

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMAS

Magistrantas Robertas Mikoliūnas
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

| | |
|--|---|
| <p>ĮMONĖS ĮEJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KLIŪTYS (AB „DOLOMITAS“ ATVEJO ANALIZĖ)</p> <p>LIETUVIŲ KALBA</p> | <p>OBSTACLES TO THE IMPLEMENTATION OF THE COMPANY'S FOREIGN MARKET ENTRY STRATEGY (CASE STUDY OF DOLOMITAS AB)</p> <p>ANGLŲ KALBA</p> |
|--|---|

Darbo vadovas Doc. Dr. Virginijus Tamaševičius

(mokslinis darbo vadovo laipsnis,
pedagoginis mokslo vardas, vardas,
pavardė)

Vilnius, 2022

TURINYS

| | |
|--|----|
| ĮVADAS | 4 |
| 1. ĮMONĖS ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KLIŪČIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS | 7 |
| 1.1. Įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos koncepcija | 7 |
| 1.1.1. Įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos esmė ir svarba..... | 7 |
| 1.1.2. Įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos sudėtis..... | 10 |
| 1.2. Įmonės įėjimo į užsienio rinką skatinantys ir stabdantys veiksniai | 11 |
| 1.2.1. Įmonės įėjimo į užsienio rinką motyvai | 11 |
| 1.2.2. Įmonės įėjimo į užsienio rinką barjerai | 16 |
| 1.3. Užsienio rinkos pasirinkimas..... | 19 |
| 1.3.1. Užsienio rinkos pasirinkimo reikšmė..... | 19 |
| 1.3.2. Moksliniai požiūriai į užsienio rinkos pasirinkimą..... | 20 |
| 1.4. Įėjimo į užsienio rinką metodai ir jų pasirinkimas..... | 23 |
| 1.4.1. Įėjimo į užsienio rinką metodų įvairovė..... | 23 |
| 1.4.2. Įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimas | 25 |
| 2. AB „DOLOMITAS“ ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ STRATEGIJOS TYRIMO METODOLOGIJA | 29 |
| 2.1. Teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką modelis | 29 |
| 2.2. Tyrimo etapai ir metodai..... | 31 |
| 3. AB „DOLOMITAS“ ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ STRATEGIJOS TYRIMAS: LATVIJOS RINKOS ATVEJO ANALIZĖ..... | 38 |
| 3.1. AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką atvejo pristatymas..... | 38 |
| 3.1.1. AB „Dolomitas“ pardavimų Latvijoje analizė | 38 |
| 3.1.2. AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką strategijos analizė..... | 41 |
| 3.2. Veiksnių poveikis AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką strategijai | 45 |
| 3.2.1. Išorinių veiksnių analizė..... | 45 |
| 3.2.2. Vidinių veiksnių poveikis AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką strategijai | 49 |
| 3.3. AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką kliūtys ir jų įveikimo galimybės..... | 54 |
| IŠVADOS..... | 58 |
| LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS | 59 |
| SANTRAUKA | 63 |
| SUMMARY | 64 |
| PRIEDAI | 65 |
| 1 priedas Struktūrizuoto interviu su AB „Dolomitas“ valdybos pirmininku ir generaliniu direktoriumi klausimynas | 66 |

| | |
|---|----|
| 2 priedas Struktūrizuoto interviu su AB „Dolomitas“ komercijos ir importo eksporto direktoriumi klausimynas | 67 |
| 3 priedas Struktūrizuoto interviu su AB „Dolomitas“ klientais Latvijoje klausimynas | 68 |
| 4 priedas AB „Dolomitas“ produkcijos asortimentas | 69 |
| 5 priedas Interviu su AB „Dolomitas“ valdybos pirmininku ir direktoriumi transkripcija | 71 |
| 6 priedas Interviu su AB „Dolomitas“ komercijos direktoriumi ir importo eksporto direktoriumi transkripcija | 76 |
| 7 priedas Interviu su pagrindinių AB „Dolomitas“ klientų atstovais | 81 |

