspertas į Artimuosius Rytus?	Siekiama išsiaiškinti, kokią dalį bendrojo Lietuvos eksperto užima ekspertas į Artimųjų Rytų rinkas.
4.	Ar Lietuvos verslas konkurencingas Artimųjų Rytų regione?	Siekiama išsiaiškinti Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių galimybes regione.
4.	Kuo Artimųjų Rytų regionas išsiskiria lyginant su kitais Lietuvos eksperto regionais?	Siekiama išsiaiškinti Artimųjų Rytų regiono specifiškumą ir naudą eksportuojančioms įmonėms.
5.	Kokia yra Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių, eksportuojančių į Artimuosius Rytus, vykdomos veiklos esama situacija? Kiek Jūsų nuomone ši veikla sėkminga?	Siekiama išsiaiškinti Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių, eksportuojančių į šį regioną padėtį.
6.	Ar galima išskirti kurias nors Lietuvos verslo	Siekiama išsiaiškinti, kurie verslo sektoriai turi

	šakas ar atskiras įmonės, kurioms Artimųjų Rytų regionas yra aktualus?	potencialą sėkmingai įgyventi eksporto veiklą Artimųjų Rytų regione.
7	Kokios yra esminės kliūtys įmonėms, norinčioms eksportuoti ar eksportuojančioms į Artimuosius Rytus?	Siekiami išsiaiškinti, kokie yra esminiai eksporto barjerai, su kuriais susiduria Lietuvos smulkus ir vidutinis verslas.
8.	Kas yra daroma šiandien, kad esamos kliūtys būtų įveiktos?	Siekiami išsiaiškinti, kaip galima įveikti eksporto barjerus.
9.	Kokie būtų Jūsų, kaip eksperto, patarimai smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms, kaip įveikti kliūtis vykdant eksportą į šį regioną?	Siekiami išsiaiškinti eksperto pasiūlymus kaip įveikti eksporto barjerus.

Tuo pat metu buvo vykdomas struktūruotas interviu su 34 smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėmis, kurio metu buvo užduodama 11 atvirų klausimų ir 35 teiginiai, kuriuos reikėjo įvertinti pagal Likerto skalę (kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Klausimai pateikiami (žr. 3 Priedas). Atsižvelgus į tyrimo kaštus ir galimybes interviu buvo atliekamas skambinant, naudojantis vaizdo konferencijomis ir buvo siunčiama elektroniniu paštu, pasitelkiant VŠĮ „Verslios Lietuvos“ eksportuotojų duomenų bazėje turimus kontaktinius duomenis. Kontaktiniai asmenys duomenų bazėje yra įmonės vadovai, eksporto vadovai ir vadybininkai. Iš pradžių buvo bandoma užmegsti kontaktą skambinant, vėliau, respondentams sutikus dalyvauti interviu buvo bandoma surasti tinkamą interviu atlikimo būdą. Internetinis interviu buvo siunčiamas elektroniniu paštu kartu su motyvacinio laišku apie interviu svarbą ir tyrimo tikslus. Po pirminio elektorinių laišku išsiuntimo buvo išsiųsti papildomi priminimai maždaug trijų savaitių laikotarpiu.

Struktūruotą interviu galima suskirstyti į keturias klausimų grupes (žr. 7 lentelė). Pirmoji klausimų grupė nuo 1 iki 6 klausimo yra atviri , kuriais norima gauti tikslesnės informacijos apie įmonę. Antroji klausimų grupė nuo 7 iki 10 tai yra atviri klausimai, tačiau norima konkrečiai sužinoti, kokie ryšiai sieja įmonę su Artimųjų Rytų regionu. Trečioji grupė – 11-tas klausimas, sudarytas iš 35 teiginių, nusakančių eksporto barjerus. Teiginiai sudaryti pagal anksčiau ištyrinėtą Leonidou (2004) eksporto barjerų skirstymo metodą, be to, šiems klausimams įvertinti naudojama Likerto skalė, kuri parodys įmonių patirtį ir nuomonę.

7 lentelė. Struktūruoto interviu instrumento struktūra

Eil. Nr.	Klausimas	Klausimo tikslas
1,2,3, 4,5,6	Įmonės veiklos industrija; Įmonės amžius; Įmonės pelningumas; Įmonės darbuotojų skaičius; Įmonės darbuotojų skaičius, kurie dirba su eksportu; Įmonės bendroji eksporto dalis;	Įmonės demografiniai klausimai, jais siekiama įvertinti įmonių veiklos industriją, įmonės amžių, darbuotojų skaičių ir bendrąją eksporto dalį.
7,8,9,10	Įmonės eksporto veikla Artimųjų Rytų rinkose įvardijama metais; Įmonės eksporto dalis į Artimųjų Rytų rinkas;	Siekiami identifikuoti įmonės veiklos mastą Artimųjų Rytų rinkose, konkrečias eksporto šalis ir eksportuojamus produktus.

	Įmonė įvardija Artimųjų Rytų regiono šalis, į kurias vykdo/vykde eksportą; Įmonė įvardina produktus, eksportuojamus į įvardintas šalis;	
11	Trumpai apibūdinkite Jūsų patirtį Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama identifikuoti įmonių eksporto patirtį, pateikiant 35 eksporto barjerų teiginius. Visi teiginiai įvertinami Likerto skale (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).
11.1	Sunku atrasti informacijos apie Artimųjų Rytų rinkas. (Įmonė nėra susipažinusi su nacionalinėmis Lietuvos ir tarptautinėmis duomenų bazėmis, ar nežino, kur ieškoti informacijos apie rinką.)	Siekiama įvertinti vidinius verslo informacinės grupės eksporto barjerus – informacijos aptikimo ir mokėjimo analizuoti svarba.
11.2	Nepatikimi Artimųjų Rytų rinkos duomenys. (Įmonė randa nepatikimus ir nekokybiškus informacijos šaltinius, neatskleidžiančios realios situacijos Artimųjų Rytų rinkose.)	Siekiama įvertinti vidinius verslo informacinės grupės eksporto barjerus atsižvelgiant į sudėtingai apdorojamų ir suvokiamų duomenų svarbą.
11.3	Sunku įvertinti įmonės eksporto perspektyvą/galimybes Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti vidinius verslo informacinės grupės eksporto barjerus nustatant galimybes užsienio rinkoje aktualumą.
11.4	Įmonė nesugeba identifikuoti būsimų klientų Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti vidinius verslo informacinės grupės eksporto barjerus – būsimų klientų identifikavimo svarba.
11.5	Įmonės vadybininkų laikas ribotas sprendžiant eksporto klausimus į Artimuosius Rytus. (Įmonė nėra paskyrusi konkretaus vadybininko darbui tik su Artimųjų Rytų rinkomis)	Siekiama įvertinti vidinius funkcinės verslo grupės eksporto barjerus, atsižvelgiant į laiko stokos svarbą dirbant su eksporto rinka.
11.6	Įmonės personalui trūksta pasiruošimo ar kvalifikacijos eksporto veiklos vystymui Artimuosiuose Rytuose.	Siekiama įvertinti vidinius funkcinės verslo grupės eksporto barjerus atsižvelgiant į nepakankamai parengto personalo svarbą.
11.7	Apyvartinio kapitalo trūkumas trukdo įmonei vykdyti eksporto veiklas į Artimųjų Rytų rinkas.	Siekiama įvertinti vidinius funkcinės verslo grupės eksporto barjerus atsižvelgiant į apyvartinio kapitalo trūkumo aktualumą.
11.8	Tik sukūrusi specialius produktus ar paslaugas įmonė gali vystyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti vidinius verslo produkto grupės eksporto barjerus – naujų produktų kūrimo aktualumas.
11.9	Tik adaptavusi produktų ar paslaugų dizainą ir stilių įmonė gali vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti vidinius verslo produkto grupės eksporto barjerus – dizaino ir stiliaus pritaikymo aktualumas.
11.10	Tik adaptavusi produktų ar paslaugų gamybos kokybės standartus įmonė gali vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti vidinius verslo produkto grupės eksporto barjerus – kokybės standartų atitikimo aktualumas.
11.11	Tik adaptavusi produktų ar paslaugų įpakavimo dizainą ir ženklinimą įmonė gali vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti vidinius verslo produkto grupės eksporto barjerus – pakuočių ženklinimo atitikimo aktualumas.
11.12	Įmonė susiduria su sudėtingu popardaviminių klientų aptarnavimu Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti vidinius verslo produkto grupės eksporto barjerus – prekių techninės pagalbos aktualumas.
11.13	Įmonės parduodamų produktų/paslaugų kaina yra konkurencinga Artimuosiuose Rytuose.	Siekiama įvertinti vidinius verslo kainos grupės eksporto barjerus – produkto konkurencingumo aktualumas.

11.14	Sudėtinga suteikti pirkimo išsimokėtinai galimybę Artimųjų Rytų rinkų klientams.	Siekiama įvertinti vidinius verslo kainos grupės eksporto barjerus – kredito suteikimo pirkėjams aktualumas.
11.15	Įmonei sunku prisitaikyti prie išskirtinių Artimųjų Rytų rinkų produktų/paslaugų platinimo kanalų.	Siekiama įvertinti vidinius verslo platinimo grupės eksporto barjerus – rinkos platinimo kanalų specifika.
11.16	Artimųjų Rytų rinkose esantys įmonės atstovai ir tarpininkai netinkamai reprezentuoja pačią įmonę.	Siekiama įvertinti vidinius verslo platinimo grupės eksporto barjerus – įmonės reprezentavimo svarba.
11.17	Sudėtinga tiekti produktų atsargas Artimųjų Rytų rinkoms.	Siekiama įvertinti vidinius verslo platinimo grupės eksporto barjerus – atsargų tiekimo aktualumas.
11.18	Įmonė susiduria su sandėliavimo problemomis Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti vidinius verslo logistikos grupės eksporto barjerus – sandėliavimo svarba.
11.19	Transporto draudimo išlaidos produktams/paslaugoms Artimųjų Rytų rinkose yra per didelės.	Siekiama įvertinti vidinius verslo logistikos grupės eksporto barjerus – transporto draudimo svarba.
11.20	Įmonei sunku prisitaikyti prie Artimųjų Rytų rinkų reklamos reikalavimų ir griežtos kontrolės.	Siekiama įvertinti vidinius verslo reklamos grupės eksporto barjerus – reklaminės veiklos reguliavimo aktualumas.
11.21	Įmonei sudėtinga pildyti eksporto vykdymo procedūrų dokumentaciją pagal Artimųjų Rytų rinkų įstatymus.	Siekiama įvertinti išorinius verslo procedūrinės grupės eksporto barjerus – dokumentų pildymo iššūkiai.
11.22	Įmonei sunku užmegzti ir palaikyti ryšius su Artimųjų Rytų rinkų klientais.	Siekiama įvertinti išorinius verslo procedūrinės grupės eksporto barjerus – komunikacijos su klientais svarba.
11.23	Įmonė susiduria su sunkumais rinkdama pajamas iš Artimųjų Rytų rinkos klientų.	Siekiama įvertinti išorinius verslo procedūrinės grupės eksporto barjerus – pajamų surinkimo svarba.
11.24	Nepakankamas Lietuvos valstybinių institucijų palaikymas trukdo įmonei vykdyti veiklą Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti išorinius verslo vyriausybės grupės eksporto barjerus – pagalbos svarba.
11.25	Nepalankūs Lietuvos eksporto įstatymai trukdo įmonei vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti išorinius verslo vyriausybės grupės eksporto barjerus – eksporto įstatymų aktualumas.
11.26	Specifiniai Artimųjų Rytų rinkų klientų pirkimo įpročiai ir tradicijos įmonei yra kliūtis.	Siekiama įvertinti išorinius verslo grupės eksporto barjerus – tradicijų ir elgsenos įtaka.
11.27	Įmonė susiduria su aštria konkurencija Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti išorinius verslo grupės eksporto barjerus – konkurencijos svarba.
11.28	Prasta ekonominė situacija Artimųjų Rytų rinkose įmonei yra kliūtis.	Siekiama įvertinti išorinius verslo ekonominės grupės eksporto barjerus – šalies ekonominės situacijos aktualumas.
11.29	Nestabilus valiutos keitimo kursas trukdo įmonei dirbti Artimųjų Rytų rinkose.	Siekiama įvertinti išorinius verslo ekonominės grupės eksporto barjerus – šalies valiutos kurso aktualumas.
11.30	Politinis nestabilumas Artimųjų Rytų rinkose trukdo įmonei vykdyti eksporto veiklą.	Siekiama įvertinti išorinius verslo politinės/įstatymų grupės eksporto barjerus – šalies politinio nestabilumo svarba.
11.31	Specifiniai (išskirtiniai) Artimųjų Rytų rinkų įstatymai įmonei yra kliūtis.	Siekiama įvertinti išorinius verslo politinės/įstatymų grupės eksporto barjerus –

		šalies įstatymų aktualumas.
11.32	Artimųjų Rytų rinkų importo tarifai trukdo vykdyti eksporto veiklą.	Siekiama įvertinti išorinius verslo politinės/įstatymų grupės eksporto barjerus – šalies importo tarifų aktualumas.
11.33	Įmonė specifinę verslo vystymo kultūrą Artimųjų Rytų rinkose, sudėtingą ryšių mezgimą skirtinguose kultūrinuose ir kalbos kontekstuose traktuoja kaip kliūtį.	Siekiama įvertinti išorinius verslo sociokultūrinės grupės eksporto barjerus – šalies verslo vystymo kultūros aktualumas.
11.34	Įmonei įvairūs sociokultūriniai skirtumai ir bruožai būdingi tik Artimųjų Rytų rinkoms yra kliūtis.	Siekiama įvertinti išorinius verslo sociokultūrinės grupės eksporto barjerus – šalies sociokultūrinių skirtumų svarba.
11.35	Artimųjų Rytų rinkų verbalinė/neverbalinė kalba įmonei yra kliūtis.	Siekiama įvertinti išorinius verslo sociokultūrinės grupės eksporto barjerus – šalies kalbos aktualumas.
12	Jūsų požiūriu, kokie būtų esminiai pasiūlymai įmonėms, norinčioms pradėti vykdyti eksporto veiklą į Artimųjų Rytų regiono rinkas?	Siekiama išsiaiškinti, kokius eksporto į Artimuosius Rytus įveikimo būdus mato pačios įmonės – eksportuojančių įmonių požiūris.

Tyrimo etika. Struktūruoto interviu pradžioje respondentai supažindinami su tyrimo tikslu ir rezultatų naudojimo paskirtimi. Respondentams ir pačioms įmonėms yra garantuojamas konfidencialumas, pasižadėjimas neatskleisti informacijos įmonės konkurentams.

Tyrimo apribojimai. Tyrimo metu susidurta su problema, kad įmonių atstovai bendraujant telefonu kalbinti sutiko dalyvauti apklausoje, tačiau vangiai atsakinėjo į interviu klausimus. Skambinant pavyko išsiaiškinti, kad daug įmonių nenorėdavo atsakyti į klausimus dėl intereso trūkumo arba dėl nenoro išduoti įmonės paslapčių. Todėl tyrimo rezultatų negalima taikyti visoms Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms, vykdančioms ar vykdytusioms eksportą į Artimųjų Rytų regioną. Tačiau imtį praplėtus ateities tyrinėjimuose šio paribojimo būtų galima išvengti.

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šioje darbo dalyje bus išanalizuoti duomenys iš atliktų pusiau struktūrizuoto ir struktūrizuoto interviu. Atliekama rezultatų diskusija, bei teorinės ir empirinės darbų dalių bendras vetinimas. Taip pat, remiantis teorinėmis prielaidomis ir atliktu tyrimu, bus suformuluojami eksporto barjerų įveikimo sprendimai.

4.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Pusiau struktūrizuoti interviu buvo atlikti su trimis ekspertais. Ekspertų nuomonės pateikiamos žemiau esančiose lentelėse, citatų kalba netaisyta. Pirmasis klausimas, į kurį teko atsakyti ekspertams – paaiškinti Artimųjų Rytų regiono aktualumą Lietuvos įmonių atžvilgiu ir eksporto poreikį į šį regioną (žr. lentelę 8). Atsakymuose ekspertai sutartinai minėjo pačias stipriausias regiono šalis: Jungtinius Arabų Emyratus ir Saudo Arabiją. Šios dvi šalys ekspertų yra pažymimos kaip „prioritetinės rinkos“, be to, pasak respondentų, šiuo metu yra padidėjęs ir matomas verslo susidomėjimas šiomis šalimis. Šias dvi regiono lyderes paminėjo ekspertai Nr.1 ir Nr. 2. Ekspertas Nr.1 pažymėjo, kad Lietuvos mastu regionas yra gana aktualus ir į Artimuosius Rytus rengiamos populiaros verslo misijos. Tuo tarpu apie likusias regiono šalis užsimena trečiasis ekspertas. Respondentas įvertina likusias Artimųjų Regiono šalis kaip nišines rinkas, kurios šiuo metu didelio susidomėjo iš Lietuvos verslo nesulaukia dėl karinių konfliktų šalyse.

Siekiant išsiaiškinti, kokią dalį bendrojo Lietuvos eksporto užima eksportas į Artimųjų Rytų rinkas, buvo užduotas antrasis klausimas. Tiesa, atsakymą į jį turėjo tik ekspertas Nr. 1, kuris įvardino, kad skaitine išraiška verslo eksportas į Artimuosius Rytus gana mažas, tačiau tendencija eksportuoti į šį regioną per pastaruosius penkerius metus išaugo net septynis kartus.

Trečiuoju klausimu buvo bandoma išsiaiškinti Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumą ir galimybes regione. Visi ekspertai pažymi, kad konkurencingumas priklauso nuo industrijos, kurioje veikia įmonė. Ekspertas Nr. 1 ir Nr. 2 sutaria, kad Lietuvos verslas konkurencingas regione. Tačiau trečiasis ekspertas išreiškia priešingą nuomonę nei pirmieji du respondentai. Eksperto Nr.3 nuomone Lietuvos verslas nėra pakankamai įsitvirtinęs į Artimųjų Rytų Rinkas: trūksta laiko, lėšų ir personalo bei fizinio kontakto regione – visa tai trukdo įsitvirtinti.

Ketvirtuoju klausimu buvo bandoma išsiaiškinti Artimųjų Rytų regiono išskirtinumo bei specifiškumo svarbą eksportuotojams. Visų trijų ekspertų nuomonės dėl regiono išskirtinumo labai skyrėsi. Ekspertas Nr. 1 identifikavo konkrečią Jungtinių Arabų Emyratų šalį, kaip vartus į tolimesnes regiono šalis. Įsitvirtinus šioje šalyje tolimesnis kelias yra žymiai lengvesnis. Antrasis respondentas

pabrėžė regiono ekonominės galios jėgą – naftą. Be to, atkreipė dėmesį į regiono atsinaujinančios energijos plėtrą ir ateities perspektyvas. Ekspertas Nr. 3 pabrėžė išskirtinį regiono bendravimą ir būtinybę prie tokios kultūros prisitaikyti dėl skirtingų kultūrinių ir religinių ypatumų vystant verslo ryšius šioje aplinkoje.

Penktasis klausimas buvo užduotas norint nustatyti esamą smulkaus ir vidutinio verslo situaciją Artimųjų Rytų rinkose. Pirmasis ekspertas pateikė pavydžių sėkmingų įmonių, kurių veikla yra sektinas pavyzdys kitoms. Tai yra tokios įmonės, kaip „Melt Water“ ar „Dione“. Tačiau antrasis ekspertas turėjo priešingą nuomonę ir pateikė faktą, jog vadovaujantys įmonių asmenys yra kertinis kriterijus vykdant eksportą. Pateikiama informacija, kad vadovai tvirtai ir drąsiai turi žengti į rinką ir nesidairyti atgal. Tuo tarpu ekspertas Nr. 3 pateikia informaciją, kad sėkmingam bendradarbiavimui reikalingas aktyvus bendravimas tarp valstybių, kaip tarkime tarpvalstybiniai vizitai ar diplomatinių atstovybių steigimas. Tokie veiksmai ne tik tvirtina šalių bendradarbiavimą, bet ir padeda verslui užmegzti reikalingus ryšius.

8 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu su ekspertais analizė.

N r.	Klausimas	Ekspertas Nr. 1	Ekspertas Nr. 2	Ekspertas Nr. 3
1.	Kaip manote, kiek Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms ir pačiai Lietuvai apskritai yra svarbus eksportas į Artimųjų Rytų rinkas?	„Tai Jungtiniai Arabų Emyratai yra ta rinka, kuri yra viena iš mūsų tikslinių rinkų, iš to regiono. [...] Jungtiniai Arabų Emyratai yra ta rinka, mes matome didelį verslo susidomėjimą, kaip ir užsiminiau lapkričio 1-ąją 2017 metais, mes turėjome šioje šalyje verslo misiją su prezidentu“.	„Pagal Ūkio ministerijos numatomą eksporto strategiją, berods Saudo Arabija, yra viena iš prioritetinių rinkų. Tuo tarpu Jungtiniai Arabų Emyratai yra vertinami, kaip potenciali rinka, kurioje verta atlikti išsamesnius tyrimus būsimam šalių bendradarbiavimui“.	„Apskritai, taip. [...] Regione, manyčiau, svarbiausios - JAE, SA [...]kitose eksportas galėtų būti nišinis, pasibaigus kariniams konfliktams Irake ir Sirijoje prasidės atstatymo darbai, kur LT įmonės galėtų dalyvauti. Valstybės požiūriu, visos regiono valstybės – neprioritetinės, išskyrus JAE, kuri yra tik žvalgomoji rinka“.
2.	Kokią dalį bendro Lietuvos eksporto sudaro eksportas į Artimuosius Rytus?	„Šiaip šios statistikos mintinai, tikrai nepasakysiu. Skaičiai šiuo metu nėra dideli, bet yra labai svarbu ne absoliuti skaičių išraiška, o, būtent, tos tendencijos. Būtent, į Jungtinius Arabų Emyratus per pastaruosius 5-erius metus eksporto apimtys augo 7 kartus. Tai iš tiesų didelis	-	-

		pakitimas“.		
3.	Ar Lietuvos verslas konkurencingas Artimųjų Rytų regione?	„Tai skirtingi sektoriai, turbūt yra konkurencingi šiek tiek skirtingai“.	„Taip. Žinoma, tai priklauso nuo industrijos, bet, tarkim, lietuviški lazeriai yra žinomi visame pasaulyje. Kas be ko, maisto pramonė irgi sugeba konkuruoti“.	„Galėtų būti konkurencingas, tačiau, norint įsitvirtinti, reikia tam skirti pakankamai ir laiko, ir lėšų – turėti parengtą personalą ir fiziškai būti vietoje (steigti atstovybę, įmonę ar pan.)“.
4.	Kuo Artimųjų Rytų regionas išsiskiria lyginant su kitais Lietuvos eksporto regionais?	„Jungtiniai Arabų Emyratai yra specifinė rinka tuo, kad ji yra matoma, kaip apskritai, kaip galimybe patekti į visą regioną. Jeigu tu patenki į Jungtinius Arabų Emyratus, tai automatiškai tau atsidaro durys į visą regioną“.	„Pirmas išskirtinumo kriterijus yra nafta, tai arabams pagrindinis pajamų ir galybės bei, galima taip išsireikšti, šaltinis. Tačiau jie puikiai suvokia, kad šis gamtos resursas neamžinas, todėl investuoja išties daug pinigų į atsinaujinančius energijos šaltinius, kaip vėjas ar saulės baterijos, kas labai gerai dera prie jų geografinės zonos. Antras išskirtinumas, tai kad Saudo Arabija yra vartai į tolimesnes Artimųjų Rytų regiono šalis“.	„Arabų valstybėse būtinas tiesioginis ilgalaikis bendravimas, valdžios palaikymas, yra nemažai kultūrinių/religinių/bendravimo ypatumų, kuriuos būtina žinoti, pvz., dažnai yra normalu mėnesius negauti atsakymų, arabų kultūroje nėra žodžio „ne“, todėl visada atsakymas bus teigiamas arba jo nebus iš viso“.
5.	Kokia yra Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių, eksportuojančių į Artimuosius Rytus, vykdomos veiklos esama situacija? Kiek Jūsų nuomone ši veikla sėkminga?	„Turime sėkmes istorijų Jungtinių Arabų Emyratų rinkoje. Pavyzdžiui „Melt Water“, ledo tirpsmo vanduo, kuris yra labai populiarus ir labai vertinamas. Taip pat turime, Klaipėdos pieną, „Dione“ ledai, jau yra patekę į mažmeninius prekybos tinklus, eksporto apimtys ten auga“.	„Situacija tokia, kad įmonės dažnai keičia nuomonę. Juk norint pasiekti tvirtų rezultatų reikia nuolankiai ir kantriai dirbti, kai tuo tarpu pastebėjau, kad Lietuvos verslininkai labai dažnai linkę keisti nuomonę ir bėgioja iš vienos rinkos į kitą. Labai daug kas priklauso nuo įmonės vadovo, jo pažiūrų, kuo tarptautiškesnis vadovaujantis asmuo, tuo įmonė drąsiau žengia į naujas rinkas“.	„Labai svarbu, kad pradėtų aktyviai bendradarbiauti asocijuotos verslo struktūros, pirmiausia ateitų didžiausios LT įmonės, po kurių vėliau galėtų įsitvirtinti ir mažesnės. Lygiagrečiai turėtų daugėti tarpvalstybinių vizitų, diplomatinės atstovybės padėtų užtikrinti politinį palaikymą. Įmonėms dažnai svarbu apsijungti, vykdam užsakymus, nes rinkos didelės ir dažnai LT įmonės yra tiesiog per mažos.“

Šeštuoju klausimu, buvo bandoma išsiaiškinti Lietuvos verslo šakas, kurioms Artimųjų Rytų regionas yra aktualus (žr. 9 lentelę). Tiek pirmasis tiek antrasis ekspertas pabrėžė, kad Lietuvos maisto pramonė ir aukštųjų technologijų kompanijos, kaip kibernetinio saugumo ar lazerių pramonės atstovai gali sulaukti populiarumo šiame regione. Be to, lietuviški baldų pramonė ir saulės baterijos turi potencialą Artimųjų Rytų regione. Tuo tarpu trečiasis ekspertas dėl lietuviškos pramonės potencialo šiame regione turėjo priešingą nuomonę nei pirmieji du. Ekspertas Nr. 3 pabrėžė, kad lietuviški sandoriai Artimųjų Rytų regione yra „dažniau atsitiktiniai“, todėl labai sunku nusakyti kažkokias aiškias tendencijas.

