

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ĮMONĖS EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ AZIJOS RINKOSE
VERTINIMAS**

Baigiamasis magistro projektas

Audrius Karvelis

Projekto autorius

Doc. dr. Asta Sabonienė

Vadovė

Kaunas, 2019



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ĮMONĖS EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBIŲ AZIJOS RINKOSE
VERTINIMAS**

Baigiamasis magistro projektas

Ekonomika (6211JX040)

Audrius Karvelis

Projekto autorius

Doc. dr. Asta Sabonienė

Vadovė

Prof. dr. Irena Pekarskienė

Recenzentė

Kaunas, 2019



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Audrius Karvelis

Įmonės eksporto plėtros galimybių Azijos rinkose vertinimas

Akademinio sąžiningumo deklaracija

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

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Karvelis, Audrius. Evaluating of Opportunities for Company's Export Development in the Asian Markets. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Asta Sabonienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Social Science, Economics.

Keywords: *Export, export market selection, dairy, cheese and curd, market opportunity assessment, screening countries, Asia, screening methodology, market attractiveness, market evaluation, market selection indicators, market potential index, overall market opportunity index.*

Kaunas, 2019. 74 pages.

SUMMARY

Various companies from a different part of the world are looking for new opportunities to grow beyond their home country borders. Due to international trade, many companies can achieve enormous success in foreign markets. International trade can be the key factor for profitable business success due to profits, reduced dependence on known markets, expansion or growth prospects.

The thesis seeks to make the AB Žemaitijos Pienas company be more diverse and profitable in its export market strategy. The main reason for that is to be less dependent on a few existing export markets and gain additional revenue from the export activity. Economical and political instability in the region where majority business is done is constantly affected, which in return affects the company's sales performance. Existing product surplus in warehouses encourages the company to look for opportunities where cheese and curd products can be sold. Also, the growing demand for dairy products worldwide creates opportunities to earn solid revenue from export activities and reduce product price.

The object of the research. The object of this project is AB Žemaitijos Pienas company and its export strategic development in Asian countries.

The purpose of the research. Assess the company's export development opportunities in Asian countries.

The task of the research:

1. To analyze the trends and problems prevailing in the dairy industry globally and in Lithuania.
2. To identify the motives of exporting companies and the significance of exports from a theoretical point of view.
3. To present the company's export development capabilities and potential foreign market assessment theoretical aspects.
4. To evaluate Asian region countries and select new export markets for AB Žemaitijos Pienas cheese and curd products.
5. To determine the entry mode for cheese and curd products in selected Asian markets and to forecast sales revenue of AB Žemaitijos Pienas company.

Findings. The main findings of the project are five countries where cheese and curd products have the most successful startups. The findings suggest that the best countries for export are Malaysia, Viet Nam, China, South Korea, and the Philippines. Those countries have huge potential for Lithuanian cheese and curd products.

Karvelis, Audrius. Įmonės eksporto plėtros galimybių Azijos rinkose vertinimas. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Asta Sabonienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Socialiniai mokslai, Ekonomika.

Reikšminiai žodžiai: *Eksportas, eksporto rinkų atranka, pienas, sūris ir varškė, rinkos galimybių vertinimas, atrinkimo šalys, Azija, atrankos metodika, rinkos patrauklumas, rinkos vertinimas, rinkos atrankos rodikliai, rinkos potencialo indeksas, bendras rinkos galimybių indeksas.*

Kaunas, 2019. 74 puslapiai.

SANTRAUKA

Įvairios įmonės iš skirtingų pasaulio šalių ieško naujų galimybių kaip augti ir plėstis už savo šalies ribų. Tarptautinės prekybos pagalba daugelis įmonių gali pasiekti ženklų pardavimų augimą užsienio rinkose. Tarptautinė prekyba gali būti pagrindinis pelningo verslo sėkmės veiksnys, jei vietinė rinka neužtikrina pelno augimo galimybių bei esant stipriai priklausomybei nuo turimų eksporto rinkų.

Šio darbo esmė yra parinkti naujas eksporto rinkas, siekiant AB „Žemaitijos pienas“ strateginių tikslų eksporto rinkose įgyvendinimo ir pelno augimo užtikrinimo. Pagrindinė to priežastis - mažiau priklausyti nuo kelių esamų eksporto rinkų ir gauti papildomų pajamų iš eksporto veiklos. Ekonominis ir politinis nestabilumas regione, kuriame vykdoma verslo veikla, nuolat keičiasi bei smarkiai lemia įmonės veiklą, o tai daro įtaką įmonės pardavimų rezultatams. Esamas produktų perteklius sandėliuose skatina bendrovę ieškoti galimybių, kur galima parduoti sūrio ir varškės produktus. Be to, didėjanti pieno produktų paklausa visame pasaulyje sukuria galimybes uždirbti papildomas pajamas iš eksporto veiklos ir sumažinti produktų gamybos kainą.

Tyrimo objektas. Šio darbo objektas yra AB „Žemaitijos pienas“ ir jos eksporto plėtra Azijos šalyse.
Tyrimo tikslas. Įvertinti įmonės eksporto plėtros galimybes Azijos šalyse.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pieno pramonėje vyraujančias tendencijas ir problematiką Lietuvoje bei pasaulyje.
2. Identifikuoti įmonių eksporto motyvus bei eksporto reikšmę teoriniu aspektu.
3. Pateikti įmonės eksporto plėtros galimybių bei potencialių užsienio rinkų vertinimo teorinius aspektus.
4. Atlikti Azijos regiono rinkų vertinimą ir naujų rinkų parinkimą AB „Žemaitijos pienas“ įmonės sūrio ir varškės produkcijai eksportuoti.
5. Nustatyti sūrio ir varškės produkcijos įvedimo į rinką būdus ir prognozuoti bendrovės AB „Žemaitijos pienas“ pardavimų pajamas atrinktose Azijos rinkose.

Rezultatai. Vertinant eksporto plėtros galimybes, buvo įvertintos ir atrinktos potencialios rinkos Azijos regione, kuriose sūrio ir varškės produktų realizacija yra sėkmingiausia. Rezultatai rodo, kad geriausios eksporto šalys yra Malaizija, Vietnamas, Kinija, Pietų Korėja ir Filipinai. Šios šalys turi didžiulį Lietuvos sūrio ir varškės produktų potencialą.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS	9
1. PIENO RINKOS TENDENCIJOS IR PROBLEMATIKA PASAULYJE BEI LIETUVOJE	11
1.1 Pasaulinės pieno rinkos vystymosi tendencijos ir problematika.....	11
1.2 Lietuvos pieno pramonės plėtra ir eksporto problematika.....	14
2. TEORINIAI EKSPORTO MOTYVŲ, GALIMYBIŲ VERTINIMO BEI PLĖTROS ASPEKTAI	21
2.1 Eksporto motyvai ir reikšmė ekonominės globalizacijos sąlygomis.....	21
2.2 Įmonės eksporto galimybių vertinimas.....	25
2.3 Produkcijos tinkamumo skirtingoms užsienio rinkoms vertinimas.....	28
2.4 Naujų rinkų parinkimas įmonės produkcijos eksportui.....	33
2.5 Produkto įvedimo į rinką būdai.....	37
3. TYRIMO METODOLOGIJA	42
4. ĮMONĖS EKSPORTO PLĖTROS IR POTENCIALIŲ EKSPORTO RINKŲ AZIJOS REGIONE VERTINIMAS	46
4.1 Potencialių eksporto rinkų vertinimo kriterijai.....	46
4.2 Potencialių eksporto rinkų vertinimo rezultatai.....	53
4.3 Atrinktų eksporto rinkų tarifinių ir netarifinių barjerų vertinimas.....	56
4.4 Eksporto būdo parinkimas atrinktose rinkose.....	59
4.5 Įmonės pardavimų prognozės eksporto rinkose.....	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	68
PRIEDAI	72
1.Priedas. Rinkos potencialo indeksas (MPI) Globaledge 2018 m. pilnas sąrašas.....	72

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pieno produktų gamyba ir vartojimas pasaulyje, tūkst.t (sudaryta pagal, OECD 2017)..	11
2 pav. Pieno produktų paklausos ir gamybos skirtumas (perteklius pasaulinėje rinkoje), tūkst.t (sudaryta pagal OECD, 2017).....	12
3.pav Didžiausios pieno perdirbimo įmonės Lietuvoje (EKT, 2017 p. 36)	15
4 pav. Žemės ūkio bendrovės ir įmonės primilžis iš vienos karvės lyginant su visų ūkių primilžiu iš vienos karvės (sudaryta pagal, Lietuvos statistikos departamentas, 2018)	16
5 pav. Melžiamų karvių skaičius ūkiuose 2013 ir 2016 metais (sudaryta pagal, Lietuvos statistikos departamentas, 2018)	17
6 pav. Lietuvos pieno produktų importas ir eksportas 2013 m. – 2017 m., tūkst. Eur (sudaryta pagal ITC, 2017)	19
7 pav. Potencialios rinkos vertinimo kriterijai.....	43
8 pav. Rinkos potencialo indekso struktūra (sudaryta pagal, GlobalEDGE, MPI 2018)	50

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pieno supirkimo kainų priklausomybė nuo tiekėjų grupės ir tiekiamo pieno kiekio ir kokybės, 2015 m. (EKT, 2017, p. 31)	18
2 lentelė AB „Žemaitijos pienas“ bendrovės pardavimai pagal geografinius segmentus tūkst. Eur. (AB „Žemaitijos pienas“ 2017 p.14)	44
3 lentelė. Potencialių rinkų statistiniai duomenys, vidurkiai ir reitingų vietos (sudaryta pagal WorldBank 2016; ITC, 2017; GlobalEdge, MPI 2018)	51
4 lentelė. Potencialių eksporto šalių vertinimas.....	54
5 lentelė. Dešimties patrauklių eksportui šalių rezultatai.....	56
6 lentelė. Rinkų ir gaminių, muto tarifų ir netarifinių reikalavimų palyginimas (ITC, 2017)	57
7 lentelė. AB „Žemaitijos pienas“ įmonės 2016-2017 metų produkcijos pardavimai ir jų pasiskirstymas (AB „Žemaitijos pienas“ 2017 p. 19)	61
8 lentelė. Sūrio ir varškės vieneto vertė už kilogramą (ITC, 2017)	62
9 lentelė. Sūrio ir varškės eksporto kiekis ir kaina (ITC, 2017)	63
10 lentelė. Sūrio ir varškės suvartojimas, tenkantis vienam asmeniui (OECD 2018 - Agricultural outlook 2017-2026)	64
11 lentelė. Numatomas sūrio ir varškės suvartojimas, tenkantis vienam gyventojui 2022 m. (sudaryta pagal ITC 2017, World Bank 2016 duomenis)	64

ĮVADAS

Temos aktualumas. Paskutinį dešimtmetį pasaulinė pieno pramonės rinka patiria didelius pokyčius, kuriuos lemia tiek politinės, tiek ekonominės priežastys. Padidėjęs pieno rinkų kainų nestabilumas, valiutų svyravimai, nauji pieno pakaitalai, didėjanti konkurencija bei išskylančios naujos prekybos kliūtys apsunkina globalią pieno gaminių prekybą. Didėjanti pasaulinė pieno produktų rinka ir pieno gaminių suvartojimas skatina įmones plėstis ir ieškoti naujų rinkų gaminamai produkcijai realizuoti.

Panaikinus pieno kvotas 2015 metais Europos Sąjungos šalys didino perdirbamo pieno pajėgumus, o tai turėjo didelę įtaką pasaulinei pieno rinkai. Tai suteikė įmonėms galimybę uždirbti papildomų pajamų bei plėstis tiek vietinėje, tiek užsienio rinkoje. Pieno perdirbėjų veikla Europos Sąjungoje buvo smarkiai paveikta Rusijos embargo, kuris sukėlė pieno pramonės perteklinės produkcijos augimą.

Lietuvos pieno pramonės bendrovės pastarąjį dešimtmetį neturi galimybės didinti pieno gaminių suvartojimo vidaus rinkoje dėl mažėjančio gyventojų skaičiaus Lietuvoje. Pastarosios priežastys lėmė Lietuvos pieno pramonės pasirinktas strategines eksporto kryptis regione. Didžiausią dalį savo gaminamos produkcijos Lietuvos įmonės eksportuoja į kaimynines šalis nuo kurių tapo labai priklausomos.

Didėjantis rinkų nepastovumas didina rinkų neapibrėžtumą ir nestabilumą. Atsiradus naujoms eksporto kliūtims, įmonės susiduria su dideliais produkcijos kiekio pertekliais, tai skatina įmonių nuostolių formavimąsi. Šios priežastys skatina įmones atlikti naujų potencialių eksporto rinkų paiešką perteklinei produkcijai realizuoti. Taip pat, didėjanti pasaulinė pieno produktų paklausa suteikia galimybę įmonėms realizuoti savo produkciją užsienio rinkose uždirbant papildomų pajamų plečiant įmonių veiklą.

Tyrimo problema. AB “Žemaitijos pienas” vienas iš tikslų – plėsti eksportą naujose rinkose, po to kai Rusijos embargas smarkiai sumažino įmonės pardavimus. Susidariusią perteklinę produkciją svarbu realizuoti naujose rinkose, kuri diversifikuotų įmonės turimą eksporto rinkų koncentraciją. Naujų eksporto rinkų identifikavimas ir naujų rinkų plėtra suteikia įmonei galimybę būti nepriklausomai nuo egzistuojančių eksporto rinkų nepastovumo, pilniau išnaudoti įmonės gamybos pajėgumus, didinti įmonės konkurencingumą vietinėje ir užsienio rinkoje bei uždirbti papildomas pajamas iš eksporto prekybos. Taip pat didėjanti paklausa užsienio rinkose suteikia galimybę įmonei didinti gamybos apimtį ir pardavimų pajamas, kurių dėka gaminama produkcija tampa pigesnė ir labiau konkurencinga vietinėje ir užsienio rinkoje.

Vertinant ir atrenkant potencialias eksporto rinkas susiduriama su mokslinės literatūros neapibrėžtumu. Kadangi literatūroje aprašomi įvairūs vertinimo kriterijai, unikalūs vieno vertinimo modelio nėra. Kiekvienas eksporto rinkos parinkimo metodas ir jų vertinimo kriterijai yra skirtingi priklausomai nuo įmonės vykdomos veiklos, parduodamos produkcijos, rinkos ar strateginių įmonės tikslų. Šios priežastys lemia tyrimo unikalumą ieškant naujų eksporto rinkų sūrio ir varškės produkcijai eksportuoti.

Tyrimo objektas. AB “Žemaitijos Pienas” įmonės eksporto plėtra Azijos šalyse.

Tyrimo tikslas. Įvertinti įmonės eksporto plėtos galimybes Azijos šalyse.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pieno pramonėje vyraujančias tendencijas ir problematiką Lietuvoje bei pasaulyje.
2. Identifikuoti įmonių eksporto motyvus bei eksporto reikšmę teoriniu aspektu.
3. Pateikti įmonės eksporto plėtros galimybių bei potencialių užsienio rinkų vertinimo teorinius aspektus.
4. Atlikti Azijos regiono rinkų vertinimą ir naujų rinkų parinkimą AB “Žemaitijos pienas” įmonės sūrio ir varškės produkcijai eksportuoti.
5. Nustatyti sūrio ir varškės produkcijos įvedimo į rinką būdus ir prognozuoti bendrovės AB “Žemaitijos pienas” pardavimų pajamas atrinktose Azijos rinkose.

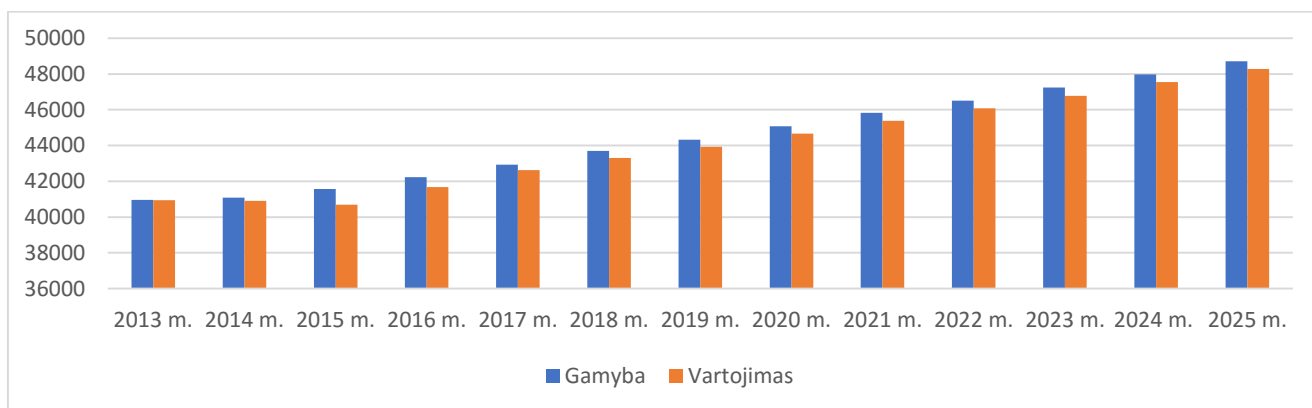
Tyrimo metodai. Pagrindiniai šio tyrimo metodai yra teorinė rinkų parinkimo analizė, pagrįsta mokslinių tyrimų metodais, statistika, matematiniais skaičiavimais, sudėtinių indeksų skaičiavimais duomenų vertinamąja ir logine lyginamąja analize.

1. PIENO RINKOS TENDENCIJOS IR PROBLEMATIKA PASAULYJE BEI LIETUVOJE

1.1 Pasaulinės pieno rinkos vystymosi tendencijos ir problematika

Pieno sektorius pastaruosius keletą metų susiduria su įvairiomis problemomis. Ūkių modernizavimas, pieno supirkimo kainų svyravimai, verslo restruktūrizacija, atsirandantys pieno pakaitalai, valiutų svyravimai, didžiųjų pieno gamintojų kooperavimasis ir įvairūs embargai daro ženkliai įtaką globaliam pieno sektoriui.

Nepaisant vyraujančių problemų pieno pramonė plečia savo veiklą visomis įmanomomis kryptimis. Pasaulinė pieno produktų gamyba ir vartojimas kasmet didėja. Paskaičiuota, kad nuo 2015 - 2025 metų pieno produktų gamyba augs vidutiniškai 1.6% per metus (žr 1 pav.).



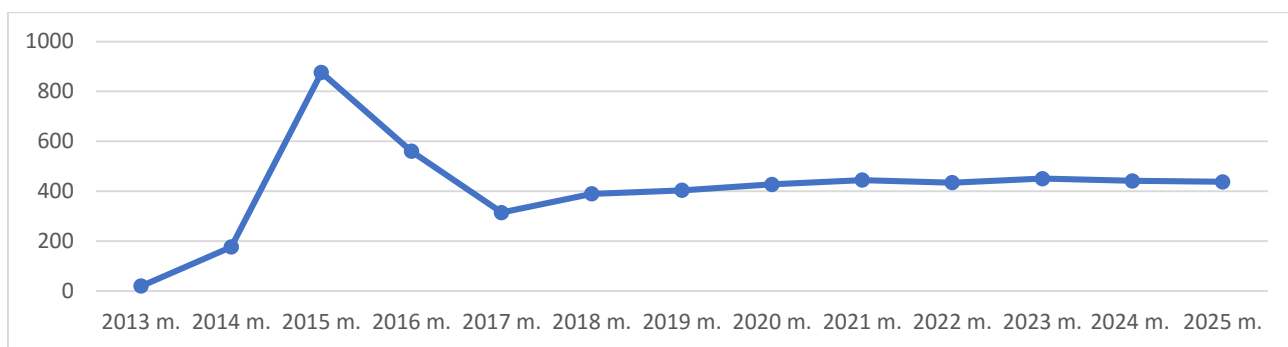
1 pav. Pieno produktų gamyba ir vartojimas pasaulyje, tūkšt.t (sudaryta pagal OECD 2017)

Didėjanti pasaulinė pieno rinka yra paaiškinama pasaulio gyventojų skaičiaus augimu, augančiomis pajamomis, didėjančiu pieno produktų vartojimu, kurį skatina medicininių preparatų ir sporto gėrimų inovacijos bei sveiko senėjimo skatinimas.

Didėjanti rinka veikia visus pasaulinės pieno pramonės dalyvius. Šiuo metu labiausiai lemiančios pasaulinę pieno pramonę yra besivystančios šalys, esančios Azijos regione, Afrikos bei Pietų Amerikos žemyne. Besivystančios šalys susiduria su ekonominiu pakylėjimu, pajamų didėjimu ir naujų produktų poreikiu. Augant pajamoms, didėja maisto produktų paklausa. Auga paklausa aukštesnės vertės kokybiškiems maisto produktams, tokiems kaip mėsa, kiaušiniai ir pienas. Šie vartojimo pokyčiai kartu su dideliu gyventojų skaičiaus augimu lemia didelį bendrą gyvulinių produktų poreikį daugelyje iš besivystančių šalių ir ši tendencija tęsiasi (Ifama, 2016).

Dauguma besivystančių šalių susiduria su pieno produktų stygiu. Šalys, tokios kaip Indija ar Kinija, patiria pieno trūkumą: jų vietinė gamyba nėra pakankamai išvystyta, kad patenkinti išaugusios paklausos poreikius (Carbonneau ir Meilhac, 2016). Be to, Kinija stengiasi restruktūrizuoti savo suskaidytą pieno gamybos sektorių, kuris yra silpnas dėl esančios kokybės kontrolės, pakeičiant jį labiau centralizuota stambių ūkių sistema bei didesne jos tiekimo grandinės kontrole (Ifama, 2016). Ši restruktūrizavimą lėmė melanino skandalas 2008 metais, kuris prisidėjo prie pieno pramonės restruktūrizacijos vystymo. Planuota restruktūrizacija užsitęsė ilgiau nei tikėtasi, nes didesni pieno ūkiai per lėtai rengėsi restruktūrizacijai. Šios priežastys lėmė pieno produktų trūkumą šalyje.

Nepaisant didėjančios pieno gaminių rinkos, pieno sektorius patiria dideles permainas. Lėtėjanti paklausa iš Kinijos, Rusijos prekybos embargas ir ES pieno kvotų panaikinimas sukėlė perteklinį tiekimą ir žemas kainas (Deloitte, 2017). Rusijos embargas padarė stiprų poveikį pasaulinei pieno pramonei, o staiga sumažėjusi paklausa suformavo pagamintos produkcijos perteklių, dėl kurio žaliavinio pieno kainos nukrito ir iškreipė visą pieno pramonės produktų vertės grandinę. Didžiausią įtaką 2015 metų krizei turėjo 24% kritęs Kinijos pieno produktų importas ir Rusijos embargas, dėl kurių pieno produktų importas sumažėjo 34%, sudarydamas perteklių rinkoje (žr. 2 pav.).



2 pav. Pieno produktų paklausos ir gamybos skirtumas (perteklius pasaulinėje rinkoje), tūkst.t (sudaryta pagal OECD, 2017)

Savo ataskaitoje Carbonneau'lis ir Meilhac'as (2016) teigia, kad, remiantis sudaryta prognoze iki 2020 m., šalyse, kuriose yra nustatytas pieno trūkumas, lems kitų valstybių priklausomybę nuo importo ir vidaus rinkos potencialo. Numatomas produkcijos augimas, kuris turėtų sudaryti 119 milijonų tonų pieno, arba 66 milijonų tonų padidėjimą nuo 2013 metų (Carbonneau ir Meilhac, 2016). Deloitte (2017) teigia, kad pasaulinė pieno paklausa iki 2020 m. padidės 2,5 proc. daugiausia dėl to, kad didėja urbanizacija ir auga pajamos besivystančiose rinkose.

Paklausa ir besikeičiantys įstatymai suteikia gamintojams galimybę efektyviau vykdyti savo veiklą. Europos Sąjungos kvotų panaikinimas pieno pramonėje 2015 m. paskatino pieno sektoriaus plėtrą. Kadangi didžioji pieno produktų gamybos apimtis buvo sutelkta į santykinai nedaug šalių (Airiją, Belgiją ir Nyderlandus), individualiems pieno ūkininkams visoje Europoje tai suteikė galimybės plėstis.

Kitas svarbus veiksnys, kuris lemia pieno produktų paklausą, yra augantis atskirų pieno produktų poreikis. Pasaulyje didėja paklausa specializuotiems baltymams, gaunamiems iš natūralaus žaliavinio pieno, kuris naudojamas kūdikių maistui, sportininkų papildams ir medicinos gaminių gamyboje (Naruskas, 2015). Taip pat keičiasi vartotojų įpročiai, populiarėja baltymais praturtintų pieno gėrimų vartojimas, produktai su mažesniu laktozės kiekiu ir mažiau cukraus turintys produktai.

Senstanti populiacija ir didėjantis gyventojų nutukimas bei augantis diabeto lygis Vakaruose lemia naujų tyrimų poreikį, kuris yra siejamas su mitybos įtaka sveikatai. Vartotojai labiau supranta mitybos pasirinkimo svarbą (Deloitte, 2017). Sveikos mitybos pasirinkimas lemia didesnę sveikų pieno produktų paklausą.

Pasaulinė technologijų raida ir automatizacija yra tiesiogiai siejama su pieno produkcijos kainų mažėjimu ateityje. Technologijų plėtra ir automatizacija įgalina ūkininkus ir pieno perdirbėjus tapti produktyvesniais ir gaminti produkciją mažesnėmis sąnaudomis, kurios tiesiogiai lemia pagamintos produkcijos kainą. Naujos technologijos suteikia darbuotojams geresnes darbo sąlygas, tobulesnius, sveikesnius produktus ir t.t. Šiuolaikinė pramonė didelį dėmesį skiria tendencijai atsisakyti tam tikrų didelės taršos projektų arba ieškoti būdų kaip sumažinti galimą neigiamą poveikį gamtai. Mažiau išteklių naudojantys gamybos projektai yra efektyvesni, o jų produkcija yra labiau patraukli vartotojams. Technologijų įtaka gamybai taip pat tiesiogiai skatina konkurencingumo didėjimą globalioje rinkoje.

Valiutų svyravimai formuoja nepalankias sąlygas pieno gamintojams visame pasaulyje, valiutos stiprėjimas kitų valiutų atžvilgiu silpnina įmonių konkurencingumą pasaulinėje rinkoje, o silpnėjimas padaro gaminama produkciją pigesne, dėl to ji tampa labiau konkurencinga kainų požiūriu. Pastaraisiais metais euras stiprėjo daugumos pagrindinių pasaulio valiutų atžvilgiu, dėl šių priežasčių Europos Sąjungoje gaminama produkcija tampa brangesnė ir mažiau konkurencinga globalioje rinkoje. Verslas uždirba mažesnę pelną, kuris smarkiai lemia ir žaliavinio pieno supirkimo kainas.

Pieno pramonė, kuri jautriai reaguoja į besikeičiančią rinką, tampa labiau konkurencinga ir efektyvia. Įmonės, kurios nori prisitaikyti prie pasaulinės rinkos reikalavimų, turi suprasti ir stebėti pasaulinę dinamiką bei tirti, kaip pagrindinių rinkos dalyvių veikla keičia rinkų galimybes. Kai kuriose rinkose veiksmingai konkuruojančioms įmonėms svarbu suprasti ir vertinti tam tikrų šalių ir regionų vartotojų segmentus pagal įvairiausias kriterijus, tokius kaip skirtingus skonius, kokybės ir specifikacijos reikalavimus ir demografinius rodiklius, kurie labai skiriasi kiekvienoje rinkoje.

Minėta priežastis pieno bendrovėms suteikia galimybę iš naujo formuoti ar persvarstyti savo verslo strategiją, reaguojant į paklausos pokyčius. Taip pat suteikia galimybę steigti alternatyvius inovacinius produktus bei papildyti savo gaminamos produkcijos krepšelį. Didesnis produktų kiekis ir platesnis asortimentas leidžia bendrovėms aptarnauti platesnę vartotojų rinką. Pieno perdirbimo kompanijos, kurios pasinaudoja galimybe prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios pieno vartotojų rinkos, turi didesnes perspektyvas išlikti globalios konkurencijos sąlygomis.

Tokios strategijos vykdymas reikalauja bendrovės papildomų kapitalo investicijų naujoms sparčiai augančioms rinkoms aprūpinti. Dauguma kompanijų, matydamos didelį naujų rinkų potencialą, ėmė kreditus, kuriuos gana sudėtinga gražinti dėl sumažėjusių pieno produktų kainų bei sumažėjusios paklausos. Pieno kainų sumažėjimas ir didelė konkurencija pieno pramonėje skatina gamintojus kooperuotis. Daugelis Europos Sąjungos pieno įmonių jau kurį laiką sėkmingai konkuruoja tarptautinėse rinkose. Partnerystės kūrimas su kitais gamintojais, kurie turi savo klientus ir platinimo tinklus, gali pagreitinti produkcijos realizavimą ar patekimą į naujas rinkas.

Pasaulinis kompanijų jungimasis yra paaiškinamas verslo strategija išstumiant mažesnius konkurentus iš rinkos. Taip pat stengiamasi pagaminti didesnius pieno žaliavos kiekius, kurie keičia pieno supirkimo kainas. Kooperacija įgalina bendrovės vykdyti masto ekonomiką, kurios dėka susijungusios bendrovės gali pagaminti produkciją žemesnėmis kainomis ir efektyviau konkuruoti vietinėje bei globalioje rinkoje su esamais konkurentais.

Pasaulinė pieno pramonė susiduria su pieno produktų pakaitų problema. Carbonneau⁴lis ir Meilhac⁴as (2016) savo straipsnyje teigia, kad pieno produktai praranda rinką plėtojantis netradicinėms alternatyvoms, tokioms kaip migdolų pienas, sojų pienas ir kitoms naujovėms pieno sektoriuje.

Didėjanti pakaitų produktų paklausa ateityje keis pieno produktų paklausą, dėl šios priežasties pieno produktų gamintojai turi ieškoti naujų inovatyvių produktų.

Prognozes, pateiktos pasaulio pienininkystės kongrese, atskleidžia, kad vystysis tik tų valstybių pieno sektoriai, kurių augimas orientuotas arba į vidaus vartojimo didinimą (tokiose šalyse kaip Rusija, Indija, Brazilija, Kinija), arba kurių pieno sektoriai bus konkurencingi regiono ir pasauliniu lygiu (Naruskas, 2015).

Per pastaruosius keletą metų atsirado nauja pasaulinė grėsmė pieno pramonės prekybai. JAV ir Kinijos nesutarimai dėl tarptautinės prekybos sąlygų, neigiamai veikia visų apdirbamosios pramonės šakų eksportą. JAV padidinus aliuminio ir plieno tarifus Kinijai ir Meksikai, pastarosios šalys ėmėsi atsakomųjų veiksmų padidindamos muitų tarifus žemės ūkio produktams bei pieno gaminiams (Fischer, 2018). Aukšti muitų tarifai sulėtino prekybą, todėl susidaranti perteklinė produkcija JAV gamintojų yra nukreipiama į kitas rinkas. Įsivyraujantys nesutarimai paveiks pieno pramonę globaliu mastu bei išbalansuos esančias produkcijos kainas. Šios protekcinės sąlygos paveiks ir Lietuvos pieno perdirbėjus bei eksportuotojus, kurie konkuruoja globalioje rinkoje.

Prognozuojama, kad per ateinančius dešimt metų visos žemės ūkio produktų kainos turėtų sumažėti kaip našumo didėjimo tendencija, kurią lems mažesnės sąnaudos. Vartotojai daugiau suvartos pieno produktų, dėl šios priežasties prognozuojama, kad mėsos ir pieno produktų kainos bus didelės, palyginti su pasėlių produktų kainomis. Tikėtina, kad žemės ūkio produktų eksportas bus sutelktas keliose šalyse, o importas plačiau plėsis daugelyje pasaulio šalių (Ifama, 2016). Vertinama, kad pieno eksportas bus sutelktas tarp trijų didžiausių šalių: Australijos, Naujosios Zelandijos ir Europos Sąjungos, o ne dabar esančių keturių (Australijos, Naujosios Zelandijos, Europos Sąjungos ir JAV) (Ifama, 2016).

1.2 Lietuvos pieno pramonės plėtra ir eksporto problematika

Lietuvoje pieno produktai yra neatsiejama kasdieninio raciono dalis. Lietuvos pieno pramonės įmonės gamina labai platų pieno gaminių asortimentą: sūrius, sviestą, kondensuotą pieną, pieno miltelius, ir kt. Kiekvienais metais pieno produktų įvairovė yra labiau plečiama, pateikiant rinkai naujus gaminius. Pastaraisiais metais Lietuvos pieno produktų suvartojimas auga. Daugiausiai yra suvartojama geriamojo ir rauginto pieno produktai. Vidutiniškai vienas lietuvis per metus suvartoja 315 kg pieno produktų (Pieno Centras, 2015). Tarp ES šalių daugiau pieno produktų nei Lietuvoje vartojama tik Suomijoje, Švedijoje ir Nyderlanduose.