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Šiuolaikiniame globaliame pasaulyje, kuomet daugelyje rinkų vyrauja didelė konkurencija, vis daugiau įmonių renkasi internacionalizavimą ir ieško būdų skverbtis į kitų šalių rinkas. Tarptautinės prekybos statistiniai duomenys byloja apie nuosekliai didėjančius įmonių internacionalizavimo mastus. Jatuliavičienė (2009) laiko tarpą nuo 1950 iki 2005 metų vadina istoriškai beprecedenčiu, nes pasaulinės prekybos apimčių augimas viršijo 27 kartus, tuo tarpu, kai pasaulio bendrasis vidaus produktas (BVP) per tą patį laikotarpį išaugo tik 8 kartus. Tam įtakos daugiausiai turėjo tarptautinės prekybos liberalizavimas. Daugelis pasaulio valstybių suprato, kad prekybos liberalizavimas yra viena iš svarbiausių normalaus ekonomikos funkcionavimo sąlygų, kas nulėmė valstybių politikų reformas ir taip skatino tarptautinės prekybos plėtrą. Kita vertus, 2020 metais prasidėjusi koronaviruso pandemija neigiamai veikė tarptautinės prekybos mastus, kurie 2020 metais susitraukė 5,3 proc. (World Trade Organization, 2021). Neigiamas sveikatos krizės poveikis tarptautinei prekybai byloja apie naujus sunkumus, su kuriais susiduria įmonės, siekiančios įsitvirtinti užsienio rinkoje.

Ėjimo į užsienio rinkas klausimas yra ypatingai aktualus smulkesnių šalių atstovams, nes tokiose šalyse vidinė rinka yra labai ribota ir neužtikrina reikiamos plėtros. Lietuvos verslo įmonės daugelyje sektorių taip pat susiduria su ribotos vietinės rinkos problema ir siekdamos didinti savo potencialą, vystyti veiklą bei didinti veiklos veiksmingumą, įmonės priverstos ieškoti naujų užsienio rinkų bei rinktis įsitvirtinimo ir išsilaikymo jose būdų. Sėkmingas skverbimas į užsienio rinkas leidžia Lietuvos įmonėms ne tik didinti pardavimus, bet ir mazo ekonomikos dėka minimizuoti išlaidas, didinti produktyvumą, mažinti verslo rizikas ir taip stiprinti savo konkurencinius pranašumus.

Žinoma, kad naujų rinkų atradimas ir įsitvirtinimas jose kelia daugybę sunkumų ir vietiniame lygyje, tačiau keliantis į užsienio rinkas atsiranda žymiai daugiau specifinių veiksnių, kurie yra sunkiau kontroliuojami. Dėl šios priežasties siekiant, kad įmonės internacionalizavimo procesas vyktų sklandžiai, svarbu iš anksto paruošti įėjimo į užsienio rinką strategiją, kuri apibrėžtų rinkos pasirinkimo metodiką, nusakytų įsitvirtinimo rinkoje metodus bei tolimesnės veiklos užsienio rinkoje taktiką. Tik strateginiai sprendimai ir sisteminis požiūris į internacionalizavimo procesą gali užtikrinti sėkmingą plėtrą užsienio rinkoje. Kita vertus, net ir ruošiant įėjimo į užsienio rinką strategiją, susiduriama su daugybiniais klausimais: kokią užsienio rinką ir kodėl pasirinkti? Kokį skverbimosi į užsienio rinką metodą taikyti? Kaip užtikrinti įsitvirtinimo užsienio rinkoje nuoseklumą? Ir pan. Kuo atsakymai į šiuos klausimus bus taisyklingsni, tuo skverbimas į užsienio rinką bus sėkmingesnis. Dėl šios priežasties viso pasaulio mokslininkai ir verslo atstovai jau daugelį metų aktyviai nagrinėja įmonės įėjimo į užsienio rinką

