

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

**Rimvydas Varkala**

**UAB „EOLTAS“ EKSPORTO VYSTYMO STRATEGINIAI  
SPRENDIMAI**

Magistro baigiamasis projektas

**Darbo vadovė**  
Prof. Jurgita Sekliuckienė

**KAUNAS, 2019**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**UAB „EOLTAS“ EKSPORTO VYSTYMO STRATEGINIAI  
SPRENDIMAI**

**Tarptautinis verslas (6211LX029)**

Magistro baigiamasis projektas

**Vadovė**

Prof. Jurgita Sekliuckienė

2019 m. gegužės 17 d.

**Recenzentas**

Doc. dr. Egidijus Rybakovas

2019 m. gegužės 17 d.

**Studentas**

Rimvydas Varkala, VMTV-7 gr.

2019 m. gegužės 17 d.

**KAUNAS, 2019**

## Akademinio sąžiningumo deklaracija



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Rimvydas Varkala

---

Studijų programos pavadinimas, 6211LX029

---

UAB „Eoltas“ eksporto vystymo strateginiai sprendimai  
**AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA**  
2019 m. gegužės 17 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Rimvydo Varkalos** baigiamasis magistro projektas tema „UAB „Eoltas“ eksporto vystymo strateginiai sprendimai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte 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 projektą 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)*

Rimvydas, Varkala. UAB „Eoltas“ eksporto vystymo strateginiai sprendimai. Magistro studijų baigiamasis projektas/Vadovė/ Prof. Jurgita Sekliuckienė. Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis, studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Verslas.

Reikšminiai žodžiai: eksportas, eksporto vystymas, eksporto strategija; marketingo kompleksas.

Kaunas, 2019, 93 p.

## SANTRAUKA

Moksliniame lygmenyje eksporto vystymo strateginių sprendimų problematika yra nepakankami išanalizuota, trūksta šiuolaikiškų eksporto vystymo teorinių sprendimų, kurie galėtų būti pritaikomi praktikoje. Eksporto vystymas yra svarbus UAB „Eoltas“, nes pakankamai maža Lietuvos rinka riboja tolimesnę įmonės veiklos plėtrą. Įmonei eksporto vystymas yra galimybė mažinti veiklos riziką, stiprinti savo konkurencingumą.

Darbo tikslas – atlikus eksporto vystymo strateginių sprendimų analizę, pateikti UAB „Eoltas“ eksporto vystymo strateginius sprendimus.

Uždaviniai: Atlikti UAB „Eoltas“ eksporto vystymo problemos analizę; Išanalizuoti eksporto vystymo užsienio rinkoje teorinius aspektus; Pagrįsti empirinio tyrimo metodologiją; Atlikti empirinį tyrimą ir parengti eksporto vystymo strateginius sprendimus UAB „Eoltas“.

Darbą sudaro keturios dalys, pirmoje atliekama problemos analizė, pagrindžiamas UAB „Eoltas“ eksporto vystymo poreikis. Antroje dalyje analizuojami eksporto vystymo teoriniai sprendimai, apžvelgiami Eksporto vystymo proceso modeliai ir būdai, įmonės eksporto potencialo įvertinimo ir eksporto rinkų pasirinkimo metodikos, parenkami teoriniai marketingo komplekso sprendimai eksporto rinkoje. Šios dalies pabaigoje parengiamas apibendrintas eksporto vystymo modelis. Trečioje dalyje parengiama tyrimo metodologija. Ketvirta dalis skirta tyrimo rezultatų aptarimui, eksporto rinkos pasirinkimui bei eksporto vystymo joje sprendimų modeliavimui ir ekonominiam pagrindimui.

Darbo rezultatai: teorinė problemos analizė atskleidė, kas eksporto vystymas turėtų būti vykdomas sistemingai įmonės galimybių, tinkamiausios eksporto rinkos pasirinkimo, taip pat eksporto tikslų, strategijų ir marketingo komplekso vystymo sprendimų realizavimą.

Atlikus trys tyrimus, įvertintinus įmonės eksporto potencialą nustatyta, kad turi reikiamus finansinius ir techninius eksporto vystymo pajėgumus, jos veikla stabili, pozicijos vietinėje rinkoje – tvirtos. Taigi UAB „Eoltas“ eksporto potencialas pakankamas. Įvertintinus potencialias eksporto rinkas, išskirta Vokietijos rinka, kaip tinkamiausia eksporto vystymui.

Ketvirtoje dalyje sumodeliuoti eksporto vystymo sprendimai: rekomenduojam vystyti tiesioginį eksportą plėtojant elektroninę prekybą ir steigiant tris klientų aptarnavimo centrus didžiuosiuose Vokietijos miestuose; parenkamos ir siūlomos klientų aptarnavimo centrų steigimo vietos; parengiami marketingo komplekso vystymo sprendimai bei jų įgyvendinimo sąmatos. Apskaičiuojama bendra eksporto vystymo Vokietijos rinkoje sąmata bei atliekamas ekonominis investicijų pagrindimas.

Rimvydas, Varkala. Strategic Export Development Solutions for *UAB Eoltas* / supervisor prof. Jurgita Sekliuckienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: *export, export development, eksport strategym, marketing mix.*

Kaunas, 2019. 93 pages.

## SUMMARY

At the scientific level, the problematics of strategic solutions of export development is insufficiently analysed and there are shortages of theoretical solutions of modern export development that could be applied in practice. Export development is important for *UAB Eoltas* because a small Lithuanian market limits the further development of the company. Export development is an opportunity to reduce operational risk for the company, to strengthen its competitiveness.

The aim of the thesis is to provide strategic solutions for export development of *UAB Eoltas* after carrying out the analysis of strategic solutions of export development.

Tasks: to carry out the analysis of the problem of export development of *UAB Eoltas*; to analyse theoretical aspects of export development in the foreign market; to substantiate the methodology of empirical research; to carry out an empirical research and to prepare strategic solutions of export development for *UAB Eoltas*.

The thesis consists of four parts; in the first one, the analysis of the problem is carried out, and the need for export development of “*UAB Eoltas*” is substantiated. The second part analyses the theoretical solutions of export development, reviews the models and methods of export development process, the methods of estimating the company’s export potential and the choice of export markets. At the end of this part, a generalized export development model is prepared. In the third part, the research methodology is prepared. The fourth part is devoted to discussing the results of the research, to choosing the export market and to the modelling and economic substantiation of solutions of export development in it.

The results of the work: theoretical analysis of the problem revealed that export development should be carried out systematically by realizing the solutions of the company’s possibilities, by choosing the most suitable export market, as well as by developing the export goals, strategies and marketing complex.

After carrying out three studies, after assessing the company’s export potential, it has been found to have the necessary financial and technical export development capabilities, its activities are stable, and its positions in the local market are solid. Thus, the export potential of *UAB Eoltas* is sufficient. After assessing potential export markets, the German market was identified as the most suitable for export development.

Export development solutions are modelled in the fourth part: it is recommended to develop direct export through e-commerce and to set up three customer service centres in major German cities; the locations for setting up of customer service centres are selected and offered; the development

solutions of marketing complex and the estimates of their implementation are prepared. The estimate of total export development in the German market is calculated and economic substantiation of investments is carried out.

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	9
ĮVADAS.....	10
1. PROBLEMOS ANALIZĖ.....	12
2. EKSPORTO VYSTYMO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ TEORINIAI SPRENDIMAI.....	18
2.1 Eksperto samprata ir motyvai.....	18
2.2. Eksperto vystymo proceso strateginių sprendimų modeliai ir eksperto vystymo būdai....	19
2.3. Eksperto vystymo strateginių sprendimų procesas.....	24
2.3.1. Įmonės eksperto potencialo įvertinimas.....	24
2.3.2. Eksperto rinkų pasirinkimas: motyvai ir priežastys.....	27
2.3.3. Tikslų ir strategijos formavimas pasirinktoje eksperto rinkoje .....	31
2.3.4. Marketingo komplekso sprendimai eksperto rinkoje.....	33
2.4. Apibendrintas eksperto vystymo strateginių sprendimų modelis.....	40
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	42
3.1. Tyrimo metodika.....	42
3.2. Empirinio tyrimo organizavimas .....	43
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	46
4.1.UAB „Eoltas“ eksperto vystymo potencialo įvertinimas.....	46
4.2.UAB „Eoltas“ eksperto rinkų pasirinkimas.....	51
4.2.1.Potencialių eksperto rinkų išskyrimas.....	51
4.2.2.Vokietijos rinkos įvertinimas.....	52
4.3.UAB „Eoltas“ eksperto vystymo strateginiai sprendimai užsienio rinkoje.....	55
4.3.1. UAB „Eoltas“ eksperto tikslų formulavimas ir strategijos pasirinkimas.....	55
4.3.2. Marketingo komplekso sprendimai eksperto rinkoje .....	58
4.3.3. Įgyvendinimas ir kontrolė.....	70
4.4. Eksperto vystymo strateginių sprendimų ekonominis pagrindimas.....	74
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	77
LITERATŪRA .....	80
PRIEDAI.....	85

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. UAB „Eoltas” apyvarta .....	13
2 pav. UAB „Eoltas“ eksporto vystymo geografija .....	13
3 pav. Pagrindinės UAB „Eoltas” eksporto rinkos, eur. ....	14
4 pav. Kelių transporto priemonių skaičius metų pabaigoje, vnt. ....	14
5 pav. Individualių lengvųjų automobilių skaičius metų pabaigoje, vnt. ....	15
6 pav. Automobilių skaičius tenkantis 1000 –iui gyventojų .....	15
7 pav. Eksporto vystymo naudos (motyvai) .....	18
8 pav. Eksporto vystymo strateginių sprendimų procesas.....	19
9 pav. Penkių etapų eksporto strateginio vystymo procesas.....	19
10 pav. Eksporto vystymo modelis pagal Julian .....	20
11 pav. Tiesioginio eksporto organizavimo schema.....	21
12 pav. Netiesioginio eksporto organizavimo schema.....	21
13 pav. Įmonės eksporto potencialo struktūra.....	23
14 pav. Įmonės eksporto potencialo vertinimo etapai.....	24
15 pav. Eksporto rinkos išorinės aplinkos vertinimo matrica.....	29
16 pav. Elektroninės parduotuvės ir kitų internetinės reklamos bei komunikacijos priemonių taikymas eksporto vystyme.....	36
17 pav. Apibendrintas prekybinės įmonės eksporto vystymo strateginių sprendimų modelis.. .....	37
18 pav. Pagrindiniai motyvai, kurie formuoja UAB „Eoltas” produkcijos eksporto vystymo poreikį, proc.....	45
19 pav. UAB „Eoltas” išteklių pakankamumą eksporto vystymo rezultatai, proc. ....	46
20 pav. Poreikio modifikuoti UAB „Eoltas” asortimentą, vystant eksportą, įvertinimas, proc. ....	47
21 pav. UAB „Eoltas“ asortimento konkurencinių pranašumų išskyrimas, proc. ....	47
22 pav. Efektyviai vykdomos UAB „Eoltas“ veiklos, proc. ....	48
23 pav. Nepakankamai efektyviai vykdomos UAB „Eoltas“ veiklos, proc. ....	48
24 pav. Pagrindiniai konkurenciniai pranašumai, kuriuos UAB „Eoltas” galėtų įgyti užsienio rinkoje, proc. ....	49
25 pav. 1 etapo eksporto vystymo Vokietijos rinkoje organizavimo schema.....	56
26 pav. UAB „Eoltas” klientų aptarnavimo centro funkcinės zonos.....	56
27 pav. UAB „Eoltas” paskirstymo sprendimai Vokietijos rinkoje.....	59
28 pav. Prekių logistikos grandinė Vokietijos rinkoje: Berlynas-Hanoveris-Hamburgas.....	60
29 pav. Prekių logistikos grandinė Kaunas- Varšuva- Berlynas.....	61
30 pav. Komercinės paskirties patalpų Berlyne interjeras ir eksterjeras.....	62
31 pav. Klientų aptarnavimo centro patalpų įrengimas Berlyne GmbH „Eoltas Germany” komercinei veiklai vykdyti.....	63
32 pav. Komercinės paskirties patalpų Hamburge interjeras ir eksterjeras ..	63
33 pav. Klientų aptarnavimo centro patalpų įrengimas Hanoveryje GmbH „Eoltas Germany” komercinei veiklai vykdyti.....	64
34 pav. Komercinės paskirties patalpų Hamburge eksterjeras ir infrastruktūra.....	65
35 pav. Klientų aptarnavimo centro patalpų įrengimas Hamburge GmbH „Eoltas Germany” komercinei veiklai vykdyti.....	66
36 pav. GMBH „Eoltas Germany” ženklo grafiniai sprendimai.....	66



37 pav. GmbH „Eoltas Germany” informacijos sklaidos ir reklamos priemonės .....	67
38 pav. UAB „Eoltas“ prekybos – komercinės veiklos vietų įrengimo sprendimai.....	69
39 pav. Siūloma GmbH „Eoltas Germany” organizacinė struktūra.....	69

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Eksporto sąvoka.....	17
2 lentelė. Eksporto tipai.....	17
3 lentelė. Eksportuojamos produkcijos konkurencingumo vertinimo kriterijai....	25
4 lentelė. Tiesioginio ekonominio eksporto vystymo vertinimo kriterijai.....	25
5 lentelė. Piercy (2014) eksporto rinkų vertinimo kriterijų kompleksas.....	27
6 lentelė. Konkurentų profilio sudarymo kriterijai .....	28
7 lentelė. Įmonės eksporto tikslai .....	30
8 lentelė. Įėjimo į užsienio rinkas strategijos.....	30
9 lentelė. Kainodaros strategijos.....	35
10 lentelė. Pardavimo skatinimo priemonės.....	39
11 lentelė. Tyrimų aprašymas .....	41
12 lentelė. Potencialių eksporto rinkų vertinimo kriterijai.....	42
13 lentelė. Konkurentų profilio vertinimo kriterijai.....	43
14 lentelė. Potencialių eksporto rinkų įvertinimo rezultatai.....	50
15 lentelė. Vokietijos rinkos PEST analizė.....	51
16 lentelė. Automobilių skaičiaus dinamika Vokietijoje.....	52
17 lentelė. Tikslinių vartotojų segmentų profilio sudarymas.....	52
18 lentelė. Konkurentų įvertinimas .....	53
19 lentelė. UAB „Eoltas“ eksporto tikslai Vokietijos rinkoje .....	54
20 lentelė. Galimų UAB „Eoltas“ įėjimo į užsienio rinkas strategijų įvertinimas.....	55
21 lentelė. Vokietijoje registruotų automobilių pasiskirstymas pagal gamintojus.....	57
22 lentelė. Siūloma UAB „Eoltas“ asortimento struktūra Vokietijos rinkoje.....	58
23 lentelė. Eksporto vystymui pasirinkti Vokietijos miestai.....	59
24 lentelė. Patalpų charakteristika ir įvertinimas Berlynas.....	62
25 lentelė. Patalpų charakteristika ir įvertinimas Hanoveryje .....	64
26 lentelė. Patalpų charakteristika ir įvertinimas Hamburgas.....	65
27 lentelė. Siūlomos pardavimų skatinimo priemonės Vokietijos rinkoje .....	68
28 lentelė. Darbuotojų darbo užmokesčio nustatymas .....	70
29 lentelė. Klientų aptarnavimo centrų įrengimo sąmata .....	71
30 lentelė. Klientų aptarnavimo centrų nuomos sąmata.....	72
31 lentelė. Marketingo veiksmų įgyvendinimo biudžetas 2019 -2020 m. ....	73
32 lentelė. GmbH „Eoltas Germany“ eksporto veiklos organizavimo pradinių investicijų suma 12 mėnesių, eur. ....	73
33 lentelė. Bendras automobilių skaičius Berlyne, Hamburge, Hanoveryje, vnt. ....	75

## ĮVADAS

**Darbo aktualumas.** Albaum, Albaum, Duerr (2008) tarptautinę veiklą įvardija kaip vieną iš pagrindinių įmonių veiklos vystymo galimybių globalizacijos laikotarpiu. Lietuvos rinka pakankamai maža, todėl daugelis sėkmingai veikiančių įmonių, anksčiau ar vėliau susiduria su poreikiu vysti eksporto veiklą. Tam palankias sąlygas sudaro geografinė padėtis, pigesnė darbo jėga. Atskiri Lietuvos verslo sektoriai (baldų pramonė, transporto paslaugų sektorius, pieno ir mėsos pramonė) yra orientuoti į produkcijos eksportą, kuris eksportuojančioms įmonėms siejasi su kaštų mažinimu, produktyvumo didinimu, masine gamyba. Eksporto vystymas yra svarbus UAB „Eoltas“, nes pakankamai maža Lietuvos rinka riboja tolimesnę įmonės veiklos plėtrą. Įmonei eksporto vystymas yra galimybė mažinti veiklos riziką, stiprinti savo konkurencingumą ir atrasti naujas veiklos plėtros galimybes.

Mokslinėje literatūroje eksporto strateginių sprendimų klausimai buvo nagrinėti atskleidžiant eksporto sampratą (Piercy, 2014; Branch, 2013; Gilaninia ir kt., 2013; Tintelnot, 2017), eksporto vystymo modeliai (Zou, Kim, 2009; Liučvaitienė, Paleckis (2011; Matsakova, Nikinova (2018; Dovzhenko ir Shuniborova, 2015 ir kiti), aptarti atskiri eksporto vystymo strateginių sprendimų priėmimo etapai (Nesbit, 2013; Sukhikh, Katz, 2015; Fokina, Beliakova, 2014, ir kiti), tačiau verslo įmonėms svarbu, kad būtų parengtas apibendrintas eksporto vystymo strateginių sprendimų modelis, kuriuo galima būtų vadovautis priimant strateginius eksporto vystymo sprendimus. Tai lemia darbe atliekamos teorinės studijos, siekiant pateikti teorinį eksporto vystymo strateginių sprendimų modelį aktualumą, bei praktinį šių sprendimų pritaikomumą. Šiame darbe analizuojami eksporto vystymo teoriniai ir praktiniai sprendimai yra aktualūs ne tik UAB „Eoltas“, bet ir daugeliui smulkių bei vidutinių įmonių, kurios vysto ar dar tik ketina pradėti eksportuoti ir susiduria su savo eksporto potencialo įvertinimo, tinkamų eksporto rinkų, būdų, strategijų ir priemonių pasirinkimu bei taikymu.

**Darbo problema.** Tyrimo problema aktuali praktiniu aspektu. UAB „Eoltas“ plėtros galimybių Lietuvos automobilių detalių rinkoje mažėjimas ir konkurencijos stiprėjimas, todėl būtini eksporto plėtros strateginiai sprendimai. Eksporto plėtra aktuali UAB „Eoltas“, nes tai yra strategiškai patraukli ir perspektyvi galimybė vystyti įmonės veiklą išnaudojant turimus konkurencinius pranašumus ir kaupiant veiklos užsienio rinkose patirtį. Darbe formuluojama problema – kokiais teoriniais eksporto vystymo strateginiais sprendimais vadovaujantis galima suformuluoti UAB „Eoltas“ eksporto vystymo strateginius spredimus.

**Darbo objektas** – eksporto vystymo strateginiai sprendimai.

**Darbo tikslas** – atlikus eksporto vystymo strateginių teorinių sprendimų analizę, pateikti UAB „Eoltas“ eksporto vystymo strateginius spredimus.

### Uždaviniai:

1. atlikti UAB „Eoltas“ eksporto vystymo problemos analizę;
2. išanalizuoti eksporto vystymo strateginių sprendimų teorinius aspektus;
3. iširti UAB „Eoltas“ eksporto vystymo galimybes ir numatyti galimus spredimus.
4. parengti eksporto vystymo strateginius spredimus UAB „Eoltas“.

**Tyrimo metodai.** Darbe naudotas mokslinės literatūros analizės metodai, įmonės duomenų ir antrinių rinkos duomenų analizės metodai, statistinių duomenų analizės metodas, atvejo analizė, empirinis tyrimas.

**Darbo struktūra:** Darbą sudaro keturios dalys, pirmoje atliekama problemos analizė, pagrindžiamas UAB „Eoltas“ eksporto vystymo poreikis. Antroje dalyje analizuojami eksporto vystymo teoriniai sprendimai, apžvelgiami Eksporto vystymo proceso modeliai ir būdai, įmonės eksporto potencialo įvertinimo ir eksporto rinkų pasirinkimo metodikos, parenkami teoriniai marketingo komplekso sprendimai eksporto rinkoje. Šios dalies pabaigoje parengiamas apibendrintas eksporto vystymo modelis. Trečioje dalyje parengiama tyrimo metodologija. Ketvirta dalis skirta tyrimo rezultatų aptarimui, eksporto rinkos pasirinkimui bei eksporto vystymo joje sprendimų modeliavimui ir ekonominiam pagrindimui.

**Darbo rezultatai:** teorinė problemos analizė atskleidė, kas eksporto vystymas turėtų būti vykdomas sistemingai įmonės galimybių, tinkamiausios eksporto rinkos pasirinkimo, taip pat eksporto tikslų, strategijų ir marketingo komplekso vystymo sprendimų realizavimą.

Atlikus trys tyrimus, įvertintinus įmonės eksporto potencialą nustatyta, kad turi reikiamus finansinius ir techninius eksporto vystymo pajėgumus, jos veikla stabili, pozicijos vietinėje rinkoje – tvirtos. Taigi UAB „Eoltas“ eksporto potencialas pakankamas. Įvertintinus potencialias eksporto rinkas, išskirta Vokietijos rinka, kaip tinkamiausia eksporto vystymui.

Ketvirtoje dalyje sumodeliuoti eksporto vystymo sprendimai: rekomenduojam vystyti tiesioginį eksportą plėtojant elektroninę prekybą ir steigiant tris klientų aptarnavimo centrus didžiuosiuose Vokietijos miestuose; parenkamos ir siūlomos klientų aptarnavimo centrų steigimo vietos; parengiami marketingo komplekso vystymo sprendimai bei jų įgyvendinimo sąmatos. Apskaičiuojama bendra eksporto vystymo Vokietijos rinkoje sąmata bei atliekamas ekonominis investicijų pagrindimas.

## 1. PROBLEMOS ANALIZĖ

Spartūs globalizacijos procesai, logistikos ir prekybos sistemų vystymasis lėmė eksporto plėtrą. XX a. eksportas buvo suvokiamas kaip produkcijos pardavimas užsienio šalims, pirkėjams. XXI a. eksporto samprata įgavo naujus bruožus. Makroekonominiame lygmenyje eksportas yra būdas vystyti atskirus šalies sektorius siekiant masto ekonomijos ir maksimalaus gamybinių pajėgumų išnaudojimo. Eksporto vystymas leidžia kurti naujas darbo vietas, skatina darbo užmokesčio didėjimą, įtakoja ekonominės ir socialinės gerovės kūrimą. Įmonių lygmenyje eksportas yra būdas vystyti veiklą, užtikrinti didesnę jos pelningumą, sustiprinti savo konkurencingumą.

Eksporto vystymas aktualus mikroekonominiame lygmenyje, atsižvelgiant į atskirų įmonių rinkos plėtros specifiką bei ribotumus. UAB „Eoltas“ - įmonė prekiaujanti automobilių atsarginėmis detalėmis. Įmonė vysto didmeninę ir mažmeninę prekybą visų populiariausių automobilių gamintojų atsarginėmis dalimis. Savo veiklą įmonė pradėjo 1993 m. Kaune, 1993 – 2005 m. aktyviai plėtėsi Lietuvos geografinėje rinkoje ir vystė bendradarbiavimą su automobilių detalių gamintojais. 2018 m. UAB „Eoltas“ yra daugiau kaip 70-ties automobilių detalių gamintojų įgaliotasis atstovas Lietuvoje.

Per šį laikotarpį UAB „Eoltas“ sukūrė platų paskirstymo tinklą, kurio pagrindą sudaro mažmeninės ir didmeninės prekybos parduotuvių tinklas. Lietuvoje veikia 22 parduotuvių tinklas, Latvijoje – 17 parduotuvių. .

Konkurencingoje prekybos automobilių detalėmis rinkoje UAB „Eoltas“ įsitvirtino dėka išplėto marketingo komplekso, kurį sudaro ne tik efektyvi paskirstymo sistema, bet ir platus prekių asortimentas, nuolat sandėliuose turima daugiau nei 100 000 pavadinimų prekių, penkis kartus daugiau prekių galima užsakyti ir jos bus pristatytos pirkėjui.

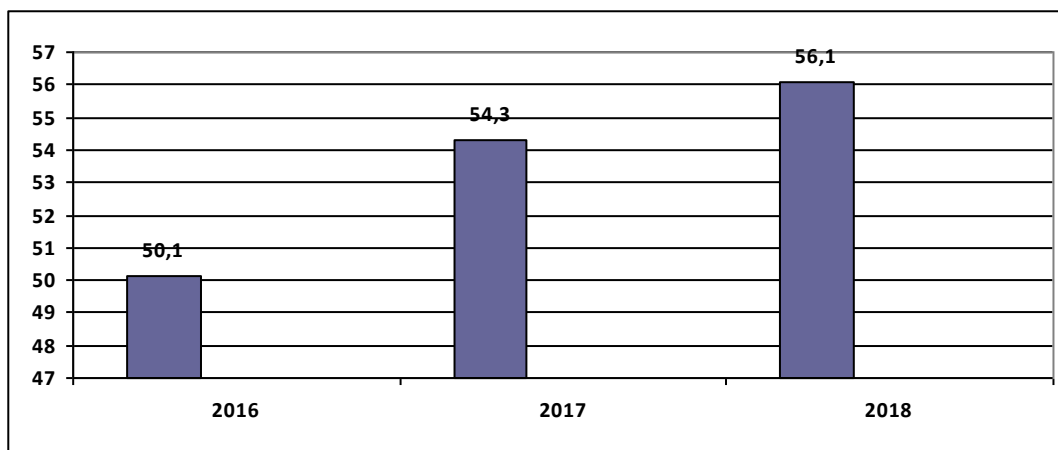
UAB „Eoltas“ aktyviai bendradarbiauja su įvairiais tiksliniais klientų segmentais, kurie yra:

- mažmeninės prekybos automobilių detalėmis įmonės;
- automobilių remonto paslaugas teikiančios įmonės;
- privatūs pirkėjai.

Savo klientams UAB „Eoltas“ siūlo aktyvaus bendradarbiavimo galimybes, suteikia detalią informaciją apie savo prekių asortimentą, galimybes dalyvauti lojalumo programose. Nauji klientai viliojami aktyvia pardavimų skatinimo veikla ir kokybišku aptarnavimu.

Sistemiškai vykdoma veikla lėmė tai, kad nuo 2010 m. UAB „Eoltas“ pajamos stabiliai auga, o 2016 m. UAB „Eoltas“ apyvarta peržengė 50 mln. eur ribą (1 pav.).

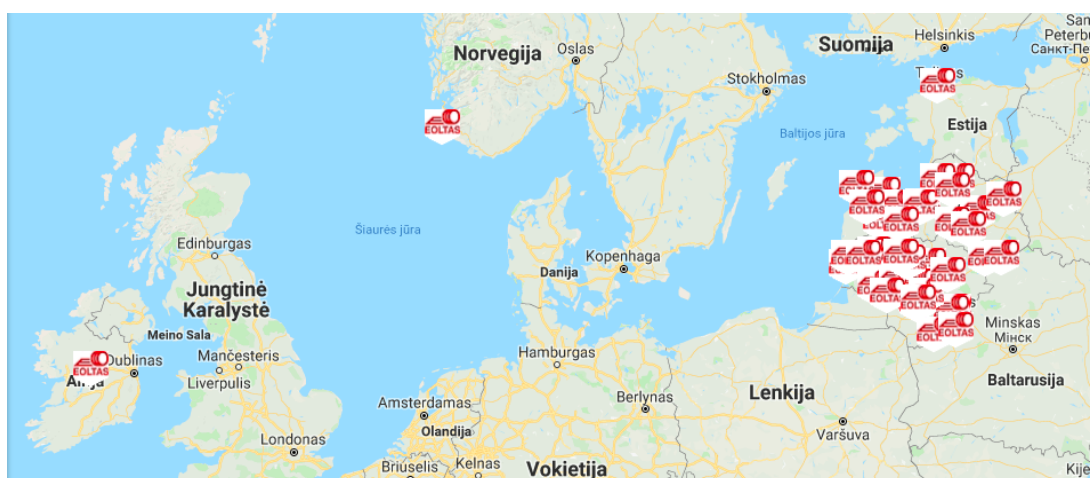
UAB „Eoltas“ apyvartos augimo pagrindą pastaraisiais metais sudarė eksporto veiklos vystymas, nes Lietuvos vidaus rinkos potencialas yra išnaudotas, todėl konkurencija joje turi tendenciją didėti.



1 pav. UAB „Eoltas” apyvarta (sudaryta remiantis UAB „Eoltas” finansine veiklos ataskaita, 2019)

**UAB „Eoltas“ eksporto veiklos analizė:** eksporto svarba įmonės veikloje pastaruosius penkerius metus didėja. Tam įtakos turi stiprėjanti konkurencija vidaus rinkoje ir ribotas jos potencialas.

2015 -2018 m. UAB „Eoltas“ aktyviai vystė eksporto veiklą kaimyninėje Latvijos rinkoje (2 pav.).



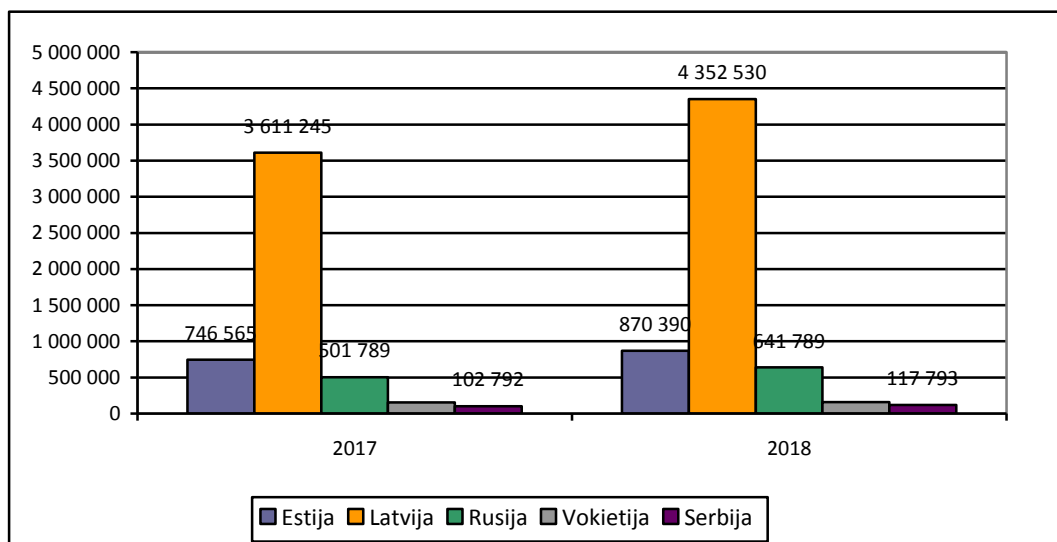
2 pav. UAB „Eoltas” eksporto vystymo geografiija (UAB „Eoltas” paskirstymo tinklas, 2019)

Latvijoje UAB „Eoltas“ turi 16 filialų, kurie yra išsikūrę labiausiai apgyvendintuose Latvijos regionuose. Savo atstovybes UAB „Eoltas“ turi Rusijoje (Maskvoje), Suomijoje, Norvegijoje, Estijoje.

UAB „Eoltas“ taiko kombinuotą eksporto strategiją, kurią sudaro (UAB „Eoltas“ veiklos ataskaita, 2018):

- intensyvaus eksporto vystymo strategija taikoma Latvijos rinkoje;
- bendra įmonė su partneriais - strategija taikoma Rusijoje, Norvegijoje ir Suomijoje;
- išsklaidyto eksporto strategija - klientų ieškoma įvairiose užsienio šalyse, sudaromi vienkartiniai arba trumpalaikiai eksporto sandoriai. Taikant šią strategiją UAB „Eoltas“ eksportuoja automobilių detalių prekes į Skandinavijos šalis, Rytų Europą, Baltarusiją, Moldaviją, Albaniją, Gruziją, Olandiją, Graikiją ir kt.

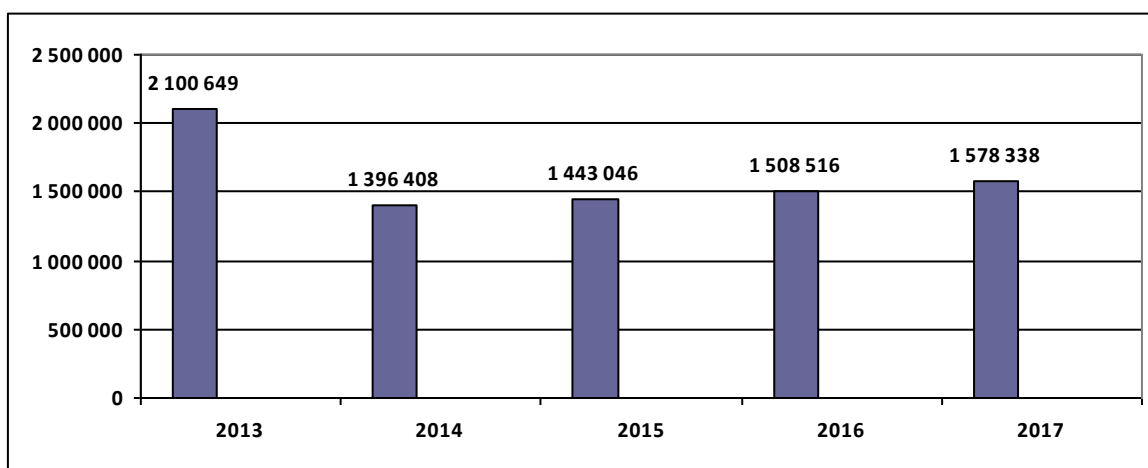
Kombinuotos eksporto strategijos taikymas leido UAB „Eoltas“ 2014 m. padidinti eksporto apimtį 91,25 proc. ir tais pačiais metais laimėti Lietuvos metų eksportuotojo apdovanojimą. Pagal eksporto apimtį, pagrindinėmis UAB „Eoltas“ eksporto rinkomis yra Latvija, Estija ir Rusija (3 pav.).



**3 pav.** Pagrindinės UAB „Eoltas“ eksporto rinkos, eur.

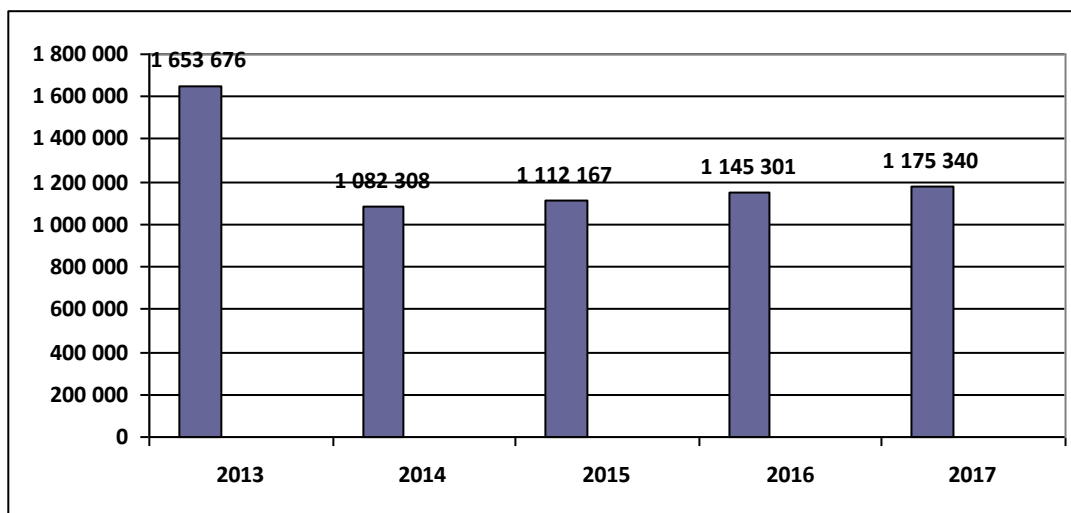
UAB „Eoltas“ eksporto veiklos analizė leidžia teigti, kad geriausių eksporto veiklos vystymo rezultatų pavyko pasiekti tose užsienio rinkose, kuriose buvo plėtojamas tiesioginis eksportas, kuriama paskirstymo sistema ir vystomi kiti tarptautinio marketingo komplekso elementai. Kitose eksporto rinkose UAB „Eoltas“ pozicijos nėra tvirtos, priklauso nuo vienkartinės sandorių. Atsižvelgiant į tai, tolimesnė UAB „Eoltas“ eksporto veikla turėtų būti siejama su kryptingu eksporto vystymu perspektyviose rinkose.

Analizuojant UAB „Eoltas“ eksporto vystymo problematiką aktualu pagrįsti šios veiklos vystymo poreikį. Eksporto vystymo poreikį pagrindžia, ilgalaikeje perspektyvoje besitraukianti Lietuvos rinka. Nors kelių transporto priemonių skaičius 2017 m. padidėjo lyginant su 2016 m., tačiau lyginant su 2013 m. sumažėjo daugiau nei pusė mln. vienetų (4 pav.).