Vienas iš svarbiausių klausimų pusiau struktūruotų interviu metu buvo įvardinti esminės kliūtis ar barjerus, kurias patiria įmonės, eksportuojančios į Artimųjų Rytų regiono rinkas. Ekspertai Nr. 2 ir Nr. 3 įvardijo, kad svarbiausi eksporto barjerai prasideda nuo verslo neapibrėžtumo ir aiškaus intereso stokos imtis veiklos Artimuosiuose Rytuose. Pasirengimas, aktyvumo stoka ir vadovaujančio asmens neapibrėžtumas yra kliūtys, dėl kurių ekspertai išvelgia sunkumus vykdant eksportą. Taip pat antrasis ekspertas pabrėžė, kad susiekimas su Artimųjų Rytų regionu yra viena iš kliūčių eksportui. Susiekimas yra sudėtingas, nėra tiesioginių skrydžių. Tą pačią kliūtį pastebi ir pirmasis ekspertas, kurio nuomone pagrindinis barjeras eksportuojant į Artimuosius Rytus yra kompetencijų trūkumas, įvardijamos sertifikavimo bei kultūrinės kliūtys.

Kitas klausimas buvo užduotas siekiant išsiaiškinti, kaip, anot ekspertų, būtų galimas jų anksčiau išvardytas kliūtis įveikti. Ekspertas Nr. 2 patarė verslui būti iniciatyvesniam ir nebijoti įveikti visų problemų. Kitas įveikimo būdas – kreiptis pagalbos į „Verslios Lietuvos“ organizaciją, kurią taip pat mini ir pirmasis ekspertas. Pasak jo, ši organizacija gali padėti įvairiomis konsultacijomis bei įvairių verslo misijų organizavimu. Kitas eksperto Nr. 1 pasiūlytas būdas įveikti barjerus – kreiptis pagalbos į verslą vienijančias asociacijas, kurios irgi gali padėti konsultacine veikla. Be to, ekspertas pažymėjo, kad diplomatinė pagalba verslui yra labai naudinga. Norint susidoroti su kliūtimis, kurios yra politinio pobūdžio, siekiant pagalbos verta kreiptis į diplomatinės šalies atstovybes. Trečiasis ekspertas taip pat pažymėjo, jog įmonės turi rodyti daugiau iniciatyvos ir pradėti vystyti verslo ryšius. Jo nuomone su verslo asociacijų pagalba galima išeiti į naujas rinkas, tačiau vyriausybės pagalba naujoje rinkoje yra naudinga tik tada, jei verslo interesai yra aiškūs.

Paskutinis pusiau struktūruoto interviu klausimas buvo užduodamas norint sužinoti, kokie yra ekspertų patarimai įmonėms, kurios nori vykdyti eksporto veiklą į Artimuosius Rytus. Pirmasis ekspertas ragino nebijoti, atsikratyti baimės ir žengti į naują rinką su produktais, kurie „laužo ledus“. Taip pat buvo išsakytas patarimas, jog pradedančioms ir smulkioms įmonėms galima remtis sėkmės pavyzdžiais. Eksperto Nr.2 nuomone įmonės privalo tiesiog dirbti ir nebijoti žengti į priekį. Tuo tarpu paskutinis ekspertas siūlo padaryti namų darbus prieš žengiant į naują rinką: išstudijuoti naują rinką ir atitinkamai paruošti personalą. Dalyvavimas parodose, pasak eksperto, yra būtinas norint užmegzti naudingus ryšius verslui, be to, verta pasinaudoti jau ten įsikūrusių įmonių pagalba ir pradėti su jomis bendradarbiauti. Smulkioms įmonėms ekspertas pataria drauge su kitomis įmonėmis, norinčiomis įsitvirtinti Artimųjų Rytų regione, kurti vietinius verslo inkubatorius taip palaipsniui susipažįstant su rinką ir joje įsitvirtinant. Interviu transkripcijos pateiktos 4 priede (žr. 4 priedas).

9 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu su ekspertais analizė.- tęsinys

6.	Ar galima išskirti kurias nors Lietuvos verslo šakas ar atskiras įmones, kurioms Artimųjų Rytų regionas yra aktualus?	„Kiek dabar matome iš eksporto sričių baldų pramonės, maisto pramonė, mūsų gaminama produkcija yra labiausiai eksportuojama į Artimųjų Rytų rinkas. Manome, kad šie sektoriai yra labai konkurencingi. Plius aukštosios technologijos, kurios yra kuriamos Lietuvoje. Ta pati IT sritis, kibernetinis saugumo įmonės, kurios veikia, taip pat turi didelį potencialą. [...] Pavyzdžiui, saulės baterijomis, turime daug potencialo tenai“.	„Žinoma, tai priklauso nuo industrijos, bet tarkim lietuviški lazeriai yra žinomi visame pasaulyje. Kas be ko, maisto pramonė irgi sugeba konkuruoti“.	„Kol kas eksporto mastai nėra dideli, sandoriai – dažniausiai atsitiktiniai, LT įmonių interesai labai silpni, todėl statistiniai duomenys labai kinta ir sunku nustatyti tam tikras tendencijas“.
7	Kokios yra esminės kliūtys įmonėms, norinčioms eksportuoti ar eksportuojančioms į Artimųjų Rytus?	„Toms įmonėms, kurios tikrai nori eksportuoti, tai labai dažnai pagrindinė kliūtis yra kompetencijų trūkumas. [...] Tos, kurios jau eksportuoja, tai iš tiesų labiausiai reikšmingi sertifikavimo standartai. [...] Kas be ko ir kultūriniai skirtumai... [...] Reikia kultūrinius skirtumus suprasti ir žiūrėti, kaip su jais susitvarkyti. [...] Šiuo atveju, mes turime problemą, kalbant apie Artimųjų Rytų regioną, dėl tiesioginio susisiektimo nebuvimo“.	„Kaip minėjau anksčiau, vadovujančio asmens neapibrėžtumas, strategijos neturėjimas naujoje rinkoje, veiklos vizijos neturėjimas. [...] Išties susisiektimas su Artimųjų Rytų regionu yra ganėtinai prastas, nėra tiesioginio skrydžio, todėl kelionė su persėdimu gali trukti ilgiau nei tiesioginis skrydis. [...] Todėl, tiesioginio susisiektimo stoką, tai pat įvardinčiau, kaip minusą“.	„Privataus verslo aiškaus intereso, pasirengimo, aktyvumo trūkumas“.
8.	Kas yra daroma šiandien, kad esamos kliūtys būtų įveiktos?	„Yra, tarkime, visokios verslų vienijančios asociacijos, prekybos ir pramonės amatų rūmai, kurie vykdo konsultacinę veiklą, organizuoja tas pačias verslo misijas į užsienį. [...] „Versli Lietuva“ taip pat konsultuoja, organizuoja misijas, mokymus, parodas. [...] Mes turime ekonominės diplomatijos kanalus, tai yra mūsų užsienio reikalų ministerija, kuruoja mūsų diplomatinių atstovybių veiklą, tai klausimai, kurie susiję su kažkokiomis kliūtimis verslui jau galbūt politiniu lygmeniu, tai mūsų diplomatai stengiasi tai išspręsti“.	„Iš tiesų, mano nuomone, verslui reikia imtis pačiam iniciatyvos ir veikti, visos problemos ir kliūtys įveikiamos. Na, o Lietuva, žinoma, kad padeda, kaip tarkime „Verslios Lietuvos“ organizacija, priklausanti Ūkio ministerijai, teikia įvairią paramą įmonėms“.	„Valstybė turi nusistačiusi prioritetas rinkas, kurioms skiriamas visas dėmesys ir ištekliai. Deja, bet daug rinkų taip ir lieka be aiškios perspektyvos. Kaip minėjau, pirmiausia įmonės turėtų daugiau rodyti iniciatyvos pačios. Padėtų ir aktyvesnis asocijuotų verslo struktūrų vaidmuo, per jas galima išėiti į tiesioginius kontaktus su galimais verslo partneriais. LT valdžios pagalba, mano nuomone, yra antrinė ir būtų suteikiama žymiai efektyviau, jei būtų aiškus privataus verslo interesas“.

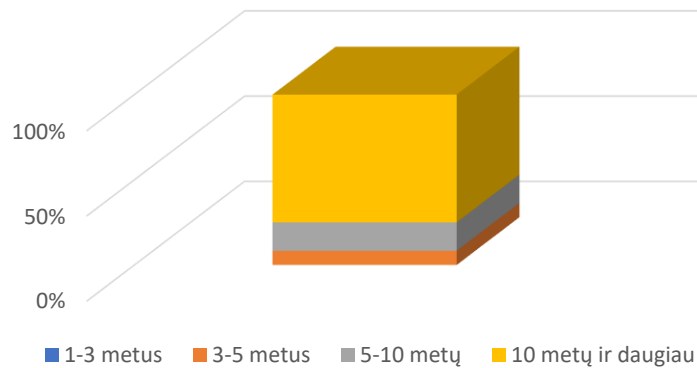
9.	Kokie būtų Jūsų, kaip eksperto, patarimai smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms, kaip įveikti kliūtis vykdančias eksportą į šį regioną?	„Puikus pavyzdys, kaip kad na kažkokių sienų nėra, jei tu kuri produktą, kuris laužo visus ledus ir tada tos sienos neegzistuoja. Tai manau, kad be jokios abejonės, kad mažesnėms įmonėms, kurios neturi eksporto patirties – taip, tai yra baisu. Bet iš kitos pusės, mes turim labai daug pavydžių, kad baimintis nėra labai ko“.	„Labai paprastas, daug dirbti, nesigrežioti atgal ir ryžtingai žengti į priekį“.	„Prieš priimant sprendimą eiti į vieną ar kitą rinką, būtina labai geria išstudijuoti savo produktų rinkas tose šalyse, įstatyminę bazę, turėti pasirengusį personalą. Būtina dalyvauti tarptautinėse parodose, daug jų vyksta JAE, SA, EG, tai – geriausias būdas rasti partnerius, agentus, distributorius. Mažesnėms įmonėms padėtų verslo inkubatorių kūrimas, kai įmonei pvz., metams už nedidelį mokestį suteikiamos patalpos su infrastruktūra, tokį modelį kelios ES šalys sėkmingai taiko JAE. Taip pat yra galimybė įeiti į šias rinkas bendradarbiaujant su didelėmis ten jau veikiančiomis Vakarų kompanijomis“.
----	--	--	--	--

Toliau analizuosime struktūruotus interviu su smulkaus ir vidutinio verslo atstovais, vykdydžiusiais ar vykdančiais verslą į Artimųjų Rytų regioną. Struktūruoti interviu buvo įgyvendinami bandant susitikti gyvai su įmonių atstovais, atliekant interviu telefonu ar klausimus siunčiant elektronine forma. Buvo bandoma atsižvelgti į geriausią interviu atlikimo būdą pagal laiko ir kaštų sąnaudas. Duomenų bazėje buvo rastos 34 įmonės, atitinkančios tyrimo kriterijus. Tyrime sutiko dalyvauti 14 įmonių atstovų, o tai sudaro 40% iš visų norėtų apklausti įmonių. Dažniausiai minėtos priežastys, dėl kurių įmonės atsisakė dalyvauti interviu – tai nenoras dalintis konfidencialia įmonės informacija, laiko ar intereso stoka. Gyvame interviu sutiko dalyvauti 2 įmonės, telefonu – 1, likusioms klausimai buvo siūsti elektronine forma.

Sutikusios bendradarbiauti įmonės atstovauja plačiai grupei Lietuvos pramonės sektorių. Jos atstovauja maisto pramonės sektoriui, drabužių ir tekstilės pramonei. Tyrime, be to, dalyvavo įmonės iš lazerių arba fotonikos technologijų sektoriaus. Likusieji atstovauja automobilių, medicinos prietaisų gamybos, statybų, informacinių technologijų, baldų ir organinių trąšų gamybos sektorius.

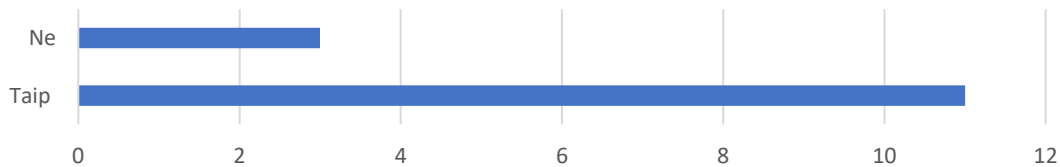
Norint įvertinti įmonių veiklą toliau buvo užduoti klausimai, kuriais buvo bandoma nustatyti įmonės gyvavimo laikotarpį, dirbančių žmonių skaičių, žmonių, dirbančių su eksporto veikla skaičių, eksporto dydžius arba, kitaip tariant, susidaryti vaizdą apie bendrą įmonių mikroklimatą. Pagal gyvavimo laikotarpį daugiausia tyrime dalyvavusių įmonių, net 71,4% vykdo savo veiklą 10 metų ir daugiau (žr. 8 pav.).

14,3% įmonių savo veiklą vykdo 3-5 metus, o 14,3% įmonių iš maisto pramonės ir informacinių technologijų pramonės sektorių atsakė, kad savo veiklą vykdo 5-10 metų.



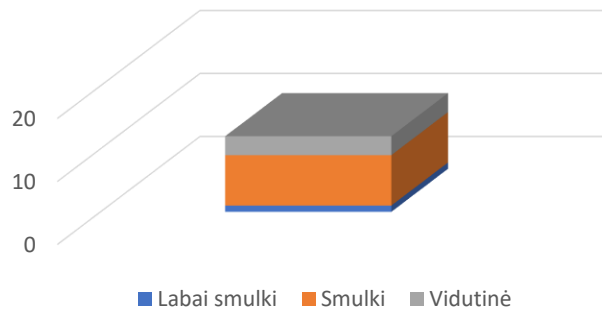
8 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių dalyvavusių tyrime gyvavimo laikotarpis

Į klausimą apie jų atstovaujamų įmonių finansinius rodiklius 78,6% respondentų arba 11 įmonių teigė, kad įmonės per paskutiniųjų trijų metų laikotarpį dirbo pelningai ir tik 15,4% teigė arba 3 įmonės, kad jų įmonėms pastarieji metai nebuvo pelningi (žr. 9 pav.). Todėl galima teigti, kad įmonės nesusiduria su finansiniais nesklandumais, įmonės biudžetai pritaikyti prie įmonės strategijos įgyvendinimų veiksmų, tai įeina ir lėšos naudojamos žengiant į naują rinką.



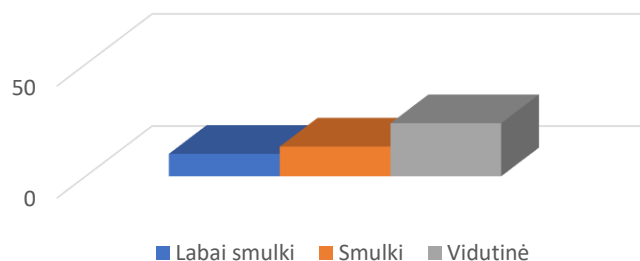
9 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių pelningumas 3-jų metų bėgyje

Tyrimo metu teirautasi apie įmonėse dirbančių žmonių skaičių. Pagal gautus atsakymus buvo sudaryta lentelė, nusakanti įmonės dydį pagal smulkaus ir vidutinio verslo subjektų sampratą (žr. 10 pav.). Didžioji dalis tyrime dalyvavusių įmonių yra iš smulkaus verslo sektoriaus. Antroji grupė įmonių, dalyvavusių tyrime, yra vidutinio dydžio įmonės: maisto, automobilių ir lazerių pramonės. Mažiausią grupę sudaro labai smulkios įmonės – joms tyrime atstovauja tekstilės ir drabužių pramonės įmonė. Labai smulkiose įmonėse dirba iki 10 žmonių, smulkaus dydžio įmonėse dirba iki 50 darbuotojų, o vidutinio dydžio versle dirba iki 250 darbuotojų. Tyrime dalyvavo 3 labai smulkios įmonės, 8 smulkios ir 3 vidutinio dydžio įmonės.



10 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių tyrime skirstymas pagal smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų sampratą

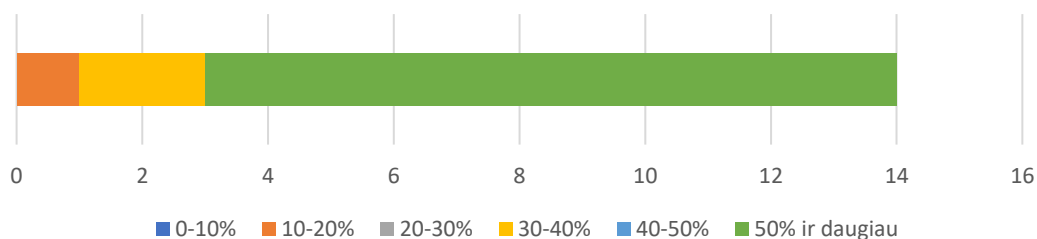
Vienas iš struktūrinio interviu klausimų buvo užduotas siekiant sužinoti, kiek darbuotojų smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėse dirba tiesiogiai su įmonės eksportu. Pagal pateiktus įmonės atstovų atsakymus buvo sudaryta lentelė, kurioje pateikta informacija apie vidutinį darbuotojų skaičių pagal smulkaus ir vidutinio verslo skirstymo sampratą (žr. 11 pav.). Pagal bendrąjį darbuotojų kiekį vidutinio dydžio įmonės, dalyvavusios tyrime, užėmė antrąją vietą o pagal tiesiogiai su eksportu dirbančių darbuotojų skaičių ši grupė užima pirmąją vietą. Vidutiniškai 24 darbuotojai dirba tiesiogiai su eksporto veikla vidutinio dydžio įmonėse. Tuo tarpu smulkaus dydžio įmonės užėmė antrąją poziciją tyrime. Tokio tipo įmonėse su eksportu į tarptautines rinkas vidutiniškai dirba 13 darbuotojų. Labai smulkiose įmonėse su eksporto veikla vidutiniškai dirba po 6 darbuotojus, yra žinoma, kad smulkiose įmonėse darbų pasiskirstymo ribos nėra aiškios, todėl visi įmonės darbuotojai daugiau ar mažiau yra įtraukti į eksporto veiklą.



11 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių dalyvavusių tyrime skirstymas pagal smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų sampratą, atsižvelgiant į vidutinį darbuotojų skaičių, dirbančių įmonėje su eksportu

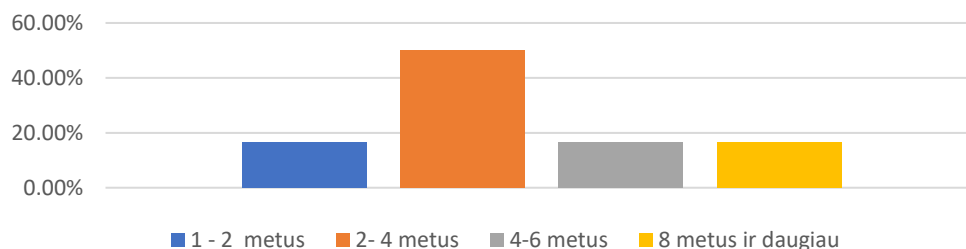
Į klausimą apie eksporto dalį bendruose pardavimuose 78,6% arba 11 įmonių iš visų apklaustųjų teigė, kad eksportas sudaro 50% ir daugiau, tuo tarpu po 14,3% arba dvi įmonės įvertino savo eksporto

veiklą sudarant 30%-40% ir viena įmonė arba 7,1 % atsakė, kad eksportas sudaro 10%-20% visų pardavimų (žr. 12 pav.). Didžioji dalis įmonių vykdo didelių apimčių eksporto veiklą ir tai parodo, kad įmonės turi patirties eksporto vystymo veikloje.



12 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių dalyvavusių tyrime eksporto dalis procentais

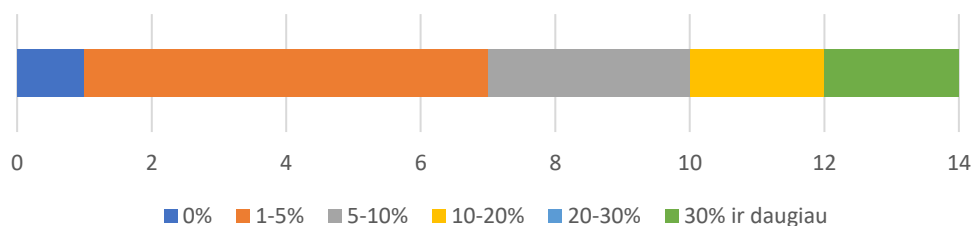
Išsiaiškinus esamą įmonės eksporto veiklos situaciją, buvo užduodami klausimai apie tiesioginį eksportą į Artimųjų Rytų rinkas. Pirmojo klausimo tikslas – išsiaiškinti, kiek metų įmonės vykdo ar vykdė eksporto veiklą į Artimųjų Rytų regiono šalis. Pagal respondentų atsakymus galima matyti, kad iš 14 tyrime dalyvavusių įmonių 42,9% arba 6 įmonės iš visų apklaustųjų eksporto veiklą vykdo 2-4 metus (žr. 13 pav.), 28,6% arba 4 įmonės teigia, kad eksporto veiklą į Artimuosius Rytus vykdo 1-2 metus, o 14,3% apklaustųjų teigia, kad veiklą šiame regione vykdo vidutiniškai 4-6 metus ir daugiau nei 8 metus veiklą yra vykdžiusios dvi įmonės.