Lietuvoje pieno pramonė yra viena iš svarbiausių maisto pramonės šakų. Ši pramonės šaka yra ypač vertinama ir remiama valstybės. Pieno pramonė tarp Lietuvos maisto gamintojų jau ilgą laiką išlieka dominuojančioje pozicijoje. Šalies pienininkystės sektorius yra strategiškai svarbus, nes aprūpina vidaus rinką būtiniaisiais pieno produktais, sukuria daug darbo vietų bei parduoda lietuvišką produkciją užsienio rinkose. Lietuvos pieno pramonė orientuojasi ne į pieno žaliavos eksportą, kaip Latvija ir Estija, o į šalies ūkiuose pagamintą pieno žaliavą, jos perdirbimą vietos pramonės įmonėse bei pridėtinės vertės kūrimą per produkcijos realizaciją vidaus ir užsienio rinkose (EKT, 2017).

Lietuvos pieno sektorius sukuria apie 2 % šalies bendrojo vidaus produkto. Pieno pramonė ypatingai svarbi kaimo ir rajono gyventojų užimtumui, joje dirba 65,3 tūkst. gyventojų, kurių darbo pajamos siekia 213 mln. eurų per metus (Pieno Centras, 2017).

2016 m. pieno pramonės pardavimai sudarė 23% visos maisto ir gėrimų pramonės pardavimų, o pieno gaminių eksportas – apie 25% viso maisto ir gėrimų pramonės eksporto (LRŽŪM, 2017). Vidutinis metinis apyvartos augimas yra 1,4%. Pagrindinis gaminamas produktas yra sūriai, kurių eksportas 2016 m. sudarė apie 43% visos pieno gaminių eksporto vertės (LRŽŪM, 2017).

Lietuvoje žaliavinį pieną perdirba ir pieno produktus gamina apytiksliai 20 įmonių. Didžiausios pieno perdirbimo įmonės užima didžiausią rinkos dalį ir perdirba 94 % viso perdirbamo pieno Lietuvoje. Didžiausios bendrovės yra AB „Pieno žvaigždės“, AB „Rokiškio sūris“, AB „Žemaitijos pienas“, AB „Vilkyškių pieninė“ ir UAB „Marijampolės pieno konservai“, kurios užima dominuojančią poziciją Lietuvos rinkoje ir yra stipriausios Baltijos šalyse. Didžiausios pieno pramonės įmonės pateiktos 3. pav.

	AB „Rokiškio sūris“	Veiklos ištakos nuo 1925 m.	~1643 darbuotojai
	AB „Žemaitijos pienas“	Veiklos ištakos nuo 1924 m.	~1197 darbuotojai
	UAB „Marijampolės pieno konservai“	Nuo 2000 m.	~580 darbuotojų
	AB „Vilkyškių pieninė“	Nuo 1977 m.	~975 darbuotojai
	AB „Pieno žvaigždės“	Nuo 1998 m.	~1805 darbuotojai

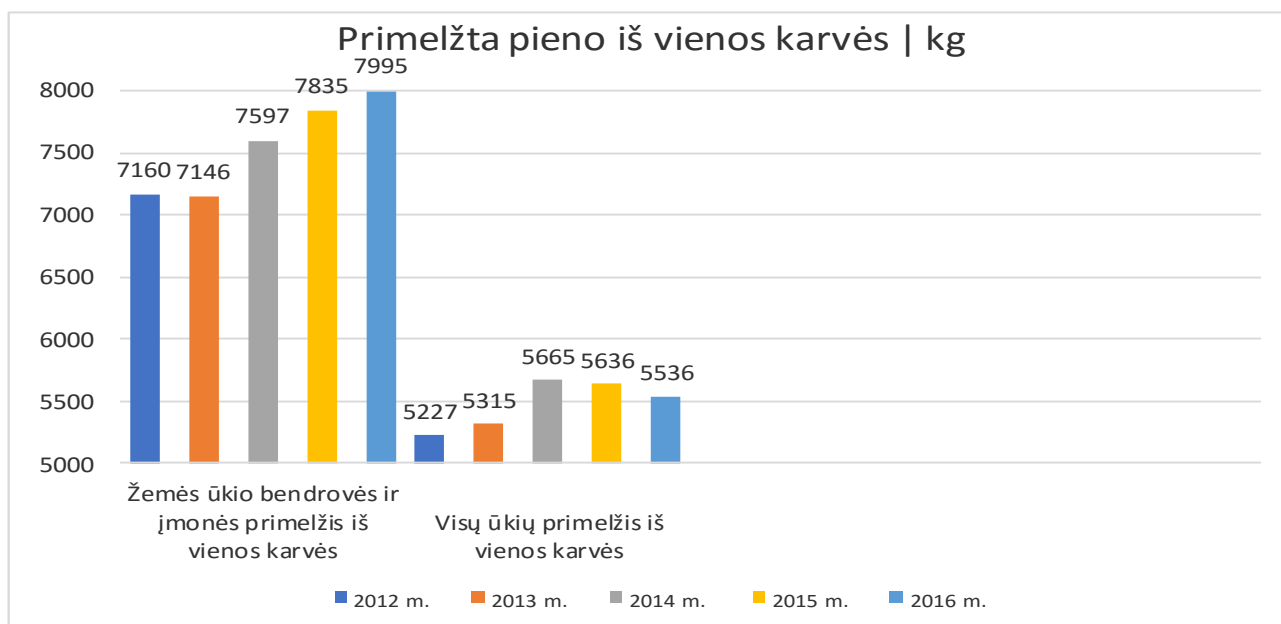
3.pav Didžiausios pieno perdirbimo įmonės Lietuvoje (EKT, 2017 p. 36)

Perdirbimo pramonės įmonės naudoja lietuvišką žaliavinį pieną ir tik apie 20% yra importuojama iš Latvijos ir Estijos ūkių. Importuotojams žaliavinis pienas yra aukštesnės kokybės ir 10% pigesnis nei pagamintas Lietuvoje. Pagal Europos Sąjungos rodiklius, Lietuva pagamina ir perdirba vos 1% viso ES superkamo pieno, tačiau šalies mastu žemės ūkio indėlis į valstybės ekonomiką ir BVP struktūrą yra vienas didžiausių Europos Sąjungoje (Pieno Centras, 2017). Lietuvos didžiųjų perdirbimo įmonių gamybiniai pajėgumai viršija Lietuvos vidaus rinkos poreikius, todėl 50-60% produkcijos eksportuojama į užsienio šalis.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad įmonių veikla priklauso nuo valstybės vykdomos verslo politikos ir įstatyminės bazės. Kaip ir kiekviena pramonės šaka, Lietuvos pieno pramonė neišvengia sudėtingų vidinių nesutarimų. Pieno pramonė Lietuvoje turi struktūrinių problemų, kurios veikia pieno sektoriaus veiklą. Pieno bendrovės susiduria su nemažai problemų, tokių kaip kintančios žaliavinio pieno supirkimo kainos, didelė konkurencija, smulkių ūkių dominavimas ir jų neefektyvumas, maža vietinė vartotojų rinka, aukšti pieno supirkimo kaštai, gana prasta pieno kokybė.

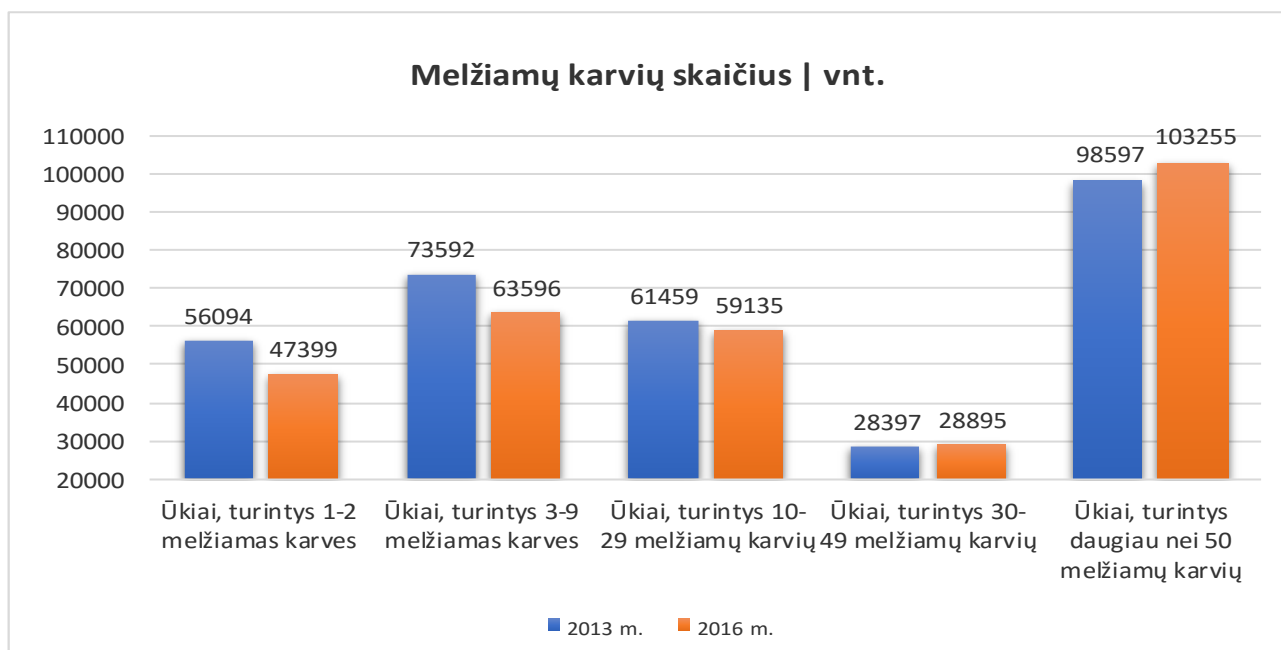
Lietuvos pieno pramonė šiuo laikotarpiu susiduria su restruktūrizacijos tendencijomis stambėjant Lietuvos ūkiams. Didelė pieno gaminių konkurencija Europos Sąjungoje ir globalioje rinkoje verčia Lietuvos gamintojus keisti savo verslo strategijas. Šiuo sudėtingu laikotarpiu pramonininkai įdeda daug pastangų norėdami išlikti konkurencingi spartėjančios globalizacijos laikotarpiu. Baltijos šalių pieno pramonė smarkiai skiriasi viena nuo kitos. Lietuvoje dominuoja labai maži ūkiai, kurie yra menkai išplėtoti. Estijoje ir Latvijoje pieno pramonė yra labiau išvystyta, bet perdirbėjai yra silpnesni. Nuolatinė konkurencija su šiomis šalimis skatina šalis neatsilikti ir investuoti į naujus projektus. Šiuo laikotarpiu Latvijos ir Estijos įmonės stiprėja dėl vykstančių ūkių susijungimų.

Pieno pramonės efektyvumas yra nustatomas iš vidutinio karvės primilžio, kuris parodo kaip efektyviai ūkis ar bendrovė vykdo savo veiklą. Pagal šį kriterijų Estija yra labiausiai pažengusi, kur iš vienos karvės per metus primelžiama 9 t pieno, Latvijoje – 6,3 t, o Lietuvoje – 5,6 t (Eurostat, 2017). Vertinant žemės ūkio bendrovių primilžį iš vienos karvės ir visų ūkių primilžį iš vienos karvės galima teigti, kad smulkių ūkių primilžis yra labai mažas, kuris lemia bendrą vidurkį, kuris yra žymiai mažesnis nei bendrovių (žr. 4 pav). Žemės ūkio bendrovių primilžis iš vienos karvės yra gana aukštas ir atitinka Europos vidutinį primilžį kuris yra 6,9 t, pagal baltymų kiekį piene, Lietuva yra sąrašo pabaigoje.



4 pav. Žemės ūkio bendrovės ir įmonės primilžis iš vienos karvės lyginant su visų ūkių primilžiu iš vienos karvės (sudaryta pagal, Lietuvos statistikos departamentas, 2018)

Lietuvos žemiausią Baltijos šalių primelžį lemia smulkūs ūkiai, kurie dominuoja Lietuvos pieno rinkoje. Šiai problemai spręsti buvo pasitelktos specialios Europos Sąjungos programos, kad padidinti smulkius ūkius ir padidinti melžiamų karvių skaičių smulkiuose ūkiuose, siekiant didinti bendrą pieno žaliavos kiekio supirkimą.



5 pav. Melžiamų karvių skaičius ūkiuose 2013 ir 2016 metais (sudaryta pagal, Lietuvos statistikos departamentas, 2018)

Ši strategija nebuvo efektyvi dėl žemų pieno supirkimo kainų. Visi smulkūs ūkiai, turintys iki 30 karvių, savo ūkius sumažino (žr. 5 pav). Lietuvoje esančių žemų supirkimo kainų įtaka paskatino pastaruosius keletą metų pieno gamintojus šios veiklos atsisakyti ar ją sumažinti. Žemos pieno supirkimo kainos tiesiogiai turi įtakos ūkių plėtrai. Smulkūs pieno ūkiai nėra efektyvūs kiekiu ir kokybės atžvilgiu, nes tokie ūkiai nėra pajėgūs pagaminti didelius kiekius pieno ir pieno kokybė yra prastesnė. Surenkant pieną iš smulkių ūkių pieno supirkimas padidina pieno supirkimo kaštus, kadangi reikia daryti pieno kokybės tyrimus, dėl to didėja žaliavinio pieno supirkimo kaštai. Stambūs ūkiai perdirbėjams yra pajėgūs užtikrinti reikiamą kiekį ir kokybę. Smulkieji pieno gamintojai yra labai pažeidžiami kainų atžvilgiu, kadangi pieno supirkimo kaina priklauso nuo pasaulinės rinkos, pieno kokybės ir kiekio. Dėl minėtų priežasčių Lietuvos stambių ir smulkių pieno gamintojų supirkimo kainos yra skirtingos. Gamintojams, tiekiantiems daugiau kaip 40 t/mėn., perdirbėjų mokama kaina atitinka ES vidurkį, bendrovėms ir tarpininkams – 75% ES vidurkio, smulkiesiems – 53 % ES kainų vidurkio (žr. 1 lentelę) (EKT 2017)).

Pieno supirkimo kainų apskaičiavimas taip pat veikia pieno pramonę. Pienas Lietuvoje superkamas pagal bazinius rodiklius. Bazinių rodiklių pakeitimas ar panaikinimas nepakels vidutinės kainos už natūralų pieną Lietuvoje, bet ilguoju laikotarpiu tai paskatintų pieno ūkius gaminti daugiau baltymų turinti pieną, už kurį mokama didesnė supirkimo kaina. Toks pienas taptų konkurencingesnis eksporto rinkose.

1 lentelė. Pieno supirkimo kainų priklausomybė nuo tiekėjų grupės ir tiekiamo pieno kiekio ir kokybės, 2015 m. (EKT, 2017, p. 31)

	Tiekiamo pieno dalis nuo viso supirkto pieno	Pieno supirkimo kaina	Tiekiamo pieno kokybė	Surinkimo kaštai / lojalumas
Smulkūs pieno statytojai	12%	135-160 Eur/t (+ surinkimo kaštai, 55 Eur/t)	Pieno kokybė prasta	Surinkimo kaštai dideli
Kooperatyvai	29%	185-223 Eur/t	Pieno kokybė gera arba bloga	Nesudaro ilgalaikių sutarčių
Individualios įm.	9%	185-223 Eur/t	Pieno kokybė gera arba bloga	Nesudaro ilgalaikių sutarčių
Stambūs pieno statytojai (virš 40t/mėn.)	50%	215-269 Eur/t	Pieno kokybė gera	Ilgalaikės sutartys

Pasak Narausko (2015) palyginti su kitomis ES šalimis, Lietuvos pieno sektorius, turėdamas 30 proc. žemesnę žaliavos kainą, nei ES vidurkis, pieno produktus gamina 10 proc. aukštesne savikaina, nei tokios šalys kaip Vokietija ar Prancūzija. Susidariusios nepalankios aplinkybės smulkiesiems ūkiams daro didelį poveikį, be valstybinės paramos smulkieji ūkiai būtų nuostolingi. Parama naudojasi maždaug 70% ūkių, tačiau paramos panaudojimas nėra efektyvus. Nepaisant didžiulių ES ir nacionalinių investicijų, struktūriniai pokyčiai vyksta per lėtai. Smulkieji ūkiai nepanaudoja kooperacijos teikiamų galimybių sustiprinti savo pozicijas rinkoje. Šalyje veikia tik keli kooperatyvai, o didžioji dalis yra formalūs, kurių kūrimąsi paskatino parama (EKT 2017). Lietuvoje dėl augančių pieno perdirbimo pajėgumų susiduriama su kokybiškos žaliavos trūkumu. Lietuvos perdirbėjai importuoja apie 20% gamybai reikiamos pieno produkcijos.

Lietuva yra lyderė pagal perdirbamą ir superkamą pieno kiekį Baltijos regione, kurios dalis kiekvienais metais mažėja. Lietuvos dalis bendroje pieno gamybos rinkoje sudaro 50%, Latvijos – 28%, Estijos – 22%. Lietuvos dalis bendroje Baltijos superkamo pieno rinkoje sudaro 48%, Latvijos – 28%, Estijos – 24% (EKT 2017). Pastaruosius keletą metų Lietuvos pieno supirkimo ir gamybos augimo rodikliai yra vieni žemiausių, dėl vykstančios konsolidacijos Estijoje ir Latvijoje.

Lietuviška pieno produkcija užima dominuojančią poziciją Lietuvos rinkoje. Tai sudaro apie 80% visos užimamos rinkos. Pastaruosius keletą metų Lietuvos gamintojai praranda dalį savo rinkos, užleisdami pozicijas lenkiškiems, estiškiems, latviškiems ir vokiškiems gaminiams. Sąlyginai aukštesnės vietinės produktų kainos suteikia importuotojams galimybę didinti savo rinkos dalį pateikiant pigesnius gaminius. Didžiausi mažmeninės prekybos tinklai užima 70% Lietuvos rinkos. Jie daro įtaką deryboms dėl pieno produktų pirkimo ir esančioms pieno produktų kainoms Lietuvos rinkoje.

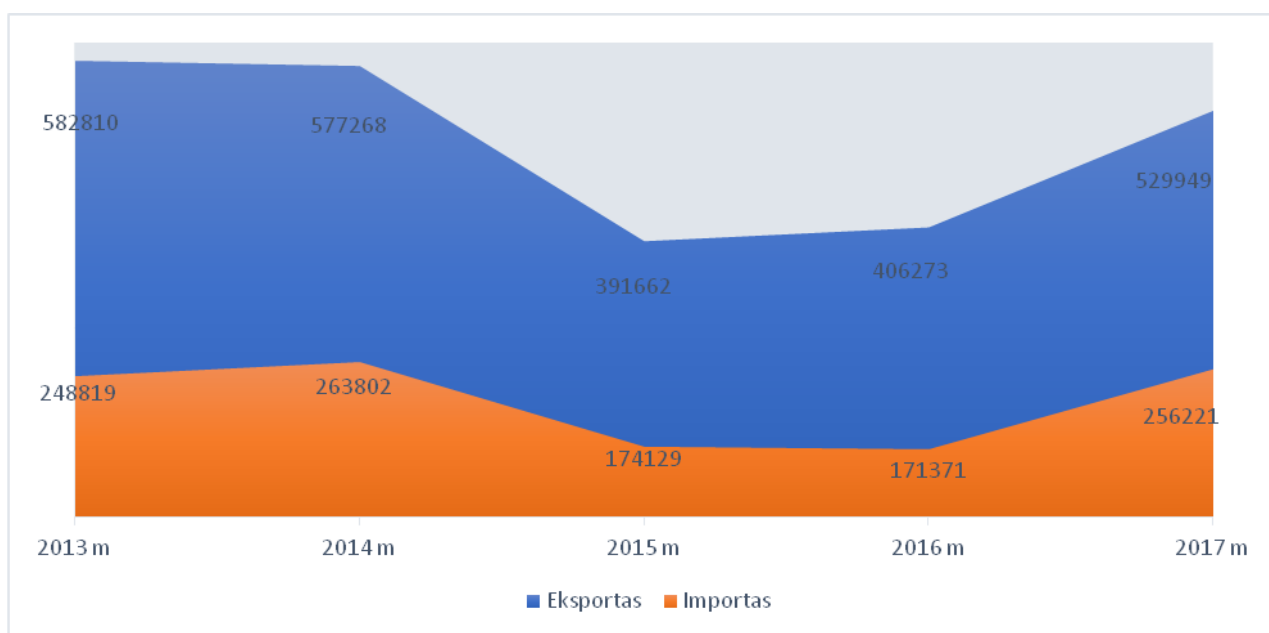
Panaikinus pieno kvotas 2015 metais, Europos Sąjungos pieno pramonė persiorientavo į užsienio rinkas. Pieno bendrovės, ypač Šiaurės Europoje, darė dideles investicijas į perdirbimo pajėgumų didinimą bei orientavosi į eksporto rinkas siekdami efektyviai padidinti savo pasaulinės rinkos dalį (Ifama, 2016).

Lietuvos pieno bendrovės eksportuoja produkciją daugiausiai į kaimynines šalis, kadangi pieno produktai dėl savo maistinių savybių greitai genda. Transportavimo kaštai ir transportavimo laikas

apriboja daugumos produktų eksportą į geografiškai nutolusias užsienio šalis. Šios priežastis lemia sūrio ir varškės dominavimą tarp eksportuojamų produktų. Produktų gyvavimo laikas taip pat apriboja eksportą į daugelį šalių arba padaro jį žymiai brangesniu dėl oro transportavimo kaštų, siekiant kuo greičiau pristatyti produkciją numatytai rinkai. Dėl šių priežasčių daugumos produktų yra atsisakoma kadangi užsienio šalyje jie tampa nekonkurencingi.

Didelę įtaką eksporto rinkų pasirinkimui turi įmonės gamybos sanitarijos ir higienos reikalavimų atitikimas. Kadangi kiekviena šalis turi savus higienos reikalavimus, produkcijos eksportas yra ribojamas į tam tikras šalis būtent dėl šių reikalavimų. Lietuva, turėdama panašius higienos ir sanitarijos reikalavimus su kaimyninėmis šalimis, lengviau prisitaiko prie esamų reikalavimų šiose šalyse.

Didžiausios eksporto rinkos yra Latvija, Estija, Lenkija ir Rusija. Ilgus metus Rusija buvo svarbiausia ir pelningiausia eksporto rinka Lietuvos pieno produktams. Rusijai įvedus pieno produktų embargą Lietuvos pieno produktų pramonė prarado didžiausią eksporto rinką, į kurią kasmet buvo eksportuojama iki 30% pieno produktų vertės. 2014 metais Rusijos embargo įvedimas nepalankiai atsiliepė Lietuvos pieno sektoriui (žr. 6 pav). 2015 metais pieno produktų eksportas buvo vienas žemiausių per pastaruosius penkis metus. Susidaręs produktų perteklius rinkoje buvo nukreiptas į kitas šalis. Kasmet po patirtos “pieno krizes” 2015 metais pieno produktų eksportas didėjo. Aukštos pieno produktų kainos Lietuvos rinkoje paskatino importo į Lietuvą augimą. Lietuvos pieno pramonės bendrovės, ieškodamos išeičių krizės metu, pradėjo naujų rinkų paiešką savo produkcijai eksportuoti. Efektyvūs pieno kompanijų sprendimai mažino esančių problemų skaičių, atrandant naujas rinkas ES, JAV ir kitose Azijos rinkose. Lietuvos gamintojai sugebėjo padidinti rinkos dalis JAV nuo 0,1% – 2011 m. iki 1,5% - 2015 m. (Versli Lietuva, 2016). Taip pat pramoninkai nežymiai padidino rinkos dalis Centrinės Azijos rinkose ir Pietų Korėjoje.



6 pav. Lietuvos pieno produktų importas ir eksportas 2013 m. – 2017 m., tūkst. Eur (sudaryta pagal ITC, 2017)

Lietuva, kuri bendruoju atveju neturi galimybės didinti vidaus vartojimo, turi sutelkti dėmesį į konkurencingo ir efektyvaus pieno sektoriaus kūrimą, kurio produkcija būtų patraukti užsienio vartotojams (Naruskas, 2015). Vienas iš strateginių krypčių yra efektyvių ūkių tobulinimas orientuojantis į kooperaciją. Kita vertus, kooperacija neišspręstų daugelio problemų, bet padidintų perkamo pieno kiekį ir kainą. Lietuvos pieno pramonės investavimas į vietinę rinką skatinant vartojimą yra mažiau patrauklus sprendimas dėl mažėjančių gyventojų skaičiaus ir priklausomybės nuo esančių rinkų pokyčių. Pieno rinkos produktų šalies viduje suvartojimas augtų, jei Lietuvos ekonomika augtų ir didėtų gyventojų pajamos.

Pieno bendrovės turėtų siekti gamybos masto ekonomijos, veiklos efektyvumo, investuoti į naujas technologijas ir naujų produktų inovacijas, kurios itin svarbios siekiant konkuruoti globalioje rinkoje. Susiklosčiusios aplinkybės skatina Lietuvos pieno pramonės įmones ieškoti naujų eksporto rinkų. Naujos rinkos suteiktų įmonėms galimybę realizuoti savo produkciją didesniais kiekiais, dėl ko galėtų mažėti produkcijos gamybos savikaina dėl gamybos masto ekonomijos, būtų diversifikuota veiklos rizika, suteiktų galimybę būti mažiau nepriklausomoms nuo vietinės rinkos ar tam tikrų užsienio šalių politinių pokyčių. Eksporto rinkų įvairovė suteiktų įmonėms lankstumo gamybos, logistikos ir atsiskaitymo srityse. Produktų asortimento plėtra, atsižvelgiant į įvairių rinkų vartotojų poreikius, taip pat didina įmonės konkurencingumą. Svarbus įmonių tikslas yra įvertinti ir parinkti naujas eksporto rinkas gaminamiems pieno produktams, tokiu būdu suteikiant įmonėms galimybę mažinti veiklos riziką dėl susiklosčiusių pieno rinkos problemų bei tapti nepriklausomomis nuo esamų rinkų.

AB „Žemaitijos pienas“ - įmonė, kurios eksporto plėtra yra analizuojama šiame darbe, susiduria su keletu minėtų problemų. Vienas pagrindinių AB „Žemaitijos pienas“ įmonės rizikos veiksnių, lemiančių įmonės konkurencingumą, yra žaliavinio pieno kainų pokyčiai (AB „Žemaitijos pienas“, 2017). Kainų svyravimai ir sezoniskumas tiesiogiai lemia įmonės pelningumą. Pilnas gamybos apimčių neišnaudojimas taip pat prisideda prie įmonės konkurencingumo mažėjimo, kadangi įmonės produkcija yra brangesnė gaminant mažesnius kiekius. Lietuvos gyventojų skaičiaus mažėjimas ir Rusijos embargas taip pat ženkliai veikia įmonės veiklą.

Didelę konkurenciją analizuojamai įmonei ir kitoms Lietuvos pieno perdirbimo įmonėms formuoja Lenkijos pieno perdirbimo įmonės, kurių produkcija yra konkurencingesnė dėl masto ekonomikos bei geresnių technologinių įrenginių naudojamų gamyboje. Vienas iš svarbesnių išorinių rizikos veiksnių yra valiutų kursų svyravimai, kuriuos sudėtinga keisti ir numatyti. Euro stiprėjimas JAV dolerio atžvilgiu pastaraisiais metais sudarė 14,6 proc., ši aplinkybė eksporto konkurencingumą sumažino rinkose, kurios susijusios su JAV doleriu, šis veiksnys taip pat didina pardavimų galimybių neužtikrintumą ateityje (AB „Žemaitijos pienas“, 2017).

2. TEORINIAI EKSPORTO MOTYVŲ, GALIMYBIŲ VERTINIMO BEI PLĖTROS ASPEKTAI

Pastaraisiais dešimtmečiais globalizacijos sąvoka tapo viena pamatinių pasaulinės prekybos prielaidų. Šiuo metu tarptautinė prekyba yra formuojama globalizacijos proceso, o svarbūs eksporto ir importo sprendimai priimami atsižvelgiant į globalizacijos kontekstą. Naujos liberalios prekybos galimybės leidžia valstybėms pagerinti savo ekonominę situaciją tarptautinės prekybos dėka. Naujų rinkų atradimas gaminamai produkcijai ar paslaugoms yra kelias į naujas verslo strategijas bei naujas įmonių ar produktų realizavimo galimybes. Renkantis naują rinką bendrovėms labai svarbu išanalizuoti eksporto kliūtis ekonominės globalizacijos kontekste ir įvertinti galimas eksporto galimybes bei jomis pasinaudoti. Norint pasirinkti eksporto rinką, būtina įvertinti būsimų produktų tinkamumą skirtingose rinkose. Kadangi dėl skirtingų kultūrų ir klimato dauguma produktų ar paslaugų nėra vertinami vienodai ir vartojimui tinkami visur, bendrovės turi pasirinkti, kurios užsienio rinkos joms gali užtikrinti pelną, o kurios gali būti nuostolingos. Naujos rinkos parinkimas ir produkto įvedimas į pasirinktą rinką yra daug tyrimų reikalaujantis procesas.

2.1 Eksporto motyvai ir reikšmė ekonominės globalizacijos sąlygomis

Šiuo metu pasaulinė ekonomika apibūdinama kaip išgyvenanti globalizacijos ir reikšmingo prekybos liberalizavimo laikotarpį. Šalių prekybiniai santykiai plėtojami gerokai plačiau ir šalys šalina įvairiausias kliūtis, ribojančias tarptautinę prekybą. Stengiamasi, kad visos šalys turėtų naudoti iš plėtojamų prekybinių santykių. Dabartinė ekonominės globalizacijos įtaka yra dažnas nesutarimų ir ginčų objektas. Samimi's ir Jenatabadi's (2014 m.) apibrėžia ekonominę globalizaciją kaip ekonominį procesą su prekių ir paslaugų bei tarptautinių kapitalų srautais. Globali integracija apima tarifų ir prekybos kliūčių mažėjimą, imigracijos, technologijų bei žinių sklaidą tarp šalių. Aptarinėjami eksporto motyvai ir reikšmė ekonominės globalizacijos sąlygomis sulaukia didelio užsienio mokslininkų dėmesio. Dažniausia diskutuoti klausimai yra šie: kokie motyvai skatina įmones eksportuoti ir dėl kokių priežasčių valstybė skatina verslą integruotis į globalią ekonomiką. Pagrindiniai tikslai yra pajamos, plėtra ir patirtis.

Pasak Albaum'o (2016) mažos ir vidutinės įmonės bei milžiniškos tarptautinės korporacijos gali lengviau patekti į užsienio rinkas su savo prekėmis, paslaugomis, technologijomis ir idėjomis globalizacijos dėka. Skirtingos įmonės, turinčios gerai suplanuotus reprezentacinius tinklalapius vis dažniau gauna užsakymų iš užsienio ir turi didesnę potencialą išnaudoti naujas galimybes.

Žvelgiant iš tarptautinės perspektyvos, yra trys svarbūs komponentai: pasaulinis prekės ženklo žinomumas, pasaulinis platinimas ir gamyba bei ekstranacionalinio masto ekonomija bei patirtis.

Pasaulinis prekės ženklo žinomumas yra labai svarbus ir didelę įtaką darantis konkurencinis objektas. Šis rinkodaros įrankis užtikrina kompanijai įvairias strategines galimybes, kurios yra galimos tik globaliems rinkos dalyviams. Pasaulinis prekės ženklo žinomumas leidžia produktams būti atpažįstamiems ir labiau vertinamiems pirkėjų nei esančių konkurentų.

Kokemuller'is (2016) savo straipsnyje teigia, kad pasaulinio prekės ženklo ir reklamos privalumai yra nuoseklumas, kuris pasiekia vartotoją su ta pačia žinute visose rinkose. Taip pat globalios reklamos kaina yra žemesnė, palyginti su kiekvienos šalies prekės ženklų pritaikymu.

Pasaulinis prekės ženklas leidžia sukurti sinergiją, kuri svarbi individualizuotų sprendimų pagalba kiekvienoje šalyje. Pasauliniai prekių ženklai padeda formuoti virtualias darbo grupes, kuriose kiekvienos šalies reklamos darbuotojai kartu naudoja programinės įrangos priemones ir forumus (Kokemuller 2016).