**4 pav.** Kelių transporto priemonių skaičius metų pabaigoje, vnt. (Statistikos departamentas: automobilių skaičiaus statistika, 2019)

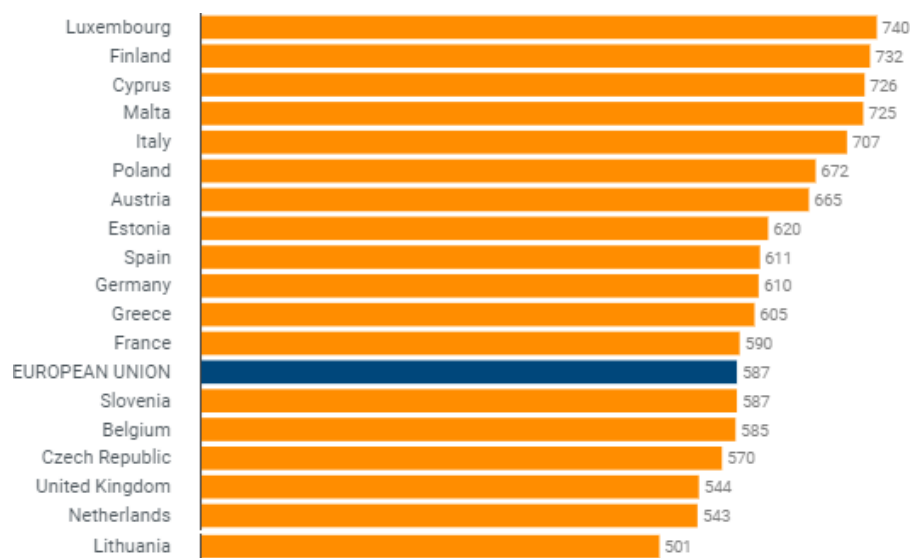
Analizuojant kelių transporto priemonių skaičiaus augimą 2017 m. lyginant su 2018 m., jis buvo nedidelis ir sudarė 28 tūkst. vnt. Analogiškos tendencijos pastebimos analizuojant individualių lengvųjų automobilių skaičiaus dinamiką (5 pav.).



**5 pav.** Individualių lengvųjų automobilių skaičius metų pabaigoje, vnt. (Statistikos departamentas: automobilių skaičiaus statistika, 2019)

Prielaidas automobilių skaičiaus lėtesniam augimui ir smukimui ilgalaikėje perspektyvoje sudaro gyventojų skaičiaus mažėjimas ir didelė emigracija. Tačiau reikia pažymėti, kad automobilių dalių paklausą įtakoja ne tai, bet ir šalyje eksploatuojamų automobilių amžius, metinės pravažiuojamos ridos. Vertinant pagal šiuos parametrus, daugumos Lietuvoje eksploatuojamų automobilių amžius sudaro 12 – 15 metų. Tai yra automobiliai reikalaujantys nuolatinio remonto, kurio poreikį dar labiau sustiprina pakankamai didelės jų ridos. Dėl šios priežasties Lietuvos autodalių paklausa ateityje išliks pakankamai didelė. Nepaisant to, tolimesnei UAB „Eoltas“ veiklos plėtrai vien tik Lietuvos rinka yra nepakankama, būtina vystyti eksportą.

Eksporto rinkų tyrinėjimo poreikį pagrindžia kitų ES šalių automobilių parko potencialas, kuris, kai kuriais atvejais dešimtimis kartų yra didesnis nei Lietuvos (6 pav.).



**6 pav.** Automobilių skaičius tenkantis 1000 –iui gyventojų (ACEA, 2018)



Taigi, įsiskverbimas į ES eksporto rinkas atveria naujas plėtros galimybes įmonei.

Eksporto vystymas suteiktų įmonei įvairias naudas, leis didinti apyvartą, veiklos pelningumą, efektyviau išnaudoti sukauptą tarptautinės prekybos patirtį, turimus veiklos pajėgumus. UAB „Eoltas“ eksporto veiklos vystymas bus naudingas ir Lietuvai, nes įmonė kurs naujas darbo vietas, plėtros šalies autochemijos ir autodetalių produkcijos eksportą. UAB „Eoltas“ eksporto vystymo poreikiui patenkinti, reikalinga vadovautis teoriškai pagrįstais teoriniais eksporto vystymo strateginiais sprendimais.

XXI a. sparti informacinių technologijų ir interneto plėtra paskatinusi globalizacijos procesus atvėrė naujas galimybes vystyti eksportą net ir nedidelėms įmonėms turinčioms ribotus išteklius. Informacinės technologijos taip pat atveria naujas galimybes vystyti eksportą įmonėms iki šiol naudojusioms klasikinius eksporto vystymo būdus, tokius kaip tiesioginį paskirstymą per filialus. Elektroninės komercijos, virtualių atstovybių ir kitokių eksporto vystymo būdų taikymas leidžia tobulinti įmonės eksporto procesą. Dėl šios priežasties kai kurie autoriai, Piercy (2014), Zou, Kim (2009), eksporto vystymo procesą suvokia kaip tęstinį veiksmą, kuris grindžiamas nuolatine naujų eksporto rinkų ir būdų paieška bei įtraukimu į plėtojamą eksporto sistemą.

Įmonėms aktualu, kad būtų taikomi moksliniais tyrimais apgrįsti eksporto plėtros strateginių sprendimų modeliai. Mokslinėje literatūroje galima aptikti modelių, kurie apibrėžia eksporto plėtros strateginių sprendimų etapus, pavyzdžiui, šiais klausimais publikacijas paskelbė ir savus eksporto vystymo strateginių sprendimų modelių aspektus aprašė Zou, Kim (2009), Liučvaitienė, Paleckis (2011), Matsakova, Nikinova (2018), Dovzhenko ir Shuniborova (2015). Kiekvienas jų turi tam tikros specifikos, tačiau visi autoriai teigia, jog eksporto vystymas yra strateginis sprendimas, t.y. reikalinga jį pagrįsti tam tikros strategijos parinkimu. Nesbit (2013), Sukhikh, Katz (2015), Fokina, Beliakova (2014) nagrinėjo atskirus eksporto plėtros etapus. Tačiau teorinės įžvalgos apie eksporto vystymo strateginius sprendimus turėtų apimti daugiau konkretesnių sprendimų, kuriomis vadovaudamosi įmonės galėtų įvertinti savo eksporto vystymosi galimybes ir aprinkti pagrįstus eksporto vystymo strateginius sprendimus. Tai lemia tolimesnės teorinės studijos poreikį, išskiriant eksporto vystymo strateginių sprendimų eigą. Į šią eigą svarbu įtraukti ir kompleksinius įmonės eksporto galimybių tyrimus, apibrėžti tokių tyrimų kriterijus. Taip pat svarbu teoriškai pagrįsti galimus priimti eksporto vystymo sprendimus.

## 2. EKSPORTO VYSTYMO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ TEORINIAI SPRENDIMAI

### 2.1 Eksporto samprata ir motyvai

Šiandiena eksportas yra daugiau nei prekių pardavimas užsienio rinkose, todėl įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia eksporto sampratą (1 lentelė).

**1 lentelė.** Eksporto sąvoka (sudaryta autoriaus)

Autorius, metai	Eksporto sąvoka
Piercy (2014)	Eksportas apima procesą, kai prekės parduodamos į užsienį ir išgabenamos iš šalies.
Branch (2013)	Eksportas apibrėžiamas kaip tarptautinės prekybos dalis, kai vienoje šalyje pagamintos prekės yra išvežamos už jos geografinių ribų ir realizuojamos užsienio šalyse.
Gilaninia ir kt. (2013)	Eksportas – tai priemonė gerinti mokėjimo balansą, užimtumo lygį bei pragyvenimo standartus.
Tintelnot (2017)	Eksportas – tai tarptautinių įmonių vykdoma prekyba vietos ir užsienio rinkose.

Apibendrinant eksporto sampratą galima teigti, kad eksportas tai įmonės gaminamos produkcijos, teikiamų paslaugų realizavimas užsienio rinkose siekiant iškeltų tikslų. Eksportas yra sisteminga veikla, kuri vykdoma pagal suformuluotą eksporto strategiją ir pasirinktus būdus, kuriais užtikrinama paskirstymo, rėmimo ir klientų aptarnavimo veikla.

Skiriamos trys pagrindinės eksporto rūšys (Shaoming, Daekwan ir Tamer, 2009) (žr. 2 lentelę).

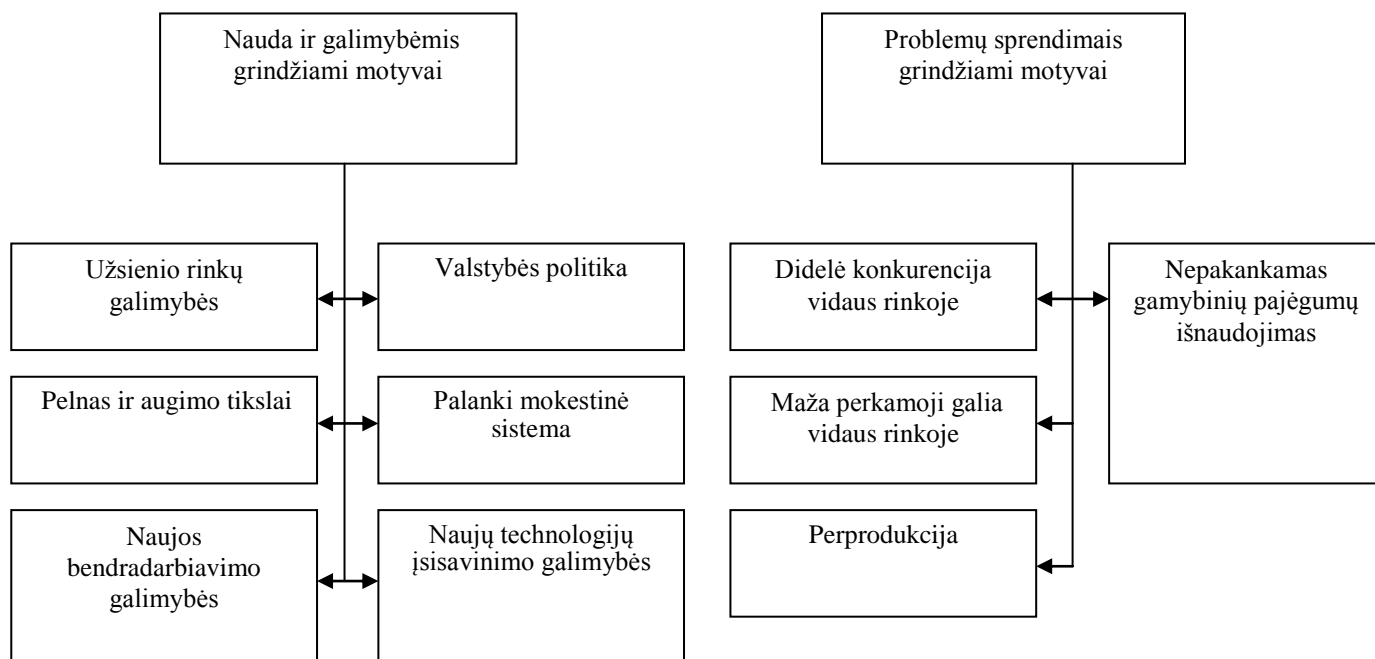
**2 lentelė.** Eksporto tipai (Shaoming, Daekwan ir Tamer, 2009)

Prekių eksportas	Paslaugų eksportas	Kapitalo eksportas
Galutiniam vartojimui skirtų prekių, komponentų, elementų, žaliavų realizavimas užsienio rinkose.	Atskirų ar kompleksinių paslaugų suteikimas užsienio klientams ar partneriams.	Investavimas į užsienyje veikiančias įmones, naujų įmonių steigimas užsienio rinkose.

Įmonės eksporto vystymas gali apimti ne tik prekių pardavimą užsienio rinkose, bet ir paslaugų teikimą bei kapitalo investavimą į užsienyje veikiančias įmones. Eksporto rinkų potencialas, pardavimų ir pelningumo didinimo galimybės ir kitokios naudos skatina įmonių motyvaciją vystyti eksportą. Sukhikh, Katz (2015, p.62) analizuodami eksporto vystymo motyvus akcentuoja ne tik materialinę naudą:

- eksporto veiklos vystymas suteikia galimybę didinti įmonės pardavimus ir pajamas;
- eksportas skatina įmonės konkurencingumą pasiekiamą tobulinant gamybos technologinį lygį ir produkcijos kokybę;
- eksporto veikla sąlygoja turimų išteklių ir pajėgumų panaudojimo efektyvumą;
- eksportas yra kompleksinis veiksnys įtakoiantis įmonės veiklos efektyvumą;

Bernatonytė (2011) ir Hollensen (2008) įvardija kompleksines eksporto naudas sąlygojančias jo vystymą (7 pav.).



**7 pav.** Eksporto vystymo naudos (motyvai) (sudaryta pagal Hollensen, 2008; Bernatonytę, 2011)

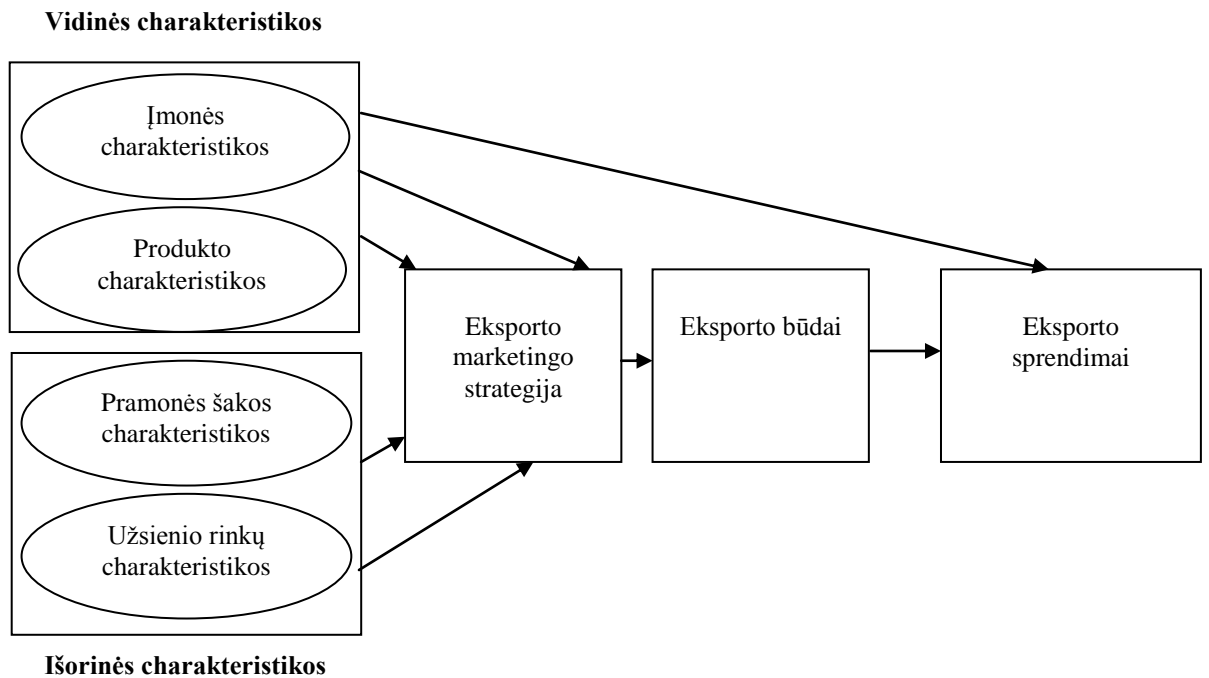
Analizuojant paveiksle pateikiamas eksporto naudas galima teigti, kad vystant eksportą įmonės įgyja galimybę spręsti jų vystymą ribojančias problemas susijusias su stipria konkurencija vidaus rinkoje, gamybinių pajėgumų nepakankamu išnaudojimu, perprodukcija, nepakankamu veiklos pelningumu ir t.t. Šios ir kitos problemos gali būti sprendžiamos kryptingai vystant eksportą.

*Apibendrinant, eksportas suvokiamas kaip įmonės gaminamos produkcijos, teikiamų paslaugų realizavimas užsienio rinkose siekiant iškeltų tikslų. Eksportas yra sisteminga veikla, kuri vykdoma pagal suformuluotą eksporto strategiją ir pasirinktus būdus, kuriais užtikrinama paskirstymo, rėmimo ir klientų aptarnavimo veikla. Skiriamas prekių, paslaugų ir kapitalo eksportas. Remiantis Sukhikh, Katz (2015), Hollensen (2008) ir kt. autoriais galima teigti kad eksporto vystymas leidžia įgyvendinti finansinius tikslus, spręsti įvairias veiklos problemas, atveria naujas veiklos plėtros galimybes ir formuoja prielaidas stiprinti įmonei savo konkurencingumą*

## **2.2. Eksporto vystymo strateginių sprendimų priėmimo modeliai ir eksporto vystymo būdai**

Bazinę eksporto vystymo proceso struktūrą apibrėžė Zou, Kim (2009), išskyrė vidines ir išorines charakteristikas, kurių pagrindu formuojama eksporto marketingo strategija ir pasirenkami eksporto būdai (8 pav.).

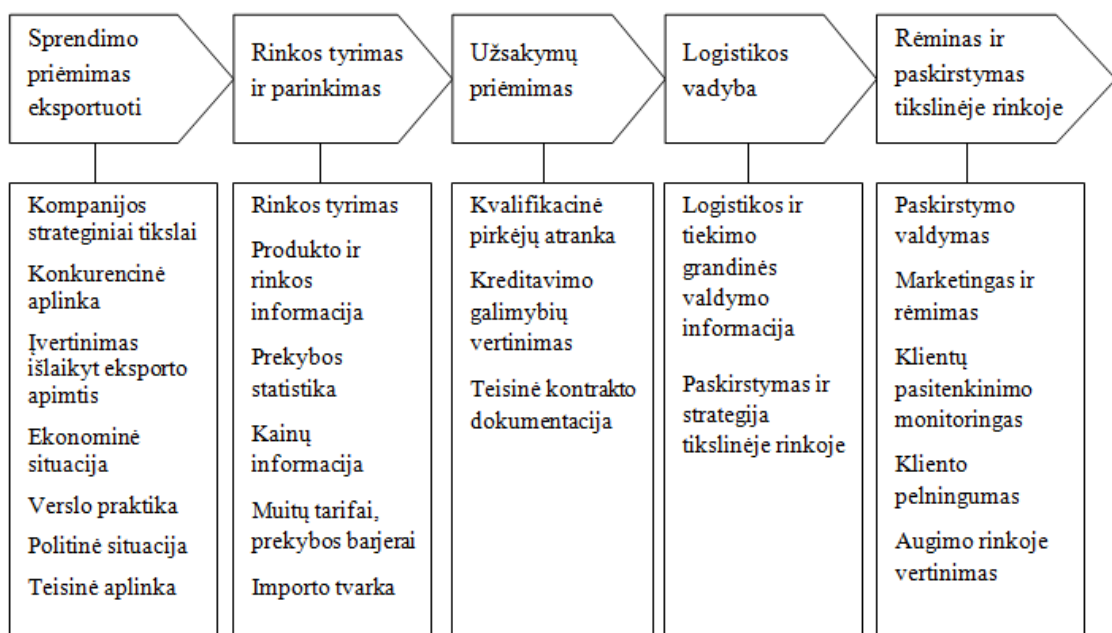
Remiantis šiuo modeliu įmonės eksporto vystymas vyksta nuolatos išnaudojant atsirandančias palankias vidines ir išorines galimybes. Zou, Kim (2009) neskiria papildomo dėmesio logistikai, rizikos vertinimui ir kitiems eksporto vystymo elementams.



**8 pav.** Eksporto vystymo strateginių sprendimų procesas (sudaryta remiantis Zou, Kim, 2009, p.14)

Šiuo požiūriu detalesnį eksporto vystymo proceso modelį pateikė lietuvių autoriai Liučvaitienė, Paleckis (2011), kurie eksporto vystymo procesą išskaidė į penkis nuoseklius etapus (9 pav.).

9 paveiksle pateiktame modelyje eksporto vystymo procesas pradamas nuo sprendimo eksportuoti ir konkrečią užsienio rinką priėmimo.

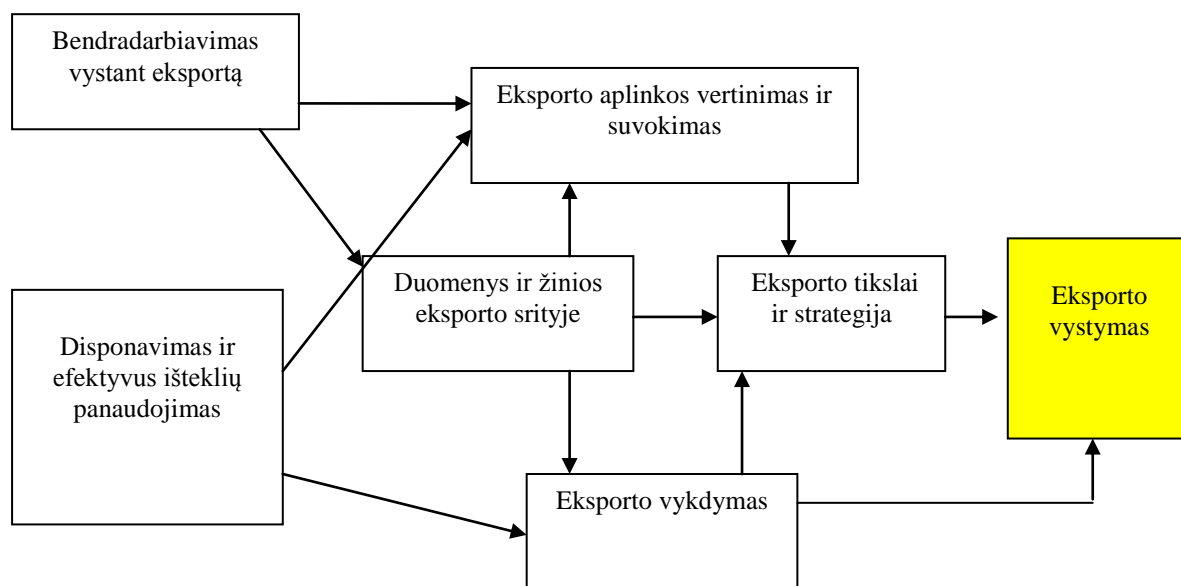


**9 pav.** Penkių etapų eksporto strateginio vystymo procesas (sudaryta pagal Liučvaitienę ir Paleckį, 2011)

Šis sprendimas grindžiamas rinkos analize apimančia konkurencinės aplinkos; ekonominės, politinės, teisinės situacijos; paskirstymo organizavimo ir kt. veiksmų įvertinimu. antrame etape pereinama prie detalios konkrečių produktų rinkos tyrimo ir veiklos toje rinkoje organizavimo.

Trečiame etape atliekamas užsakymų priėmimas, vykdomas logistikos organizavimas (4 etapas). Penktame sukuriama rėmimo ir paskirstymo sistema užsienio rinkoje.

Analizuojant eksporto vystymo procesą aktualus Julian (2014) sukurtas modelis, kuris išsiskiria tuo, kad eksporto vystymas grindžiamas bendradarbiavimu su partneriais, kuris suteikia galimybę geriau suvokti eksporto rinkos aplinką ir įgyti reikiamas žinias, kurių pagrindu formuluojami realistiški eksporto tikslai ir strategija (10 pav.).



**10 pav.** Eksporto vystymo strateginių sprendimų modelis (sudaryta pagal Julian, 2014, p. 17)

Julian (2014) pateikiamas eksporto vystymo procese nenumatomi tokie etapai kaip eksporto rinkų pasirinkimas ir analizė, vietoje to ieškomi eksporto organizavimo ir vystymo partneriai, kurie padėtų įsiskverbti į konkrečią užsienio rinką ir sistemingai vystyti eksportą joje.

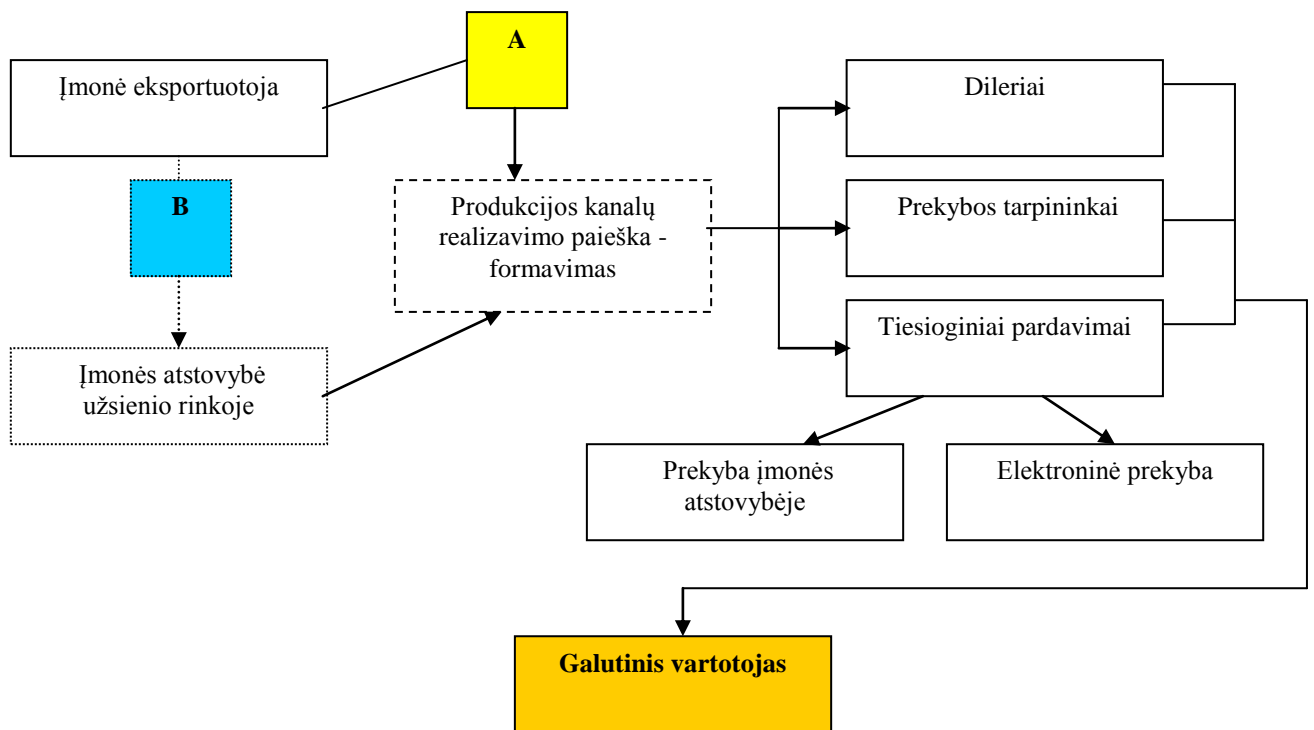
Išanalizavus kelis eksporto vystymo proceso modelius galima teigti, kad eksporto vystymas gali būti įgyvendinamas įvairiai, priklausomai nuo pasirinktų eksporto būdų ir prieinamų išteklių.

Matsakova, Nikinova (2018) išskiria tris pagrindinius eksporto būdus:

- tiesioginis eksportas;
- netiesioginis eksportas;
- kombinuotas eksportas.

Kiekvienas šių eksporto būdų pasižymi savais privalumais ir trūkumais, praktikoje jie dažnai derinami tarpusavyje siekiant geografiškai aprėpti užsienio rinką ir pasiekti joje esančius skirtingus tikslinius vartotojų segmentus.

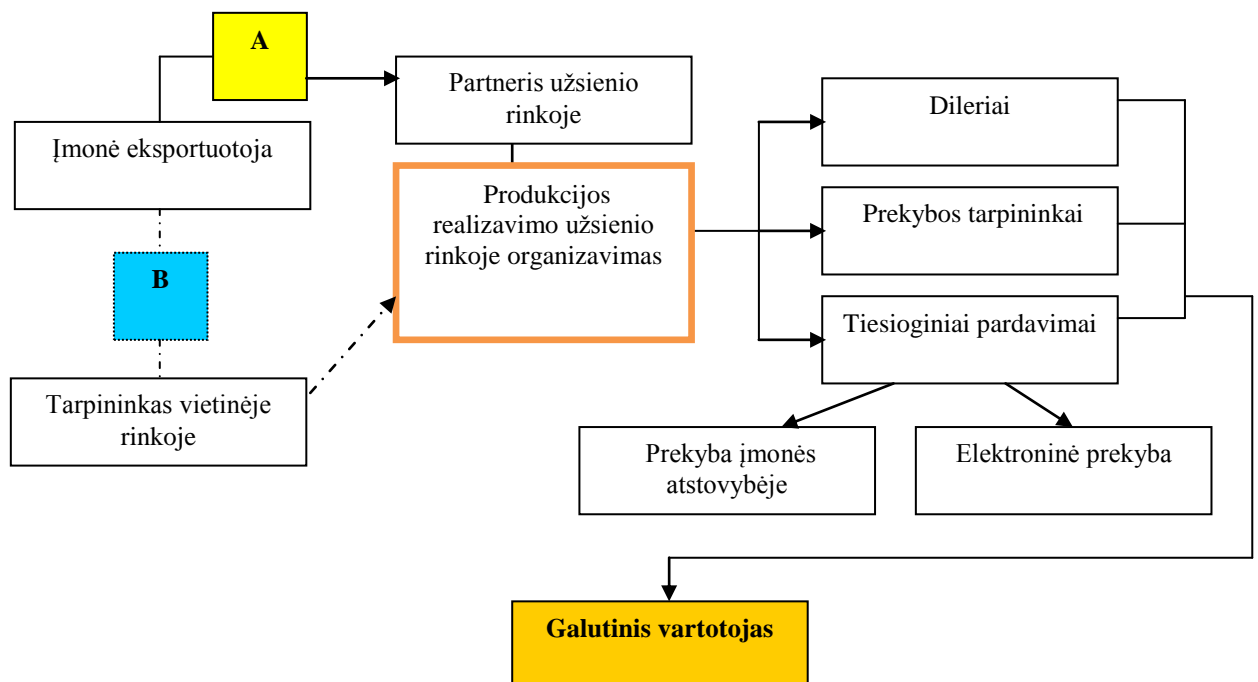
Tiesioginis eksportas: numato tiesioginį eksporto organizavimą užsienio rinkoje prisiimant visą su tuo susijusią riziką ir reikalingas investicijas. Įmonė užsienio rinkoje tiesiogiai ieško dilerių, prekybos tarpininkų, pirkėjų (Matsakova, Nikinova, 2018) (11 pav.).



**11 pav.** Tiesioginio eksporto organizavimo schema (sudaryta pagal Matsakova, Nikinova, 2018)

Matsakova, Nikinova (2018) nurodo, kad vystant tiesioginį eksportą, pasiekti rezultatai tiesiogiai priklauso nuo įmonės turimo prekybinio potencialo ir sukauptos patirties.

Netiesioginis eksportas - tai eksportas vystomas per tarpininką ar tarpininkus esančius vietinėje ar užsienio rinkose (12 pav.).



**12 pav.** Netiesioginio eksporto organizavimo schema (sudaryta pagal Branch (2013) Matsakova, Nikinova, 2018)

Praktikoje dažnai paplitęs eksporto vystymo būdas perduodant įmonės produkcijos realizavimo funkcijas konkrečioje rinkoje veikiančiam partneriui turinčiam reikiamą patirtį ir pajėgumus. Taikant šį būdą įmonė sumažina eksporto riziką ir įgyja galimybę vystyti eksportą iš kart keliose skirtingose rinkose, tačiau praranda dalį pelno. Organizaciniu aspektu gana paprastas sprendimas susitarimas su tarpininku vidaus rinkoje, kuriam deleguojama funkcija vykdyti įmonės produkcijos eksportą į užsienio rinkas. Toksai tarpininkas ieško eksporto galimybių ir organizuoja produkcijos realizavimą užsienio rinkose už dalį gaunamo pelno. Tai leidžia sumažinti riziką ir išvengti didesnių išlaidų, tačiau eksporto rezultatai pilnai priklauso nuo partnerio.

Remiantis Branch (2013; 2006), galima teigti, kad praktikoje gana dažnai naudojamas eksporto vystymo būdas - bendros įmonės steigimas su užsienio partneriu. Tokioje įmonėje rizika yra pasidalijama tarp jos savininkų. Anot Hollensen (2008), įmonė gali sukurti bendrą įmonę su vienu iš potencialių konkurentų užsienio rinkoje siekiant gauti prieigą prie išteklių, kontaktų ar technologijų. Tokiu atveju įmonė pasidalija riziką su savo partneriais, taip pat pasidalija ir būsimas pajamas bei pelną. Pagrindiniais, bendros įmonės steigimo su užsienio partneriu, privalumais galima laikyti šiuos (Dovzhenko ir Shuniborova, 2015):

- gaunama prieiga prie naujų žinių, technologijų;
- galimybė pasisemti patirties;
- galimybė išvengti patekimo į užsienio rinką barjerų, sumažinti eksportuojamos produkcijos savikainą.

Renkantis šį eksporto vystymo būdą, aktualu įvertinti ir jo trūkumus (Dovzhenko ir Shuniborova, 2015):

- didelės pradinės investicijos;
- valdymo konfliktų atsiradimo rizika;
- sunkumai randant kompetentingą partnerį;
- sudėtingas veiklos suderinimo procesas.

Bendros įmonės steigimas, kaip eksporto vystymo būdas, gali būti pasirenkamas tuomet kaip įmonė siekia įsitvirtinti perspektyvioje eksporto rinkoje, jai svarbu formuoti tankų paskirstymo tinklą, užtikrinti reguliarų rėmimą ir sklandų klientų aptarnavimą. Aptariamas būdas perspektyvus ir tais atvejais, kai įsisavinamos naujos technologijos, žinios gali ženkliai sustiprinti įmonės gaminamos produkcijos kokybę ir padidinti jos konkurencingumą vietinėje ir užsienio rinkose.

Praktikoje naudojami ir kiti netiesioginio eksporto organizavimo būdai: licencijavimas, ir frančizė, gamyba pagal kontraktą (Dovzhenko ir Shuniborova, 2015).

*Išanalizavus įvairius eksporto vystymo proceso modelius galima teigti, kad eksporto vystymas turėtų apimti tokius etapus kaip galimybių ir eksporto aplinkos vertinimas, tikslų ir strategijos formavimas, eksporto vykdymo sprendimų parinkimas ir taikymas. Išskiriamos trys eksporto būdai: tiesioginis, netiesioginis ir kombinuotas eksportas. Vystant eksportą įmonėms svarbu įvertinti įvairias eksporto galimybes, atskirų būdų tinkamumą, galimybes pasiekti maksimalius rezultatus minimaliomis investicijomis.*

## 2.3. Eksporto vystymo strateginių sprendimų procesas

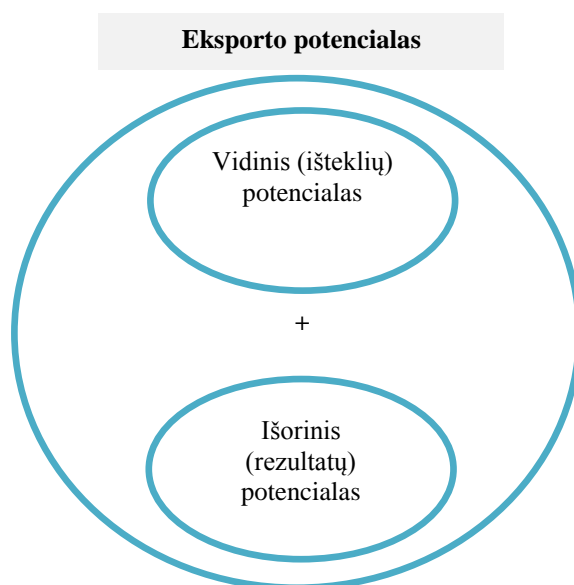
### 2.3.1. Įmonės eksporto potencialo įvertinimas

Įmonės eksporto potencialo įvertinimas yra vienas svarbiausių etapų, nuo kurio priklauso eksporto vystymo sprendimų priėmimas. Netinkamas įmonės eksporto potencialo įvertinimas gali lemti jėgų pervertimą ir neapgalvotų sprendimų priėmimą (Railanmaa, 2017). Sukhikh, Katz (2015, p.63) nurodo, kad įmonės eksporto potencialo įvertinimas reikalingas siekiant sukurti tinkamą eksporto vystymo strategiją. Šiandiena yra sukurta didelė įvairovė metodikų skirtų įmonės eksporto potencialo įvertinimui, tačiau daugelis jų yra sudėtingos, reikalaujančios detalių duomenų ir „gilios“ analizės, todėl praktikoje įmonių vadybininkai jų netaiko. Almabekova et al. (2015) nurodo, kad ne visos įmonės aiškiai suvokia įmonės eksporto potencialo sampratą, ją sudarančius elementus. Dėl to priimami netinkami eksporto vystymo sprendimai.

Nagrinėjant įmonės eksporto potencialo įvertinimą pirmiausiai apibrėžiama šio termino samprata. Русаков (2014) įmonės eksporto potencialą apibrėžia kaip gebėjimų visumą, kurie yra grindžiami įmonės gamybinėmis ir ekonominėmis galimybėmis įgyvendinti gaminamos produkcijos pardavimus užsienio rinkose, pritraukti tiesiogines investicijas ir dalyvauti tarptautiniuose gamybos, logistikos ir prekybos procesuose.

Nesbit (2013), Sukhikh, Katz (2015) bei Fokina, Beliakova (2014) nurodo, kad įmonės eksporto potencialas susideda iš dviejų dalių (13 pav.).