13 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių eksporto veikla Artimuosiuose Rytuose

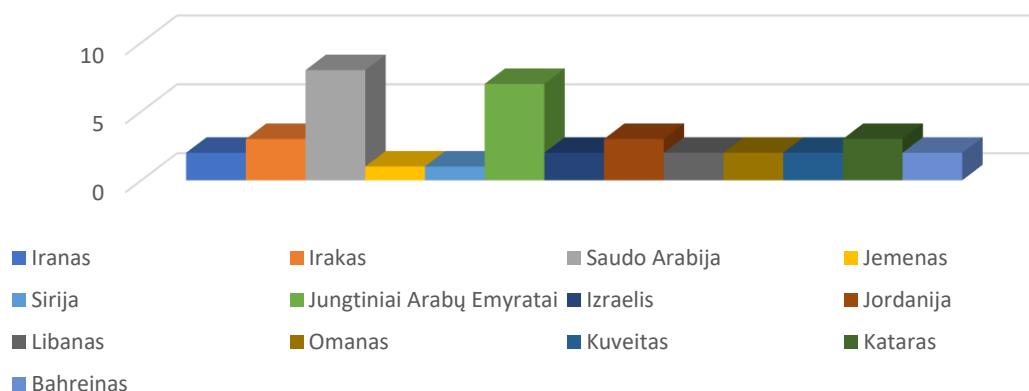
Atliekant interviu buvo labai svarbu sužinoti, kokią dalį sudaro eksportas į Artimuosius Rytus iš bendro įmonių eksporto dalies. 6 apklaustos įmonės teigė, kad jų eksportas į Artimuosius Rytus sudaro tik 1%-5% bendrojo eksporto (žr. 14 pav.). 3 įmonės teigė, kad eksportas į Artimuosius Rytus sudaro 5%-10%. Dvi įmonės, atstovaujancios drabužių ir baldų pramonę, eksportuoja 10%-20% savo produktų į Artimųjų Rytų šalis. 30% ir daugiau viso savo eksporto į Artimuosius Rytus eksportuoja dvi respondentų įmonių. Be to, viena atsakiusi įmonė pabrėžė, kad šiuo metu visai nebevykdo eksporto į Artimųjų Rytų

šalis. Šie duomenys atskleidžia, kad tyrime dalyvaujančių įmonių eksportas į Artimuosius Rytus yra gana mažas. Todėl galima numanyti, kad tai nėra jų pagrindinė produktų eksporto rinka.



14 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių dalyvavusių tyrime eksporto dalis į Artimųjų Rytų regioną

Įmonių buvo klausta, į kokias Artimųjų Rytų regiono šalis jos yra vykdžiusios eksporto veiklą. Vidutiniškai viena įmonė yra eksportavusi į dvi regiono šalis (žr. 15 pav.). Dažniausiai įmonės minėjo eksportą į Jungtinius Arabų Emyratus ir Saudo Arabiją. Į Jungtinius Arabų Emyratus yra eksportavusios 7 įmonės iš visų respondentų, o į Saudo Arabiją – 8 įmonės iš visų dalyvavusių interviu. Kaip eksporto kryptį trys įmonės įvardijo Iraką, Jordaniją ir Katarą. Tik po vieną įmonę kaip eksporto rinkas yra pasirinkusios Jemeną ir Siriją. Šios įmonės atstovauja lazerių industrijai. Likusios Artimųjų Rytų šalys – Iranas, Izraelis, Libanas, Omanas, Bahreinas – yra sulaukusios eksporto bent iš dviejų įmonių.



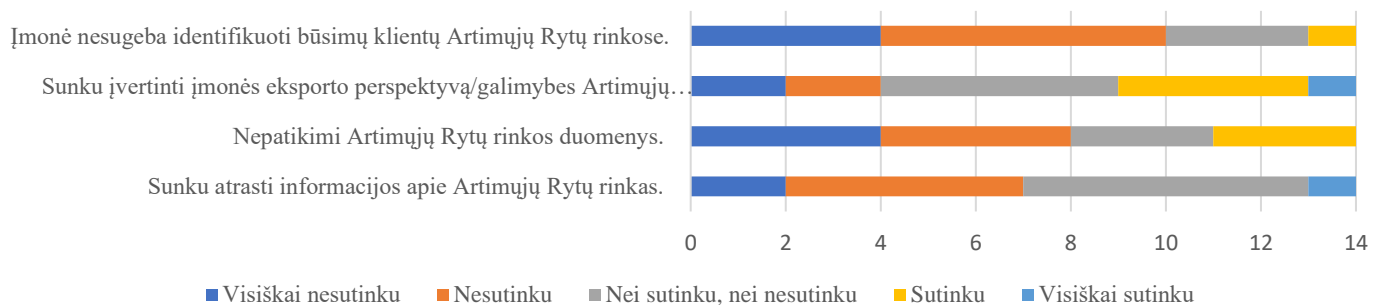
15 pav. Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių dalyvavusių tyrime eksportas pagal Artimųjų Rytų regiono šalis

Interviu metu buvo aiškintasi, kokius produktus įmonės eksportuoja į Artimuosius Rytus. Kadangi įmonių industrijos yra ganėtinai skirtingos, todėl ir eksportuojami produktai yra labai plataus spektro. Interviu dalyvavusios įmonės atsakė, kad į Artimųjų Rytų šalis eksportuoja vandenį, ledus, automobilių

detales, drabužius, medicinos prietaisus, įvairaus metalo konstrukcijas, lazerius ir jų technologijas, baldus ir elektroninius prietaisus.

Kitas interviu klausimas buvo sudarytas pagal Likert skalę, kurios metu respondentai turėjo sutikti arba nesutikti su pateiktais teiginiais. Teiginiai buvo parengti pagal Leonidou (2004) eksporto barjerų skirstymo ir suvokimo koncepciją.

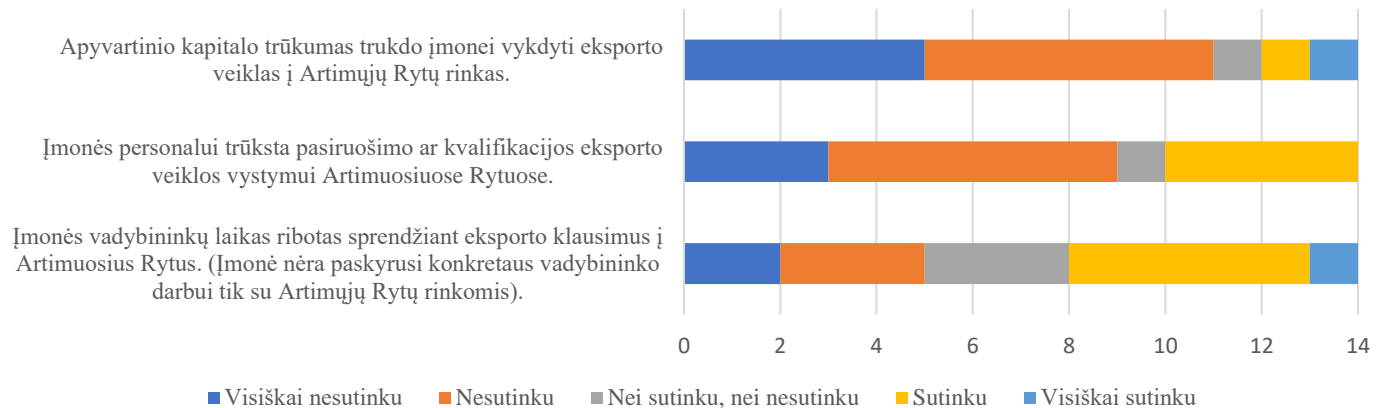
Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės nemano, kad yra sunku surasti informacijos apie Artimųjų Rytų rinkas (žr. 16 pav.). Informacija yra prieinama ir jos randama pakankamai, taip atsakė 7 respondentai. Tai įrodo, kad įmonės žino, kur ieškoti informacijos apie Artimuosius Rytus ir žino, kaip ją gali panaudoti eksporto veiklos vystymui. Daugiau nei 8 įmonės nesutiko su faktu, kad randama informacija yra nepatikima ir nesaugi. Su šiuo teiginiu sutiko 3 įmonės, tačiau didžioji dalis smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių teigia, kad randa patikimą ir kokybišką informaciją. Smulkaus ir vidutinio verslo atstovai, vykde arba vykdančys verslą į Artimuosius Rytus nesutiko, jog jiems yra sunku identifikuoti būsimus klientus šioje eksporto rinkoje. Tačiau jiems yra sudėtinga įvertinti eksporto perspektyvas/galimybes rinkose. Su šiuo teiginiu sutiko penketas apklaustųjų įmonių. Nors įmonės nesusiduria su jokiais iššūkiais ieškodamos informacijos apie rinką, tačiau įvertinti eksporto galimybes šioje rinkoje yra sudėtinga. Todėl galima teigti, kad apskritai informacinei grupei eksporto barjerai nėra didžiulė kliūtis Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio verslui.



16 pav. Vidiniai-informaciniai eksporto barjerai

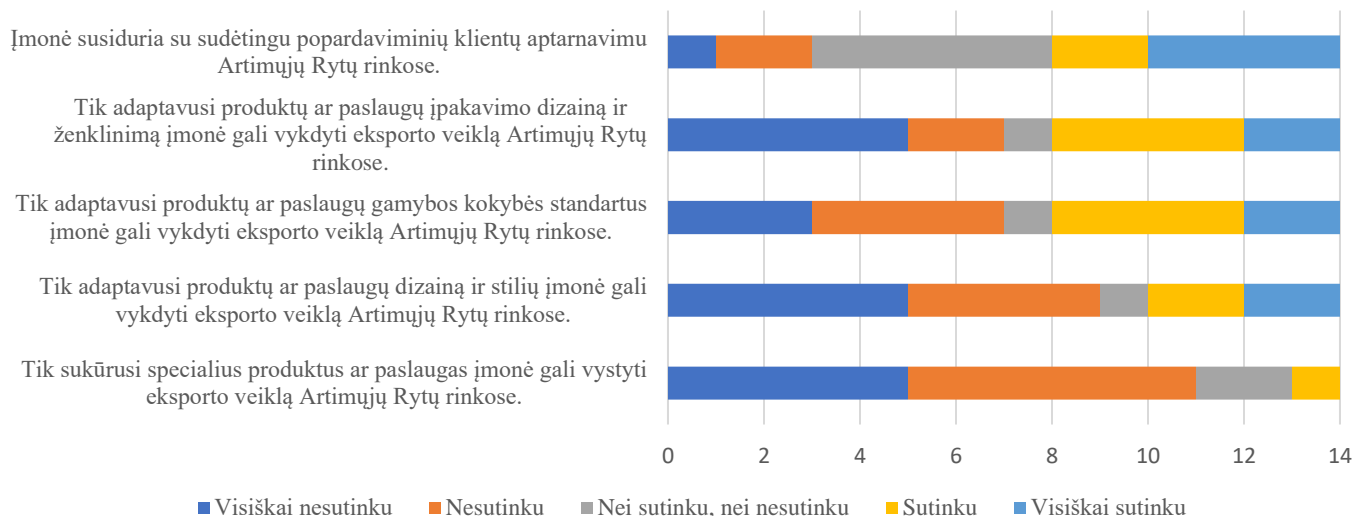
Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės įvertino, jog vadybininkų darbas su Artimųjų Rytų rinkų eksportu yra ribotas ir su tuo sutiko 6 respondentai (žr. 17 pav.). Įmonės, vertindamos apyvartinio kapitalo trūkumą kaip eksporto kliūtį, su teiginiu nesutiko beveik visi dalyvavę interviu ir tik dvejios sutiko. Įmonės paneigė teiginį, jog dirbančiam personalui trūksta pasiruošimo ar kvalifikacijos eksporto veiklos vystymui Artimuosiuose Rytuose. Todėl galima daryti išvadą, jog vienintelis eksporto barjeras iš funkcinės grupės yra dirbančiųjų su eksporto veikla Artimuosiuose Rytuose ribotas laikas. Vadybininkai negali sutelkti viso

savo dėmesio darbui su šia rinka ir greičiausiai skirsto savo veiklą per kelias tarptautines rinkas. Tai rodo ribotus personalo išteklius iki galo neišnaudojant įmonės potencialo Artimuosiuose Rytuose.



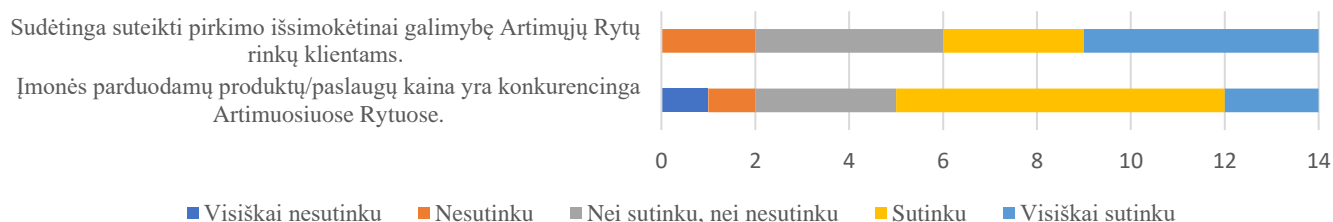
17 pav. Vidiniai-funkciniai eksporto barjerai

Įmonės teigia, jog eksportuojant produktus ar paslaugas į Artimuosius Rytus, nereikia kurti naujų specialiai tik šiai rinkai pritaikytų produktų (žr. 18 pav.). Specialių produktų nekuria 11 smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių. Be to, daugiau nei pusė įmonių atsakė, kad joms nereikia adaptuoti produktų dizaino ir stiliaus pagal esamus eksporto šalių reikalavimus. Galima teigti, kad įmonės norėdamos patekti į šią rinką nekuria naujų produktų, joms nereikia prisitaikyti prie dizaino ir stiliaus reikalavimų ir šioje srityje nesusiduria su jokiais barjeriais. Tačiau smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės vertindamos situaciją apie prisitaikymą prie kokybės standartų reikalavimų ir apie įpakavimo dizainą bei ženklavinimą neturėjo vieningos nuomonės. Galima teigti, kad nuomonių pasidalinimas atsirado dėl to, kad įmonės atstovauja skirtingoms industrijoms ir eksportuoja skirtingus produktus. Tačiau išryškėjo, jog didžioji dalis įmonių susiduria su sunkumais aptarnaudami klientus popardaviminiu laikotarpiu. Tai iš dalies priklauso ne tik nuo produkto, bet ir nuo rinkos tolumo, žmogiškųjų ir finansinių išteklių. Popardaviminis laikotarpis gali būti papildomos informacijos suteikimas klientui, problemos ar gedimo tvarkymas ar tiesioginis vykimas į rinką pravedant produkto naudojimo instrukciją.



18 pav. Vidiniai-produkto eksporto barjerai

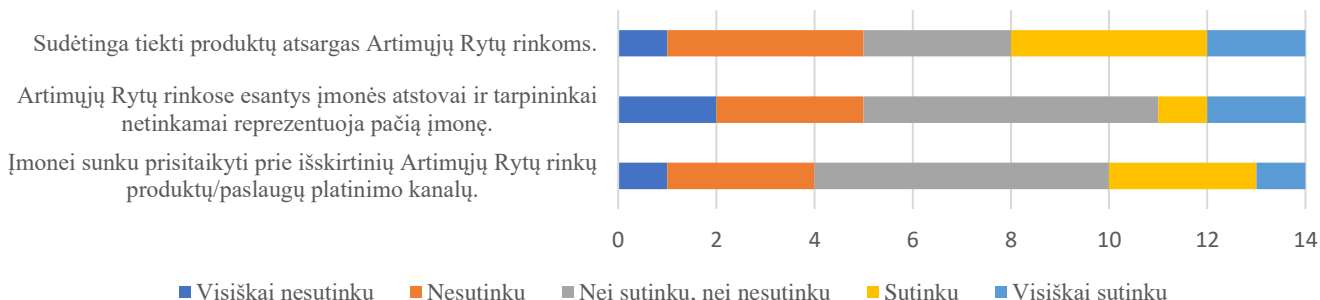
Į Artimuosius Rytus eksportuojančių Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių produktų kaina nėra konkurencinga šioje rinkoje, su šiuo teiginiu sutiko daugiau nei pusė apklaustųjų – 9 įmonės (žr. 19 pav.). Taip pat įmonės sutiko su teiginiu, jog yra sudėtinga suteikti pirkimo išsimokėtinai galimybę Artimujų Rytų rinkos klientams. Teigiamai šį teiginį įvertino 8 įmonės. Todėl galima teigti, kad smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms pirkimo išsimokėtinai funkcija gali sukelti lėšų trūkumą įmonėje, be to, gali kilti problemų su blogais įsiskolintais, kurie negrąžins skolos. Ši problema yra ypač aktuali su geografiškai tolimais eksporto regionais, kur tikimybė rasti skolos grąžintoją yra maža.



19 pav. Vidiniai-kainos eksporto berjerai

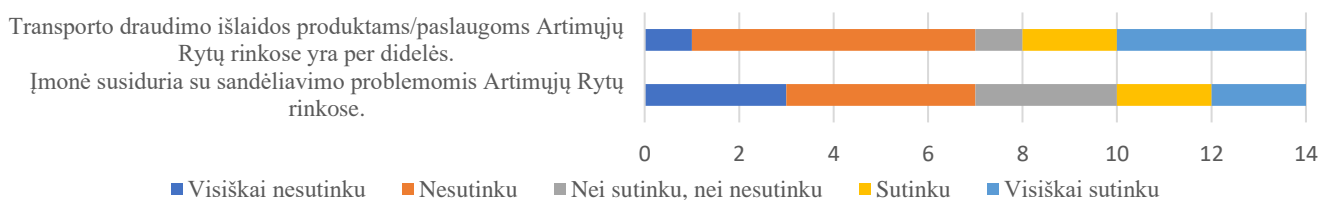
Produktų ir paslaugų platinimo kanalų specifika vienoms įmonėms tai yra barjeras, o kitoms nėra didelė kliūtis, o dėl teiginio 6 įmonės neturi konkrečios nuomonės (žr. 20 pav.). Lygiai taip 6 respondentai neturi nuomonės dėl to, ar jų atstovai ir tarpininkai Artimuosiuose Rytuose tinkamai reprezentuoja įmonę, nors daugumai iš jų, būtent, distributoriai, tarpininkai ir atstovai padeda įsitvirtinti rinkoje, pildyti dokumentus ir rasti klientus. Dvejopai nuomonės pasidalino ir dėl produktų tiekimo į Artimujų Rytų

rinkas klausimo. Produktų tiekimas į Artimuosius Rytus galimas tik dviem būdais – oro arba jūros keliu. Tai priklauso nuo produktų dydžio ir jų kiekio. Todėl, jei įmonės eksportuojamos prekės yra mažos ir dar mažais kiekiais, galima susidurti su sunkumais gabenant produkciją į Artimuosius Rytus.



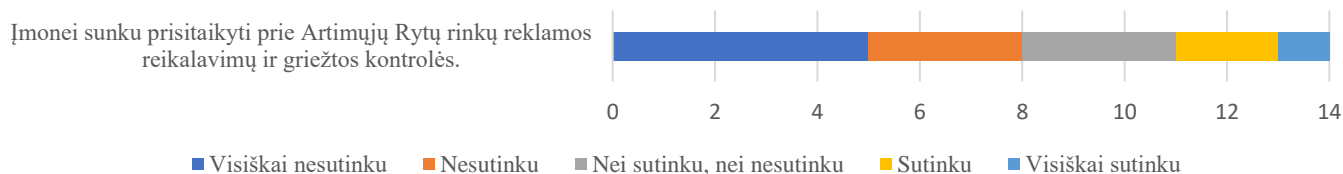
20 pav. Vidiniai-platinimo eksporto barjerai

Kadangi didžioji dauguma prekes eksportuoja į Artimuosius Rytus tik pagal užsakymus, todėl ir yra nesutinkama su teiginiu, jog Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės susiduria su sandėliavimo problemomis Artimųjų Rytų rinkose: teiginį palaiko daugiau nei 8 įmonės (žr. 21 pav.). Be to, įmonės nuomonės pasidalina dėl transporto ir draudimo išlaidų eksportuojamiems produktams yra per didelės. Galima teigti, kad pusė tyrime dalyvavusių įmonių su logistikos kliūtimis susiduria eksportuodamos savo produkciją į Artimuosius Rytus.



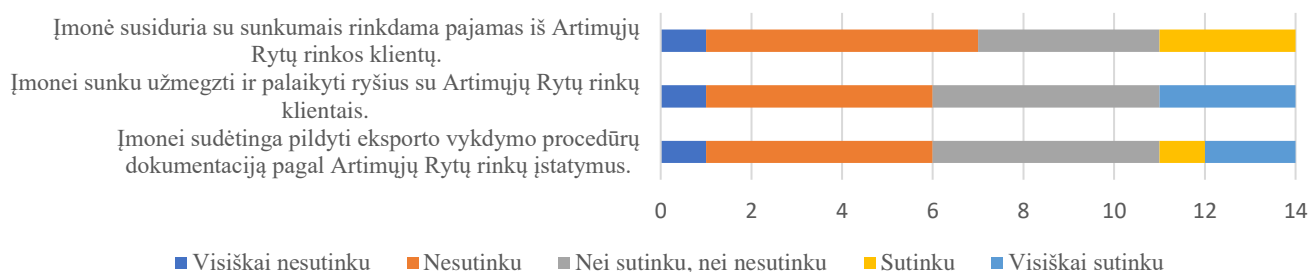
21 pav. Vidiniai-logistikos eksporto barjerai

Daugumoje Artimųjų Rytų regiono šalių yra laikomasi griežtų religinių taisyklių, kurios persikelia ir į socialinį gyvenimą. Todėl nenuostabu, kad šalyse yra taikomos griežtos reklamos taisyklės, o kartais net ir cenzūra. Tačiau Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių paklausus, ar joms sunku prisitaikyti prie reklamos kontrolės, didžioji dauguma atsakė, jog nesusiduria su jokiais problemomis (žr. 22 pav.). Galima teigti, kad apklaustų įmonių eksportuojamos prekės nepažeidžia islamo tikėjimo įsitikinimų, prekės yra globalios ir lengvai pritaikomos.



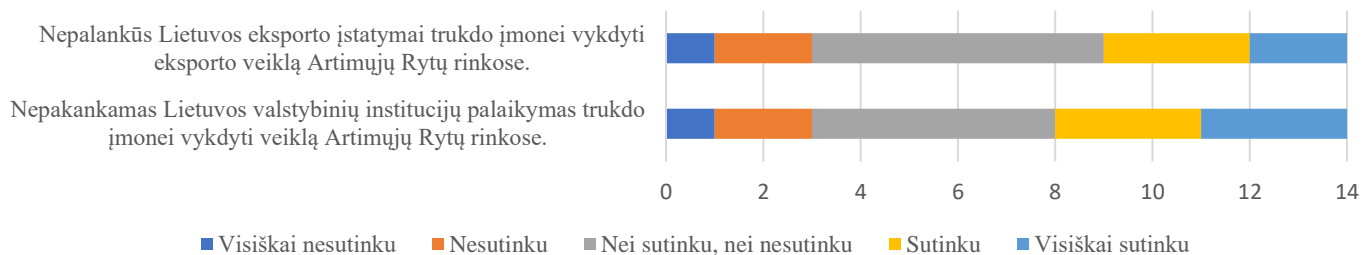
22 pav. Vidiniai-reklamos eksporto barjerai

Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonės, dalyvavę interviu, teigia, kad išoriniai procedūriniai eksporto barjerai jiems nėra kliūtis. Įmonės nesutiko su teiginiu, jog joms yra sunku pildyti eksporto vykdymo dokumentaciją pagal Artimųjų Rytų rinkų įstatymus (žr. 23 pav.). Taip pat didžioji įmonių dalis nesutiko, jog joms yra sunku užmegzti ryšius su šios rinkos klientais. Anaiptol, tik 3 įmonės tai įvertino kaip kliūtį. Įmonių paklausus, ar jos susiduria su sunkumais rinkdamos pajamas iš Artimųjų Rytų rinkų klientų, didžioji dauguma – 7 įmonės teigė, kad nesutinka su šiuo teiginiu.