Pasak Borodavko, Banyai ir Illes (2013), globalizacijos reikšmė logistikai yra labai reikšminga. Logistikos infrastruktūra aptarnauja daugiau užsakymų, plėtoja naujus logistikos kanalus, ryšius bei technologijas. Multinacionalinės kompanijos suteikia galimybę logistikos bendrovėms gauti didesnius užsakymus bei tobulinti savo veiklą. Produkcijos ar paslaugų pristatymas yra strateginis veiksnys, siekiant tapti globaliai konkurencingiems ir žinomiems. Plėtodama globalią logistiką kompanija tampa geriau žinoma tarptautinėje rinkoje. Visos pardavimų, rinkodaros ir gamybos pastangos kuriant ir realizuojant produkciją gali būti nereikšmingos, jei produkcijos pristatymas bus neįmanomas į tam tikras šalis ar regionus. Norint tapti konkurencingesniems reikia platinti produkciją efektyviais pristatymo kanalais bei technologijomis. Globalių distribucijos kanalų kūrimas ne tik padeda pirkėjams įsigyti prekę, bet ir suteikia galimybę efektyviau konkuruoti su kitomis kompanijomis. Pasaulinė produkcijos gamyba bei logistika yra neatsiejama viena nuo kitos. Jos suteikia galimybę bendrovėms aprūpinti pirkėjus įvairiose užsienio rinkose bei įgalina produkciją modifikuoti atsižvelgiant į eksportuojamą rinką.

Multinacionalinė masto ekonomija yra labai sudėtingas, daug organizacinių pastangų reikalaujantis procesas. Tarptautinės kompanijos operacijos, apimančios daugelį skirtingų veiklų nuo gamybos iki pardavimų, gali būti efektyviau panaudojamos dėl masto ekonomijos būnant globalioje rinkoje. Taip pat patirtis skverbianti į naujas rinkas leidžia kompanijoms produktyviau vykdyti savo veiklą. Pasaulinis prekės ženklo žinomumas, pasaulinis platinimas ir gamyba, multinacionalinio masto ekonomija ir patirtis leidžia kompanijai tapti konkurencingesne ir sukuria barjerus naujoms kompanijoms tapti globaliais konkurentais esamoje rinkoje.

Eksportuojant produktus į užsienio rinkas galima sumažinti produkcijos vieneto kainą pasinaudojant masto ekonomija, kadangi įmonės veikla išplečiama, siekiant patenkinti išaugusią paklausą. Bendrovės, kurios renkasi eksportuoti ir užsiimti tarptautine prekyba, praturtėja naujomis žiniomis ir patirtimi, kadangi jos atranda naujas technologijas ir rinkodaros praktikas, naudojamas užsienio rinkose. Šios žinios leidžia eksportuojančioms bendrovėms pagerinti savo žinias ir gauti vertingą suvokimą, kokias verslo praktikas taiko jų užsienio konkurentai. Dėl šių teigiamų eksporto bruožų didžioji dauguma didelių bendrovių šiandien gauna didelę dalį pajamų iš eksporto į užsienio rinkas.

Ekonominė globalizacija ir jos poveikis šalių ekonominiam augimui, skurdo ir nelygybės, ekologiniam ir kultūriniam poveikiui yra plačiai aptarinėjamas literatūroje. Globalizacijos poveikis tarptautinei prekybai ir ekonomikai nuomonių išsiskyrimas dar labiau skatina diskusijas. Pavyzdžiui, Weinstein'is (2005) pabrėžia, kad ekonominė globalizacija yra kai kurių ekspertų vadinama vaistu nuo skurdo besivystančioms šalims, išskiriant tokias šalis kaip Kinija ir Indija. Šiose šalyse globalizacija parodo teigiamą įtaką skurdo mažinimui. Kita vertus, vyrauja ir kita nuomonė, kad Indija ir Kinija sugebėjo įveikti skurdą būtent todėl, kad pasirinko kitokią politiką, kuri „spjauna į veidą Vakarų nustatytai globalizacijai“ (Weinstein, 2005).

Yra atlikta daug studijų, kurios tyrė globalizacijos poveikį bendram ekonominiam besivystančių šalių augimui. Moghaddam'as ir Redzuan'as (2012) tyrė ekonominės globalizacijos poveikį aštuonioms besivystančioms šalims – Brazilijai, Kinijai, Indijai, Pietų Korėjos Respublikai, Malaizijai, Singapūriui, Iranui ir Turkijai – ir nustatė, kad šiose šalyse žymi dalis ekonominio augimo yra tiesiogiai susijusi su nepaprastai dideliais tiesioginių užsienio investicijų srautais. Visose minėtose šalyse ekonominis augimas ir didesnis aukštųjų pajamų prieinamumas atsirado joms ėmus aktyviai dalyvauti globalioje ekonomikoje. Bendrojo vidaus produkto ir ekonominio augimo greitis daugelyje tirtų šalių išaugo padidėjus visiems ekonominės globalizacijos rodikliams, t. y. tiesioginėms užsienio investicijoms, eksportui ir importui. Globalizacijos poveikį ekonomikos auginimui galima apibūdinti kaip teigiamą ir sukuriantį tam tikras galimybes pagerinti ekonominę situaciją besivystančiose šalyse.

Dalyvaudama pasaulinėje prekyboje ir globalinėje ekonomikoje šalis maksimaliai išnaudoja savo turimus išteklius. Istoriniu ir geografiniu požiūriu visos pasaulio šalys turi skirtingas žaliavas ir išteklius. Šią problemą leidžia spręsti globali prekyba, kurios vienas dalyvis, turintis dideles kokio nors gamybos veiksnio ar išteklio atsargas, parduoda jas tai šaliai, kuriai jos trūksta. Prekyba perkelia kapitalą iš vienos šalies į kitą ir pakloja pamatą ekonominiam šalies augimui, tačiau tik esant palankioms vyriausybės politikoms. Skurdą ir nelygybę ekonominė globalizacija efektyviai mažina augant ekonomikai. Ravallion'as (2003) pastebi, kad augimą skatinančias ekonomines reformas, išnaudojančias visas globalizacijos teikiamas galimybes, reikia derinti su politika, užtikrinančia, kad skurstantieji galėtų visavertiškai dalyvauti šioje globalioje ekonomikoje. Tik derinant politinio lygmens sprendimus su ekonomine globalizacija galima efektyviai kovoti su skurdu ir nelygybe besivystančiose šalyse. Lietuva šioje srityje privalo ieškoti efektyvių globalizacijos integracijos būdų bei efektyviau vertinti galimybę prisijungti prie ekonominės globalios rinkos.

Eksporto požiūriu, ekonominė globalizacija suteikia daug galimybių rinktis, kur, ką ir už kokią kainą eksportuoti. Bendrovės privalo integruotis į globalią ekonomiką dėl įvairių teigiamų priežasčių. Pirma, bendrovės turinčios pajėgumus pagaminti daugiau produkcijos ar suteikti paslaugų nei suvartojama vietinėje šalyje, tokiu būdu sukuria perteklių, iš kurio gauna pelną eksportuojant į užsienio rinkas. Kai yra gaminami didesni produkcijos ar paslaugų kiekiai, gaunama masto ekonomija, dėl kurios produkcijos gaminių kainos sumažėjimas leidžia įmonei būti konkurencingesne užsienio ir vietinėje rinkoje.

Įmonės, eksportuojančios į užsienio šalis, taip pat gali gauti ekonominę naudą dėl mažesnių mokesčių užsienio šalyse, pigesnės darbo jėgos ir didesnės rinkos dalies su daugiau potencialių pirkėjų užsienio šalyje.

Samen'is (2010) teigia, kad eksporto diversifikavimas leidžia apsiriboti nuo riboto eksporto krepšelio tam, kad būtų galima švelninti ekonominę ir politinę priklausomybę nuo kelių pagrindinių eksporto produktų. Kai eksportas yra sutelktas į kelis pagrindinius produktus, gali būti susidurta su rimta ekonomine ir politine rizika.

Įmonės, kurios susiduria su diversifikacija, sezoniškumu, kai prekyba vyksta tik tam tikru laikotarpiu, gali padidinti pardavimus eksportuojant į naują rinką, kompensuojant prekybą lėtesniu prekybos sezonu. Tokiu atveju globalizacija įgalina verslą veikti ištiesus metus be prastovų. Be to, bendrovės, kurios renkasi eksportuoti savo produktus, sumažina savo verslo rizikas diversifikuojant pardavimus į keletą rinkų ir tokiu būdu sumažinant priklausomybę nuo vidaus rinkos. Tai gali būti ypač naudinga tuomet, kai vidaus rinka yra nestabili ir ją ištinka ekonominė krizė.

Bendrovėms su naujomis prekėmis ar paslaugomis įėjimas į naują rinką be vietinės konkurencijos yra labai patrauklus verslo žingsnis, kadangi tokiais atvejais pardavimai yra didesni, jei produktas ar paslauga įsitvirtina ir plečia pardavimo apimtis numatytoje naujoje rinkoje. Globalizacija suteikia galimybę bendrovėms vystyti verslo projektus skirtingose valstybėse ir suteikia galimybę įmonėms būti žinomoms visame pasaulyje.

Hannaher'is (2010) savo straipsnyje teigia, kad galima pailginti produkto gyvavimo laiką eksportuojant. Produkcija, kurios egzistavimo ciklas trumpas ir pereina į brandos stadiją, vis tiek gali turėti paklausą kitoje eksportuojamoje rinkoje. Dauguma valstybių yra skirtingai technologiškai pažengusios. Dėl šių priežasčių eksportuojant produktą bus pratęstas produkto egzistavimo ciklas. Eksportuojant produktą ar suteikiant licenciją technologijoms užsienio gamintojui, bendrovė gali ir toliau gauti pajamų ar autorinių atlyginimų pajamas iš produkto gamybos už jos ribų. Tokiu būdu produkcija naujoje rinkoje gali būti realizuojama labai sėkmingai.

Verslas visose pasaulio valstybėse tobulėja, standartizuojasi bei steigia inovatyvius gamybos ir paslaugų procesus. Todėl valstybės tobulina savo teisinę kontrolės sistemą, kad užtikrintų, jog tik kokybiški ir saugūs gaminiai patektų į rinką. Dauguma bendrovių ieško naujų rinkų realizuoti savo produkcijai, kadangi vietinėje rinkoje stiprėjanti kontrolė ir standartizacija neleidžia toliau vykdyti efektyvios veiklos. Dėl šių priežasčių bendrovės eksportuoja savo produktus į užsienio rinkas, kur kokybės standartai tam tikrai produkcijai yra žemesni.

Vykdamt verslą vietinėje rinkoje susiduriama su konkurencija, išlikti konkurencingu reikalingos investicijos bei inovatyvūs verslo sprendimai. Dažnai konkurencijos veikiamos bendrovės ieško alternatyvių produkcijos realizacijos metodų, šią galimybę bendrovėms suteikia tarptautinė rinka.

Daugumai naujų projektų reikia labai didelių investicijų moksliniams tyrimams ar jų plėtrai. Naujus produktus sukurti yra neįmanoma dėl mažos vietinės rinkos. Tokiu atveju platinant produkciją globaliai suteikiama galimybė bendrovėms prisijungti prie pasaulinės rinkos ir padidinti pardavimus. Tai leidžia paskirstyti produkto kūrimo, tyrimo išlaidas per visą produkto egzistavimo laikotarpį.

Įmonėms eksporto motyvacija globalizacijos sąlygomis suteikia galimybę parduoti prekes ir paslaugas kitoms šalims kainomis, aukštesnėmis nei tos, kurias galima nustatyti vidaus rinkose. Tokiu atveju yra paprasčiausiai pelningiau dirbti eksportui, nei skirti visą dėmesį tik vidaus rinkai. Šiuolaikinėje globalioje ekonomikos aplinkoje, kur žmonės ir bendrovės yra ne tik pirkėjai, bet tuo pačiu ir prekių bei paslaugų pardavėjai, bendradarbiavimas tarp skirtingų rinkos dalyvių yra labai svarbus, net jei šie dalyviai yra iš skirtingų šalių. Prekybos demokratizavimo ir tarptautinės prekybos reguliavimo, kurį atlieka tokios organizacijos kaip Pasaulio prekybos organizacija, Tarptautinis valiutos fondas, Pasaulio bankas ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, dėka prekybos su kitomis šalimis tapo plačiai priimtina ir populiaria praktika (Surugiu ir Surugiu, 2015). Šiandien verslas negali nepaisyti globalizacijos, kadangi užsienio rinkos atveria didžiules galimybes verslo plėtrai.

Nuo lemiamo pasaulinės prekybos liberalizavimo šeštajame XXa. dešimtmetyje tarptautinės prekybos svarba nuolat darėsi vis didesnė visiems pasaulio ekonomikos dalyviams. Irwin'as (2005) nurodo, kad po Antrojo pasaulinio karo pasaulinė prekyba prekėmis augo sparčiau nei pasaulinė šių prekių gamyba. Be to, vykstant šalių ekonomikos liberalizavimui, tarptautinės prekybos augimas nuo 1980 m. sparčiai didėja. Pavyzdžiui, dešimtajame dešimtmetyje pasaulinės prekių gamybos apimtys išaugo apie 27 %, tuo pačiu laikotarpiu prekių eksportas iš viso pasaulio išaugo daugiau nei 80 %

(Irwin, 2005). Kalbant apie dažniausiai eksportuojamų prekių ir paslaugų rūšis, dažniausiai eksportuojamos yra pagamintos prekės tai sudaro tris ketvirčius pasaulio eksporto. Tuo pačiu metu pastaraisiais metais sumažėjo žemės ūkio ir mineralinių produktų dalis, daugiausiai dėl to, kad daugelis šalių siekia apsaugoti vidaus ūkininkus nuo tarptautinės konkurencijos. Prekyba pagamintomis prekėmis vis auga dėl gamybinio specializavimosi ir gamybos perkėlimo į kitas šalis, leidžiančio dar labiau spartinti tarptautinę prekybą.

Įmonei, kuri siekia išplėsti savo rinkos dalį, eksportas yra esminis verslo komponentas. Delaney (2016) savo knygoje pažymi, kad eksportas gali padidinti tokius įmonės ekonominius rodiklius, kaip pardavimai ir pelnas, bei suteikia galimybę užimti reikšmingą pasaulinės rinkos dalį eksportuojamiems produktams.

Pastarojo dešimtmečio informacinių technologijų plėtra ir kartu nebrangių išmaniųjų technologijų atsiradimas, leidžia lengvai ieškoti naujų eksporto galimybių pasaulinėje rinkoje. Bendrovės gali lengvai susisiekti su užsienio įmonėmis ir užmegzti verslo santykius be būtinybės keliauti į kitas šalis. Verslas be didelių investicijų gali vykdyti tarptautinę prekybą ar sukurti ir pradėti naujų įmonių veiklą.

Dauguma prekybinių verslo ryšių pagrindinių tikslų prielaidų būna įvairios. Tarp jų yra mokymasis iš pirmaujančios rinkos ir mokymasis, kaip vykdyti bendrovės veiklą užsienyje, sukuriant ir stiprinant konkurencinę padėtį. Taip pat tikslai gali būti plėtra ir augančios gražos gavimas vidaus rinkoje, spaudžiant ir įveikiant konkurentus, diversifikuojant verslo veiklą ir paskirstant rizikas, praturtinant naujomis patirtimis ir įgūdžiais, ieškant technologinių ir fiskalinių pranašumų užsienio šalyse, išnaudojant darbo jėgos pranašumus – įgūdžiais ir kaštais, stiprinant bendrovės įvaizdį pasauliniu mastu (Surugiu ir Surugiu, 2015). Bendrovė, nusprendusi žengti į užsienio rinkas, siekia tikslingai didinti pardavimus ir pelną, analizuoja savo konkurentus ir kelia iššūkius konkurentams bei siekia prisitaikyti prie jų klientų poreikių.

Nors eksportas teikia daug galimybių, jis taip pat kelia įmonėms unikalius iššūkius. Delaney (2016) pažymi, kad papildomos išlaidos yra neišvengiamos, kadangi bendrovė iš pradžių turi skirti nemažai išteklių užsienio rinkoms tirti ir pritaikyti produktus pagal kiekvienos rinkos poreikius. Be to, eksportuojančios bendrovės paprastai daugiau rizikuoja finansiškai, kadangi mokėjimų surinkimo metodai, naudojami tarptautinėje prekyboje (atvirosios sąskaitos akredityvas, išankstinis apmokėjimas ir kt.), yra neišvengiamai gerokai komplikuoti, ir jų apdorojimas užtrunka ilgiau, lyginant su mokėjimais, surenkamais iš vietinių klientų ir partnerių. Tačiau tinkamai valdomos ir sprendžiamos tarptautinės prekybos rizikos ir problemos yra tik trumpalaikės, jų keliamus iššūkius atsveria nauda, gaunama iš naujų rinkų. Jeigu eksporto organizavimas ir politika yra gerai apgalvota, eksportas gali pagerinti bendrovės ekonominius rodiklius.

2.2 Įmonės eksporto galimybių vertinimas

Iš visų verslo veiklų, kuriomis užsiima įmonės, eksportavimas yra viena iš sudėtingiausių ir reikalaujančių daugiausiai įmonės išteklių. Albaum'as, Duerr'is ir Josiassen'as (2016) teigia, kad įmonės sprendimą eksportuoti dažniausiai lemia įmonės siekimas panaudoti ir plėtoti savo išteklius taip, kad būtų įvykdyti trumpalaikiai ir arba ilgalaikiai ekonominiai tikslai. Dėl to, eksporto motyvai yra glaudžiai susiję su pagrindiniais įmonės tikslais. Dažniausiai bendrovės plečiasi į užsienio rinkas

tada, kai jų tikslas ir vietinės rinkos galimybės nebesutampa. Nebegali būti pasiekti įmonės strateginiai tikslai vykdant veiklą vien tik vidaus rinkoje. Albaum'as, Duerr'is ir Josiassen'as (2016) teigia, kad kiekvienas verslas turi tikslą orientuotą į pelną arba ne.

Į pelną orientuoti tikslai apima investicijų grąžą, pardavimo grąžą, pelno didinimą, augimą ar stabilumą. Tikslai, kurie yra ne pelno pobūdžio apima pageidaujama pardavimų kiekį, didesnę rinkos dalį, užimamos padėties išsaugojimą, rinkos klientų aptarnavimą, finansinį likvidumą, esamo verslo saugumą ir įvairius visuomeninius tikslus, tokius kaip, išlaikyti užimtumą ir gaminti produktus, kurių poreikiu ir nauda vartotojams įmonė yra įsitikinusi. Albaum'as, Duerr'is ir Josiassen'as (2016) kelia klausimą, kaip bendrovė nusprendžia, ar užsienio rinkodara yra priimtina įmonei ir jos produktams? Pagrindiniai pasiekimai užsienio rinkose yra informacija, pasirengimas ir įsipareigojimas. Pasak Albaum'o, Duerr'io ir Josiassen'o (2016) sėkmingų vidutinių įmonių tyrimas parodė, kad sėkmę užsienyje lemia valdymo metodai, kokybė, geresnė rinkodara, inovacijos ir kultūrinių aspektų įvertinimas, o ne įmonės dydis, finansavimas ar palanki valiuta.

Eksporto strategijai parengti reikalinga daug specialių tyrimų bei darbo kurie reikalauja daug laiko ir įmonės išteklių. Todėl bendrovėms, kurios nori eksportuoti savo produkciją, svarbu žinoti, kiek jos yra pasirengusios eksportui, ir kokios pagrindinės problemos egzistuoja šioje srityje.

Anot Delaney (2016), pasirengimą pradėti eksportą galima efektyviai įvertinti analizuojant du dalykus: įvertinus bendrovės organizacinį pasirengimą ir produkto parengimą eksportui. Vertinant pastarąjį aspektą, reikia atsižvelgti į daugybę vidinių organizacinių veiksnių. Bendrovei turi būti prieinami reikiami gamybiniai pajėgumai, kad būtų galima patenkinti užsienio rinkų paklausą, neapleidžiant vidaus rinkos.

Bendrovės vadovybės pasirengimas ilgalaikiams sprendimams eksportuoti yra atsakingas sprendimas. Delaney (2016) pabrėžia, kad bendrovės vadovybė – ypač pradiniuose etapuose – turi skirti nemažą dalį laiko operacinių etapų vykdymui.

Be visų ekonominių rodiklių ir rinkodaros gebėjimų bendrovė, kuri ketina eksportuoti savo prekes ar paslaugas į kitas šalis, turi priimti globalaus mąstymo požiūrį vadovų gretose. Pasak Delaney (2016), globalus mąstymas yra esminis šiuolaikinio lyderio bruožas, kuris prasideda nuo savęs supratimo, atspindi autentišką atvirumą pasauliui bei dalyvavimą jame, ir yra „gerokai jautresnis tarpkultūriniais skirtumams“. Bendrovės, kuri ketina pradėti eksportuoti, vadovas turėtų parodyti gebėjimą investuoti į pasaulinę rinką ir greitai prisitaikyti, turėti labai išvystytą kultūrinį ir emocinį polėkį. Delaney (2016) taip pat pabrėžia, kad bendrovės vadovai ir žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų žinoti, kaip tinkamai panaudoti darbuotojus, vietos specialistus ir samdyti tik labiausiai tinkamus profesionalus. Tai ypač svarbu, jei bendrovė planuoja toliau plėstis kitoje šalyje ir atidaryti savo filialus ar vietines parduotuves.

Bendrovės administravimo ir apskaitos sistemos turėtų būti paruoštos susidoroti su papildomu kiekiu verslo informacijos ir dokumentacijos, kurios nėra vykdant veiklą vidaus rinkoje. Įmonės privalo neturėti finansinių rūpesčių eksporto tyrimams atlikti ir operacijoms vykdyti ir būti pasiruošusios taikyti technines ir rinkodaros žinias, siekiant patekti į užsienio rinkas. Jeigu šių žinių lygis yra nepakankamas arba jų apskritai nėra, nemažą dalį investicijų reikėtų skirti šiems darbuotojų mokymams. Kalbant apie rinkodaros išmanymą, įmonė turi pakankamai gerai išmanyti vietinę rinką, kad galėtų perkelti šią patirtį į užsienio rinką. Galiausiai būtina suderinti bendrovės eksporto planus ir ambicijas, tokius kaip naujų produktų įvedimą į rinką, investicijas, plėtrą su esamais planais

vietinėje rinkoje. Nesant tokio suderinimo eksportas gali gerokai išbalansuoti bendrovės veiklą ir prarasti planuotas pajamas.

Kadangi bendrovės susiduria su daugybe iššūkių rinkoje rinkodaros produktų ar paslaugų atžvilgiu. Jos turi turėti veiksmingą planavimo programą, tobulinti veiksmingos strategijos vykdymą, nepertraukiamą produktų tiekimą, transportavimą, rinkodaros veiklą, kurios reikalavimai ir rezultatai skirtusi skirtingose šalyse bei atitiktų vietinę prekybos politiką, teisės aktus, infrastruktūrą ir kultūrą (Surugiu ir Surugiu, 2015).

Norint įvardinti ar bendrovė yra pasirengusi eksportui, būtina atlikti tyrimą, kuris parodo ar bendrovė siūlo produktą, kuris yra pranašesnis už tos pačios kategorijos produktus, parduodamus užsienio rinkose. Norint, kad klientams užsienio šalyje tektų mokėti už importuotą produktą daugiau nei už vietines jo alternatyvas, importuoti produktai turi išsiskirti kokybe ir naudingumu klientams, kad pateisintų šias papildomas išlaidas. Hargrave'ris (2015) teigia, kad bendrovės produktai gali būti paklausūs užsienio šalyse ir tenkinti vartotojų poreikius, kurie nebuvo patenkinti šalies vidaus rinkoje. Norint tai išsiaiškinti reikia atlikti išsamų tyrimą. Pradėti eksporto veiklą neatlikus išankstinių tyrimų yra labai rizikinga. Vis daugiau šių sričių tiriančių mokslininkų pažymi rinkodaros pasirengimo svarbą sėkmingam žengimui į naujas rinkas. Pavyzdžiui, Surugiu ir Surugiu (2015) pažymi, kad vis didėjanti rinkodaros svarba išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse yra glaudžiai susijusi su globalizacijos procesu. Būtina, kad rinkodarai skiriamos išlaidos būtų efektyvios ir sukurtų pridėtinę vertę bendrovėms ir jų produktams bei leistų perkelti tą pridėtinę vertę į eksporto rinkas. Anot Field'o, Rastogi'rio ir Rich'o (2013), tarp daugiau nei 150 „Fortune 500“ bendrovių, kurios viešai praneša apie savo reklamos išlaidas, beveik trečdalis išlaidų yra skiriama reklamai kaip ir kapitalo išlaidoms. Taip pat Field'o, Rastogi'rio ir Rich'o (2013) tyrimas rodo, kad bendrovės visame pasaulyje rinkodarai skiria daugiau nei 1 trilijoną dolerių. Todėl turėdamos tokius didelius biudžetus bendrovės, žengdamos į užsienio rinkas, turi atidžiai ištirti savo prekinių ženklų ir produktų portfelius ir sutelkti dėmesį tik į didelę grąžą suteikiančias iniciatyvas.

Rinkodara yra svarbus elementas, kalbant apie bendrovės galimybes įžengti į užsienio rinkas. Kuriant tarptautinės plėtros strategiją, rinkodaros planavimo procesas turi būti vienas iš pagrindinių elementų. Vadovams sutelkus dėmesį į konkurencinių pranašumų nustatymą reikėtų atlikti reguliarius rinkodaros veiksmingumo vertinimus. Surugiu ir Surugiu (2015) teigia, kad bendrovė turi peržiūrėti savo verslo strategiją, ir nuspręsti kaip patekti į užsienio rinkas, pasitelkiant agresyvesnę politiką nei, bet kada anksčiau, norint išsaugoti bendrovės eksporto veiklą naujose rinkose, ir padaryti ją pelningą bei kuo greičiau užtikrintų konkurencinį pranašumą. Bendrovės vadovai turėtų sutelkti savo sprendimus ir išteklius žengimui į naujas rinkas, skiriant pagrindinį dėmesį inovacijoms ir kurti produktus, kurie atitiktų naujų rinkų poreikius. Šis gebėjimas pasiūlyti užsienio rinkai to, ko ji pageidauja, yra būtent tai, dėl ko eksportuojančios bendrovės pastangos ilgainiui susilaukia sėkmės.

Tvari konkurencija pasaulinėje rinkoje reikalauja didelio bendrovės gebėjimo prisitaikyti. Bendrovė gali būti gana konkurencinga vietos rinkoje, kur reguliavimas ir vartojimo tendencijos gali būti stabilios be vyriausybės reguliavimo pastangų. Tačiau žengdama į užsienio rinką, bendrovė susiduria su naujomis reguliavimo taisyklėmis, reikalavimais, poreikiais, vartotojų tendencijomis kurie skatina įmonę prisitaikyti ir kartu išsaugoti veiklos pelningumą. Prisitaikymo koncepcija reiškia daugiau nei prisiderinimas ir eksperimentavimas produktais bei paslaugomis naujoje rinkoje. Norint prisitaikyti prie naujų rinkos sąlygų, bendrovė turi persvarstyti savo verslo modelius, procesus, strategijas ir sudėtingų sistemų su daugeliu suinteresuotųjų šalių valdymo įgūdžius (Reeves ir Deimler, 2011).

Kaip pradinį tašką prieš imantis tarptautinės plėtros, bendrovė turėtų atlikti išsamią ir sąmoningą išorinės rinkos aplinkos analizę. Bendrovė taip pat turėtų būti efektyvi priimant naujus sprendimus ir keisti verslo modelį, siekiant įtraukti naują žinių srautą, autonomiją, įvairovę, lankstumą ir rizikų diegimo metodus, kurie galėtų prisidėti prie glaudesnių ir pažangesnių santykių su tarptautiniais klientais ir partneriais.

Tačiau, jei vieni mokslininkai pabrėžia poreikį būti lanksčiais ir prisitaikančiais žengiant į tarptautinę rinką, kiti teigia, kad standartizacija gali padaryti patekimą į užsienio rinkas paprastesnį. Pavyzdžiui, Ghauri's bei Cateora's (2010) ir Delaney (2016) teigia, kad tarptautiniu mastu bendrovės turėtų siekti panašių reikalavimų, kuriuos būtų galima patenkinti tuo pačiu produktu ir tokiu būdu standartizuoti jų rinkodaros priemonių derinį užsienio šalims, siekiant gamybos masto ekonomijos. Nepaisant to, Surugiu ir Surugiu (2015) pažymi, kad nėra vieno universalaus požiūrio, tinkančio visoms bendrovėms ir verslo atvejams, nes tai priklauso nuo aplinkybių, pajėgumų ir išteklių, kuriuos papildo konkrečios užsienio šalies vietinio konteksto sąlygos. Tačiau rinkodaros vadybininkai, ruošdamiesi patekti į naujas rinkas, gali ieškoti panašumų visose šalyse, tai leistų standartizuoti rinkodaros sprendimus. Kita vertus, atidžiau stebint kiekvieną potencialią eksporto šalį, rinkodaros vadybininkai turėtų priimti sprendimus dėl pritaikymo ir prisitaikymo prie skirtingų rinkų. Panašios paklausos patenkinimas skirtingose šalyse gali būti efektyvus standartizuojantis rinkodaros priemonių komponentas, tačiau kitas priemones, pvz., reklamos strategijas, reikėtų pritaikyti atsižvelgiant į šalių kultūrinius skirtumus.

Šiuolaikiniame technologijų laikmetyje reikia įdėti nemažai pastangų vertinat visą informaciją apie konkrečią užsienio rinką ir atliktus preliminarinius rinkos tyrimus. Bendrovės šiandien turi beveik neribotą laisvę pradėti eksportuoti savo produktus ir paslaugas. Svarbiausias tikslas yra sukurti vertingą produktą ir rasti potencialią užsienio rinką, kurioje šis produktas yra paklausus.

2.3 Produkcijos tinkamumo skirtingoms užsienio rinkoms vertinimas

Tarptautinė prekyba yra vykdoma tuomet, kai visos prekiaujančios pusės gauna naudą iš vykdomos veiklos. Prekybos įtaka valstybių ekonominiam augimui turi didelę reikšmę. Tarptautinės prekybos augimas tiesiogiai veikia gyventojų gyvenimo kokybę ir jų standartus. Dėl šių priežasčių valstybės skatina vietinės produkcijos eksportą pasitelkdamos įvairias programas.

Eksporto plano parengimo metu reikia įvertinti daug kriterijų, kurie veikia parduodamą produktą. Eksportuojant į užsienio rinką reikėtų atsižvelgti į keletą produktų tinkamumo kriterijų tokių kaip: muitai, esančios kvotos, importo licencijavimo reikalavimai, kokybė, transportavimo išlaidos, kultūrinė ir etninė aplinka, teisinė aplinka, mokestinė aplinka, politinė aplinka, įpakavimas, kokybė ir t.t. Visi esantys reikalavimai yra eksporto barjerai pagrįsti sauga, kokybe ir mokestiniu pagrindu. Kadangi eksporto reikalavimai veikia produkto konkurencingumą užsienio rinkoje ir prideda papildomų išlaidų, reikia įvertinti ir apskaičiuoti kokią įtaką jie turės eksportuojamai produkcijai užsienio šalyje. Visi vertinimai yra skirstomi į keletą tarptautinio verslo rizikų. Tarptautinis verslas, veikdamas skirtingose rinkose, susiduria su keturiomis rizikomis: tarpkultūrinė rizika, šalies rizika, finansinė ir komercinė rizika (Cavusgil, 2012).

Skirtingai nuo šalies, finansinės ir ekonominės rizikos, tarpkultūrinė rizika, esanti sunkiai identifikuojama ir analizuojama, bet jos poveikis tarptautiniam verslui, taip pat tarpasmeniniams mainams, yra gilus ir platus. Kultūros poveikis grandinės vertės veiklai, tokiems dalykams kaip produktams ir paslaugų dizainui, rinkodarai ir pardavimams yra labai svarbūs.

Žmonės parodo savo kultūrą per vertybes, idėjas, požiūrį, elgesį ir simbolius (Cavusgil, 2012). Kultūriniai skirtumai lemia vartotojų produktų pasirinkimą. Todėl norint pasiekti teigiamų eksporto veiklos rezultatų reikia įvertinti tarpkultūrinius skirtumus eksportuojant produkciją į skirtingas šalis. Kultūriniai barjerai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti, yra kalba, religija, vertybių sistemos, įsitikinimai, elgesys ir normos. Cavusgil'as (2012) teigia, kad šie skirtumai veikia visus tarptautinio verslo aspektus ir dažnai jie apsunkina paprastumą bendraujant. Eksportuojančios įmonės privalo kurti ar modifikuoti produktus ir jų pakuotes atsižvelgiant į kultūrą, net dėl spalvos (Cavusgil, 2012).