Vidinis eksporto potencialas apjungia išteklių, reikalingų produkcijos gamybai (įsigijimui) ir eksportui, visumą. Ištekliams priskiriami materialiniai, žmogiškieji, gamtiniai, finansiniai ir informaciniai ištekliai (Sukhikh, Katz, 2015, p.66). Tačiau, tam, kad suformuoti stiprų vidinį eksporto potencialą, įmonė turi efektyviai išnaudoti tuos išteklius atsižvelgiant į rinkos poreikius



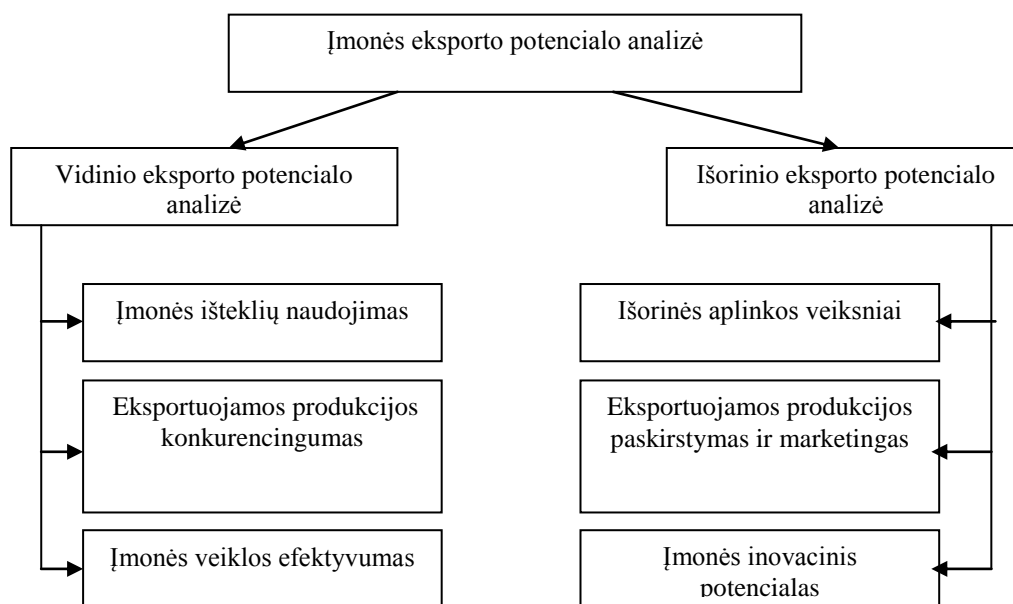
**13 pav.** Įmonės eksporto potencialo struktūra (sudaryta remiantis Fokina, Beliakova, 2014, p.2)

Išorinis eksporto potencialas grindžiamas įmonės gebėjimu tinkamai įvertinti eksporto rinkas, formuoti ryšius su eksporto partneriais, atlikti tinkamą vartotojų segmentavimą ir analizę, kaupiti įvairius duomenis ir juos panaudoti vystant eksporto veiklą (Fokina, Beliakova, 2014). Sukhikh,



Katz (2015, p.66) išoriniam eksporto potencialui priskiria įmonės inovacinę veiklą, jos gebėjimą kurti ir įsisavinti inovacijas jas pritaikant eksporto vystymo veikloje.

Atliekant įmonės eksporto potencialo vertinimą, vertinamos vidinė ir išorinė sudedamosios dalys. Sukhikh, Katz (2015, p.66) pateikia susistemintą eksporto potencialo įvertinimo modelį (14 pav.).



14 pav. Įmonės eksporto potencialo vertinimo etapai (Sukhikh, Katz, 2015, p.66)

Pasak Sukhikh, Katz (2015, p.63), vidinio įmonės potencialo vertinimas yra pirmas esminis eksporto potencialo vertinimo etapas. Šiame etape analizuojami ištekliai, tiek atskirai, tiek visumoje, įvertinamos įmonės galimybės atlikti eksporto vystymo operacijas.

**Vidinio įmonės potencialo** vertinimas gali būti atliekamas šiais etapais:

1. Atliekamas aprūpinimo ištekliais ir efektyvaus jų panaudojimo įvertinimas. Pirmiausiai analizuojami neapyvartiniai ir apyvartiniai aktyvai, taip pat žmogiškieji ir finansiniai ištekliai. Pagal šio vertinimo rezultatus galima nustatyti užslėptus rezervus, kurie gali būti panaudojami eksporto vystymui (Sukhikh, Katz, 2015, p.63);
2. Eksportuojamos produkcijos konkurencingumo įvertinimas. Produkcijos konkurencingumas apibrėžiamas kaip jos vartotojiškų savybių visuma, kurios išskiria ją iš konkuruojančių analogiškų produktų, įvertinant jos pagaminimo kaštus ir gaunamą pelną. Svarbiausiais produkcijos konkurencingumo kriterijais yra jos techninis lygis ir kokybė, tarnavimo resursas ir kaina. Pagal technines charakteristikas galima spręsti apie produkto paskirtį, funkcionalumą, priklausomumą tam tikrai klasei, kategorijai. Tai taip pat charakteristikos apibrėžiančios techninius - konstrukcinius sprendimus (standartus, normas, taisykles apibrėžiančias techninių parametrų pakeitimų ribas) (Piercy, 2014).

Remiantis Балабанов (2014), Sukhikh, Katz (2015) galima išskirti tokius eksportuojamos produkcijos konkurencingumo vertinimo kriterijus (3 lentelė).

**3 lentelė.** Eksportuojamos produkcijos konkurencingumo vertinimo kriterijai (Балабанов, 2014; Sukhikh, Katz, 2015)

Rodikliai		Ekonominė rodiklių interpretacija
Kiekybiniai	Struktūriniai	Atspindi bendras eksportuojamos produkcijos gamybos ir realizavimo išlaidas
Savikaina	Dalis produkcijos sertifikuotos pagal tarptautinius standartus	Atspindi eksportuojamos produkcijos kokybę
Eksportuojamos produkcijos vieneto kaina	Inovacinės produkcijos dalis	
	Aukštos kokybės, importuotų komponentų dalis, eksportuojamoje produkcijoje	
	Eksportuojamos produkcijos dalis bendrame gaminamos produkcijos asortimente	

Eksportuojamos produkcijos konkurencingumas tiesiogiai įtakoja eksporto vystymo galimybes. Labai svarbus kainos ir kokybės santykis. Šį teiginį pailiustruoja Kinijos padangų gamintojo „Sailun“ strategija ES šalyse. Siekiant įsitvirtinti ES rinkoje, „Sailun“ pasiūlė patrauklų gaminamų padangų kainos ir kokybės santykį, bei paprastą partnerystės sistemą. Per 2015- 2018 m. laikotarpį „Sailun“ sukūrė produkcijos paskirstymo sistemą daugelyje ES šalių. Lietuvoje „Sailun“ turi platų paskirstymo tinklą, kurį sudaro pardavimo partneriai (padangų prekeiviai, ratų montavimo paslaugų įmonės, servisai). „Sailun“ eksporto vystymo atvejis parodo, kad eksporto plėtra gali būti grindžiama produkcijos konkurencingumu, mažai dėmesio skiriant rėmimui, klientų aptarnavimui ir kt. marketingo komplekso elementams.

3. Įmonės veiklos efektyvumas atspindi ryšį tarp rezultato ir išlaidų, kurios buvo atliktos tam rezultatui pasiekti. Bejou, Gopalkrishnan (2014) nuomone, vystant produkcijos eksportą įmonė gali gauti tiesioginę ir netiesioginę naudą. Tiesioginė nauda pasireiškė pardavimų didėjimu, didesniu pelningumu. Netiesioginė nauda - gamybos, veiklos konkurencingumo padidėjimas. Tiesioginis ekonominis eksporto vystymo efektas gali būti išreikštas šiais rodikliais (4 lentelė).

**4 lentelė.** Tiesioginio ekonominio eksporto vystymo vertinimo kriterijai (Балабанов, 2014; Sukhikh, Katz, 2015)

Rodikliai		Ekonominė rodiklių interpretacija
Kiekybiniai	Struktūriniai	Apibūdina išlaidų efektyvumą gaminant ir parduodant eksportuojamą produkciją.
Eksporto apimtys	Eksportuojamos produkcijos rentabilumas	Apibūdina eksportuojamos produkcijos kaštų ir pelno dalį bendroje kaštų ir pelno struktūroje.
Eksporto pelningumas	Dalis eksporto bendruose pardavimuose	
	Dalis eksporto bendrame pelne	
	Eksportuojamos produkcijos savikainos dalis bendroje gamybos savikainoje	

Prie netiesioginių naudų galima priskirti ir naudingos eksporto vystymo patirties įgijimas, kurios pritaikymas suteikia galimybę įmonei didinti eksporto apimtį, skverbtis į kitas eksporto rinkas. Dėl šių priežasčių įmonės vidiniam eksporto potencialo vertinimui turi būti skiriamas ypatingas

dėmesys. Remiantis Hollensen (2008), tik esant reikiamam vidiniam įmonės potencialui galimi vienokie ar kitokie eksporto vystymo sprendimai.

**Išorinis eksporto potencialas:** šio potencialo įvertinimas suteikia galimybę įmonei sumažinti eksporto vystymo riziką, išvengti klaidų užsienio rinkoje, geriau išnaudoti turimą vidinį potencialą. Sukhikh, Katz (2015) išskiria du išorinio eksporto potencialo vertinimo etapus:

1 etapas: Makro ekonominių veiksnių analizė. Analizuojami ir nustatomi pagrindiniai veiksniai darantys įtaką eksporto potencialo formavimui ir panaudojimui. Šiems veiksniams priskiriamos ekonominių- finansinių, politinių - teisinių, socialinių - kultūrinių, technologinių – mokslinių, gamtinių veiksnių grupės (Almabekova et al., 2015).

Analizės metu atliekamas monitoringas, vertinimas ir bendra įmonės makroaplinkos analizė, kurios metu nustatomos įmonės eksporto vystymo galimybės konkrečioje rinkoje;

2 etapas: atliekama marketingo veiklos ir paskirstymo sistemos vystymo užsienio rinkoje analizė. Eksporto marketingo veiklos analizė numato naujų marketingo priemonių panaudojimo galimybių paiešką. Marketingo tikslų iškėlimas, tikslinių segmentų parinkimas, produkcijos pozicionavimas, marketingo komplekso sukūrimas ir marketingo veiklos kontrolė - visi šie fundamentalūs reikalavimai išlieka aktualūs analizuojant išorinį eksporto potencialą (Sukhikh, Katz, 2015, p.63);

3 etapas: Inovacinio įmonės potencialo analizė, kuri atliekama kaip bendro įmonės eksporto potencialo sudedamoji dalis. Ši analizė atliekama keliais aspektais: analizuojamos inovacinės technologijos taikomos gamybos, veiklos procesuose, gaminamoje produkcijoje. Įvertinama ar įmonės taikomos inovacijos užsienio rinkoje taip pat yra laikomos inovacijomis. Inovacijų lygis skirtingose šalyse yra nevienodas, todėl tai, kad gimtojoje rinkoje laikoma inovacijomis, užsienio šalyse gali būti seniai taikoma. Kita analizės kryptis - įmonės gebėjimo įsisavinti ir kurti inovacijas įvertinimas. Inovacijoms imli įmonė turi didesnes galimybes įsisavinti naujus eksporto vystymo būdus, diegti inovacijas savo gaminiuose. Inovacijoms neimli įmonė gali susidurti su iššūkiais vystant eksportą, kuriuos sudarys sunkumai diegiant inovacijas, naujus eksporto būdus ir pan. (Railanmaa, 2017; Bejou, Gopalkrishnan, 2014).

*Apibendrinant, įmonės eksporto potencialas susideda iš dviejų dalių – vidinio ir išorinio potencialo. Vidinis ir išorinis įmonės eksporto potencialas yra susijęs su konkurencingos produkcijos realizavimu ir marketingo, logistikos bei aptarnavimo veiklos užtikrinimu. Vidinis eksporto potencialo vertinimas apima įmonės išteklių naudojimo, eksportuojamos produkcijos konkurencingumo, įmonės veiklos efektyvumo įvertinimą; Išorinis - išorinės aplinkos, eksportuojamos produkcijos paskirstymo ir marketingo, įmonės inovacinio potencialo veiksnių įvertinimą. Esant aukštam išoriniam eksporto potencialui, įmonės konkurencingumas ženkliai išauga, nes jos produkcija realizuojama užsienio rinkose, atsiveria naujos veiklos vystymo galimybės.*

### **2.3.2. Eksporto rinkų pasirinkimas: motyvai ir priežastys**

Eksporto rinkų pasirinkimas gali būti laikomas antru pagal svarbą eksporto vystymo etapu reikalaujančiu daugiakriterijinės analizės ir pagrįsto pasirinkimo. Remiantis Piercy (2014), Branch (2006), nagrinėjant eksporto rinkų pasirinkimo problemą svarbūs aspektai yra šie:

- potencialių eksporto rinkų išskyrimas;

- pasirinktos rinkos įvertinimas.

Eksporto rinkų pasirinkimo procesas susideda iš dviejų etapų: įmonei tinkančių potencialių rinkų išskyrimo; tinkamiausios rinkos (-ų) pasirinkimo ir įvertimu.

**Eksporto rinkų pasirinkimas:** Šiame etape atliekamas kompleksinis įvertinimas, kurio pagrindu nustatomas bendras rinkos patrauklumas eksporto vystymui. Kaip rodo praktika rinkos dydis nėra vienintelis kriterijus lemiantis jos patrauklumą. Piercy (2014) siūlo taikyti eksporto rinkų vertinimo kriterijų kompleksą, kurį sudaro 7 kriterijų grupės (5 lentelė).

**5 lentelė.** Piercy (2014) eksporto rinkų vertinimo kriterijų kompleksas

Rinkos kriterijai	
Dydis	Kokio dydžio potenciali eksporto rinka? Kokia pasiūla ir paklausa? Kokie pagrindiniai rinkos dalyviai? Kokie yra užsienio rinkos panašumai su vietine rinka? Kokie yra užsienio rinkos panašumai su kitomis rinkomis?
Stabilumas	Ar rinka yra ekonomiškai stabili? Kaip vertinamas politinis regiono stabilumas? Kokie veiksniai paskatintų vartotojus pirkti Jūsų produkciją?
Konkurentai	Kas yra didžiausi gamintojai? Kas yra didžiausi importuotojai? Ar yra galimybė užimti dalį rinkos? Ar yra konkurentų turinčių stiprinius pranašumus? Kokiomis priemonėmis konkuruojama rinkoje: kaina, kitomis?
Produkto politika	Ar esami produktai gali būti pritaikomi užsienio rinkoms? Kokios modifikacijos yra reikalingos - dizaino, funkcijų, pakuotės, prekės ženklo ir t.t.?
Kainodaros politika	Ar produkto pardavimo kaina yra analogiška kaip vietinėje rinkoje? Ar yra galimybė užsienio rinkoje konkuruoti kaina? Ar yra galimybė taikyti diferencijuotas kainodaros strategijas?
Paskirstymo politika	Kokie paskirstymo kanalai yra prieinami? Ar reikalinga įmonei užsienio rinkoje kurti tiesioginius paskirstymo kanalus? Kokios papildomos investicijos reikalingos kuriant paskirstymo kanalų tinklą užsienio rinkoje?
Marketingo komunikacijos	Ar įmonė užsienio rinkoje susidurs su kalbos barjeru? Kokias rėmimo ir komunikacijos priemones įmonė naudos užsienio rinkoje? Kokios investicijos bus reikalingos rėmimo ir komunikacijos organizavimui užsienio rinkoje?

Atlikus eksporto rinkų įvertinimą pagal Piercy (2014) pateiktus kriterijus galima išskirti įmonei tinkančias potencialias eksporto rinkas, kurios turėtų būti įvertinamos detaliau. Tam tikslui gali būti panaudojama Ноздрева (2005) sudaryta bendros rinkos konjunktūros įvertinimo metodika, kuri numato vertinimą pagal 5 kriterijų grupes:

- materialinės gamybos rodikliai;
- vidinės paklausos rinkoje rodikliai;
- paklausos tarptautinėje rinkoje rodikliai;
- kreditavimo ir finansinės aplinkos rodikliai;
- rodikliai apibrėžiantys užsakymus.

Ноздрева (2005) bendros rinkos konjunktūros įvertinimas sudaro sąlygas gilesnei rinkos struktūros analizei.

Atliekant potencialių eksporto rinkų vertinimą tikslinga papildomai įvertinti konkurencinę aplinką. Jos įvertinimo rezultatai gali turėti lemiamos įtakos galutiniam rinkos (-ų) pasirinkimui. Šį teiginį patvirtina tai, kad Kinijos rinka savo dydžiu ir didėjančia perkamąja galia yra patraukli daugeliui Europos gamintojų, tačiau vidutinės ir smulkios įmonės dažnai atsisako vystyti eksportą į šią rinką dėl didelės konkurencijos joje. Kinijos gamintojai sudaro stiprią konkurenciją, kurią dar labiau sustiprina tarptautinės kompanijos valdančios žinomus prekės ženklus, bei verslo vystymo specifika ir rizika šioje rinkoje. Dėl šios priežasties Fleisher, Bensoussan (2007) rekomenduoja atlikti detalią konkurencijos analizę potencialiose eksporto rinkose. Autoriai nurodo poreikį ne tik identifikuoti pagrindinius konkurentus ir konkuruojančias prekes, bet ir nustatyti kaip jie sukurią pridėtinę vertę pirkėjams. Disponavimas šia informacija leis įvertinti ar įmonė yra pajėgi sukurti didesnę pridėtinę vertę nei konkurentai, taip pat apibrėžti konkrečius metodus ir veiksmus kaip tai padaryti, įvertinti reikiamas investicijas ir pelningumą.

Konkurentų įvertinimui atlikti Fleisher, Bensoussan (2007) siūlo taikyti profiliavimo metodą naudojant 6 lentelėje pateiktas vertinimo kriterijų grupes. Fleisher, Bensoussan (2007) numato labai detalų konkurentų vertinimą, kuris ne visuomet galimas analizuojant užsienio rinką dėl informacijos prieinamumo barjerų. Todėl tikslinga išskirti pagrindinius kriterijus leidžiančius įvertinti konkurentų veiklą ir jų konkurencinį potencialą.

**6 lentelė.** Konkurentų profilio sudarymo kriterijai (Fleisher, Bensoussan, 2007)

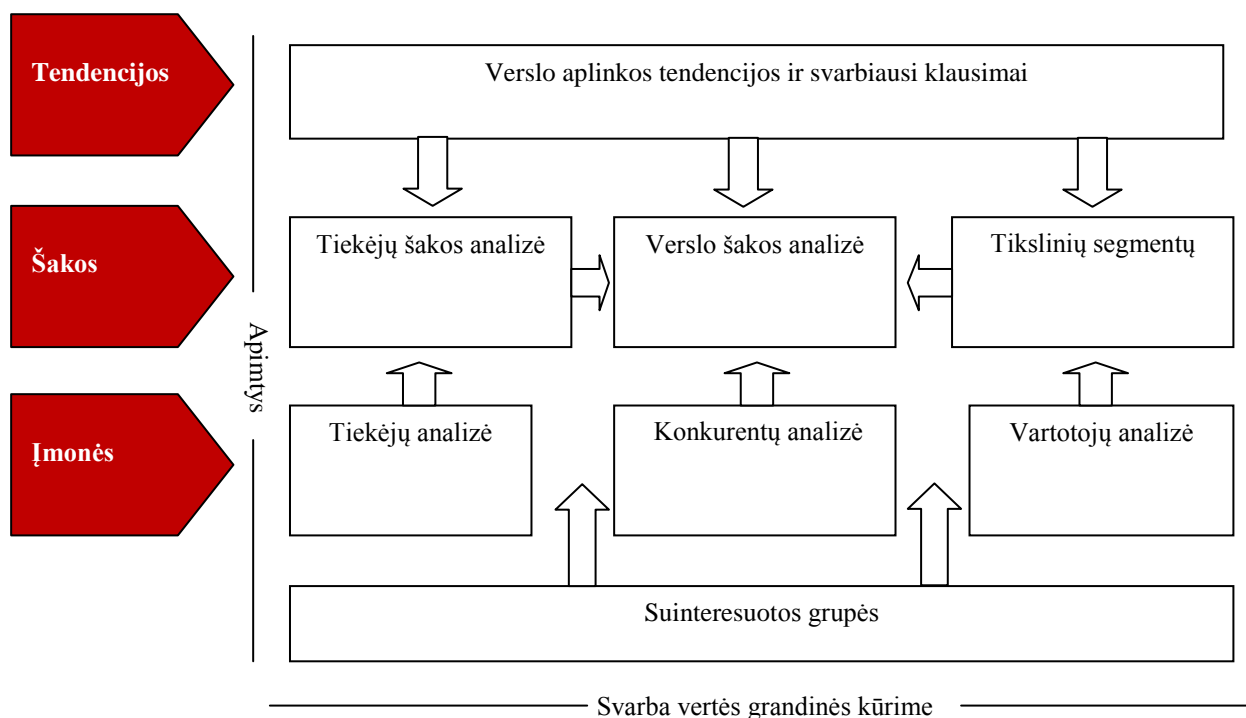
Kriterijų grupė	Kriterijai
Kilmė	Geografinė ir virtuali dislokacija; Istorija, svarbios datos, įvykiai ir t.t.; Tiksiai, misija, vystymosi planai; Nuosavybė, organizacinė struktūra;
Finansai	Finansiniai ištekliai;
Prekės	Prekių linija; prekių asortimentas; Naujos prekės; Prekiniai ženklai, pirkėjų lojalumas prekiniam ženkliams ir t.t.; Patentai ir licencijos; Dėmesys kokybei;
Marketingas	Rinkos dalis; Tiksliniai segmentai; Pirkėjų lojalumas; Rinkos dalies augimo tempai; Marketingo komplekso elementų analizė;
Gamybinis potencialas	Turima gamybinė bazė; Gamybiniai pajėgumai; Logistikos sistema;
Personalas	Darbuotojų skaičius; kvalifikacija; Vadybos stilius ir pagrindinės stiprybės; Organizacinė kultūra;

Atliekant eksporto rinkų pasirinkimą svarbios ir Hollensen (2007) išvalgos susijusios su eksporto rinkų pasirinkimu pagal įmonės verslo modelį. Autorius nurodo, kad visas įmones vistančias tarptautinę veiklą galima suskirstyti lokalias ir internacionalines. Lokalias įmones dažniausiai vysto tokius verslus, kurių plėtojimas tarptautiniame lygmenyje yra komplikotas dėl įvairių vidinių ir išorinių veiksnių: įmonės organizacinės struktūros nepritaikymo tarptautinei veiklai, žemo inovacijų lygio, sudėtingo garantinio aptarnavimo ir t.t. Dėl to šios įmonės turėtų būti orientuotos į geografiškai ir kultūriškai artimas rinkas, kuriose jos turi galimybes vystyti eksportą ir išnaudoti turimą potencialą. Kita, Hollensen (2007) įvardijama, įmonių grupė internacionalinės įmonės, kurios nuo pat veiklos pradžios yra orientuotos į užsienio rinkas. Jos įvardijamos kaip „gimusios

būti globaliomis“ (angl. *born globals*). Tokios įmonės prekiauja produktais, kurie be didesnių modifikacijų gali būti realizuojami įvairiose užsienio rinkose. Šios įmonės paprastai imlios inovacijoms, neretai aktyviai kuria ir diegia jas; jose dirba jauni ir vidutinio amžiaus darbuotojai turintys tarptautinės darbo patirties, suvokiantys globalizacijos teikiamas galimybes ir jomis besinaudojantys.

Todėl prieš renkantis ir vertinant eksporto rinkas, įmonei tikslinga apibrėžti savo tipą ir nustatyti kokios laiko bei kitokios sąnaudos bus reikalingos įsitvirtinant artimose ir tolimose rinkose.

**Pasirinktos rinkos įvertinimas** - grindžiamas atliekama gilesne rinkos analize siekiant priimti tinkamus eksporto sprendimus. Voronkova (2016) užsienio rinkos analizei siūlo taikyti parengtą eksporto rinkos išorinės aplinkos vertinimo matricą (15 pav.).



**15 pav.** Eksporto rinkos išorinės aplinkos vertinimo matrica (Voronkova, 2016, p.106)

Sudarytos matricos paskirtis padėti įmonei įvertinti procesus vykstančius užsienio rinkoje, nustatant ne tik tiesioginius konkurentus, bet ir suinteresuotas grupes, kurios įtakoja sektorių ir gali nulemti tolimesnę jo raidą.

Apibendrinant, atliekant nagrinėjant eksporto rinkų pasirinkimą vykdomas potencialių eksporto rinkų išskyrimas ir pasirinktos rinkos įvertinimas. Eksporto rinkų pasirinkimo etape atliekamas kompleksinis įvertinimas, kurio pagrindu nustatomas bendras rinkos patrauklumas eksporto vystymui. Tam gali būti taikomos šios kriterijų grupės: Rinkos kriterijai (dydis, stabilumas, konkurentai); Pagrindiniai rinkos veiksniai: produkto politika; kainodaros politika; paskirstymo politika; marketingo komunikacijos. Konkurentų įvertinimui atlikti išskiriamos šios kriterijų grupės: kilmė, finansai, prekės, marketingas, gamybinis potencialas, personalas. Pasirinktos rinkos įvertinimas - grindžiamas atliekama gilesne rinkos analize įvertinant procesus vykstančius užsienio rinkoje, nustatant tiesioginius konkurentus, suinteresuotas grupes.

### 2.3.3. Tikslų ir strategijos formavimas pasirinktoje eksporto rinkoje

Atlikus įmonės eksporto vystymo potencialo įvertinimą ir pasirinkus tinkamiausią eksporto vystymo rinką (- as), formuluojami eksporto vystymo tikslai ir pasirenkama strategija.

Remiantis Hultman, Robson, Katsikeasm (2011), **eksporto tikslai** - tai įmonės apibrėžti rezultatai, kurių numatyta siekti vystant eksporto veiklą pasirinktoje rinkoje (-ose). Eksporto vystymo tikslų formulavimas vykdomas remiantis turima vidine ir išorine informacija, jos pagrindu prognozuojant ateities perspektyvas.

Jakutis, Liukaitis ir Samulevičius (2007), Miliauskas, Kalendienė (2011) vienu pagrindinių eksporto vystymo tikslų įvardija finansinės naudos siekiamą. Analizuojant kitus autorius galima išskirti tris eksporto tikslų grupes: ekonominius, organizacinius ir finansinius (7 lentelė).

**7 lentelė.** Įmonės eksporto tikslai (Julian, 2014; Griffin, Pustay, 2006)

Kategorija	Tikslai
Ekonominiai	Didinti pardavimo apimtį; Didinti pardavimų pelningumą; Siekti masto ekonomijos; Plėtoti ir stiprinti prekės ženklus;
Organizaciniai	Formuoti ir stiprinti įmonės konkurencinį potencialą; Diversifikuoti produkcijos realizavimo rinkas ir sumažinti veiklos riziką; Palaikyti veiklos tęstinumą; Siekti geresnio turimo gamybinio potencialo išnaudojimo; Didinti efektyvesnį turimų išteklių panaudojimą;
Socialiniai	Realizuoti strateginius siekius; Geriau patenkinti vartotojų poreikius; Sustiprinti pirkėjų pasitikėjimą įmonės prekės ženklais; Sumažinti priklausomybę nuo vietinės rinkos sezoniškumo, svyravimų ir neapibrėžtumų.

Analizuojant galimus įmonės eksporto plėtros tikslus galim teigti, kad jie gali būti kompleksiniai. Eksporto vystymas gali padėti įmonei spręsti finansines, organizacines ir socialines problemas. Remiantis Albaum, Albaum, Duerr (2008), formuojami tikslai turi pasižymėti tokiais kriterijais:

- tikslai turėtų būti pagrįsti turima informacija ir atlikta analize;
- tikslai turi atitikti įmonės galimybes ir situaciją rinkoje;
- formuojant tikslus apibrėžiamas jų įgyvendinimas laike.

Formuojant tikslus tikslinga atsižvelgti ir į eksporto strategiją, kurią numatoma taikyti.

**Eksporto strategijos pasirinkimas** - sudėtingas procesas, kuriam būdingas tam tikras neapibrėžtumas, nes mokslinėje literatūroje nėra suformuluotas aiškios eksporto strategijos, kurios leistų pasiekti norimų rezultatų jas taikant. Autoriai Dovzhenko, Shuniborova (2015) ir Chan (2011) pateikia įėjimo į užsienio rinkas strategijas grindžiamas eksporto organizavimo būdais (8 lentelė).

**8 lentelė.** Įėjimo į užsienio rinkas strategijos (Chan, 2011, p.124)

	Rizikos lygis	
Nedidelės rizikos strategijos	Vidutinė rizika	Aukšta rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiesioginis eksportas;</li> <li>• Gamyba pagal užsakymą (subrangovo strategija);</li> <li>• Dukterinės įmonės steigimas;</li> <li>• Valdymas pagal sutartį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netiesioginis eksportas;</li> <li>• Dukterinės įmonės įsigijimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendra įmonė su partneriais;</li> <li>• Licencijavimas;</li> <li>• Frančaizingas;</li> <li>• Strateginiai aljansai.</li> </ul>

Visas išskirtas eksporto strategija Chan (2011) suskirstė pagal rizikos lygį. Prie nedidelės rizikos strategijų autorius priskyrė tiesioginį eksportą ir dukterinės įmonės steigimą užsienio rinkoje. Su tokiu požiūriu nesutinka kiti autoriai Albaum, Albaum, Duerr (2008), kurie nurodo, jog įmonė vykdydama tiesioginį eksportą prisiima visą su tuo susijusią riziką (finansinę, rinkos pasirinkimo, marketingo komplekso vystymo ir kt. Gamybos pagal užsakymą (subrangovo) strategija pasižymi viena mažiausių eksporto rizikų, nes užsakovas prisiima visą riziką susijusią su produkcijos realizavimu užsienio rinkoje.

Prie vidutinės rizikos strategijų priskiriamas netiesioginis eksportas ir dukterinės įmonės įsigijimas. Su tokiu Chan (2011) požiūriu nesutinka autoriai Piercy (2014), kurie netiesioginį eksportą laiko žemos rizikos strategija, o prie vidutinės rizikos strategijų priskiria bendros įmonės su partneriais ir strateginių aljansų kūrimą. Skirtingas nagrinėjamų autorių požiūris į eksporto strategijų riziką leidžia teigti, kad taikomos strategijos rizika priklauso nuo to kokie sprendimai yra priimami ir kaip organizuojama eksporto veikla.

Kiek kitokią eksporto strategijų klasifikaciją pateikia Dovzhenko, Shuniborova (2015), išskirdami tris strategines grupes:

- intensyvaus eksporto vystymo strategija;
- tarpininkavimo strategija;
- hierarchinio verslo vystymo strategija.

Dovzhenko, Shuniborova (2015) nuomone, kiekviena šių strategijų gali būti naudojama verslo vystymui.

Intensyvaus eksporto vystymo strategija grindžiama eksporto vystymo būdu, kuomet įmonė įvertinusi vidinį ir išorinį eksporto potencialą priima sprendimą vystyti tiesioginį eksportą šalies ar regioninėje rinkoje kurdamą ten paskirstymo sistemą ir vystydama marketingo kompleksą (Albaum, Albaum, Duerr, 2008). Dovzhenko, Shuniborova (2015) nurodo, kad įmonė pasirinkdama šią strategiją priima sprendimą kokias eksporto vystymo funkcijas ji įgyvendins savo jėgomis, kokias deleguos partneriams, specializuotoms paslaugų įmonėms.

Intensyvaus eksporto vystymo strategija grindžiama įvairių eksporto būdų kombinavimu, kurie derinami su tiesioginiu eksporto vykdymu. Ši strategija gali būti įvardijama kaip agresyvaus eksporto vystymo strategija, kuomet orientuojamasi greitą įsitvirtinimą šalies ar regioninėje rinkoje. Įgyvendinant šią strategiją didelis dėmesys skiriamas bendradarbiavimui su partneriais ir tarpininkais. Šis bendradarbiavimas grindžiamas paskirstymo ir rėmimo funkcijų delegavimu jiems. Dovzhenko, Shuniborova (2015) rekomenduoja eksportuojančiai įmonei numatyti svertus, kuriuos galėtų panaudoti darant spaudimą partneriams ir tarpininkams stiprinti jos produkcijos rėmimą.



Tarpininkavimo strategija - strategija eksporto vystymu pasitelkiant įvairius tarpininkus su kuriais įmonė pasidalina savo patirtimi, kartu organizuoja prekybinę veiklą ir klientų aptarnavimą užsienio rinkose. Skiriami 4 bendradarbiavimo tipai: licencijavimas, frančizė, kontaktinė gamyba ir bendra įmonė (Branch, 2013).

Hierarchinio verslo vystymo strategija. Dovzhenko, Shuniborova (2015) nurodo, kad ši strategija dar vadinama investicine eksporto plėtros strategija. Taikant šią strategiją įmonė įsteigia arba įsigyja užsienio rinkoje veikiančios įmonės kontrolinį akcijų paketą. Veikiančios įmonės įsigijimas suteikia galimybę pasinaudoti jos paskirstymo kanalais, sukaupta veiklos patirtimi ir užtikrinti spartesnę eksporto vystymo intensyvumą nei kuriant verslą užsienio rinkoje nuo pradžių. Verslo įsigijimas taip pat sumažina būsimą konkurenciją užsienio rinkoje, nes dažniausiai įsigyjamas potencialus konkurentas.

Vystomas verslas nuo pradžių įvardijamas terminu „plyno lauko strategija“ (*angl. green field strategy*), kuri reiškia, kad įmonė numato plėtoti eksportą sukurdamą naują gamybos objektą užsienio rinkoje. Šios strategijos taikymas reikalauja didelių pradinių investicijų ir pasižymi rizika susijusia su tuo, kad įmonė nepajėgs užtikrinti reikiamų pardavimų ir patirs milžiniškus nuostolius jei bus priversta pasitraukti. Tačiau plyno lauko strategija suteikia įmonei galimybę formuoti unikalią eksporto strategiją apjungiant gamybinius ir kitus pajėgumus turimus gimtojoje šalyje su gamybiniais pajėgumais užsienio rinkoje. Tai leidžia užtikrinti kaštų ekonomiją, kokybišką klientų aptarnavimą, bei viso eksporto proceso kontrolę (Hyatt, 2015).

Dovzhenko, Shuniborova (2015) nagrinėjamos eksporto strategijos gali būti įvardijamos strateginėmis kryptimis, nes apibrėžia bendras strategijos įgyvendinimo gaires. Kiekvienos įmonės atveju šios strategijos turi būti individualizuojamos ir detalizuojamos.

Prekybinio profilio įmonėms aktualios koncentruoto ir išsklaidyto eksporto strategijos. Koncentruoto eksporto strategija numato įmonės eksporto veiklos vystymą vienoje ar keliose eksporto rinkose siekiant jose sukurti produkcijos paskirstymo tinklą ir vykdyti aktyvią rėmimo veiklą. Išsklaidyto eksporto strategija numato klientų paiešką įvairiose užsienio rinkose nesiekiant geografinių jų aprėpimo ir įsitvirtinimo. Ši strategija realizuojama orientuojantis į klientų paiešką pagrįsta informacijos sklaida ir aktyviu vadybiniu darbu. Nevykdomos investicijos į paskirstymo, klientų aptarnavimo sistemų kūrimą (Piercy, 2014).

*Apibendrinus, eksporto tikslų formavimo procese ekonominiai, organizaciniai ir finansiniai tikslai, kurie turėtų būti pagrįsti turima informacija ir atlikta analize; atitikti įmonės galimybes ir situaciją rinkoje; turėti apibrėžtą įgyvendinimą laike. Formuojant tikslus tikslinga atsižvelgti ir į eksporto strategiją, kurios pasirinkimas grindžiamas numatomais taikyti eksporto organizavimo būdais. Galimos eksporto strategijos yra intensyvaus eksporto vystymo; tarpininkavimo ir hierarchinio verslo vystymo strategija.*

#### **2.3.4. Marketingo komplekso sprendimai eksporto rinkoje**

Marketingo kompleksas (*angl. international marketing mix*) tai instrumentų, metodų, priemonių, prekės sprendimų, kainodaros, rėmimo, paskirstymo kanalų sistema, kurios tikslas konkurencinių pranašumų formavimas tiksliniame segmente ar pasirinktoje užsienio rinkoje (Hyatt, 2015).

Prekybinės įmonės vystančios eksportą marketingo kompleksą turėtų sudaryti 7 elementai (Warrink, 2018):

- produktas;
- pasiskirstymas;
- kainodara;
- rėmimas;
- procesas;
- žmonės;
- fizinis akivaizdumas.

Išskirti „7P“ marketingo komplekso elementai turėtų būti adaptuojami priklausomai nuo pasirinktos eksporto vystymo strategijos, būdų ir priemonių.

**Produktas:** Prekė - tai produkcija tenkinanti paklausą, turinti savo kainą ir skirta parduoti rinkoje (Warrink, 2018). Lin (2012) nurodo, kad vystant eksportą, svarbu nustatyti kokius poreikius tenkins produktas užsienio rinkoje, į kokius tikslinius vartotojų segmentus jis bus orientuotas.