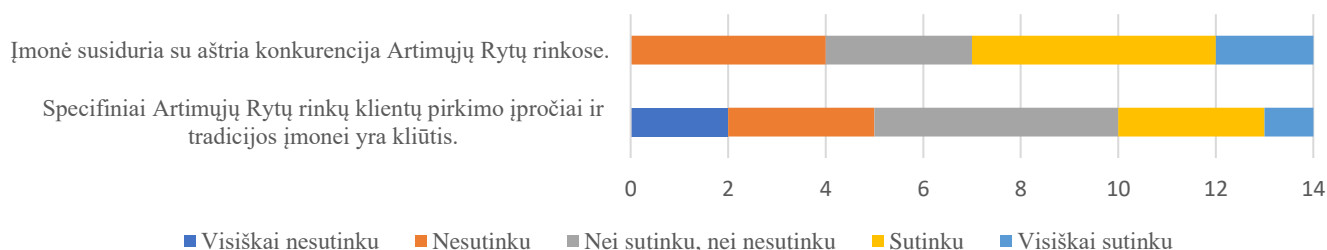
23 pav. Išoriniai-procedūriniai eksporto barjerai

Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių buvo prašoma įvertinti Lietuvos institucijų pagalbą dėl eksporto veiklos įgyvendinimo į Artimuosius Rytus (žr. 24 pav.). Didžioji dauguma – 6 įmonės sutiko su tuo, kad nepakankamas Lietuvos valstybinių institucijų palaikymas trukdo įmonei vykdyti veiklą į Artimuosius Rytus. Be to, respondentai įvertino teigiamai, jog nepalankūs Lietuvos eksporto įstatymai trukdo įmonėms vystyti veiklą į šį regioną. Galima teigti, kad valstybinė eksporto barjerų kategorija smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių yra laikoma kaip eksporto kliūtis. Įmonės tikisi daugiau pagalbos, palaikymo ir vienybės eksporto veiklos vystyme į šį regioną.



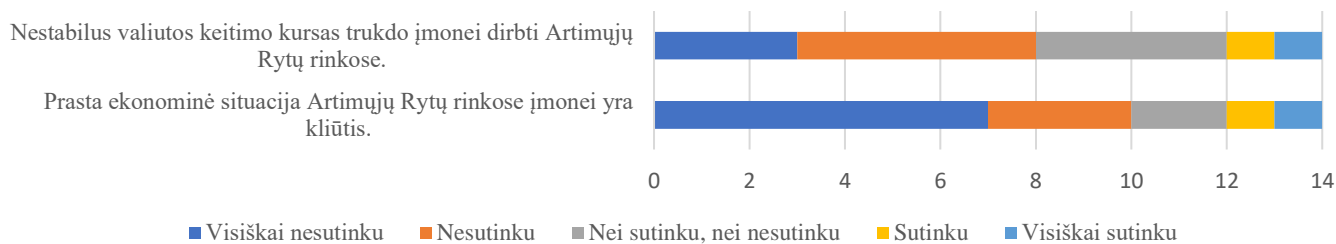
24 pav. Išoriniai-vyriausybiniai eksporto barjerai

Tyrimė dalyvavusios įmonės turi dvejopą nuomonę dėl specifinių Artimųjų Rytų rinkos klientų pirkimo įpročių ir tradicijų (žr. 25 pav.). Įmonės sutartinai vienodai nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu. Tačiau kalbant apie įmonės konkurenciją šiame regione, 7 įmonės sutiko su teiginiu, jog jos Artimųjų Rytų rinkose susiduria su aštria konkurencija. Galima teigti, kad Lietuvos smulkaus ir vidutinės įmonės pažįsta savo klientus, bet susiduria su agresyvia konkurencija.



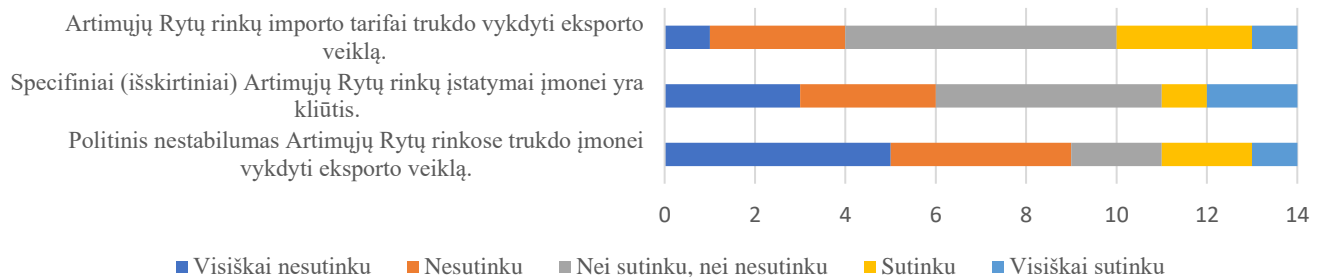
25 pav. Išoriniai-verlso eksporto barjerai

Prasta ekonominė situacija Artimųjų Rytų regione Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo, eksportuojančio į regiono šalis, nėra laikoma eksporto kliūtimi (žr. 26 pav.). Kad prasta ekonominė situacija šalyse nėra kliūtis eksportui, sutinka 10 apklaustų įmonių. Didžioji dauguma apklaustųjų nelaiko nestabilaus valiutos keitimo kurso kaip eksporto barjero, su tuo sutinka 8 tyrimė dalyvavusios įmonės. Todėl galima teigti, kad ekonominiai eksporto barjerai tyrimė dalyvavusių įmonių nėra laikomi kliūtimis arba įmonės su tokiomis problemomis nesusiduria savo pasirinktoje eksporto šalyje.



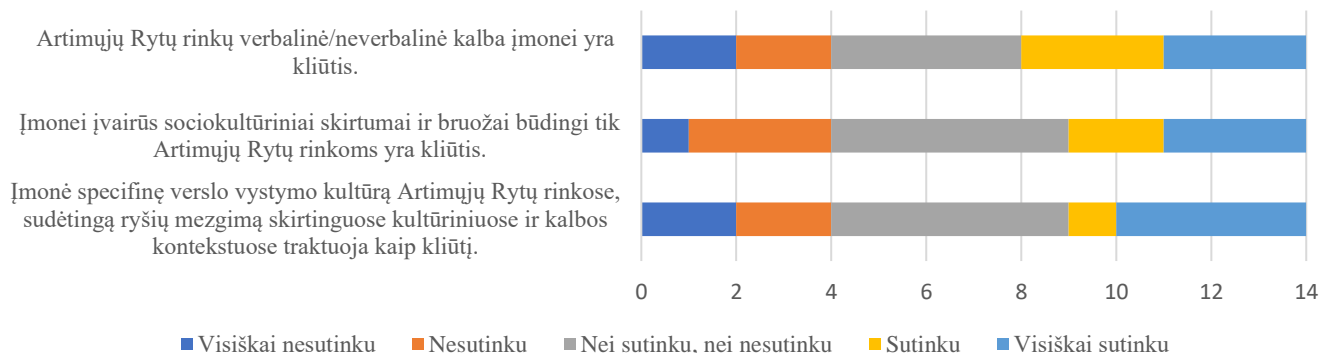
26 pav. Išoriniai-ekonominiai eksporto barjerai

Apklaustų įmonių buvo paprašyta įvertinti Artimųjų Rytų politinį nestabilumą ir išskirtinių įstatymų svarbą įmonei (žr. 27 pav.). 9 tyrime dalyvavusios įmonės teigia, kad politinis nestabilumas netrukdo įmonei vystyti eksporto veiklos šiame regione. Paklausus apie specifinius (išskirtinius) Artimųjų Rytų šalių įstatymus, 6 įmonės nevertinto kaip svarbaus barjero. Tačiau paklausus, ar įmonei trukdo taikomi Artimųjų Rytų šalių tarifai importui, balsų skaičius pasidalino vienodai – ties sutinku ir nesutinku atsakymais, o dauguma atsakė, kad neturi nuomonės šiuo klausimu. Taikomi tarifai gali smarkiai pakelti prekės kainą, tačiau tai labai priklauso nuo įvežamos prekės tipo.



27 pav. Išoriniai-politiniai/teisiniai eksporto barjerai

Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo atstovų, dalyvavusių tyrime, buvo teirautasi jų nuomonės apie sociokultūrinius aspektus vykdant eksportą į Artimųjų Rytų rinkas (žr. 28 pav.). 6 apklaustos įmonės teigė, kad Artimųjų Rytų rinkų verbalinė/neverbalinė kalba įmonei yra kliūtis. Tai rodo, kad įmonėms sudėtinga vystyti komunikaciją dėl kalbos barjero, o gyvų susitikimų metu neverbalinės kalbos perpratimas taip pat yra iššūkis. Įmonėms sociokultūriniai skirtumai ir bruožai, būdingi tik Artimiesiems Rytams, yra kliūtis. Kadangi Artimieji Rytai savo tikėjimu ir papročiais skiriasi nuo vakarietiško pasaulio, skiriasi darbo laiko suvokimas, šventinės dienos, bendravimo etika ir kultūra, skiriasi net ir kūno ženklų interpretacija. Dvejopai respondentų nuomonės pasidalino kalbant apie verslo vystymo kultūrą ir ryšių mezgimą. Vieniems tai lengvai įveikiama užduotis, kitiems tai tampa barjeru. Tai labai priklauso nuo įmonėse dirbančių žmonių pasaulio suvokimo ir tolerancijos. Sociokultūriniai teiginiai sulaukė didžiausio palaikymo juos įvertinant kaip eksporto barjerus.



28 pav. Išoriniai-sociokultūriniai eksporto barjerai

Paskutiniuoju interviu klausimu, buvo paprašyta įmonių pateikti rekomendacijas ar pasiūlymus, jų nuomone, kurie padėtų sėkmingai vystyti ir įtvirtinti eksporto veiklą Artimujų Rytų regiono rinkose (žr. 10 lentelė). Šis klausimas buvo pasirenkamas ir įmonės turėjo teisę į jį neatsakyti. Pagal pateiktus atsakymus septyniuose atsakymuose buvo paminėta tinkamų partnerių, distributorių ar platintojų svarba. Galima teigti, kad įmonės siūlo Artimujų Rytų rinkose atrasti patikimus ir atsakingai dirbančius partnerius, kurie padėtų įsitvirtinti rinkoje. Taip pat partneriai gali padėti sutvarkyti biurokratinius dokumentus ir būti jungtis, tarp arabiškai kalbančių klientų ir rinkai bandomo pateikti produkto. Kitas dažnai pasiūlytas patarimas yra gerai iširti naująją eksporto rinką ir gerai apgalvoti mokėjimą sąlygas. Įmonės privalo atlikti „namų darbus“ ir išanalizuoti rinkos poreikius, būsimas įmonės perspektyvas, domėtis būsimų klientų poreikiais ir žinoti savo konkurentus. Atlikus analizę galima nebebijoti eksporto kliūčių ir drąsiau imtis veiklos. Taip pat įmonės akcentavo apmokėjimo sąlygų nustatymus. Artimujų Rytų rinka skiriasi ne tik kultūriniai ir kalbos skirtumais nuo vakarų, bet ir apmokėjimo atsiskaitymo suvokimu. Todėl įmonėms yra patariama apsisaugoti ir imtis veiksmų prieš tampant sukčiavimo ar nesąžiningo sandorio auka.

10 Lentelė. Įmonių siūlymai, kaip įveikti eksporto barjerus Artimujų Rytų rinkose

Eil. nr.	Klausimas: Jūsų požiūriu, kokie būtų esminiai pasiūlymai įmonėms, norinčioms pradėti vykdyti eksporto veiklą į Artimujų Rytų regiono rinkas?
1	„Susirasti labai patikimus partnerius. Patikimumą būtina patikrinti. Sunkios įėjimo į rinką procedūros, tad būtinas ekspertiškumas aiškinantis.“
2	„Identifikuoti rinką, susirasti partnerį lokalų ir dirbti su juo.“
3	„Dalyvauti tarptautinėse parodose.“
4	„Prieš pradėdant eksportą gerai iširti rinką.“
5	„Užmegzti glaudų ryšį su vietiniais partneriais.“
6	„Susirasti patikimus partnerius.“

7	„Susirasti patikimą, vietinį distributorių, kuris puikiai nusimano vietos įstatymuose, prekių platinimo kanaluose ir mokėtų vietinę kalbą. Saudo Arabijoje yra ypač svarbus bendravimas su aukšto rango žmonėmis, todėl kontaktus megzti turi įmonės vadovas.“
8	„Svarbiausia susirasti patikimus platintojus. Mūsų atveju ryšiui nutrūkus, nutrūko ir prekyba. Reikia prisitaikyti prie visai kitokio šalies mentaliteto.“
9	„Gera apgalvoti apmokėjimo sąlygas, "užsidėti" saugiklius, kaip, kad išankstinį mokėjimą ar naudotis bankiniu faktoringu.“
10	„Susirasti patikimą partnerį, įsigilinti į rinkos ypatumus.“

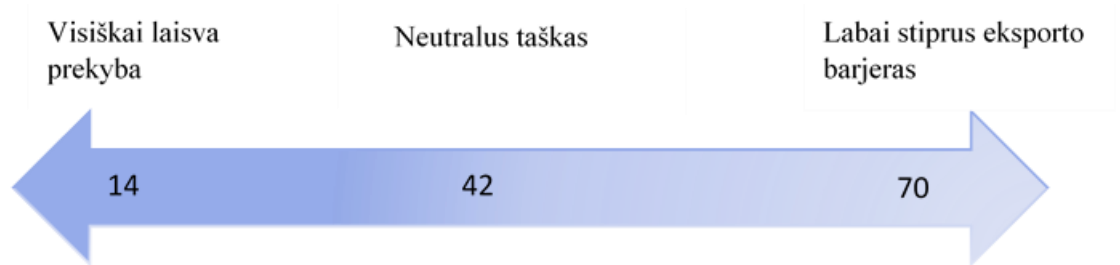
Apibendrinant, gautus rezultatus, atlikus interviu su smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėmis, dauguma eksporto barjerų teiginių sulaukė dvejopo įmonių vertinimo, vieniems sutinkant dėl esamo eksporto barjero, kitiems prieštaraujant. Tačiau tai yra normalus laisvosios ekonomikos reiškinys, vienos įmonės sugeba su barjeriais susidoroti, kitos ne. Apžvelgus į įmonių atsakymus į pateiktus teiginius nepakanka pateikti eksporto barjerus vien tik per grafinę išraišką. Todėl kiekvienam teiginiui buvo suteiktas stiprumo koeficientas nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 5 balų (visiškai sutinku) (žr. 5 Priedas). Tokiu būdu gaunami teiginių (sutinku, nesutinku, visiškai sutinku ir t.t.) įverčiai apie kiekvieną eksporto barjerą, yra kombinuojami juos sudaudginant ir apskaičiuojamas suminis barjero balas (stiprumas). Atsakymų įvertinimas – visų teiginių taškų suma. Toks įvertinimas leis aiškiai pamatyti ir įvertinti, kuriuos eksporto barjerus vertina kaip stipresnius, nei kitus.

Kadangi, nėra įmanoma teigti nuo kurio vertinimo taško teiginyje aprašytas fenomenas tampa eksporto barjeru, todėl reikia kaip atspirties tašką imti neutralią poziciją ir apskaičiuoti nukrypimus į vieną ar kitą pusę. Todėl, teiginių vertinimo skalė buvo sukurta su dviem neigiamais taškais (Visiškai nesutinku, Nesutinku), dviem teigiamais taškais (Sutinku, Visiškai sutinku), bei neutraliu tašku (Nei sutinku, nei nesutinku). Neigiamų taškų pasirinkimas rodė, kad suformuluotas teiginys nėra prekybos barjeras, teigiamų taškų pasirinkimas identifikavo barjerą. Vidurinis taškas rodė neutralią poziciją. Įvesti svorio koeficientai buvo sudėti pagal juos pasirinkusių įmonių skaičių. Buvo nustatyti 3 pagrindiniai taškai (žr. 29 pav.):

(14) Visoms 14 įmonių teiginį įvertinus Visiškai nesutinku (Svorio koeficientas 1), tai parodo, kad suformuluotas teiginys nėra eksporto barjeras ir visiškai netrukdo įmonėms vykdyti veiklos.

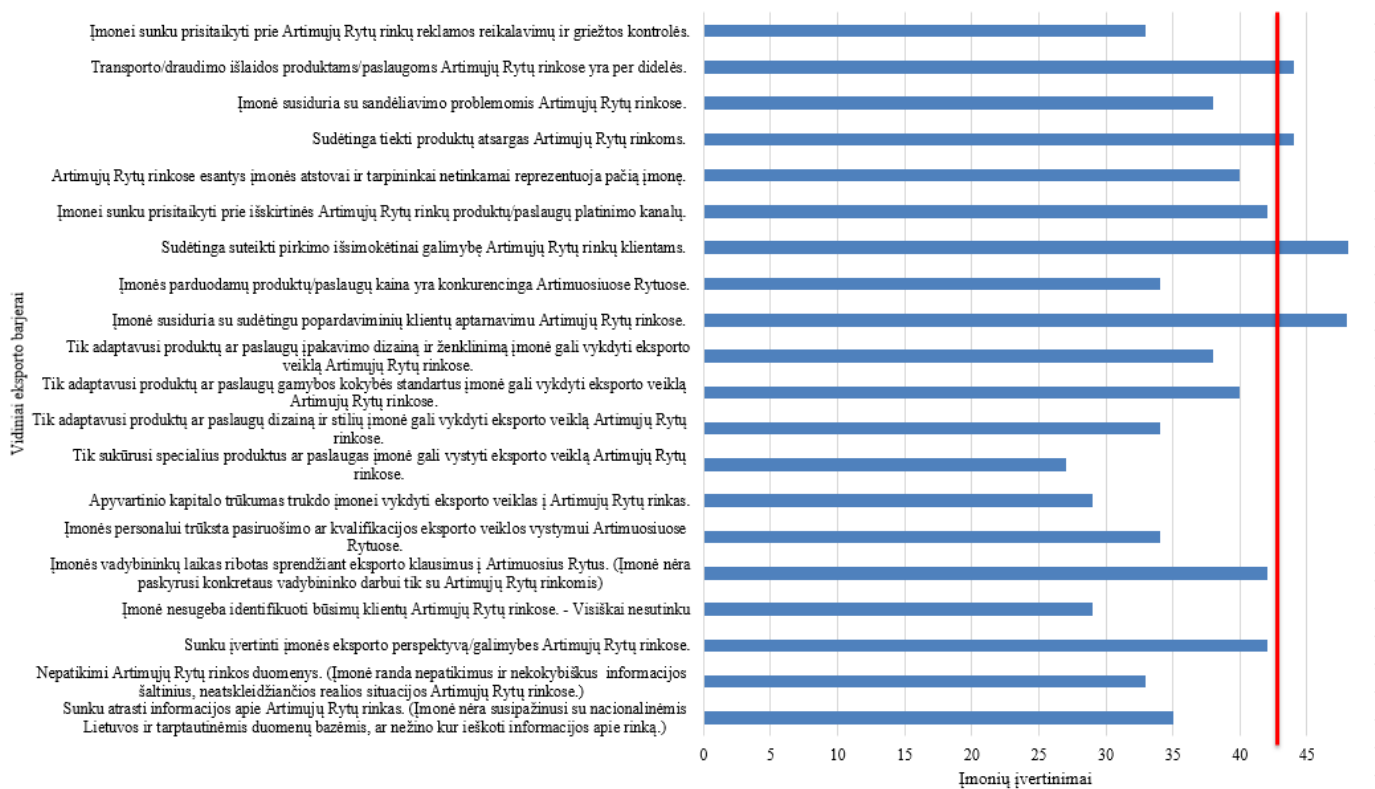
(42) Jeigu visos įmonės pasirinko Nei sutinku, nei nesutinku (Svorio koeficientas 3), šis taškas bus atspirties pozicija, silpniau įvertinti teiginiai bus vertinami kaip netrukdančys vykdyti eksporto veiklos. Stipriau įvertinti teiginiai bus laikomi eksporto trukdžiais,

(70) Visoms 14 įmonių pasirinkus Visiškai sutinku (Svorio koeficientas 5), tai reikštų, kad teiginys yra labai stiprus eksporto barjeras ir stipriai apsunkina įmonės prekybos veiklą.



29 pav. Tyrimo rezultatų pagrindimo schema

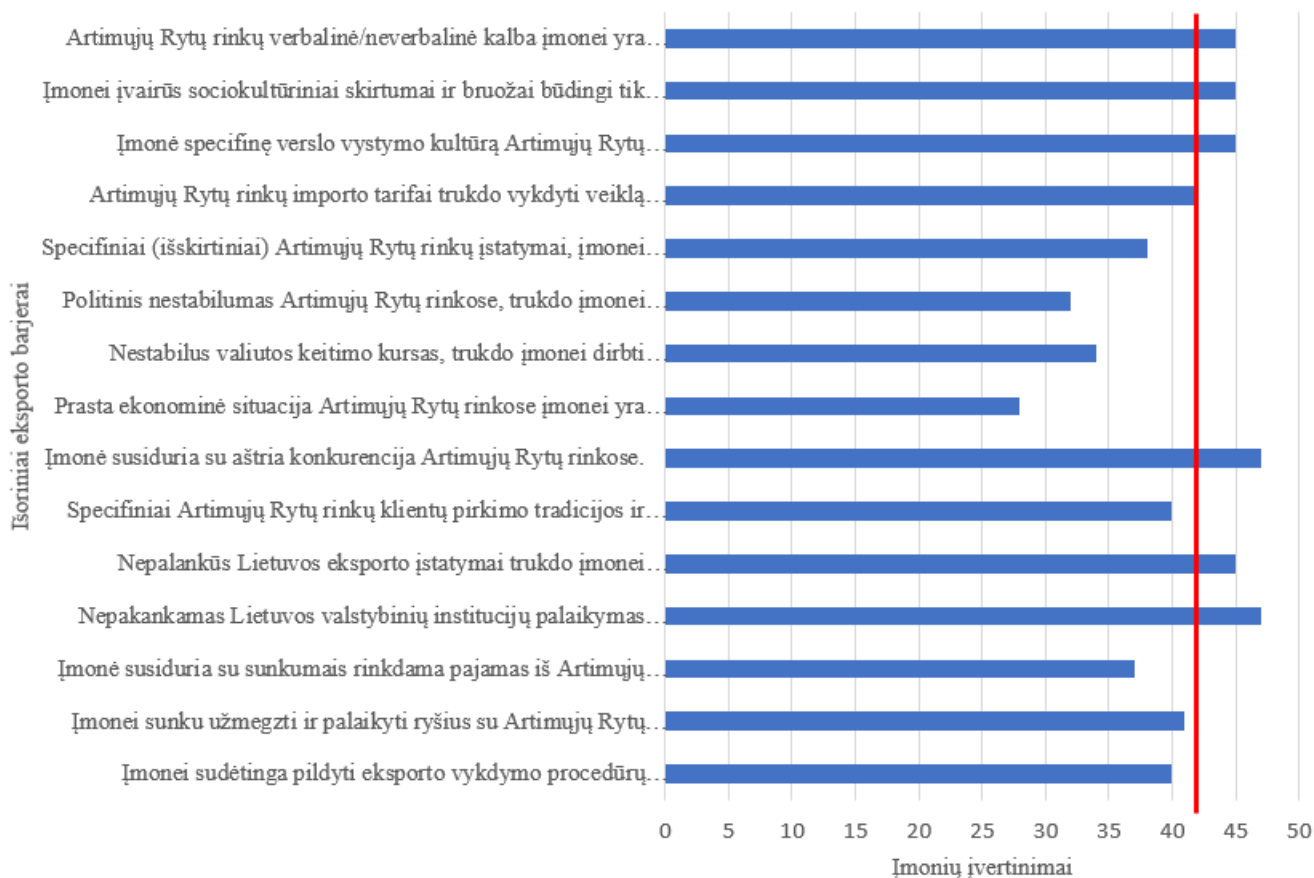
Atsižvelgiant į bendrą smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių atsakymų tendenciją buvo atrasti keturi vidiniai eksporto barjerai (žr. 30 pav.): (1) Įmonė susiduria su sudėtingu popardaviminių klientų aptarnavimu Artimųjų Rytų rinkose; (2) Sudėtinga suteikti pirkimo išsimokėtinai galimybę Artimųjų Rytų rinkų klientams; (3) Sudėtinga tiekti produktų atsargas Artimųjų Rytų rinkoms; (4) Transporto/draudimo išlaidos produktams/paslaugoms Artimųjų Rytų rinkose yra per didelės.