Vykdam tarptautinę prekybą, būtina įvertinti eksportuojamų produktų naudą potencialiems klientams naujoje tikslineje rinkoje (Westwood, 2012). Atsižvelgiant į šiuos vertinimus, gali reikėti modifikuoti arba keisti eksportuojamą produktą, kad būtų geriau patenkinami klientų poreikiai. Svarstant eksporto į užsienį klausimą, pirkėjų sprendimai yra labai svarbus veiksnys. Būtina užtikrinti, kad eksportuojamas produktas atitiktų vartotojų lūkesčius ir tenkintų jų poreikius. Sakarya's (2007) pabrėžia, kad vertinant produkto tinkamumą naujai rinkai, vartotojų požiūris į prekes ir paslaugas iš užsienio bei jų kilmės šalį ar bendrovę yra labai svarbūs veiksniai. Pavyzdžiui, tai, ką Lietuvos vartotojai gali suvokti kaip aukščiausios kokybės pieno produktą su išskirtinėmis skonio savybėmis, Italijoje ar Prancūzijoje gali būti mažiau vertinama, nes pieno gaminių gamavimo kultūra yra gerokai labiau išsivysčiusi dėl turtingos Italijos ar Prancūzijos vietinių gamintojų istorijos.

Kitas svarbus aspektas, į kurį reikėtų atsižvelgti prieš eksportuojant produktą į užsienio rinkas, yra produkto kokybė. Neskaitant to, kad tai yra pagrindinis svertas bet kurios bendrovės sėkmei, produkto kokybė taip pat yra reikšmingas faktorius, lemiantis bendrovės įvaizdį užsienio rinkose. Nepaisant galingų rinkodaros kampanijų ir gerai organizuotos eksporto logistikos, vartotojai eksportuojančią bendrovę galiausiai vertins pagal produkto kokybę. Tarptautinė Standartizacijos Organizacija (ISO) reglamentuoja kokybę ir esamus standartus. Kompanijos turinčios pripažintus globalius standartus yra labiau vertinamos.

Valstybiniai standartų reikalavimai gali tapti lemiamu veiksnium apribojančiu įmonės galimybes eksportuoti produkciją į tam tikras šalis. Fernandes'as, Ferro'is ir Wilson'as (2014) teigia, kad griežtesni standartai importuojančioje šalyje, palyginti su eksportuojančia šalimi, sumažina eksporto įmonių tikimybę dalyvauti prekyboje. Santykinis standartų ribojimas taip pat trukdo eksportuojančioms įmonėms patekti į naujas rinkas ir lemia pasitraukimo atvejų didesnę skaičių iš tų rinkų. Mažesni eksportuotojai yra mažiau linkę įeiti į naujas rinkas dėl griežtų standartų.

Importo licencijos, kurių reikalauja užsienio valstybės, dažniausiai yra asocijuojamos su rinkos protekciniais barjeriais. Eksportuojančios bendrovės turi susipažinti kokie importo reikalavimai yra pasirinktoje šalyje ir ar importuojanti įmonė turi reikalingas licencijas veiklai vykdyti. Šie vertinimai leidžia kompanijoms išvengti pristatymo ar su apmokėjimų susijusių rizikų.

Savo tyrime Duvaleix'as-Treguer'is ir kt. (2015) akcentuoja ryšį tarp produktų etikečių kokybės ir eksporto rezultatų, kaip atvejų tyrimą pasitelkiant sūrio pramonę. Kokybės ženklų klijavimo ant produktų poveikis yra pastebimas, nors ir skiriasi tarp rinkų. Vis dėlto Europos Sąjungos šalyse kokybę patvirtinančių etikečių vaidmuo yra didesnis nei kitose šalyse (Duvaleix-Treguer ir kt., 2015).

Kaip parodė Prancūzijos sūrių pramonės patirtis, norint eksportuoti į užsienio valstybes, o ypač į Europos Sąjungos šalis, būtina taikyti tinkamą kokybės ženklimą. Norėdama eksportuoti didesnius kiekius ir skatinti pardavimus, bendrovė turi sukurti kokybišką gamybos sistemą, kuri galėtų būti lengvai matoma klientams ir patvirtintų eksportuojamo produkto kokybę.

Parengdami eksporto kontraktą kompanija turi atsižvelgti į Incoterms - pasaulinės prekybos taisyklės, kurios yra neatsiejamos nuo pardavimo sąlygų tarptautiniame versle. Hinkelman'as (2008) nurodo, kad Incoterms taisyklės gali atrodyti panašios į vidaus prekybos sutartyse vartojamas sąvokas, jų reikšmė dažnai skiriasi. Incoterms 2010 tarptautinės prekybos sąlygos, – tai vienodų taisyklių rinkinys, apibrėžiantis, kaip reikia suprasti tarptautinius komercinius terminus, apibrėžiančius pirkėjų ir pardavėjų kaštus, riziką ir įsipareigojimus tarptautiniais sandoriais parduodamų produktų pristatymo požiūriu (Hinkelman, 2008). Incoterms parengė Tarptautinės Prekybos Rūmai, o dabartiniame 2010 m. leidime yra 11 Incoterm taisyklių: 7 taisyklės bet kokioms transporto rūšims ir 4 taisyklės jūrų ir vidaus vandenų transportui (International Chamber of Commerce, 2010). Pirmoji taisyklių klasė, taikoma visoms transporto rūšims, gali būti naudojama net tais atvejais, kai nėra jokio jūrų transporto ir tais atvejais, kai laivas naudojamas tik tam tikrai prekės gabenimo atkarpai. Lyginant su ankstesne Incoterms 2000 laida, 2010 m. laidoje taisyklių skaičius buvo sumažintas nuo 13 iki 11.

Būtina pažymėti, kad Incoterms gali būti naudojama arba ne ir jei šalis pageidauja naudoti Incoterms, tai reikėtų konkrečiai nurodyti prekybos sutartyje. Incoterms sutartyje turėtų būti aiškiai apibrėžtos aiškinimo taisyklėmis, kaip apibrėžta naujausioje Incoterms versijoje, o papildomos nuostatos turėtų užtikrinti tinkamą terminų taikymą. Hinkelman'as (2008) pabrėžia, kad Incoterms yra kaip įstatymai, jei iškyla ginčas, teismai ir arbitrai apsveria tokius aspektus, kaip pardavimo sutartis jei Incoterms yra naudojamas, ir nusprendžia kuri šalis turi prekes ir kokie mokėjimai buvo atlikti bei kas kurioje prekybos vietoje yra atsakingas už tam tikras operacijas ir jų atsakomybes. Tarptautinės prekybos sutarties šalys gali įtraukti Incoterms į savo sutartį dėl įvairių priežasčių. Pirmia, jei jos nori aiškiai nurodyti kiekvienos šalies rizikas ir įsipareigojimus dėl prekių pristatymo. Tai gali būti pristatymo datos, gabenimo būdas ir sąlygos, pristatymo sąlygos ir pristatymo įrodymas, kai nuostolių rizika perduodama iš pardavėjo pirkėjui, transporto išlaidų padalijimas tarp šalių ir kt. Incoterms yra būdas nustatyti pagrindinius gabenimo ir pristatymo terminus glaustai ir sutrumpintai. Hinkelman'as (2008) taip pat nurodo, kad vien tik Incoterm taisyklių nepakanka, norint išreikšti visus sutarties šalių ketinimus, kadangi jos netaikomos paslaugų sutartims, neapsaugo šalių nuo nuostolių rizikos, nenustato teisių gynimo priemonių už sutarties pažeidimą, nenustato sutartinių teisių ir įsipareigojimų, išskyrus atvejus, susijusius su pristatymo klausimais, ir nenustato, kaip bus perduodama nuosavybės teisė į prekes. Todėl Incoterm taisyklės gali būti labai naudingos, tačiau jos turi ir trūkumų. Naudojant netinkamai, Incoterms taisyklės gali sukelti dviprasmiškumą prekybos sutartyje. Todėl būtina suprasti Incoterms taikymo sritį ir tikslą bei apibrėžti tokius svarbius aspektus kaip pristatymo būdas, prekių nuosavybės teisės perdavimas, rizikos perdavimas ir muitinės formalumų atlikimas prieš pasikliaujant Incoterms taisyklėmis.

Pasirenkant Incoterms taisykles ir kitus sutartinius duomenis, reikėtų apvarstyti produktų pristatymą. Eksportuojant produktą reikėtų įvertinti užsienio valstybės politiką, būtina žinoti pakuotės, etiketės, dokumentacijos ir draudimo reikalavimus. Savo eksporto vadove Daley's ir Scott'as (2000) teigia, kad eksportuotojas turi užtikrinti, kad eksportuojami produktai būtų supakuoti teisingai, kad jie atvyktų į pristatymo vietą kokybiškai, būtų tinkamai paženklinti, tinkamai apdoroti ir atvyktų laiku ir į tinkamą vietą. Taip pat produkcija turi būti tinkamai pagal eksportuotojo šalies ir užsienio šalies

teisinius reikalavimus dokumentuota, tinkamai apdrausta nuo žalos, nuostolių, gedimų ar vėlavimo. Atsižvelgiant į šių taisyklių sudėtingumą ir jų skirtumus skirtingose šalyse, yra galimybė bendradarbiauti su tarptautiniais ekspeditoriais, kad jie atliktų visas šias sudėtingas operacijas. Tarptautinis ekspeditorius – tai agentas, dirbantis su eksportuotoju ir gabenantis krovinius į užsienio šalis (Daley ir Scott, 2000). Ekspeditoriai yra susipažinę su pristatymo metodais, užsienio šalių importo taisyklėmis ir tarptautinei prekybai reikalingais dokumentais. Todėl ekspeditoriai gali kvalifikuotai atlikti transportavimo paslaugas ir žinoti konkrečių prekių pakavimo reikalavimus, norint užtikrinti jų saugumą pervežimo metu. Jie taip pat gali pasirūpinti reikiama erdve pasirinktoje transporto priemonėje ir patarti dėl siuntimo kainų, konsulinių mokesčių, uosto mokesčių ir kitais tarptautinių pervežimų klausimais. Pirmą kartą pradėdant eksporto operacijas yra naudinga konsultotis su ekspeditorių bendrove, norint nustatyti tarptautinio gabenimo būdą, atsižvelgiant į eksportuojamą produktą ir paskirties šalį.

Produkcijos ženklavimas yra svarbus ne tarifinis barjeras eksportuojamoms įmonėms. Muitinės reikalauja specialaus ženklavimo, išverstų nurodymų ar specialių pakuotės būdų, kad atitiktų vietos reikalavimus. Produkcijos įpakavimas ir žymėjimas yra kontroliuojamas vietinių įstatymų, dėl šių priežasčių eksporto vadybininkai turi atsižvelgti į valstybės reikalavimus kaip produkcija turi būti supakuota norint išvengti papildomų išlaidų.

Produkto pavadinimas ir įpakavimas turi didelę įtaką produkto sėkmei užsienio rinkoje, kadangi skirtingos vertybės ir simboliai skirtingoje kultūroje gali reikšti iškreiptą rinkodaros žinutę apie produktą. Eksportuodami rinkodaros vadovai privalo atsižvelgti priimdami sprendimus į valstybės kalbą, religiją ir vietos papročius. Esantis kultūriniai skirtumai turi būti pritaikyti prie eksportuojamos rinkos kultūros ir atitikti užsienio šalies reikalavimus.

Siunčiant produktą į užsienį, svarbu tinkamai jį ženklinti, kad priimančiai šaliai ir ekspeditoriams būtų lengviau priimti ir atpažinti siuntas. Tinkama etiketė turėtų atitikti šalies ir užsienio šalies pristatymo taisyklių reikalavimus, užtikrinti, kad pakuotė būtų tinkamai tvarkoma, nenuslėpti pristatomos prekės turinio tapatybės ir atitikti saugos ir aplinkosaugos standartus. Užsienyje esantis pirkėjas paprastai nustato reikalavimus krovinio eksporto etiketėms, kad būtų lengviau krovinį identifikuoti. Tačiau Daley's ir Scott'as (2000) nurodo šiuos pakuočių žymenis, kurie yra labiausiai paplitę: siuntėjo ženklas, kilmės šalis, svorio žymėjimas, tvarkymo ženklai tarptautinių vaizdinių simbolių forma, atsargumo ženklavimas, pristatymo uosto nuoroda, pakuočių skaičius ir dėžių dydis bei etiketės dėl pavojingų medžiagų. Siekiant užkirsti kelią nesusipratimams, neteisingiems pristatymams ir vėlavimams, vežimo pakuotės turėtų būti aiškiai pažymėtos. Ženklų aiškumas yra labai svarbus, norint išvengti klaidingo siuntos nukreipimo, kuris lemia papildomas išlaidas ir užtrunka ilgesni laiką pakartotiniam pristatymui. Tokiu atveju eksportuotiems produktams prekybos sutartyse gali būti taikomos sankcijos dėl įsipareigojimų nevykdymo pristatant paslaugas ar prekes sutartu terminu.

Renkantis tarptautinio pristatymo būdą svarbu, kad bendrovė apsvaistytų siuntimo išlaidas, pristatymo grafiką ir pristatyto produkto prieinamumą užsienio pirkėjui. Pavyzdžiui, nors pristatymas pasitelkiant oro vežėjus gali būti brangesnis nei jūros keliais, pristatymo skrydžiais kaštai būti mažesni dėl mažesnių išlaidų pervežimui šalies viduje ir greitesnių pristatymo terminų, kurie tam tikromis aplinkybėmis gali būti labai svarbūs. Be to, prieš pristatant produktą eksportuojanti įmonė turėtų pasitarti su užsienio gavėju dėl prekių pristatymo vietos. Daley's ir Scott'as (2000) nurodo, kad užsienio pirkėjai dažnai nori, kad eksportuojami produktai būtų pristatomi į laisvosios prekybos

zonas arba uostus, kuriuose jie netaikomi importo muitai. Be to, siekiant apsaugoti eksportuojamas prekes nuo netinkamų oro sąlygų, įvairių tvarkymo ir kitų tarptautinio vežimo pavojų, eksportuotojas privalo pasirūpinti draudimu. Daley's ir Scott'as (2000) rekomenduoja, kad pagal prekybos sutarties sąlygas eksportavimo šalis būtų atsakinga už draudimą, eksportuotojas turėtų įsigyti jam priklausanti prekių draudimo polisą arba apdrausti eksportuojamas prekes pagal ekspeditoriaus nurodytą draudimą. Kita vertus, jei prekybos sutartis įpareigoja pirkėją užsienyje įgyti draudimą siuntai, eksportuotojas neturėtų pasikliauti pirkėjo žodžiu, kad buvo nupirktas tinkamas draudimas, ir turi reikalauti teisėtų draudimo dokumentų peržiūrai. Tai reikia padaryti siekiant apsaugoti eksportuojančią įmonę nuo didelių nuostolių, jei būtų padaryta žala kroviniui, tuo atveju, jei pirkėjas tinkamai neapdraustų krovinio.

Šiuo globalizacijos laikotarpiu dauguma valstybių stengiasi tapti liberalesnėmis užsienio prekybai ir mažinti apribojimus tarptautinei prekybai. Muitų ir kvotų įtaka yra lemiama tarptautinėje prekyboje dėl šios priežasties stambios bendrovės analizuoja muitų tarifus skirtingose rinkose.

Pasak Friedman'o (2014) skirtumai muitų tarifuose panašioms produktams sukuria galimybę išmaniesiems vadovams ir jų darbuotojams pasiūlyti importuojamiems gaminiais dizaino pakeitimus, siekiant sumažinti muitų tarifus importuojamiems produktams. Bandoma nustatyti kaip produktą importuoti bei kokioje stadijoje, pavyzdžiui galutinį produktą ar kaip tarpinį produktą, kuris bus apmokestintas žemesniu maito tarifu nei galutinis produktas. Apskaičiuoti galutinę eksportuojamo produkto kainą, įvertinant muitus, krovinio įvežimo tarifus ir mokesčius yra vienas svarbiausių kriterijų norit vykdyti veiklą.

Muitų tarifų skirtumai suteikia galimybę įmonėms pasirinkti rinkas, kuriose gaminama produkcija gali būti konkurencinga. Daugeliu atvejų importuojanti šalis pasirūpina visais šiais mokesčiais, tačiau šios išlaidos turi įtakos, kiek importuojantis pirkėjas nori sumokėti už produktą. Kiekviena šalis turi savo prekybos politiką ir mokesčius, susijusius su importuojamomis prekėmis.

Atliekant eksporto išlaidų ir kainų nustatymą, eksportuojanti bendrovė turėtų įvertinti keturis svarbiausius aspektus parduodant produktą užsienio rinkoje: tinkamą kainų nustatymą, išsamias ir tikslias kainų užklausas, pardavimo sąlygas ir pasirinktą mokėjimo metodą (Daley ir Scott, 2000). Atsižvelgiant į šiuos keturis aspektus matome, kad kainodara yra labai problematiška ir kelianti daugiausiai klausimų. Kaip ir parduodant vidaus rinkoje, produkto kaina tiesiogiai lemia pajamas, kurias eksportuotojas gaus iš prekybinio sandorio. Eksportuotojas, siekdamas nustatyti kainą, turi atlikti rinkos tyrimus, siekiant nustatyti įvairius faktorius. Jei kaina per didelė, produktas nebus paklausus užsienio rinkoje; tačiau jei kaina per maža, eksportuojanti bendrovė gali turėti sunkumų dėl įplaukų arba net susidurti su eksporto grynaisiais nuostoliais. Siekiant apskaičiuoti, ar eksportuojamas produktas yra finansiškai perspektyvus, reikia įvertinti du pagrindinius veiksniai: gamybos sąnaudas ir sąnaudas, susijusias su produkto pristatymu tikslinėje rinkoje. Daley's ir Scott'as (2000) nurodo, kad bendrovės, kurios ketina eksportuoti, dažnai taiko pridėtinį eksporto kainų skaičiavimo metodą. Taikant šį skaičiavimo metodą, eksportuotojas iš pradžių vertina gaminio vidaus gamybos sąnaudas, o po to prideda papildomų išlaidų moksliniams tyrimams ir plėtrai, administravimui, pridėtinėms išlaidoms, ekspedijavimui, muitams, platintojų maržoms ir pelnui. Anot Daley'no ir Scott'o (2000), toks kainodaros metodas dažnai atveda į situaciją, kai produktas tampa nebe konkurencingas. Siekiant to išvengti, bendrovei rekomenduojama taikyti ribinių kaštų kainų apskaičiavimo metodą. Taikant ribinių kaštų kainų apskaičiavimo metodą, atsižvelgiama į tiesiogines eksportuojamų produktų gamybos ir pardavimo išlaidas, nustatytas iš apyvartos.

Nustatoma galutinė kaina, už kurią gaminiai negali būti parduodami be nuostolių. Apskaičiavus visas faktines eksporto išlaidas, eksportuojanti bendrovė turėtų suformuluoti apytikrą kainą vartotojui tikslinėje užsienio rinkoje, remiantis eksportuotojo pajamų politikos principais.

2.4 Naujų rinkų parinkimas įmonės produkcijos eksportui

Naujos rinkos parinkimui taikomas sisteminis tarptautinės rinkos pasirinkimo metodas, kuris padeda sąmoningai pasirinkti eksporto veiklai tinkamą rinką. Tarptautinės rinkos pasirinkimo procesas yra skirtas tinkamos užsienio šalies, kurioje eksportuojanti bendrovė galėtų konkuruoti ir plėtoti savo konkurencinius pranašumus, paieškai (Andersen ir Buvik, 2002). Sisteminis tarptautinės rinkos parinkimas apima išsamios informacijos apie tikslinę rinką analizę. Šio metodo pagalba tirama su įtaka šaliai ir rinkai darančiais veiksniais susijusi informacija, daugiausia antrinių duomenų forma. Visa gauta informacija yra naudojama priimant naujos rinkos pasirinkimo sprendimą. Planuojant eksporto veiklą, įmonei būtinas tinkamas pasirengimas, kuris apima pastangas kruopščiai apsvarstyti svarbiausius veiksnius, kurie lemia eksporto veiklos sėkmę. Šalys gali labai skirtis pagal savo geografinę vietą ir ekonominio išsivystymo lygį, todėl produktus eksportuojantiems gamintojams vienos šalys tampa patrauklesnės, o kitos mažiau patrauklios. Produkto įvedimas į naują užsienio rinką yra sudėtingas procesas, nes reikalauja išteklių, kurie turi reikšmingos įtakos eksportuotojo veiklos rezultatams.

Sisteminiam tarptautinės rinkos pasirinkimo modelyje priežastinių ryšių procesui tenka pagrindinė vieta. Sarasvathy's (2001) priežastingumo procesą apibrėžia kaip veiksmų, kurie yra pagrįsti tikėtina grąža, panaudojimu. Sisteminis modelis analizuoja svarbius veiksmus ir tikslus, o tada vertina alternatyvas, skirtingas rinkas ir kitus šaliai bei rinkai būdingus specifinius veiksmus. Kiekvieną iš apskaičiuotų veiksmų sprendimų eksportuotojas įvertina ir palygina su visomis alternatyviomis rinkomis. Skaičiavimai turėtų būti kuo tikslesni, nes tarptautinės rinkos pasirinkimas yra itin sudėtingas procesas, kuris nustato įmonės eksporto sėkmę. Remiantis skaičiavimais, eksportuojanti bendrovė nustatys ateities grąžos ir būsimų investicijų, kurių reikia norint išlaikyti eksporto veiklą, alternatyvas.

Albaum'as (2016) teigia, kad eksporto rinkos atranka remiasi rinkos tikrinimo procedūromis kurias sudaro:

- potencialios rinkos tyrimas (geografinis segmentavimas, bendrieji rinkos rodikliai, produkto specifiniai rinkos rodikliai ir rinkos potencialo įvertinimas)
- socialinis ir ekonominis segmentavimas (paklausos kiekybiniai ir kokybiniai indikatoriai bei konkurencingas pasiūlos, platinimo ir reklamos modeliavimas)
- potencialių pardavimų įvertinimas (rinkose ir sektoriuose)
- pelningumo apskaičiavimas (rinkų ir segmentų reitingavimas bei galutinis rinkos pasirinkimas)
- strateginis planavimas

Ruošiant eksporto rinkodaros planą reikia įvertinti įmonės privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes pasitelkiant SWOT analizę. Be šios analizės sunkiau priimti efektyvius verslo sprendimus. Ši analize padeda įmonei greičiau nuspręsti kurios rinkos yra labiau vertinamos, o kurios bus nepriimtinos dėl turimų įmonės išteklių.

Vienas iš svarbių veiksnių, į kuriuos reikia atsižvelgti parenkant naują rinką, yra žmogiškieji ištekliai. Hatonen'as (2009) paaiškina žmogiškųjų išteklių specifiškumo sąvoką ir teigia, kad apsirūpinimas žmogiškaisiais išteklių tarp organizacijų ir jų tinkamumas gali lemti rinkos pasirinkimą, kadangi su nestandartizuotais procesais susijusios sudėtingesnės užduotys reikalauja intensyvių pastangų. Susiduriama su tiekėjo užsakomųjų paslaugų ar apmokymu kaip naudotis paslaugomis ar produkcija poreikiu. Kitaip tariant, eksportuojančiai bendrovei gali tekti į kitą šalį eksportuoti ne tik patį gaminį, bet ir kai kuriuos gamybos proceso elementus, įskaitant žmogiškąjį kapitalą. Užsienio šalyse, kuriose yra palankios sąlygos ir užtikrintas kvalifikuotas žmogiškasis kapitalas, turėtų būti laikomos patraukliausiomis eksportui. Eksportuojančiai bendrovei svarbu iš anksto išsiaiškinti, kurios šalys turi kvalifikuotą personalą ir ar įmanoma sėkmingai įgyvendinti prekių ar paslaugų eksportui užsienio šalyje reikalingus procesus. Tokiu būdu, žmogiškasis kapitalas yra apibrėžiamas kaip vienas iš pagrindinių tyrimo reikalaujančių veiksnių, aktualių renkantis užsienio rinką eksportui.

Kitas vertinamas veiksnys yra gamybinių pajėgumų didinimo veiksnys. Šis veiksnys yra susijęs su išlaidų mažinimu, pelno padidinimu ir eksportuojančios bendrovės finansinių rodiklių pagerėjimu dėl eksporto į konkrečią šalį. Hatonen'as (2009) nurodo, kad pajėgumų didinimas užtikrina eksportuojančiai bendrovei galimybę sutelkti dėmesį į pagrindines kompetencijas, padeda per eksportą siekti lankstumo, pagreitina procesus ir, ištraukus į eksporto veiklą, sutrumpina pardavimo laiką. Be to, rinkdamasi užsienio rinką, bendrovė taip pat turėtų įsitikinti, ar gaus prieigą prie lanksčios ir kvalifikuotos darbo jėgos, išteklių ir klientų, kurių galbūt nėra vidaus rinkoje, ir ar pavyks pagerinti paslaugų bei produktų kokybę (Hatonen, 2009; Heikkila ir Cordon, 2002). Svarstant apie eksportui tinkamiausią užsienio rinką, svarbu užtikrinti, kad eksportuojanti bendrovė galės sumažinti išlaidas, nuostolių dydį ir sutrumpinti laiką, reikalingą konkrečioms užduotims naujoje rinkoje atlikti, o taip pat patikrinti, ar užsienyje pradėtas verslas galėtų padėti bendrovei tapti patikimesne, lankstesne ir ar padidins našumą. Kitaip tariant, bendrovė turėtų būti įsitikinusi, kad eksportas į naują šalį padidins jos pajėgumus, o ne sumažins, ir naują rinką ji turėtų pasirinkti atitinkamai. Atliekant tarptautinės rinkos atranką, duomenys apie pajėgumų didinimą turėtų būti renkami kaip rinkos tyrimo dalis.

Vertinant užsienio šalies, kurioje norima pradėti eksportą, patrauklumą, dar vienas lemiantis veiksnys yra klientų lūkesčiai. Pageidautina, kad potencialiems užsienio šalies klientams įmonė jau būtų matoma. Pasak Graf'o ir Mudambi'o (2005), būtina didinti bendrovės matomumą naujojoje rinkoje, bendrovės ir jos klientų tarpusavio sąveikos laipsnį bei su prekių ir paslaugų naudojimu susijusį patogumą, kuris turėtų atitikti tos šalies klientų lūkesčius. Eksportuojanti bendrovė turėtų įvertinti klientų lūkesčius užsienio šalyje ir jei įmanoma, tokia šalis turėtų būti vertinama kaip labiau tinkama eksportui. Jei klientų lūkesčių užsienio šalyje patenkinti neįmanoma, tokia šalis turėtų būti laikoma mažiau patrauklia, nes tam, kad vietos pirkėjai galėtų įsigyti produktą, reikės daugiau pastangų ir išlaidų. Pradedant eksportą į naują šalį, būtina užtikrinti į naują rinką įvedamo produkto žinomumą vietiniam klientui, todėl prieš pradėdami prekiauti kurioje nors užsienio valstybėje, reikalinga pasirinkti tinkama rinkodaros programa. Klientų lūkesčių tyrimas gali būti atliekamas tarptautinės rinkos pasirinkimo proceso metu, o gauti klientų pageidavimų ir lūkesčių duomenys turėtų būti naudojami tolimesniame vertinimo procese.

Potencialių eksportui tinkamų šalių vertinimas neturėtų apsiriboti vien klientų pageidavimų analize ir produkto žinomumo užtikrinimu. Siekiant geriau suprasti skirtingų šalių ekonomines sistemas, taip pat reikėtų išnagrinėti daugybę ekonominių veiksnių, tokių kaip rinkos dydis, rinkos augimas, ir rinkos produktų suvartojimas.

Toks vertinimas dažnai atliekamas daugiakriteriniu sprendimų analizės būdu (angl. k. *MCD*A – *Multiple Criteria Decision Analysis*). Beim'as ir Lvesque'ris (2006) teigia, kad šio modelio naudojimas apima rodiklių vertinimą, įgytas žinias apie sprendimų procesus ir tiria galimus rezultatus. Šis modelis užtikrina vientisą ir nuoseklų vertinimą, kurio skaidrumas leidžia sprendimus priimančiam asmeniui pagrįsti gautus rezultatus.

Ekonominiai veiksniai, galintys daryti įtaką eksporto sėkmei, priklauso nuo užsienio šalies bendrojo vidaus produkto augimo tempo, prieigos prie finansinio kapitalo, pajamų prieinamumo, kalbos, vietinės kultūros, biurokratijos, korupcijos, perkamosios galios ir su turto nuosavybe bei valdymu susijusių iššūkių (Beim ir Levesque, 2006). Sudarant eksporto planą, labai svarbu suprasti kompanijos lūkesčius ir galimybes užsienio šalyje. Tai svarbu, nes ekonominės sąlygos užsienio valstybėje gali būti nepalankios produkto įvedimui į pasirinktą rinką. Tai, savo ruožtu, galėtų sumažinti pelną, padidinti nuostolius ar sukelti kitų finansinių problemų. Ekonominius veiksnius sudarantys elementai turėtų būti tiriami naudojant vietos ir tarptautinius ekonominių duomenų šaltinius, o patį tyrimą reikėtų atlikti iš anksto, dar prieš pradėdant eksporto veiklą naujoje užsienio rinkoje. Į šiuos duomenis reikėtų atsižvelgti rinkos pasirinkimo metu.

Cavusgil'as (2012) teigia, kad yra šeši pagrindiniai uždaviniai, kuriuos bendrovės vadovas turėtų atlikti, kad įsitvirtintų pasaulinėje rinkoje. Pasak autoriaus vadovas turi:

1. Išanalizuoti įmonės organizacinį pasirengimą eksportui.
2. Įvertinti įmonės produktų ir paslaugų tinkamumą užsienio rinkoms.
3. Atrinkti šalis, siekiant nustatyti patraukliausias eksportui būsimas užsienio rinkas.
4. Įvertinti pramonės šakos potencialą arba rinkos paklausą produktui arba paslaugai pasirinktose tikslinėse rinkose.
5. Pasirinkti kvalifikuotus verslo partnerius, platintojus ar tiekėjus.
6. Įvertinti įmonės pardavimo potencialą kiekvienai numatomai rinkai.

Ar įmonė yra pasirengusi eksportui vadovai įvertina išanalizavę organizacinius išteklius, personalo kvalifikaciją ir motyvaciją. Tokie vidiniai įmonės auditai padeda vadovybei įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias įmonės sritis. Organizacinio pasirengimo internacionalizuoti vertinimas yra nuolatinis procesas. Vadybininkai turi nuolat tikrinti įmonės gebėjimą modifikuoti savo produktus, kad atitiktų vietines sąlygas, poreikius ir skonį užsienio rinkose. Kai vadovybė patvirtina įmonės pasirengimą internacionalizacijai, tada nustato ar produktus kuriuos gamina ar paslaugas kurias teikia atitinka užsienio rinkoms keliamus reikalavimus. Veiksniai, rodantys produkto tinkamumą tarptautinėms rinkoms yra tokie kaip: ar esantis produktas turi aukštus pardavimų rodiklius vietinėje rinkoje, ar yra universalus skirtingoms rinkoms, ir ar yra kokie nors nepatenkintų pirkėjų poreikiai susiję su nauju produktu ar paslauga.

Šalių atrinkimas siekiant identifikuoti patraukliausias rinkas yra proaktyvus įvertinimas. Statistinė demografinių rodiklių, prekybos statistikos, aplinkos indikatorių, pramonės šakos rodiklių, makroekonominių rodiklių apžvalga, valstybės stabilumo ir verslo aplinkos vertinimas yra labai svarbus priimant sprendimą eksportuoti į potencialias šalis ar ne. Blogas statistinių rodiklių interpretavimas atneša įmonei finansinius nuostolius. Pasak autoriaus Cavusgil'o (2012) kelių metų statistiniai rodykliai parodo kurios rinkos traukiasi, o kurios didėja.

Potencialių rinkų atrinkimo metodologija yra dviejų rūšių: laipsniškas šalinimas arba indeksavimas ir reitingavimas (Cavusgil, 2012).