Vystant eksportą sudėtingais, technologiniais produktais, kokie yra automobilių detalės ir automobilių priežiūros priemonės, svarbu tinkamai adaptuoti prekes pagal užsienio rinkos poreikius, įvertinant kalbos, kultūrinius skirtumus. Pakuotė yra vienas iš būdų pateikti svarbią informaciją apie parduodamą detalę, įskaitant jos tinkamumą konkrečioms automobilių modeliams. Remiantis Deliya, Parmar (2012), pakuotė yra išorinis prekės elementas, atliekantis produkto palaikymo funkciją, užtikrinantis informacijos apie produktą suteikimo, produkto įvaizdžio formavimo ir kitas funkcijas. Eksportuojant automobilių detales reikia užtikrinti, kad jų pakuotė atliktų tokias pagrindines funkcijas išskiriamas Išoraitės (2016, p. 22):

- prekės apsaugos, jos savybių išsaugojimas;
- informacijos, reklamos perteikimas;
- prekės vertės didinimas;
- prekės transportavimo įgalinimas;
- prekės diferencijavimas / išskyrimas iš kitų prekių;
- patogus prekės naudojimas;
- prekės ženklo žinomumo didinimas.

Eksportuojant automobilių detales, svarbiausios pakuotės funkcijos yra informacijos apie detalę ir jos tinkamumą suteikimas bei detalės apsaugojimas transportavimo metu, užtikrinant, kad visi jos elementai pasieks galutinį vartotoją (Chaneta, 2010). Būtina sąlyga, kad ant automobilių detalių būtų pateikiama pagrindinė informacija pirkėjų gimtąja kalba.

Vystant automobilių detalių prekybą užsienio rinkoje labai svarbu suformuoti tinkamą asortimentą. Automobilių detalių rinka pasižymi specifine struktūra, joje prekiaujama originaliomis ir neoriginaliomis žinomiausių automobilių gamintojų automobilių detalėmis. Išsivysčiusiose šalyse automobilių detalių rinka yra susiformavusi, joje veikia konkurencingos įmonės. Todėl siekiant vystyti eksportą užsienio šalies rinkoje svarbu pasiūlyti patrauklų prekių asortimentą ir pateikti didelės vertės pasiūlymą potencialiems pirkėjams. Asortimentas gali būti formuojamas orientuojantis (Hyatt, 2015; Brady, 2014):

- į masinį vartotoją (populiariausių automobilių markių ir modelių savininkus; juos aptarnaujančius servisus);
- tenkinant nišinių tikslinių segmentų poreikius užsienio rinkoje (orientuojantis į retų automobilių markių ir modelių savininkus; juos aptarnaujančius servisus).

Galima ir kitokia asortimento formavimo strategija grindžiama atrankiniu asortimento formavimu. Eksportuotojas atranka tik tas prekes, kurioms gali pateikti geresnį pardavimo pasiūlymą nei konkurentai užsienio rinkoje. Ši asortimento strategija suteiki galimybę eksportuotojui save pozicionuoti kaip patrauklių pasikūlimų teikėją. Bondarenko (2015) nuomone, tinkamai pasirinkta asortimento strategija, kainodara, vykdomas rėmimas prekybinei įmonei leidžia įgyti konkurencinį pranašumą užsienio rinkoje ir formuoti lojalių pirkėjų ratą, kurie prireikus automobilio detalės pirmiausiai kreipiasi į įmonę tikėdami, kad jos pateiktas pasiūlymas bus patraukliausias. Ir tik negavę reikiamos detalės, jos ieško pas kitus pardavėjus.

Tinkamas asortimento formavimo strategijos pasirinkimas galimas tik atlikus detalų rinkos segmentavimą, kuris gali būti įgyvendintas šešiais etapais (Brady, 2010):

- 1 etapas. Segmentavimo metodo pasirinkimas;
- 2 etapas. Segmentavimo kriterijų nustatymas;
- 3 etapas. Tikslinių rinkos segmentų išskyrimas ir pasirinkimas;
- 4 etapas. Tikslinių rinkos segmentų poreikių ir elgsenos analizė;
- 5 etapas. Svarbiausių kriterijų išskyrimas.

Atlikus rinkos segmentavimą svarbu atlikti tiesioginių konkurentų asortimentų analizę, nustatyti jų naudojamus vertės pasiūlymus.

**Paskirstymas** – prekybinės įmonės tarptautinio marketingo komplekse užima ypatingą vietą ir apima sprendimus bei veiksmus, susijusius su prekių judėjimu nuo įmonės sandėlių iki prekybos tarpininkų ir galutinių vartotojų (Albaum, Duerr, Strandskov, 2005). Analizuojant autorius Warrink (2018), Havalдар (2010), galima teigti, kad prekybinės įmonės paskirstymo sistema užsienio rinkoje turėtų apimti tiesioginius ir netiesioginius paskirstymo kanalus.

Prekybinės įmonės atveju netiesioginio paskirstymo sprendimų taikymą apriboja poreikis optimizuoti kaštus (Ulbinaitė, 2015). Dėl šios priežasties prekybinėms įmonėms plėtojant eksportą svarbu sumažinti tarpininkų skaičių paskirstymo grandinėje ir užsitikrinti geografinę rinkos aprėpimą bei įvairių tikslinių segmentų aptarnavimą. Tam dažniausiai naudojama kombinuota

paskirstymo sistema į kurią integruojami šiuolaikiniai paskirstymo metodai (Warrink, 2018; Lilien, Grewal, 2012):

- Tiesioginis paskirstymas: prekybinės įmonės siekdamos plėtoti paskirstymo kanalus užsienio rinkoje bei užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą, steigia atstovybę, kuriai deleguoja šias funkcijas. Formuojant paskirstymo sistemą užsienio rinkoje efektyviai taikoma elektroninė prekyba, kuri derinama su aktyvia marketingo komunikacija vykdoma per socialinius tinklus;
- Netiesioginis paskirstymas: vystant prekybą detalėmis užsienio rinkoje vienu svarbiausiu netiesioginiu paskirstymo kanalu tampa automobilių remonto ir priežiūros paslaugas teikiančios smulkios įmonės. Bendradarbiavimas su jomis leidžia užsitikrinti stabilius pardavimus, kurie gali būti didinami plečiant tokių partnerių tinklą. Tačiau norint efektyviai bendradarbiauti su šio tipo partneriais būtina pateikti jiems patrauklų vertės pasiūlymą, užtikrinti sklandų užsakytų prekių tiekimą, orientuotis į jų poreikius ir palaikyti aktyvią komunikaciją.

Formuojama paskirstymo sistema užsienio rinkoje turėtų apimti tiesioginę ir netiesioginę paskirstymą, sklandžiai veikiančią klientų aptarnavimo sistemą ir užtikrinamą aktyvią marketingo komunikaciją, kurioje didelis dėmesys skiriamas pardavimų skatinimui.

**Kainodara:** Skverbiantis į naują užsienio rinką, prekių kaina yra vienas svarbiausių kriterijų. Mokslinėje literatūroje išskiriamos šios kainodaros strategijos (Baker, 2012) (9 lentelė).

**9 lentelė.** Kainodaros strategijos (sudaryta remiantis Baker, 2012)

Strategija	Apibūdinimas
Kaštais grįsta kaina	nustatoma apskaičiuojant paslaugos teikimo kaštus ir pridėdam tam tikrą pelno maržą.
Į konkurentus orientuota kainodara	numato kainos nustatymą pagal konkurentus. Galima nustatyti kainą žemesnę nei pagrindinių konkurentų ar analogišką konkurentų kainai.
Vartotojo vertės kainodara	pagrįsta kainos nustatymu pagal vartotojų suvokiamą paslaugos vertę.

Kaštais grįstos strategijos taikymas eksporto rinkoje prekybinei įmonei nėra optimalus pasirinkimas, nes jos tikslas užtikrinti maksimalų galimą pelną. Tačiau skverbiantis į užsienio rinką labai svarbu pasiūlyti žemesnę nei konkurentų kainą. Ši strategija yra labai aktuali prekiaujant automobilių detalėmis, nes automobilių priežiūros ir remonto paslaugų teikėjai yra suinteresuoti įsigyti kokybiškas automobilių dalis už vidutinę ar net žemesnę kainą, kas suteikia galimybę nustatyti vidutinę ar kiek aukštesnę atliekamų darbų kainą. Galutiniai vartotojai rinkdamiesi naują automobilių dalių pardavėją dažniausiai savo pasirinkimą grindžia žemesne jo parduodamų dalių kaina, kas pagrindžia pirkimo riziką. Tikėtina, kad sprendimą pirkti iš naujo automobilių dalių pardavėjo gali lemti specialūs vertės pasiūlymai ir taikoma vartotojo vertės kainodara. Taikant šią kainodarą būtina pateikti unikalią vertę vartotojui, priešingu atveju šios kainodaros strategijos pasirinkimas bus neefektyvus.

**Vieta:** Skverbiantis į naują rinką prekybinei įmonei svarbu pademonstruoti savo patikimumą ir realumą, ypač jei vystoma elektroninė prekyba geografiškai didelėje užsienio rinkoje. Todėl steigiamos atstovybės patalpose tikslinga įkurti fizinę parduotuvę, kurioje būtų pateikiamas pagrindinis asortimentas ir sudaroma pirkėjams galimybė fiziškai atvykti apžiūrėti prekes, atsiimti užsakymus (Warrink, 2018). Fizinė parduotuvė paskirstymo sistemoje nebus svarbi, jos svarba pasireikš formuojant vartotojų pasitikėjimą ir vystant komunikaciją. Įmonės elektroninėje

parduotuvėje, tinklapyje ir socialinių tinklų profiliuose turėtų būti pateikiama detali informacija apie fizinę parduvę, būtinai patalpinant vaizdinę informaciją. Fizinės parduvės vizualizacija formuos potencialių pirkėjų suvokimą jog tai realiai veiklą vykdanči įmonė.

Rėmimas: Rėmimas apibrėžiamas kaip sisteminga, kompleksiška veikla, realizuojama taikant rėmimo priemones ir veiksmus. Vykdan eksporto rėmimą užsienio rinkoje gali būti formuojami tokie tikslai (Hyatt, 2015):

- tikslinių segmentų informavimas apie įmonę ir jos prekių asortimentą;
- partnerių pritraukimas ir bendradarbiavimo skatinimas;
- vartotojų ir partnerių nuomonės apie įmonę ir prekių asortimentą formavimas;
- įmonės ir/ar prekės ženklo įvaizdžio formavimas užsienio rinkoje.

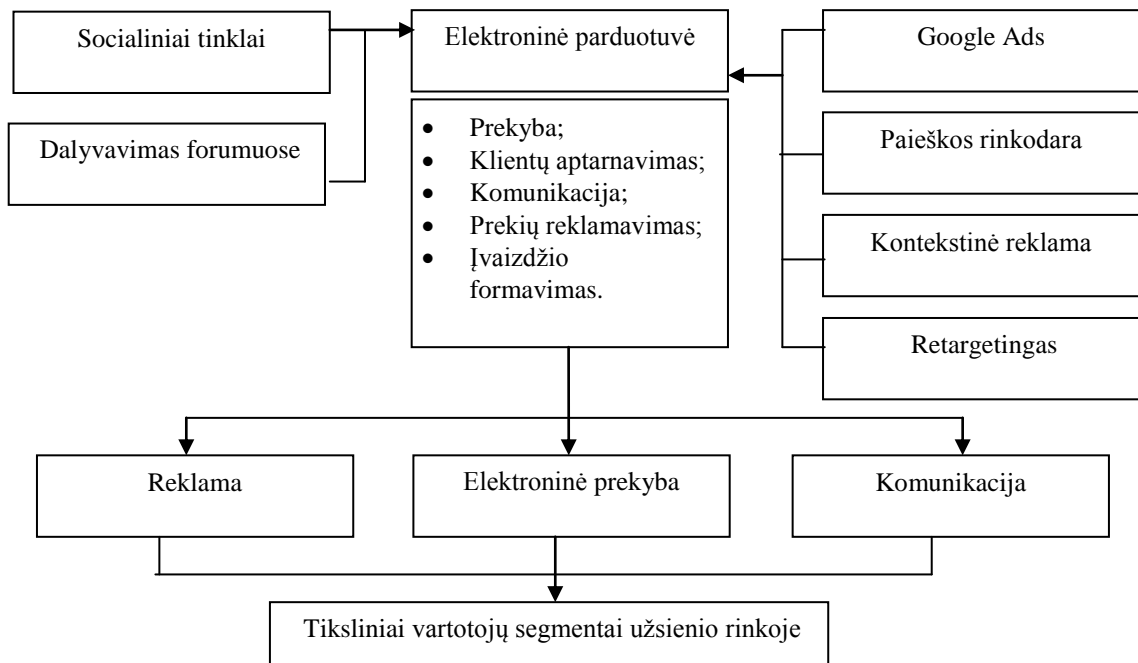
Šių tikslų siekimui taikomi kompleksiniai rėmimo elementai: reklama, pardavimų skatinimas, asmeniniai pardavimai, ryšiai su visuomene.

Organizuojant reklamą užsienio rinkoje pagrindinis dėmesys turėtų būti skiriamas efektyviam reklamos biudžeto panaudojimui pasirenkant tinkamas reklamos priemones. Jei prekybinės įmonės biudžetas nėra didelis, tikslinga naudoti internetinės reklamos priemones (Hyatt, 2015; Blakeman, 2018):

Internetinis tinklapis - elektroninių puslapių visuma, talpinama viename serveryje ir pasiekama internetu. Internetiniame tinklapyje pateikiama informacija apie įmonę, jos produkciją, pasiekimus formuoja partnerių ir potencialių pirkėjų nuomonę ir pasitikėjimą. Internetinis tinklapis yra efektyvus būdas vykdyti informacijos sklaidą ir reklamą užsienio rinkoje. Jo pastebimumas gali būti ženkliai padidintas jei informacija jame pateikiama toje rinkoje kalbama kalba, o pats tinklapis raktinių žodžių pagalba yra susiejamas Google ir kt. informacijos paieškos sistemomis.

Elektroninė parduvė - virtualios prekybos vieta, kurioje prekiaujama tam tikro asortimento prekėmis ir paslaugomis. Daugelis standartinių elektroninių parduotuvių šablonų turi klientų aptarnavimo sistemą, kuri gali būti individualizuojama pagal įmonės poreikius integruojant į ją reikiamas užsienio kalbas. Sąlyginai nedidelėmis išlaidomis įmonė gali plėtoti eksportą užsienio rinkoje įsteigdamas elektroninę parduvę, kuri būtų naudojama ne tik kaip tiesioginis paskirstymo kanalas, bet ir įmonės bei jos prekių asortimento reklamai bei komunikacijai su tiksliniais vartotojų segmentais palaikyti (Blakeman, 2018).

Remiantis Chaffey (2016), elektroninė parduvė gali tapti daugiafunkciniu tarptautinio marketingo kompleksu vystymo įrankiu (16 pav.).



**16 pav.** Elektroninės parduotuvės ir kitų internetinės reklamos bei komunikacijos priemonių taikymas eksporto vystyme (sudaryta autoriaus remiantis Warrink, 2018; Chaffey, 2016)

Anot Blakeman (2018), plėtojantis internetui ir elektronei prekybai, vartotojai vis aktyviau apsiperka internetu, aktyviai naudojasi elektronei prekybos suteikiamomis galimybėmis sužinoti detalią informaciją apie prekę, galimybę rinkti iš kelių gamintojų siūlomų analogų, gauti profesionalias konsultacijas ir žemesnę kainą.

Vartotojų elgsenos pokyčiai suteikia galimybę eksportuotojams išnaudoti elektronei prekybos ir kitų internetinės reklamos bei komunikacijos priemonių suteikiamas galimybes vystyti eksportą, organizuoti rėmimą ir komunikaciją užsienio rinkoje (Chaffey, 2016).

Naudojant komunikaciją ir reklamą socialiniuose tinkluose, taip pat Google Ads (reklamą paieškos sistemoje pagal raktinius žodžius, apmokestinama už paspaudimus), kontekstinę reklamą (tekstiniai skelbimai rodomi vartotojams pagal jų užklausas) bei retargetingą (pakartotinas reklaminių skelbimų rodymas vartotojams pagal jų ankstesnes užklausa ir paieška), įmonė gali pritraukti potencialių pirkėjų į elektronei parduotuvę, populiarinti ją ir didinti pardavimus (Blakeman, 2018).

Plėtojant elektronei komerciją užsienio rinkoje svarbu plėtoti paieškos rinkodarą (angl. Search Engine Marketing), kurios dėka užtikrinama, kad paieškos sistemose (Google ir kitose), įmonės elektronei parduotuvė ir tinklapis atsidurs pirmuose paieškos puslapiuose. Pasiekus šį rezultatą užtikrinamas elektronei parduotuvės populiarinimas ir reklamavimas (Chaffey, 2016).

Pardavimų skatinimas – tai emocinio poveikio pirkėjui priemonės, kurias sudaro „visuma į pirkėjus nukreiptų skatinamojo pobūdžio veiksnių, sudarančių palankias sąlygas prekei įsigyti“ (Pranulis, 2011; Virvilaite, 2007). Remiantis Golšteina ir Kataev (2009) skiriamos tiesioginės ir netiesioginės pardavimų skatinimo priemonės (žr. 10 lentelę)

**10 lentelė.** Pardavimo skatinimo priemonės (Golštejn ir Kataev, 2009, p.75)

Tikslinė rinka	Pinigai	
	Tiesioginiai	Netiesioginiai
Vartotojas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kainų mažinimas</li> <li>• Kiekio nuolaidos</li> <li>• Du už vieno kainą</li> <li>• Specialios akcijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuponai</li> <li>• Vaučeriai</li> <li>• Pinigų ekvivalentai</li> </ul>
Partneriai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nurodymai platintojams</li> <li>• Lojalumo schemas</li> <li>• Stimuliacijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plečiamas kreditas</li> <li>• Atidedamas apmokėjimas</li> <li>• Gražinimai</li> <li>• Kuponai</li> <li>• Vaučeriai</li> <li>• Pinigų ekvivalentai</li> </ul>
Pardavėjai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusai</li> <li>• Komisiniai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuponai</li> <li>• Vaučeriai</li> <li>• Taškų rinkimo sistemos</li> <li>• Pinigų ekvivalentai</li> </ul>

Pardavimų skatinimo priemonės, taikomos užsienio rinkoje, nukreipiamos ne tik į vartotojus, bet ir partnerius bei pardavėjus.

Asmeninis pardavimas tai pardavėjo asmeninis bendravimas su potencialiu pirkėju siekiant įtikinti jį pirkti įmonės parduodamas prekes. Prekyboje automobilių detalėmis ir kitokiomis sudėtingomis specifinėmis prekėmis, asmeniniai pardavimai gali būti įgyvendinami per profesionalias konsultacijas, dalinantis specialia informacija. Įvairios tarptautinės elektroninės parduotuvės prekiaujančios buitine technika, profesionaliais įrankiais ir kt. prekėmis turi savo profesionalius konsultantus, kurie rengia prekių pristatymus, konsultuoja potencialius pirkėjus ir dalinasi savo profesine patirtimi. Šio proceso eigoje jie įgyvendina asmeninius pardavimus patardami kokią prekę pasirinkti ir net įgyvendindami pardavimo procedūrą (Warrink, 2018; Lilien, Grewal, 2012). Informacinės technologijos leidžia plėtoti asmeninius pardavimus naudojant socialinius tinklus, rengiant video pristatymus, dalyvaujant specializuotuose forumuose.

**Ryšiai su visuomene** yra labai svarbus rėmimo komplekso elementas vystant eksportą užsienio rinkoje. Ryšių su visuomene palaikymas vykdant aktyvią komunikaciją, leidžia sumažinti nepasitikėjimą nauja užsienio įmone (Albaum, Duerr, Strandskov, 2005). Tai ypatingai aktualu prekybinėms įmonėms vystančioms elektroninę prekybą. Poplavskytė, Melnikas (2014, p.13) nurodo, kad „įmonės <...> naudoja daugelį ryšių su visuomene metodų ir priemonių, norėdamos informuoti visuomenę ir sukurti teigiamą įvaizdį“. Veikiant užsienio rinkoje pirmiausiai reikia išnaudoti socialinių tinklų ir specializuotų forumų suteikiamas galimybes.

Socialiniai tinklai „patogaus ir nevaržomo bendravimo atmosferą kuriančios zonos, į kurias galima patekti iš bet kur ir bet kada“ (Bakanauskas, 2012, p.228). Plėtojant komunikaciją socialiniuose tinkluose svarbus kokybiškas turinys, kuriame būtų pateikiama potencialiems pirkėjams aktuali ir įdomi informacija, apribojama tiesioginė reklama. Prekių apžvalgos, testavimai, konsultacijos ir atsakymai į vartotojų užklausas suteikia galimybę formuoti bendruomenę, įgyti „nuomonės lyderio“ statusą. Šis statusas gali būti dar labiau sustiprintas vykdant komunikaciją forumuose. Dalyvavimas profesionaliuose forumuose ir savo forumų kūrimas suteikia galimybę atkreipti tų vartotojų dėmesį, kuriems reikalingos profesionalios konsultacijos. Forumai yra virtuali erdvė, kurioje aptarinėjamos tam tikros temos, keičiamasi informacija ir dalijamasi patirtimi (Juščius, Baranskaitė, 2015).

Ryšų su visuomene palaikymui taip pat gali būti naudojamos ir kitos priemonės publikacijos, renginiai, rėmimas (labdara, aukojimas), naujienų platinimas, pasisakymai (kalbos).

**Procesas:** vystant eksportą užsienio rinkoje, didelę reikšmę įgauna klientų aptarnavimo procesas. Prekių pardavimo, klientų aptarnavimo procesai turi būti optimizuoti ir veikti sklandžiai, nes nepatenkinti pirkėjai gali paskleisti neigiamą informaciją apie įmonę virtualioje aplinkoje, taip neigiamą jos įvaizdį (Baker, 2012).

**Žmonės:** Įsiskverbimo į užsienio rinką metu, personalui tenka vienas svarbiausių „vaidmenų“, todėl svarbi jų kvalifikacija, mandagumas, gebėjimas bendrauti pirkėjų gimtąja kalba, sugebėjimas įsiklausyti į vartotojo poreikius ir nusiteikimas užtikrinti kokybišką aptarnavimą (Hyatt, 2015).

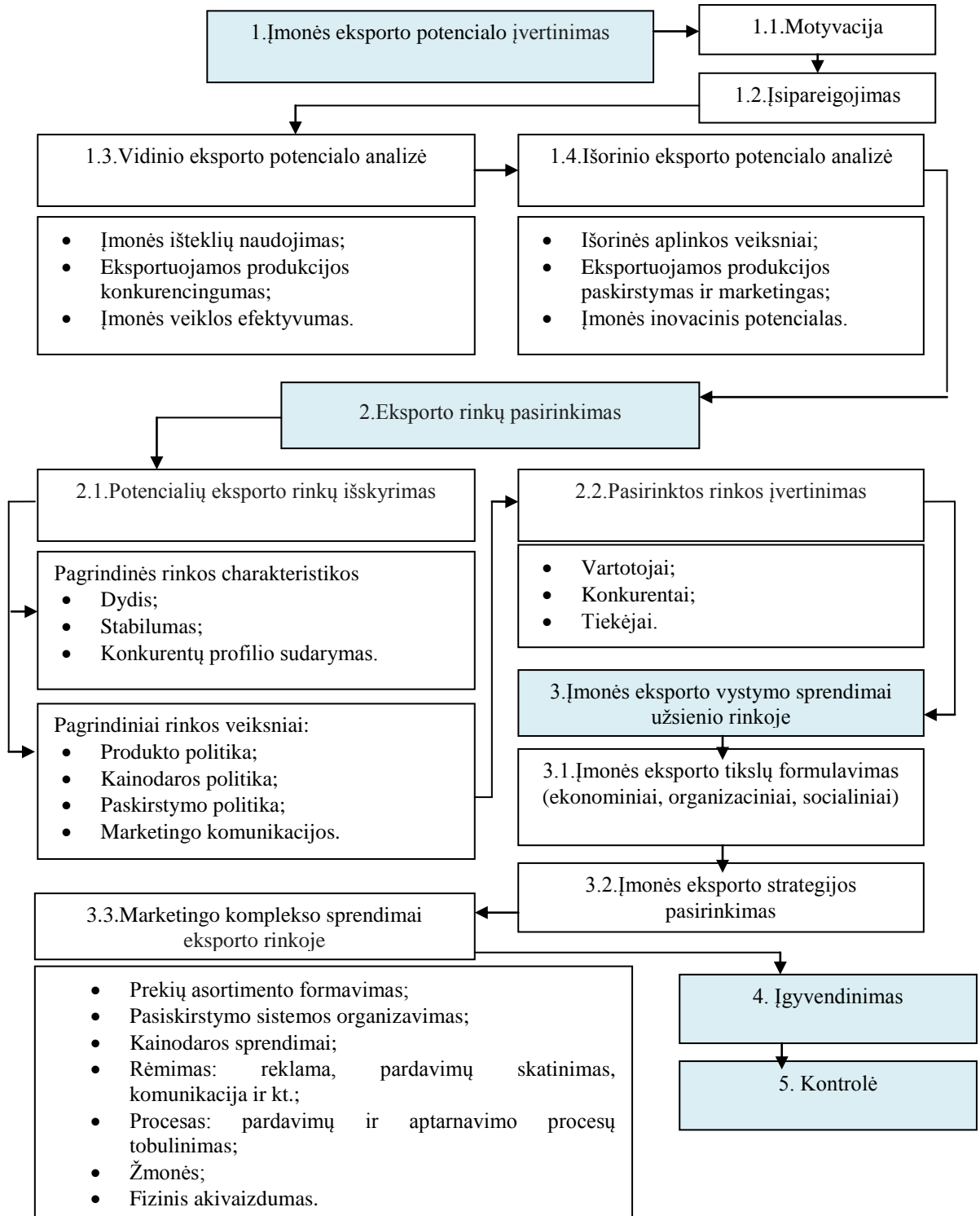
**Fizinis akivaizdumas:** Remiantis Warrink (2018), fizinis akivaizdumas šiandieną įgauna kiek kitokią prasmę, eksportuojant produkciją į užsienio rinką nebūtina turėti fizinių parduotuvių tinklo. Tačiau svarbu sukurti virtualų akivaizdumą pademonstruojanti, kad įmonė fiziškai vykdo savo veiklą, pajėgi prisiimti savo įsipareigojimus ir juos atlikti. Fizinis akivaizdumas gali būti formuojamas įsteigiant atstovybę, klientų fizinio aptarnavimo punktą bei pateikiant detalią informaciją apie įmonę, jos veiklą, turimus pajėgumus virtualioje aplinkoje.

*Apibendrinant marketingo komplekso sprendimus eksporto rinkoje, galima teigti, kad prekybinės įmonės atveju jie turėtų apimti 7 elementus: produktas; pasiskirstymas; kainodara; rėmimas; procesas; žmonės; fizinis akivaizdumas. Svarbu, kad šie elementai būtų vystomi sistemingai ir suderinami tarpusavyje. Vystant eksportą užsienio rinkoje pirmiausiai turi būti užtikrinamas prekių adaptavimas ir tinkamo asortimento suformavimas, sukuriama paskirstymo sistema, nustatoma konkurencinga kainodara. Tuomet įgyvendinamas sistemingas rėmimas, komunikacija su tiksliniais vartotojų segmentais ir vartotojų pasitikėjimo formavimas.*



## 2.4. Apibendrintas eksporto vystymo strateginių sprendimų modelis

Apibendrintas 5 etapų prekybinės įmonės eksporto vystymo strateginių sprendimų modelis pateiktas 17 pav.



17 pav. Apibendrintas prekybinės įmonės eksporto vystymo strateginių sprendimų modelis (sudaryta autoriaus)

Atlikus teorinę eksporto vystymo sprendimų analizę, galima daryti išvadą, jog prekybinės įmonės eksporto vystymas užsienio rinkoje turėtų sudaryti sistemingą, struktūrizuotą veiklą orientuotą į konkrečių rezultatų pasiekimą atskirose jos etapuose bei užtikrinti galutinį tikslą - įsitvirtinimą užsienio rinkoje. Vystant eksporto veiklą prekybinei įmonei svarbu ne tik konkretūs marketingo komplekso sprendimai, bet ir užsienio rinkos verslo aplinkos analizė, skiriant ypatingą dėmesį konkurentams ir vartotojams.

Vadovaujamosi šiuo modeliu atliekamas UAB „Eoltas“ eksporto potencialo vertinimas, eksporto rinkų pasirinkimas ir eksporto vystymo sprendimų formulavimas.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Tyrimo metodika

UAB „Eoltas“ eksporto vystymo galimybių tyrimui atlikti parengiama tyrimo metodika.

**Empirinio tyrimo tikslas:** ištirti UAB „Eoltas“ eksporto vystymo galimybes ir numatyti galimus sprendimus.

**Uždaviniai:**

1. Įvertinti įmonės eksporto potencialą;
2. Įvertinti ir išskirti potencialias eksporto rinkas;
3. Atlikus pasirinktos eksporto rinkos įvertinimą numatyti UAB "Eoltas" strateginius sprendimus.

**Tyrimo eiga:** Remiantis teorinėje darbo dalyje sudarytu apibendrintu prekybinės įmonės eksporto vystymo proceso modeliu UAB „Eoltas“ eksporto vystymo strateginių sprendimų parengimui reikiamų duomenų surinkimui atliekami šie tyrimai:

**11 lentelė.** Tyrimų aprašymas

Tyrimas	Tyrimo siekiai	Metodai	Metodologija
1. Įmonės eksporto potencialo įvertinimas	Įmonės motyvacija eksportuoti Įsipareigojimas Vidinio eksporto potencialo analizė Išorinio eksporto potencialo analizė	Ekspertinis vertinimas	Parengiama speciali ekspertinio vertinimo metodologija, remiantis teorinėje dalyje nagrinėtų autorių išskiriamais vertinimo kriterijais. (I klausimų blokas)
2. Potencialių eksporto rinkų išskyrimas	Įmonei patrauklių eksporto rinkų įvertinimas	Ekspertinis vertinimas	Parengiama speciali ekspertinio vertinimo metodologija, remiantis teorinėje dalyje nagrinėtų autorių išskiriamais vertinimo kriterijais. (Ii klausimų blokas)
3. Pasirinktos rinkos įvertinimas	Rinkos makro aplinkos įvertinimas; Tikslinių segmentų išskyrimas; Konkurencinės aplinkos analizė; Įmonės galimybių vystyti eksportą šioje rinkoje patikslinimas	PEST analizė Rinkos segmentavimas Konkurentų analizė	Eksporto rinka vertinama pagal šiuos kriterijus: Politinė, ekonominė, socialinė, technologinė aplinka. Atliekamas rinkos segmentavimas, konkurencinės aplinkos įvertinimas.

1 ir 2 tyrimui parengiami tyrimo instrumentai, kurių pirmas skirtas įmonės eksporto potencialo įvertinimui (žr. 1 priedą), antras - potencialių eksporto rinkų išskyrimui (žr. 3 priedą).

**Tyrimo metodai:** struktūrizuotas interviu, potencialių eksporto rinkų vertinimo kriterijų įvertinimo metodika.

**Tyrimo imtis:** UAB „Eoltas“ dirba 34 eksporto vadybininkai, būtent šie darbuotojai yra generalinė imtis. Tyrimo imtis skaičiuojama taikant Paniotto formulę:

$$n=1/(\Delta^2+1/N), (1)$$

kai: n- imties dydis; Δ- leistina paklaida , t.y. 0,05 (arba 5 proc.), N-generalinė imtis (34 eksporto vadybininkas):

$$n=1/(0,05^2 + 1/ 23) = 31$$

Apskaičiavus nustatyta, jog tyrimo imtis yra 31 eksporto vadybininkas, tiek ir buvo apklausta.

**Tyrimo etika:** Tyrimas atliekamas laikantis etikos principų, informuojant respondentus apie vykdomą tyrimą, gaunant jų sutikimą ir užtikrinant anonimiškumą.

**Tyrimo apribojimai.** Kadangi tema yra atvejo analizė UAB „Eoltas“ įmonei, gautų rezultatų negalima taikyti kitoms sektoriuje veikiančioms įmonėms.

### 3.2. Empirinio tyrimo organizavimas

**Organizavimas:** tyrimas atliekamas 2019 m. balandžio 14 -30 d. Visi tyrimo dalyviai yra informuojami siunčiant elektroniniu paštu kvietimą dalyvauti tyrime. Surinkus reikiamą dalyvių skaičių, jiems išsiunčiamas tyrimo pristatymas ir tyrimo metodiką. Tyrimo dalyviams susipažinus su tyrimo metodika, atliekamas jo pakomentavimas, neaiškių klausimų paaiškinimas. Atsakymus ir pateiktą vertinimą tyrimo dalyviai atliko raštu.

#### Tyrimo metodologija:

1. UAB „Eoltas“ vidinio ir išorinio potencialo vertinimo metodika parengta vadovaujantis Sukhikh, Katz (2015), Branch (2013), Piercy (2014), Bejou, Gopalkrishnan (2014), Hollensen (2008), Almabekova et al. (2015), Zou, Kim (2009) ir kt. autorių išskiriamais vertinimo kriterijais. I tyrimo metodika struktūrizuojama sekančiai:

1 – 3 klausimai skirti įvertinti UAB „Eoltas“ motyvaciją vystyti eksportą;

4 – 10 klausimai skirti įvertinti UAB „Eoltas“ vidinį potencialą;

11 – 12 klausimai skirti įvertinti UAB „Eoltas“ išorinį potencialą.

Tyrimo rezultatai buvo išnagrinėti kiekybiškai (nustatant atsakymų kiekybines tendencijas) ir kokybiškai (interpretuojant respondentų atsakymus į atvirus klausimus). Tyrimo rezultatų suvestinė pateikta 2 priede. Suvestinėje informantų pateikti atsakymai sugrupuojami pagal atsakymų turinį, o dalis individualia suformuluotų atsakymų pateikiami transkribuoti.

2. Potencialių eksporto rinkų išskyrimui atlikti naudojamas Piercy (2014) eksporto rinkų vertinimo kriterijų kompleksas. Atskirų kriterijų vertinimas atliekamas 5 balų vertinimo skalėje: 5 balai skiriami aukščiausiam teigiamam įvertinimui, 1 balas skiriamas žemiausiam neigiamam įvertinimui. Vertinimas atliekamas UAB „Eoltas“ eksporto vadybininkų remiantis turima patirtimi ir atlikta užsienio rinkų patrauklumo analize.

**12 lentelė.** Potencialių eksporto rinkų vertinimo kriterijai (sudaryta remiantis Piercy, 2014)

Rinkos kriterijai	Rinka				
	Vokietija	Lenkija	Slovakija	D.Britanija	Kazachstanas
Dydis					
Eksporto rinkos dydis					
Pasiūlos ir paklausos santykis					
Užsienio rinkos panašumas su vietine rinka					
Užsienio rinkos panašumai su kitomis rinkomis, kuriose įmonės vysto eksportą					

Rinkos kriterijai	Vokietija	Lenkija	Slovakija	D.Britanija	Kazachstanas
<b>Stabilumas</b>					
Ekonominis rinkos stabilumas					
Politinis regiono stabilumas					
Galimybė patenkinti vartotojų poreikius					
<b>Konkurentai</b>					
Konkurencijos intensyvumas					
Stambių rinkos dalyvių aktyvumas					
Smulkių rinkos aktyvumas					
Pagrindiniai rinkos veiksniai:					
<b>Produkto politika</b>					
Esamų produktų pritaikymo užsienio rinkai galimybės					
Radikalių asortimento modifikavimo poreikis					
<b>Kainodaros politika</b>					
Galimybė nustatyti aukštesnes, nei vietinėje rinkoje, pardavimo kainas					
Galimybė užsienio rinkoje konkuruoti kaina					
Galimybė taikyti diferencijuotas kainodaros strategijas					
<b>Paskirstymo politika</b>					
Tiesioginio paskirstymo galimybės					
Netiesioginio paskirstymo galimybės					
Investicijų į paskirstymo kanalus poreikis					
<b>Marketingo komunikacijos</b>					
Kalbos barjeras					
Galimybė naudoti įvairias rėmimo ir komunikacijos priemones užsienio rinkoje					
Investicijų į marketingo komunikacijas poreikis					
Vidutinis vertinimo balas:					

3. Pasirinktos rinkos įvertinimas atliekamas taikant PEST analizės, rinkos segmentavimo. Konkurentų analizei atlikti sudaromas konkurentų vertinimo kriterijų sąrašas remiantis Fleisher, Bensoussan (2007) išskirtais kriterijais.

**13 lentelė.** Konkurentų profilio vertinimo kriterijai (sudaryta remiantis Fleisher, Bensoussan, 2007)

Vertinimo kriterijai	Konkurentai				
<b>Kilmė</b>					
Geografinė ir virtuali dislokacija					
Tikslai, misija					
Vystymosi planai					
Organizacinė struktūra					
<b>Finansai</b>					
Finansiniai ištekliai					
<b>Prekės</b>					
Prekių asortimentas					

Vertinimo kriterijai	Konkurentai				
Naujų prekių įvedimo intensyvumas					
Prekiniai ženklai					
Dėmesys kokybei					
<b>Marketingas</b>					
Rinkos dalis					
Tiksliniai segmentai					
Pirkėjų lojalumas					
Rinkos dalies augimo tempai;					
Marketingo komplekso elementų išvystymas					
<b>Gamybinis potencialas</b>					
Gamybiniai pajėgumai					
Logistikos sistema					
<b>Personalas</b>					
Personalo kvalifikacija					
Vadybos stilius					
Organizacinė kultūra					
<b>Bendras įvertinimas balais: 5 stiprus konkurentas, 1 – silpnas konkurentas</b>					

Remiantis atliktų tyrimų duomenimis formuojami įmonės eksporto vystymo sprendimai užsienio rinkoje apimantys:

- Įmonės eksporto tikslų formulavimą;
- Įmonės eksporto strategijos pasirinkimą;
- Marketingo komplekso sprendimus eksporto rinkoje;
- Įgyvendinimo ir kontrolės sprendimus.