30 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių patiriami vidiniai eksporto barjerai Artimųjų Rytų rinkose

Atsižvelgiant į bendrą smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių atsakymų tendenciją buvo atrasti septyni išoriniai eksporto barjerai (žr. 31 pav.): (1) Įmonei sunku užmegzti ir palaikyti ryšius su Artimųjų Rytų rinkų klientais; (2) Nepakankamas Lietuvos valstybinių institucijų palaikymas trukdo įmonei, vykdyti veiklą Artimųjų Rytų rinkose; (3) Nepalankūs Lietuvos eksporto įstatymai trukdo įmonei vykdyti eksporto

veiklą Artimųjų Rytų rinkose; (4) Įmonė susiduria su aštria konkurencija Artimųjų Rytų rinkose; (5) Įmonė specifinę verslo vystymo kultūrą Artimųjų Rytų rinkose, sudėtingą ryšių mezgimą skirtinguose kultūriniuose ir kalbos kontekstuose traktuoja kaip kliūtį; (6) Įmonei įvairūs sociokultūriniai skirtumai ir bruožai būdingi tik Artimųjų Rytų rinkoms yra kliūtis; (7) Artimųjų Rytų rinkų verbalinė/neverbalinė kalba įmonei yra kliūtis.



31 pav. Tyrimė dalyvavusių įmonių patiriami išoriniai eksporto barjerai Artimųjų Rytų rinkose

Atlikti tyrimai parodė, kokius eksporto barjerus įžvelgia ekspertai ir kaip stipriai jie pasireiškė tyrimė dalyvavusioms smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms. Diskusija ir prekybos barjerų aptarimas bus pateikamas tolimesniame skyriuje.

4.2. Empirinio tyrimo eksporto barjerų diskusija

Eksporto barjerai yra kliūtys, dėl kurių įmonė susiduria su įvairiais sunkumais eksportuodamos savo prekes. Šių tyrimų tikslas buvo atskleisti dviejų skirtingų pusių nuomonės apie patiriamus eksporto barjerus Artimųjų Rytų rinkose. Tyrimo metu buvo apklausti trys ekspertai, bei smulkaus ir vidutinio

verslo atstovai vykde ar vykdantys eksportą į šį regioną. Ekspertų nuomone, įmonių problema slypi jų pačių neapsisprendimu ir konkrečių strategijų Artimųjų Rytų regione neturėjimu. Tuo tarpu įmonės įvardino platų spektrą eksporto barjerų nuo trūkstamos pagalbos valstybiniame lygmenyje iki sudėtingo susiekimo su Artimųjų Rytų regionu.

Labai svarbu suvokti, kad eksporto barjerai yra neatsiejama eksporto veiklos dalis. Įmonei norint sėkmingai vykdyti veiklą ne tik gimtojoje, bet ir tarptautinėje rinkoje reikia susitaikyti su faktu, kad bus susiduriama su įvairiomis kliūtimis. Taip pat svarbu žinoti, kad globalizacijos reiškinys pasaulyje sparčiai plinta ir kiekviena didesnė ar mažesnė įmonė, anksčiau ar vėliau susidurs su internacionalizacijos reiškiniumi. Eksporto barjerai kiekvienai įmonei yra skirtingi, tai priklauso nuo daugybės kintamųjų, kaip tarkime dirbančių žmonių požiūrio į barjerus arba nuo įmonės eksporto patirties ir tai tik keletas pavyzdžių. Tačiau visuotinai yra sutarta, kad smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms eksporto barjerai yra skaudesnis reiškinys nei didžiosioms kompanijoms. Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės, sunkiau susidoroja su barjeriais dėl finansų išteklių ar žmogiškųjų išteklių trūkumo, patirties stokos. Tokio tipo įmonėms yra sunkiau įsitvirtinti tarptautinėse rinkose.

Apibendrinant atliktus interviu su ekspertais ir su smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėmis, galima teigti, kad šių dviejų pusių nuomonės vienais klausimais sutiko, o kitais ne. Atkreipiamas dėmesys į susiekimo problemą tarp Lietuvos ir Artimųjų Rytų regiono šalių. Vieninteliai būdai norint nugabenti prekes arba nuvykti patiems yra lėktuvas, o prekių gabenimui dar gali būti pritaikomas jūrų kelias. Tačiau abu šie susiekimo būdai nėra patys greičiausi ir nėra tiesioginės jungties tarp Lietuvos ir šio regiono. Tą patį barjerą išryškino ir apklaustos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės, jos sutiko su nuomone, jog tiekti produktus ir jų atsargas yra sudėtinga į Artimųjų Rytų regioną. Sunkus susisiekimas su rinka atskleidžia, kad vieną iš įmonių patiriamų eksporto barjerų tai yra dideli transporto/draudimo kaštai. Norint užtikrinti, kad tokį tolimą kelią nuvyksiančios prekės saugiai atsidurtų Artimųjų Rytų rinkose yra būtina apdrausti tiek prekes, o kartais ir patį transportą, tai padidina eksportuojamos prekės kainą ir kyla problemų su konkurencingumu. Tyrime dalyvavusios įmonės teigia, jog aštri konkurencija Artimųjų Rytų rinkose yra viena iš patiriamų kliūčių. Konkurencija yra kliūtis dėl kurios įmonės bijo didinti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose. Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės tyrime akcentavo, jog vienas iš stipriausių patiriamų eksporto barjerų Artimųjų Rytų rinkose yra tai, kad įmonės susiduria su aštria konkurencija šiame regione. Su tuo sutinka ir vienas iš ekspertų paminėdamas, jog įmonės gali tapti konkurencingomis Artimųjų Rytų regione, tačiau norint tai pasiekti įmonės turi skirti pakankamai laiko ir lėšų įsitvirtinti, pavyzdžiui kuriant atstovybę.

Pastebimas faktas, jog dirbant su smulkiomis ir vidutinėmis įmonėmis, ekspertas susiduria su įmonės kompetencijų trūkumu, nors įmonės konkrečiai neįvardino šio barjero kaip didžiausios sutinkamos kliūtis, tačiau pažymėjo, kad joms yra sudėtinga nustatyti eksporto galimybes ir perspektyvas. Tai reiškia, kad smulkiose ir vidutinio dydžio įmonėse nėra pakankamai patyrusio personalo, kuris įveiktų rinkų barjerus. Tai taip pat parodo, jog nors kompetencijų ir turima, tačiau turint mažai patirties eksporto srityje sunku išsiginčyti į būsimos rinkos galimybes įmonės atžvilgiu. Taigi įmonės neįžvelgia vidinės kompetencijų stokos, kaip barjero. Tačiau likusieji ekspertai sutartinai kalbėjo, kad Artimųjų Rytų regione iš Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo yra jaučiama privataus verslo aiškaus intereso stoka, dažnas nuomonės kaitaliojimas, bei pasirengimo ir aktyvumo stoka. Tyrime dalyvavusios įmonės neįžvelgia, kad įmonės personalui trūktų pasiruošimo, o taip pat teigia, kad klientų identifikavimas joms nėra didžiausia kliūtis. Galima apibendrinti, kad įmonės savo kompetencijas ir žinias vertina teigiamai, nors ekspertai yra priešingos nuomonės. Kita vertus nė vienas iš tyrime dalyvavusių ekspertų nepaminėjo, kitų patiriamų smulkaus ir vidutinio verslo eksporto barjerų. Įmonės dalyvavusios tyrime teigia, kad jų vadybininkų darbo laikas su šia rinka yra nepakankamas, tai yra todėl, kad Artimieji Rytai nėra didžiausia įmonių eksporto rinka.

Įmonės identifiko, kad joms yra sunku nustatyti verslo galimybes Artimųjų Rytų rinkose, o rinkos galimybių atskleidimas gali padaryti įtaką įmonės norui pradėti ar išplėsti eksportą į Artimuosius Rytus. Tai įrodo nuolat mažėjantis ar didėjantis Lietuviškų prekių eksporto kiekis į Artimuosius Rytus, per 2010-2018 m. Įmonės suranda atsitiktinius ar trumpalaikius prekybos mainių ryšius, tačiau joms sunku atrasti naujus prekybos partnerius Artimųjų Rytų rinkose, todėl atsisako vystyti tolimesnę veiklą šiame regione.

Įmonės taip pat teigia, kas joms sunku aptarnauti klientus popardaviminiu laikotarpiu, tai gali būti tiek kalbos, tiek dėl laiko skirtumo ir geografinio atstumo, tai labai priklauso nuo pagalbos rūšies. Jeigu reikia tiesioginės pagalbos įmonės atstovai turi keliauti į Artimųjų Rytų rinkų šalis, o tai reiškia papildomas išlaidas ir ilgesnį aptarnavimo laikotarpį.

Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms sunku suteikti galimybę klientams pirkti prekes išsimokėti. Artimieji Rytai vis dar yra nauja eksporto rinka Lietuvai, todėl didelio pasitikėjimo tokiu tolimu regionu nėra. Taip pat, padidėja rizika jog suteikus prekes išsimokėtinai ir tolimame regione įvykus politiniams neramumams, gali iškilti problemų susigražinant pinigus.

Pagal aptiktus patiriamus išorinius eksporto barjerus įmonės įvardino, kad vieni didžiausių patiriamų barjerų yra nepakankamas Lietuvos valstybinių institucijų palaikymas ir nepalankūs Lietuvos eksporto įstatymai. Tačiau ekspertai teigia priešingai, jog Lietuvos valdžios pagalba turi būti antrinė, o pačios įmonės turėtų susifokusuoti į konkrečius verslo interesus, užsibrėžti tikslus ar rinkas, ir to tikslingai siekti.

Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių neapibrėžtumas, konkrečios strategijos neturėjimas naujoje rinkoje ir veiklos vizijos trūkumas yra esminės kliūtys, kurias įvardina ekspertai. Todėl turint tokią esamą situaciją, valdžios parama neišspręs visų eksporto barjerų ir nesuteiks norimų eksporto rezultatų. Apklaustos įmonės įvardino, stokojančios Lietuvos Vyriausybės palaikymo vykdant eksportą į Artimuosius Rytus ir susiduriančios su nepalankiais Lietuvos eksporto įstatymais. Tačiau, šiuo metu Lietuva kaip niekad aktyviai stiprina ryšius su Artimaisiais Rytai ypač su stipriausiomis regiono šalimis Saudo Arabija ir Jungtinėmis Arabų Emyratais. Šalys aktyviai bendradarbiauja atsinaujinančios energetikos ir verslo srityse. Ekonominio ir technologinio bendradarbiavimo srityse, taip pat pasirašytos bendradarbiavimo sutartys apimančios eksportuojamų maisto produktų kokybės klausimu, bei organizuojamos verslo delegacijos.

Tyrimė dalyvavusios įmonės teigia, kad komunikacija su Artimųjų Rytų rinkos klientais joms yra eksporto kliūtis. Daugeliu atvejų komunikacija yra nepakankama ir per reta, dėl didelio geografinio atstumo. Problematiškas bendravimas gali sukelti įvairių nesusipratimų dėl netinkamai suprastos informacijos ar netinkamo jos interpretavimo. Galima paminėti, kad įmonės atsargų tiekimą Artimųjų Rytų rinkai taip pat laiko eksporto barjeru. Kadangi pagal Lietuvos eksporto analizę buvo galima įsitikinti, kad į šį regioną eksportuojančių įmonių veikla nėra pastovi, įmonėms yra sunku iš anksto numatyti kiek prekių atsargų prireiks rinkoje, dėl nepastovių pirkimų.

Pats regionas išsiskiria savo religiniu, kultūriniu ir sociokultūriniu pasaulio suvokimo. Todėl įmonės įvardino, kad joms Artimųjų Rytų kalbos, įvairūs sociokultūriniai skirtumai ir bruožai, svetimą verslo vystymo kultūra yra eksporto barjerai. Artimuosiuose Rytuose yra gana normalu laikytis hierarchinio bendravimo, žemesnio profesinio rango žmonėms bendrauti su aukštesnio rango žmonėmis yra laikoma tiesiog nepagarba. Todėl vystant verslo plėtrą šiame regione pravartu siūsti aukštą įmonės atstovą. Kultūriniai faktoriai taip pat veikia kitą įmonių įvardijamą probleminį barjerą tai yra prekės platinimo kanalus. Artimųjų Rytų regione patikimiausias ir saugiausias būdas suprasti rinkos specifiką yra naudotis distributoriaus ar partnerio pagalba. Tai parodo, kad vietiniai partneriai žino savo rinkos specifiką, turi produktų platinimo kanalus, kurie nevietinėms įmonėms nėra pažystami. Vietinio partnerio ar distributoriaus pagalba naudinga ne tik dėl kalbos, kultūrinių skirtumų, bet ir kaip įėjimo į Artimųjų Rytų rinką būdas. Tokios šalys kaip Saudo Arabija ar Omanas reikalauja, kad į šalį importuojančios įmonės turėtų partnerius. Pagrindinės regiono šalys Jungtiniai Arabų Emyratai ir Saudo Arabija nors ir turi griežtesnius reikalavimus importo prekėms, tačiau yra vertinamos, kaip vienos iš patraukliausių pasaulyje verslo rinkų, pagal Doing Business vertinimus. Verslo vystymo kultūra, įvairūs sociokultūriniai ir kalbos skirtumai, atsakusių įmonių yra laikomi tarp vienu iš stipriausių eksporto barjerų. Juos mini ir kalbinti

ekspertai, jų nuomonės šiuo atžvilgiu sutinka. Ekspertai tvirtina, jog kalbos ar kultūriniai skirtumai yra tikrai jaučiami vykdant eksporto veiklą Artimųjų Rytų regione. Tačiau sutartinai įvardina, kad jie nėra esminiai barjerai dėl kurių įmonės negalėtų eksportuoti savo produkcijos į šį regioną. Šiame regione yra daug kultūrinių, religinių ar bendravimo ypatumų. Tačiau svarbiausia, jog visi jie yra įveikiami.

Lietuvai į Artimųjų Rytų regiono šalis sekasi eksportuoti žemės ūkio ir maisto produktus, mašinas ir jų įrenginius bei mineralinius produktus, metalus, transporto priemones ir tekstilės produktus. Pagal šias sėkmingas eksporto produktų grupes, smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės turi įvertinti ar įmonė yra pajėgi vystyti veiklą Artimųjų Rytų regione ar jai teks ieškotis kitos tarptautinės rinkos. Tolimensių tyrimų kryptis galėtų būti koncentruotis apie konkrečių industrijų patiriamus eksporto barjerus Artimųjų Rytų rinkose. Šie tyrimai dar labiau padėtų įmonėms paruošti įgyvendinti sėkmingą eksporto veiklą į šį regioną.

4.3. Eksporto barjerų įveikimo sprendimai

Atliktame empiriniame tyrime ekspertai ir įmonės įvardino, stipriausius eksporto barjerus, kuriuos gali patirti smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės, eksportuojančios į Artimųjų Rytų šalis. Tyrime išryškėjo, kurie barjerai daro didžiausią įtaką eksporto veiklai. Eksporto barjerus sunkiausiai įveikia smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės, todėl šiame skyriuje bus bandoma atrasti sprendimo būdus, kurie būtų lengvai pritaikomi tokio dydžio verslams.

Pirmasis barjeras yra sunkus popardaviminis prekės aptarnavimas. Ši problema yra ypač aktuali smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms dėl geografinio atstumo ir finansinių ar žmogiškųjų išteklių stokos (žr. 11 lenetelė). Tačiau popardaviminis aptarnavimas yra vienas iš svarbiausių įmonės reputacijos ir reprezentacijos įrankių, nusakantis įmonės požiūrį į klientus. Jei įmonės produktas namų rinkoje sulaukia nemažai klausimų, tai nereiktų nustebti ir pasiruošti, kad Artimųjų Rytų rinkose klausimų klientams gali kilti daugiau, vien dėl kultūrinių skirtumų. Vienas iš lengviausių būtų padėti klientams tai atsakyti į iškilusius klausimus nuotoliniu būdu, laiškais, skambučiais ar iš anksto paruoštais atsakymais. Greitas, efektyvus ir konstruktyvus atsakymas gali nulemti būsimus kliento pirkimus įmonėje. Šiuo atveju, prieš žengiant į Artimųjų Rytų regioną reikia išanalizuoti rinkos pirkėjų įpročius ir aiškiai nustatyti per kokį laikotarpį reikia pagalba suteikti, ar tai būtų pagalba per 24 valandas, ar suteikiama tuoj pat. Taip pat eksportuojant prekes, kurioms reikalinga kruopštesnė priežiūra, kaip tarkim lazerių rinkos prekės, įmonės turi būti pasiruošusios vykti į eksporto šalį pagal poreikį. Kitas variantas - bendradarbiaujant su distributoriumi, suteikti jam visas žinias, kurias leistų atidaryti vietinį pagalbos centrą. Bet kokiu atveju

įmonė prieš pradėdama eksportuoti turi būti numačiusi eksporto strategijoje, galimus popardavimo aptarnavimo variantus, pagal turimą biudžetą.

Suteikti progą prekes pirkti išsimokėtinai yra dar vienas eksporto barjeras su kuriuo susiduria įmonės. Šį barjerą gali įveikti įmonės, kurios pilnai pasitiki savo klientais, ir pakankamai gerai žino savo partnerius ar klientu. Tokiu būdu įmonės gali padidinti pardavimų apimtį į Artimųjų Rytų šalis. Tačiau kitu atveju parduoti prekę išsimokėtinai yra nepatartina, dėl galimų nuostolių. Bendradarbiaujant su Artimųjų Rytų įmonėmis geriausia yra naudotis, faktoringo apmokėjimo būdu, arba gauti išsamią informaciją apie įmones mokumą remiantis akredityvu, o parduodant prekes fiziniams asmenims naudotis distributoriaus ar partnerio pagalba.

Atsargų tiekimas Artimųjų Rytų rinkoms įmonių yra taip pat įvardinta kaip eksporto kliūtis. Lietuvos įmonių eksportas su šiuo regionu nors ir auga, nėra tolygus, todėl smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms yra sunku numatyti prekių poreikį rinkoje. Tokiu atveju įmonės turi semtis gerosios praktikos iš jau eksportuojančių į šį regioną šalių ir bandyti pritaikyti atsargų tiekimo metodikas pagal savo įmonės poreikius. Taip pat norint sužinoti, kokia bus produkto paklausa gali siųsti į Artimųjų Rytų rinkas bandomuosius rinkinius. Tai leis ne tik įvertinti produktų atsargų tiekimo kiekius bet ir produkto paklausą rinkoje, bei gauti greitą ir efektyvą atsiliepimą iš Artimųjų Rytų rinkos klientų.

Kadangi Artimųjų Rytų regionas yra gana toli geografiškai nutolęs įmonės susiduria su brangaus transportavimo, bei draudimo barjeru. Šis barjeras yra ypač aktualus smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms, kurių pardavimo apimtys yra mažos. Dažnai pasitaiko atvejų kai įmonių eksportuojamos prekės neužima viso konteinerio, plukdant prekes laivu, tačiau toks transportavimo būdas yra vienintelis. Todėl, įmonė susiduria su dideliais transportavimo kaštais. Geriausias sprendimo būdas yra smulkioms ir vidutinio dydžio įmonėms susivienyti ir transportuoti prekes drauge, taip sumažinant kaštus. Ši problema yra aktuali ir prekių gražinimo atveju, todėl strategijoje taip pat turi būti numatyti atvejai kaip pasielgti prekių gražinimo atveju, gražinti į Lietuvą ar ieškoti naujų klientų.

11 lentelė. Sprendimo būdai vidiniams ekporto barjerams

Vidiniai barjerai	Barjero įveikimo sprendimas
Prekių techninė pagalba (po pardavimo)	Vykti į eksporto šalį numatytais intervalais, suteikti reikalingą pagalbą; Įsteigti pagalbos centrus strateginėse vietose;
Prekių išsimokėtino atsiskaitymo suteikimas užsienio klientams	Naudoti mažiau rizikingus apmokėjimo būdus – faktoringas, forfeitingas, akredityvas; Parduoti prekes distributoriams;
Atsargų tiekimas užsienio rinkai	Planavimo procese rinkti informaciją ir patirtį iš jau eksportuojančių įmonių; Bandomojo produkto siuntimas;

Didelės transporto/draudimo išlaidos	Susivienyti su kitomis mažomis įmonėmis per prekybos asociacijas ir kartu siusti produktus; Sukurti logistikos strategiją gražinamoms prekėms.
--------------------------------------	---

Artimieji Rytai yra geografiškai nutolęs regionas nuo Lietuvos, su tik jam būdinga religija ir pasaulio suvokimu (žr. 12 lenetelė). Todėl nenuostabu, kad įmonės įvardino, jog joms sunku megzti komunikaciją su Artimųjų Rytų rinkų klientais. Vienintelis būdas gerai pažinti regioną yra nuvykti ir gauti tiesioginį „know-how“ apie regioną iš savo patirties. Tačiau, smulkioms ir vidutinėms įmonėms nuvykti ten gali būti per brangu, todėl reikia naudotis socialinių tinklų pagalba, taip bandant pažinti klientus ir taip vystant geresnę komunikaciją su jais. Iš socialinių tinklų taip pat galima susidaryti įspūdį apie klientų pirkimo įpročius ir tradicijas.

Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės įvardino, kad jos nesulaukia pakankamos Lietuvos vyriausybės pagalbos vystant eksportą į Artimųjų Rytų regioną. Taip pat Lietuvos eksporto įstatymai plėtojant ekonominius ryšius su šiuo regionu yra nepalankūs. Norint įveikti šiuos barjerus reikia abipusio Lietuvos vyriausybės bei smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių bendradarbiavimo ir įsitraukimo. Jau ir dabar yra organizuojamos verslo misijos tarp Artimųjų Rytų regiono šalių ir Lietuvos, tačiau smulkus ir vidutinio verslo atstovai nesulaukia tinkamo reprezentavimo. Todėl, reikia į verslo misijas įtraukti daugiau Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo atstovų. Taip pat norint turėti tinkamą Lietuvos verslo reprezentaciją yra būtina atidaryti Lietuvos Respublikos atstovybę Saudo Arabijoje ar Jungtiniuose Arabų Emyratuose. Šios šalys yra regiono vartai, pro kuriuos gali atsiverti visos regiono galimybės bei atstovybė palaikytų tvirtą ryšį su vietiniu Artimųjų Rytų verslu, o reikiamu momentu suteiktų pagalbą. Lietuvos vyriausybei taip pat svarbu, kuo greičiau įteisinti pasirašytus susitarimus ekonominio bendradarbiavimo srityse, tai įgalins įmones efektyviau vystyti verslą su Artimųjų Rytų regionu.

Lietuvos verslininkai nėra vieninteliai atstovai bandantys praminti kelią į Artimųjų Rytų rinkas. Įmonės pabrėžė, jog jos susiduria su aštria konkurencija šiame regione. Kadangi smulkus ir vidutinis verslas negali investuoti daug lėšų į reklamą, todėl galima išnaudoti neįprastą nišinę marketingą, kaip tarkime, siūsti smulkioms tikslinėms grupėms įmonės produktus, naudotis socialinių tinklų pagalba ir skleisti produkto žinią naudojantis „word-of mouth“ reklama.