Vienas svarbiausių veiksnių eksportui – geografinė eksporto šalies padėtis. Atstumas tarp eksportuojančios įmonės šalies ir importo šalies turi įtakos eksportuojamų prekių kainai ir eksportavimo trukmei. Kuo geografiškai arčiau viena kitos yra eksportuojanti ir importuojanti šalys, tuo mažesnės yra transporto ir ryšių išlaidos bei tuo geresnė verslo sąveika, lengviau keistis informacija ir vystyti prekybą tarp dviejų šalių (Hakanson ir Ambos, 2010). Dauguma įmonių strategiškai pirmiausia eksportuoja į kaimynines šalis, kadangi geriau žino jų kalbą, kultūrą, teisinę aplinką ir t.t. Kita vertus, patirtį turinčios bendrovės yra linkusios dirbti ir su didesnę riziką turinčiomis valstybėmis, kurių potencialas nėra išnaudotas ir eksporto plėtros galimybės didelės.

Tebevykstanti globalizacija, taip pat komunikacijų ir transporto technologijų pažanga, leido sumažinti įsiskverbimo į naują užsienio rinką kaštus ir su tuo susijusią riziką daugiau nei prieš dešimtmetį. Netgi mažos įmonės dabar bendradarbiauja su kultūriškai nutolusiomis šalimis, įskaitant besivystančias rinkas ir besivystančias šalis. Eksportuojančios bendrovės ir naujos užsienio rinkos tarpusavio atstumo įvertinimas yra labai svarbus sprendimų priėmimo proceso etapas, galintis padėti numatyti, tam tikros šalies importuotojų verslo ypatumus, būsimas problemas ir papildomus nuostolius. Didelis geografinis atstumas reiškia didesnes produktų pristatymo į naują rinką sąnaudas bei ilgesnę pristatymo trukmę. Be to, gali būti ir kitų, su geografine padėtimi susijusių problemų, tokių kaip reikšmingas laiko skirtumas tarp eksportuojančių ir importuojančių šalių (Hakanson ir Ambos, 2010). Tai labai svarbu nuolatiniam bendravimui, ypač eksporto veiklos pradžioje. Geografinis atstumas, laiko skirtumas ir papildomos transportavimo išlaidos yra lengvai apskaičiuojami parametrai, todėl prieš pradėdamas eksportuoti, įmonės turi juos įvertinti.

Kitas svarbus veiksnys, kurį reikia įvertinti tarptautinės rinkos pasirinkimo proceso metu, yra užsienio šalies vyriausybės politika prekybos ir verslo klausimais. Steigdama verslą naujoje šalyje, eksportuojanti bendrovė turėtų nepamiršti biurokratijos masto, verslo vykdymui reikalingų procedūrų ir reglamentų skaičiaus, korupcijos lygio politikų ir tarnautojų tarpe bei vyriausybės stabilumo. Beim'as ir Levesque'ris (2006 m.) vyriausybės stabilumą apibrėžia kaip „valdymo rodiklį, kuris yra daugelio įmonių, piliečių, nevyriausybinių organizacijų, komercinės rizikos vertinimo agentūrų ir ekspertų grupių visuma“. Eksportuoti į šalį, kurioje biurokratijos ar korupcijos lygis yra aukštas, yra labiau rizikinga. Eksportui pasirinkta šalis turėtų turėti sukurtą žmogaus teisių ir politinės laisvės teisinį pagrindą, kad eksportuojanti bendrovė galėtų apsaugoti savo verslo interesus. Kultūros vertybių ir etinių įsitikinimų suderinimas yra svarbus veiksnys, nes tai apsaugo bendrovę nuo įvairių vyriausybės ir etikos standartų. Daugelyje šalių duomenys apie biurokratiją, korupciją ir etiką yra lengvai prieinami ir yra panaudojami priimanant strateginius verslo sprendimus.

Infrastruktūros plėtros lygis užsienio šalyje yra svarbus veiksnys. Infrastruktūra yra apibrėžiama kaip gerai išvystytų telekomunikacinių technologijų, tokių kaip informacinės ir ryšių technologijos, prieinamumas ir jų kainos įperkamumas (Hatonen, 2009). Įeinant į užsienio rinką svarbu, kad naujoji rinka galėtų bendrauti su eksportuojančia įmone be techninių kliūčių. Tai ypač svarbu pirmaisiais eksporto veiklos užsienio šalyje etapais, kai pasiūlius produktą naujai rinkai, būtinas bendrovės vadovybės vieningumas ir bendradarbiavimas. Neabejotinai svarbu bendrovei turėti galimybę susipažinti su naujausiais duomenimis apie tai, kaip sekasi produktą parduoti naujoje rinkoje, o tam būtinas efektyvus bendravimas. Gerai išvystyta ryšių infrastruktūra yra viena iš lemiamų veiksnių renkantis naują eksporto rinką.

Kai bendrovė turi verslo patirtį plėtojimo srityje ir sukaupusi tam tikrą duomenų bazę, įmonė sumažina mokslinių tyrimų ir plėtros poreikį, o tuo pačiu ir išlaidas bei laiką, kurių reikia integracijai

į naują rinką. Kai renkama iš keleto užsienio rinkų, tokios rinkos, kurios jau žino eksportuojamas prekes, turės pranašumą. Tiesioginės žinios apie tam tikrą rinką gali žymiai pagreitinti sprendimų priėmimo procesą, tačiau reikalauja didelės bendrovės patirties. Jei įmonė neturi ankstesnės darbo su užsienio rinkomis patirties, būtina atlikti tinkamus mokslinius tyrimus, padėsiančius išplėsti žinias apie tam tikras šalis ir rinkas.

Teisinė aplinka yra vienas labiausiai lemiančių veiksnių pasirenkant šalį eksportui. Tai labai sudėtingas veiksnys, apimantis aplinkos apsaugos ir saugumo taisykles, darbo reglamentus, verslo veiklą reglamentuojančią teisę, šalies nusikalstamą aplinką, intelektinę nuosavybę reglamentuojančias taisykles ir gaminių saugos taisykles (Beim ir Levesque, 2006). Dėl skirtingų visų šalių teisinių sistemų ir sudėtingo pačios teisės pobūdžio, šis aspektas reikalauja nuodugnaus kvalifikuotų tarptautinių teisininkų tyrimo. Svarbu atlikti kokybinius tyrimus, kurie padėtų apsaugoti eksportuojančią įmonę nuo netikėtų neigiamų teisinės sistemos padarinių užsienio šalyje. Galiausiai, pageidautina pasirinkti tokią eksporto šalį, kurioje yra draugiška teisinė sistema, siūlanti palankią aplinką tarptautinėms operacijoms. Ir atvirkščiai, siekiant užtikrinti verslo saugumą ir pelningumą, užsienio rinkų su neaiškia, klaidinančia ir nesuderinta teisine sistema geriau atsisakyti.

Klasikinėje literatūroje dažniausiai daugiausia dėmesio skiriama produkto įvedimo metodui ir rinkos pasirinkimo sprendimams, kitas svarbus dalykas, kurį būtina vertinti – produkto įvedimo laikas (Gallego ir kt., 2009). Dabartiniai tyrimai rodo, kad tarptautinėje prekyboje laikas yra tas veiksnys, kuris, siekiant suprasti internacionalizacijos procesą ir veiksmingai integruoti produktus į naujas rinkas, turėtų būti kruopščiai išnagrinėtas. Be to, yra tiesioginis ryšys tarp įvedimo laiko, įvedimo modelio pasirinkimo ir rinkos ar šalies pasirinkimo. Nors bendrovė siūlo patrauklius ir unikalius produktus, tinkamas laikas eksporto produktams ar paslaugoms yra svarbus, nes būtina užtikrinti, kad šie produktai būtų eksportuojami tinkamu laiku, kai užsienio šalis patiria tokio tipo produktų trūkumą. Jei įmonė nori eksportuojamo unikalios produkto privalumus išnaudoti užsienio rinkoje, būtina išsiaiškinti, ar tikslinėje šalyje pastebima tendencija vartoti tokio pobūdžio produkciją ar paslaugą. Priešingu atveju unikalūs pasiūlymas užsienio klientams liktų nepastebėtas, o tai reikštų eksporto nuostolius.

2.5 Produkto įvedimo į rinką būdai

Visos kompanijos, eksportuojančios produkciją į užsienio rinkas, susiduria su produktų įvedimo į rinką būdais. Produktų pardavimas užsienio rinkoje yra strateginis kompanijos tikslas ir yra išsamiai analizuojamas. Albaum'as (2016) teigia, jog tarptautinėje prekyboje yra naudojami du pagrindiniai komercinių operacijų vykdymo metodai kuriuos gali pasirinkti vadovybė – tiesioginis eksportas ir netiesioginis eksportas.

Tiesioginiam eksportui didelę įtaką turi didelių transnacionalinių kompanijų vystymasis. Globalios kompanijos įveda į naujas rinkas produktus, pateikdamos tiesiogiai pirkėjams. Dažniausiai tiesioginis eksportas yra apribotas prekybos sutartimis teikti prekes galutiniam vartotojui.

Tiesioginio eksporto privalumai vertinant su netiesioginiu, yra tai, kad suteikia eksportuotojui didesnę kontrolę eksporto procese ir didesnę potencialų pelną, taip pat sudaro sąlygas sudaryti

glaudesnius santykius su užsienio pirkėjais ir rinka (Cavusgil, 2012). Dėka tiesioginio eksporto įmonė turi pranašumą greičiau ir efektyviau reaguoti į rinkos ir vartotojų pokyčius.

Netiesioginiu metodu realizuojama kita dalis visų prekių, esančių užsienio prekybos apyvartoje. Netiesioginis įėjimas į naują rinką yra mažiau rizikingas lyginant su tiesioginiu metodu. Pagrindinis netiesioginio eksporto pranašumas daugumai įmonių yra tas, kad jis suteikia galimybę paprasčiau ir be rizikos įmonėms patekti į užsienio rinkas (Cavusgil, 2012). Kadangi netiesioginis eksportas suteikia įmonei daug pagalbos iš tarpininkų dėl to nereikia rūpintis ieškant naujų prekybinių kontaktų, rūpintis logistika, sandėliavimu, pakavimo ar kitomis procedūromis. Pradedančioji tarptautinė įmonė gali pradėti eksportuoti be papildomų investicijų į pagrindinį kapitalą, mažomis pradinėmis išlaidomis ir maža rizika, tačiau su tikimybe, kad bus perduota nemažiau nei vykdant veiklą kitu tiesioginiu būdu (Cavusgil, 2012). Šie svarbūs kriterijai leidžia eksportuotojui sutaupyti gana nemažus prekybinius kaštus, sutaupytais lėšomis galima padidinti eksporto arba importo apyvartą be to sumažėja kompanijos darbų apimtys. Taip pat tarpininkaujančios įmonės dažnai teikia papildomas konsultacines paslaugas, tarpininkauja ar atlieka rinkų tyrimus kurie yra labai svarbus rinku atrankos metu.

Stambios kompanijos, vykdydamos tarptautinę prekybą, sukuria savus eksporto tinklus, kad galėtų išlaikyti tam tikrą rinkodaros operacijų kontrolę. Sprendimai dėl tiesioginio ir netiesioginio eksporto, reikalauja gilesnės analizės. Finansiniai išteklių dažnai yra kompanijos apsisprendimo veiksniai. Bendrovės gali pasirinkti abu įėjimo metodus kiekvienoje pasirinktoje šalyje tiekdamas produkciją skirtingiems šalies regionams, skirtingais įėjimo metodais. Galutinis sprendimas priimamas įvertinus išlaidas ir numatomą gauti pelną.

Kai bendrovė pasirenka produkto įvedimo modelį, ji taip pat pasirenka išpareigojimų, išteklių ir rizikos prisiėmimo lygį (Chung ir Enderwick, 2001). Įmonė, kuri nori patekti į užsienio rinką, gali tai padaryti įvairiais būdais. Atsižvelgiant į rinkų, ekonominių sąlygų ir taisyklių skirtingose šalyse skirtumus, jokios universalios įėjimo į rinką strategijos, kuri veiktų visose tarptautinėse rinkose, nėra. Nors tiesioginio įvedimo modelis gali būti tinkamas vienai konkrečiai rinkai, kitai bendrovei gali prireikti taikyti netiesioginį metodą, pvz., pasitelkiant specializuotą eksporto įmonę. Produkto įvedimo būdo pasirinkimui įtakos turi keletas veiksnių, kurie apima produktui reikalingą įsitvirtinimo laipsnį, rinkos pelno normas, transportavimo ir rinkodaros išlaidas ir pan. Šie veiksniai greičiausiai padidins išlaidas, tačiau sėkmingo eksporto atveju tikėtina, kad sąnaudas kompensuos bendras pardavimų augimas.

Renkantis produkto įvedimo į rinką strategiją, bendrovė turėtų nuspręsti, kiek išteklių ji galėtų skirti eksportui ir nustatyti kontrolės laipsnį, kurį ji nori turėti eksporto veiklą atžvilgiu. Tiesioginis eksportas reiškia, kad įmonė produktus eksportuoja tiesiogiai klientui, kuris yra suinteresuotas jais (Delaney, 2014). Tiesioginio eksporto atveju eksportuojanti bendrovė yra atsakinga už krovinių gabenimo logistikos valdymą ir už apmokėjimų už produktus bei paslaugas surinkimą. Kaip pažymėjo Delaney (2014), ši įvedimo strategija turi keletą pranašumų. Pirma, šiuo atveju nėra jokių tarpininkų, todėl nereikia dalytis pelnu, taigi eksportuojančios bendrovės produktai yra vertingesni. Tokiu atveju visų eksporto operacijų kontrolė tenka eksportuotojui: eksportuojanti bendrovė kontroliuoja visas sąlygas, datas, gabenimo mechaniką. Palaikydami tiesioginį ryšį su eksportuojančia bendrove, užsienio klientai jaučiasi saugesni ir labiau pasitikintys. Be to, jei tam tikras eksporto aspektas nepasitvirtina ar neveikia, dirbant tiesiogiai su klientais, išsiaiškinti ir išspręsti problemą yra lengviau. Taip pat svarbu įvertinti, kaip produktui sekasi įsitvirtinti užsienio

rinkoje. Efektyviausias būdas tai padaryti – tiesioginiai kliento atsiliepimai. Jų dėka eksportuojančioji bendrovė geriau supranta naująją rinką ir įgauna daugiau lankstumo, padedančio patobulinti produktą ar paslaugų savybes arba pakoreguoti rinkodaros pastangas. Taip pat tiesioginis eksportas suteikia šiek tiek geresnę prekių ženklų, patentų ir intelektualinės nuosavybės apsaugą (Delaney, 2014).

Kita vertus, tiesioginis eksportas turi ir daug trūkumų, kurie gali trukdyti eksporto sėkmei, ypač tiesioginio eksportavimo patirties neturinčiai įmonei. Pasak Delaney (2014), eksportuojanti bendrovė yra atsakinga už visas eksportavimo operacijas ir kylančias problemas. Tiesioginis eksportas taip pat reiškia daugiau eksportuojančiai bendrovei tenkančių rūpesčių, nes ji turi pasirūpinti visa logistika, sandoriais, saugumu, apsauga ir laiku atsakyti į klientų užklausas. Taigi kuriant klientų bazę ir bandant patenkinti klientų verslo poreikius, prireikia daugiau finansinių ir didesnių žmogiškų išteklių (Delaney, 2014). Galų gale, jei įmonė turi ribotus išteklius, kažkuriuo momentu tiesioginis eksportas gali pareikalauti daugiau laiko, energijos ir išlaidų nei įmonė gali sau leisti. Nepaisant to, Greenaway'ėris ir Kneller'is (2007 m.) savo straipsnyje apie heterogeninius firmos modelius daro išvadą, kad tiesioginio eksporto įmonės yra produktyvesnės nei tos, kurios neeksportuoja arba naudoja mažiau tiesioginius eksporto modelius. Tarp tiesioginio eksporto ir produktyvumo yra glaudus ryšys, įskaitant ir tai, kad eksportuojančios įmonės yra linkę būti didesnės ir produktyvesnės negu neeksportuojančios, o tarptautinės įmonės yra linkusios būti produktyvesnės nei vietinės įmonės. Apskritai tiesioginis produkto eksportas užtikrina įvairias įmonės augimo galimybes, didesnę pelną, glaudesnius eksportuojančios įmonės bei užsienio pirkėjų ir rinkos santykius. Kaip alternatyvą, bendrovė gali pasirinkti netiesioginę produkto įvedimo į užsienio rinką strategiją. Svarbiausias netiesioginio eksporto pranašumas yra tas, kad ši strategija leidžia į užsienio rinką patekti be galimų sunkumų ir pavojų, kurie yra neišvengiamai būdingi tiesioginiam eksportui (JAV Prekybos departamentas, 2012).

Įmonė, siekdama eksportuoti produkciją privalo nuspręsti koku būdu produkcija pateks į pasirinktą rinką. Taip pat įmonės vadovybė privalo įvertinti turimus išteklius bei jų panaudojimo galimybes. Albaum'as (2016) teigia, kad įmonė priimdama sprendimus privalo išanalizuoti kaip bus vykdomas platinimas, kuris apima daug konkrečių veiklų susijusių su produktų judėjimu, saugojimu, transportavimu, medžiagų tvarkymu, užsakymų priėmimu bei dokumentacija. Kurias operacijas įmonė atliks pati, o kurias atliks kitos kompanijos. Ar reikės steigti papildomus padalinius pasirinktose rinkose ir ar įmonė deleguos platinimą kitoms bendrovėms bei kam teiks produkciją - mažmenininkams ar didmenininkams. Visi šie produkcijos platinimo ir kiti sprendimai lemia įmonės sprendimo pasirinkimą eksportuoti tiesiogiai ar netiesiogiai.

Norėdama netiesiogiai eksportuoti į užsienio rinką, bendrovė gali naudoti kelių rūšių tarpininkavimo įmonių eksporto paslaugas. Kiekviena šių įmonių užtikrins tam tikrą pranašumą. Eksporto paskirstymo kanalų parinkimas yra neatsiejamas nuo kompanijos patekimo į naują rinką strategijos. Paskirstymų kanalai lemia įmonės veiklą pasirinktoje šalyje. Tarpininkų nauda suteikia eksportuotojams galimybę patekti į naują rinką efektyviau bei su mažesniais kaštais.

Pasak autoriaus Cavusgil'o (2012) paskirstymo kanalo sutrumpinimas, tiesiogiai lemia įmonės pelną. Kad nustatytumėte tiesioginį maršrutą, ir pasiektumėte galutinį klientą, reikia stengtis apeiti kai kuriuos tarpininkus paskirstymo kanale. Trumpesniame kanale yra mažiau tarpininkų, kuriems reikia sumokėti, o tai sumažina produkto galutinę kainą.

Pirmasis tarpininkavimo bendrovių tipas yra pirkimo įmonės ar pirkimo agentai, atstovaujantys užsienio įmones, norinčias pirkti eksportuojančios įmonės produktus. Šios įmonės siekia dominančius produktus gauti už mažiausią įmanomą kainą ir už tai, kad suteiks galimybę naudotis šiais produktais agentai gauna komisinius (JAV Prekybos departamentas, 2012). Tokios įmonės gali būti užsienio vyriausybės agentūros, kurios atlieka vyriausybės nustatytas užduotis: surasti ir nupirkti tam tikras prekes. Pavyzdžiui, vyriausybė gali parengti apsipirkimo užsienyje misiją, siekdama užsienyje rasti geriausios kokybės ir mažiausios kainos produktus, kurių stinga vietinėje rinkoje.

Kitas būdas netiesiogiai patekti į užsienio rinką yra naudotis eksporto valdymo įmonės paslaugomis. Tokio tipo bendrovė veikia kaip eksportuotojas ir prisiima prekes gaminančių ar paslaugas teikiančių įmonių riziką susijusia su eksportu (JAV Prekybos departamentas, 2012). Eksporto valdymo įmonės tarpininkauja ir verslo sandorius sudaro gaminančios bendrovės vardu už atlygį nuo pardavimo, išmokamą komisinių atlyginimo arba fiksuotos dalies kartu su komisiniais forma. Eksporto valdymo įmonės specializuojasi pagal produktus arba rinkas, į kurias jie eksportuoja, arba pagal abu kriterijus. Tinkamai įsteigta ir didelė eksporto valdymo įmonė paprastai turi išplėtotą užsienio platintojų tinklą, todėl ji gauna tiesioginę prieigą prie užsienio rinkų. Ši tiesioginė prieiga prie užsienio rinkų yra pagrindinis šių firmų pranašumas, nes naujojoje užsienio rinkoje nuo pradžių sukurti produktyvius verslo santykius su klientu paprastai pareikalauja daug pastangų, laiko ir išlaidų. Tačiau viena svarbi eksporto valdymo įmonės paslaugų naudojimo rizika yra ta, kad išauga galimybė prarasti kontrolę eksportuojamų pardavimų atžvilgiu. Eksportuotojas turi būti tikras, kad jo produkto ir įmonės įvaizdis užsienio rinkose yra gerai prižiūrimi, tačiau jei eksporto valdymo įmonė reguliariai neteikia ataskaitų, tai užtikrinti sunku. Dėl šios priežasties, norint išlaikyti tinkamą kontrolę, būtina atidžiai išsirinkti eksporto valdymo įmonę ir įsitikinti, kad ji atitinka visus reikalavimus, teikia reguliarias ataskaitas ir be leidimo nesikiša į prekybos strategijas užsienio rinkose.

Dar vienas įmonių tipas, galintis padėti patekti į užsienio rinką, yra eksporto prekybos bendrovės, kurios yra panašios į eksporto valdymo įmones tuo, kad jos gali veikti kaip gaminančių bendrovių eksporto departamentas arba gali perimti eksportuojamų produktų nuosavybės teisę. Eksporto prekybos įmonės gali atstovauti konkuruojančių produktų gamintojams ir gali būti kuriamos vienos pramonės šakos arba kelių pramonės šakų atstovavimui (JAV Prekybos departamentas, 2012). Šių įmonių privalumai yra įmonėms neturinčioms tarptautinės prekybos patirties. Taip pat įmonėms turinčioms didelį darbo krūvį ar neturinčioms eksporto skyriaus. Naudojantis šiomis įmonėmis eksporto procesas tampa žymiai greitesnis dėl esamos prekybinės kvalifikacijos. Taip pat bendrovės dirbančios su eksporto prekybos bendrovėmis susiduria su maža eksporto rizika ir mažais finansiniais įsipareigojimais.

Kita netiesioginio įvedimo į užsienio rinką galimybė yra bendradarbiauti su eksporto agentais, brokeriais, prekiautojais ar perpardavėjais. Agentai yra tarpininkai (dažnai asmenys arba mažos įmonės), kurios tvarko užsakymus perka ir parduoda prekes, produktus ir paslaugas tarptautiniuose verslo sandoriuose (Cavusgil, 2012). Dažniausiai, veikiantys užsienio rinkoje eksportuotojo vardu. Agentai tarpininkauja už tam tikrą atlyginimą vadinama komisiniais. Brokeriai arba prekiautojai, perpardavėjai tai firmos kurios produktus įsigyja tiesiogiai iš gamintojo, kad juos supakuotų ir paženklintų pagal savo specifikacijas (JAV Prekybos departamentas, 2012). Tada šiuos įsigytus produktus į užsienio rinkas savo vardu parduoda per savo verslo tinklus ir prisiima visišką eksporto atsakomybę bei riziką. Būtina pažymėti, kad sudarydama verslo santykius su eksporto agentais, prekiautojais ar perpardavėjais, gaminanti bendrovė atsisako produkto kontrolės, reklamos ir prekybos užsienio šalyje klausimų, nes šiuos klausimus valdo tik tarpininkaujanti įmonė. Tokia

situacija gali turėti neigiamą poveikį produkto pardavimui užsienio šalyje, produkcija ar paslaugos gali būti netinkamai įkainuojamos arba neteisingai įvedamos į rinką. Riziką įmonė dažnai sumažina kai į savo produkcijos pardavimą parduodamoje teritorijoje ji įdeda nemažai tiriamųjų pastangų. Didesnės pastangos, pardavimus padidina, tačiau pareikalauja ne tik daugiau laiko ir išteklių, bet ir išlaidų. Brokeriniai ryšiai yra geriausios alternatyvos mažose ir santykinai nestabiliuose rinkose.

Viena iš netiesioginio produkto įvedimo į rinką alternatyva yra vadinama “Piggyback“ (komplementarusis) rinkodara. Pagal JAV Prekybos departamento pranešimą (2012), “Piggyback“ rinkodara yra susitarimas, kai vienas gamintojas ar paslaugų įmonė platina antrosios įmonės produktus ar paslaugas. Dažniausiai tokia eksporto strategija pasirenkama tada, kai pirmoji įmonė turi sutartį, įpareigojančią užsienio rinkai tiekti įvairias prekes ar paslaugas, tačiau visų šių produktų ar paslaugų neturi arba nepakankamą kiekį. Šiuo atveju ši bendrovė kreipiasi į antrąją bendrovę savo vietinėje rinkoje, kuri teikia likusius produktus ar paslaugas. Tokiu atveju antroji bendrovė savo produkciją į užsienio rinką įveda per pirmąją įmonę, nepatirdama rinkodaros ar su platinimu susijusių sąnaudų. Norint, kad tokia sandorių sutartis būtų sėkminga, abiejų bendrovių produktų linijos turėtų būti viena kitą papildančios ir tinkamos tos pačios kategorijos klientams užsienio rinkoje.

Daroma išvada, kad vidutinio dydžio kompanijai, neturinčiai ankstesnės eksporto patirties, tiesioginė produkto įvedimo strategija gali būti per didelė rizika ir gali pareikalauti pernelyg daug išteklių. Todėl siekiant pradėti plėtrą į užsienio rinkas, rekomenduojama naudoti vieną iš netiesioginio įėjimo į kitą rinką strategijų.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje darbo dalyje yra pristatomas eksporto rinkos parinkimo modelis ir rinkų vertinimo metodika. Šis modelis yra pritaikytas bendrovei AB „Žemaitijos pienas“, kuri yra sukaupusi ilgametę pieno produktų gamybos ir pardavimo užsienyje patirtį.

Šis tyrimas suteiks galimybę bendrovei AB „Žemaitijos pienas“ diversifikuoti savo eksportą, kadangi politinė situacija regione nepalankiai veikia įmonės veiklą, kuri yra koncentruota į keletą rinkų. Taip pat atrinktos naujos rinkos suteiks galimybę įmonei uždirbti papildomų pajamų naujose rinkose.

Tyrimo tikslas yra nustatyti kurios Azijos regiono šalys yra patraukliausios pieno produktų eksportui. Azijos regioną sudaro 50 rinkų. Tyrime buvo pasirinkta vertinti eksportuojamų sūrių ir varškės eksporto plėtros galimybes užsienio rinkose, šių eksporto produktų kombinuotosios nomenklatūros kodo numeris yra 0406.

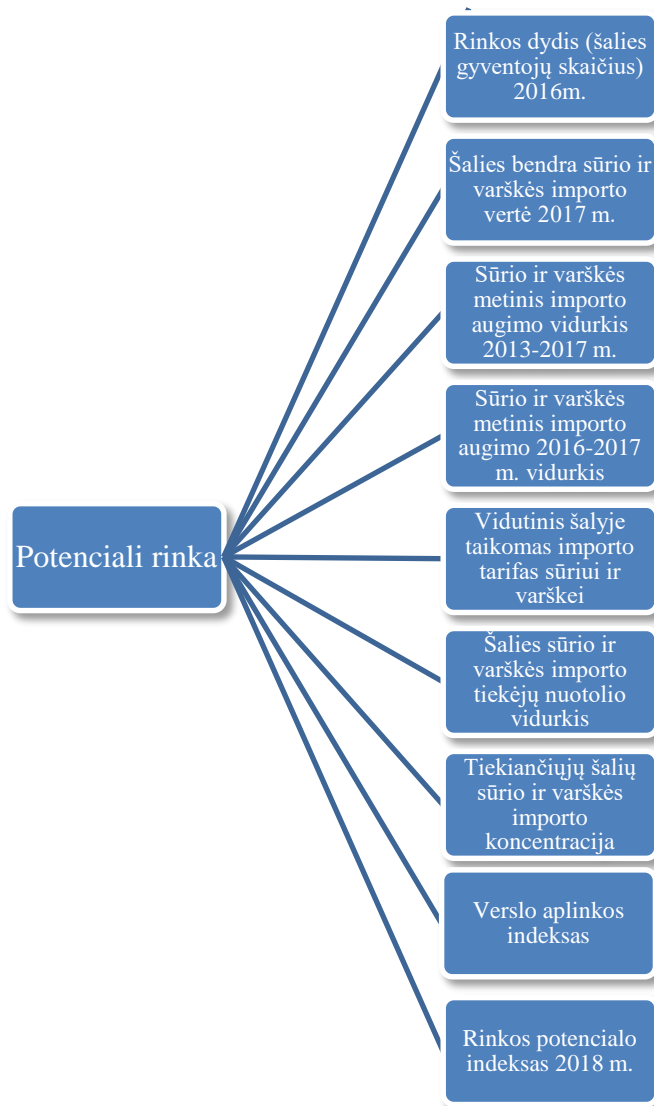
Įmonė, siekdama išplėsti veiklą užsienio šalyse, susiduria su sudėtinga užsienio rinkų atrankos ir vertinimo užduotimi. Vertindama potencialias rinkas įmonė susiduria su daug rinkas veikiančių veiksmų, kurie apsunkina sprendimų priėmimą. Dažniausiai įmonei yra sudėtinga nuspręsti, kurie kriterijai yra svarbiausi vertinant užsienio rinką.

Akademinė bendruomenė naujų rinkų parinkimą vertina pasitelkiant įvairius kriterijus. Cavusgil'as (2003) remiasi bendruoju rinkos galimybių indeksu (angl. - *Overall Market Opportunity Index (OMOI)*), kuris apskaičiuojamas pasitelkiant septynis kriterijus. Šis indeksas susideda iš demografinių, makroekonominių, aplinkos ir pramonės sektoriaus indikatorių.

Kiekviena institucija ar verslo subjektas vertina potencialias rinkas skirtingais metodais, priklausomai nuo įmonės veiklos ir strategijos, bei eksportuojamo produkto rūšies ir paskirties. Teorinis Cavusgil'o (2003) modelis šiame tyrime yra adaptuotas pagal AB „Žemaitijos pienas“ įmonės vykdomą veiklą, galimybes ir produkto rūšį.

Pirmoje tyrimo dalyje tyrimas yra atliekamas pasitelkus 9 atrankos kriterijus, kurie yra svarbūs AB „Žemaitijos pienas“ įmonei, plečiančiai veiklą Azijos regione (žr. 7 pav). Bendras parinktų kriterijų rezultatas kiekvienai rinkai suteikia vertinamąją informaciją. Ši informacija yra lyginama tarp tyrime dalyvaujančių potencialių eksportui šalių. Atrankos būdu yra atrenkama 10 didžiausių įvertinimą gavusių šalių.

Visi vertinimo atrankai pasitelkti kriterijai yra reikšmingi tyrimui ir teikia didelę informacinę naudą. Ši informacija yra interpretuojama sprendžiant rinkos pasirinkimą, atsižvelgiant į vyraujančią riziką. Taip pat informacija suteikia žinių apie esamas nepalankias rinkos kliūtis ir galimus įėjimo į rinką būdus. Kiekviena įmonė pasirenka įvairius kriterijus ir vertina juos pagal savo įmonės stiprybes ir silpnybes, suteikdamos didesnę svarbą labiau lemiamiems rodikliams. Dėl šių priežasčių didesnę svarbą turintys matmenys yra vertinami aukštesniu svarbos procentu.



7 pav. Potencialios rinkos vertinimo kriterijai

Potencialių šalių eksportui parinkimas yra pagrįstas pasirinktų kriterijų vertinimu, kurie geriausiai parodo galimą produktų prekybos sėkmę pasirinktoje šalyje. Pagal pasirinktus kriterijus potencialios šalys yra vertinamos ir nustatomas rinkos potencialas. Tyrimo metodas yra paremtas statistiniais duomenimis ir lyginamąja analize. Statistinių duomenų naudojamas laikotarpis yra 2013 – 2018 metai.