strategijos temą, tačiau vis dėl to dėl reiškinio kompleksiško ir daugiaspektiško nėra sukurta vieningos, visiems įmonėms tinkamos strategijos rengimo metodikos.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Įmonių internacionalizacijos tema plačiai analizuojama jau kelis dešimtmečius. Per šį laikotarpį sukurta daugybė teorijų aiškinančių įėjimo į užsienio rinką motyvus, modelių nagrinėjančių užsienio rinkos bei įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimą. Shaw (2015), Michalski (2015) ir Koch (2001) nagrinėjo įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos rengimo procesą, išskyrė strategijos sudėtines dalis. Hymer (1960), Kacker (1985), Treadgold, Davies (1988), Porter (1986), Williams (1992), Dunning (1993), Cuervo-Cazurra, Narula, Un (2015), Van Tulder (2015) didelį dėmesį skyrė skverbimosi į užsienio rinkas motyvų nagrinėjimui. Mokslininkai nustatė daugybę priežasčių, kurios lemia įmonių sprendimą eiti į naujas rinkas ir jas suklasifikavo. Įėjimo į užsienio rinką kliūčių klausimą plačiai išanalizavo Leonidou (2004) Pehrsson (2009), Arteaga-Ortiz ir Fernández-Ortiz (2010), Sekliuckienė (2013) Costa Júnior et al. (2019), Costa Júnior, Rezende, Santos Cabral (2021) analizavę įėjimo į užsienio rinką barjerų klausimą, nustatė pagrindines kliūtis, kurios gali trukdyti įmonei sėkmingai įsitvirtinti užsienio rinkoje. Plačiausiai analizuojama internacionalizacijos sritis yra įėjimo į užsienio rinką metodų pasirinkimas. Pan, David (2000) suskirstė visus įėjimo į užsienio rinką metodus pagal įmonės nuosavybės lygį, o Michalski (2015) šiuos metodus grupuoja pagal įmonės įsitraukimą. Johanson, Vahlne (1977) ir Hill, Hwang, Kim (1990) išskyrė veiksnius, kurie turi įtakos metodo pasirinkimui, o Spivakovska ir Suwaidi (2016) pasiūlė metodiką kuri padeda įvertinti vidinius ir išorinius veiksnius bei pasirinkti tinkamiausią metodą.

Darbo naujumas. Nors mokslininkai visame pasaulyje plačiai analizuoja įvairias įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos sritis ir nuosekliai dėsto įėjimo į užsienio rinką motyvus ir kliūtis, užsienio rinkos pasirinkimą bei analizuoja įėjimo į užsienio rinką metodus, tačiau vis dar trūksta tyrimų analizuojančių nesėkmingą plėtrą užsienio rinkoje, todėl šiame darbe pagrindinis dėmesys bus skiriama būtent šiai problemai.

Darbo problema – kokios priežastys lemia nesėkmingą plėtrą užsienio rinkoje ir kaip to išvengti?

Darbo tikslas – atlikus mokslinių tyrimų analizę, parengti teorinį įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos ir jos įgyvendinimo kliūčių modelį bei įvertinti jį, analizuojant AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos į rinką atvejį.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus mokslinės literatūros lyginamąją analizę, apibrėžti įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos įgyvendinimo kliūtis.
2. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, parengti įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos ir jos įgyvendinimo kliūčių modelį.

3. Pritaikius parengtą modelį, išanalizuoti AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką atvejį, išskirti pagrindines strategijos įgyvendinimo kliūtis bei numatyti jų įveikimo galimybes.

Darbo metodai: lyginamoji analizė, dedukcija, indukcija, analogija ir modeliavimas, atvejo analizė, pusiau struktūrizuotas interviu su AB „Dolomitas“ darbuotojais ir klientais iš Latvijos.