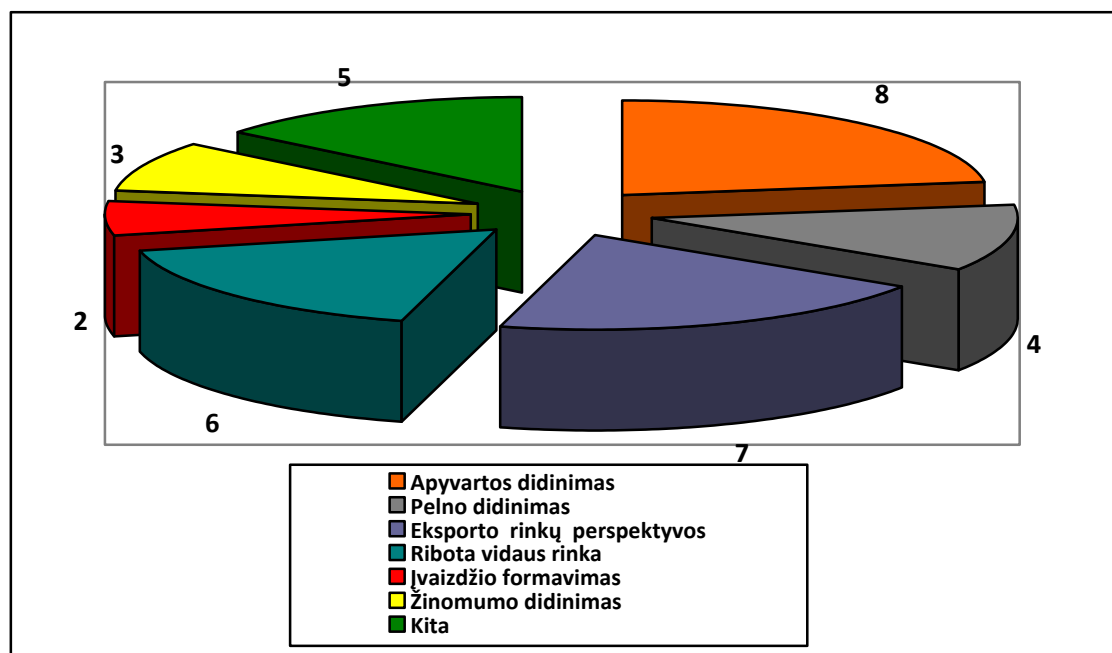
## 4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1. UAB „Eoltas“ eksporto vystymo potencialo įvertinimas

Šiame skyriuje pateikiami atklikto struktūrizuoto interviu, kuriame dalyvavo 31 įmonės eksporto vadybininkas (toliau vadinami informantais), rezultatai.

1 klausimas. *Ar UAB „Eoltas“ svarbu vystyti produkcijos eksportą?* Visi informantai vienbalsiai išreiškė nuomonę, kad įmonei svarbu (87 proc.) ir labai svarbu (13 proc.) vystyti eksportą. Informantas Nr. 6 nurodė, kad „būtina, nes LT rinka yra ribota dėl žmonių ir auto skaičiaus“. Jam pritarė ir informantas Nr. 17, kuris nurodė, kad „Eksporto šaka įmonei padeda generuoti papildomas pajamas, gerinti rodiklius pagal atskirus prekinis ženklus. Metų gale tai pavirsta didesniais bonusais.“.

2 klausimas. *Kokie motyvai formuoja UAB „Eoltas“ produkcijos eksporto vystymo poreikį?* Informantai išskyrė eilę motyvų, kurie formuoja UAB „Eoltas“ produkcijos eksporto vystymo poreikį (18 pav.).

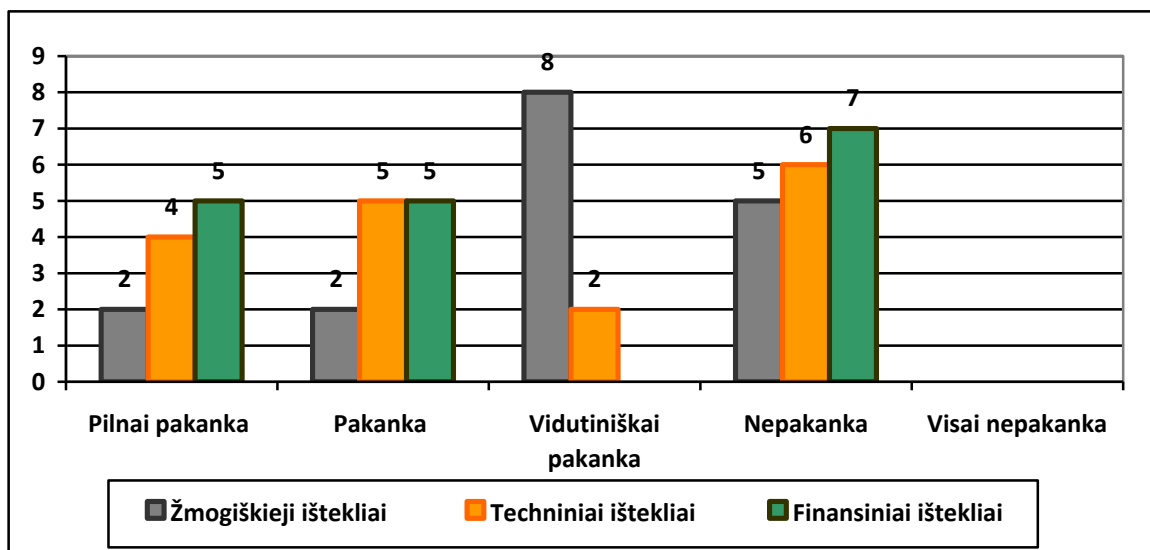


**18 pav.** Pagrindiniai motyvai, kurie formuoja UAB „Eoltas“ produkcijos eksporto vystymo poreikį, proc.

Svarbiausi produkcijos eksporto vystymo motyvai yra apyvartos didinimas (52 proc.), eksporto rinkų perspektyvos (45 proc.) bei ribota vidaus rinka (39 proc.). Informantas Nr. 4 pažymėjo, kad svarbūs yra kompleksiniai motyvai: „Dėl pardavimo apimčių didinimo; Dėl įvaizdžio; Dėl klientų lojalumo; Dėl bonusų ir pelno; Dėl bendrovės ateities“. Informantas Nr. 16 teigė, kad pagrindinis motyvas yra „Begalinis eksporto rinkų potencialas ir ribotas vietinių rinko potencialas“. Apibendrinant galima teigti, kad eksporto vystymas užtikrina UAB „Eoltas“ veiklos plėtrą.

3 klausimas. *Įvertinkite UAB „Eoltas“ vadovybės motyvaciją vystyti eksportą.* 58 proc. informantų vertinimu UAB „Eoltas“ vadovybės motyvacija vystyti eksportą yra vidutiniška. 25 proc. informantų nuomone stipri. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad vadovybės motyvacija vystyti eksportą yra skirtinga.

4 klausimas. Įvertinkite UAB „Eoltas” išteklių pakankamumą eksporto vystymui: informantų nuomonės dėl reikiamų išteklių, eksporto vystymui, pakankamumo labai skirtingos (19 pav.).



19 pav. UAB „Eoltas” išteklių pakankamumą eksporto vystymo rezultatai, proc.

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad daugiau nei pusė informantų mano, kad žmogiškieji ištekliai yra nepakankami. Gerai vertinami finansiniai (64 proc.) ir techniniai (58 proc.) ištekliai.

5 klausimas. Jūsų vertinimu UAB „Eoltas” vadovaujantis personalas turi pakankamai patirties vystant eksportą? 48 proc. informantų mano, kad UAB „Eoltas” vadovaujantis personalas turi pakankamai patirties vystant eksportą, 29 proc. informantų nuomone patirties vidutiniškai pakanka, o 23 proc. informantų mano, kad visai nepakanka.

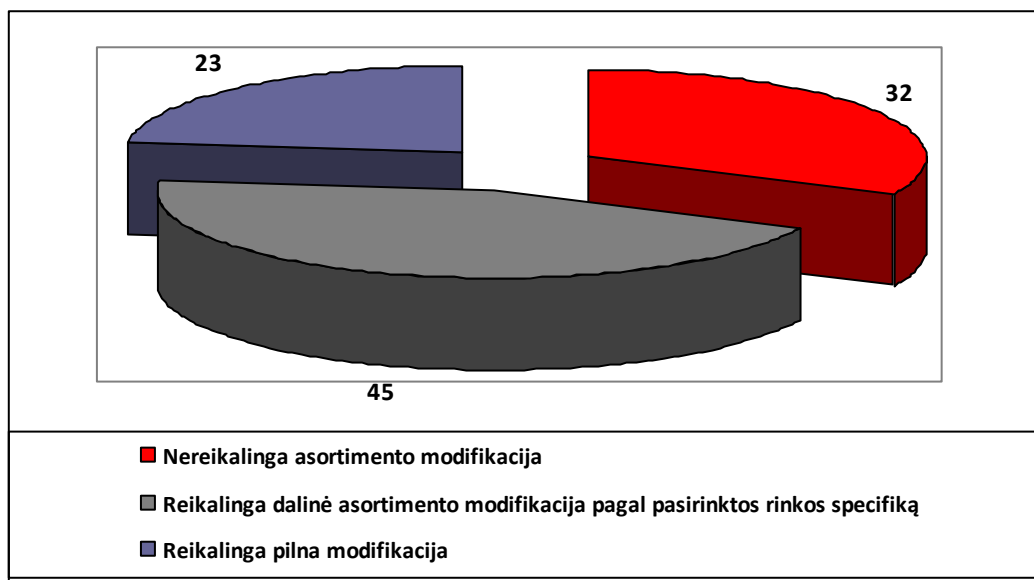
Apibendrinant UAB „Eoltas” pasirengimą eksporto vystymui galima teigti, kad įmonė yra pasirengusi.

6 klausimas. Ar UAB „Eoltas” prekių asortimentas turėtų paklausą užsienio rinkose? 87 proc. informantų nuomone įmonės prekių asortimentas turėtų paklausą užsienio rinkose.

7 klausimas. Vystant eksportą UAB „Eoltas” turėtų modifikuoti savo asortimentą? 45 proc. informantų nuomone reikalinga dalinė asortimento modifikacija pagal pasirinktos rinkos specifiką. Informantas Nr. nurodė, kad „Priklausomai nuo rinkų į kurias eina. EU šalių asortimento pakanka, NVS reikėtų modifikuoti“ (20 pav.). 32 proc. informantų teigė, kad nereikalinga asortimento modifikacijos, o 23 proc. informantų - reikalinga pilna modifikacija.

Informantas Nr. 17 nurodė, kad „Sunku vertinti. Eoltas, kaip ir kiti didieji autodetalių platintojai, asortimentą formuoja pagal autoparką. Prekių pasiūla orientuota į automobilius, kurie daugiausiai eksploatuojami mūsų šalyje ar Latvijoje. Kitose šalyse autoparkas skiriasi: daugiau japoniškų markių automobilių ar pan. Todėl greičiausiai asortimentą reikėtų performuoti.“. Informantas Nr. 12 akcentavo, kad reikia „daugiau dėmesio skirti nuosavam EGT ženklui“.

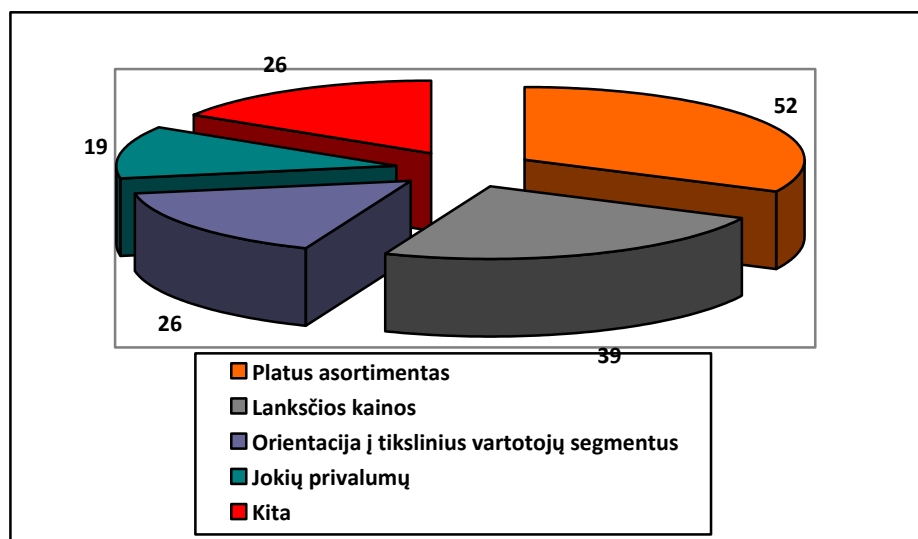




20 pav. Poreikio modifikuoti UAB „Eoltas“ asortimentą, vystant eksportą, įvertinimas, proc.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad užsienio rinkoje reikalinga dalinė asortimento modifikacija.

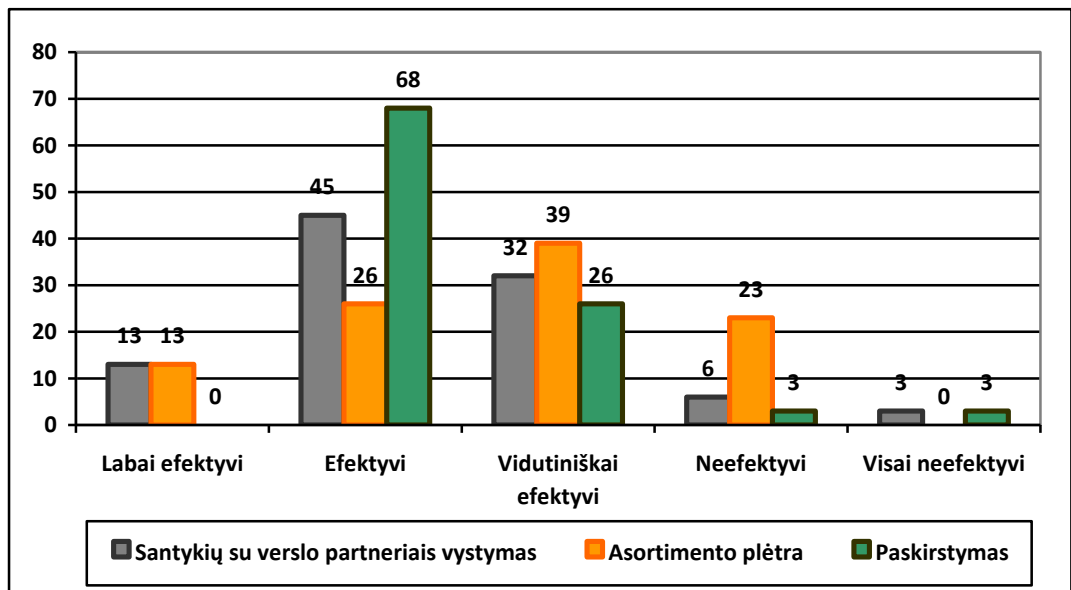
8 klausimas. *Kokius UAB „Eoltas“ asortimento konkurencinius pranašumus išskirtumėte?* Dauguma ( 52 proc.) informantų pagrindiniu konkurenciniu pranašumu įvardijo asortimento platumą (21 pav.).



21 pav. UAB „Eoltas“ asortimento konkurencinių pranašumų išskyrimas, proc.

39 proc. informantų pagrindiniu UAB „Eoltas“ asortimento konkurenciniu pranašumu laiko lanksčias kainas, 26 proc. orientaciją į tikslinius vartotojų segmentus. Taigi, pagrindiniai UAB „Eoltas“ asortimento konkurenciniai pranašumai yra asortimento plotis, lanksčios kainos, orientaciją į tikslinius vartotojų segmentus.

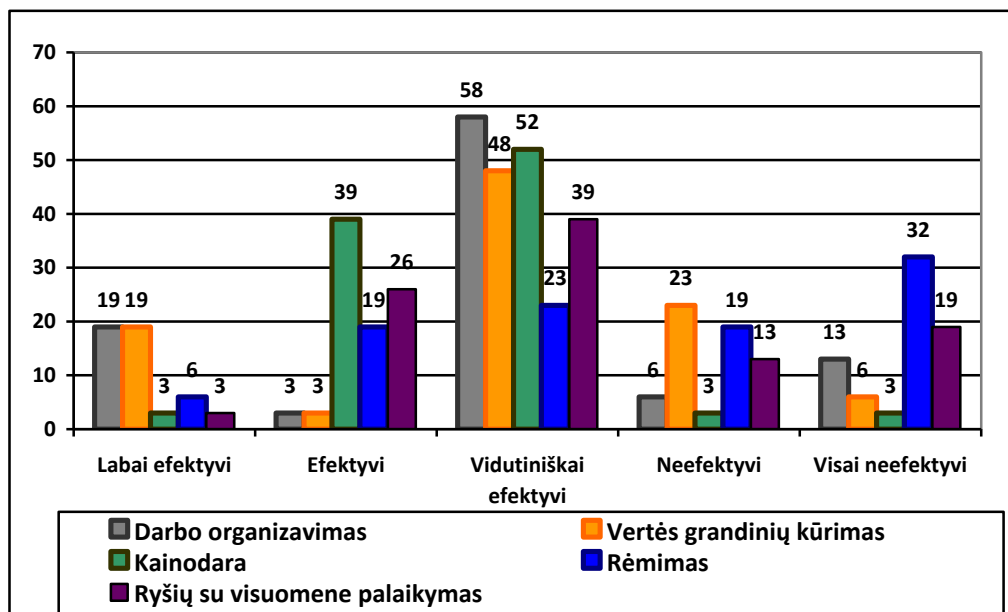
9 klausimas. Įvertinkite UAB „Eoltas“ veiklos efektyvumą pagal žemiau pateikiamus kriterijus. Atlikę vertinimą informantai išskyrė tris efektyviai vykdomas veiklas: santykių su verslo partneriais vystymas; asortimento plėtra; paskirstymas (22 pav.).



22 pav. Efektyviai vykdomos UAB „Eoltas“ veiklos, proc.

Informantų vertinimu efektyviausiai vykdomos veiklos yra santykių su verslo partneriais vystymas (58 proc.) ir paskirstymas (68 proc.).

Eilė veiklų, informantų vertinimu, vykdomos vidutiniškai efektyviai, tai darbo organizavimas (58 proc.), kainodara (52 proc.), vertės grandinių kūrimas (48 proc.) (23 pav.).



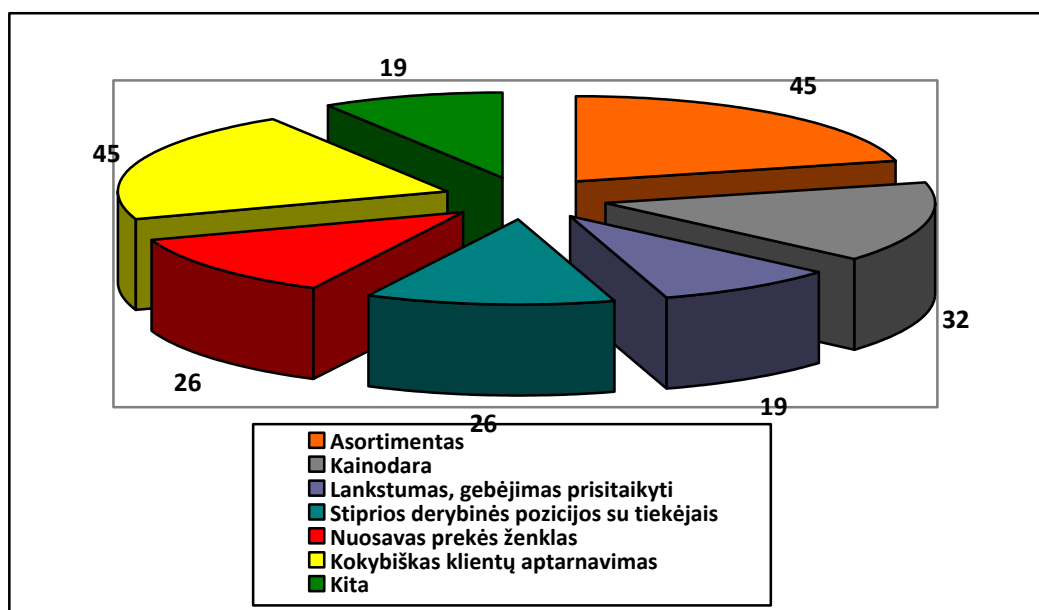
23 pav. Nepakankamai efektyviai vykdomos UAB „Eoltas“ veiklos, proc.

Informantų nuomone šios veiklos, kaip ir rėmimo, turėtų būti stiprinamos. Ypatingai tai svarbu vystant eksportą.

10 klausimas. *Jūsų nuomone UAB „Eoltas“ yra inovacijoms imli organizacija?* 45 proc. informantų nuomone UAB „Eoltas“ imli inovacijoms. Informantas Nr. 6 nurodė, kad „*Taip, nes turi išteklius, jaunas darbuotojus ir svarbiausia pastoviai besikeičiančią rinką*“. Tačiau informantas Nr. 17 išreiškė abejones: „*Iš dalies. Inovacijos dažnu atveju susijusios su papildomomis investicijomis. Pagal galimybes įmonė stengiasi investuoti į reikalingiausių įrankių atnaujinimą ar naujų diegimą.*“. Apibendrinat galima teigti, kad UAB „Eoltas“ yra vidutiniškai imli inovacijoms.

11 klausimas. *Ar UAB „Eoltas“ pozicijos Lietuvos rinkoje yra stabilios, įmonė galės susitelkti į eksporto vystymą naujoje rinkoje (-ose)?* 77 proc. informantų mano, kad įmonės pozicijos yra stabilios, galės susitelkti į eksporto vystymą naujoje rinkoje. Kaip nurodo informantas Nr. 17, „*Lietuvoje Eoltas jau yra užėmęs atitinkamą poziciją. Platus parduotuvių tinklas (23 parduotuvės) leidžia pasiekti galutinį vartotoją net ir mažesniuose miesteliuose. Gerai suformuotas prekių pristatymas, pakankamai paltus asortimentas, konkurencingos kainos, marketingo sprendimai leidžia vystyti ir B2B sektorių. Eksporto vystymo klausimas dažnu atveju susijęs su papildomomis investicijomis į asortimento plėtrą ir jo pritaikymą atskiroms rinkoms. Artimiausiu metu tokie planai nesvarstomi.*“ Kai kurių, informantų Nr. 14 ir 15 nuomone „*UAB „Eoltas“ pozicijos Lietuvos rinkoje yra nestabilios*“. Tačiau didžioji dauguma mano, kad įmonės pozicijos pakankamai stabilios, kas leidžia jai susitelkti ties eksporto vystymu, kur atsiveria palankios veiklos galimybės.

12 klausimas. *Kokius konkurencinius pranašumus UAB „Eoltas“ galėtų įgyti užsienio rinkoje?* Informantų vertinimu pagrindiniai konkurenciniai pranašumai, kuriuos UAB „Eoltas“ galėtų įgyti užsienio rinkoje asortimentas (45 proc.), kokybiškas klientų aptarnavimas (45 proc.), kainodara (32 proc.), nuosavo prekės ženklo pardavimų plėtojimas (26 proc.) (24 pav.).



**24 pav.** Pagrindiniai konkurenciniai pranašumai, kuriuos UAB „Eoltas“ galėtų įgyti užsienio rinkoje, proc.

Informantas Nr. 4 nuomone konkurencinio pranašumo reikia siekti per „*Dar platesnį asortimentą; Dar geresnes kainas; Didelius pardavimo kiekius*“. Informantas Nr.12 nurodė, kad įmonės konkurencinis pranašumas „*Platus asortimentas, nuosavas prekinis ženklas*“. Jam pritarė

informantas Nr. 7, kuri akcentavo - „Platus asortimentas, greitas detalių pristatymas, detalių pristatymas tiesiai iš gamintojo.“. Informantas Nr. 17 paminėjo, kad „užsienio rinkoje jau dabar gan populiarius EOLTO privatus brendas "EGT". Užsienio prekyba reikėtų sieti su paminėto prekinio ženklo vystymu.“.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonė turi pakankamai stiprų vidinį ir išorinį potencialą eksporto veiklos vystymui. Užsienio rinkoje UAB „Eoltas“ galėtų įgyti kompleksinius konkurencinius pranašumus, kuriuos sudarytų patraukli kainodara, platus į klientus orientuotas asortimentas, kokybiškas ir greitas aptarnavimas, nuosavo prekės ženklo produkcija.

## 4.2.UAB „Eoltas“ eksporto rinkų pasirinkimas

### 4.2.1.Potencialių eksporto rinkų išskyrimas

Potencialių eksporto rinkų įvertino tyrime dalyvavę įmonės darbuotojai, susumavus vertinimo rezultatus apskaičiuotas kiekvieno vertinimo kriterijaus vidutinis balas, suapvalinti rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

**14 lentelė.** Potencialių eksporto rinkų įvertinimo rezultatai (ekspertų vertinimo vidutiniai balai)

Rinkos kriterijai	Rinka				
	Vokietija	Lenkija	Slovakija	D.Britanija	Kazachs- tanas
Dydis					
Eksporto rinkos dydis	5	4	3	5	4
Pasiūlos ir paklausos santykis	4	3	3	4	5
Užsienio rinkos panašumas su vietine rinka	4	3	3	3	2
Užsienio rinkos panašumai su kitomis rinkomis, kuriose įmonės vysto eksportą	3	3	2	3	1
<b>Stabilumas</b>					
Ekonominis rinkos stabilumas	5	4	3	3	3
Politinis regiono stabilumas	5	4	4	5	2
Galimybė patenkinti vartotojų poreikius	5	3	3	4	5
<b>Konkurentai</b>					
Konkurencijos intensyvumas	4	2	3	3	4
Stambių rinkos dalyvių aktyvumas	3	2	3	3	4
Smulkių rinkos aktyvumas	3	1	4	3	5
<b>Produkto politika</b>					
Esamų produktų pritaikymo užsienio rinkai galimybės	5	5	3	4	3
Radikalių asortimento modifikavimų poreikis	4	3	3	3	3
<b>Kainodaros politika</b>					
Galimybė nustatyti aukštesnes, nei vietinėje rinkoje, pardavimo kainas	5	1	2	5	4
Galimybė užsienio rinkoje konkuruoti kaina	5	1	2	5	4
Galimybė taikyti diferencijuotas kainodaros strategijas	5	2	3	4	3
<b>Paskirstymo politika</b>					
Tiesioginio paskirstymo galimybės	3	3	2	4	4
Netiesioginio paskirstymo galimybės	3	2	4	3	5

Investicijų į paskirstymo kanalus poreikis	3	3	2	2	2
Rinkos kriterijai	Rinka				
	Vokietija	Lenkija	Slovakija	D.Britanija	Kazachstanas
Marketingo komunikacijos					
Kalbos barjeras	3	4	3	5	5
Galimybė naudoti įvairias rėmimo ir komunikacijos priemones užsienio rinkoje	5	5	5	5	5
Investicijų į marketingo komunikacijas poreikis	3	3	3	3	3
Vidutinis vertinimo balas:	4,04	2,9	3	3,7	3,6

Ekspertų atlikto potencialių eksporto rinkų įvertinimo rezultatai atskleidė, kad įmonės eksporto vystymui patraukliausia yra Vokietijos rinka. Ekspertai vertindami potencialias rinkas pagal jų dydį išskyrė Vokietijos rinką pagal jos struktūros panašumą. Šioje rinkoje didžiąją dalį sudaro vokiški automobiliai, kurių aptarnavimo kaštai po 200 000 km. ridos, kuri dažniausiai pasiekama per 5 – 8 eksploatacijos metus, smarkiai išauga. Dėl šios priežasties vokiškų automobilių dalių paklausa yra šioje rinkoje yra stabiliai didelė. Kadangi originalios dalys ir automobilių remonto paslaugos yra brangios, rinkoje yra paklausios pigesnės, neoriginalios dalys taip vadinami analogai. Analogiška situacija ir su automobilių priežiūros priemonėmis. Daugelis vokiečių, automobilių savininkų, prižiūri savo transporto priemones, todėl autokosmetikos ir kitų prekių paklausa Vokietijos rinkoje yra didelė. Vokietijos rinkoje UAB „Eoltas“ gali įgyti galimybę efektyviai konkuruoti kaina, išnaudoti įvairias vystymo galimybes. Pagrindinė Vokietijos rinkos grėsmė - stipri konkurencija. Todėl vystant eksportą į šią rinką būtina įgyti stiprinius konkurencinius pranašumus.

*Apibendrinat, išanalizavus ekspertų vertinimo rezultatus, nustatyta, kad įmonės eksporto vystymui patraukliausia yra Vokietijos rinka, kuriai būdingas ekonominis, politinis stabilumas, rinkos dydis, išvystyta automobilių kultūra, stipri konkurencija, palankios galimybės vystyti marketingo komplekso elementus.*

#### 4.2.2. Vokietijos rinkos įvertinimas

Įvertinimui taikoma PEST analizės metodika (15 lentelė).

**15 lentelė.** Vokietijos rinkos PEST analizė

Aplinka	Įvertinimas
Politinė	Politinė situacija šalyje yra stabili, vyriausybė aktyviai bendradarbiauja su verslu, skatina verslo plėtrą.
Ekonominė	Vokietija – ketvirtoji pagal dydį ekonomika pasaulyje ir pirmoji Europos Sąjungoje (ES). 2010 – 2018 m. Vokietijos ekonomika stabiliai augo, 2019 -2020 m. laikotarpyje prognozuojamas tolimesnis stabilus šalies ekonomikos augimas, kuris sudarys 1,8 ir 1,7 proc. per metus (Economic forecast for Germany, 2018). 2013- 2019 m. laikotarpyje Vokietija aktyviai vysto tarptautinę prekybą, kas užtikrina didelį verslo aktyvumą, kuriamos naujos darbo vietos, didėja visuomenės perkamoji galia ir kasdienis aktyvumas. Tai yra palanku UAB „Eoltas“, nes verslo ir visuomenės automobilių parkas yra intensyviai eksploatuojamas, todėl auga detalių ir automobilių priežiūros priemonių paklausa.
Socialinė	Aukštas pragyvenimo lygis, gera socialinė priežiūra, naujų darbo vietų kūrimas skatina imigraciją į Vokietiją. Gyventojų skaičius šalyje nuolat auga. Stabilus, didelis darbo užmokestis skatina visuomenę įsigyti ir intensyviai eksploatuoti automobilius. Automobilių skaičius Vokietijoje sparčiai auga pastaruosius 10 metų.
Technologinė	Vokietijos verslas ir visuomenė yra labai technologiškai pažengę, aktyviai naudojami informacinėmis technologijomis, vykdo prekybą internetu. Taip pat visuomenė nevensia įsigyti technologiškai sudėtingų automobilių ir skirti laiko jų remontui bei priežiūrai.

Apibendrinant PEST analizę galima teigti, kad Vokietijos rinka yra labai patraukli eksporto vystymui trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje.

**Rinkos dydis:** Bekke (2018) vertinimu Vokietija yra automobilių šalis, automobilis daugeliui žmonių yra ne tik susiekimo priemonė, bet ir gyvenimo būdas. Vokietijoje yra susiformavusi praktika dirbti toli nuo namų, kasdieninis susisiekimasis darbo dienomis organizuojamas automobiliu. Norma per dieną nuvažiuoti nuo 100 iki 200 km., taip pat vokiečiai dažnai atostogauja keliaudami automobiliu. Kitas svarbus Vokietijos automobilių rinkos bruožas, šeimoje dažniausiai būna du automobiliai, didesnėse šeimose po 3 ar net 4 automobiliai. Dėl šios priežasties automobilių skaičius Vokietijoje stabiliai auga (16 lentelė).

**16 lentelė.** Automobilių skaičiaus dinamika Vokietijoje (Bekke, 2019)

Metai	Automobiliai	Pokytis, proc.
2019	47,095,784	1.3
2018	46,474,594	1.5
2017	45,803,560	1.6

Lyginant su 2018 m. pradžia, 2019 m. automobilių skaičius Vokietijoje išaugo 1,3 proc. arba 621,190 vnt. 2019 m. buvo pasiektas naujas automobilių skaičiaus augimas Vokietijoje. Bendras automobilių skaičius sudarė 47 095 784 vnt., t.y 2 mln. daugiau nei 2016 m.

Didelė automobilių rinka, intensyvus automobilių eksploatavimas, brangios automobilių priežiūros paslaugos ir originalios detalės, lemia tai, kad šioje rinkoje yra didelė neoriginalių – analoginių detalių, padangų, akumuliatorių, autokosmetikos ir kitokių automobilineių prekių paklausa.

**Vartotojai:** Išskiriami du pagrindiniai UAB „Eoltas“ tiksliniai segmentai Vokietijos rinkoje:

- automobilių, senesnių nei 5 m. amžiaus, savininkai;
- verslo klientai: autoservisai, automobilių priežiūros įmonės.

Šiems tiksliniams segmentams sudaromas jų profilis:

**17 lentelė.** Tikslinių vartotojų segmentų profilio sudarymas

Tiksliniai segmentai	Apibūdinimas
Automobilių, senesnių nei 5 m. amžiaus, savininkai	Daugiausiai vyrai, uždirbantys žemesnes nei vidutines pajamas. Dominančios prekės: automobilių eksploatacinės medžiagos, akumuliatoriai, padangos, didelės vertės detalės. Keliama reikalavimai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geras kainos ir kokybės santykis;</li> <li>• Greitas pristatymas;</li> <li>• Kokybiškas aptarnavimas.</li> </ul>
Verslo klientai: autoservisai, automobilių priežiūros įmonės.	Vidutinės ir smulkios specializuotos įmonės; Keliama reikalavimai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelia didelius reikalavimus pristatymui laiku;</li> <li>• Jautrūs kainai;</li> <li>• Aktyviai derasi;</li> <li>• Nėra lojalūs.</li> </ul>

Sudarius tikslinių segmentų vartotojų profilį nustatyta, kad jiems labai svarbus priimtinas prekių kainos ir kokybės santykis, greitas ir kokybiškas aptarnavimas. Tai yra pagrindinės sąlygos, kurios turėtų būti užtikrinamos vystant eksportą Vokietijos rinkoje.

**Konkurentai:** konkurencija Vokietijos rinkoje yra labai stipri, tiesioginę konkurenciją UAB „Eoltas“ sudarys 4 įmonės, kurių verslo vystymo modelis yra analogiškas:

- GmbH „Kfzteile24“ valdo elektroninę parduotuvę [www.kfzteile24.de](http://www.kfzteile24.de) ir fizinių parduotuvių tinklą visoje Vokietijoje bei kitose šalyse;
- GmbH „Partex Global“ valdo elektroninę parduotuvę <https://www.pkwteile.de> ir fizinių parduotuvių tinklą visoje Vokietijoje bei kitose šalyse;
- GmbH „ATP Auto-Teile-Pöllath Handels“ valdo elektroninę parduotuvę <https://www.atp-autoteile.de/> ir fizinių parduotuvių tinklą visoje Vokietijoje bei kitose šalyse;
- GmbH „Daparto“ valdo elektroninę parduotuvę <https://www.daparto.de> ir fizinių parduotuvių tinklą visoje Vokietijoje bei kitose šalyse.

Šių konkurentų įvertinimas pateikiamas 18 lentelėje.

**18 lentelė.** Konkurentų įvertinimas

Kilmė	GmbH „Kfzteile24“	GmbH „Partex Global“	Konkurentai GmbH „ATP Auto-Teile-Pöllath Handels“	GmbH „Daparto“
Geografinė ir virtuali dislokacija	5	5	5	5
Tikslai, misija	5	5	5	5
Vystymosi planai	5	5	5	5
Organizacinė struktūra	5	5	5	5
<b>Finansai</b>				
Finansiniai ištekliai	5	5	5	5
<b>Prekės</b>	5	5	5	5
Prekių asortimentas	5	5	5	5
Naujų prekių įvedimo intensyvumas	4	3	4	4
Prekiniai ženklai	5	5	5	5
Dėmesys kokybei	5	5	5	5
<b>Marketingas</b>				
Rinkos dalis	4	5	5	5
Tiksliniai segmentai	4	5	5	5
Pirkėjų lojalumas	3	4	4	5
Rinkos dalies augimo tempai;				
Marketingo komplekso elementų išvystymas	4	5	5	4
<b>Gamybinis potencialas</b>				
Logistikos sistema	5	5	5	5
<b>Personalas</b>				
Personalo kvalifikacija	5	5	5	5
Vadybos stilius	4	5	4	5
Organizacinė kultūra	4	5	4	5
<b>Bendras įvertinimas balais: 5 stiprus konkurentas, 1 – silpnas konkurentas</b>	4,58	4,83	4,7	4,8

Konkurentų įvertinimas leidžia teigti, kad visos vertinamos įmonės yra labai konkurencingos, rinkos lyderiai turintys labai platų prekių asortimentą, užtikrinančios kokybišką klientų aptarnavimą, vykdančios aktyvų rėmimą. Pagrindinis UAB „Eoltas“ konkurencinis pranašumas būtų geresnės galimybės konkuruoti kaina, patrauklesnio savo kaina asortimento formavimas.