Tyrime dalyvavusios įmonės įvardino, jog verslo vystymo kultūra, įvairūs sociokultūriniai skirtumai ir bruožai, bei verbalinė/neverbalinė kalba Artimųjų Rytų regione yra eksporto barjeras. Kadangi šis regionas skiriasi savo tradicija, religija ir istorija nuo vakarų pasaulio, prieš pradėdant eksporto veiklą būtina susipažinti su regionu iš arčiau. Verslo vystymo kultūra t.y. susitikimai, derybų vedimas, tinkamo

reklamos kanalo pasirinkimas dažniausiai yra įveikiami pasitelkiant vietinę pagalbą. Turima omenyje prekybos partnerių ar distributorių, vietiniai puikiai suvokia kaip ir ką reikia kreiptis norint parduoti produktus. Tačiau jei įmonė bando tai įveikti pati reikia atlikti išsamią rinkos analizę, o taip pat ir įdARBINTI įmonėje žmogų kalbantį arabiškai. Toks asmuo ne tik lengviau užmegs kontaktus Artimųjų Rytų rinkoje, bet ir pažins pačią kultūrą.

12 lentelė. Sprendimo būdai išoriniams eksporto barjerams

Išoriniai barjerai	Barjero įveikimo sprendimas
Sudėtinga komunikacija su užsienio klientais	Nuvykti į šalį užmegzti ryšį su klientu; Sutelkti dėmesį į galimybes, kylančias iš socialinių tinklų;
Nepakankama namų vyriausybės ir valdžios pagalba eksportuojančios įmonėms	Verslo misijų ir parodų organizavimas; Aktyvus bendradarbiavimas su smulkais ir vidutinio verslo atstovais įsiklausant su kokiomis problemomis jie susiduria; Atstovybės įsteigimas Saudo Arabijoje ar Jungtiniuose Arabų Emyratuose;
Nepalankios namų rinkos įstatymai eksportuojančios įmonėms	Bendradarbiauti su kitomis smulkiomis ir vidutinėmis įmonėmis, bandant pakeisti vyriausybės politiką; Skatinti vyriausybę vykdyti esamus prekybos susitarimus ir sukurti veiksmingesnę prekybos politiką
Aštri konkurencija užsienio rinkose	Sukurti nišinę marketingo strategiją - bandomojo produkto siuntimas siauriam ratui klientų;
Svetima verslo vystymo kultūra	Išanalizuoti šalies verslo organizavimo metodus; Remtis distributoriaus ar partnerio pagalba; Vykti į šalį ir semtis patirties;
Įvairūs sociokultūriniai skirtumai ir bruožai	Pažinti kultūrą, tradicijas ir religiją
Verbalinės/neverbalinės kalbos skirtumai	ĮdARBINTI įmonėje asmenį kalbantį eksporto rinkos kalba;

Vidiniai eksporto barjerai yra lengviau įveikiami, nes sprendimo būdas slypi įmonės viduje ar tai būtų informacijos paieška, personalo kvalifikacijos kėlimas, ar tinkamo reklaminio kanalo parinkimas tarptautinėje rinkoje. Kitu atveju išoriniai barjerai, kaip vyriausybės politikos ar tarifų pakeitimas yra žymiau sunkiau pakeičiami ir reikalauja daugiau resursų norint juos įveikti. Visais atvejais prieš žengiant į Artimųjų Rytų regiono šalis smulkus ir vidutinis verslas turi atlikti rinkos analizę ir pasverti savo galimybes, bei sukurti įėjimo strategiją. Pasiruošimas prekybai į Artimuosius Rytus turi būt ilgai planuotas, o ne spontaniškas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikta Artimųjų Rytų rinkos esamos situacijos analizė atskleidė, eksporto barjerų problematikos svarbą. Artimieji Rytai yra vienas ekonomiškai stipriausių regionų su sparčiausiai augančia žmonių populiacija. Didžiausios regiono šalys Saudo Arabija ir Jungtiniai Arabų Emyratai įvardijamos kaip vienos iš patraukliausių rinkų, mažai rizikingos, politiškai ir ekonomiškai stabilios. Tuo tarpu Europos Sąjungoje ir Lietuvoje demografinis žmonių skaičius krenta, rinka traukiasi, todėl Lietuvos įmonės privalo ieškoti naujų eksporto rinkų, viena iš potencialiausių yra Artimieji Rytai. Taip pat šio regiono šalys yra svarbios dėl turimų gamtos išteklių – naftos ir su ja siejamos turimos galios. Be abejo Artimųjų Rytų regionas keičiasi, tampa atviresnis, o besikeičiantis požiūris į vakarų kultūrą atveria platesnius bendradarbiavimo vartus. Dėl šių priežasčių Lietuvos Smulkaus ir Vidutinio verslo įmonėms yra labai svarbu palaikyti gerus ir tvirtus ryšius su Artimųjų Rytų regiono rinka. Nors šiuo metu Lietuva vysto bendradarbiavimą su šiuo regionu, organizuoja įvairias verslo misijas, tačiau dėl regiono geografinio tolimo ir skirtingo kultūrinio ir religinio prado Lietuviškos įmonės susiduria su eksporto barjeriais. Praktinė šio tyrimo svarba atskleidžia besikeičiantį pasaulio ekonominės galios pasiskirstymą. Lietuvos Smulkaus ir Vidutinio dydžio įmonėms yra svarbu būti pasiruošusioms vystyti bendradarbiavimą ir eksporto veiklą į Artimųjų Rytų rinkas. Tinkamai sustyguota vyriausybės pagalba eksportui, kartu su tinkamu įmonių pasiruošimu vykdyti eksporto veiklą ir įveikti eksporto barjerus į Artimuosius Rytus, gali lemti tolimesnę Lietuvos Smulkaus ir Vidutinio verslo eksporto plėtrą.

2. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, įvairiose tarptautinėse rinkose eksporto barjerai yra dažnai sutinkamos įmonės kliūtys, kurios trukdo įmonei vystyti savo veiklą, o kartais ir atgraso nuo tolimesnio bendradarbiavimo tarptautinėje rinkoje. Taip pat eksporto barjerai gali apriboti įmonės potencialą užsienio rinkose ir susilpninti jų finansinius rezultatus. Teorinėje dalyje daugiausia atrasta tyrimų, kurie analizuoja eksporto barjerų skirstymą, pagal jų poveikį įmonei. Tačiau trūksta tyrimų, kurie nusakytų konkrečius eksporto barjerus patiriamus pagal įmonės veiklos sektorių. Eksporto barjerų tyrimai yra gana plačiai paplitusi tyrinėjimo sritis pasaulyje, tačiau tikslių tyrimų atvejų apie Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių, patiriamus eksporto barjerus Artimųjų Rytų rinkose nėra. Tad šis darbas svariai prisideda tokių tyrimų Lietuvoje pradžios.

3. Teoriškai pagrindus eksporto barjerų tyrinėjimo svarbą buvo sudaryta tyrimo metodologija, pagal kurią atlikti du kokybiniai tyrimai. Pirmuoju atveju buvo atlikti pusiau struktūruoti interviu su trimis Lietuvos eksporto ekspertais. Pusiau struktūruoto interviu buvo norima pakalbinti savo srities ekspertus, kurie identifikuotų jų nuomone pagrindinius eksporto barjerus ir sustriprintų gautus rezultatus. Toliau buvo atliktas struktūruotas interviu su 14 Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonių, kurios vykdo ar vykde

eksporto veiklą į Artimųjų Rytų rinkos šalis, remiantis teorinėje dalyje atrastais eksporto barjerais. Tyrimo tikslas identifikuoti pagrindinius eksporto barjerus, kurias patiria smulkus ir vidutinis Lietuvos verslas Artimųjų Rytų rinkose. Dviejų tyrimų būdu buvo bandoma išgauti kuo daugiau objektyvios informacijos apie patiriamų eksporto barjerų poveikį Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio verslui.

4. Atlikus tyrimą buvo identifikuoti pagrindiniai eksporto barjerai su kuriais susiduria tyrime dalyvavusios smulkaus ir vidutinio dydžio Lietuvos įmonės, Artimųjų Rytų rinkose. Tyrimas atskleidė, kad įmonės susiduria tiek su vidiniais, tiek su išoriniais eksporto barjerais. Tačiau išorinių barjerų yra įvardijama žymiai daugiau nei vidinių. Pagrindiniai vidiniai barjerai yra per didelės transporto/draudimo išlaidos įmonei siunčiant prekes į Artimųjų Rytų rinkas, taip pat sudėtinga tiekti produkciją. Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms patariama jungtis su kitomis į šias rinkas vykdančiomis eksportą įmonėmis, taip sumažinant transportavimo kaštus. Išanalizavus duomenis taip pat buvo atrasta, jog sunku teikti Artimųjų Rytų rinkų klientams techninę pagalbą tiek dėl kalbos, kultūros, ir geografinio atstumo. Tokiu atveju patariama įmonėje įdarbinti asmenį, kuris moka vietinę kalbą ir supranta regiono kultūrinius išskirtinumus. Išorinių barjerų atžvilgiu smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms yra sudėtinga vystyti komunikaciją su Artimųjų Rytų rinkos klientais, šį barjerą galima įveikti tik tiesioginių kontaktų mezgimu šalyje arba socialinių tinklų pagalba. Nepakankamą pagalbą iš Lietuvos vyriausybės galima įveikti tik vienijantis su kitomis įmonėmis ir bendra jėga skatinti vyriausybę atsižvelgti į smulkių ir vidutinių įmonių patiriamus eksporto barjerus. Sociokultūriniai skirtumai ir bruožai, bei kalba būdingi tik Artimųjų Rytų rinkoms įmonėms yra suvokiami kaip stiprūs eksporto barjerai. Todėl, prieš imantis eksporto veiklos įmonėms yra patariama atlikti išsamią analizę, vykti į šalį semtis patirties, remtis partnerio ar distributoriaus pagalba norint šių išorinių barjerų stiprumą sumažinti. Vidiniai eksporto barjerai yra lengviau įveikiami, nes sprendimo būdas slypi įmonės viduje, todėl jų įveikimas priklauso nuo įmonės strategijos, įmonės patirties ir paties noro vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose. Tuo tarpu išoriniai barjerai, yra žymiau sunkiau pakeičiami ir reikalauja daugiau resursų norint juos įveikti. Šių barjerų įveikimas tik dalinai priklauso nuo įmonės, nes reikia paveikti ar suprasti barjero sukėlėją, ar tai būtų sudėtinga komunikacija su klientais ar šalies kultūra.

LITERATŪRA

Straipsniai žurnale:

1. Ahmed Z.U., Julian, C.C., Baalbaki, I., & Hadidian, T.V. (2006). Firm internationalisation and export incentives from a Middle Eastern perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 660-669.
2. Ali, A. (1999). Middle East competitiveness in the twenty-first century's global market. *Academy of Management Executive*, 13(1): 102–108.
3. Anderson, J.E. and van Wincoop, E. (2004). 'Trade costs', *Journal of Economic Literature*, Vol. 42(3), pp. 691-751.
4. Aspelund, A. and Moen, O. (2005), "Small international firms: typology, performance and implications", *Management International Review*, Vol. 45, pp. 37-57.
5. Bhuian S. (1998) An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *J Bus Res*;43(1):13–25.
6. Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114–119.
7. Crick D (2002) The decision to discontinue exporting: SMEs in two U.K. trade sectors. *J Small Bus Manag* 40(1):66–77
8. Deng, J., Menguc, B., & Benson, J. (2003). The impact of human resource management on export performance of Chinese manufacturing enterprises. *Thunderbird International Business Review*, 45(4), 409–429.
9. Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decision and attitude to a distant market: Norwegian fishery export to Japan. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 469–485.
10. Jauhari, V. (2007), "Analysing Export Intensity of the Select Electronics Firms in India," *International Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 379–396.
11. K. Mellahi et al. (2011). Multinationals in the Middle East: Challenges and opportunities. *Journal of World Business* 46 406–410
12. Kahiya E. (2013) Export barriers and the path to internalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal International Enterprises* 11:3-29
13. Karelakis, C., Mattas, K., & Chrysochoidis, G. (2008). Export problems perceptions and clustering of Greek wine firms. *EuroMed Journal of Business*, 3(1), 6- 22
14. Katsikeas E, Skarmeas D (2003) *Organisational and managerial drivers of effective export sales organisations*. *Eur J Mark* 37(11/12):1723–1745

15. Katsikeas, C. (1994), "Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics", *International Marketing Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 33-53.
16. Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17–35.
17. Leonidas C. Leonidou. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6, (2000) 121–148
18. Leonidou, L. (2003), "Overcoming the limits of exporting research using the relational paradigm", *International Marketing Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 129-141.
19. Leonidou, L. C. (1995). Export barriers: Non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4–25.
20. Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
21. 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.
22. Leonidou, Leonidas (1995). "Export Stimulation Research: Review, Evaluation, and Integration," *International Business Review* 4(2), 133–156.
23. Leonidou, Leonidas C., Constantine S. Katsikeas, and Nigel F. Piercy (1998). "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions," *Journal of International Marketing* 6(2): 74–102.
24. Leonidou, Leonidas C., Constantine S. Katsikeas, Coudounaris D. (2010) Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *Journal of International Management*, 16. 78-91
25. Liesch, P.W., & Knight, G.A. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383- 394.
26. Lu, J. W., & Beamish, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
27. Matanda, J.M. (2012). Internationalization of established small manufacturers in a developing economy: A case study of Kenyan SMEs. *Thunderbird International Business Review*, 54(4), 509-519.
28. McDougall, P.P., & Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
29. Mellahi, K. (2007). The effect of regulations on HRM: Private sector firms in Saudi Arabia. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1): 85–99.

30. Moini, A.H. (1997). "Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms," *Journal of Global Marketing* 10(4), 67–93.
31. Morgan R (1997) Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. *Eur Bus Rev* 97(2):68–79
32. Narayanan, V. (2015). Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 105-123. doi: 10.15678/EBER.2015.030208
33. Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254–272.
34. Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254–272.
35. Rocha, A. (2008). Do perceived export barriers change over time? A longitudinal study of Brazilian exporters of manufactured goods. *Latin American Business Review*. Vol. 9(1) 2008
36. Sekliuckiene, J. (2013). Lithuanian companies in emerging markets: internationalization motives and barriers. *Economics and management: 2013*. 18 (1), ISSN 2029-9338 (ONLINE)
37. Sharkey T, Lim J, Kim K (1989) Export development and perceived export barriers: an empirical analysis of small firms. *Manag Int Rev* 29(2):33–40
38. Shaw V, Darroch J (2004) Barriers to internationalisation: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *J Int Entrep* 2:327–343
39. Shaw V, Darroch J (2004) Barriers to internationalisation: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *J Int Entrep* 2:327–343
40. Shoham A, Albaum GS (1995) Reducing the impact of barriers to exporting: a managerial perspective. *J Int Mark* 3(4):85–105
41. Suarez-Ortega, S. (2003). Export barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403–419.
42. Tesfom G, Lutz C (2006) A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *Int J Emerg Mark* 1(3):262–281
43. Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262–281.
44. Uner M., Kocak A., Cavusgil E., Cavusgil S. Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey, *International Business Review*, 22(5), 2013, 800-813.

45. United States International Trade Commission. (2014) Trade barriers that U.S. Small and Medium-sized enterprises perceive as affecting exports to the European Union. *Current Politics & Economics of Europe.* , Vol. 25 Issue 3/4, p174-355.
46. Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306.
47. Woodhouse, C. (2009). Britain and the Middle East. *Pakistan Horizon*, 62(1), 81-106.

Teisės aktai:

48. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2011). *Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Izraelio Valstybės Vyriausybės susitarimas dėl dvišalio privataus sektoriaus bendradarbiavimo pramoninių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros srityje* (2011-09-15, Nr. 113-5294). [žiūrėta 2018-03-08]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A930CED8979F>
49. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2017). *Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Jungtinių Arabų Emyratų vyriausybės susitarimas dėl ekonominio ir techninio bendradarbiavimo*. (2018-01-26, Reg. Nr.: 18-874(2)). [žiūrėta 2018-03-08]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/8dd0418025ee11e88d2dc91c9285185a?jfwid=-fa58hafi4>
50. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2002). *LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS IR JORDANIJOS HAŠIMITŲ KARALYSTĖS VYRIAUSYBĖS SUSITARIMAS DĖL INVESTICIJŲ SKATINIMO IR APSAUGOS* (2003 m. kovo 18 d. Nr. IX-1371). [žiūrėta 2018-03-08]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.84FC39C30097>
51. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2017). *Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Saudo Arabijos Karalystės Vyriausybės bendrasis susitarimas dėl bendradarbiavimo* (2003 m. kovo 18 d. Nr. IX-1371). [žiūrėta 2018-03-08]. Prieiga per internetą: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/47506950482911e6bd3bfefc575ccac4>
52. Lietuvos Respublikos Vyriausybė . (2016). *Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Irano Islamo Respublikos Vyriausybės susitarimą dėl ekonominio bendradarbiavimo* (2011-09-15, Nr. 113-5294). [žiūrėta 2018-03-08]. Prieiga per internetą: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/70b500605fd211e68abac33170fc3720>

Internetinis tinklapis:

LRT radijas. (2017). *D. Grybauskaitė per vizitą JAE tikisi pasiekti daug gerų rezultatų Lietuvai*. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/kalba-vilnius/32/191406/d-grybauskaite-per-vizita-jae-tikisi-pasiekti-daug-geru-rezultatu-lietuvai>

VšĮ „Versli Lietuva“ (2018). *Lietuvos eksporto žemėlapis*. Prieiga internete: <https://www.verslilietuva.lt/lietuvos-eksporto-zemelapis>

Doing Business 2018. *Reforming to Create Jobs apžvalga (2018)*. Prieiga internete: [http://www.doingbusiness.org/reports/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Profiles/Regional/DB2018/MENA.pdf](http://www.doingbusiness.org/reports/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Profiles/Regional/DB2018/MENA.pdf)

Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. (2017). „*Lietuvos eksporto plėtros 2014-2020 metų gairės*“ (2017). Prieiga internete: https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/AR_2017-09-15.pdf

International Trade Centre. (2016). *Navigating Non-Tariff Measures. Insights from a Business Survey in the European Union. (2016)*. Prieiga internete: <http://www.intracen.org/publication/EUNTMSurvey/>

Organization for Economic Co-operation and development. (2018). *Removing Barriers SME Access to Interntional Markets (2008)*. Prieiga internete: https://books.google.lt/books?id=4O_VAgAAQBAJ&pg=PA107&dq=overcoming+obstacles+to+exportin&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwiH54vO247aAhWCC5oKHXUoAb8Q6AEIUTAG#v=onepage&q&f=false

Lentelių, grafikų, paveikslų sąrašas:

World Population Review (2018). *Lietuvos populiacija. [grafikas]*. [žiūrėta 2018-01-15]. Prieiga per internetą <http://worldpopulationreview.com/countries/lithuania-population/>

Eurostat. (2016). *ES ir Persijos įlankos prekybos srautai. [lentelė]*. [žiūrėta 2018-01-23]. Prieiga per internetą http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113482.pdf

Petrova, Y. (2017). The 2017 Global Retail Development Index. [žiūrėta 2017-12-01] Prieiga per internetą <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/article?/a/the-age-of-focus-2017-full-study>

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Įmonių sąrašas

Eil. Nr.	Įmonė	Darbuotojų skaičius	Veiklos sritis	Kontaktai	Dalyvavo tyrime
1.	Baltic filter	100-149	Automobilių filtrai ir jų detalės	Kontaktinis asmuo: Vytautas Mazuronis, vytautas@mfilter.lt	Taip
2.	Ruptela	150-249	Tranporto teltonika	Giedrius Grigaliunas Giedrius.grigaliunas@ruptela.com	Ne
3.	Lesta	10-49	Automobilių kosmetikos priemonės	Paulius Rakauskas paulius@lesta.lt	Ne
4.	Deeper	50-99	Žvejybos sonarai	Kontaktinis asmuo: Silvija Jakienė, 37065909608, silvija.jakiene@deeper.eu	Taip
5.	Pifka	10-49	Baldų gamyba	Jurgis mikolainis info@pifka.lt	Ne
6.	3T	50-99	Tekstilė	Zilvinas Svigaris info@3t.lt	Ne
7.	Altechna	50-99	Lazerių gamyba	Pranciškus Dobrovolskis pranciskus@altechna.com	Taip
8.	Amber pasta	50-99	Makaronų gamyba	Paulius varnagiris p.varnagiris@pasta.lt	Ne
9.	Rukola	10-49	Aliejų gamyba	Algirdas bieliunas Algirdas.bieliunas@rukola.lt	Ne
10.	Martema	1-9	Metalaų gamyba	Laimonas bartaskevicius info@martema.lt	Taip
11.	Optolita	50-99	Lazerių gamyba	Daugirdas kuzma info@eksmaoptics.com	Taip
12.	Cellular Expert	10-49	Informacinių technologijų sprendimai	Kontaktinis asmuo: Ričardas Pilitauskas, 37065511257, rpilitauskas@cellular-expert.com; info@cellular-expert.com	Ne
13.	Altechna R&D	10-49	Lazerių gamyba	Kontaktinis asmuo: Birutė Dargytė, +370 5 272 5738, birute.dargyte@wophotonics.com	Taip
14.	Addendum Solutions	10-49	Informacinių technologijų sprendimai	Kontaktinis asmuo: Linas Lusas, +37062022047, linas.lusas@addendum.lt	Ne
15.	Elektroninės technologijos	1-9	Informacinių technologijų sprendimai	Kontaktinis asmuo: Mindaugas Tiščenka, 370 41 52 20 55, sales@eltech.lt	Ne
16.	Identity Studio	1-9	Informacinių technologijų sprendimai	Martynas Makaras; martynas@pavargau.lt	Ne
17.	Ecolight	10-49	Apšvietimas	Tomas Pukas, info@ecolight.lt	Ne
18.	Intelligent Solar	1-9	Saulės baterijų gamyba	Andrius Stonkus; andrius@intelligentsolar.eu	Ne

19.	Acoustic Bio Technologies	1-9	Organinės trąšos	Lina Senuliene info@humicland.com	Taip
20.	Melt Water	10-49	Ledo tirpsmo vanduo	Kontaktinis asmuo: Aiva Jokubauskaite, +37067334711, aiva@melt-water.lt	Taip
21.	Akvatera	50-99	Gyvūnų maistas	Dominykas Morkunas dominykas.morkunas@akvatera.lt	Ne
22.	UAB Kame	10-49	Baldų gamyba	Kristina Šneiderė kristina@kame.lt	Taip
23.	Viktorija ir partneriai	10-49	Konditerija	Sigitas motiekaitis info@victory.lt	
24.	Dione, klaipėdos piernas	50-99	Ledų gamyba	Robertas Mecius, robertas@dione.lt	Taip
25.	Medelcom International	10-49	Medicinos prietaisai	Kontaktinis asmuo: Donata Majauskaite, +37065622053, donata@medelkom.com	Taip
26.	“ProBioSanus”	1-9	Gaminiai su probiotikais	Giedrius Martusevičius; giedriusm@probiosanus.com	Ne
27.	RUVERA	50-99	Gyvulių farmacija	Kontaktinis asmuo: Andrius Gailys, 869819342, export@inobio.com	Ne
28.	HELVINA	10-49	Automobilių kosmetikos priemonės	Kontaktinis asmuo: Mindaugas Kelevičius, +370 37 308901, mindaugas@helvina.lt	Ne
29.	Viking Dome	10-49	Metalo konstrukcijos	Olegas Knazys; olegas@vikingdome.com	Taip
30.	PHB GROUP	10-49	Tekstilė	Kontaktinis asmuo: Anthony POUILLAIN, +37061552060, ap@phbgroup.lt	Taip
31.	Tantas	1-9	Tekstilė	Kontaktinis asmuo: Raimonda Puriene, +37061222527, raimonda@ugi-aprons.com	Taip
32.	Unlabel	1-9	Tekstilė	Danas Gaizauskas: danas@unlabel.lt +37065238842	Ne
33.	Woodbioma	1-9	Medienos gaminiai	Kontaktinis asmuo: Vaidas Katauskis, +37067385201, info@woodbioma.lt	Ne
34.	Baldmax	1-9	Baldų gamyba	Ligita Mielkaitinė ligita@baldmax.lt	Ne

2 PRIEDAS. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai

1. Kaip manote, kiek Lietuvos įmonėms ir pačiai Lietuvai apskritai, yra svarbus eksportas į Artimųjų Rytų rinkas? *Kaip keičiasi svarba? Ar tai tampa prioritetine rinka?*
2. Kokią dalį bendro Lietuvos eksporto sudaro eksportas į Artimuosius Rytus?
3. Ar Lietuvos verslas konkurencingas Artimųjų Rytų regione?
4. Kuo Artimųjų Rytų regionas išsiskiria lyginant su kitais Lietuvos eksporto regionais? (Specifika)
5. Kokia yra Lietuvos įmonių, eksportuojančių į Artimuosius Rytus, vykdomos veiklos esama situacija? Kiek Jūsų nuomone ši veikla sėkminga?
6. Ar galima išskirti kurias nors Lietuvos verslo šakas (verslo sektorius) ar atskiras įmones, kurioms Artimųjų Rytų regionas yra aktualus?
7. Kokios yra esminės kliūtys įmonėms, norinčioms eksportuoti ar eksportuojančioms į Artimuosius Rytus?
8. Kas yra daroma šiandien, kad esamos kliūtys būtų įveiktos? (pvz.,: Palaikanti vyriausybės ar prezidentės politika, o gal kitokios įtakos).
9. Kokie būtų Jūsų, kaip eksperto, patarimai įmonėms, kaip įveikti kliūtis vykdant eksportą į šį regioną?
10. Gal galėtumėte įvardinti, kokios pramonės šakos ar įmonės Lietuvoje aktyviausiai vykdo veiklą, susijusią su Artimųjų Rytų regionu?