Kriterijai, kurie naudojami atrenkant potencialią eksporto rinką ir jų lyginamasis svoris bendrajame sudėtiniame indekse yra šie:

- Rinkos dydis (šalies gyventojų skaičius), lyginamasis svoris bendrame indekse 15%
- Šalies bendra sūrio ir varškės importo vertė 2017 m. (tūkst. JAV dolerių), lyginamasis svoris bendrame indekse 15%
- Sūrio ir varškės metinis importo augimo 2013-2017 m. vidurkis (%), lyginamasis svoris bendrame indekse 20%
- Sūrio ir varškės metinis importo augimo 2016-2017 m. vidurkis (%), lyginamasis svoris bendrame indekse 10%

- Vidutinis šalyje taikomas importo tarifas sūriui ir varškei (%), lyginamasis svoris bendrame indekse 20%
- Šalies sūrio ir varškės importo tiekėjų nuotolio vidurkis (km), lyginamasis svoris bendrame indekse 7,5%
- Tiekiančiųjų šalių sūrio ir varškės importo koncentracija (%), lyginamasis svoris bendrame indekse 7,5%
- Verslo aplinkos indeksas (angl. *Ease of Doing business*) (pozicija pasauliniame sąrašė), lyginamasis svoris bendrame indekse 2,5%
- Rinkos potencialo indeksas 2018 m. (pozicija MPI sąrašė), lyginamasis svoris bendrame indekse 2,5 %

Rinkos patrauklumas vertinamas pagal balų skalę. Kiekvienai šaliai pagal nustatytą kriterijų yra suteikiamas vertinimo balas nuo 1 iki 50. Tokiu būdu yra įvertinama, kurios šalies rinka yra patraukliausia pagal tam tikrą kriterijų, vertinant 1 – žemiausias įvertis ir 50 – didžiausias įvertis, rodantis patraukliausią įvertinimą. Tyrime yra įvertinti visi 9 atrankos kriterijai (žr. 7 pav).

Įvertinus įmonės 2017 metų metinę ataskaitą, kurioje teigiama (žr. 2 lentelę), kad didžiausią pajamų dalį įmonė gauna iš pardavimų Lietuvoje, ši dalis siekia daugiau nei pusę visų bendrovės pajamų (2017 m. sudarė apie 53 proc), pajamos iš Baltijos valstybių (Latvija ir Estija) ir NVS šalių sudaro 18 proc., 2017m. Pardavimo pajamos iš kitų Europos šalių per ataskaitinį laikotarpį padidėjo apie 38,6 proc. ir sudarė apie 25 proc. visų pardavimų pajamų, kitose likusiose pasaulio šalyse pardavimai sudaro apie 5 proc. (2016 m. šios pajamos siekė 7 proc.) visų bendrovės užsienio rinkose gautų pajamų. Didžiausią apyvartą 2017 metais turėjusios eksporto šalys – Lenkija, Latvija, Estija, Vokietija, Kazachstanas, JAV (AB „Žemaitijos pienas“ finansinės ataskaitos, 2017).

2 lentelė AB „Žemaitijos pienas“ bendrovės pardavimai pagal geografinius segmentus tūkst. Eur. (AB „Žemaitijos pienas“, 2017 p.14)

	Pardavimai pagal geografinius segmentus, tūkst. Eur, 2017 m.	Procentas nuo bendrų pajamų 2017 m.	Pardavimai pagal geografinius segmentus, tūkst. Eur, 2016 m.	Procentas nuo bendrų pajamų 2016 m.
Lietuva	89.967	52,66%	81.608	55,28%
Kitos Baltijos valstybės ir NVS šalys	30.070	17,60%	25.423	17,22%
Kitos Europos šalys	42.607	24,94%	30.736	20,82%
Kita	8.205	4,80%	9.849	6,67%
Iš viso	170.849	100%	147.616	100%

Atsižvelgiant į įmonės vykdomą veiklą Azijos regiono šalyje, Kazachstaną tyrime eliminuojame, kadangi įmonė jau vykdo prekybą šioje šalyje. Šalys kuriose politinė situacija yra nestabili ar nėra pakankamai duomenų tam tikram kriterijui įvertinti, įvertinimas yra 0.

Susisteminti statistiniai duomenis yra analizuojami, apibendrinami ir paaiškinami kaip jie bus vertinami atrenkant rinką. Įvertinus kiekvieną kriterijų apskaičiuojame galutinį rinkos rezultatą ir įvertiname jo padėtį sąrašė atrenkant 10 geriausių įvertinimą gavusių rinkų.

Antroje dalyje atrinktos 10 rinkų yra analizuojamos, kokius tarifinius ir netarifinius barjerus Lietuvos įmonės produkcija turės eksportuojamose rinkose bei kurie produktai yra labiausiai jų veikiami. Atrinkamos mažiausius tarifinius ir netarifinius barjerus turinčių rinkų penketukas. Atrinkus potencialių eksporto rinkų penketuką, kiekvienai rinkai parenkamas įėjimo metodas paremtas JAV eksporto departamento duomenimis.

Trečioje dalyje yra numatomi penkių patraukliausių rinkų importo verčių prognozavimo modeliai, penkių metų laikotarpiu. Taip pat apskaičiuojamos AB „Žemaitijos pienas“ bendrovės pajamos vykdant gamybinę veiklą pilnu pajėgumu. Įvertinama, kurios šalys yra patrauklesnės vykdyti eksporto veiklą. Papildomai yra atsižvelgiama į sūrio ir varškės rinkos importo pirkimo kainą bei AB „Žemaitijos pienas“ bendrovės Lietuvos konkurentų ar Lenkijos eksportuotojų parduodamą sūrio ir varškės mokamą kainą analizuojamose rinkose.

Susisteminti duomenys yra apibendrinami vertinant įmonės potencialius pardavimus pasirinktose rinkose. Atrinktai rinkai yra parenkamas įėjimo į rinką būdas ir Incoterm sąlyga, atsižvelgiant į įmonės veiklos pobūdį ir rizikos priimtinumą.

4. ĮMONĖS EKSPORTO PLĖTROS IR POTENCIALIŲ EKSPORTO RINKŲ AZIJOS REGIONE VERTINIMAS

Šiuo globalizacijos laikotarpiu įmonės sėkmė priklauso nuo lankstumo ir operatyvumo verslo pasaulyje. Lankstumas bei greitas reagavimas į iškilusias problemas yra esminis įmonės sėkmės bruožas. „Tarptautiniai prekybos karai“ bei besikeičianti mokestinė ir politinė aplinka apsunkina įmonių veiklą bei verčia įmones ieškoti naujų verslo sprendimo būdų. Rinkų diversifikacija suteikia įmonėms išvengti nepalankių pasaulinių problemų. Diversifikuota įmonės eksporto strategija suteikia įmonėms perspektyvias galimybes vykdyti įmonės veiklą.

Visos įmonės pasiruošusios internacionalizacijai susiduria su daugeliu su eksportu susijusių problemų. Viena esminių problemų yra kokioje rinkoje ir kokiam vartotojui gaminamą produkciją parduoti. Tarptautinės prekybos liberalizavimas visame pasaulyje, daugeliui šalių suteikia palankias sąlygas plėtoti veiklą skirtingose šalyse. Ši tendencija pasaulinėje rinkoje vienu metu suteikia daugeliui įmonių iš naujo atrasti naujas rinkas ir pasiūlyti reikalingą produkciją, kitu atveju tai apsunkina įmonių eksporto galimybes, kadangi rinkų pasirinkimo spektras yra labai platus. Naujų rinkų įvertinimo kriterijai bei jų interpretavimas yra labai svarbus renkantis naują rinką. Netinkamai įvertinus potencialią rinką, priimti verslo sprendimai gali priversti bendrovę prie nuostolingų rezultatų. Naujų rinkų nustatymas gaminamai produkcijai yra vienas iš esminių procesų siekiant pelningos bendrovės veiklos.

4.1 Potencialių eksporto rinkų vertinimo kriterijai

Pirmasis kriterijus, kuris yra vertinamas yra eksporto rinkos dydis. Bendrovei AB „Žemaitijos pienas“ rinkos dydis turi didelę svarbą. Parenkant potencialias eksporto rinkas gyventojų skaičius šalyje yra pradinis esminis kriterijus, kurio dėka yra įvertinamas šalies tolimesnis svarstymas. Šiame tyrime yra atrinktos Azijos regiono šalys. Šalys, kuriose politinė situacija yra nestabili ar trūksta duomenų parinktiems kriterijams įvertinti, nėra vertinamos.

Rinkos demografinis rodiklis suteikia įmonei informaciją apie potencialių vartotojų skaičių. Kuo šalis yra didesnė gyventojų skaičiumi, tuo ši rinka yra patrauklesnė. Sėkmingo naujo produkto dėka naujoje rinkoje įmonės vykdoma veikla gali iš esmės pasikeisti, padidėję pardavimai ne tik palengvintų finansinę įmonės būklę, bet ir sustiprintų konkurencinę padėtį vietinėje ir pasaulinėje rinkoje. Masto ekonomijos dėka pagaminti produktai yra pigesni, kurie dėl to tampa konkurencingesni. Šio kriterijaus svarba yra 15%.

Šalies bendra sūrio ir varškės importo vertė 2017 metais yra vienas iš 9 kriterijų. Šis kriterijus yra parinktas siekiant įvertinti, kurios šalys buvo didžiausios sūrio ir varškės importuotojos 2017 metais. Tai pat pasirinktas kriterijus leidžia įvertinti potencialias rinkas, jų dydį ir suteikia svarbią informaciją apie esančią sūrio ir varškės importo paklausą Azijos regione. Sūrio ir varškės importo apimčių statistiniai duomenys leidžia palyginti importo apimtį vertinat su kitomis šalimis ir pasauline rinka. Šis kriterijus turi 15% svarbą tyrimo metodikoje.

Rinkos stabilumą rodantis kriterijus yra būtinas parenkant naują rinką. Kelių metų statistika vertinant rinkas parodo, kurios šalys yra augimo, stagnacijos ar lėtėjimo stadijoje. Šie duomenys yra lyginami su pasaulinės rinkos bendru rodikliu. Statistiniai duomenys parodo kuria kryptimi sūrio ir varškės rinka vystosi. Sūrio ir varškės metinis importo augimo 2013 - 2017m. vidurkis tiesiogiai parodo kurios rinkos turi paklausą ir kuriose paklausa didėja ar mažėja penkių metų laikotarpiu. Šis kriterijus yra esminis rodiklis parodantis potencialių rinkų potencialą. Šis rodiklis suteikia informacijos kurios rinkos išvengė globalios pieno krizes ir ar ji buvo nežymi vertinamose rinkose. Šio indekso svarba galutiniam rinkos potencialo įvertinimui yra 20%.

Sūrio ir varškės metinis importo augimo 2016 - 2017 m. vidurkis yra parinktas atrankos kriterijus, kadangi parodo kaip po pasaulinės pieno krizes Azijos šalių rinkos atsinaujina bei kaip efektyviai pasirinktos šalys reaguoja į didėjančią pasaulinę pieno produktų paklausą lyginant su kitomis Azijos regiono šalimis. Esantis kriterijus yra vertinamas ir lyginamas su pasaulio augimo vidurkiu, kuris yra 14%. Šis paskutinių metų sūrio ir varškės importo rodiklis parodo vertinamų šalių padėtį rinkoje ir kurios šalys turi sūrio ir varškės didžiausią augimą Azijos regione. Taip pat paskutinių metų duomenys yra labiau vertinami senaties atžvilgiu. Dvigubai didesnis nei pasaulinis sūrio ir varškės augimo tempo indeksas gali būti interpretuojamas kaip pieno produktų trūkumas rinkoje. Taip pat šis kriterijus parodo, kurios rinkos turi mažiausią paklausą, kuri gali būti paveikta naujų prekybos barjerų atsiradimu. Šio indekso svarba vertinant potencialias rinkas yra 10%.

Stengiantis konkuruoti su vietine produkcija ar jos pakaitalais eksporto rinkoje didžiausią svarbą turi maži muito tarifai. Vidutinis šalyje taikomas importo tarifas sūriui ir varškei yra labai svarbus bendrovei AB „Žemaitijos pienas“, kadangi protekciniai apsaugos tarifai nulemia konkurencinę produktų padėtį šalyje. Aukšti importo tarifai sūriui ir varškei, pagamintai Lietuvoje, vertinami nepalankiai, nes eksporto rinkoje tai lemia aukštas gaminių kainas. Atliekant rinkų parinkimą, muitų tarifai turi 20% svarbą. Šis kriterijus yra vertinamas bendru šalies importo muito vidurkiu sūriui ir varškei, kuris yra svarbiausias kriterijus, lemiantis produkcijos eksportą į užsienio šalis. Šis vertybinių muitų (angl. - *ad valorem tariffs*) vidurkis leidžia įvertinti vertinamas rinkas ir jų potencialą lyginant su kitomis šalimis atsižvelgiant į esamus muitus. Šis vidurkis yra apskaičiuojamas bendram kombinuotam į 4 skaitmenų nomenklatūros lygį patenkančių produktų sąrašui. Praktikoje tarifai yra taikomi tam tikros šalies produkcijai kombinuotos nomenklatūros klasifikacijos lygmeniu, kuris susideda iš dešimties skaitmenų. Esami tarifai gali skirtis nuo pateiktų šioje statistikoje, kadangi tai yra vidurkis sudarytas iš daugelio produktų, kurie patenka į keturių skaitmenų gaminių sąrašą.

Geografinė šalies padėtis taip pat yra viena iš esminių atrankos kriterijų. Transportavimo kaštai yra sudedamoji produkto kainos dalis, dėl to parenkant potencialią rinką tikslinga nustatyti ar ji yra aprūpinama kaimyninių šalių, kurių importuotų gaminių kainos yra mažesnės dėl žemesnių transporto kaštų ar produkcija yra importuojama iš labiau geografiškai nutolusių šalių. Šis tyrime naudojamas šalies sūrio ir varškės importo tiekėjų nuotolio vidurkis kilometrais nuo šalies importuotojos turi 7,5% svarbą galutiniam potencialių šalių atrankos rezultatui. Vertinant šį kriterijų, reikia atsižvelgti į šalies geografinę padėtį, nes tam tikros šalys yra geografiškai nutolusios nuo kitų sąraše esančių potencialių šalių. Kadangi Lietuva yra geografiškai nutolusi nuo Azijos rinkos, naudojami statistiniai duomenis suteikia informacijos ar Lietuviški sūrio ir varškės gaminiai yra konkurencingi vietos ar kaimyninių šalių produkcijai.

Tiekiančiųjų šalių koncentracijos indikacinis kriterijus yra įtrauktas į potencialių rinkų atranką, kadangi suteikia informacijos apie įmonės perspektyvas analizuojamoje rinkoje. Šis tiekiančiųjų šalių

koncentracijos rodiklis parodo ar sūrio ir varškės produktai yra pristatomi iš vienos ar kelių šalių. Šis indikacinis kriterijus yra interpretuojamas monopolizacijos lygiu. Skaičius lygus arčiau 0 yra mažiau monopolizuotas vienos ar kelių importo šalių. Jei rinka yra koncentruota, įvertinimas yra arčiau 1. Rinkos koncentracija vertinama lyginant su pasaulio sūrio ir varškės produktų koncentracija, kurios vidurkis yra 0,07. Šalys įvertintos iki 0,10 indekso yra mažai koncentruotos, šalys įvertintos tarp 0,10 ir 0,18 yra vidutiniškai koncentruotos. Visos rinkos kurios viršija 0,18 indeksą yra labai koncentruotos. Tai reiškia, kad potencialios rinkos yra monopolizuotos kelių tiekėjų. Žemesnis indeksas yra priimtinesnis parenkant naują rinką, tai parodo, kad maža dalis importuotojų šalyje susiduria su esamais prekybos barjeriais. Tai parodo, kad daugelis importuotojų lengvai patenka į rinką, nes yra maži tarifiniai ir netarifiniai barjerai. Didelis indeksas viršijantis 0,18 parodo, kad rinkoje vyrauja tik keletas importuotojų, to pasekmė gali būti prekybos barjerai, kurie turėtų būti išanalizuoti prieš renkantis eksporto rinką. Taip pat, tai rodo, kad tik prekybinius susitarimus turinčios šalys dalyvauja pieno produktų prekyboje. Šio indikatoriaus svarba yra 7,5% vertinant galutinį rinkos rezultatą.

Ar lengva yra vykdyti verslo veiklą numatomoje rinkoje taip pat yra įtraukta į vertinimo kriterijų sąrašą. Tyrime analizuojamos Azijos rinkos yra įvertintos pagal Pasaulio Banko 190 pasaulio šalių reitingavimą. Verslo aplinkos (angl. *Ease of Doing Business*) indeksas reiškia, kad valstybės teisinė politika labiau palanki vietos įmonės įkūrimui ir veikimui. Šis kriterijus vertinamas pagal užimamą vietą sąrašė. Visų pasaulio šalių reitingai yra lyginami tarpusavyje nustatant užimamą padėtį 2016 metų sąrašė. Bendrovei AB „Žemaitijos pienas“ tai yra svarbus vertinimo kriterijus, kuris parodo galimas biurokratinės kliūtis potencialioje eksporto šalyje. To priežastis yra tai, kad Lietuva ir Azijos regiono šalys yra labai nutolusios kultūrine prasme. Šalių kultūriniai skirtumai ir kalba stipriai lemia bendraujančių įmonių komunikaciją, dėl šių priežasčių būtina atsižvelgti į šalių verslo lankstumą vykdant procesinius veiksmus. Šis indeksas turi 2,5% įtaką vertinant Azijos regiono šalis.

Rinkos potencialo indeksas (angl. - *Market Potential Index (MPI)*) yra ekonominis rinkų įvertinimas. Šis indikatorius parinktas todėl, kad parodo potencialių rinkų ekonominę išsivystymą besiformuojančiose rinkose bei rodo kurios šalys yra perspektyvesnės ekonominių rodiklių atžvilgiu. Rinkos potencialo indeksas yra pripažintas akademinės bendruomenės. Šis Mičigano Valstijos Universiteto sukurtas indeksas paremtas Cavușgil'o (2003) bendru rinkos galimybių indeksu. Šis indeksas kiekvienai šaliai turi 2,5% svarbą. Indekso svarba tyrime pagrįsta siekiant parodyti, kurios šalys yra mažiau patrauklios vykdyti verslą. Rinkos potencialo indeksas yra skirtingas nuo minėtų statistinių kriterijų, nes susideda iš kelių mažesnių lemiančių faktorių. Šis indeksas yra apskaičiuotas pasitelkiant įvairius ekonominius rodiklius, kurie parodo potencialios šalies ekonominę padėtį kitų valstybių atžvilgiu. Rinkos potencialo indeksas turi aštuonis subindeksus, kurie veikia rinkos užimamą padėtį. Kiekvienas iš aštuonių subindeksų turi savo svarbą. 2018 metų Rinkos potencialo indeksą sudarančių subindeksų svarba yra paskirstyta šiuo santykiu:

- Rinkos dydis 25%
- Rinkos intensyvumas 15%
- Rinkos augimo tempas 12.5%
- Rinkos suvartojimo pajėgumas 12.5%
- Komercinė infrastruktūra 10%
- Rinkos imlumas 10%
- Ekonominė laisvė 7.5%

- Šalies rizika 7.5%

Šie Cavusgil'o (2003) modelio indikatoriai yra modifikuoti pagal GlobalEdge (2018) parengtą rinkos potencialo indeksą (angl. - *Market Potential Index (MPI)*). Visi 8 subindeksai yra parinkti Delphi metodu. Šių subindeksų svarba yra nustatoma tarptautinio tyrimo metu, kai verslo specialistai ir pedagogai renkasi indikatorius (Cavusgil, 2003). Galiausiai septyni ar aštuoni subindeksai yra sujungti į rinkos potencialo indeksą ir pritaikomi jiems atitinkami svarbos svoriai. Matmenys vertinami nuo 1-50 balų skalėje, kur 1 laikomas pačiu mažiausiu ir 50 - didžiausiu įvertinimu.

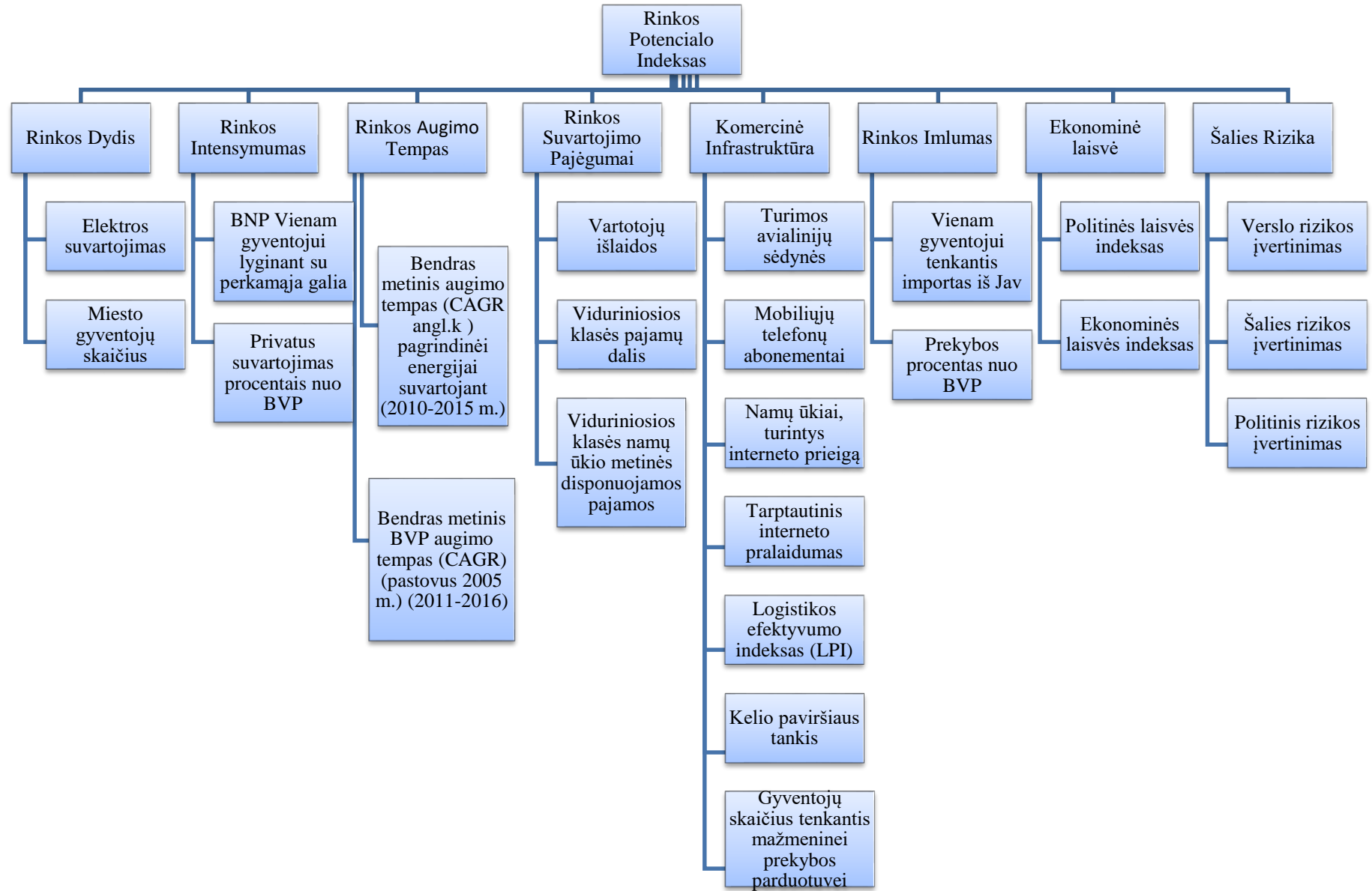
Kiekvienas subindeksas susideda iš kelių smulkesnių vertinimo kriterijų (žr. 8 pav). Bendras 2018 metų kriterijų skaičius yra 23. Visi 23 vertinimo kriterijų kiekvienais metais keičiasi, priežastis yra nepakankamas statistinių duomenų kiekis. Skirtingi pasaulio valstybių statistinių duomenų rinkimo būdai taip pat apriboja tiriamųjų šalių skaičių. Pagal 2018 metų rinkos potencialo indeksą (MPI) buvo įvertintos 97 šalys (1 priedas). Kiekvienas iš 23 vertinimo GlobalEdge (2018) pateiktų kriterijų yra vienodai lygus.

Cavusgil'as (2003) pabrėžia, kad indeksinis vertinimas yra patraukli priemonė ir turėtų būti naudojama tik preliminariais rinkos vertinimo etapais. Kiekvienais metais rinkos patrauklumas skiriasi dėl rinkos situacijos pokyčių, kurie yra veikiami ekonominės ir komercinės aplinkos, augimo tempų, politinio stabilumo, vartojimo pajėgumų bei jautrumo užsienio produktams.

Šis tiriamasis vertinimas parodo tiriamų šalių potencialą lyginant su kitomis rinkomis bei suteikia informaciją, kurioje sąrašo vietoje yra pasirinkta šalis. Taip pat tyrimas efektyviai parodo kurios priežastys lemia užimamą eilės vietą sąrašė. Šie du metodai yra labai naudingi alternatyvių rinkų atrankos procese. Susidariusios nepalankios sąlygos suteikia galimybę efektyviai nukreipti eksportuojamą produkciją į kitas rinkas.

Statistiniai rinkų duomenys pagal parinktus kriterijus, vidurkiai ir reitingų vietos pateikti 3 lentelėje.

8 pav. Rinkos potencialo indekso struktūra (sudaryta pagal, GlobalEDGE, MPI 2018)



3 lentelė. Potencialių rinkų statistiniai duomenys, vidurkiai ir reitingų vietos (sudaryta pagal WorldBank 2016; ITC, 2017; GlobalEdge, MPI 2018)

Azijos Regiono Šalys	Rinkos dydis 2016 m. (gyventojų skaičius)	Importo vertė 2017 m. (apsk. tūkst. JAV dolerių)	Metinis importo augimo 2013-2017 m. vidurkis (apsk. %)	Metinis importo vertės augimo 2016-2017 m. vidurkis (apsk. %)	Tiekėjų nuotolio vidurkis (apsk. km)	Tiekiančių šalių importo koncentracija (apsk. %)	Vidutinis šalyje taikomas importo tarifas sūriui ir varškei (apskaičiuotas %)	Verslo aplinkos indeksas (pozicija pasauliniame sąrašė)	Rinkos potencialo indeksas 2018 m., (pozicija sąrašė)
Pasaulis		29958153	-3	14	2700	0.07			
Japonija	126994560	1162600	-1	19	9049	0.16	24.1	34	6
Saudo Arabija	32275687	656256	0	1	4772	0.11	4.6	92	44
Pietų Korėja	51250000	535768	4	25	9575	0.2	29.7	4	12
Kinija	1378665000	497525	19	19	9735	0.29	17.9	78	1
Jungtiniai Arabų Emyratai	9269610	267149	4	4	4709	0.12	4.6	21	9
Irakas	37200000	185403	-3	13	2299	0.12	ND	168	ND
Kuveitas	4053000	176484	0	2	3165	0.13	4.6	96	35
Taivanas	23405309	152918	5	15	10502	0.16	8	15	ND
Libanas	6006668	143578	-7	-3	2782	0.11	21.3	133	76
Filipinai	103320222	133094	19	24	8877	0.22	5.5	113	32
Malaizija	31187265	127000	9	31	7986	0.28	0	24	28
Indonezija	261115456	123120	4	32	9024	0.36	4.7	72	30
Jordanija	9455802	106319	-1	2	3197	0.09	0	103	54
Honkongas, Kinija	7336600	102085	1	7	8845	0.12	0	5	2
Singapūras	5607283	91957	0	11	8387	0.16	0	2	4
Tailandas	68863514	75418	10	15	9204	0.14	22.6	26	55
Kazachstanas	17800000	72845	-11	20	2358	0.31	9.4	36	63
Kataras	2569804	70162	8	5	4367	0.09	4.6	83	16
Bahreinas	9757812	66803	-9	-3	5940	0.15	4.6	66	41
Omanas	4424760	64170	4	-22	1008	0.46	4.6	71	80
Izraelis	8546000	55480	25	20	3054	0.19	41.4	54	33
Vietnamas	94569072	47500	15	68	9526	0.18	10.6	68	45
Turkija	79512430	37578	-4	1	1833	0.26	132.6	60	38

Jemenas	27584213	35149	-11	7	2273	0.44	4.6	186	ND
Azerbaidžanas	2924816	17007	-17	12	2557	0.16	14.4	57	87
Šri Lanka	21203000	14218	13	18	7583	0.31	31.6	111	71
Pakistanas	19320348	13261	31	43	6626	0.12	19.7	147	61
Kirgizija	4052584	10634	27	625	3306	0.61	9.5	77	ND
Gruzija	3719300	9796	7	38	2197	0.12	4.2	9	ND
Palestina	5052776	8268	11	16	627	0.74	26.7	ND	ND
Makao, Kinija	612167	8056	5	2	ND	0.92	0	ND	ND
Turkmėnistanas	5662540	7655	-6	-14	2925	0.21	ND	ND	ND
Indija	1324171354	6647	-5	-12	6719	0.18	27.7	100	3
Armėnija	9269612	5924	-6	29	5536	0.2	ND	47	ND
Uzbekistanas	31847900	5609	-5	103	3494	0.25	72.8	74	85
Brunėjaus Darusalamas	423196	5400	7	16	3141	0.3	0	56	ND
Mianmaras	52885220	5093	19	8	7117	0.19	2.9	171	ND
Kambodža	15762370	5047	13	33	6453	0.19	33.5	135	37
Mongolija	3027400	4772	-2	67	8904	0.18	15	62	ND
Maldyvai	417492	3692	23	29	7809	0.1	0	136	ND
Sirija	18430000	2609	-47	-44	583	0.91	44.9	174	ND
Butanas	1425171	2240	ND	25	1298	1	49.1	75	ND
Iranas	80280000	1805	121	94	3889	0.34	65.3	124	ND
Bangladešas	162951560	1780	19	-14	6206	0.19	24.4	177	57
Afganistanas	34660000	1731	-16	2	4719	0.23	10	183	ND
Tadžikistanas	8734951	1627	3	35	3431	0.33	12.9	123	ND
Nepalas	28982771	1481	12	77	3095	0.33	15	105	ND
Timoras-Leste	1268670	476	11	9	6781	0.33	2.5	178	ND
Laoso Liaudies Demokratinė Res.	6758353	427	-10	9	3313	0.52	4.8	141	ND
Šiaurės Korėja	25370000	22	22	-95	7828	0.57	ND	ND	ND

ND – nėra duomenų.