Darbo struktūra. Magistro baigiamasis darbas susideda iš 3 dalių. Pirmoji darbo dalis skirta teorinei temos analizei. Atliekant mokslinių šaltinių įmonės įėjimo į užsienio rinką tematika lyginamąją analizę, buvo detalizuota įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos koncepcija, užsienio rinkos ir įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimo ypatumai. Ypatingas dėmesys teorinėje darbo dalyje skirtas įmonės įėjimo į užsienio rinką skatinančių ir stabdančių veiksnių nagrinėjimui. Teoriškai pagrindžius įmonės įėjimo į užsienio rinką strategiją ir kliūtis, antroje darbo dalyje buvo parengtas teorinis modelis nusakantys pagrindinius strategijos aspektus bei detalizuojantis barjerus. Šio modelio praktinį funkcionavimą buvo siekiama įvertinti AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką pavyzdžiu, todėl antroje darbo dalyje taip pat parengta tyrimo metodika. Trečioje darbo dalyje atliekama atvejo analizė ir ieškoma atsakymų į iškeltus tyrimo klausimus: kokie išoriniai ir vidiniai veiksniai nulėmė AB „Dolomitas“ nesėkmę Latvijos rinkoje? Apibendrinant tyrimo rezultatus, apibrėžiami AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką strategijos įgyvendinimo kliūtys ir numatomos jų įveikimo galimybės.

1. ĮMONĖS ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KLIŪČIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos koncepcija

1.1.1. Įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos esmė ir svarba

Pasaulio rinkos suteikia įmonėms galimybę pasinaudoti savo lyginamaisiais pranašumais taikant tarptautines horizontalios integracijos strategijas, pagal kurias jos gali parduoti turimus produktus užsienio rinkose (Tang, Yu, 1990). Smith, Ogutu, Munjuri, Kagwe (2021) atkreipia dėmesį į tai, kad globalizacija leido įmonėms užsienio rinkose pristatyti naujus produktus, unikalius išteklius, žmogiškuosius įgūdžius ir valdymo metodus, tačiau, kaip paaiškina (Tang, Yu, 1990) įmonei, bandančiai įsitvirtinti tarptautiniu mastu, itin svarbu pasirinkti tinkamą strategiją, kuri užtikrins sėkmingą produktų pateikimą užsienio rinkai

Valentinavičius (2009) atlikęs skirtingų mokslininkų pateikiamus strategijos termino apibrėžimus nurodo, kad „strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje“. (p. 131). Šis apibrėžimas detaliai apibrėžia strategijos esmę ir nusako jos sudėtį. Apibrėžime pabrėžiama, kad strategija rengiama ilgam laikotarpiui, kuris yra griežtai apibrėžiamas, be to, ji turi būti orientuota į organizacijos tikslų siekimą ir remtis jos turimais vidiniais ištekliais, tačiau kartu atsižvelgti ir į išorinius veiksnius, kurie vienaip ar kitaip veikia organizaciją. Atsižvelgiant į šį apibrėžimą galima teigti, kad įmonės įėjimo į užsienio rinką strategija turėtų atsižvelgiant į įmonės išteklius ir užsienio rinkos aplinkos veiksnius numatyti įmonės tikslus ir veiklos kryptį rinkoje, į kurią skverbiasi įmonė.

Mintzberg (1987) strategijos esmę aiškina per 5P modelį. Mokslininkas nurodo, kad strategija gali būti suvokiama, kaip 5P visuma. (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Strategijos 5P modelis.

| Eil. Nr. | Pavadinimas | Paaškinimas |
|----------|---|--------------------------------------|
| 1P | Planas (<i>ang. plan</i>). | Apima įmonės ilgalaikį veiksmų planą |
| 2P | Gudrybė (<i>angl. ploy</i>); | Apima konkurentų pergudravimą |
| 3P | Šablonas, modelis (<i>ang. pattern</i>); | Apima nuoseklią, ilgalaikę elgseną |
| 4P | Pozicija rinkoje (<i>angl. position</i>); | Nusako įmonės pozicija rinkoje |
| 5P | Perspektyva (<i>angl. perspective</i>). | Apima įmonės grėsmes ir galimybes |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Mintzberg, 1987.