3 PRIEDAS. Struktūrizuoto interviu klausimai

1. Kokiai industrijai atstovauja Jūsų įmonė?
2. Kiek metų Jūsų įmonė vykdo savo veiklą?
3. Ar galima sakyti, kad paskutiniųjų 3 metų bėgyje dirbot pelningai?
4. Kiek Jūsų įmonėje dirba žmonių?
5. Kiek apytiksliai žmonių tiesiogiai dirba su įmonės eksporto veikla?
6. Kokią dalį procentais sudaro eksportas Jūsų įmonės pardavimuose?
7. Kiek metų vykdote eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose?
8. Kokią bendrojo eksporto dalį procentais sudaro Jūsų įmonės eksportas į Artimuosius Rytus?
9. Į kurias Artimųjų Rytų regiono šalių rinkas eksportuojate savo produkciją/paslaugas?
10. Kokius produktus/paslaugas eksportuojate į Artimųjų Rytų rinkas?
11. Trumpai apibūdinkite Jūsų patirtį Artimųjų Rytų rinkose:

Eksporto barjerai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Sunku atrasti informacijos apie Artimųjų Rytų rinkas. (Įmonė nėra susipažinusi su nacionalinėmis Lietuvos ir tarptautinėmis duomenų bazėmis, ar nežino kur ieškoti informacijos apie rinką.)					
Nepatikimi Artimųjų Rytų rinkos duomenys. (Įmonė randa nepatikimus ir nekokybiškus informacijos šaltinius, neatskleidžiančios realios situacijos Artimųjų Rytų rinkose.)					
Sunku įvertinti įmonės eksporto perspektyvą/galimybes Artimųjų Rytų rinkose.					
Įmonė nesugeba identifikuoti būsimų klientų Artimųjų Rytų rinkose.					
Įmonės vadybininkų laikas ribotas sprendžiant eksporto klausimus į Artimuosius Rytus. (Įmonė nėra paskyrusi konkretaus vadybininko darbui tik su Artimųjų Rytų rinkomis)					
Įmonės personalui trūksta pasiruošimo ar kvalifikacijos eksporto veiklos vystymui Artimuosiuose Rytuose.					
Apyvartinio kapitalo trūkumas trukdo įmonei vykdyti eksporto veiklas į Artimųjų Rytų rinkas.					
Tik sukūrusi specialius produktus ar paslaugas įmonė gali vystyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.					
Tik adaptavusi produktų ar paslaugų dizainą ir stilių įmonė gali vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.					
Tik adaptavusi produktų ar paslaugų gamybos kokybės standartus įmonė gali vykdyti eksporto					

veiklą Artimųjų Rytų rinkose.					
Tik adaptavusi produktų ar paslaugų įpakavimo dizainą ir ženklimą įmonė gali vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.					
Įmonė susiduria su sudėtingu popardaviminių klientų aptarnavimu Artimųjų Rytų rinkose.					
Įmonės parduodamų produktų/paslaugų kaina yra konkurencinga Artimuosiuose Rytuose.					
Sudėtinga suteikti pirkimo išsimokėtinai galimybę Artimųjų Rytų rinkų klientams.					
Įmonei sunku prisitaikyti prie išskirtinės Artimųjų Rytų rinkų produktų/paslaugų platinimo kanalų.					
Artimųjų Rytų rinkose esantys įmonės atstovai ir tarpininkai netinkamai reprezentuoja pačią įmonę.					
Sudėtinga tiekti produktų atsargas Artimųjų Rytų rinkoms.					
Įmonė susiduria su sandėliavimo problemomis Artimųjų Rytų rinkose.					
Transporto/draudimo išlaidos produktams/paslaugoms Artimųjų Rytų rinkose yra per didelės.					
Įmonei sunku prisitaikyti prie Artimųjų Rytų rinkų reklamos reikalavimų ir griežtos kontrolės.					
Įmonei sudėtinga pildyti eksporto vykdymo procedūrų dokumentaciją pagal Artimųjų Rytų rinkų įstatymus.					
Įmonei sunku užmegzti ir palaikyti ryšius su Artimųjų Rytų rinkų klientais.					
Įmonė susiduria su sunkumais rinkdama pajamas iš Artimųjų Rytų rinkos klientų.					
Nepakankamas Lietuvos valstybinių institucijų palaikymas trukdo įmonei, vykdyti veiklą Artimųjų Rytų rinkose.					
Nepalankūs Lietuvos eksporto įstatymai trukdo įmonei vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.					
Specifiniai Artimųjų Rytų rinkų klientų pirkimo tradicijos ir įpročiai, įmonei yra kliūtis.					
Įmonė susiduria su aštria konkurencija Artimųjų Rytų rinkose.					
Prasta ekonominė situacija Artimųjų Rytų rinkose įmonei yra kliūtis.					
Nestabilus valiutos keitimo kursas, trukdo įmonei dirbti Artimųjų Rytų rinkose.					
Politinis nestabilumas Artimųjų Rytų rinkose, trukdo įmonei vykdyti eksporto veiklą.					
Specifiniai (išskirtiniai) Artimųjų Rytų rinkų įstatymai, įmonei yra kliūtis.					
Artimųjų Rytų rinkų importo tarifai trukdo vykdyti veiklą eksporto veiklą.					
Įmonė specifinę verslo vystymo kultūrą Artimųjų Rytų rinkose, sudėtingą ryšių mezgimą					

skirtinguose kultūrinuose ir kalbos kontekstuose traktuojama kaip kliūtis.					
Įmonei įvairūs sociokultūriniai skirtumai ir bruožai būdingi tik Artimųjų Rytų rinkoms yra kliūtis.					
Artimųjų Rytų rinkų verbalinė/neverbalinė kalba įmonei yra kliūtis.					

12. Jūsų požiūriu, kokie būtų esminiai pasiūlymai įmonėms, norinčioms pradėti vykdyti eksporto veiklą į Artimųjų Rytų regiono rinkas? (pasirenkamas klausimas)

Respondentas Nr. I

1. Kaip manote, kiek Lietuvos įmonėms ir pačiai Lietuvai apskritai, yra svarbus eksportas į Artimųjų Rytų rinkas? Ar tai tampa prioritetine rinka? Ar keičiasi pati svarba?

Versli Lietuva, kaip eksportą skatinanti agentūra įsteigta Ūkio Ministerijos. Mūsų yra vienas iš pagrindinių darbų, nubrėžti prioritetus, kur mes matome didžiausią potencialą užsienyje, kuriose rinkose. Kadangi, kaip šalis turime ribotus resursus eksportui, tai Juos stengiamė fokusuoti, ten kur turime didžiausią potencialą eksporto skatinimui.

Šiuo metu Lietuva yra pasitvirtinusi 14 tikslinių eksporto rinkų. Jos yra išskaidytos į tris dalis, tai yra perspektyvinės, žvalgybinės, ir tas kuriose jau turime tą vadinamąjį „presence“ (buvimą). Tai Jungtiniai Arabų Emyratai yra ta rinka, kurioje mes, kuri yra viena iš mūsų tikslinių rinkų, iš to regiono. Iš tiesų ta rinka, yra specifinė tuo, kad ji yra matoma, kaip apskritai, kaip galimybe patekti į visą regioną. Jeigu tu patenki į Jungtinius Arabų Emyratus, tai automatiškai tau atsidaro durys į visą regioną. Tiek sertifikavimo prasme, tiek įvairių procedūrų, tiek ir to pačio kliento pripažinimo produktų ar paslaugos prasme. Jungtiniai Arabų Emyratai yra ta rinka, mes matome didelį verslo susidomėjimą, kaip ir užsiminiau Lapkričio 1-ąją 2017 metais, mes turėjome verslo misiją su prezidentu. Dalyvavo 20 Lietuvos įmonių. Šiomet vėl turėsime, jau atsakomąjį vizitą, kolkas nėra paskelbta labai daug informacijos, bet iš Jungtinių Arabų Emyratų pusės turime, didelę delegaciją net ir su jų aukščiausiais šalies pareigūnais. Plius yra didelis interesas iš verslo turėti patogesnę susiekimą su Jungtinių Arabų Emyratų rinka, tai mes matome, tikrai kad verslas domisi. Verslui yra aktualu, tiek žiūrint iš tos „softinės“ pusės, mes kalbamės su verslu, iš kitos pusės matome, kad tam tikri ekonominiai rodikliai, kurie yra aktualūs, importai ir panašūs irgi rodo, kad tas regionas yra mums aktualus.

2. Kokią dalį bendro viso Lietuvos eksporto sudaro eksportas į Artimųjų Rytų rinkas?

Šiaip šios statistikos mintinai, tikrai nepasakysiu. Skaičiai šiuo metu nėra dideli, bet yra labai svarbu ne absoliuti skaičių išraiška, o būtent tos tendencijos. Būtent, į Jungtinius Arabų Emyratus, per pastaruosius 5-ius metus eksporto apimtys augo 7 kartus. Tai iš tiesų didelis pakitimas. Tai įvyko per 5 metus nuo 2012 metų. Tai iš tiesų, labai didelis augimas. Aišku, ta statistika reikėtų susidėlioti, bet jei žiūrint į Arabų Emyratus, būtent kaip geriausią atspindintį Lietuvos verslo lūkesčius, tai manau tas augimas tikrai yra labai didelis. Kolkas nėra jokių ženklų, kad jisai mažėtų.

3. Ar galite pasakyti, kad Lietuvos verslas yra konkurencingas Artimuosiuose Rytuose?

Iš tiesų, verslas nelygu verslui. Mes turėtumėme tą konkurencingumą apibrėžti pagal atskirus sektorius. Tai skirtingi sektoriai, turbūt yra konkurencingi šiek tiek skirtingai. Kiek dabar matome iš eksporto sričių baldų pramonės, maisto pramonė, mūsų gaminama produkcija yra labiausiai eksportuojama į Artimųjų Rytų rinkas. Manome, kad šie sektoriai yra labai konkurencingi. Plius aukštosios technologijos, kurios yra kuriamos Lietuvoje. Ta pati IT sritis, kibernetinis saugumo įmonės, kurios veikia, taip pat turi didelį potencialą. Maistas, baldai, IT, atsinaujinanti energetika labai svarbu šitą pažymėti, dėl to, kad Jungtiniai Arabų Emyratai ir apskritai, to regiono rinkos yra turtingos, dėl savo natūralių išteklių, dėl naftos. Tačiau, tai nėra tas resursas, kuris tęsis amžinai, ir jie patys puikiai suvokia, kad turi pereiti prie kažkokių kitų energijos šaltinių ir laikui bėgant, kad neprarasti to savo konkurencingumo. Tai atsinaujinanti energetika yra sritis kur lietuviai yra gana pažengę su savo gamybos pramone, savo tam tikrais produktais. Pavyzdžiui saulės baterijomis, turime daug potencialo tenais. Ir buvo pasirašyta bendradarbiavimo sutartis, kaip tik Lapkričio mėnesį, mūsų Energetikos Ministras vizito metu pasirašė su Arabų Emyratais, dėl būtent bendradarbiavimo atsinaujinančios energetikos srityje, kad mes dalinsimės savo žiniomis, savo produktais su jų šalimi. Automatiškai mūsų verslui atsiranda daug galimybių toje šalyje.

4. Gal galite pasakyti, ar Lietuvos verslui pavyksta ta veikla? Ar yra sėkmės istorijų? Ar joms paprasčiausiai sekasi?

Mes visada sakome, kad pastangos grįžta sėkme. Tai, kad įmonėms pasisektų, jos turi įdėti daug pastangų. Apskritai eksportas yra toks procesas, kuris vien panorėjus – neįvyks. Tad įmonei reikia įdėti nemažai darbo, kad rezultatas kažkoks pasimatytų. 2 ar 3 metai yra tas laikotarpis, kurį įmonė turi investuoti, kad pasiektų kažkokių reikšmingesnių rezultatų. Tai turime sėkmės istorijų Jungtinių Arabų Emyratų rinkoje. Pavyzdžiui „Melt Water“, ledo tirpsmo vanduo, kuris yra labai populiarus ir labai vertinamas. Taip pat turime, Klaipėdos pieną, Dione ledai, jau yra patekę į mažmeninius prekybos tinklus, eksporto apimtys tenais auga. Turime įmonę Narbutas baldų gamybos įmonę, kuri yra įrengusi World Trade Center baldus, taip pat Etihad airlines, viena didžiausių Jungtinių Arabų Emyratų oro linijos, irgi jų „Headquarters“ yra įrengti lietuviškais baldais. Daug eksportuojama grūdų, daug grūdų kompanijų rodo gerus eksporto apimtis. Ir yra daug, kurių laukiame dar sėkmės istorijų.

5. Gal galėtumėte įvardinti, kokios yra eksporto kliūtys, su kuriomis susiduria įmonės?

Jos yra skirtingos, priklausomai nuo pasirengimo. Toms įmonėms, kurios tikrai nori eksportuoti, tai labai dažnai pagrindinė kliūtis yra kompetencijų trūkumas. Tai čia mūsų kaip eksportą skatinančios

agentūros veikla yra ugdyti tas kompetencijas, kad įmonės žinotų, kokios yra priemonės, jie jos nori eksportuoti. Kokius įgūdžius turi turėti įmonė, kad ji galėtų eksportuoti. Kokios turi būti darbuotojų kompetencijos, kaip turi būti ruošiama įmonės marketingo medžiaga, jos prisistatymai. Kokie resursai turi būti aplikuoti eksporto skatinimui. Tos kurios jau eksportuoja, tai iš tiesų labiausiai reikšmingi sertifikavimo standartai. Europos sąjungos standartai yra vienodi visose jos šalyse, todėl eksportuojant Europos Sąjungoje sunkumų neįyla. Tačiau, mes turime turėti įvairius sertifikatus, arabų rinka nėra išimtis ir apskritai daugelis arabų šalių rinkų yra neišimtis. Todėl sertifikavimo procesas trunka gana ilgai, pavyzdžiui mūsų kiaušiniams, paukštienai, avienai ir ožkienai ir jautienai, tai 3 metus truko suderinti sertifikatus. Lapkričio vizito metu, tai buvo ir galutinai ir suderintas visas reikalas. Kas be ko ir kultūriniai skirtumai, yra daug tokių dalykų, į kuriuos įmonė turėtų atsižvelgti, ir suprasti juos eksportuodamos. Reikia tiek pačiam produktui adaptacijos, tiek ir patiems įmonėms žmonėms, kurie dirba su ta rinka, ji turi savo specifiškumą. Reikia kultūrinius skirtumus suprasti ir žiūrėti, kaip su jais susitvarkyti. Taip pat darant verslą, visą laiką yra labai svarbu, kuo patogesnis susisiekiimas su tam tikra rinka. Šiuo atveju, mes turime problemą, kalbant apie Artimųjų Rytų regioną, dėl tiesioginio susisiekiimo nebuvimo. Tai tarkim norint pasiekti Jungtinius Arabų Emyratus, jei mes turime tik sezoninius turizmo kompanijų reisu, kurie realiai nėra skirti verslui ir jų tikslas yra turizmas. Kito kažkokio tiesioginio susisiekiimo nėra, tai čia tiek mūsų kaip Verslios Lietuvos, tiek oro uostų yra vienas iš prioritetų kažkokiu būdu tą susiekiimą pagerinti. Galima pasidžiaugti tuo, kad praėjusiais metais daug dirbome su Jordanijos rinka ir nuo šių metų spalio metų pabaigos, jau bus tiesioginis reisas Vilnius-Omanas, tai bus kompanija Raynair, tačiau tai bet kuriuo atveju palengvins susiekiimą, nes tiek delegacijai, kuri ruošiasi atvykti į Lietuvą, tai teko nueiti labai daug kelių ir skrido 10-12 valandų, kai tuo tarpu tiesiogiai skrydis trunka 5 valandas. Tai gerokai palengvins santykius, ir tai dažnai būna verslui, kaip vienas iš tų kriterijų, kuris padeda ar trukdo priimti vienokį ar kitokį sprendimą.

6. Kokias išskirtumėte pagrindinius kultūrinius skirtumus, kurie vakarų pasauliui nesuvokiami?

Visų pirma, tai ko gero yra laiko supratimo skirtumai. Jei lietuviai yra gana daugiau mažiau punktualia tauta. Tai ten kažkoks atsakymas į laišką, arba sprendimo priėmimas gali užtrukti labai ilgai, mėnesių mėnesius. Per paskutines kelias dienas gali viskas išsispęsti. Bet principas, kad dažnai gali tekti laukti ilgai, kol kažkoks sprendimas bus įmanomas. Tai su tuo tikrai reikis susitaikyti. Toliau, kalbiniai barjerai, arabiškai kalbantys žmonės paprasčiau bendrauti. Todėl dirbant su ta rinka rekomenduojama, kalbėti šia kalba arba turėti specialistą mokantį šia kalbą. Kaip ir minėjau sprendimo laikas yra šiek tiek ilgesnis.

7. Politinis ir religinis gyvenimas iš tiesų labai susijęs Artimuosiuose Rytuose. Kokios ten kliūtys gali būti?

Iš tiesų, ko gero čia labiau reikėtų žiūrėti į konkrečią šalį. Tarkim pavyzdžiui Jungtiniai Arabų Emyratai, jie yra ta rinka, kurioje egzistuoja tiek religijų tiek kultūrų mišrainė, galbūt jie būdami vieni su kitais, šiek tiek labiau integruojasi. Todėl kažkokių didelių skirtumų nėra, bet yra kitos arabų šalys, kur tie religiniai įsitikinimai yra gerokai svarbesni ir labiau reiškiantys. Todėl ten gali labiau kilti kažkokių sunkumų Lietuvos įmonėms. Bendrai paėmus, kažkokį aukštesnio lyvio verslo vadovai, truputėlį plačiau žiūri į pasaulį. Ir nors tie skirtumai egzistuoja, tačiau nėra tokie ryškūs.

8. Ar galima teigti, kad Artimieji Rytai vakarėja ar vakarietiškam pasauliui reikia prisitaikyti ten?

Šiaip geras klausimas, žiūrint iš verslo tendencijų pusės, kad apskritai ta tarptautinė prekyba su to regiono šalimis auga, todėl galima sakyti, kad tos tendencijos yra. Ypač, tose šalyse, kurios orientuotos labiau į vakarus. Su kitomis šalimis mes kaip Lietuva neturim tokio didelio intereso bendradarbiauti, tiesiog dėl ekonominio intereso. Bet su tomis, su kuriomis mes dirbame, mes matome, kad kažkokių didelių nesklaidumų nekyla.

9. O su kuriomis šalimis dažniausiai Lietuvos verslas bendradarbiauja Artimuose Rytuose?

Jungtiniai Arabų Emyratai, Jordanija, Saudo Arabijoje turėjome vizitą. Tai turbūt šios šalys yra pagrindinės, kuriose mes matome tolimesnę veiklą.

10. Dar norėčiau grįžti prie kliūčių. Jūs esate Verslios Lietuvos Atstovas, ir esate viena iš struktūrų padedančių Lietuvos įmonėms suprasti nuo ko pradėti? Tačiau ar dar yra kažkokių būdų, kaip įveikti tas kliūtis, koki būtų Jūsų patarimai?

Versli Lietuva, mes kaip organizacija, padedame įmonėms žengti į užsienio rinkas. Yra tarkime visokios verslą vienijančios asociacijos, prekybos ir pramonės amatų rūmai, kurie vykdo konsultacinę veiklą, organizuoja tas pačias verslo misijas į užsienį. Tai tokios verslą vienijančios organizacijos padeda įmonėms išeiti į tas rinkas. Versli Lietuva taip pat konsultuoja, organizuoja misijas, mokymus, parodas. Mes turime ekonominės diplomatijos kanalus, tai yra mūsų užsienio reikalų ministerija, kuruoja mūsų diplomatinę atstovybę veiklą, tai klausimai kurie susiję su kažkokiomis kliūtimis verslui jau galbūt politini lygmeniu, tai mūsų diplomatai stengiasi tai išspręsti. Turime maisto ir veterinarijos tarnybą, kuri daugiausiai dirba, būtent to eksporto sertifikatų klausimu, kad liečia būtent maisto produktus. Tai iš tiesų,

pagalbos žemėlapis yra gana platus, skatinančių organizacijų ar institucijų. Tai ko gero tai ir yra verslui nemažas uždavinys, susižinoti ir susižiūrėti iš kurios institucijos, kokią pagalbą jis gali gauti ir priimti sprendimą. Aišku, galima eiti savarankiškai, neprašyti pagalbos, bet daugelis, kurie eina pirmuosius žingsnius dažnai naudojami vienokia ar kitokia pagalba.

11. Ar galima sakyti, kad Lietuvos įmonės vis dar bijo žengti. Tas orientalistinis požiūris, kad tai yra tolimas regionas. Dėl kultūrinių, religinių skirtumų. Gal įmonės bijo kliūčių?

Ko gero taip. Tačiau tos įmonės, kurios apsisprendžia eksportuoti tai jos supranta, kad jei ne į ES eksportuoti, tai praktiškai tai bet kur kitur tos kliūtys ir tas procesas bus panašus. Ir tikrai turime Lietuvos įmonių, kurių eksporto rinka yra visas pasaulis ir eksportuoja visur kur tik nori. Puikus pavyzdys, kad nereikėtų nieko bijoti, kad viską galima įveikti tai tarkime IT įmonė „Ruptela“, kuri globali mastu eksportuoja savo produkciją. Tas pats Vičiūnų prekės ženklas, 98% produkcijos yra eksportuojama į užsienį, tai yra visiškai globalu. Mes turime didžiąsias baldų įmones, tiksliau baldų grupes, kaip SBA ar Vakarų Medienos grupė, kur jų produkcija išviso yra pasiekama visame pasaulyje. Turime savo lazerių pramonę, kuri apskritai praktiškai gyvena vien iš eksporto ir yra lyderiaujantis pasaulyje. Puikus pavyzdys, kaip kad na kažkokių sienų nėra, jei tu kuri produktą, kuris laužo visus ledus ir tada tos sienos neegzistuoja. Tai manau, kad be jokios abejonės, kad mažesnėms įmonėms, kurios neturi eksporto patirties - taip, tai yra baisu. Bet iš kitos pusės, mes turim labai daug pavydžių, kad baimintis nėra labai ko.

Respondentas Nr. II

1. Kaip manote, kiek Lietuvos įmonėms ir pačiai Lietuvai apskritai, yra svarbus eksportas į Artimųjų Rytų rinkas? Kaip keičiasi svarba? Ar tai tampa prioritetine rinka?