**Tiekėjai.** Vokietijos rinka daugeliu stambiausių autodetalių, autokosmetikos, padangų ir kt. automobilių prekių gamintojų yra strateginė rinka, kurioje jie turi savo atstovybes ir sandėlius. Tai yra labai paranku UAB „Eoltas“ Vokietijos rinkoje realizuojamų prekių kiekį tiekėjai tiesiogiai pristatys į įmonės klientų aptarnavimo centrus.

UAB „Eoltas“ Vokietijos rinkoje neieškos naujų tiekėjų, bus bendradarbiaujama su esamais tiekėjais, tame tarpe ir tais, kurie veikia Vokietijos rinkoje (Boch, ATE, Swag ir kt.).

*Apibendrinant Vokietijos rinkos įvertinimą galima teigti, kad ši rinka turi didelį potencialą, joje yra palankios verslo vystymo sąlygos ir galimybės vystyti veiklą ateityje.*

#### **4.3.UAB „Eoltas“ eksporto vystymo strateginiai sprendimai užsienio rinkoje**

##### **4.3.1. UAB „Eoltas“ eksporto tikslų formulavimas ir strategijos pasirinkimas**

Atlikus įmonės eksporto vystymo potencialo įvertinimą ir pasirinkus tinkamiausią eksporto vystymo Vokietijos rinką formuluojami eksporto vystymo tikslai ir pasirenkama strategija. Suformuojami tokie UAB „Eoltas“ eksporto tikslai Vokietijos rinkoje (19 lentelė).

**19 lentelė.** UAB „Eoltas“ eksporto tikslai Vokietijos rinkoje

<b>Kategorija</b>	<b>Tikslai</b>
Ekonominiai	Sukurti Vokietijos didžiuosius miestus aprėpiančią elektroninės ir tiesioginės prekybos sistemą leidžiančią siekti masto ekonomijos; Užtikrinti stabilius, augančius pardavimus Vokietijos rinkoje; Didinti pardavimų pelningumą; Plėtoti ir stiprinti UAB „Eoltas“ nuosavą prekės ženklą „EGT“ bei atstovaujamus Lietuvos, Rytų Europos ir Azijos šalių gamintojų prekės ženklus;
Organizaciniai	Sukurti sklandų pardavimo procesą; Užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą; Užtikrinti efektyvų turimų išteklių panaudojimą;
Socialiniai	Pelnyti Vokietijos pirkėjų pasitikėjimą; Geriau patenkinti vartotojų poreikius.

Suformuoti UAB „Eoltas“ eksporto tikslai Vokietijos rinkoje yra kompleksiniai.

**Eksporto strategijos pasirinkimas** grindžiamas suformuluotais tikslais. Išskiriamos tokios galimos UAB „Eoltas“ eksporto strategijos Vokietijos rinkoje (20 lentelė). Įvertinus galimas UAB „Eoltas“ įėjimo į užsienio rinkas strategijas, nuspręsta pasirinkti dukterinės įmonės steigimo strategiją. Priimtas sprendimas yra grindžiamas tuo, kad ši įmonė oficialiai atstovaus UAB „Eoltas“ ekonominiuose santykiuose su klientais ir verslo partneriais Vokietijos rinkoje. Įmonės darbuotojai užtikrins sistemingą logistinės ir prekybinės veiklos organizavimą Vokietijos rinkoje, panaudos UAB „Eoltas“ sukauptą eksporto vystymo patirtį kitose užsienio rinkose, kaups veiklos Vokietijos rinkoje žinias ir patirtį. Visa tai sudarys palankias sąlygas vystyti eksportą pasirinktoje rinkoje.



**20 lentelė.** Galimų UAB „Eoltas” įėjimo į užsienio rinkas strategijų įvertinimas

Nedidelės rizikos strategijos	Įvertinimas	Vidutinė rizika	Įvertinimas	Aukšta rizika	Įvertinimas
Tiesioginis eksportas	Didesnės tiesioginės pradinės išlaidos, mažesnė priklausomybė nuo partnerių ir tiekėjų, galimybės generuoti didesnį pelną.	Netiesioginis eksportas	Minimali rizika, mažesnis pelnas, užtikrinamas sąlyginis įsiskverbimas į Vokietijos rinką, nes nesukuriami ilgalaikiai ryšiai su klientais, nesukaupiama reikiama veiklos šioje rinkoje patirtis.	Bendra įmonė su partneriais	Patirties perėmimas, „sklandesnis ir greitesnis įsiskverbimo į rinką procesų organizavimas.
Dukterinės įmonės steigimas	Sukuriamas pagrindas įsitvirtinimui Vokietijos rinkoje, formuojamas keltinų pasitikėjimas, kaupiama patirtis ir informacija, reikalingos didesnės pradinės investicijos.	Dukterinės įmonės įsigijimas	Ribota sėkmingai veikiančių įmonių pasiūla, pertvarkymo poreikis, didelės pradinės investicijos.		

Steigiamai įmonei siūloma suteikti pavadinimą GmbH „Eoltas Germany”, įmonės steigimo klausimus siūloma deleguoti GmbH „Gründung“ užsiimančiai įmonių steigimu Vokietijoje. GmbH „Gründung“ siūlomas standartinis įmonės steigimo paslaugų paketas kainuoja 1300 eur. (GmbH „Gründung“, 2019).

UAB „Eoltas” eksporto vystymo strategija. Rekomenduojama pasirinkti Intensyvaus eksporto vystymo strategiją, kuri numato geografinį rinkos aprėpimą aktyviai formuojant paskirstymo kanalų tinklą ir vykdant aktyvų rėmimą. Siekiant sumažinti įsiskverbimo į Vokietijos rinką riziką siūloma įsiskverbimą organizuoti dviem etapais:

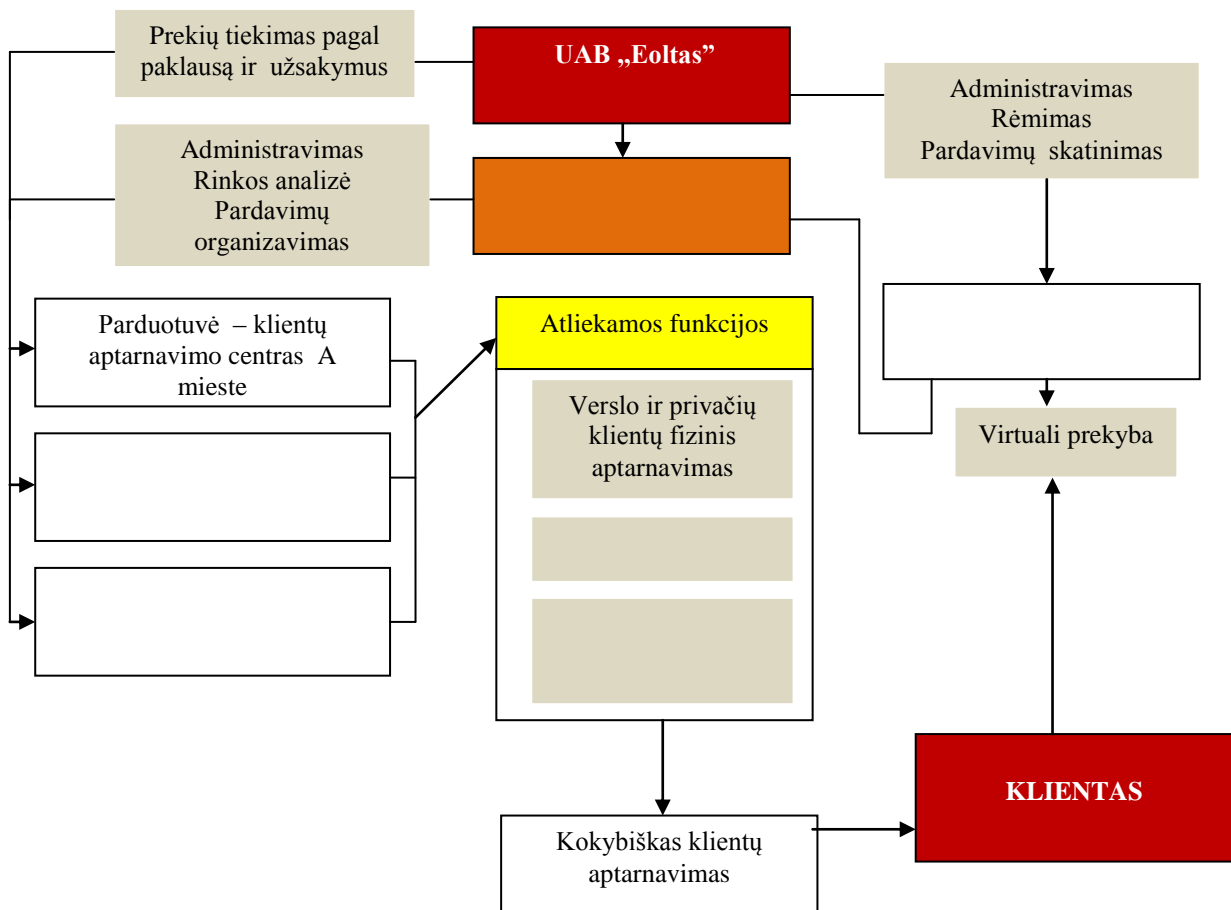
1 etapas: elektroninės prekybos vystymas derinamas su minimaliu fizinių parduotuvių – klientų aptarnavimo centrų tinklu strateginiuose Vokietijos miestuose. Įgyvendinimo laikotarpis: 2019 - 2022 m.

2 etapas: parduotuvių – klientų aptarnavimo centrų tinklo plėtra didžiuosiuose Vokietijos miestuose. Įgyvendinimo laikotarpis: 2023 -2027 m.

Šiame darbe pagrindinis dėmesys skiriamas 1 etapui, kurio realizavimo schema pateikiama 25 paveiksle.

Realizuojant pirmą eksporto vystymo Vokietijos rinkoje organizavimo etapą siūloma maksimaliai išnaudoti UAB „Eoltas” turimą darbo jėgos, gamybinį ir kitokį potencialą Lietuvoje.

1 etape siūloma įkurti tris daugiafunkcinius klientų aptarnavimo centrus didžiuosiuose Vokietijos miestuose, siekiant užtikrinti 2,5- 3 mln. vartotojų rinkos aptarnavimą, t.y. tokia rinka, kokią šiandieną UAB „Eoltas” aptarnauja Lietuvoje.



**25 pav.** 1 etapo eksporto vystymo Vokietijos rinkoje organizavimo schema (sudaryta darbo autoriaus)

Klientų aptarnavimo centrai praktikoje pasiteisinęs sprendimas sėkmingai taikomas kitose UAB „Eoltas” eksporto rinkose ir Lietuvoje. Tokį centrą sudaro prekių sandėlis, prekybos salė (su ribotu asortimentu) klientų aptarnavimo zona (26 pav.).



**26 pav.** UAB „Eoltas” klientų aptarnavimo centro funkcinės zonos

Klientų aptarnavimo centre dirba 3 darbuotojai, kurie organizuoja klientų aptarnavimą, užsakymų priėmimą, komplektavimą, išdavimą, išsiuntimą. Taip pat vykdo klientų konsultavimą tiesiogiai, telefonu ir internetu. Klientų aptarnavimo centras reprezentuos GmbH „Eoltas Germany”, užtikrins fizinį akivaizdumą ir kokybišką klientų aptarnavimą. GmbH „Eoltas Germany” organizuos klientų aptarnavimo centrų veiklą ir kontrolę.

Elektroninės komercijos vykdymui siūloma sukurti atskirą elektroninę parduotuvę pavadinimu „eEoltas Germany”.

*Apibendrinat, Vystant eksportą Vokietijos rinkoje rekomenduojamos dvi strategijos. Įėjimui į rinką siūloma pasirinkti dukterinės įmonės steigimo strategiją. Steigiamai įmonei siūloma suteikti pavadinimą GmbH „Eoltas Germany”. Rekomenduojama UAB „Eoltas” eksporto vystymo strategija - Intensyvaus eksporto vystymo strategija. Pirmame jos įgyvendinimo etape 2019 -2022 m. rekomenduojama susikonsoliduoti ties elektroninės prekybos vystymu bei minimaliu fizinių parduotuvių – klientų aptarnavimo centrų tinklo sukūrimu strateginiuose Vokietijos miestuose.*

Toliau aptariami UAB „Eoltas” eksporto marketingo komplekso sprendimai Vokietijos rinkoje.

#### 4.3.2. Marketingo komplekso sprendimai eksporto rinkoje

**Prekių asortimento formavimas:** Remiantis tyrimo duomenimis, dauguma ekspertų suformulavo poreikį adaptuoti įmonės asortimentą pagal rinkos poreikius. Išanalizavus Vokietijos rinką nuspręsta UAB „Eoltas” asortimentą formuoti atsižvelgiant į automobilių markes, kurios populiariausios Vokietijoje. Remiantis statistiniais duomenimis, pateiktais 21 lentelėje, galima teigti, kad šalyje populiariausi vietinių gamintojų automobiliai.

Pagal automobilių skaičių Vokietijoje dominuoja VW grupės automobiliai (pagrinde Golf, Passat, Polo modeliai), antroje vietoje yra Opel automobiliai, ketvirtoje Ford automobiliai. Tai vidutinės klasės automobiliai, kurie gaminami orientuojantis į 5 metų arba 200 tūkst. eksploatacijos ridą. Pasiekus šią ridą atsiranda poreikis atlikti važiuoklės, pavarų dėžės, variklio ir kitų svarbių agregatų remonto darbus.

**21 lentelė.** Vokietijoje registruotų automobilių pasiskirstymas pagal gamintojus (Bekke, 2019)

Vieta	Gamintojas	2018 m.	Rinkos dalis	2017 m.	Pokytis
1	VW	10 039 389	21.3	9 982 099	0.6
2	Opel	4 455 662	9.5	4 534 639	-1.7
3	Mercedes	4 434 329	9.4	4 378 615	1.3
4	Ford	3 438 207	7.3	3 406 624	0.9
5	BMW	3 256 884	6.9	3 203 507	1.7
6	Audi	3 242 838	6.9	3 224 007	0.6
7	Skoda	2 169 706	4.6	2 026 295	7.1
8	Renault	1 773 013	3.8	1 789 961	-0.9
9	Toyota	1 302 395	2.8	1 300 250	0.2
10	Hyundai	1 195 023	2.5	1 111 829	7.5

Trečioje vietoje yra Mercedes, penktoje vietoje BMW, šeštoje Audi automobiliai. Šių markių automobilių eksploatacija yra dar brangesnė, nes tai Premium klasės automobiliai turintys sudėtingas elektronikos ir įvairias saugumo sistemas, taip pat grandinę vietoje GRM diržo. Šios grandinės tarnavimo resursas 200 – 270 tūkst. km., laiku nepakeitus, gresia nutrūkimas ir kapitalinis variklio remontas.

Originalios Mercedes, BMW, Audi detalės yra brangios, todėl šių automobilių, vyresnių nei 6 metai savininkai yra linkę įsigyti pigesnius analogus. Atlikus analizę nustatyta, kad Vokietijos rinkoje yra paklausios ne tik detalės, bet ir neoriginalios (Azijos gamintojų) padangos, akumulatoriai, variklių alyva, katalizatoriai, DPF filtrai.

Atlikta analizė leidžia teigti, kad Vokietijos rinkoje didžiausia paklausa yra vokiškų automobilių, vyresnių nei 5 metai, detalėms. Todėl detalių asortimentas turėtų būti formuojamas orientuojantis į šių markių automobilius.

Skverbiantis į Vokietijos rinką siūlomas toksai pradinis prekių asortimentas (22 lentelė).

**22 lentelė.** Siūloma UAB „Eoltas“ asortimento struktūra Vokietijos rinkoje (sudaryta pagal UAB „Eoltas“ prekių katalogą, 2019)

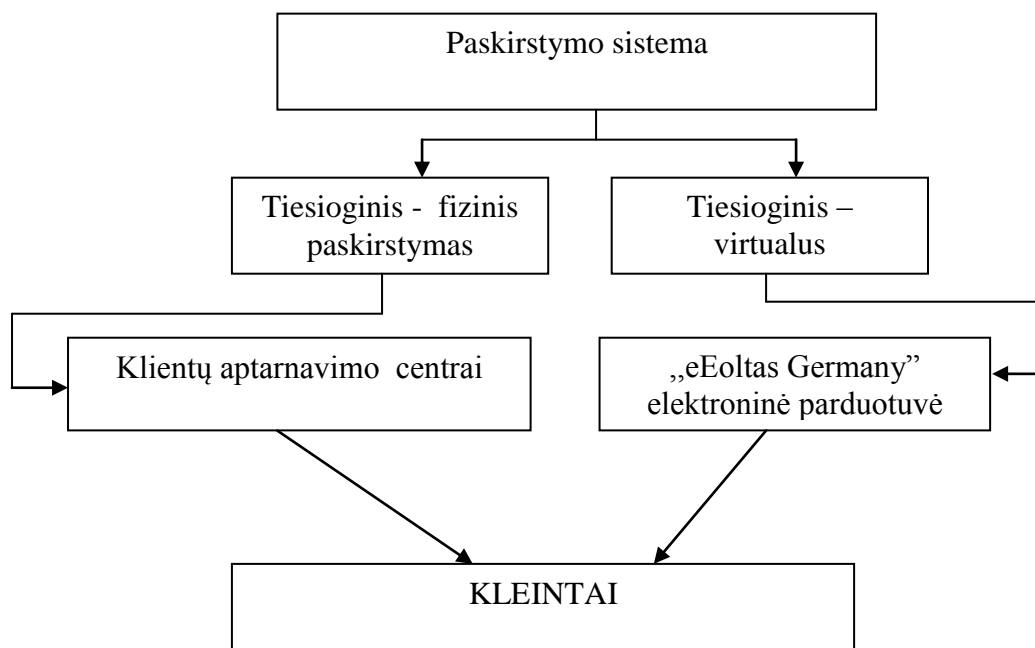
Asortimento pozicijos	Rekomendacijos
Alyvos	Į alyvų asortimentą siūloma įtraukti šių tipų alyvas: Variklio alyva, Greičių dėžės, Diferencialo alyva, Hidraulinė alyva, Vairo stiprintuvo skystis, Konsistenciniai tepalai.
Akumuliatoriai	Tikslinga rinkai pasiūlyti nebrangius, kokybiškus (4MAX, A-MEGA, ALBURNUS, AUTOPART, BAL-MYL, B-POWER ir kt. gamintojų) įvairių galingumų nuo 45A iki 200A, bei labai galingus 1000A - 1350A akumuliatorius. Siūloma įvesti UAB „Eoltas“ prekės ženklų EGT žymimus akumuliatorius.
Aušinimo sistema	Termostatas ir tvirtinimo detalės, Siurblys vandens ir tvirtinimo detalės, Termomovos, Sparnuotės, Radiatoriai ir tvirtinimo detalės, Skystis aušinimo (antifrizas), Ventilatorius, Aušinimo žarnos ir tvirtinimo elementai, Kitos aušinimo sistemos detalės.
Degimo sistema	Paskirstytuvai degimo ir komponentai. Ypatingą dėmesį siūloma skirti uždegimo ir kaitinimo žvakių elementams pasiūlant pigesnes alternatyvas žinomų prekių ženklų produkcijai.
Diržinės pavaros sistema	Diržas varomasis/ trapecinis ir komplektai, Diržas juostinis ir komplektai, Guolis įtempimo ir mechanizmai.
Greičių dėžės sistema	Automatinių ir mechaninių pavarų dalys.
Sankabos sistema	Sankabos komplektai, Sankabos diskai, Diskatoriai.
Stabdžių sistema	Kaladėlės, Diskai ir būgnai, Šlangutės stabdžių, Cilindras stabdžių, Suportai, Stūmokliai, Kreipiančiosios, Skystis stabdžių, Vamzdeliai, ABS ir kt. davikliai, Siurblys vakumo, Reguliatorius slėgio, Stabdžių komplektai.
Variklio dalys	Tvirtinimas variklio, Tarpinės ir riebokšliai, Velenėliai, Žiedai, Stūmoklis, Indėklai, Karteris, Apsauga nuo perkaitimo, Žiedas sandarinimo, Galvutė, Kolektorius, Gilzė, Siurblys tepalo, Variklio blokas, Tepimo sistemos dalys, Turbinos ir kompresoriai, Variklio vakuumo sistema, Variklio apsauga.
Ventiliacijos sistema	Radiatorius salono, Ventilatorius, Blokas valdymo, Sklendė pečiuko, Valdymo elementai, Surinkimo, magistralės dalys.
Vairo mechanizmo sistema	Traukės ir šarnyrai, Vairo stiprintuvo siurblys, Guma apsauginė, Kolonėlė vairo, Vairo kolonėlės perdavimo detalės, Amortizatorius vairo, Kitos vairo mechanizmo sistemos detalės, Vairo stiprintuvo alyvos sistema.
Valytuvai ir kitos detalės	Valytuvų varikliukai, svirtys ir kitos dalys
Autokosmetika	Rekomenduojama, kad autokosmetikos pagrindą sudarytų kokybiška nebrangi autokosmetika. Rekomenduojama įvesti Lietuvos gamintojų produkciją.

Siekiant sudominti ir pritraukti potencialius pirkėjus rekomenduojama į asortimentą įtraukti kokybiškus - nebrangius analogus, taip pat pateikti platų dažnai gendančių detalių ir agregatų asortimentą. Tolimesnis asortimento formavimas turėtų būti vykdomas pagal paklausą.

**Paskirstymas:** Remiantis atliktu tyrimu, ankstesne UAB „Eoltas“ eksporto organizavimo patirtimi siūloma organizuoti tiesioginį paskirstymą, 1 etape naudojant 2 paskirstymo kanalus: elektroninę prekybą ir daugiafunkcinius klientų aptarnavimo centrus (27 pav.).

Siekiant sumažinti eksporto vystymo riziką Vokietijos rinkoje ir užtikrinti visos rinkos geografinį aprėpimą, siūloma vystyti elektroninę prekybą. Kaip jau minėta, elektroninės komercijos vykdymui siūloma sukurti atskirą elektroninę parduotuvę pavadinimu „eEoltas Germany“. Kūrimo ir

nuotolinio administravimo darbus siūloma deleguoti Lietuvoje veikiančiai UAB „NFQ“ kuri sukūrė ir administruoja UAB „Eoltas“ elektroninę parduotuvę Lietuvoje. UAB „NFQ“ adaptuotų lietuviškos elektroninės parduotuvės platformą Vokietijos rinkai ir užtikrintų pilną jos administravimą nuotoliniu būdu. Tai leistų sumažinti apie 70 proc. elektroninės parduotuvės kūrimo ir administravimo kaštų. Taikant adaptavimo sprendimą, „eEoltas Germany“ elektroninės parduotuvės kūrimo kaina sudarytų 3000 eur., mėnesinis administravimas 100 eur, mėn.



**27 pav.** UAB „Eoltas“ paskirstymo sprendimai Vokietijos rinkoje (sudaryta autoriaus)

Vystant eksportą Vokietijos rinkoje siūloma taikyti kompleksinius paskirstymo sprendimus.

UAB „Eoltas“ eksporto patirtis ir atliktas tyrimas leidžia teigti, kad vystant elektroninę prekybą svarbus fizinis akivaizdumas suteikiantis potencialiems pirkėjams pasitikėjimo pardavėju. Įvertinant tai, siūloma steigti tris klientų aptarnavimo centrus. Pirkėjams būtų sudaryta galimybė „eEoltas Germany“ elektroninėje parduotuvėje užsakytas prekes tiesiogiai atsiimti klientų aptarnavimo centruose.

Rekomenduojama klientų aptarnavimo centrus steigti didžiuosiuose Vokietijos miestuose, kurie geografiškai gali būti apjungiami į vieną bendrą logistikos grandinę užtikrinant sklandų prekių tiekimą ir klientų aptarnavimą. Išanalizavus statistinius duomenis ir magistralinių kelių infrastruktūrą išskirti trys miestai (23 lentelė).

**23 lentelė.** Eksporto vystymui pasirinkti Vokietijos miestai (DE2, 2013)

Vieta	Miestas	Gyventojai 2010	Plotas, km <sup>2</sup>
1.	Berlynas	3,460,725	887,7
2.	Hamburgas	1,786,448	755,16
13.	Hanoveris	522,686	204,14

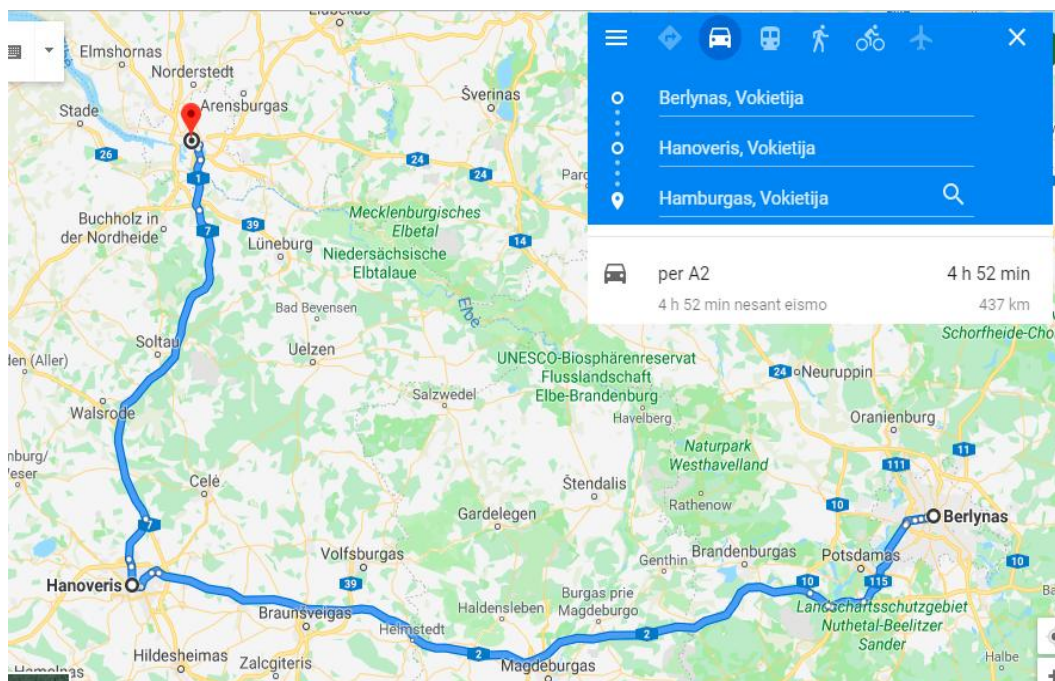
UAB „Eoltas“ klientų aptarnavimo centrų steigimui pasirinkti du didžiausi šalies miestai Berlynas ir Hamburgas, bei tarp jų esantis 13 – tas didžiausias Vokietijos miestas Hanoveris. Šiuose miestuose bendras gyventojų skaičius sudaro 5,76 mln.

Berlynas yra didžiausias miestas Vokietijoje, ekonomikos ir verslo centras, kuriame automobilių skaičius didėjo per visą 1997 – 2016 m. laikotarpį ir pasiekė 1,18 mln. privačių automobilių. Berlyne automobilių parką sudaro pakankamai nauji automobiliai, tačiau daugelis vyresni nei 5 metų amžiaus. Tai automobiliai, kurių gamintojo garantija pasibaigė ir daugelis jų toliau aptarnaujami neautorizuotose servisuose, kurie siekdami sumažinti teikiamų paslaugų įkainius, remontui naudoja neoriginalias detales (analogus) bei eksploatacines medžiagas. Berlynas yra geografiškai patogioje vietoje iš kurios galima aptarnauti verslo ir privačius klientus gyvenančius gretimuose miestuose ir miesteliuose. Berlynas yra prioritentinė rinka, kurioje svarbu įsitvirtinti įmonei.

Antrame pagal dydį Vokietijos mieste Hamburge siūloma įkurti UAB „Eoltas“ klientų aptarnavimo centrą. Hamburgas yra didelis miestas, jame ir gretimuose miesteliuose gyvena daugiau kaip 2 mln. gyventojų, kurių daugelis dirba, mokosi ar pramogauja Hamburge. Susisiekimui, pagrinde naudojami automobiliai, privačių automobilių skaičius Hamburge 2019 m. pradžioje siekė 794618 vnt., neskaitant komercinio transporto (Statista, 2019). Hamburge pragyvenimo lygis yra žemesnis nei Berlyne, automobilių parkas senesnis, todėl pasibaigus garantiniam aptarnavimui, tolimesnė automobilių priežiūra vykdoma neoficialiuose servisuose, remontuojant neoriginaliomis detalėmis. Todėl paklausa automobilių detalėms ir priežiūros prekėms yra didelė.

Trečias miestas Hanoveris yra ženkliai mažesnis, tačiau jis pasirinktas dėl to, kad yra patrauklioje geografinėje vietoje. Privačių automobilių skaičius siekia apie 634219 vnt. Šalia Hanoverio yra mažesni miestai Braunsveigas, Magdenburgas. Atidarius klientų aptarnavimo centrą Hanoveryje bus galima aptarnauti klientus iš gretimų miestų.

Atidarius klientų aptarnavimo centrus Berlyne, Hanoveryje ir Hamburge visus juos būtų galima apjungti į bendrą logistikos grandinę

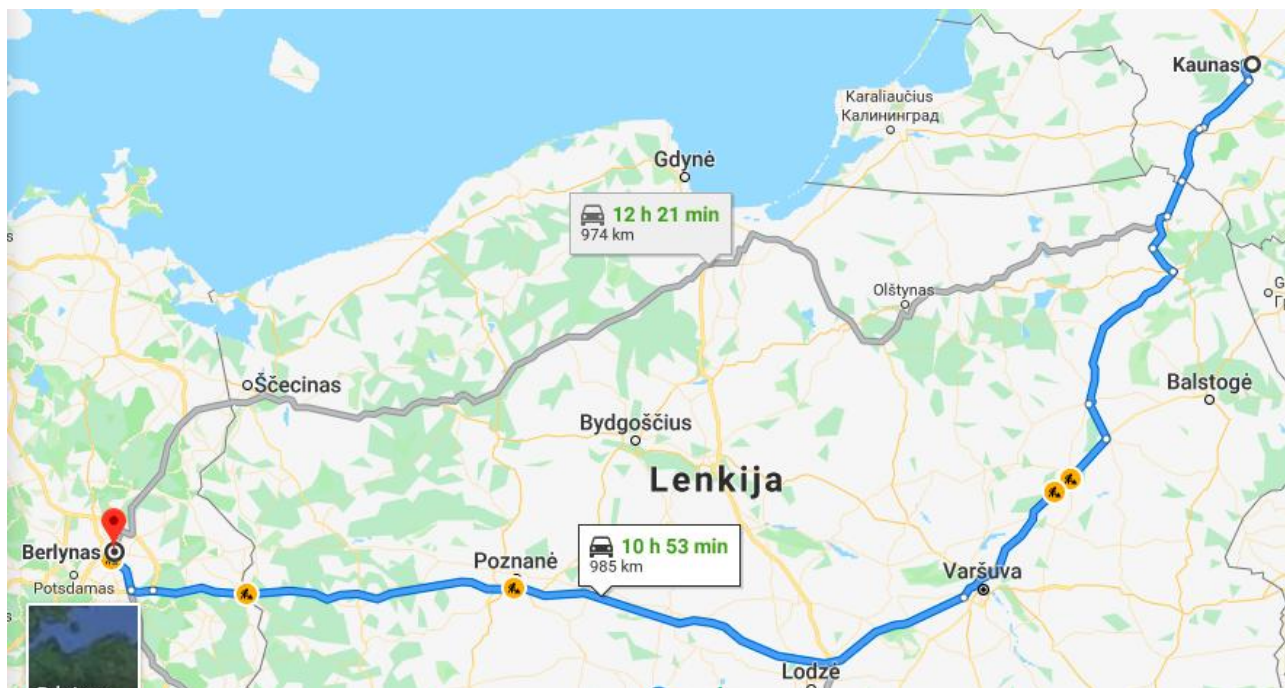


28 pav. Prekių logistikos grandinė Vokietijos rinkoje: Berlynas-Hanoveris-Hamburgas (Google Maps, 2019)



Bendras logistikos grandinės Vokietijos rinkoje ilgis sudarytų 437 km., 90 proc. maršruto būtų važiuojama greitkeliais, kuriuose neribojamas greitis, neesant didelėms spūstims užsakymai gabenami iš Lietuvos galėtų būti Vokietijos teritorijoje išvežiami vienos dienos laikotarpyje. Be to šiuo maršrutu kiekvieną dieną kursuoja siuntų tarnybų automobiliai, kurių paslaugomis rekomenduojama naudotis užtikrinant „eEoltas Germany” elektroninės parduotuvės užsakymus.

Prekių tiekimo ir sandėliavimo logistikos grandinę siūloma susieti su UAB „Eoltas” prekių sandėliais esančiais Lietuvoje (Kaune) ir organizuoti tiesioginį tiekimą iš Lenkijos tiekėjų (29 pav.).



29 pav. Prekių logistikos grandinė Kaunas- Varšuva- Berlynas (Google Maps, 2019)

Prekių logistikos grandinės atkarpa Kaunas- Varšuva- Berlynas sudarys 985 km. Gabenant prekes iš Lietuvos būtų sustojama Varšuvoje, tiekėjų sandėliuose pasikraunamos reikiamos prekės ir vienu važiavimu pristatomos į Vokietiją.

Užsakymų komplektavimas būtų įgyvendinamas dviem būdais, 70 proc., t.y. standartiniai užsakymai būtų komplektuojami iš prekių esančių GmbH „Eoltas Germany” klientų aptarnavimo centrų sandėliuose. 30 proc. specifinių užsakymų būtų komplektuojami Lietuvoje ir pristatomi 7

**Kainodara:** Skverbiantis į naują užsienio rinką, prekių kaina yra vienas svarbiausių kriterijų, išanalizavus įvairias kainodaros strategijas siūloma taikyti kombinuotą strategiją apjungiančią kaštais grįstą ir į konkurentus orientuotą kainodaros strategijas. Šios strategijos tikslas nustatyti žemesnes nei konkurentų kainas išlaikant ne mažesnę kaip 5 proc. pardavimų pelningumą.

**Vieta:** UAB „Eoltas” skverbiantis į Vokietijos rinką svarbu pademonstruoti savo patikimumą ir realumą, nes įmonės ir jos prekės ženklas šioje rinkoje nėra žinomas. Todėl steigiamose klientų aptarnavimo centruose įkuriamos fizinės parduotuvės ir sandėliavimo patalpos, kas leidžia dalį paklausiausių prekių turėti pardavimo vietoje užtikrinant greitą klientų aptarnavimą. Dėl šios priežasties klientų aptarnavimo centrų steigimo vietai skiriamas ypatingas dėmesys.

**Klientų aptarnavimo centras Berlyne:** šiame mieste siūloma įkurti GmbH „Eoltas Germany” atstovybę ir reprezentacinį klientų aptarnavimo centrą. Išanalizuodavus nuomos komercinės

paskirties patalpas, išskiriamas GmbH „ImmoMea“ pateikiamas pasiūlymas, 203 m<sup>2</sup> ploto komercinės paskirties patalpos centrinėje miesto dalyje Erkner rajone Friedrichstr g. 22 A esančiame Rewe verslo centre (30 pav.).



**30 pav.** Komercinės paskirties patalpų Berlyne interjeras ir eksterjeras (GmbH „ImmoMea“, 2019)

Patalpos yra Rewe verslo ir prekybos centre, pilnai pritaikytos komercinei veiklai. Patalpų charakteristika ir įvertinimas pateikiamas 24 lentelėje.