Nors Mintzberg (1987) pasiūlytas 5P strategijos modelis yra gerai pripažintas ir plačiai naudojamas, tačiau pastaruoju metu jis vis labiau kritikuojamas. Modelis laikomas pasenusiu ir neatitinkančiu šiuolaikinę, greitai besikeičiančią aplinką, kuri reikalauja labiau kūrybinių sprendimų. Prasetyo, Lo, (2016) atlikę modelio ir praktinio pritaikomumo analizę, prieina išvados, kad modelis neatitinka šiuolaikinių verslo sąlygų ir turėtų būti patobulintas. Mokslininkai pabrėžia, kad tobulinant modelį būtina atsižvelgti į naujausias ekonomines tendencijas bei sparčius technologinius pokyčius. Siekiant geriau suprasti strategijos esmę ir tikslingiau taikyti šį modelį praktinėje veikloje siūlomas atnaujintas 5P strategijos modelis, kuri apima planą, paradigmą, platformą, pajamas ir partnerystę.

Pirmasis „P“ yra planas. Strategija reiškia rašytinį planą, kurį parengė aukščiausioji vadovybė, įtraukdama visus vadovavimo lygius. Planavimo etapo rezultatas tai strateginis planas. Kiekvienas planas gali turėti ilgalaikį ir trumpalaikį laikotarpį. Turint strateginį planą, būtina jį gerai iškomunikuoti įmonės viduje, todėl planas tampa paradigma, kuri įkvepia visus įmonės darbuotojus dirbti produktyviai ir siekti įmonės tikslų. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti savo vaidmenį kasdien vykdant įmonės misiją. Kuomet strateginiu planu remiasi kiekvienas įmonės darbuotojas, strategija gali tapti platforma, kur kiekvienas veiksmas ir elgesys, susijęs su ta pačia žinute. Taip formuojamas įmonės įvaizdis ir reputacija. Įmonė turėdama gerą reputaciją, galės pritraukti talentingus darbo išteklius, kas savo ruožtu užtikrins gerą finansinį rezultatą, kas savo ruožtu užtikrina ketvirtąjį „P“ – pajamas. Geresnių pajamų pranašumas yra didesnė potenciali partnerystė. (Prasetyo, Lo, 2016).

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad dalis mokslininkų (Lindsay, Antoniou, 2016; Spivakovska, Suwaidi, 2016; Shen, Puig, Paul, 2017 ir kt.) įmonės įėjimo į užsienio rinką strategiją vadina įėjimo į rinką metodus ar būdus (*angl. market entry modes*). Tai nėra visiškai tikslingas požiūris, nes kaip parodė strategijos sąvokos analizė, strategija yra daug platesnė, nei vieno metodo pasirinkimas. Atitinkamai įėjimo į užsienio rinką strategija turėtų apimti ne tik metodo, kuriuo einama į užsienio rinką pasirinkimą, bet ir įmonės ilgalaikių ir vidutinės trukmės tikslų užsienio rinkoje nusistatymą, pačios rinkos pasirinkimą, jos analizę bei suderinimą su įmonės turimais vidiniais ištekliais. Atsižvelgiant į tai įėjimo į užsienio rinką terminas yra daug platesnis ir Smith, Ogutu, Munjuri, Kagwe (2021) teigimu, reiškia strateginius sprendimus ir pasirinkimus, į kuriuos įmonė atsižvelgia ketindama patekti į tarptautinę rinką. Šis įėjimo į užsienio rinką strategijos apibrėžimas yra labai lakoniškas, tik bendriausia prasme perteikia skverbimosi į užsienio rinką strategijos esmę, tuo tarpu, kai Gutiérrez ir Jáuregui Machuca (2017) pateiktame apibrėžime sukonkretinama strategijos paskirtis. Mokslininkai nurodo, kad „įėjimo strategija yra metodas, kurį įmonės naudoja inicijuodami verslą užsienio šalyse, prisiimdamos institucinį įsipareigojimą, kuris leidžia produktams, technologijoms, žmogiškiesiems įgūdžiams ir kitiems

ištekliais patekti į užsienio rinką“ (Gutiérrez ir Jáuregui Machuca, 2017, p. 1)“. Šis apibrėžimas akcentuoja, kad ėjimas į užsienio rinką galimas ne tik norint pasiūlyti jai tam tikrą produktą, bet ir kitus įmonės turimus išteklius.