Pagal Ūkio ministerijos numatomą eksporto strategiją, berots Saudo Arabija yra viena iš prioritetinių rinkų. Tuo tarpu jungtiniai Arabų Emyratai yra vertinama, kaip potenciali rinka, kurioje verta atlikti išsamesnius tyrimus būsimam šalių bendradarbiavimui. Taip pat, kiek man žinoma, pernai kelis kartus į Artimuosius Rytus vyko Lietuvos Respublikos delegacija ir pati prezidentė, kur buvo pasirašyti keli ekonominiai memorandumai ir kitos bendradarbiavimo sutartys, tiksliai nepamenu, tau pačiai reikėtų dar kartą pasitikrinti. Todėl, negalima nuginčyti to fakto, kad bendradarbiavimas vyksta. Tačiau, mano nuomone, ne toks koks galėtų. Labai gaila, kad Lietuva neturi tiesioginės ambasados nei tarkim Saudo Arabijos, Omane, ar Jungtiniuose Arabų Emyratuose. Šiuo metu Lietuvos atstovybė Egipte atlieka tam tikrus reprezentacines operacijas visam regionui, bet tokiu būdu ryšio su vietiniais verslo atstovais Saudo

Arabijoje labai sunku palaikyti. Aplamai su ambasadoriais pastebiu tokia tendenciją, kad nevisi domisi ekonominiais klausimais, tuo tarpu ir šalių ekonominiu bendradarbiavimu. Retai žmogus besidomintis politika, domisi ir konkrečiais tik verslui būdingais klausimais. Noriu pasakyti, kad ne visi Lietuvos ambasadoriai turi verslo „know-how“.

2. Ar Lietuvos verslas konkurencingas Artimųjų Rytų regione?

Taip. Žinoma, tai priklauso nuo industrijos, bet tarkim Lietuviški lazeriai yra žinomi visame pasaulyje. Kas be ko, maisto pramonė irgi sugeba konkuruoti. Nepasižiūrėjau, bet pati pasitikrink „Verslios Lietuvos“ tinklapyje, eksportą pagal sektorius. Didžiausi ir yra patys pajėgiausi.

3. Kuo Artimųjų Rytų regionas išsiskiria lyginant su kitais Lietuvos eksporto regionais? (Specifika)

Pirmas išskirtinumo kriterijus yra nafta, tai arabams pagrindinis pajamų ir galybės, bei galima taip išsireikšti, šaltinis. Tačiau jie puikiai suvokia, kad tai šis gamtos resursas neamžinas, todėl investuoja išties daug pinigų į atsinaujinančius energijos šaltinius, kaip vėjas ar saulės baterijos, kas labai gerai dera prie jų geografinės zonos. Antras išskirtinumas, tai kad Saudo Arabija yra vartai į tolimesnes Artimųjų Rytų regiono šalis. Įmonei gerai įsitvirtinus šioje šalyje lengviau vystyti naujus verslo ryšius kitose šalyse.

4. Kokia yra Lietuvos įmonių, eksportuojančių į Artimuosius Rytus, vykdomos veiklos esama situacija? Kiek Jūsų nuomone ši veikla sėkminga?

Situacija tokia, kad įmonės dažnai keičia nuomonę. Juk norint pasiekti tvirtų rezultatų reikia nuolankiai ir kantriai dirbti, kai tuo tarpu pastebėjau kad Lietuvos verslininkai labai dažnai linkę keisti nuomonę, ir bėgioja iš vienos rinkos į kitą. Labai daug kas priklauso nuo įmonės vadovo, jo pažiūrų, kuo tarptautiškesnis vadovaujantis asmuo, tuo įmonė drąsiau žengia į naujas rinkas.

5. Kokios yra esminės kliūtys įmonėms, norinčioms eksportuoti ar eksportuojančioms į Artimuosius Rytus?

Kaip minėjau anksčiau, vadovaujančio asmens neapibrėžtumas, strategijos neturėjimas naujoje rinkoje, veiklos vizijos neturėjimas. Juk kalba galima išmokti, galų gale pasamdyti arabiškai kalbantį žmogų. Religiniai ar kultūrinai skirtumai taip nėra kažkokia neįveikiam kliūtis, aišku turi būti kultūrinė nuovoka apie skirtingas religijas ir kultūras, bet tai nėra kliūtis, viskas įveikiama. Svarbiausia reikia žinoti ko eini į užsienio rinką, o tai jau vadovo užduotis. Kitas aspektas, tai logistika. Išties susisiekimas su Artimųjų Rytų regionu yra ganėtinai prastas, nėra tiesioginio skrydžio, todėl kelionė su persėdimu gali trukti ilgiau nei tiesioginis skrydis. Kalbant apie prekių transportavimą – vienintelis kelias – Klaipėdos uostas. Todėl, tiesioginio susisiekimo stoka, tai pat įvardinčiau, kaip minusą.

6. Kas yra daroma šiandien, kad esamos kliūtys būtų įveiktos? (pvz.: Palaikanti vyriausybės ar prezidentės politika, o gal kitokios įtakos).

Iš tiesų, mano nuomone, verslui reikia imtis pačiam iniciatyvos ir veikti, visos problemos ir kliūtys įveikiamos. Na o Lietuva žinoma, kad padeda, kaip tarkime Verslios Lietuvos organizacija, priklausanti, Ūkio ministerijai, teikia įvairią paramą įmonėms. Bet jei įmonei reikia pagalbos, gal verta pamąstyti, ar verta žengti į naują rinką taip neryžtingai?

7. Kokie būtų Jūsų, kaip eksperto, patarimai įmonėms, kaip įveikti kliūtis vykdant eksportą į šį regioną?

Labai paprastas, daug dirbti, nesigrežioti atgal ir ryžtingai žengti į priekį.

Respondentas Nr. III

1. Kaip manote, kiek Lietuvos įmonėms ir pačiai Lietuvai apskritai, yra svarbus eksportas į Artimųjų Rytų rinkas? Kaip keičiasi svarba? Ar tai tampa prioritetine rinka?

Apskritai, taip. Artimieji Rytai - per plati sąvoka, visos valstybės labai skirtingos eksporto galimybių prasme. Regione, manyčiau, svarbiausios - JAE, SA ir Egiptas (jei priskiriate ją AR regionui), kitose eksportas galėtų būti nišinis, pasibaigus kariniams konfliktams Irake ir Sirijoje prasidės atstatymo darbai, kur LT įmonės galėtų dalyvauti. Valstybės požiūriu, visos regiono valstybės - neprioritėtinės, išskyrus JAE, kurie yra tik žvalgomoji rinka. Tuo tarpu, šis regionas labai svarbus visoms be išimties Vakarų valstybėms, didėja ir Centrinės Europos valstybių, interesai, kurios išlaikė kai kurių produktų eksporto rinkas dar nuo sovietinių laikų, mums šiuos atveju yra sunkiau.

2. Ar Lietuvos verslas konkurencingas Artimųjų Rytų regione?

Galėtų būti konkurencingas, tačiau, norint įsitvirtinti, reikia tam skirti pakankamai ir laiko, ir lėšų, turėti parengtą personalą ir fiziškai būti vietoje (steigti atstovybę, įmonę ar pan.)

3. Kuo Artimųjų Rytų regionas išsiskiria lyginant su kitais Lietuvos eksporto regionais?

Arabų valstybėse būtinas tiesioginis ilgalaikis bendravimas, valdžios palaikymas, yra nemažai kultūrinių/religinių/bendravimo ypatumų, kuriuos, kuriuos būtina žinoti, pvz., dažnai yra normalu mėnesius negauti atsakymų, arabų kultūroje nėra žodžio "ne", todėl visada atsakymas bus teigiamas arba jo nebus iš viso. Neretai tai, kas įprasta verslo santykiuose ES, JAV ir pan., neišsivaizduojama ar tiesiog neveikia šiose valstybėse. Tuo pačiu metu, kai kur, pvz., JAE, verslas veikia labai šiuolaikiškai.

4. Kokia yra Lietuvos įmonių, eksportuojančių į Artimuosius Rytus, vykdomos veiklos esama situacija? Kiek Jūsų nuomone ši veikla sėkminga?

Labai svarbu, kad pradėtų aktyviai bendradarbiauti asocijuotos verslo struktūros, pirmiausia ateitų didžiausios LT įmonės, po kurių vėliau galėtų įsitvirtinti ir mažesnės. Lygiagrečiai turėtų daugėti

tarpvaldybinė vizitų, diplomatinės atstovybės padėtų užtikrinti politinį palaikymą. Įmonėms dažnai svarbu apsijungti, vykdam užsakymus, nes rinkos didelės ir dažnai LT įmonės yra tiesiog per mažos.

5. Ar galima išskirti kurias nors Lietuvos verslo šakas (verslo sektorius) ar atskiras įmones, kurioms Artimųjų Rytų regionas yra aktualus?

Kol kas eksporto mastai nėra dideli, sandoriai - dažniausiai atsitiktiniai, LT įmonių interesai labai silpni, dėl ko statistiniai duomenys labai kinta ir sunku nustatyti tam tikras tendencijas. Eksporto galimybės regione yra didelės, ir ne tik maisto produktų, apie kuriuos dažniausiai kalbama, konkurencija didelė, rizika dažnai yra didesnė, tačiau įsitvirtinimas tokiose valstybėse, kaip SA, JAE ar EG gali atverti žymiai didesnes rinkas regione, Afrikoje. Nėra išnaudotos ir atvykstamojo turizmo, gydomojo turizmo ir investicijų pritraukimo galimybės, tačiau tam atitinkamai turi pasirengti ir adaptuotis ir LT verslas.

6. Kokios yra esminės kliūtys įmonėms, norinčioms eksportuoti ar eksportuojančioms į Artimuosius Rytus?

Privataus verslo aiškaus intereso, pasirengimo, aktyvumo stoka

7. Kas yra daroma šiandien, kad esamos kliūtys būtų įveiktos? (pvz.: Palaikanti vyriausybės ar Lietuvos Respublikos prezidentės politika, o gal kitokios įtakos).

Valstybė turi nusistačiusi prioritetines rinkas, kurioms skiriamas visas dėmesys ir ištekliai. Deja, bet daug rinkų taip ir lieka be aiškios perspektyvos. Kaip minėjau, pirmiausia įmonės turėtų daugiau rodyti iniciatyvos pačios. Padėtų ir aktyvesnis asocijuotų verslo struktūrų vaidmuo, per jas galima išeiti į tiesioginius kontaktus su galimais verslo partneriais. LT valdžios pagalba, mano nuomone, yra antrinė ir būtų suteikiama žymiai efektyviau, jei būtų aiškus privataus verslo interesas.

8. Kokie būtų Jūsų, kaip eksperto, patarimai įmonėms, kaip įveikti kliūtis vykdam eksportą į šį regioną?

Prieš priimant sprendimą eiti į vieną ar kitą rinką, būtina labai geria išstudijuoti savo produktų rinkas tose šalyse, įstatyminę bazę, turėti pasirengusį personalą. Būtina dalyvauti tarptautinėse parodose, daug jų vyksta JAE, SA, EG, tai - geriausias būdas rasti partnerius, agentus, distributorius. Būtų gerai, kad į jas vyktų įmonių vadovai, užmezgant santykius, dažnai svarbų išlaikyti atitinkamą hierarchinį lygmenį. Mažesnėms įmonėms padėtų verslo inkubatorių kūrimas, kai įmonei pvz., metams, su nedideli mokesčių suteikiamos patalpos su infrastruktūra, tokį modelį kelios ES šalys sėkmingai taiko JAE. Taip pat yra galimybė įeiti į šias rinkas bendradarbiaujant su didelėmis ten jau veikiančiomis Vakarų kompanijomis.

5 PRIEDAS. Eksperto barjerų svarbos apskaičiavimas

Vidiniai						
	Barjeras	Įvertinimas	Įmonių skaičius	Įvertinimo svoris	Įvertinimo stiprumas	Įvertinimo suma
Informaciniai	Sunku atrasti informacijos apie Artimųjų Rytų rinkas. (Įmonė nėra susipažinusi su nacionalinėmis Lietuvos ir tarptautinėmis duomenų bazėmis, ar nežino, kur ieškoti informacijos apie rinką.)	Visiškai nesutinku	2	1	2	35
		Nesutinku	5	2	10	
		Nei sutinku, nei nesutinku	6	3	18	
		Sutinku	0	4	0	
		Visiškai sutinku	1	5	5	
	Nepatikimi Artimųjų Rytų rinkos duomenys. (Įmonė randa nepatikimus ir nekokybiškus informacijos šaltinius, neatskleidžiančios realios situacijos Artimųjų Rytų rinkose.)	Visiškai nesutinku	4	1	4	33
		Nesutinku	4	2	8	
		Nei sutinku, nei nesutinku	3	3	9	
		Sutinku	3	4	12	
		Visiškai sutinku	0	5	0	
	Sunku įvertinti įmonės eksporto perspektyvą/galimybes Artimųjų Rytų rinkose.	Visiškai nesutinku	2	1	2	42
		Nesutinku	2	2	4	
		Nei sutinku, nei nesutinku	5	3	15	
		Sutinku	4	4	16	
		Visiškai sutinku	1	5	5	
Įmonė nesugeba identifikuoti būsimų klientų Artimųjų Rytų rinkose.	Visiškai nesutinku	4	1	4	29	
	Nesutinku	6	2	12		
	Nei sutinku, nei nesutinku	3	3	9		
	Sutinku	1	4	4		
	Visiškai sutinku	0	5	0		
Funkciniai	Įmonės vadybininkų laikas ribotas sprendžiant eksporto klausimus į Artimuosius Rytus. (Įmonė nėra paskyrusi konkretaus vadybininko darbui tik su Artimųjų Rytų rinkomis)	Visiškai nesutinku	2	1	2	42
		Nesutinku	3	2	6	
		Nei sutinku, nei nesutinku	3	3	9	
		Sutinku	5	4	20	
		Visiškai sutinku	1	5	5	
	Įmonės personalui trūksta pasiruošimo ar kvalifikacijos eksporto veiklos vystymui Artimuosiuose Rytuose.	Visiškai nesutinku	3	1	3	34
		Nesutinku	6	2	12	
		Nei sutinku, nei nesutinku	1	3	3	
		Sutinku	4	4	16	
		Visiškai sutinku	0	5	0	
	Apyvartinio kapitalo trūkumas trukdo įmonei vykdyti eksporto veiklas į Artimųjų Rytų rinkas.	Visiškai nesutinku	5	1	5	29
		Nesutinku	6	2	12	
		Nei sutinku, nei nesutinku	1	3	3	
		Sutinku	1	4	4	
		Visiškai sutinku	1	5	5	
2	Tik sukūrusi specialius produktus ar	Visiškai nesutinku	5	1	5	27

	paslaugas įmonė gali vystyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.	Nesutinku	6	2	12		
		Nei sutinku, nei nesutinku	2	3	6		
		Sutinku	1	4	4		
		Visiškai sutinku	0	5	0		
	Tik adaptavusi produktų ar paslaugų dizainą ir stilių įmonė gali vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.	Visiškai nesutinku	5	1	5	34	
		Nesutinku	4	2	8		
		Nei sutinku, nei nesutinku	1	3	3		
		Sutinku	2	4	8		
	Tik adaptavusi produktų ar paslaugų gamybos kokybės standartus įmonė gali vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.	Visiškai nesutinku	3	1	3	40	
		Nesutinku	4	2	8		
		Nei sutinku, nei nesutinku	1	3	3		
		Sutinku	4	4	16		
	Tik adaptavusi produktų ar paslaugų įpakavimo dizainą ir ženklimą įmonė gali vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.	Visiškai nesutinku	5	1	5	38	
		Nesutinku	2	2	4		
		Nei sutinku, nei nesutinku	1	3	3		
		Sutinku	4	4	16		
Įmonė susiduria su sudėtingu popardaviminių klientų aptarnavimu Artimųjų Rytų rinkose.	Visiškai nesutinku	1	1	1	48		
	Nesutinku	2	2	4			
	Nei sutinku, nei nesutinku	5	3	15			
	Sutinku	2	4	8			
Rinkodaros (kainos)	Įmonės parduodamų produktų/paslaugų kaina yra konkurencinga Artimuosiuose Rytuose.	Visiškai nesutinku	1	5	5	34	
		Nesutinku	1	4	4		
		Nei sutinku, nei nesutinku	3	3	9		
		Sutinku	7	2	14		
	Sudėtinga suteikti pirkimo išsimokėtinai galimybę Artimųjų Rytų rinkų klientams.	Visiškai nesutinku	0	1	0	53	
		Nesutinku	2	2	4		
		Nei sutinku, nei nesutinku	4	3	12		
		Sutinku	3	4	12		
	Rinkodaros (platinimo)	Įmonei sunku prisitaikyti prie išskirtinių Artimųjų Rytų rinkų produktų/paslaugų platinimo kanalų.	Visiškai nesutinku	1	1	1	42
			Nesutinku	3	2	6	
			Nei sutinku, nei nesutinku	6	3	18	
			Sutinku	3	4	12	
		Artimųjų Rytų rinkose esantys įmonės atstovai ir tarpininkai netinkamai reprezentuoja pačią įmonę.	Visiškai nesutinku	2	1	2	40
			Nesutinku	3	2	6	
			Nei sutinku, nei nesutinku	6	3	18	

Rinkodaros (Logistikos)		nesutinku					
		Sutinku	1	4	4		
		Visiškai sutinku	2	5	10		
	Sudėtinga tiekti produktų atsargas Artimųjų Rytų rinkoms.	Visiškai nesutinku	1	1	1	44	
		Nesutinku	4	2	8		
		Nei sutinku, nei nesutinku	3	3	9		
		Sutinku	4	4	16		
		Visiškai sutinku	2	5	10		
	Rinkodaros (Logistikos)	Įmonė susiduria su sandėliavimo problemomis Artimųjų Rytų rinkose.	Visiškai nesutinku	3	1	3	38
			Nesutinku	4	2	8	
Nei sutinku, nei nesutinku			3	3	9		
Sutinku			2	4	8		
Visiškai sutinku			2	5	10		
Transporto draudimo išlaidos produktams/paslaugoms Artimųjų Rytų rinkose yra per didelės.		Visiškai nesutinku	1	1	1	44	
		Nesutinku	6	2	12		
		Nei sutinku, nei nesutinku	1	3	3		
		Sutinku	2	4	8		
		Visiškai sutinku	4	5	20		
Rinkodaros (Reklamos)	Įmonei sunku prisitaikyti prie Artimųjų Rytų rinkų reklamos reikalavimų ir griežtos kontrolės.	Visiškai nesutinku	5	1	5	33	
		Nesutinku	3	2	6		
		Nei sutinku, nei nesutinku	3	3	9		
		Sutinku	2	4	8		
		Visiškai sutinku	1	5	5		
Išoriniai							
Procedūriniai	Įmonei sudėtinga pildyti eksporto vykdymo procedūrų dokumentaciją pagal Artimųjų Rytų rinkų įstatymus.	Visiškai nesutinku	1	1	1	40	
		Nesutinku	5	2	10		
		Nei sutinku, nei nesutinku	5	3	15		
		Sutinku	1	4	4		
		Visiškai sutinku	2	5	10		
	Įmonei sunku užmegzti ir palaikyti ryšius su Artimųjų Rytų rinkų klientais.	Visiškai nesutinku	1	1	1	41	
		Nesutinku	5	2	10		
		Nei sutinku, nei nesutinku	5	3	15		
		Sutinku	0	4	0		
		Visiškai sutinku	3	5	15		
	Įmonė susiduria su sunkumais rinkdama pajamas iš Artimųjų Rytų rinkos klientų.	Visiškai nesutinku	1	1	1	37	
		Nesutinku	6	2	12		
		Nei sutinku, nei nesutinku	4	3	12		
		Sutinku	3	4	12		
		Visiškai sutinku	0	5	0		
Valst vbinis	Nepakankamas Lietuvos valstybinių institucijų palaikymas trukdo įmonei vykdyti veiklą Artimųjų Rytų rinkose.	Visiškai nesutinku	1	1	1	47	
		Nesutinku	2	2	4		
		Nei sutinku, nei	5	3	15		

		nesutinku					
		Sutinku	3	4	12		
		Visiškai sutinku	3	5	15		
	Nepalankūs Lietuvos eksporto įstatymai trukdo įmonei vykdyti eksporto veiklą Artimųjų Rytų rinkose.		Visiškai nesutinku	1	1	1	45
			Nesutinku	2	2	4	
		Nei sutinku, nei nesutinku	6	3	18		
		Sutinku	3	4	12		
		Visiškai sutinku	2	5	10		
Verslo	Specifiniai Artimųjų Rytų rinkų klientų pirkimo įpročiai ir tradicijos įmonei yra kliūtis.	Visiškai nesutinku	2	1	2	40	
		Nesutinku	3	2	6		
		Nei sutinku, nei nesutinku	5	3	15		
		Sutinku	3	4	12		
		Visiškai sutinku	1	5	5		
	Įmonė susiduria su aštria konkurencija Artimųjų Rytų rinkose.	Visiškai nesutinku	0	1	0	47	
		Nesutinku	4	2	8		
		Nei sutinku, nei nesutinku	3	3	9		
		Sutinku	5	4	20		
		Visiškai sutinku	2	5	10		
Aplinkos (ekonominiai)	Prasta ekonominė situacija Artimųjų Rytų rinkose įmonei yra kliūtis.	Visiškai nesutinku	7	1	7	28	
		Nesutinku	3	2	6		
		Nei sutinku, nei nesutinku	2	3	6		
		Sutinku	1	4	4		
		Visiškai sutinku	1	5	5		
	Nestabilus valiutos keitimo kursas trukdo įmonei dirbti Artimųjų Rytų rinkose.	Visiškai nesutinku	3	1	3	34	
		Nesutinku	5	2	10		
		Nei sutinku, nei nesutinku	4	3	12		
		Sutinku	1	4	4		
		Visiškai sutinku	1	5	5		
Aplinkos (politiniai-įstatyminiai)	Politinis nestabilumas Artimųjų Rytų rinkose trukdo įmonei vykdyti eksporto veiklą.	Visiškai nesutinku	5	1	5	32	
		Nesutinku	4	2	8		
		Nei sutinku, nei nesutinku	2	3	6		
		Sutinku	2	4	8		
		Visiškai sutinku	1	5	5		
	Specifiniai (išskirtiniai) Artimųjų Rytų rinkų įstatymai įmonei yra kliūtis.	Visiškai nesutinku	3	1	3	38	
		Nesutinku	3	2	6		
		Nei sutinku, nei nesutinku	5	3	15		
		Sutinku	1	4	4		
		Visiškai sutinku	2	5	10		
Aplinkos (politiniai-įstatyminiai)	Artimųjų Rytų rinkų importo tarifai trukdo vykdyti eksporto veiklą.	Visiškai nesutinku	1	1	1	42	
		Nesutinku	3	2	6		
		Nei sutinku, nei nesutinku	6	3	18		
		Sutinku	3	4	12		

		Visiškai sutinku	1	5	5	
Aplinkos (sociokultūriniai)	Įmonė specifinę verslo vystymo kultūrą Artimųjų Rytų rinkose, sudėtingą ryšių mezgimą skirtinguose kultūrinuose ir kalbos kontekstuose traktuoja kaip kliūtį.	Visiškai nesutinku	2	1	2	45
		Nesutinku	2	2	4	
		Nei sutinku, nei nesutinku	5	3	15	
		Sutinku	1	4	4	
		Visiškai sutinku	4	5	20	
	Įmonei įvairūs sociokultūriniai skirtumai ir bruožai būdingi tik Artimųjų Rytų rinkoms yra kliūtis.	Visiškai nesutinku	1	1	1	45
		Nesutinku	3	2	6	
		Nei sutinku, nei nesutinku	5	3	15	
		Sutinku	2	4	8	
		Visiškai sutinku	3	5	15	
	Artimųjų Rytų rinkų verbalinė/neverbalinė kalba įmonei yra kliūtis.	Visiškai nesutinku	2	1	2	45
		Nesutinku	2	2	4	
		Nei sutinku, nei nesutinku	4	3	12	
		Sutinku	3	4	12	
		Visiškai sutinku	3	5	15	