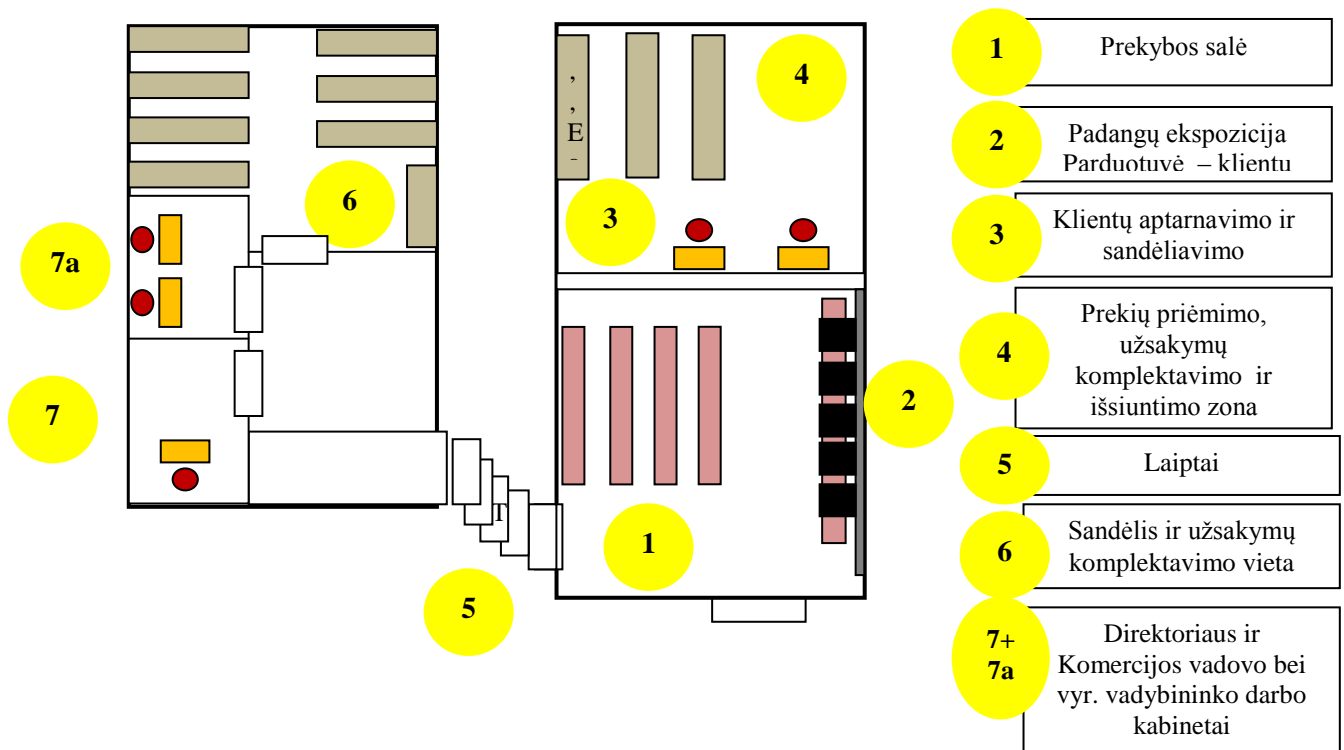
**24 lentelė.** Patalpų charakteristika ir įvertinimas Berlynas

Adresas	Friedrichstr. 22 A, 15537 Erkner Berlin
Rajono tipas	Prekybinis – gyvenamasis
Pastato paskirtis	Komercinė veikla, verslo centras
Plotas	101,62 m <sup>2</sup> + 101,62 m <sup>2</sup>
Kaina, m <sup>2</sup>	5 €
Kaina mėnesiui	1.016,20 €
Infrastruktūra	Stovėjimo aikštelė, greitkelis, puikus susisiekiamas su miesto centru, kitais rajonais, priemiesčiu ir aplink esančiais miesteliais.
Parkavimas	50+ vietų
Kiti pagrindiniai privalumai	Traukos zona, darbo dienomis ir savaitgaliais didelė žmonių koncentracija. Tai rajonas į kurį žmonės atvyksta apsipirkti.

Patalpos yra tankiai apgyvendintame, gyvenamajame - komerciniame rajone į kurį darbo dienomis ir savaitgaliais atvyksta daug žmonių darbo reikalais, apsipirkti ar praleisti laisvalaikį. Tai yra puiki vieta pristatyti įmonę, jos parduotuvę.

Patalpos Rewe verslo ir prekybos centre susideda iš dviejų vienodo ploto patalpų esančių 1 ir 2 aukštuose. GmbH „Eoltas Germany“ komercinei veiklai vykdyti Berlyne siūloma įrengti daugiafunkcines patalpas, kurių projektas pateikiamas 31 paveiksle.





**31 pav.** Klientų aptarnavimo centro patalpų įrengimas Berlyne GmbH „Eoltas Germany” komercinei veiklai vykdyti (sudaryta autoriaus)

Nuomojamose patalpose 1 aukšte rekomenduojama įrengti prekybos salę, antrame aukšte – GmbH „Eoltas Germany” administracines patalpas, kuriose dirbs įmonės direktorius, komercijos vadovas, atvykstantys specialistai iš Lietuvos.

**Klientų aptarnavimo centras Hanoveryje:** veiklai vystyti pasirinktos Sirius Facilities GmbH nuomojamos patalpos esančios Am Brabrinke 14,30519 Hannover, Wülfel. Tai komercinė – prekybinė zona, kurioje didelė koncentracija įvairaus profilio įmonių ir parduotuvių, taip pat sporto bei kultūros objektai. Patalpos yra verslo centro pirmame aukšte šalia 300 vietų automobilių aukštelės (32 pav.).



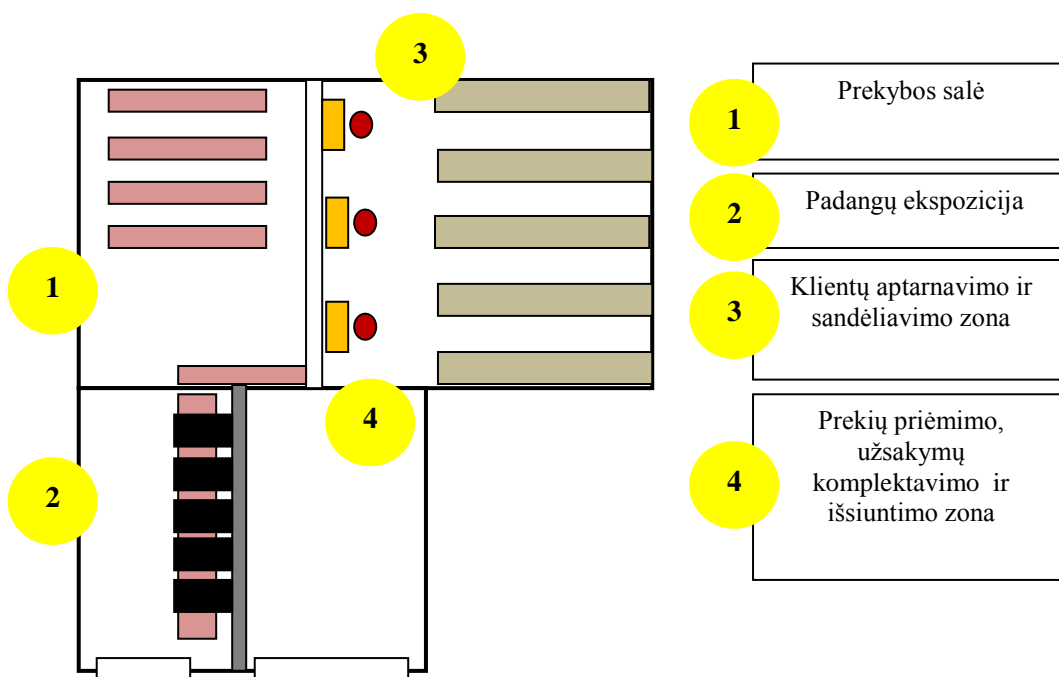
**32 pav.** Komercinės paskirties patalpų Hamburge interjeras ir eksterjeras (Sirius Facilities GmbH, 2019)

Patalpos yra pilnai pritaikytos komercinei veiklai, reikalinga tik kosmetiniai valdymo darbai. Patalpų charakteristika ir įvertinimas pateikiamas 25 lentelėje.

**25 lentelė.** Patalpų charakteristika ir įvertinimas Hanoveryje

Adresas	Am Brabrinke 14,30519 Hannover, Wülfel
Rajono tipas	Komercinis- prekybinis
Pastato paskirtis	Komercinė veikla, verslo centras
Plotas	565,43 m <sup>2</sup>
Kaina, m <sup>2</sup>	4,39 €
Kaina mėnesiui	2482, 23
Infrastruktūra	Stovėjimo aikštelė, greitkelis, puikus susisiekimas su miesto centru, kitais rajonais, priemiesčiu ir aplink esančiais miesteliais.
Parkavimas	300+ vietų
Kiti pagrindiniai privalumai	Traukos zona, didelė dirbančių žmonių koncentracija darbo dienomis ir šeštadieniais. Vieta labai lengvai randama ir pasiekiamo.

GmbH „Eoltas Germany” komercinei veiklai vykdyti Hanoveryje siūloma įrengti daigiafunkcines patalpas, kurių projektas pateikiamas 33 paveiksle.



**33 pav.** Klientų aptarnavimo centro patalpų įrengimas Hanoveryje GmbH „Eoltas Germany” komercinei veiklai vykdyti (sudaryta autoriaus)

Nuomojamose patalpose siūloma įrengti prekių sandėlį, prekybos salę, klientų aptarnavimo zoną ir prekių priėmimo, užsakymų komplektavimo ir išsiuntimo zoną, kurioje būtų komplektuojami elektroninės prekybos užsakymai.

Hanoveryje esančiame sandėlyje rekomenduojama sandėliuoti pagrindines prekių atsargas, kurios pagal poreikį būtų pristatomos į parduotuvę Berlyne.

**Klientų aptarnavimo centras Hamburge:** Išanalizavus komercinių patalpų nuomos pasiūlymus, pasirinktas centrinėje miesto dalyje Erkner rajone Friedrichstr g. 22 esančiame Storc verslo centre komercinės paskirties patalpos (34 pav.).



**34 pav.** Komerčinės paskirties patalpų Hamburge eksterjeras ir infrastruktūra (Colliers International Hamburg GmbH, 2019)

Patalpos Storc verslo centre pilnai pritaikytos komercinei veiklai. Patalpų charakteristika ir įvertinimas pateikiamas 26 lentelėje.

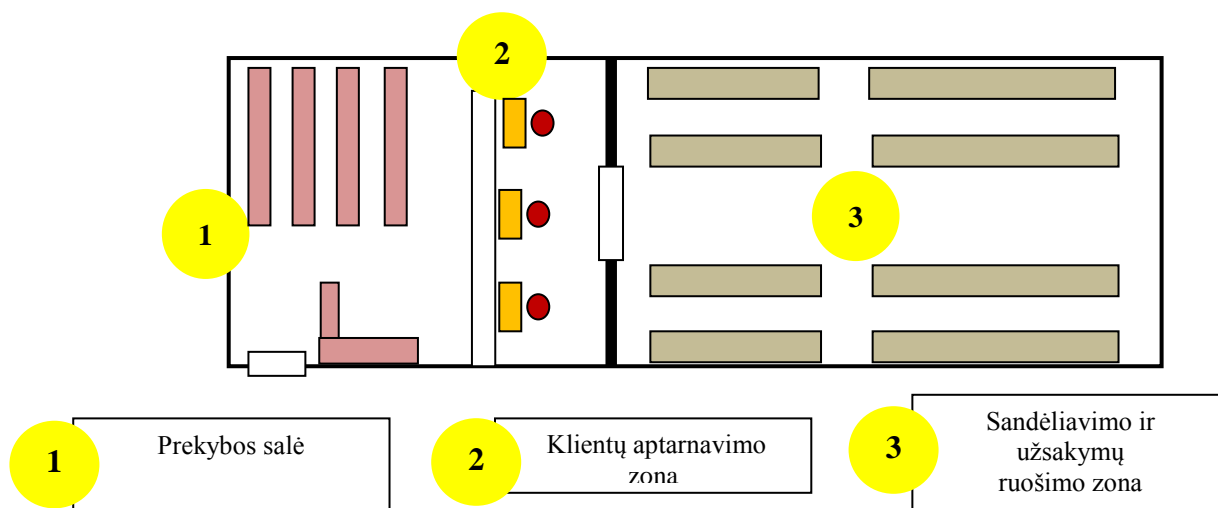
**26 lentelė.** Patalpų charakteristika ir įvertinimas Hamburgas

Adresas	Billbrook, 22113 Hamburg
Rajono tipas	Prekybinis – komercinis
Pastato paskirtis	Komerčinė veikla, verslo centras
Plotas	84 m <sup>2</sup> prekybinės patalpos. Kaina 9,50 €/m <sup>2</sup> /mėn. 400 m <sup>2</sup> sandėliavimo patalpos: 1,80 €/m <sup>2</sup> /mėn.
Kaina, m <sup>2</sup>	3,13 €
Kaina mėnesiui	1518 €
Infrastruktūra	Stovėjimo aikštelė, greitkelis, puikus susisiekimas su miesto centru iki jo 8 km. , kitais rajonais, priemiesčiu ir aplink esančiais miesteliais.
Parkavimas	250+ vietų
Kiti pagrindiniai privalumai	Traukos zona, darbo dienomis ir savaitgaliais didelę žmonių koncentracija. Tai rajonas į kurį žmonės atvyksta apsipirkti.

Patalpos yra pramoniniame rajone, kuriame veikia įvairios įmonės turinčios savo nuosavus transporto parkus, taip pat įmonės teikiančios automobilių remonto bei priežiūros paslaugas. Užtikrintas geras susiekimas su kitais Hamburgo rajonais.

Patalpos Storc verslo centre susideda iš dviejų skirtingos paskirties patalpų. Patalpų projektas pateikiamas 35 paveiksle.

84 m<sup>2</sup> prekybinėse patalpose rekomenduojama įrengti parduotuvę ir klientų aptarnavimo zoną. 400 m<sup>2</sup> sandėliavimo patalpos sandėliuoti prekių atsargas ir ruošiamus užsakymus.



**35 pav.** Klientų aptarnavimo centro patalpų įrengimas Hamburge GmbH „Eoltas Germany” komercinei veiklai vykdyti (sudaryta autoriaus)

Apibendrinant, klientų aptarnavimo centrų steigimui siūloma pasirinkti komercinės paskirties patalpas, esančias strategiškai patogiose vietose, turinčios reikiamą infrastruktūrą prekybiniai veiklai vykdyti. Pasirinktos patalpos leis užtikrinti fizinį klientų aptarnavimą, organizuoti tinkamą GmbH „Eoltas Germany” reprezentavimą Vokietijos rinkoje.

**Rėmimas:** GmbH „Eoltas Germany” ir „eEoltas Germany” elektroninės parduotuvės pristatymui Vokietijos rinkoje siūloma naudoti kompleksines rėmimo priemones orientuojantis į informacijos sklaidą ir aktyvios komunikacijos su tiksliniais segmentais palaikymą.

**Tikslinių segmentų informavimas apie įmonę ir jos prekių asortimentą:** GmbH „Eoltas Germany” veiklos pradžioje, įmonė neturės tokio reklamos biudžeto, kad galėtų įgyvendinti didelio masto reklaminę kampaniją. Atsižvelgiant į tai siūloma įmonei reklamuoti „eEoltas Germany” elektroninę parduotuvę ir jos siūlomas prekes orientuojantis tiek į galutinius vartotojus, tiek į verslo klientus (įmonės teikiančias remonto ir automobilių priežiūros paslaugas).

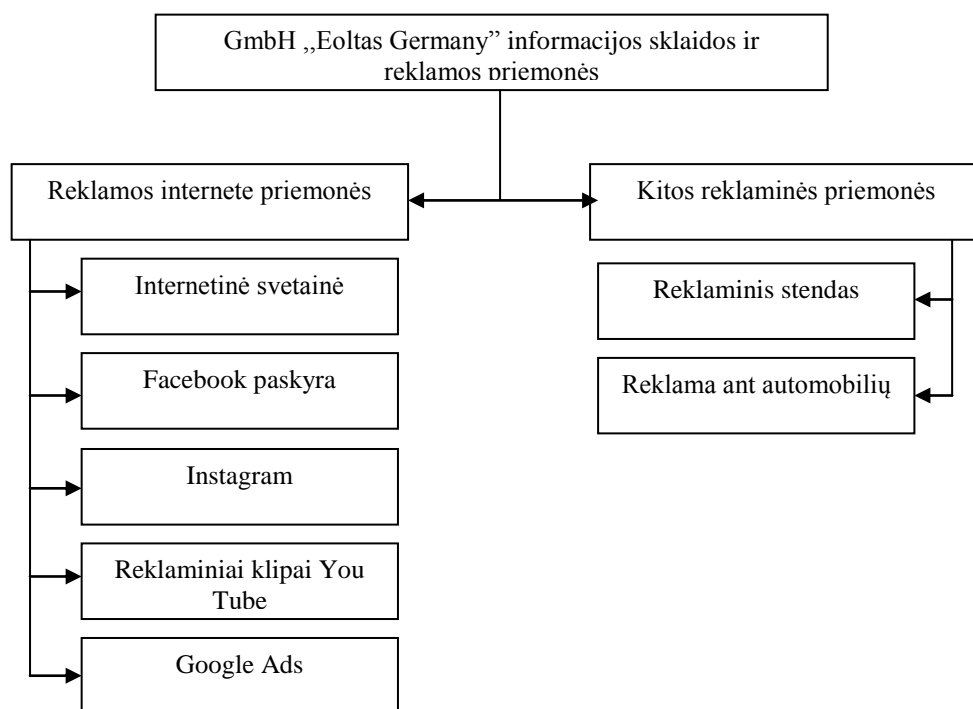
Organizuojant rėmimą Vokietijos rinkoje siūloma adaptuoti įmonės ženklą, kuris bus naudojamas reklamuojant įmonės prekes bei ant įmonės dokumentacijos. GMBH „Eoltas Germany” ženklo grafinis sprendimas pateikiamas 36 paveiksle.



**36 pav.** GMBH „Eoltas Germany” ženklo grafiniai sprendimai

Įmonės ženklo kūrimui panaudojamas jos pavadinimas, kuris komponuojamas su šūkiu atitinkančiu įmonės veiklą.

Reklamuojant GmbH „Eoltas Germany” Vokietijos rinkoje siūloma išnaudoti įvairias internetinės reklamos formas bei jų teikiamas galimybes organizuoti informacijos sklaidą (37 pav.).



37 pav. GmbH „Eoltas Germany” informacijos sklaidos ir reklamos priemonės (sudaryta autoriaus)

Siūlomos kompleksinės GmbH „Eoltas Germany” informacijos sklaidos ir reklamos priemonės.

**GmbH „Eoltas Germany” prekių asortimento pristatymas:** atsižvelgiant į stiprią konkurenciją Vokietijos rinkoje rekomenduojama organizuoti tinkamą GmbH „Eoltas Germany” asortimento pristatymą, supažindinant potencialius pirkėjus su pagrindiniais atstovaujamais prekės ženklais (rinkai nežinomais Azijos, Rytų Europos, Lietuvos ir kt. gamintojais). Tai gali būti realizuojama sekančiais sprendimais:

- Pateikiant atstovaujamų gamintojų ir prekės ženklų aprašymus „eEoltas Germany” elektroninėje parduotuvėje;
- Rengiant informacinius straipsnius, kuriuose lyginamos įvairių gamintojų analogiškos prekės. Pvz. stabdžių kaladėlės, tepalai, padangos. Informaciniai – lyginamieji straipsniai gali būti pateikiami „eEoltas Germany” elektroninėje parduotuvėje, specialiaame forume, nuorodos talpinamos Eoltas Germany Facebook paskyroje;
- Rengiant pardavimų skatinimo akciją pavadinimu - „Savaitės prekė“: pristatoma prekė ar prekių grupė, kuriai suteikiama 25 - 30 proc. nuolaida, informacinėje medžiagoje pateikiamas išsamus prekės ženklo pristatymas, kokybės- testavimo rezultatai, kitokia svarbi informacija.

Pagrindinis kriterijus – pateikiama vartotojams naudinga, realybę atitinkanti informacija. Šis sprendimas turėtų sustiprinti vartotojų pasitikėjimą „eEoltas Germany” elektronine parduotuve ir jos siūlomomis prekėmis.

Apibendrinant, organizuojant GmbH „Eoltas Germany” rėmimą Vokietijos rinkoje siūlomos kompleksinės informacijos sklaidos ir reklamos priemonės. Akcentuojamos reklamos internete priemonės: internetinė svetainė, facebook paskyra, instagram, reklaminiai klipai You Tube, Google Ads. Kitos reklaminės priemonės: reklaminis standas; reklama ant automobilių.

**Pardavimų skatinimas:** Siūloma pardavimų skatinimui naudoti tiesiogines ir netiesiogines pardavimų skatinimo priemones (žr. 27 lentelę).

**27 lentelė.** Siūlomos pardavimų skatinimo priemonės Vokietijos rinkoje (sudaryta autoriaus)

Tikslinė rinka	Pinigai	
	Tiesioginiai	Netiesioginiai
Vartotojas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kainų mažinimas</li> <li>• Du už vieno kainą</li> <li>• Specialios akcijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuponai</li> <li>• Vaučeriai</li> <li>• Pinigų ekvivalentai</li> </ul>
Partneriai (verslo klientai)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiekio nuolaidos</li> <li>• Specialios kainos partneriams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plečiamas kreditas</li> <li>• Atidedamas apmokėjimas</li> <li>• Nepanaudotų prekių grąžinimai</li> <li>• Kuponai</li> </ul>

Rekomenduojama pardavimų skatinimo priemones nukreipti ne tik į galutinius vartotojus, bet ir į partnerius.

**Asmeninis pardavimas:** GmbH „Eoltas Germany” ir „eEoltas Germany” elektroninės parduotuvės darbuotojai turėtų būti apmokomi ir supažindinami su prekių asortimentu, kad galėtų teikti konsultacijas ir rekomendacijas.

**Ryšiai su visuomene:** Ryšiams su visuomene ir komunikacijai su tiksliniais segmentais palaikymui siūloma naudoti socialinius tinklus, taip pat teikti specializuotus komercinius pasiūlymus atrinktoms įmonėms Vokietijoje, pasiūlant joms specialias ilgalaikio bendradarbiavimo sąlygas įsigyjant detalias GmbH „Eoltas Germany” ir „eEoltas Germany” elektroninėje parduotuvėje.

**Fizinis akivaizdumas:** Visuose GmbH „Eoltas Germany” klientų aptarnavimo centruose bus taikomi standartizuoti sprendimai, kurie pilnai pasiteisino Lietuvoje, Latvijoje, Norvegijoje, Rusijoje ir kt. šalyse. Prekių pateikimui siūloma naudoti 3 aukštų lentynos prekybos salėje (38 pav.).



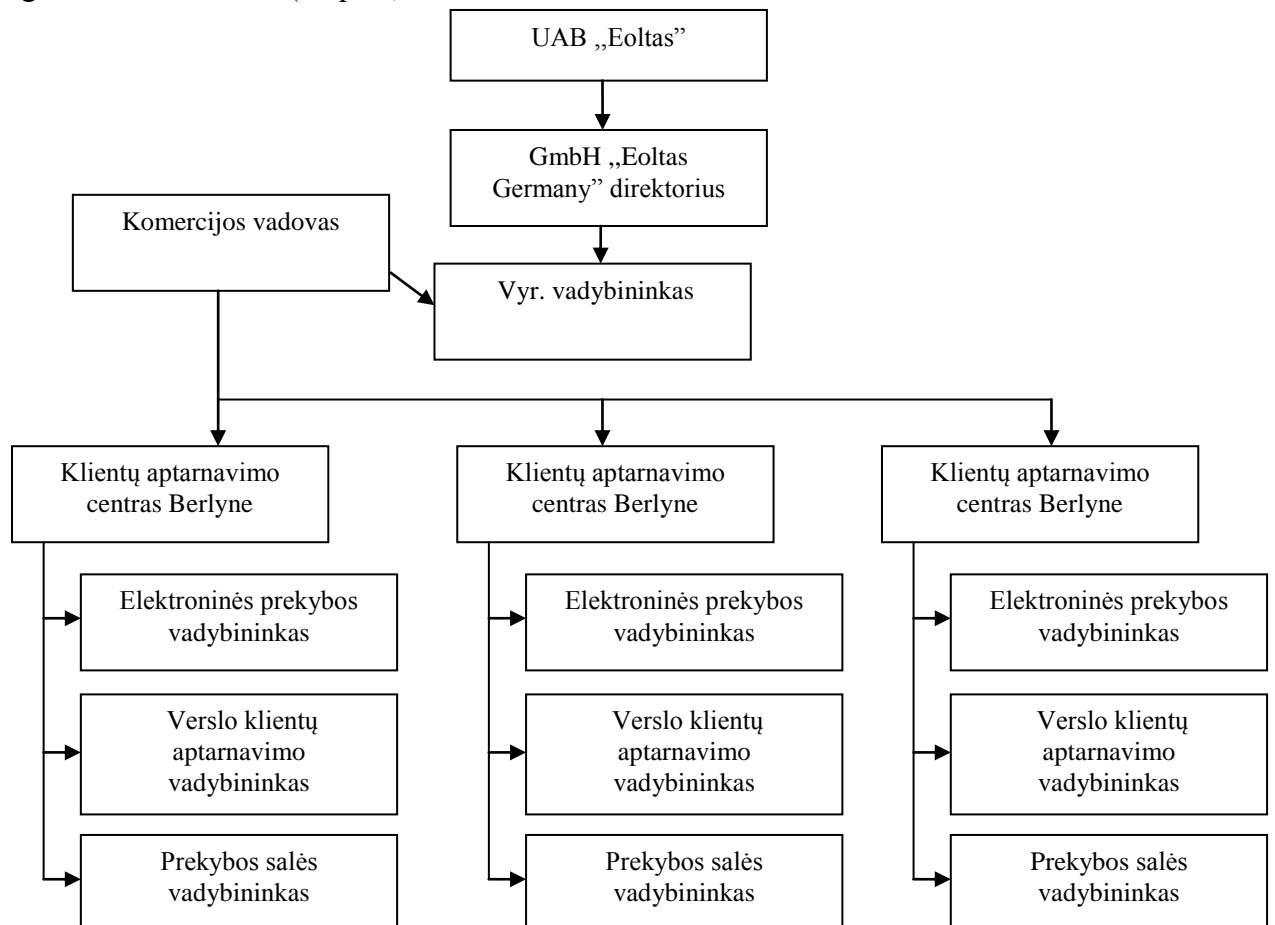


38 pav. UAB „Eoltas“ prekybos – komercinės veiklos vietų įrengimo sprendimai

Prekių sandėliavimo zonoje siūloma naudoti 5 aukštų stelažus, kuriose prekės sandėliuojamos pagal kategorijas, todėl gali būti greitai surastos. Prekybinė ir sandėliavimo zonos atskiriamos klientų aptarnavimo zona, kurioje dirba prekybos vadybininkai.

#### 4.3.3. Įgyvendinimas ir kontrolė

GmbH „Eoltas Germany“ veiklos organizavimui reikės įdarbinti 12 darbuotojų, siūloma tokia organizacinė struktūra (39 pav.).



39 pav. Siūloma GmbH „Eoltas Germany“ organizacinė struktūra

Siūloma GmbH „Eoltas Germany” veiklai vadovauti paskirti direktorių (tiesiogiai atsiskaito UAB „Eoltas” generaliniam direktoriui), kurio pagrindinė funkcija dukterinės įmonės veiklos organizavimas ir strateginė plėtra Vokietijos rinkoje. Komercinės veiklos organizavimui siūloma samdyti komercijos direktorių, kuris organizuos klientų paiešką, asortimento formavimą ir rėmimą, kontroliuos vadybininkų darbą.

Rekomenduojama sudaryti funkcinio tipo organizacinę struktūrą apibrėžiant aiškias kiekvienos pareigybės funkcijas.

Stambių verslo klientų paieškai ir aptarnavimui siūloma steigti Vyr. vadybininko pareigybę.

GmbH „Eoltas Germany” klientų aptarnavimo užtikrinimui centruose siūloma įdarbinti po 3 darbuotojus, kurie atliks tokias funkcijas:

- Elektroninės prekybos vadybininkas - priiminės ir komplektuos užsakymus pateikiamus internetu, užtikrins jų išsiuntimą;
- Verslo klientų aptarnavimo vadybininkas – organizuos verslo klientų paiešką (autoservisai, plovyklos, automobilių dažymo – poliravimo įmonės ir t.t.) ir aptarnavimą;
- Prekybos salės vadybininkas – pardavėjas: aptarnaus privačius klientus, kurie fiziškai apsiperka parduotuvėje, organizuos prekių priėmimą.

Darbuotojų darbo užmokesčio nustatymas: atlyginimas skaičiuojamas analizuojant darbo skelbimuose siūlomus atlyginimus.

**28 lentelė.** Darbuotojų darbo užmokesčio nustatymas

Pareigybė	Darbuotojų skaičius, eur.	Mėnesinis atlyginimas, eur.	Metinis atlyginimas, eur.	Bendras pareigybių metinis atlyginimas, eur.
GmbH „Eoltas Germany” direktorius	1	2500	30000	30000
Komercijos vadovas	1	2400	28800	28800
Vyr. vadybininkas	1	2100	25200	25200
Elektroninės prekybos vadybininkas	3	1400	16800	50400
Verslo klientų aptarnavimo vadybininkas	3	1500	18000	54000
Prekybos salės vadybininkas	3	1400	16800	50400
Viso:	12			238800

Remiantis 28 lentelėje pateiktais skaičiavimais, GmbH „Eoltas Germany” darbo užmokestis per metus sudarys 238800 eur.

**Kontrolė:** GmbH „Eoltas Germany” veiklos kontrolė bus įgyvendinama iš Lietuvos, GmbH „Eoltas Germany” direktorius kiekvieną savaitę teiks veiklos ataskaitas, konsultacijos ir sprendimų priėmimas bus vykdomas kasdieną su reikiama UAB „Eoltas” specialistais.

**Klientų aptarnavimo centrų įrengimas:** GmbH „Eoltas Germany” veiklos vykdymui užtikrinti reikalinga tinkamai įrengti prekybos, klientų aptarnavimo zonas. Siekiant maksimaliai išnaudoti patalpų plotą rekomenduojama naudoti stelažų ir lentynų sistemas.



Reikiamą parduotuvių ir sandėliavimo įrangą siūloma įsigyti iš GmbH „Meinex“, specializuotos įmonės prekiaujančios nauja ir naudota parduotuvių įranga ir užsiimančia parduotuvių bei komercinių patalpų įrengimu. Išanalizavus parduotuvių lentynų asortimentą siūloma įsigyti Tegometal keturių aukštų prekybos lentynas ir gondolinius stelažus (žr. 4 priedą, 1 pav.). Tegometal keturių aukštų prekybos lentynos 1 bėginio metro kaina: naujos - 91 eur., naudotos- 50 eur. Gondolinio stelažo 1 bėginio metro kaina: naujos - 99 eur., naudotos - 52 eur. Lentynų ir stelažų 1 bėginio metro pristatymo ir montavimo kaina 11 eur. Rekomenduojama įsigyti naudotas lentynas ir stelažus.

Sandėliavimo zonos įrengimui siūloma įsigyti naudotas Topregal stelažus (žr. 4 priedą 2 pav.) Topregal stelažas 580 x 400 x 80 cm. perkant didesnę kiekį kainuoja 80 eur. Atvežimo ir montavimo kaina 10 e.

Visuose klientų aptarnavimo centruose siūloma naudoti tą pačią įrangą. Klientų aptarnavimo centrų įrengimo sąmata pateikiama 29 lentelėje.

**29 lentelė.** Klientų aptarnavimo centrų įrengimo sąmata

Išlaidų grupė	Kaina vnt.	Vnt.skaičius	Suma, eur.
<b>Klientų aptarnavimo centras Berlyne</b>			
Tegometal keturių aukštų prekybos lentynos	61*	6	366
Gondolinis stelažas	63**	20	1260
Topregal stelažas 580 x 400 x 80 cm.	90***	10	900
Stalai	120	5	600
Kėdė	50	5	250
Dokumentų spinta	80	1	80
Užsakymų paruošimo stalas	70	1	70
Kompiuterinės įrangos komplektas	280	5	1400
Mobilusis telefonas	85	5	425
Stacionarus telefonas	15	5	75
Dokumentų dėtuė	4	5	20
Kanceliarinių prekių rinkinys	15	3	45
<b>Išlaidos</b>	<b>Kaina vnt.</b>	<b>Vnt.skaičius</b>	<b>Suma, eur.</b>
<b>Klientų aptarnavimo centras Hanoveryje</b>			
Tegometal keturių aukštų prekybos lentynos	61*	4	244
Gondolinis stelažas	63**	25	1575
Topregal stelažas 580 x 400 x 80 cm.	90***	10	900
Stalai	120	3	360
Kėdė	50	3	150
Dokumentų spinta	80	1	80
Užsakymų paruošimo stalas	70	1	70
Kompiuterinės įrangos komplektas	280	3	840
Mobilusis telefonas	85	3	255
Stacionarus telefonas	15	3	45
Dokumentų dėtuė	4	3	12
Kanceliarinių prekių rinkinys	15	3	45
<b>Išlaidos</b>	<b>Kaina vnt.</b>	<b>Vnt.skaičius</b>	<b>Suma, eur.</b>
<b>Klientų aptarnavimo centras Hamburge</b>			
Tegometal keturių aukštų prekybos lentynos	61*	4	244
Gondolinis stelažas	63**	30	1890
Topregal stelažas 580 x 400 x 80 cm.	90***	12	1080
Stalai	120	3	360
Kėdė	50	3	150

Išlaidos	Kaina vnt.	Vnt.skaičius	Suma, eur.
Dokumentų spinta	80	1	80
Užsakymų paruošimo stalas	70	1	70
Kompiuterinės įrangos komplektas	280	3	840
Mobilusis telefonas	85	3	255
Stacionarus telefonas	15	3	45
Dokumentų dėtuvė	4	3	12
Kanceliarinių prekių rinkinys	15	3	45
<b>Papildomos paslaugos</b>			
Patalpų valymo paslaugos	--	--	1500
Smulkaus remonto paslaugos	--	--	1000
Viso:			17638

Pastabos: \*50 eur. lentyna+11 eur. atvežimas/montavimas; \*\* 52 eur. stelažas +11 eur. atvežimas/montavimas; \*\* 52 eur. lentyna+11 eur. atvežimas/montavimas; \*\*\* 80 eur. stelažas +10 eur. atvežimas/montavimas;

Sudarius klientų aptarnavimo centrų įrengimo sąmatą apskaičiuota, kad jų įrengimui, įsigyjant naudotą prekybinę ir sandėliavimo įrangą, taip pat užsakant smulkaus remonto bei plovimo paslaugas, reikia skirti 17638 eur.

Papildomas išlaidas sudarys mėnesinė klientų aptarnavimo centrų nuoma (30 lentelė).

**30 lentelė.** Klientų aptarnavimo centrų nuomos sąmata

Išlaidos	Kaina vnt.	Vnt.skaičius	Suma, eur./mėn.	Bendra suma, eur./mėn.	Suma, eur./metams
<b>Klientų aptarnavimo centras Berlyne</b>					
Nuoma	5	203 m <sup>2</sup>	1016,20	1316,2	15794,4
Komunaliniai mokesčiai	300	1	300		
<b>Klientų aptarnavimo centras Hanoveryje</b>					
Nuoma	4,39	565,43 m <sup>2</sup>	2482, 23	2682,23	32186,76
Komunaliniai mokesčiai	200	1	200		
<b>Klientų aptarnavimo centras Hamburge</b>					
Nuoma	9,50	84 m <sup>2</sup>	798	1738	20856
	1,80	400 m <sup>2</sup>	720		
Komunaliniai mokesčiai	220	1	220		
Viso:				5736,43	68837,16

Mėnesinė klientų aptarnavimo centrų nuoma sudarys 5736,43 eur., metams - 68837,16 eur.

**GmbH „Eoltas Germany“ autoparko formavimas:** rekomenduojama kiekvienam klientų aptarnavimo centrui nupirkti po vieną naudotą automobilį. Išanalizavus pasiūlymus, siūloma pasirinkti GmbH „Autopoint Nordhausen“ parduodamus 2012 m. gamybos Fiat Fiorino 1.3 Multijet (žr. 5 priedą). Parduodami automobiliai yra vieno šeimininko (įmonės), su pilna aptarnavimo istorija Fiat autorizuotose servisuose. Visų jų rida nesiekia 250 tūkst. km. Įsigyjant tris automobilius taikoma nuolaida, vieneto kaina 2700 eur. (Brutto). Bendra kaina - 8100 eur. (Brutto). Papildomai suteikiama 6 mėn. garantija.

**Marketingo veiksmų biudžeto sudarymas:** Biudžetas sudaromas 12 mėn. Didžioji dalis darbų bus atliekama Lietuvoje siekiant sumažinti bendrą sąmatą ir organizavimo laiką, nes darbus atliks įmonės partneriai.

**31 lentelė.** Marketingo veiksmų įgyvendinimo biudžetas 2019 -2020 m.

Išlaidos	Kaina vnt.	Vnt.skaičius	Suma, eur.
<b>1. „eEoltas Germany” elektroninės parduotuvės sukūrimas</b>	3000	1	3000
<b>2. Kainodaros sprendimai</b>			
2.1. GmbH „Eoltas Germany” asortimento kainodaros parengimas	300	1	200
2.2. Prekių asortimento virtualaus kainininko parengimas	100	1	100
<b>3. Rėmimo ir komunikacijos organizavimo Vokietijos rinkoje sprendimai</b>			
3.1. Įmonės ženklo kūrimas	50	1	50
3.2. Internetinės svetainės kūrimas	500	1	500
3.3. „Eoltas Germany” Facebook paskyros sukūrimas	100	1	100
Administravimas	50	12	600
3.4. Instagram paskyros sukūrimas	50	1	50
Administravimas	30	12	360
3.5. Reklaminių klipų You Tube sukūrimas	300	10	3000
3.6. Google Ads reklamos užsakymas	100	12	1200
<b>4. Paslaugų rėmimo ir komunikacijos organizavimo Vokietijos rinkoje sprendimai</b>			
4.1. Reklaminiis standas	200	3	600
4.2. Reklama ant automobilių	900	3	2700
Viso:			12460

Sudarius GmbH „Eoltas Germany” marketingo veiksmų biudžetą 2019 – 2020 metams, jo sąmata sudarys 12460 eur.

Suformulavus GmbH „Eoltas Germany” eksporto veiklos organizavimo sprendimus ir apskaičiavus jų realizavimo kaštus, sekančiame skyriuje apskaičiuojama bendra UAB „Eoltas” eksporto į Vokietijos rinką organizavimo sąmata ir atliekamas investicijų ekonominio naudingumo pagrįstumas.