Pasak Valentinavičiaus (2009), strategijos dėka įvairūs veiksmai susiejami ir suderinami tarpusavyje į vieną visumą ir taip pasiekiamas geresnis veiklos rezultatas. Daugelis mokslininkų (Mintzberg, 1987; Porter, 1990; Valentinavičius, 2009; Prasetyo, Lo, 2016 ir kt.) sutinka, kad strategijos rengimas yra nepaprastai svarbus kiekvienai organizacijai, nes sėkmingai parengta strategija užtikrina geresnę rinkos dalies išlaikymą, kokybiškesnę vartotojų poreikių tenkinimą, didesnę ekonominę naudą. Strategijos rengimo metu vadovybė skatinama mąstyti analitiškai, kritiškai vertinti įmonės aplinką ir taip geriau apsisaugoti nuo galimų išorinės aplinkos grėsmių bei numatyti veiklos perspektyvas. Smith, Ogutu, Munjuri, Kagwe (2021) pabrėžia, kad strategiją, kurią įmonė pasirenka skverbimuisi į naują rinką yra nepaprastai svarbi ir daro didelę įtaką bendriems įmonės veiklos rezultatams.

Pasidaro aišku, kad įmonės strategija leidžia minimizuoti įmonės veiklos riziką, kuri yra ypatingai didelė įmonei skverbiantis į naująją rinką, kur skiriasi ne tik teisinis reguliavimas, veiklos apmokestinimas, bet ir vartotojų kultūriniai ir socialiniai įpročiai. Taigi, siekiant sėkmingai įsitvirtinti užsienio rinkoje, būtina nuosekliai ruošti įėjimo į užsienio rinką strategiją. Michalski (2015) nurodo, kad siekiant sėkmingai įsitvirtinti užsienio rinkoje, būtina nustatyti, kokia strategija tam tinkamiausia. Tai įmanoma padaryti, kai išanalizuotos aplinkos jėgos, nustatytas įmonės pajėgumas, o rinkodaros veikla numatyta atsižvelgiant į konkurentus atitinkamoje rinkoje. Visos išsamios įėjimo į užsienio rinką strategijos siūlo unikalią naudą ir reikalauja skirtingų išlaidų, todėl renkantis įmonės įėjimo į užsienio rinką strategiją įmonė turi atsižvelgti į turimus išteklius bei veiklos tikslus (Shaw, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad įėjimo į užsienio rinką strategija suprantama kaip tarpusavyje susijusių skverbimosi į užsienio rinką metodų visuma, kuri užtikrina įmonės įėjimą ir įsitvirtinimą pasirinktoje užsienio rinkoje. Tik turint nuoseklia ėjimo į užsienio rinką strategiją, kuri remiasi aplinkos rezultatais, galima užtikrinti sėkmingą įmonės integraciją užsienio rinkoje. Skverbimosi į užsienio rinką strategijos paskirtis minimizuoti rizikas, užtikrinti geresnę vartotojų poreikių tenkinimą ir taip pagerinti įsitvirtinimą pasirinktoje rinkoje, kas savo ruožtu, sudaro sąlygas veiklos rezultatų gerinimui ir užtikrina geresnę veiklos efektyvumą. Atsižvelgiant į atliktą analizę, galima teigi, kad viena svarbiausių priežasčių, kurios lemia nesėkmingą įėjimą į užsienio rinką tai aiškios strategijos neturėjimas arba nepakankamai nuodugnai atlikta užsienio rinkos analizė. Norint sėkmingai integruotis į užsienio rinką, būtina skirti pakankamai išteklių išsamiai vidinės ir išorinės aplinkos analizei, kurios pagrindu suformuluoti išsamia įėjimo į užsienio rinką strategiją.