4.2 Potencialių eksporto rinkų vertinimo rezultatai

Azijos regionui priklausančios šalys yra atrinktos įvertinant skirtingus šalių kriterijus. Vertinant kiekvieną kriterijų nuo 1 mažiausio iki 50 didžiausio įvertinimo (žr. 4 lentelę). Kiekvienos šalies rodiklis yra vertinamas atsižvelgiant į rinkų lyderio rezultatą. Tai yra pirmiausia identifikuojama šalis lyderė pagal kiekvieną kriterijų. Atsižvelgus į rinkos lyderio atitinkamo kriterijaus reikšmę yra įvertinamos visos likusios tyrime dalyvaujančios valstybės. Taip pat yra atsižvelgiama į pasaulinius rinkų kriterijų vidurkius. Visi 9 kriterijai turi įtakos galutiniam potencialios rinkos rezultatui. Atliekant skaičiavimus parinkti kriterijai yra įvertinami atsižvelgiant į jų įtaką. Potencialios rinkos galutinis rezultatas yra lyginamas su kitomis valstybėmis, siekiant nustatyti patraukliausias rinkas sūrio ir varškės eksportui. Galutinis rinkos rezultatas yra apskaičiuojamas pagal 1 formulę:

$$X = \frac{(Y1 \cdot 0,15) + (Y2 \cdot 0,15) + (Y3 \cdot 0,20) + (Y4 \cdot 0,10) + (Y5 \cdot 0,20) + (Y6 \cdot 0,075) + (Y7 \cdot 0,075) + (Y8 \cdot 0,025) + (Y9 \cdot 0,025)}{450}$$

X – Potencialios rinkos įvertis

Devyni atrankos kriterijai:

Y1 – Rinkos dydis (gyventojų skaičius)

Y2 – Šalies bendra sūrio ir varškės importo vertė 2017 m. (tūkst. JAV dolerių)

Y3 – Sūrio ir varškės metinis importo augimo 2013-2017 m. vidurkis (%)

Y4 – Sūrio ir varškės metinis importo augimo 2016-2017 m. vidurkis (%)

Y5 – Vidutinis šalyje taikomas importo tarifas sūriui ir varškei (%)

Y6 – Šalies sūrio ir varškės importo tiekėjų nuotolio vidurkis (km)

Y7 – Tiekiančiųjų šalių sūrio ir varškės importo koncentracija (%)

Y8 – Verslo aplinkos indeksas (angl. Ease of Doing Business) (pozicija pasauliniame sąrašė)

Y9 – Rinkos potencialo indeksas 2018 m. (pozicija pasauliniame sąrašė)

4 lentelė. Potencialių eksporto šalių vertinimas

Azijos Regiono Šalys	Rinkos dydis 2016 m. (gyventojų skaičius)	Importo vertė 2017 m. (apsk. tūkst. JAV dolerių)	Metinis importo augimo 2013-2017 m. vidurkis (apsk. %)	Metinis importo vertės augimo 2016-2017 m. vidurkis (apsk. %)	Tiekėjų nuotolio vidurkis (apsk. km)	Tiekiančių šalių importo koncentracija (apsk. %)	Vidutinis šalyje taikomas importo tarifas sūriui ir varškei (apsk. %)	Verslo aplinkos indeksas (pozicija pasauliniame sąraše)	Rinkos potencialo indeksas 2018 m., (pozicija sąraše)	Potencialios rinkos įvertinimas
Japonija	46	50	30	34	45	43	30	13	46	39.3
Saudo Arabija	36	49	31	21	27	48	46	30	34	34.1
Pietų Korėja	39	48	34	37	48	40	26	6	44	39.3
Kinija	50	47	44	34	49	32	34	28	50	42.2
Jungtiniai Arabų Emyratai	21	46	34	23	25	47	46	10	45	32.3
Irakas	38	45	28	30	9	47	0	44	0	26.7
Kuveitas	11	44	31	22	17	46	46	31	38	27.6
Taivanas	30	43	35	31	50	43	42	9	0	38.6
Libanas	16	42	23	20	12	48	32	39	26	24.1
Filipinai	45	41	44	36	42	37	43	36	40	40.2
Malaizija	34	40	38	39	39	33	50	11	42	37.7
Indonezija	48	39	34	40	44	27	45	24	41	38.8
Jordanija	23	38	30	22	18	50	50	33	32	29.0
Honkongas, Kinija	18	37	32	25	41	47	50	7	49	33.8
Singapūras	14	36	31	28	40	43	50	5	47	32.7
Tailandas	41	35	39	31	46	45	31	12	31	38.3
Kazachstanas	26	34	20	35	10	30	41	14	28	24.9
Kataras	6	33	37	24	24	50	46	29	43	28.3
Bahreinas	24	32	22	20	29	44	46	21	35	28.2
Omanas	12	31	34	17	4	25	46	23	25	21.9
Izraelis	19	30	47	35	14	41	23	16	39	28.8
Vietnamas	44	29	43	46	47	42	38	22	33	40.4

Turkija	42	28	27	21	6	34	18	19	36	24.0
Jemenas	32	27	20	25	8	26	46	50	0	22.5
Azerbaidžanas	7	26	18	29	11	43	36	18	23	20.5
Šri Lanka	29	25	42	33	36	30	25	35	27	31.6
Pakistanas	28	24	49	44	32	47	33	43	29	34.7
Kirgizija	10	23	48	50	19	22	40	27	0	28.7
Gruzija	9	22	36	43	7	47	47	8	0	25.8
Palestina	13	21	40	32	3	21	28	0	0	20.6
Makao, Kinija	3	20	35	22	0	19	50	0	0	17.8
Turkmėnistanas	15	19	24	18	13	38	0	0	0	17.2
Indija	49	18	26	19	33	42	27	32	48	29.5
Armėnija	22	17	24	38	28	39	0	15	0	24.0
Uzbekistanas	35	16	25	49	22	35	19	25	24	26.8
Brunėjaus Darusalamas	2	15	36	32	16	31	50	17	0	23.2
Mianmaras	40	14	44	26	35	41	48	45	0	33.4
Kambodža	25	13	42	41	31	41	24	40	37	29.7
Mongolija	8	12	29	45	43	42	35	20	0	28.6
Maldyvai	1	11	46	38	37	49	50	41	0	30.0
Sirija	27	10	17	16	2	20	22	46	0	14.3
Butanas	5	9	0	37	5	18	21	26	0	10.5
Iranas	43	8	50	48	23	28	20	38	0	31.1
Bangladešas	47	7	44	18	30	41	29	47	30	30.2
Afganistanas	37	6	19	22	26	36	39	49	0	23.4
Tadžikistanas	20	5	33	42	21	29	37	37	0	24.2
Nepalas	33	4	41	47	15	29	35	34	0	26.8
Timoras-Leste	4	3	40	27	34	29	49	48	0	24.6
Laoso Liaudies Demokratinė Res.	17	2	21	27	20	24	44	42	0	19.2
Šiaurės Korėja	31	1	45	15	38	23	0	0	0	24.6

Šalis	Rezultatas
1. Kinija	42.2
2. Vietnamas	40.4
3. Filipinai	40.2
4. Japonija	39.3
5. Pietų Korėja	39.3
6. Indonezija	38.8
7. Taivanas	38.6
8. Tailandas	38.3
9. Malaizija	37.7
10. Saudo Arabija	34.1

Atlikus skaičiavimus rezultate gauname 10 patraukliausių valstybių eksportui (žr. 5 lentelę). Pirmoje sąrašo vietoje yra Kinija, antroje - Vietnamas, trečioje - Filipinai, ketvirtoje - Japonija, penktoje - Pietų Korėja, šeštoje - Indonezija, septintoje - Taivanas, aštuntoje - Tailandas, devintoje – Malaizija ir dešimtoje sąrašo vietoje yra Saudo Arabija. Visos atrinktos 10 šalių išsiskiria savo rinkos dydžiu, žemesniais muitu tarifais, palankia ekonomine politika, sūrio ir varškės rinkos augimu, didele sūrio ir varškės importo paklausa, tiekėjų nuotoliu nuo importuotojo bei tiekėjų koncentracija. Atrinktos šalys savo rezultatais labai mažai viena nuo kitos skiriasi. Jų įvertinimas svyruoja 8,1 taškų intervale. Dėl šios priežasties reikia atlikti detalesnę rinkų apžvalgą, stengiantis atrinkti patraukliausias penkias rinkas.

4.3 Atrinktų eksporto rinkų tarifinių ir netarifinių barjerų vertinimas

Antroje tyrimo dalyje yra vertinama, kurios potencialios šalys, esančios patraukliausių šalių dešimtuose, turi mažiausiai suvaržymų patekti bendrovei AB „Žemaitijos pienas“ į tiriamąsias rinkas, siekiant atrinkti penkias iš jų. Vertinami yra muitų tarifai ir netarifiniai šalies apribojimai varškės ir sūrio produkcijai iš Lietuvos.

Pasitelkus statistiką įvertiname patraukliausių šalių importo tarifinius ir netarifinius barjerus sūrio ir varškės produktams iš Lietuvos. Sūrio ir varškės nomenklatūros numeris yra 0406. Šis numeris suskirstytas į 5 tarptautinės nomenklatūros skirsnius, kurie visame pasaulyje yra vienodi ir susideda iš šešių skaitmenų. 0406 nomenklatūros numerį sudaro:

- 040610 - Švieži (nenokinami arba nekonservuojami) sūriai, įskaitant išrūgų sūrius, ir varškė
- 040620 - Visų rūšių trinti arba miltelių pavidalo sūriai
- 040630 - Lydyti sūriai, išskyrus trintus arba miltelių pavidalo sūrius
- 040640 - Pelėsiniai sūriai ir kiti sūriai su *Penicillium roqueforti* pelėsių gijomis
- 040690 – Kiti sūriai

Muitų tarifai yra vienas iš protekcinų prekybos barjerų, kurie yra matomi ir atspindi kokią įtaką daro produktams konkuruojant tam tikroje rinkoje. Muitai yra trijų rūšių. Vertybinis muitas (angl. *ad valorem tariff*) skaičiuojamas nuo prekių vertės. Specifinis muitas (angl. *specific tariff*) skaičiuojamas vienam produktui arba tam tikram produktų kiekiui. Mišrus muitas (angl. *mixed tariff*) skaičiuojamas kombinuotai ir nuo prekių vertės, ir nuo kiekio (Wikipedia, 2018).

Netarifiniai reikalavimai yra gana sudėtingi ir sunkiai apskaičiuojami. Netarifiniai barjerai tai importo licencijos, produktų kokybės ir pakavimo reikalavimai, kvotos, embargai, valstybiniai standartai ir bandymai, valstybinai pirkimų, investicijų barjerai ir t.t. Tai yra prekybos kliūtys, ribojančios prekių ar paslaugų importą, taikant skirtingus mechanizmus, išskyrus paprastą tarifų apmokestinimą. Didelis prekybos barjerų skaičius yra vertinamas nepalankiai, kadangi tai apsunkina patekimą į norimą rinką. Sudaryti reikalavimai suteikia šaliai galimybę riboti prekių ar paslaugų importą.

6 lentelė. Rinkų ir gaminių, muto tarifų ir netarifinių reikalavimų palyginimas (ITC, 2017)

Nomenklatūros numeris	Produkto apibūdinimas	Kinija	Vietnamas	Pietų Korėja	Japonija	Malajija	Filipinai	Indonezija	Saudo Arabija	Taivanas	Tailandas
Vertybinio Muto Tarifas, %											
040610	Švieži (nenokinami arba nekonservuojami) sūriai, įskaitant išrūgų sūrius, ir varškė	12	10	21	26	0	3	5	5	5	30
040620	Visų rūšių trinti arba miltelių pavidalo sūriai	12	10	23	33	0	5	5	5	5	30
040630	Lydyti sūriai, išskyrus trintus arba miltelių pavidalo sūrius	12	10	23	40	0	7	5	5	5	30
040640	Pelėsiniai sūriai ir kiti sūriai su "Penicillium roqueforti" pelėsių gijomis	15	10	16	30	0	3	5	5	5	30
040690	Kiti sūriai	12	10	23	30	0	7	5	5	5	30
Netarifiniai Reikalavimai (reikalavimų skaičius)											
040610	Švieži (nenokinami arba nekonservuojami) sūriai, įskaitant išrūgų sūrius, ir varškė	10	12	9	7	7	17	28	27	26	9
040620	Visų rūšių trinti arba miltelių pavidalo sūriai	10	12	9	7	7	17	26	27	26	9
040630	Lydyti sūriai, išskyrus trintus arba miltelių pavidalo sūrius	10	12	9	7	7	18	26	27	26	9
040640	Pelėsiniai sūriai ir kiti sūriai su "Penicillium roqueforti" pelėsių gijomis	10	12	9	7	7	17	26	27	26	9
040690	Kiti sūriai	10	12	9	7	11	17	26	27	26	9

Vertybinio maito tarifas ir netarifiniai reikalavimai yra palyginami pagal kiekvieno produkto nomenklatūros numerį (žr. 6 lentelę). Šis palyginimas rodo, kurių produktų importas kurioje šalyje yra labiau ribojamas maito tarifais ir netarifiniais reikalavimais.

Kinija išskiria didesniu maito tarifu, 15% apmokestindama pelėsinis sūrius ir kitus sūrius su „penicillium roqueforti“ pelėsių gijomis. Visi kiti importuojami sūriai ir varškės apmokestinami 12% vertybiniu maitu. Vietnamas visus sūrio ir varškės produktus iš Lietuvos apmokestina vienodai taikydamas 10% vertybinio maito tarifą. Pietų Korėja taiko 23% vertybinį maito tarifą visų rūšių trintiems arba miltelių pavidalo sūriams, taip pat lydytiems sūriams, išskyrus trintus arba miltelių pavidalo sūrius ir visiems kitiems sūriams kurie nepatenka į šią kategoriją. Japonija taiko didžiausius maito tarifas siekiančius 40% lydytiems sūriams, išskyrus trintus arba miltelių pavidalo sūrius. Visi kiti sūriai ir varškės apmokestinami nuo 23% iki 33% priklausomai nuo importuojamos produkcijos. Tarp dešimties atrinktų rinkų sąrašė, Japonija maitų atžvilgiu yra viena nepalankiausių, todėl reikia atsižvelgti į šios rinkos mažus netarifinius reikalavimus, didelę paklausą ir didelę rinką. Filipinai visiems sūrio ir varškės produktams taiko skirtingus maitų tarifas, nuo 3% iki 7%. Lyginant su kitomis šalimis, tai yra labai maži tarifas. Tačiau netarifiniai reikalavimai yra labai aukšti. Indonezija taiko vienodą 5% vertybinio maito tarifą visiems sūrio ir varškės produktams. Ši rinka turi vienus mažiausių maito tarifas, bet didžiausius netarifinius reikalavimus. Saudo Arabija neišskiria sūrio ir varškės produktų, visiems taikydama 5% vertybinio maito tarifą. Taivanas taiko gana mažą 5% maito tarifą visiems importuojamiems sūrio ir varškės produktams. Tailandas turi labai aukštus 30% maito tarifas varškei ir sūriui.

Taikydamos netarifinius reikalavimus kiekviena šalis reikalauja vienodą reikalavimų kiekį visiems sūrio ir varškės produktams neišskiriant produktų. Tik dvi šalys turi didesnius reikalavimus tai yra Filipinai ir Indonezija. Eksportuojant lydytus sūrius, išskyrus trintus arba miltelių pavidalo sūrius į Filipinus netarifiniai reikalavimai yra didesni nei kitai sūrio ir varškės produkcijai. Taip pat eksportuojant šviežius (nenokintus arba nekonservuojamus) sūrius, įskaitant išrūgų sūrius, ir varškę, netarifiniai reikalavimai yra didesni nei visai likusiai sūrio ir varškės produkcijai iš Lietuvos.

Vertybinis maito tarifas AB „Žemaitijos pienas“ produkcijai yra svarbus vertinant galutinę produkto kainą užsienio rinkoje. Praktikoje dideli maitų tarifas yra kompensuojami mažais netarifiniais reikalavimais šalyje. Šalys, leisdamos įstatymus, įvertina netarifinių reikalavimų finansinę įtaką galutinei produkto kainai. Dėl šios priežasties šalys, kurios netaiko vertybinio maito tarifas, turi aukštus netarifinius reikalavimus. Šalys susiduriančios su produktų stygiu ar nepakankamu pramonės sektoriaus išvystymu taiko žemus tarifas ir žemus netarifinius reikalavimus. Taip pat valstybės, norėdamos padidinti gaminių kokybę rinkoje, sumažina tarifinius ir netarifinius barjerus šalims, kurios tiekia aukštos kokybės produkciją. Palyginus atrinktas 10 potencialių rinkų matome, kad vertybinio maito tarifo netaiko Malaizija. Vietnamas ir Kinija turi vidutinius maito tarifas bei netarifinius reikalavimus. Saudo Arabija taiko žemus tarifas, bet labai aukštus netarifinius reikalavimus. Filipinai turi žemus maito tarifas, bet didesnius netarifinius reikalavimus. Šiose šalyse AB „Žemaitijos pienas“ produkcija yra labai konkurecinga. Maži netarifiniai reikalavimai rodo, kad Lietuvos gaminiai turi aukštesnę kokybinę vertę analizuojamose rinkose. Malaizija, Vietnamas, Kinija, Filipinai ir Pietų Korėja turi geriausius rodiklius eksportuoti sūrio ir varškės produkciją iš Lietuvos.

4.4 Eksporto būdo parinkimas atrinktose rinkose

Sprendimą pasirinkti tiesioginį ar netiesioginį eksportą galima priimti, sprendžiant kokia rizika yra svarbi ar priimtina bendrovei ir kaip kiekviena rizika gali veikti įmonės tikslus. Jei įmonė strategiškai numato savo tarptautinį potencialą, investicijos į eksporto plėtrą galėtų būti kaip būtina šios strategijos įgyvendinimo sudedamoji dalis. Įmonės, kurių trumpalaikiai ir vidutinės trukmės tikslai nepasizymi savo tarptautiniu potencialu, didelės finansinės investicijos būtų nepalankios.

Bendrovė AB „Žemaitijos pienas“, norėdama patekti į Malaizijos, Vietnamo, Kinijos, Filipinų ir Pietų Korėjos rinkas, turėtų rinktis tiesioginį eksporto metodą. Tiesioginis patekimas į rinką yra bendrovės tiesioginis bendradarbiavimas su subjektu užsienio rinkoje, o ne per kitą šalies įmonę. Užsienio subjektas gali būti atstovas, platintojas ar net bendrovės dukterinė įmonė. Vietinio platintojo ar agento naudojimas yra geriausias pirmas žingsnis patekti į atrinktas rinkas. Vietinis platintojas paprastai yra atsakingas už muitinės formalumų tvarkymą, prekybą su didmenininkais ir mažmenininkais, produkto platinimą tiesiogiai didelėms korporacijoms (export.gov 2018). Agentai ar platintojai turėtų būti atrenkami atsižvelgiant į konkurencinius aspektus (pvz., dėl techninių priešasčių ar produktų išmanymo). Kadangi parinktos rinkos yra labai orientuotos į tarpusavio santykius, vietinio agento ar platintojo dalyvavimas eksporto organizavime gali turėti įtakos galutiniam rezultatui (export.gov 2018). Kitos priešastys, lemiančios atstovų ir platintojų pasirinkimą, yra finansinės išlaidos, kurios šiuo atveju nereikalauja labai didelių investicijų, be to, su tuo susijusi rizika yra nedidelė. Esančios rinkos yra labai didelės ir kultūriškai nutolusios nuo Lietuvos, todėl reikalinga kruopšti rinkų analizė, norint išvengti rizikingų sprendimų. Dukterinės įmonės steigimas turėtų būti esminis įmonės plėtros tikslas ateityje. Šis sprendimas labai svarbus norint būti perspektyvia įmone numatomose rinkose. Steigti dukterinę įmonę Malaizijos, Vietnamo, Kinijos, Filipinų ir Pietų Korėjos rinkoje neturint patirties yra labai rizikingas sprendimas, dėl šios priešasties rinkos įėjimo pradžioje reikia naudotis platintojų ar agentų paslaugomis. Kitoks sprendimas pareikalautų daug laiko ir pastangų vykdant strateginius planus šiose šalyse. Kadangi bendrovė AB „Žemaitijos pienas“ turi didelę patirtį tarptautinės prekybos srityje, dėl šios priešasties atsisakoma netiesioginių metodų patekti į atrinktas rinkas.

Tiesioginio eksporto nauda įmonei yra tiesioginė valdymo kontrolė, didesni pardavimai ir atsakomoji reakcija apie eksportuojamą produktą. Tiesioginio patekimo į rinką būdu, gamintojas tiesiogiai kontroliuoja tarptautinę plėtrą. Pranašumas yra tas, kad jis kontroliuoja visą eksporto ir platinimo procesą. Tai yra aktyviai renkasi užsienio kompanijas atstovauti bendrovę AB „Žemaitijos pienas“ pasirinktose rinkose. Tinkamas platintojų ar agentų pasirinkimas daro didžiulį poveikį būsimai tarptautinei sėkmei. Tinkamai planuojant ir investuojant, tiesioginis eksportas suteikia puikią galimybę priimti reikiamus rinkos ir užsienio atstovavimo sprendimus. Tiesioginis tarptautinio proceso valdymas taip pat reiškia, kad tarptautinės plėtros planą kontroliuoja gamintojas, o ne trečioji šalis. Tiesiogiai eksportuojant sūrį ir varškę bendrovė gaus daugybę atsiliepimų apie produktus, kokie produktai yra labiau vertinami ir dėl kokių priešasčių. Atsiliepimai iš rinkos paprastai būna greiti ir gausūs. Dėl to bendrovę AB „Žemaitijos pienas“ pasiekusi informacija apie esamas rinkoje problemas gali būti labai greitai išspręsta, prisitaikant prie rinkos poreikių. Didesnis lankstumas ir kontrolė labai veikia įmonės pardavimus, kurie bus didesni nei per netiesioginius eksporto kanalus. Taip pat įmonė

vykdys tokį tiesioginį eksportą, kuris siūlo geriausią pardavimo potencialą. Netinkamai atlikta platintojų paieška gali sąlygoti labai prastus rezultatus ir mažesnius pardavimus nei tuo atveju, jei bendrovė pasirinktų netiesioginį eksporto įėjimą.

Tiesioginio eksporto trūkumai į atrinktas rinkas yra didesnės investicijos nei naudojantis tarpinėmis įmonėmis. Kadangi gamintojas kontroliuoja visą eksporto procesą, nuo rinkų ir platintojų atrankos iki pardavimo įvykdymo ir mokėjimų surinkimo, finansiniai ir nefinansiniai ištekliai yra didesni. Tarptautinės plėtros sparta ir intensyvumas lems bendrovės reikalaujamų investicijų lygį. Investicijos į rinkas gali užtrukti ilgai. Atsižvelgiant į įmonės tarptautinę patirtį ir kontaktus, tiesioginis produktų eksportas gali trukti ilgiau nei netiesioginis metodas. Taip yra dėl to, kad eksportuotojas turi sukurti veikiantį tarptautinį paskirstymo tinklą, o tai užtrunka ilgai. Laiko svarba yra esminis dalykas, nes neveiksmingas tiesioginio eksporto partneris taip pat lems ilgesnį laiko tarpą rinkoje. Reikia atsižvelgti į tai, kad produktų pristatymas užsienio rinkas be ankstesnės patirties ir kontaktų, užtruks ilgiau. Taip pat tiesioginį eksportą galima laikyti daugiau rizikingu eksporto būdu lyginant su netiesioginiu eksportu, kadangi tiesioginio eksporto strategija apima didesnę finansinę įsipareigojimą. Jei tiesioginis partneris turi gamintojui idealiai tinkantį platinimo tinklą, rizika yra minimali. Pagal tiesioginę eksporto strategiją, rizikos lygis yra tiesiogiai susijęs su įmonės įsipareigojimu bei partnerių įsipareigojimu, kurie tą riziką sumažina arba padidina.

Netiesioginio eksporto rizika yra susijusi su praleistomis galimybėmis dėl netinkamų netiesioginio eksporto partnerio sprendimų. Kadangi netiesioginiai eksporto partneriai turi daugiau nei vieną įmonę su kuria dirba ir privalo prisitaikyti prie bendru tikslų ir tvarkaraščių, kurie gali būti nesuderinami su vienu konkrečiu gamintoju. Naudojant netiesioginius eksporto partnerius, plėtojimas naujų ar pradinių tikslinių rinkų dažniausiai yra lėtesnis nei pageidauja gamintojas.

Bendrovei AB „Žemaitijos pienas“ strategiškai yra svarbiau būti atsakingai už savo vykdomą veiklą nei pasikliauti tarpine įmone, kuri atliktų eksporto procedūrinius veiksmus, kuriuos AB „Žemaitijos pienas“ gerai išmano. Kadangi bendrovė turi ilgalaikį tikslą visapusiškai plėtoti savo tarptautinį potencialą dėl to platinti AB „Žemaitijos pienas“ įmonės produkciją pasitelkus šalių platintojus yra strategiškai naudingiau.

Naudojantis užsienio šalių platintojais reikia atsižvelgti į jų vykdomą veiklą bei su kokiomis Incoterm komercinėmis sąlygomis platintojai pageidauja bendradarbiauti. Incoterm yra tiesiogiai susijęs su produkcijos kaina, nes Incoterm parodo kokias papildomas paslaugas pirkėjas gauna iš pardavėjo, ar jų visai nesuteikia. Incoterm yra parenkamas derybų metu atsižvelgiant į įmonės patirtį, išteklius ir strategiją.

Patraukliausia Incoterm sąlyga AB „Žemaitijos Pienas“ įmonei yra CIF. Tai yra prekės, prekių draudimas ir jų pristatymas. Ši Incoterm sąlyga yra dažniausiai naudojama Azijos rinkose. CIF įmonei suteiks galimybę konkuruoti esamoje rinkoje. Dauguma platintojų šalyse neturi praktikos vykdant tarptautinę veiklą, tai yra nėra susidūrę su tiesioginiu importu iš užsienio šalių, kai produkciją reikia atsivežti iš skirtingų pasaulio valstybių. Dėl šių priežasčių norint būti labiau konkurencingiems rinkoje kitų eksportuotojų atžvilgiu reikia atsižvelgti į galimybę dirbti suteikiant palankesnes sąlygas platintojams. Ši sąlyga suteiks galimybę pristatyti prekes iki pirkėjo nurodyto uosto padidinant įmonės konkurencumą kitų prekeivių atžvilgiu kurie siūlo prekes pasiimti iš įmonės patalpų ar

eksporto uosto. Šios priežastys leidžia sudaryti daugiau prekybos sutarčių su įvairiais pirkėjais, kuriems yra priimtinesnės prekių pristatymo sąlygos.

4.5 Įmonės pardavimų prognozės eksporto rinkose

Kiekvienas verslo subjektas, vykdamas ekonominę veiklą, susiduria su pardavimų prognozavimu, tai yra vienas iš svarbiausių verslo sėkmę atspindinčių kriterijų. Bendrovei AB „Žemaitijos pienas“ tai strategiškai svarbus rodiklis, kuris suteikia svarbią informaciją apie pardavimų tam tikroje rinkoje tendencijas. Strateginis pardavimų planavimas suteikia įmonėms daug įvairių pranašumų. Pardavimų prognozės eksporto rinkose leidžia įmonei būti efektyvesnei valdant žaliavų ir pagamintos produkcijos atsargas, planuoti paklausą ar pristatymo terminus, tobulinti klientų aptarnavimą, planuoti pirkimus ir finansinius instrumentus bei planuoti rinkodarą ir produktų kainos formavimą.

Eksporto pardavimų prognozavimas pasižymi didesniu neapibrėžtumu nei pardavimų prognozavimas vietinėje rinkoje, kadangi pirmieji bandomieji užsakymai yra paremti rinkos testavimo principu. Nustatyti galimus pardavimus yra labai sudėtinga, tam reikalinga labai kruopšti rinkos ir vartotojų analizė. Be to pardavimų prognozavimo rezultatai yra vertinami pagal eksporto rinkų skaičių ir vietą, kurie gali mažinti eksporto pardavimo prognozių tikslumą, kai trūksta tikslios informacijos. Daugiau eksporto rinkų sąlygoja didesnę neapibrėžtumą ir sunkiau nuspėjama prekybos užsienio rinkose eiga.

Pasak įmonės vadovybės, AB „Žemaitijos pienas“ 2017 metais dirbo 80% pajėgumu. Įmonė perdirbo 377 tūkst. tonų pieno. Prognozuojant pajamas būtina įvertinti kokias pajamas įmonė turėtų, jei maksimaliai 100% išnaudotų gamybinius pajėgumus.

Apskaičiavus galime teigti, kad įmonė dirbdama pilnu pajėgumu perdirbtų 471.25 tūkst. tonų žaliavinio pieno, kuris suteiktų įmonei 213,561 tūkst. pajamų pardavus pilną asortimentą produktų. Jei įmonės užsakomų produktų krepšelis nesikeis ir išliks toks pats kaip 2017 metų (sūrio pajamos 72,271 tūkst. Eur), kuriame sūrio produkcijos gamyba sudarė 42,3% (žr.7 lentelę), tai dirbant pilnu pajėgumu gaminant tik sūrius, kurių suvartojimas pasaulinėje rinkoje smarkiai auga, įmonė turėtų bendras 114,983 tūkst. Eur pajamas iš sūrio produktų. Maksimaliai padidinus sūrių gamybą, tai suteiktų 42,712 tūkst. Eur papildomų pajamų.

7 lentelė. AB „Žemaitijos pienas“ įmonės 2016-2017 metų produkcijos pardavimai ir jų pasiskirstymas (AB „Žemaitijos pienas“ 2017, p. 19)

Prekės grupės pavadinimas	Apyvarta, tūks. eurų 2017 m.	Produkcijos gaminių pasiskirstymas, %
Fermentiniai ir lydyti sūriai	72.271	42.303
Švieži pieno produktai	52.106	30.498
Sviestas ir tepūs riebalų mišiniai	16.158	9.457
Sausi pieno produktai	13.329	7.801
Kita produkcija	16.985	9.941
Viso	170.849	100

Eksportuojant į potencialias rinkas reikia atsižvelgti į daugelį kriterijų, lemiančių galutinę produkto kainą eksportuojamoje rinkoje, tokių kaip transporto ir sandėliavimo kaštai, vidiniai šalių sūrio ir varškės mokesčiai, muitai, draudimai, bankinių operacijų ir muitinės tarpininkų įkainiai ir t.t. Norėdami įvertinti potencialias kainas rinkose svarbu palyginti kiekvienos rinkos komercinių sandorių importo vieneto vertę.

AB „Žemaitijos pienas“ įmonės konkurentai Lietuvoje parduoda sūrio ir varškės produkciją dvejose atrinktose šalyse, tai yra Kinijoje ir Pietų Korėjoje (žr. 8 lentelę). Likusiose rinkose Lietuvos sūrio ir varškės gamintojai savo produkcijos neparduoda. Kadangi duomenų nėra, lyginame su geografiškai artimiausia Lenkijos valstybe, kuri eksportuoja savo produkciją į atrinktas rinkas (žr. 8 lentelę). Taip pat įvertiname parinktų rinkų importuotojų sūrio ir varškės vieneto vertę. Vieneto vertė yra vertės santykis priklausomas nuo kiekio apskaičiuojamas pagal ITC 2017 metų duomenis. Tai rodo vidutinę komercinių sandorių kiekio vieneto vertę, kuri nėra prekių pardavimo kaina.

8 lentelė. Sūrio ir varškės vieneto vertė už kilogramą (ITC, 2017)

Šalis	Importo sūrio ir varškės vieneto vertė šalyje Eur/kg	Lietuvos eksporto sūrio ir varškės vieneto vertė šalyje Eur/kg	Lenkijos eksporto sūrio ir varškės vieneto vertė šalyje Eur/kg
Malaizija	4,022	ND	4,422
Vietnamas	4,125	ND	3,283
Kinija	3,962	3,646	3,568
Pietų Korėja	3,686	3,287	3,093
Filipinai	3,093	ND	3,386

ND – nėra duomenų.

Galime teigti, kad Lenkijos eksporto vieneto kaina yra didesnė Malaizijoje ir Filipinuose nei bendra importuotojų vieneto kaina, mokama už sūrio ir varškės produkciją. Tai gali lemti įvairios priežastys, tokios kaip transporto kaštai ar produkto kokybė. Lietuvos eksportuotojų sūrio ir varškės parduodama vieneto kaina į Kiniją ir Pietų Korėją yra aukštesnė nei Lenkijos gamintojų. Vertinant statistines importo ir eksporto sūrio ir varškės vidutines komercinių sandorių kiekio vieneto vertes reikia atsižvelgti į masto ekonomiją, įpakavimą, kontraktų tipą, nuolaidas, pažangesnes technologijas naudojamos gamybos procese bei kokybės skirtumus.

Tarp atrinktųjų eksporto rinkų pagal mokamą kilogramo kainą už sūrio ir varškės produktą mokamos kainos yra tokios: Vietname - 4,12 Eur/kg, Malaizijoje - 4,02 Eur/kg, Kinijoje - mokama kaina 3,96 Eur/kg, Pietų Korėjoje -3,68 Eur/kg, mažiausia mokama kaina už produkciją yra Filipinuose - 3,09 Eur/kg.

Bendrovė AB „Žemaitijos pienas“, įeidama į naują rinką, yra užsibrėžusi 2,5 milijonų eurų pardavimų tikslą pirmais metais, o kasmet siekia padidinti pardavimus 10%.

Dėl pardavimų tolimese užsienio rinkose neapibrėžtumo produkcijos užsakymai yra formuojami atsižvelgiant į konteinerio talpos charakteristikas, kadangi transporto kaštai turi didelę įtaką galutinei produkto vertei. Šios priežastys lemia pilną konteinerių talpos panaudojimą siekiant sumažinti vienetinę produkto kainą. 40 pėdų šaldytuvo maksimalus krovinys yra 27 tonos. Šis maksimalus krovos talpos kiekis yra neįmanomas sūrio ir varškės produktams, kadangi pakavimas, padėklai ant kurių sudedama produkcija ir tarpai tarp jų sumažina produkto maksimalų pakrovimą iki 24 tonų. Tai reiškia, kad vienas konteineris, pilnai pakrautas sūrio ir varškės eksportuojamos produkcijos, svers 24 tonas. 40 pėdų šaldytuvo kaina bus 99000 tūkst./Eur parduodant Vietnamo rinkai, nevertinant nuolaidų, kokybės ir t.t.