#### 4.4. Eksporto vystymo strateginių sprendimų ekonominis pagrindimas

Atliekant GmbH „Eoltas Germany” eksporto veiklos organizavimo ekonominio naudingumo pagrįstumo skaičiavimus, pirmiausiai apskaičiuojama bendra reikiamų pradinių investicijų suma 12 mėnesių

**32 lentelė.** GmbH „Eoltas Germany” eksporto veiklos organizavimo pradinių investicijų suma 12 mėnesių, eur.

Išlaidų grupė	Kaina vnt.	Vnt.skaičius	Suma, eur.
GmbH „Eoltas Germany” steigimo kaštai	1300	1	1300
<b>Klientų aptarnavimo centrų įrengimo sąmata</b>			
Klientų aptarnavimo centras Berlyne	5491	1	5491
Klientų aptarnavimo centras Hanoveryje	4576	1	4576
Klientų aptarnavimo centras Hamburge	5071	1	5071
Patalpų valymo paslaugos	--	--	1500
Smulkaus remonto paslaugos	--	--	1000
<b>Klientų aptarnavimo centrų nuomos išlaidos</b>	<b>Mėnesiui</b>	<b>12 mėn.</b>	<b>Metams</b>
Klientų aptarnavimo centro nuoma Berlyne	1316,2	12	15794,4
Klientų aptarnavimo centro nuoma Hanoveryje	2682,23	12	32186,76
Klientų aptarnavimo centro nuoma Hamburge	1738	12	20856

Išlaidų grupė	Kaina vnt.	Vnt.skaičius	Suma, eur.
GmbH „Eoltas Germany” autoparko formavimo sąmata			
Fiat Fiorino 1.3 Multijet	2700	3	8100
Marketingo veiksmų išlaidos			
„eEoltas Germany” elektroninės parduotuvės sukūrimas	3000	1	3000
Kainodaros sprendimai	--	--	300
Rėmimo ir komunikacijos organizavimo Vokietijos rinkoje sprendimai	--	--	5860
Paslaugų rėmimo ir komunikacijos organizavimo Vokietijos rinkoje sprendimai	--	--	3300
Darbuotojų darbo užmokesčio išlaidos	Mėnesiui	Darb.sk.	Metams
GmbH „Eoltas Germany” direktorius	1	2500	30000
Komercijos vadovas	1	2400	28800
Vyr. vadybininkas	1	2100	25200
Elektroninės prekybos vadybininkas	3	1400	50400
Verslo klientų aptarnavimo vadybininkas	3	1500	54000
Prekybos salės vadybininkas	3	1400	50400
<b>VISO:</b>			<b>347135,16</b>

Apskaičiavus bendrą GmbH „Eoltas Germany” eksporto veiklos organizavimo pradinių investicijų sumą 12 mėnesių, nustatyta, kad investicijos sudarys 347135,16 eur. Tai yra didelės investicijos, tačiau UAB „Eoltas“ finansiniai pajėgumai (27 mln. eur. apyvarta 2018 m.) leidžia įgyvendinti eksporto vystymą į Vokietijos rinką. Tačiau įmonei svarbu įvertinti tokio projekto ekonominę naudą.

Ekonominės eksporto vystymo į Vokietijos rinką naudos pagrindimui apskaičiuoti taikoma darbo autoriaus sukurta formulė, kuri sudaryta remiantis eksporto vystymo patirtimi į Rusijos, Skandinavijos šalių rinkas:

$$P_p = ((A_g \times P_5) \times K_5) \times R_d \quad (1)$$

Kur.

$P_p$  – prognozuojami pardavimai

$A_g$  - automobilių skaičius geografinėje aptarnaujamoje rinkoje;

$P_5$  – procentas automobilių senesnių nei 5 m., kuriems detalės ir kitos medžiagos galėtų būti perkamos GmbH „Eoltas Germany” parduotuvėse;

$K_5$ - vidutiniai metiniai automobilio (senesnio nei 5 m.) aptarnavimo detalių ir auto prie-iūros prekių kaštai geografinėje aptarnaujamoje rinkoje;

$R_d$  - rinkos dalis, kurią prognozuojama užimti per pirmus aktyvios veiklos metus (nustatoma remiantis eksporto vystymo patirtimi kitose rinkose).

Pirmiausiai nustatomas bendras automobilių skaičius Berlyne, Hamburge, Hanoveryje:

**33 lentelė.** Bendras automobilių skaičius Berlyne, Hamburge, Hanoveryje, vnt.

Miestas	Bendras automobilių skaičius, vnt.
Berlynas	1180000
Hamburgas	794618
Hanoveris	634219
VISO:	2608837

Remiantis statistiniais duomenimis:

Ag - automobilių skaičius geografinėje aptarnaujamoje rinkoje siekia 2608837 vnt.;

P5 – procentas automobilių senesnių nei 5 m., kuriems detalės ir kitos medžiagos galėtų būti perkamos GmbH „Eoltas Germany” parduotuvėse sudaro ne mažiau kaip 0,30 proc.;

K5- vidutiniai metiniai automobilio (senesnio nei 5 m.) aptarnavimo detalių ir auto priežiūros prekių kaštai geografinėje aptarnaujamoje rinkoje sudaro apie 300 eur.;

Rd - rinkos dalis, kurią prognozuojama užimti per pirmus aktyvios veiklos metus (nustatoma remiantis eksporto vystymo patirtimi kitose rinkose) sudarytų 0,03 proc.

Nustačius bendrą automobilių skaičių ir kitus rodiklius atliekami skaičiavimai:

$$Pp = ((2608837 \times 0,3 \text{ proc.}) \times 300 \text{ eur.}) \times 0,03 \text{ proc.} = 7043859,9 \text{ eur.}$$

Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad per pirmus aktyvios veiklos metus, t.y. kuomet pradedama aktyvi prekyba, būtų galima užimti 3 proc. rinkos. Tai leistų pasiekti 7 mln. eur. apyvartą. Užtikrinus 5 proc. pelno maržą, būtų gaunamas 352192,9 eur. pelnas. Atlikti skaičiavimai leidžia teigti, kad eksporto vystymas į Vokietijos rinką yra ekonomiškai naudingas ir perspektyvus. Svarbu yra užtikrinti kokybišką aptarnavimą ir aktyvų rėmimą, vykdyti tiesioginę komunikaciją su tiksliniais vartotojų segmentais.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. UAB „Eoltas” - įmonė prekiaujanti automobilių atsarginėmis detalėmis. Įmonė vysto didmeninę ir mažmeninę prekybą visų populiariausių automobilių gamintojų atsarginėmis dalimis. Ribotas Lietuvos rinkos dydis, stipri konkurencija bei poreikis plėsti savo veiklą siekiant masto ekonomijos formuoti poreikį įmonei vystyti eksporto veiklą. Eksporto plėtrai reikalingi teoriškai pagrįsti teoriniai eksporto vystymo strateginiai sprendimai.

2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, eksportas suvokiamas kaip įmonės gaminamos produkcijos, teikiamų paslaugų realizavimas užsienio rinkose siekiant iškeltų tikslų. Eksportas yra sisteminga veikla, kuri vykdoma pagal suformuluotą eksporto strategiją ir pasirinktus būdus, kuriais užtikrinama paskirstymo, rėmimo ir klientų aptarnavimo veikla. Skiriamas prekių, paslaugų ir kapitalo eksportas. Išanalizavus įvairius eksporto vystymo proceso modelius galima teigti, kad eksporto vystymas turėtų apimti tokius etapus kaip galimybių ir eksporto aplinkos vertinimas, tikslų ir strategijos formavimas, eksporto vykdymo sprendimų parinkimas ir taikymas. Išskiriamos trys eksporto būdai: tiesioginis, netiesioginis ir kombinuotas eksportas. Vystant eksportą įmonės svarbu įvertinti įvairias galimybes, atskirų būdų tinkamumą, galimybes pasiekti maksimalius rezultatus minimaliomis investicijomis. Apibendrinant marketingo komplekso sprendimus eksporto rinkoje, galima teigti, kad prekybinės įmonės atveju jie turėtų apimti 7 elementus: produktas; pasiskirstymas; kainodara; rėmimas; procesas; žmonės; fizinis akivaizdumas. Svarbu, kad šie elementai būtų vystomi sistemingai ir suderinami tarpusavyje. Remiantis teoriniais sprendimais sudarytas teorinis eksporto vystymo modelis susidedantis iš šių etapų: 1 etapas. Įmonės eksporto potencialo įvertinimas: 1.1.Motyvacija; 1.2.Įsipareigojimas; 1.3.Vidinio eksporto potencialo analizė; 1.4.Išorinio eksporto potencialo analizė. 2 etapas. Eksporto rinkų pasirinkimas: 2.1.Potencialių eksporto rinkų išskyrimas; 2.2.Pasirinktos rinkos įvertinimas; 3 etapas. Įmonės eksporto vystymo sprendimai užsienio rinkoje: 3.1.Įmonės eksporto tikslų formulavimas; 3.2.Įmonės eksporto strategijos pasirinkimas; 3.3.Marketingo komplekso sprendimai eksporto rinkoje. 4 etapas. Įgyvendinimas; 5 etapas. Kontrolė.

3. Siekiant ištirti įmonės eksporto vystymo galimybes, taikytos trys tyrimo metodikos (įmonės eksporto potencialo įvertinimo metodika; potencialių eksporto rinkų išskyrimo metodika; pasirinktos rinkos įvertinimo metodika). Tyrimų rezultatai atskleidė, jog įmonė turi stiprų vidinį ir išorinį potencialą eksporto veiklos vystymui. Užsienio rinkoje UAB „Eoltas” galėtų įgyti kompleksinius konkurencinius pranašumus, kuriuos sudarytų patraukli kainodara, platus į klientus orientuotas asortimentas, kokybiškas ir greitas aptarnavimas, nuosavo prekės ženklo produkcija. Išanalizavus ekspertų vertinimo rezultatus, nustatyta, kad įmonės eksporto vystymui patraukliausia yra Vokietijos rinka, kuriai būdingas ekonominis, politinis stabilumas, rinkos dydis, išvystyta automobilių kultūra, stipri konkurencija, palankios galimybės vystyti marketingo komplekso elementus. Vokietijos rinka turi didelį potencialą, joje yra palankios verslo vystymo sąlygos ir galimybės vystyti veiklą ateityje.

4. Remiantis tyrimų rezultatai pateikti šie eksporto vystymo strateginiai sprendimai UAB „Eoltas“.

- Vystant eksportą Vokietijos rinkoje rekomenduojamos dvi strategijos. Įėjimui į rinką siūloma pasirinkti dukterinės įmonės steigimo strategiją. Steigiamai įmonei siūloma suteikti pavadinimą GmbH „Eoltas Germany”. Rekomenduojama UAB „Eoltas” eksporto vystymo strategija - Intensyvaus eksporto vystymo strategija. Pirmame jos įgyvendinimo etape 2019 -2022 m.

rekomenduojama susikcentruoti ties elektroninės prekybos vystymu bei minimaliu fizinių parduotuvių – klientų aptarnavimo centrų tinklo sukūrimu strateginiuose Vokietijos miestuose. Elektroninės komercijos vykdymui siūloma sukurti atskirą elektroninę parduotuvę pavadinimu „eEoltas Germany”.

- Prekių asortimento formavimas: Rekomenduojama, kad Vokietijos rinkoje prekių asortimentas būtų orientuotas į vokiškų automobilių markių savininkus. Siūloma tokia UAB „Eoltas” asortimento struktūra Vokietijos rinkoje: alyvos; akumulatoriai; aušinimo sistema; degimo sistema; diržinės pavaros sistema; greičių dėžės sistema; sankabos sistema; stabdžių sistema; variklio dalys; ventiliacijos sistema; vairo mechanizmo sistema; valytuvai ir kitos detalės; autokosmetika.
- Paskirstymas: Siekiant sumažinti eksporto vystymo riziką Vokietijos rinkoje ir užtikrinti visos rinkos geografinę aprėpimą, siūloma vystyti elektroninę prekybą, kurios veiklą derinti su trimis daigafunkciniais klientų aptarnavimo centrais, kuriuos siūloma steigti regioniniuose miestuose ekonominiuose centruose Berlyne, Hamburge, Hanoveryje.
- Kainodara: Siūloma skverbiantis į naują Vokietijos rinką taikyti kombinuotą strategiją apjungiančią kaštais grįstą ir į konkurentus orientuotą kainodaros strategijas.
- Vieta: klientų aptarnavimo centrų steigimui parenkamos komerciniai veiklai patrauklios vietos, kuriuose siūloma nuomotis patalpas: Berlyne centrinėje miesto dalyje Erkner rajone Friedrichstr g. 22 A esančiame Rewe verslo centre; Hanoveryje - patalpos esančios Am Brabrinke 14,30519 Hannover, Wülfel. Tai komercinė – prekybinė zona, kurioje didelė koncentracija įvairaus profilio įmonių ir parduotuvių, taip pat sporto bei kultūros objektai. Hamburge - centrinėje miesto dalyje Erkner rajone Friedrichstr g. 22 esančiame Storc verslo centre komercinės paskirties patalpos.
- Rėmimas ir ryšiai su visuomene: GmbH „Eoltas Germany” ir „eEoltas Germany” elektroninės parduotuvės pristatymui Vokietijos rinkoje siūloma naudoti kompleksines rėmimo priemones orientuojantis į informacijos sklaidą ir aktyvios komunikacijos su tiksliniais segmentais palaikymą. Rekomenduojama maksimaliai išnaudoti internetinės reklamos priemonių suteikiamas galimybes. Ryšiams su visuomene ir komunikacijai su tiksliniais segmentais palaikymui siūloma naudoti socialinius tinklus, taip pat teikti specializuotus komercinius pasiūlymus atrinktoms įmonėms.
- Įgyvendinimas ir kontrolė: GmbH „Eoltas Germany” veiklos organizavimui rekomenduojama įdarbinti 12 darbuotojų, direktorių ir pardavimo vadybininkus. Rekomenduojama sudaryti funkcinio tipo organizacinę struktūrą apibrėžiant aiškias kiekvienos pareigybės funkcijas. Siūloma GmbH „Eoltas Germany” veiklos kontrolę įgyvendinti iš Lietuvos, GmbH „Eoltas Germany” direktorius kiekvieną savaitę turėtų teikti veiklos ataskaitas, konsultacijos ir sprendimų priėmimas turėtų būti vykdomas kasdieną su reikiama UAB „Eoltas” specialistais.
- Klientų aptarnavimo centrų įrengimas: Siekiant maksimaliai išnaudoti patalpų plotą rekomenduojama naudoti stelažų ir lentynų sistemas. Rekomenduojama kiekvienam klientų aptarnavimo centrui nupirkti po vieną naudotą automobilį.
- Eksporto vystymo sprendimų ekonominis pagrindimas: visi teikiami eksporto vystymo pasiūlymai yra pagrindžiami finansiniais skaičiavimais. Apskaičiavus bendrą GmbH „Eoltas Germany” eksporto veiklos organizavimo pradinių investicijų sumą 12 mėnesių, nustatyta, kad investicijos sudarys 347135,16 eur. Pagrindžiant investicijų naudingumą prognozuojami

pardavimai pagal numatomos aptarnauti rinkos talpumą, įvertinant, kad įmonei pavyks užimti 3 proc. rinkos. Tai leistų pasiekti 7 mln. eur. apyvartą. Užtikrinus 5 proc. pelno maržą, būtų gaunamas 352192,9 eur. pelnas. Atlikti skaičiavimai leidžia teigti, kad eksporto vystymas į Vokietijos rinką yra ekonomiškai naudingas ir perspektyvus.

Teikiamos **rekomendacijos** UAB „Eoltas“ vystant eksportą, vadovautis darbe pateikiami teoriniu eksporto vystymo strateginių sprendimų modeliu ir taikyti darbe pateiktus eksporto vystymo strateginius sprendimus.



## LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Albaum, G.S., Duerr, E. & Strandskov J. (2005). *International Marketing and Export Management* Pearson Education.
2. Albaum, G. S., Albaum, G. & Duerr E. (2008). *International Marketing and Export Management*. Pearson Education.
3. Almabekova, O. et al. (2015). *Management of the Export Potential of Machine Building Enterprise Strategy*. International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM. .
4. Baker, M. (2012). *The Marketing Book*. Routledge.
5. Bakanauskas, A. (2012). *Integrutosios marketingo komunikacijos*. Kaunas [2019-03-05]. Prieiga per internetą: <http://eltalpykla.vdu.lt:8080/xmlui/bitstream/handle/1/201/ISBN9789955127413.pdf?sequence=1>
6. Bernatonytė, D. (2011). *Tarptautinė prekyba: vadovėlis*. Kauno technologijos universitetas. – 2-oji patais. ir papild. laida. Kaunas : Technologija.
7. Blakeman, R. (2018). *Integrated Marketing Communication: Creative Strategy from Idea to Implementation*. Rowman & Littlefield.
8. Brady, D. L. (2014). *Essentials of International Marketing*. London: Routledge.
9. Branch, A.E (2013). *Export Practice and Management*. Springer US.
10. Branch, A. E. (2006). *Export Practice and Management*. Cengage Learning EMEA.
11. Bondarenko, V. (2015). The formation of a trading range: theoretical aspect. *Concept*, 16, 12-20
12. Brady, D.L. (2010). *Essentials of International Marketing*. M.E. Sharpe.
13. Chaffey, D. (2016). *Internet Marketing*. CTI Reviews. Cram101 Textbook Reviews.
14. Chaneta, I.(2010). Marketing: Packing and Branding. *Journal of Comprehensive Research*, 14 (2), 20-29
15. Chan, V.L. (2011). Strategies for companies entering new foreign markets. *Young scientist*, 7. (1), 121-124.
16. Chaffey, D. (2016). *Internet Marketing*. CTI Reviews. Cram101 Textbook Reviews.
17. Deliya, M.M. & Parma, B. J. (2012). Role of Packaging on Consumer Buying Behavior. *Global Journal of Management and Business Research*, 10, 1-12.
18. Dovzhenko, G. V. ir Shuniborova, A. I. (2015). Strategies for the exit of enterprises on external markets. *The Saurus*, 6, 61-64.

19. Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2007). *Business and competitive analysis– effective application of new and classic*. London: FT Press.
20. Fokina, D.A. (2014). Factors of formation of the export potential of a machine-building enterprise. *Modern problems of science and education*, 3,7-12
21. Gilaninia, S. et al. (2013). Internet Advertising and Consumer Behavior in the Purchase of Products. *Journal of Research and Development*, 1, (1), 45-52.
22. Griffin, R. W. (2006). *International business. A Managerial Perspective. Fourth Edition*. New Jersey: Pustay M.W.
23. Golštejn, G.J. & Kataev, A.V. (2009). *Marketing*. TPTY.
24. Havaladar, D. (2010). *Business Marketing: Text & Cases*, 3E. India: Tata McGraw-Hill Education.
25. Hyatt, P. (2015). *Greenfield investment strategies offer high risks and high rewards for highly motivated exporters*. Original article [2019-03-05]. Prieiga per internetą:<http://www.tradeready.ca/2015/fittskills-refresher/greenfield-investment-strategies-offer-high-risks-high-rewards-highly-motivated-exporters/>
26. Hollensen, S. (2008). *Essentials of Global Marketing*. London: Pearson Education.
27. Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. London: Pearson Education.
28. Hultman, M., Robson, M.J. & Katsikeas, C. S. (2009). Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, 17 (4), 1-23.
29. Išoraitė, M. (2016). Pakuotės įtaka vartotojų apsisprendimui pirkti. *Vadyba*, 1, 19-26.
30. Jakutis, A. (2007). Liukaitis, R. & Samulevičius, J. (2007) *Lietuvos eksporto plėtros veiksnių tyrimai*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
31. Julian, C. C. (2014). *Research Handbook on Export Marketing*. London: Edward Elgar Publishing.
32. Juščius, V. ir Baranskaitė, E. (2015). Internetinės rinkodaros tendencijos ir efektyvumo vertinimo kriterijai. *Regional Formation and Development Studies*, 2 (16), 44-53.
33. Krugman, P. (2009). *Factors of development of export potential*. M.: Dorchester, 2009, 215 p.
34. Lilien, G. L. & Grewal, R. (2012). *Handbook on Business to Business Marketing*. London: Edward Elgar Publishing.
35. Liučvaitienė, A. & Paleckis, K. (2011) *Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės*. Contemporary issues in business, management and education.
36. Lin, T.K. (2012). Features of the formation of an international company marketing mix. *Transport business*, 5, 58-61.

37. Matsakova, A.A. & Nikinova, Ya.I. (2018). Ways of entering enterprises for external markets. *Proceedings of the International Student Scientific Conference „Student Scientific Forum“*.
38. Miliauskas, G. ir Kalendienė, J. (2011) Lithuania export competitiveness before economic recession. *Business and Economic Horizons*, 4 (1), 40-51.
39. Nesbit, J. (2013). *International economic relations*. M.: Dorchester.
40. Shaoming. Z. (2009). *Export Marketing Strategy: Tactics and Skills That Work*. Business Expert Press.
41. Sukhikh, D.G. & Katz, V.M. (2015). Methods to assess an enterprise export potential. russian experience. *Bulletin of science of Siberia*, 2 (17).
42. Piercy, N. (2014). *Export Strategy: Markets and Competition (RLE Marketing)*. London: Routledge.
43. Pranulis, V. et.al. (2011). *Marketingas. 4-asis leid.* Vilnius: Garnelis.
44. Poplavskytė, R. ir Melnikas, B. (2014). Marketingas ir viešieji ryšiai, plėtojant kultūros įstaigų veiklą. *Verslas XXI amžiuje*, 17-19.
45. Railanmaa, K. (2017). *Success in the export business: Key steps for Lignell & Piispanen. Bachelor's Thesis*. Savonia.
46. Terjesen, S. & J. Hessels (2009). Varieties of export-oriented entrepreneurship in Asia'. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(3), 537–561.
47. Tintelnot, F. (2017). Global production with export platforms. *The Quarterly Journal of Economics*, 132, 157-209.
48. Travkina, I. (2015) *Veiksnių, lemiančių Lietuvos eksporto konkurencingumą, vertinimas*. Daktaro disertacija. Vilnius Technika.
49. Virvilaitė, R. (2007). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
50. Voronkova, O.N. (2016). The export development of enterprises in modern conditions: the strategic aspects. *Financial research*, (51), 102- 108.
51. Warrink, D. (2018). The Marketing Mix in a Marketing 3.0 Context. Essay [2019-03-05]. Prieiga per internetą: [https://essay.utwente.nl/67347/1/Warrink\\_BA\\_MB.pdf](https://essay.utwente.nl/67347/1/Warrink_BA_MB.pdf)
52. Zou, S. (2009). *Export Marketing Strategy– Tactics and Skills That Work*. Business Expert Press.
53. Балабанов, О.Г. (2014). *Оценка конкурентоспособности*. М.: ЭКСМО.
54. Ноздрева, Р.Б. (2005). *Международный маркетинг*. Экономика.
55. Русаков, Л.А. (2014). *Оценка экспортного потенциала предприятия*. М.: ЭКСМО.

Informaciniai šaltiniai:

56. Bekke, H. (2018). 2018 Germany: Total Number of Registered Cars [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.best-selling-cars.com/germany/2018-germany-total-number-registered-cars/>
57. Bekke, H. (2019). 2019 Germany: Total Number of Registered Cars by Brand. [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.best-selling-cars.com/germany/2019-germany-total-number-of-registered-cars-by-brand/>
58. Colliers International Hamburg GmbH, 2019 [2019-05-05]. Prieiga per internetą: [https://www.immobilienscout24.de/expose/96935067?referrer=com\\_otp\\_search#/](https://www.immobilienscout24.de/expose/96935067?referrer=com_otp_search#/)
59. DE2: Didžiausi Vokietijos miestai - gyventojų skaičius 2007 ir 2010 metais, 2013. [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.de2.lt/naudinga-informacija/lentel%C4%97s/803-did%C5%BEiausi-vokietijos-miestai-gyventoj%C5%B3-skai%C4%8Dius>
60. Economic forecast for Germany, 2018. [2019-05-05]. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/germany/economic-forecast-germany\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/germany/economic-forecast-germany_en)
61. Google Maps, 2019. [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.google.com/maps>
62. GmbH „Gründung“, 2019. [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.starting-up.de/gruenden/rechtsformen/gmbh-gesellschaft-mit-beschaenker-haftung/gmbh-gruendung-kosten.html>
63. GmbH „Autopoint Nordhausen“, 2019. [2019-05-05]. Prieiga per internetą: Mobile.de
64. GmbH „ImmoMea“, 2019. [2019-05-05]. Prieiga per internetą: [https://www.immobilienscout24.de/expose/98969709?referrer=comsearch\\_OTP\\_expose\\_surrounding#/](https://www.immobilienscout24.de/expose/98969709?referrer=comsearch_OTP_expose_surrounding#/)
65. GmbH „Meinex“ Tegometal keturių aukštų prekybos lentyna, 2019 [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.meinex.de/>
66. GmbH „Meinex“ Gondolinis stelažas, 2018 [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.meinex.de/gondelregale-gebraucht?c=21>
67. GmbH „Meinex“, 2019 [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.meinex.de/>
68. Sirius Facilities GmbH, 2019 [2019-05-05]. Prieiga per internetą: [https://www.immobilienscout24.de/expose/111244186?referrer=EXPO\\_SIMILAR\\_OBJECT#/](https://www.immobilienscout24.de/expose/111244186?referrer=EXPO_SIMILAR_OBJECT#/)
69. Statistikos departamentas: automobilių skaičiaus statistika. Vilnius: Statistikos departamentas [2019-03-05]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S5R011#/>
70. Statista: Bestand an Personenkraftwagen (Pkw) in Hamburg von 2008 bis 2019\*, 2019. [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/255132/umfrage/bestand-an-pkw-in-hamburg/>

71. Topregal, 2019 [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <http://www.hauspo.de/holzhaus-schlussfertig-preis/holzhaus-schlussfertig-preis-genial-5696-5-8m-lagerregal-400cm-hoch-80cm-tief-mit-2-ebenen-inkl-stahlboeden/>
72. UAB „Eoltas” prekių katalogas [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <https://e-shop.eoltas.lt/Dirzines-pavaros-sistema/#autobegin>
73. UAB „Eoltas” finansinė veiklos ataskaita, 2019
74. UAB „Eoltas“ veiklos ataskaita 2018 m. UAB „Eoltas”, 2019
75. UAB „Eoltas“ paskirsdtymo tinklas, 2019 Kaunas [2019-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1L4K8r72QZnO9H8L6V1lmNXhvmgQ&ll=55.92968028646407%2C9.878755518749927&z=5>

## **PRIEDAI**

### I tyrimo metodika: Įmonės eksporto potencialo įvertinimas

Gerbiamas respondente, dėkoju, kad dalyvaujate šiame tyrime. I tyrimo dalis yra skirta UAB „Eoltas“ eksporto potencialo įvertinimui. Jums pateikiami klausimai, kurių dalis yra atviri, kituose reikia atlikti įvertinimą. Atsakant į atvirus klausimus prašau pateikti Jūsų kompetencija ir žiniomis pagrįstą atsakymą. Vertinimą atlikite 5 balų skalėje.

1. Ar UAB „Eoltas“ svarbu vystyti produkcijos eksportą?

.....

.....

.....

2. Kokie motyvai formuoja UAB „Eoltas“ produkcijos eksporto vystymo poreikį?

.....

.....

.....

3. Įvertinkite UAB „Eoltas“ vadovybės motyvaciją vystyti eksportą:

Labai stipri	Stipri	Vidutiniška	Silpna	Nėra motyvacijos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Įvertinkite UAB „Eoltas“ išteklių pakankamumą eksporto vystymui:

	Pilnai pakanka	Pakanka	Vidutiniškai pakanka	Nepakanka	Visai nepakanka
Žmogiškieji ištekliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Techniniai ištekliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansiniai ištekliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Jūsų vertinimu UAB „Eoltas“ vadovaujantis personalas turi pakankamai patirties vystant eksportą? (pakankamai, nepakankamai)

Pilnai pakanka	Pakanka	Vidutiniškai pakanka	Nepakanka	Visai nepakanka
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ar UAB „Eoltas“ prekių asortimentas turėtų paklausą užsienio rinkose?

.....

.....

.....

7. Vystant eksportą UAB „Eoltas“ turėtų modifikuoti savo asortimentą? (neturėtų, reikalinga dalinė asortimento modifikacija pagal pasirinktos rinkos specifiką, turėtų pilnai modifikuoti)

.....

.....

.....

8. Kokius UAB „Eoltas“ asortimento konkurencinius pranašumus išskirtumėte?

Platus asortimentas	Lanksčios kainos	Orientacija į tikslinius vartotojų segmentus	Jokių privalumų	Kita..... ..... ..... .....
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Įvertinkite UAB „Eoltas“ veiklos efektyvumą pagal žemiau pateikiamus kriterijus:

	Labai efektyvi	Efektyvi	Vidutiniškai efektyvi	Neefektyvi	Visai neefektyvi
Darbo organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertės grandinių kūrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santykių su verslo partneriais vystymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asortimento plėtra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paskirstymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kainodara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryšų su visuomene palaikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Jūsų nuomone UAB „Eoltas“ yra inovacijoms imli organizacija?

.....  
 .....  
 .....

11. Ar UAB „Eoltas“ pozicijos Lietuvos rinkoje yra stabilios, įmonė galės susitelkti į eksporto vystymą naujose rinkose (-ose)?

.....  
 .....  
 .....

12. Kokius konkurencinius pranašumus UAB „Eoltas“ galėtų įgyti užsienio rinkoje?

.....  
 .....  
 .....

Dėkoju...

Prašau pereikite prie II tyrimo dalies: Potencialių eksporto rinkų išskyrimas



## Įmonės eksporto potencialo įvertinimo rezultatų suvestinė ir transkripcija

Kl.nr.	Atsakymai ir jų dažniai						
	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu				
1	4	27	0				
Informantas nr. 8: Būtina, nes LT rinka yra ribota dėl žmonių ir auto skaičiaus Informantas nr. 17: Be abejonės. Eksporto šaka įmonei padeda generuoti papildomas pajamas, gerinti rodiklius pagal atskirus prekinis ženklus. Metų gale tai pavirsta didesniais bonusais.							
2	Apyvartos didinimas	Pelno didinimas	Eksporto rinkų perspektyvos	Ribota vidaus rinka	Įvaizdžio formavimas	Žinomumo didinimas	Kita
	16	8	14	12	4	6	10
Informantas nr. 15: Nelikvidų išsivalymas; sandėlio apyvartumo gerinimas Informantas nr. 16: Begalinis eksporto rinkų potencialas ir ribotas vietinių rinko potencialas							
3	Labai stipri	Stipri	Vidutiniška	Silpna	Nėra motyvacijos		
	2	6	18	1	4		
4.		Pilnai pakanka	Pakanka	Vidutiniškai pakanka	Nepakanka	Visai nepakanka	
Žmogiškieji ištekliai		4	4	16	7	0	
Techniniai ištekliai		8	10	4	9	0	
Finansiniai ištekliai		10	10	1	9	1	
5	Pilnai pakanka	Pakanka	Vidutiniškai pakanka	Nepakanka	Visai nepakanka		
	2	13	9	0	7		
6	Turėtų paklausą	Paklausą turėtų dalis asortimento		Neturėtų paklausos			
	27	4		0			
7	Nereikalinga asortimento modifikacija	Reikalinga dalinė asortimento modifikacija pagal pasirinktos rinkos specifiką		Reikalinga pilna modifikacija			
	10	14		7			
Informantas nr. 4: reikalinga dalinė asortimento modifikacija pagal pasirinktos rinkos specifiką Informantas nr. 6: Priklausomai nuo rinkų į kurias eina. EU šalių asortimento pakanka, NVS reikėtų modifikuoti Informantas nr. 11: Daugiau demesio skirti nuosavam EGT ženklui							
8	Platus asortimentas	Lanksčios kainos	Orientacija į tikslinius vartotojų segmentus	Jokių privalumų	Kita		
	16	12	8	6	8		
9		Labai efektyvi	Efektyvi	Vidutiniškai efektyvi	Neefektyvi	Visai neefektyvi	
Darbo organizavimas		6	1	18	2	4	
Vertės grandinių kūrimas		6	1	15	7	2	
Santykių su verslo partneriais vystymas		4	14	10	2	1	
Asortimento plėtra		4	8	12	7		
Paskirstymas			21	8	1	1	
Kainodara		1	12	16	1	1	
Rėmimas		2	6	7	6	10	
Ryšų su visuomene palaikymas		1	8	12	4	6	

<b>Kl.nr.</b>	<b>Atsakymai ir jų dažniai</b>						
10	Imli inovacijoms	Dalinai imli	Neimli				
	14	10	7				
11	Įmonės pozicijos yra stabilios, galės susitelkti į eksporto vystymą naujoje rinkoje		Dalinai stabilios	Nestabilios			
	24		5	2			
12	Asortimentas	Kainodara	Lankstumas, gebėjimas prisitaikyti	Stiprios derybinės pozicijos su tiekėjais	Nuosavas prekės ženklas	Kokybiškas klientų aptarnavimas	Kita
	14	10	6	8	8	14	6
<p>Informantas nr. 1: Eolto vardo žinomumas, apyvartos augimas ir pan.</p> <p>Informantas nr. 3: Dar platesnį asortimentą; Dar geresnes kainas; Didelius pardavimo kiekius;</p> <p>Informantas nr. 4: Priklausomai nuo rinkos, kai kuriose jokių neturi pranašumu, kai kuriose pristatymo greitis, asortimentas.</p> <p>Informantas nr. 8: kaina; EGT prekinis ženklas; geri santykiai ir patirtis besivystančiose rinkose</p> <p>Informantas nr. 14: Pagerės užsakymų išpildymas visiems klientams; bus galima pasiderėti su tiekėjais dėl didesnių nuolaidų;</p> <p>Informantas nr. 17: Užsienio rinkoje jau dabar gan populiarus EOLTO privatus brendas "EGT". Užsienio prekyba reikėtų sieti su paminėto prekinio ženklo vystymu.</p>							

## II tyrimo metodika: Potencialių eksporto rinkų išskyrimas

Potencialių eksporto rinkų išskyrimui atlikti naudojamas Piercy (2014) eksporto rinkų vertinimo kriterijų kompleksas. Atskirų kriterijų vertinimą atlikite 5 balų vertinimo skalėje: 5 balai skiriami aukščiausiam teigiamam įvertinimui, 1 balas skiriamas žemiausiam neigiamam įvertinimui.

Rinkos kriterijai	Rinka				
	Vokietija	Lenkija	Slovakija	D.Britanija	Kazachs- tanas
<b>Dydis</b>					
Eksporto rinkos dydis					
Pasiūlos ir paklausos santykis					
Užsienio rinkos panašumas su vietine rinka					
Užsienio rinkos panašumai su kitomis rinkomis, kuriose įmonės vysto eksportą					
<b>Stabilumas</b>					
Ekonominis rinkos stabilumas					
Politinis regiono stabilumas					
Galimybė patenkinti vartotojų poreikius					
<b>Konkurentai</b>					
Konkurencijos intensyvumas					
Stambių rinkos dalyvių aktyvumas					
Smulkių rinkos aktyvumas					
Pagrindiniai rinkos veiksniai:					
<b>Produkto politika</b>					
Esamų produktų pritaikymo užsienio rinkai galimybės					
Radikalių asortimento modifikavimo poreikis					
<b>Kainodaros politika</b>					
Galimybė nustatyti aukštesnes, nei vietinėje rinkoje, pardavimo kainas					
Galimybė užsienio rinkoje konkuruoti kaina					
Galimybė taikyti diferencijuotas kainodaros strategijas					
<b>Paskirstymo politika</b>					
Tiesioginio paskirstymo galimybės					
Netiesioginio paskirstymo					

galimybės					
Investicijų į paskirstymo kanalus poreikis					
Marketingo komunikacijos					
Kalbos barjeras					
Galimybė naudoti įvairias rėmimo ir komunikacijos priemones užsienio rinkoje					
Investicijų į marketingo komunikacijas poreikis					
Vidutinis vertinimo balas:					

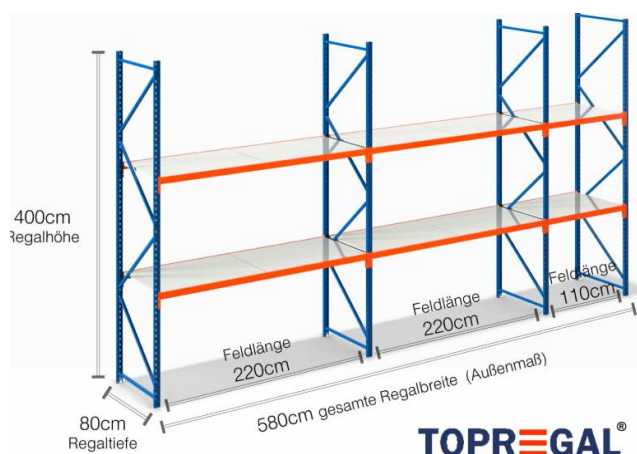
## Siūlomi naudoti stelažai



Tegometal keturių aukštų prekybos lentyna

Gondolinis stelažas

**1 pav.** Tegometal keturių aukštų prekybos lentyna ir gondolinis stelažas (GmbH „Meinex“, 2019, 2018)



**2 pav.** Topregal stelažas 580 x 400 x 80 cm. (Topregal, 2019)

## Siūlomos naudoti transporto priemonė

**Fiat Fiorino 1.3 Multijet 1.  
Hand/EURO5**

**2.990 € (Brutto)**  
2.513 € (Netto) 19,00% MwSt.

[Finanzierung berechnen](#)



Fiat Fiorino 1.3 Multijet, EURO5 (GmbH „Autopoint Nordhausen“, 2019)