Apskaičiavus galime teigti, kad norint uždirbti 2,5mln/Eur pajamų įeinant į naują rinką, reikia parduoti 606 tonas sūrio ir varškės produkcijos Vietnamo rinkoje kur produktų kaina yra aukščiausia (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Sūrio ir varškės eksporto kiekis ir kaina (ITC, 2017)

Šalis	Sūrio ir varškės importo vidutinę komercinių sandorių kiekio vieneto vertę Eur/t	Sūrio ir varškės eksporto kiekis (t)
Malaizija	4022	621,58
Vietnamas	4125	606,06
Kinija	3962	631
Pietų Korėja	3686	678,24
Filipinai	3093	808,27

Prieš sudarant bet kokį sandorį, įmonės privalo atlikti išsamų kruopštų patikrinimą potencialiems partneriams ar pirkėjams atrinkti. AB „Žemaitijos pienas“, pasirašydama sutartis su tiekėjais sprendžia ar teikti išskirtines teises vienai platintojų įmonei ar ne bei ką už tokias privilegijas platintojai suteiks įmonei. Jei AB „Žemaitijos pienas“ suteiks platinimą ribodama teritoriją tai tokiu atveju jos minimalūs nesėkmės atveju pardavimai bus didesni nei rinkose, kuriose suteikiamos rinkos monopolininkes platintojos statusas.

Jei įmonės visose penkiose atrinktose rinkose eksporto veikla būtų sėkminga ir pasiektų 2,5mln eurų pardavimus pirmaisiais metais, tai atneštų įmonei 12,5 mln. papildomų pajamų. Atsiradus papildomai paklausai įmonė turi galimybę nukreipti produkciją į aukštesnes kainas siūlančias rinkas, jei kitose rinkose tos paklausos nėra.

Esant minimaliam vieno bandomojo konteinerio paklausai vienoje rinkoje, visose penkiose rinkose įmonė turėtų minimalias 453 tūkst. eurų pajamas iš sūrio ir varškės eksporto. Šios pajamos būtų gautos jei AB „Žemaitijos pienas“ suteiktu išskirtines platinimo teises vienam platintojui numatytoje rinkoje. Kokias tiksliai pardavimų pajamas turės įmonė yra sunku prognozuoti. Vienam gyventojui tenkantis sūrio ir varškės suvartojimas atrinktose rinkose ženkliai atsilieka nuo Lietuvos suvartojimo kuris yra 2017 metais sūrio ir varškės suvartojimas vienam gyventojui atrinktose rinkose apskaičiuotas 10 lentelėje.

Kadangi sūrio ir varškės suvartojimas Azijos šalyse yra mažesnis, nei kitose pasaulio šalyse, dėl to reikia atsižvelgti į rinkos lyderę Azijos regione Pietų Korėją, kurios sūrio ir varškės suvartojimas vienam asmeniui yra 2,8 kilogramo. Likusios šalys turi didelę galimybę didinti sūrio ir varškės suvartojimą, kurio augimą lemia vakarietišku maisto produktų ir patiekalų populiarėjimas.

10 lentelė. Sūrio ir varškės suvartojimas, tenkantis vienam asmeniui (OECD 2018 - Agricultural outlook 2017-2026)

Šalis	Gyventojų skaičius 2017 m.	Sūrio ir varškės suvartojimas 2017 m. (Kg)	Sūrio ir varškės suvartojimas tenkantis vienam asmeniui (Kg)
Malaizija	31187265	22400000	0.7
Vietnamas	94569072	4030000	0.043
Kinija	1378665000	393950000	0.3
Pietų Korėja	51250000	140950000	2.8
Filipinai	103320222	32520000	0.3

11 lentelė. Numatomas sūrio ir varškės suvartojimas, tenkantis vienam gyventojui 2022 m (sudaryta pagal ITC 2017, World Bank 2016 duomenis)

Gyventojų metinis prieaugis nuo 2017 m. (%)	Metinis importo augimo 2013-2017 m. vidurkis (apsk. %)	Maksimalus hipotetinis šalies metinis sūrio ir varškės suvartojimo augimas nuo 2017 m. (%)	Gyventojų skaičius 2022 m.	Sūrio ir varškės suvartojimas 2022 m. (Kg)	Sūrio ir varškės suvartojimas tenkantis vienam asmeniui 2022 m. (Kg)
Malaizija 1,5	9	19	33597541	53454322	1.6
Vietnamas 1,1	15	25	99886065	12298584	0.1
Kinija 0,5	19	29	1413478019	1407309620	1.0
Pietų Korėja 0,4	4	14	52283232	271387185	5.2
Filipinai 1,6	19	29	111854605	116171364	1.0

Vertinant sūrio ir varškės suvartojimą 2017 metais, galime preliminariai įvertinti, koks suvartojimas būtų po penkių metų. Skaičiuojant atsižvelgiama į gyventojų prieaugį kiekvienais metais ir importo sūrio ir varškės vertės augimą 2013-2017 metų laikotarpiu (ITC 2017), numatant maksimalų galimą šalies metinį sūrio ir varškės suvartojimo augimą, apskaičiuojant suvartojimą tenkanti vienam asmeniui 2022 metais. Galime teigti, jei kiekvienoje rinkoje augimas bus didelis nuo 14% iki 29%, priklausomai nuo šalies, jis nepasieks Lietuvos sūrio ir varškės suvartojimo lygio (žr. 11 lentelę). Įvertinus suvartojimą kuris galimai būtų 2022 metais atrinktose rinkose ir paliginus su suvartojimu Lietuvoje galime teigti, kad numatomose rinkose yra didelės galimybės plėstis AB „Žemaitijos pienas“ bendrovei.

IŠVADOS

1. Pieno pramonės pasaulinės tendencijos ateinančius dešimt metų yra labai perspektyvios. Didėjantis pasaulio gyventojų skaičius bei augančios gyventojų pajamos didina pieno produktų paklausą ir plečia rinką. Planuojama, kad ateinančius dešimt metų pieno produktų suvartojimas didės, 1,6 % kiekvienais metais. Didelė dalis pasaulinių pieno kompanijų jungiasi dėl strateginių priežasčių, norint atlaikyti didėjančią konkurenciją globalioje rinkoje. Šie susijungimai lems produktų kainą, prognozuojama, kad per ateinančius dešimt metų visos žemės ūkio produktų kainos turėtų sumažėti kaip našumo didėjimo tendencija. Dauguma besivystančių šalių susiduria su pieno produktų stygiumi arba produktų prasta kokybe, dėl pieno sektoriaus neišvystymo besivystančiose šalyse. Nepaisant didėjančios pieno gaminių rinkos, pieno sektorius patiria dideles permainas dėl globalių pokyčių. Prekybiniai JAV nesutarimai su Kinija smarkiai gali paveikti pieno pramonę. Atsiranda grėsmė apmokestinti pieno produkciją didesniais muitų tarifais, kurie turės įtakos eksportuotojams. Lėtėjanti paklausa iš Kinijos, Rusijos prekybos embargas ir ES pieno kvotų panaikinimas sukėlė perteklinį pieno produktų tiekimą kuris sumažino produkcijos kainas. Kainų nepastovumas taip pat yra smarkiai veikiamas valiutų svyravimų, kurie formuoja nepalankias sąlygas pieno sektoriuje. Lietuvos pieno pramonė šiuo laikotarpiu susiduria su restruktūrizacijos tendencijomis stambinant Lietuvos ūkius. Lietuvoje dominuoja labai maži ūkiai, kurie yra menkai išplėtoti. Lietuva, kuri neturi galimybės didinti vidaus vartojimo didžiąją dali produkcijos eksportuoja į kaimynines šalis. Pilnas gamybos apimčių neišnaudojimas taip pat prisideda prie įmonių konkurencingumo mažėjimo. Didelę įtaką Lietuvos pieno perdirbimo įmonėms daro Lenkijos pieno pramonė, kurios produkcija yra konkurencingesnė dėl masto ekonomijos ir geresnių technologinių įrenginių naudojamų gamyboje. Lietuvos pieno pramonės įmonės turi didelį kiekį perteklinės produkcijos, kurią sunku realizuoti dėl Rusijos embargo. Šios perteklinės produkcijos dalis yra nukreipiama į ES šalis.

2. Pagrindiniai įmonių eksporto motyvai yra pardavimų didinimas siekiant gauti papildomas pajamas. Dažniausiai eksportas suteikia galimybę įmonei parduoti prekes kitoms šalims kainomis, aukštesnėmis nei vidaus rinkoje. Eksportas sumažina įmonių verslo rizikas, diversifikuojant jį į daug rinkų ir tokiu būdu sumažinant priklausomybę nuo vidaus rinkos ar kelių eksporto rinkų. Eksporto diversifikavimas leidžia apsiriboti nuo riboto eksporto krepšelio tam, kad švelninti ekonominę ir politinę priklausomybę nuo kelių pagrindinių eksporto produktų. Taip pat įmonės kurios susiduria su prekybos sezoniškumu, gali padidinti pardavimus eksportuojant į naują rinką, kompensuojant prekybą lėtesniu prekybos sezonu. Motyvacija eksportuoti į užsienio šalis įmonėms yra ekonominė nauda dėl mažesnių mokesčių užsienio šalyse, pigesnės darbo jėgos ir didesnės rinkos dalies su daugiau potencialių pirkėjų užsienio šalyje. Įmonės, kurios neišnaudoja gamybos pajėgumų pilnai, to gali siekti ieškant naujų eksporto rinkų, padidinant gamybą iki maksimalios gamybos apimties. Pasaulinis prekės ženklo žinomumas, pasaulinis platinimas ir gamyba, masto ekonomija bei patirtis taip pat yra reikšmingi eksporto motyvacijos kriterijai. Pasaulinis platinimas ir gamyba leidžia kompanijai tapti konkurencingesne ir sukuria barjerus naujoms kompanijoms tapti globaliais konkurentais esamoje rinkoje. Patirtis skverbiantis į naujas rinkas leidžia kompanijoms tapti produktyvesnėmis vykdant savo veiklą. Eksportuojant į užsienio rinkas galima sumažinti produkcijos vieneto kainą pasinaudojant masto ekonomija. Bendrovės kurios eksportuoja atranda naujas technologijas ir rinkodaros praktikas.

3. Apibendrinant įmonės eksporto plėtros teorinius aspektus galime teigti, kad tarptautinis verslas, veikdamas skirtingose rinkose, susiduria su keturiomis rizikomis: tarpkultūrine rizika, šalies rizika, finansine ir komercine rizika. Labiausiai įmonėms reikia atsižvelgti į muitus, esančias kvotas, importo licencijavimo reikalavimus, valstybės standartų reikalavimus, kokybės reikalavimus, transportavimo išlaidas, kultūrinę, etninę, teisinę, mokestinę ir politinę aplinką. Eksportuojant produktą reikėtų įvertinti užsienio valstybės ypatumus, būtina žinoti pakuotės, etiketės, dokumentacijos ir draudimo reikalavimus ir įvertinti, ar įmonė gali jų laikytis. Taip pat svarbu išanalizuoti įmonės organizacinį pasirengimą eksportui bei įvertinti įmonės produktų ir paslaugų tinkamumą užsienio rinkoms. Nustatyti pramonės šakos potencialą arba rinkos paklausą numatomose rinkose.

4. Atlikus Azijos regiono rinkų vertinimą pagal devynis atrankos kriterijus (rinkos dydį, šalies bendra sūrio ir varškės importo vertę 2017 m, sūrio ir varškės metinį importo augimą 2013-2017 m. sūrio ir varškės metinį importo augimą 2016-2017 m. vidutinį šalyje taikomą importo tarifą sūriui ir varškei, šalies sūrio ir varškės importo tiekėjų nuotolio vidurkį, tiekiančiųjų šalių sūrio ir varškės importo koncentracija, verslo aplinkos indeksą bei rinkos potencialo indeksą 2018 m. nustatyta, kad patraukliausios eksporto rinkos lietuviškai sūrio ir varškės produkcijai yra Kinija, Vietnamas, Filipinai, Japonija, Pietų Korėja, Indonezija, Taivanas, Tailandas, Malaizija ir Saudo Arabija. Atlikus papildomą tarifinių ir netarifinių barjerų vertinimą nustatyta, kad patraukliausios rinkos sūrio ir varškės eksportui yra Malaizija, Vietnamas, Kinija, Filipinai ir Pietų Korėja, kurios turi mažiausius prekybinę veiklą ribojančius rodiklius.

5. AB „Žemaitijos pienas“ sūrio ir varškės produkcijos eksportui į Malaizijos, Vietnamo, Kinijos, Filipinų ir Pietų Korėjos rinkas parenkamas tiesioginis eksportas. Tiesioginis įvedimas į rinką priimtinas, nes AB „Žemaitijos pienas“ turi didelę patirtį tarptautinės prekybos srityje bei finansinės išlaidos, kurios nereikalauja labai didelių investicijų ir su tuo susijusi rizika yra nedidelės. Kadangi įmonė strategiškai numato savo tarptautinį potencialą, investicijos į eksporto plėtrą yra strategijos įgyvendinimo sudedamoji dalis. Agentų ir platintojų naudojimas atrinktose rinkose palengvintų muitinės formalumų tvarkymą, prekybą su didmenininkais ir mažmenininkais, produkto platinimą tiesiogiai didelėms korporacijoms. Kita priežastis, kodėl įmonė turi rinkti tiesioginį eksportą, yra tiesioginis bendradarbiavimas su subjektu užsienio rinkoje. Tai suteikia galimybę gauti grįžtamąją informaciją ir atsiliepimus apie produktus, kokie produktai yra labiau vertinami ir dėl kokių priežasčių. Didesnis lankstumas ir kontrolė taip pat lemia tiesioginio įvedimo pasirinkimą, kuris lems geriausią produkcijos pardavimų potencialą.

Prognozuojant pardavimų pajamas atrinktose Azijos rinkose įmonė gamindama sūrio ir varškės produkciją gaminant pilnu pajėgumu turėtų bendras 114,983 tūkst. Eur pajamas iš sūrio ir varškės produktų pardavimų. Maksimaliai padidinus sūrių gamybą tai suteiktų įmonei 42,712 tūkst. Eur papildomų pajamų. Kadangi įmonė strategiškai yra užsibrėžusi 2,5 milijonų eurų pardavimų tikslą pirmais metais kiekvienoje rinkoje, tai vykdant veiklą visose penkiose Azijos rinkose tai atneštų 12,5 mln. Eur papildomų pajamų. Esant minimaliai sūrio ir varškės paklausai atrinktose penkiose Azijos rinkose įmonė turėtų minimalias 453 tūkst. eurų pajamas iš sūrio ir varškės eksporto.

REKOMENDACIJOS

AB „Žemaitijos pienas“ turėtų didinti eksportuojamos produkcijos apimtį į jau turimas užsienio rinkas bei skverbtis į naujas šalis ir regionus. Įmonei svarbu atsirinkti ir ieškoti naujų rinkų su mažais tarifiniais ir netarifiniais prekybos apribojimais sūrio ir varškės produkcijai eksportuoti. Įmonė privalo skverbtis į atrinktas rinkas bei analizuoti tų rinkų kaimynines šalis ir jų potencialą sūrio ir varškės eksportui. Bendrovė turi efektyviai atrinkti platintojus ir agentus, jų darbą kontroliuoti ir stebėti. Taip pat įmonė turėtų didinti minimalios pardavimų apimtį tam tikrose užsienio rinkose lygmenį ir stengtis efektyviau organizuoti eksporto veiklą, sutiekiant mažesnes teritorijas agentams.

Taip pat įmonė turėtų atlikti išsamius produkcijos kokybės tyrimus ir ieškoti išskirtinių produkcijos savybių, kuriomis galėtų efektyviau konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Išskirtines produkcijos savybes akcentuoti pasitelkiant rinkodaros akcijas bei registruoti, patentuoti naujas gaminių rūšis. Taip būtų skatinamas gamintojo žinomumas bei naujų gaminių rūšys, kurių negamina užsienio šalių konkurentai. Taip būtų sukuriama nauji gaminiai, kurie būtų pagaminami tik Lietuvos rinkoje dėl egzistuojančių unikalių skirtumų. Bendrovė turėtų kuo labiau padidinti produktų kokybę. Be to, įmonė galėtų kooperuotis su pramoninkais ir mokslininkais naujų gaminių kūrimui, tyrimams ir inovacijoms.

LITERATŪRA

1. AB „Žemaitijos pienas“ (2017). AB „Žemaitijos pienas“ Grupės konsoliduotos ir bendrovės finansinės ataskaitos už metus, pasibaigusius 2017 m. gruodžio 31d. [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą. https://www.nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/zmp/2017_ar_lt_eur_con_ias.pdf
2. Albaum, G. Duerr, E. ir Josiassen, A. (2016). *International Marketing and Export Management*, Eighth Edition, Pearson. p 2, 84, 216, 634
3. Andersen, O. ir Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363.
4. Borodavko, B. Illes B. ir Banyai A. (2013). The Relations Of Globalization To Logistics. *Advanced Logistic Systems*, Vol. 7, No. 2 (2013), p 103–108 [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą. http://web.alt.uni-miskolc.hu/als/cikkek/2013/ALS7_No2_p103_108_Borodavko_Illes_Banyai.pdf
5. Beim, G. ir Lévesque, M. (2006). Country selection for new business venturing: a multiple criteria decision analysis. *Long Range Planning*, 39(3), 265-293.
6. Carbonneau, P. ir Meilhac, L. (January, 2016). Got growth? Opportunities and challenges for U.S. Dairy industry [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą. <http://www.idfa.org/docs/default-source/d-news/mckinsey-got-growth-white-paper-final.pdf>
7. Cavusgil, S.T. Knight, G. ir Riesenberger, J. R. (2012). *International Business, Strategy management, and the new realities*. p 71, 337, 341-342, 375, 494.
8. Cavusgil, S.T. Knight, G. ir Riesenberger, J. R. (2003). Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking. [žiūrėta 2019-04-09]. Prieiga per internetą. <https://pdfs.semanticscholar.org/96b8/ffec2437cc4fe7350006bf86ef4f4e952b5c.pdf>
9. Chung, H. ir Enderwick, P. (2001). Investigation of Market Entry Strategy Selection: Exporting vs. Foreign Direct Investment Modes — A Home-host Country Scenario. *Journal of Management*, Vol. 18, p 443–460,
10. Daley, W. M. ir Scott, D. T. (2000). *A Basic Guide to Exporting*. Collingdale: DIANE Publishing. p 63
11. Delaney, L. J. (2014). *Exporting Essentials: Selling Products and Services to the World Successfully*. Chicago: Apress. p 102-106.
12. Delaney, L. J. (2016). *Exporting: The Definitive Guide to Selling Abroad Profitably*. Chicago: Apress. p 23, 26-28, 30
13. Deloitte (January, 2017). *Global Dairy Sector – Trends and opportunities*. [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/ConsumerBusiness/ie_Dairy_Industry_Trends_and_Opportunities.pdf
14. Duvaléix-Treguer, S., Emlinger, C., Gaigné, C., ir Latouche, K. (2015). Quality labels and export performance: Evidence from cheese industry. *9es Journées de Recherches en Sciences Sociales*. 10-11 decembre 2015, Nancy.
15. EKT, Pieno Svarba Lietuvoje (2017). [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą. <https://www.ekt.lt/wp-content/uploads/2017/03/Pieno-sektoriaus-svarba-Lietuvoje.pdf>

16. Eurostat (2017). Statistical Book. Agriculture, forestry and fishery statistics, [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/8538823/KS-FK-17-001-EN-N.pdf/c7957b31-be5c-4260-8f61-988b9c7f2316>
17. Fernandes, A.M, Ferro E, ir Wilson J.S, (July, 2014). Product Standards: Do they affect Firms' Export Decisions? The World Bank [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą.<http://www.etsg.org/ETSG2014/Papers/447.pdf>
18. Field, D., Rastogi, V., ir Rich, N. (December 16, 2013). Marketing Excellence in a Globalizing World. Five Steps for Optimizing Returns in RDEs. Boston Consulting Group. [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą. <https://www.bcg.com/publications/2013/media-entertainment-marketing-excellence-globalizing-world.aspx>
19. Fischer, L. (2018). Trade Wars Trigger Crisis for Dairy Farmers [žiūrėta 2019-04-20]. Prieiga per internetą. <https://www.milkbusiness.com/article/trade-wars-trigger-crisis-for-dairy-farmers>
20. Friedman, M.L. (2014). Tariff Engineering: Value-Added Compliance [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą. <http://www.barnesrichardson.com/4E8FDC/assets/files/News/tariff-engineering.pdf>
21. Gallego, M. A., Hidalgo, E. R., Acedo, F. J., Casillas, J. C., ir Moreno, A. M. (2009). The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time & Society*, 18(2-3), p 306-331.
22. Ghauri, P. N. ir Cateora, P. R. (2010). *International Marketing*. New York: McGraw-Hill Higher Education. p 234, 463.
23. Graf, M. ir Mudambi, S. M. (2005). The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision. *Journal of International Management*, 11(2), p 253-268.
24. Greenaway, D. ir Kneller, R. (2007). Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment. *The Economic Journal*, 117(517), F134-F161.
25. Hakanson, L. ir Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), p 195-210.
26. Hannaher, D. (2010). Seven reasons why small businesses should export. [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą. <http://www.cobizmag.com/Articles/Seven-reasons-why-small-businesses-should-export/>
27. Hargrave, S. (2015). The opportunity is there ... so is your business export ready? *The Guardian*. [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą. <https://www.theguardian.com/small-business-network/2015/dec/03/the-opportunity-is-there-so-is-your-business-export-ready>
28. Hatonen, J. (2009). Making the locational choice: A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. *Journal of International Management*, 15(1), p 61-76.
29. Heikkila, J. ir Cordon, C. (2002). Outsourcing: a core or non- core strategic management decision? *Strategic Change*, 11(4), p 183-193.
30. Hinkelman, E. G. (2008). *Dictionary of International Trade*. 8th Edition. World trade press, p 247-249
31. International Chamber of Commerce. (2010). *Incoterms 2010*. International Chamber of Commerce. [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą. <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2010/01/ICC-Introduction-to-the-Incoterms-2010.pdf>
32. Irwin, D. A. (2005). (2)Trade and Globalization. Weinstein, M. M. *Globalization: What's New*, New York: Columbia University Press. p 19-35.

33. Kokemuller, N. (2018). The Advantages of Global Branding and Advertising. [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą. <https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-global-branding-advertising-11096.html#>
34. Moghaddam, A. A. ir Redzuan, M. R. (2012). Globalization and economic growth: A case study in a few developing countries (1980-2010). *Research in World Economy*, 3(1), p 54-62.
35. N. Naraukas, Delfi.lt (2015). Ar „pašalpu“ politika išgelbės Lietuvos pieno sektorių? [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą. <https://www.delfi.lt/verslas/kaimas/n-naraukas-ar-pasalpu-politika-isingelbes-liuovos-pieno-sektoriu.d?id=69214240>
36. Pieno Centras, Gaminių Vartojimas (2015). [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą. <http://pieno-centras.lt/pieno-sektorius/gaminiu-vartojimas-gv>
37. Pieno Pramonė, Pieno pramonės apžvalga (Kovas, 2017). Lietuvos Respublikos Žemės Ūkio Ministerija, [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą. <https://zum.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/zemes-ir-maisto-ukis/maisto-pramone/pieno-pramone>
38. Ravallion, M. (2003). The debate on globalization, poverty and inequality: why measurement matters. *International Affairs*, 79(4), p 739-753.
39. Reeves, M. ir Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 89(7-8), p 134.
40. Sakarya, S., Eckman, M., ir Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), p 208-238.
41. Samen, S. (2010). Export Development, Diversification, and Competitiveness: How Some Developing Countries Got It Right. [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą. [https://blogs.worldbank.org/files/growth/ExportDevDiv&CompetitivenessHowDidSomeDevelopingCountriesGotitRightMarch2010\(1\).pdf](https://blogs.worldbank.org/files/growth/ExportDevDiv&CompetitivenessHowDidSomeDevelopingCountriesGotitRightMarch2010(1).pdf)
42. Samimi, P. ir Jenatabadi, H. S. (2014). Globalization and economic growth: Empirical evidence on the role of complementarities. *PloS One*, 9(4), e87824.
43. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), p 243-263.
44. Surugiu, M. R. ir Surugiu, C. (2015). International trade, globalization and economic interdependence between European countries: Implications for businesses and marketing framework. *Procedia Economics and Finance*, p 32, 131-138.
45. U.S. Department of Commerce. (2012). Basic Guide to Exporting: The Official Government Resource for Small and Medium-Sized Businesses: The Official Government Resource for Small and Medium-Sized Businesses. Washington D.C.: U.S. Department of Commerce, International Trade Administration.
46. Versli Lietuva (2016). [žiūrėta 2018-04-09]. Prieiga per internetą. <https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2017/12/Lietuvos-pieno-produkt%C5%B3-gamybos-pramon%C4%97.pdf>
47. In Weinstein, M. M. (2005). *Globalization: What's New*, New York: Columbia University Press. p 1.
48. Westwood, J. (2012). *Building Your Business Through Export*. Philadelphia: Kogan Page. p 8-9.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Export.gov (2017). Malaysia - Market Entry Strategy. [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą <https://www.export.gov/article?id=Malaysia-Market-Entry-Strategy>
2. GlobalEDGE, MPI (2018). [žiūrėta 2018-03-26]. Prieiga per internetą <https://globaledge.msu.edu/mpi>
3. ITC (2017). International Trade Centre. Trade statistics. [žiūrėta 2018-04-05]. Prieiga per internetą https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1||||0406||4|1|1|1|1|2|1|1
4. ITC (2017). International Trade Centre. Trade statistics. [žiūrėta 2018-05-01]. Prieiga per internetą <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics/>
5. Lietuvos Statistikos Departamentas (2018). Oficialiosios statistikos portalas. [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/>
6. OECD (2018). OECD-FAO Agricultural Outlook 2014-2023. [žiūrėta 2018-05-15]. Prieiga per internetą <http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?QueryId=58652&vh=0000&vf=0&l=&il=&lang=en#>
7. OECD (2017). OECD-FAO Agricultural outlook 2017-2026 [žiūrėta 2018-05-11]. Prieiga per internetą <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=58652#>
8. Wikipedia, Muitas (2018). [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą <https://lt.wikipedia.org/wiki/Muitas>
9. The World Bank (2018). Population 2016. [žiūrėta 2018-02-06]. Prieiga per internetą <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>

Priedai

1 priedas. Rinkos potencialo indeksas (MPI) Globaledege 2018 m. sąrašas.

Užimama vieta	Šalis	Rinkos dydis	Rinkos augimo tempas	Rinkos intensyvumas	Rinkos suvartojimo pajėgumai	Komerčinė infrastruktūra	Rinkos imlumas	Ekonominė laisvė	Šalies rizika	Bendras rezultatas
1	Kinija	100	68	1	100	65	4	33	66	100
2	Honkongas	2	35	100	44	100	100	91	85	52
3	Indija	38	63	33	70	44	4	55	62	51
4	Singapūras	2	54	73	49	77	90	86	92	49
5	Kanada	8	40	71	75	50	69	92	86	48
6	Japonija	17	29	62	96	66	7	86	92	47
7	Vokietija	10	33	65	88	63	16	88	97	43
8	Jungtinė Karalystė	7	34	82	82	66	14	93	84	41
9	Jungtiniai Arabų Emyratai	2	59	99	59	64	47	57	66	41
10	Šveicarija	2	33	80	71	57	37	97	100	40
11	Airija	1	58	33	66	50	51	95	86	39
12	Pietų Korėja	8	44	46	79	54	17	81	92	39
13	Nyderlandai	3	28	50	73	65	42	90	97	38
14	Prancūzija	8	31	62	85	57	11	73	92	37
15	Belgija	2	29	58	74	62	45	80	92	37
16	Kataras	1	77	95	58	53	21	57	56	37
17	Australija	4	40	71	69	51	12	96	92	36
18	Norvegija	2	40	75	73	49	16	88	97	35
19	Austrija	2	31	64	73	58	17	85	97	33
20	Švedija	3	39	51	71	54	14	91	92	33
21	Ispanija	5	27	60	77	56	9	77	92	33
22	Italija	6	22	67	77	57	9	74	86	32
23	Čekija	2	38	35	75	51	24	88	92	32
24	Slovakija	1	36	48	79	46	28	78	86	32
25	Estija	1	47	41	64	48	24	94	92	32
26	Lietuva	1	37	65	62	51	23	89	86	31
27	Lenkija	4	38	52	72	50	15	78	84	31
28	Malaizija	4	55	46	59	49	21	69	68	31
29	Danija	2	28	57	67	55	17	91	92	30

30	Indonezija	11	56	31	59	45	4	63	62	30
31	Suomija	2	25	63	74	50	11	88	92	30
32	Filipinai	4	70	62	54	37	9	64	62	30
33	Izraelis	2	43	54	62	49	18	79	84	30
34	Latvija	1	37	56	67	49	18	81	84	29
35	Kuveitas	2	55	82	53	44	23	48	68	29
36	Meksika	9	43	58	46	39	25	64	56	29
37	Kambodža	1	96	61	50	34	18	41	29	29
38	Turkija	7	66	53	58	46	6	49	42	28
39	Vengrija	2	36	35	71	48	26	70	78	28
40	Slovėnija	1	25	47	73	46	22	77	86	27
41	Bahreinas	1	55	47	57	69	25	45	39	27
42	Rusija	16	34	42	62	47	5	34	47	27
43	Brazilija	17	35	50	49	43	3	55	44	27
44	Saudo Arabija	5	55	53	61	48	11	32	55	27
45	Vietnamas	4	64	42	58	39	28	31	46	27
46	Naujoji Zelandija	2	44	19	55	46	12	100	92	26
47	Rumunija	2	37	54	67	41	11	76	65	26
48	Portugalija	2	25	67	57	47	11	75	92	25
49	Bulgarija	2	44	49	58	41	18	75	65	25
50	Urugvajus	1	45	60	58	42	8	82	59	25
51	Panama	1	71	28	36	41	25	73	62	25
52	Peru	3	58	49	51	35	7	72	65	25
53	Čilė	3	44	56	36	43	12	89	78	25
54	Jordanija	2	60	64	55	39	18	51	33	25
55	Tailandas	5	52	19	52	51	19	51	62	24
56	Kipras	1	17	79	54	46	19	81	73	24
57	Bangladešas	5	72	48	55	28	4	46	38	24
58	Serbija	1	35	64	67	40	15	65	44	24
59	Salvadoras	1	40	88	54	35	12	65	41	23
60	Kosta Rika	1	53	48	37	43	18	78	56	23
61	Pakistanas	6	53	70	61	30	2	42	23	23
62	Nigerija	7	73	67	39	28	1	50	21	23
63	Kazachstanas	2	44	49	73	43	7	50	34	22
64	Dominikos Respublika	2	57	60	46	30	12	60	53	22
65	Gvatemala	2	57	81	43	31	8	56	45	22

66	Etiopija	2	100	48	55	13	3	27	17	22
67	Egiptas	5	49	80	57	36	3	31	32	22
68	Tunisas	2	52	59	54	35	12	60	33	22
69	Argentina	5	35	58	62	44	3	56	34	21
70	Kroatija	1	24	47	70	42	14	69	53	21
71	Šri Lanka	1	65	54	46	40	6	53	34	21
72	Kolumbija	4	55	47	34	37	5	69	55	21
73	Gana	2	66	44	41	29	12	63	34	20
74	Marokas	2	49	32	51	39	11	48	62	20
75	Nikaragva	1	60	67	40	31	15	47	29	19
76	Libanas	1	47	84	50	37	11	37	20	19
77	Dramblio Kaulo Krantas	2	83	23	38	29	6	54	32	19
78	Graikija	2	12	72	59	45	8	62	57	19
79	Paragvajus	1	52	51	44	32	14	61	35	19
80	Omanas	1	59	13	53	45	14	44	42	19
81	Hondūras	1	51	64	41	28	18	53	35	19
82	Bolivija	1	60	52	46	28	7	40	38	18
83	Kenija	2	66	64	29	32	4	46	37	18
84	Kongo Demokratinė Respublika	3	75	63	48	12	7	27	6	17
85	Uzbekistanas	2	64	37	60	32	4	23	24	17
86	Alžyras	3	59	11	61	35	7	24	42	17
87	Azerbaidžana s	1	40	44	50	41	12	41	35	16
88	Uganda	1	62	60	38	22	5	48	29	16
89	Tanzanija	2	83	39	39	1	4	52	29	16
90	Kamerūnas	2	66	50	41	21	4	30	29	15
91	Baltarusija	2	25	43	65	39	18	37	21	15
92	Ekvadoras	2	50	39	42	32	6	45	24	13
93	Angola	2	61	67	40	11	7	26	16	13
94	Ukraina	4	1	46	70	39	15	49	17	13
95	Pietų Afrika	5	31	41	1	48	8	68	47	11
96	Venesuela	3	33	74	57	28	6	1	1	11
97	Kuba	2	46	NA	NA	14	3	3	1	1