1.1.2. Įmonės ėjimo į užsienio rinką strategijos sudėtis

Ankstesnėje darbo dalyje atlikta analizė atskleidė, kad sėkmingo ėjimo į užsienio rinką pamatas yra strategija, kurią būtina parengti prieš pradėdant skverbtis į užsienio rinką. Pasak Sekliuckienės, Romeikienės (2007) ėjimo į užsienio rinką strategijos rengimo procesas yra pakankamai sudėtingas, nes strategijos rengimui reikalingi duomenys (politiniai, įstatyminiai, kultūriniai, finansiniai ir pan.) yra sunkiai prieinami. Be to, ruošiant ėjimo į užsienio rinką strategiją tenka priimti visą eilę sprendimų, kurie užtikrintų sėkmingą įmonės integraciją užsienio rinkoje. Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi požiūriai į ėjimo į užsienio rinką strateginius sprendimus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Ėjimo į užsienio rinką strateginiai sprendimai skirtinguose šaltiniuose

| Šaltinis | Siūlomi strateginiai sprendimai |
|------------------|--|
| Shaw (2015) | Į kurias užsienio rinkas įeiti? Kada į jas patekti? Kokiu mastu eiti į užsienio rinką? Kokį metodą taikyti? |
| Michalski (2015) | Kaip produktas tinka užsienio rinkai? Kokius rinkodaros pakeitimus reikia atlikti? Kokių tarptautinės konkurencijos grėsmių reikėtų tikėtis? Kaip mes galime kovoti su šiomis grėsmėmis ir paversti jas galimybėmis? |
| Koch (2001) | Kodėl įmonė nori eiti į užsienio rinką? (Ėjimo į užsienio rinką motyvai) Kokios tarptautinės plėtros galimybės prieinamos įmonei? (Šalies atranka) Kuri tarptautinės plėtros galimybė geriausiai tinka įmonei? (Preliminarūs šalies pasirinkimą) Šalies ir verslo organizavimo formos pasirinkimas (Galutinis šalies pasirinkimas) Rinkodaros planas Kontrolė ir stebėjimas |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Shaw, 2015; Michalski, 2015, Koch, 2001.

Shaw (2015) išskiria 4 klausimus, atsakant į kuriuos nuosekliai, susiformuoja įmonės ėjimo į užsienio rinką strategija. Michalski (2015) taip pat siūlo rengti strategiją atsakant į klausimus, tačiau pateikia kitokį klausimų sąrašą. Pasak mokslininko (Michalski, 2015), jei visi šie klausimai bus įtraukti į kiekvieną rinkodaros specialistų sprendimą, užsienio rinkos gali tapti augimo, pelno, poreikių patenkinimo ir veiklos kokybės šaltiniu, kurio įmonė neturėtų, jei apsiribotų veikla vidinėje rinkoje.

Lyginant Shaw (2015) ir Michalski (2015) požiūrius į skverbimosi į užsienio rinką strateginius sprendimus, galima teigti, kad mokslininkai apibūdina skirtingo lygio ėjimo į užsienio rinką strategijas. Shaw (2015) apibūdina pirminio lygio sprendimus, kuomet įmonė dar tik sprendžia ar apskritai verta eiti į užsienio rinką ir kokią rinką pasirinkti, tuo tarpu, Michalski (2015) siūlomi strateginiai sprendimai turi būti priimami jau pasirinkus užsienio rinką ir adaptuojant produktą jai. Abu šiuos požiūrius apjungia Koch (2001) sisteminis požiūris į strateginius ėjimo į užsienio rinką sprendimus. Mokslininko holistinis požiūris apima 6 pagrindinius aspektus: skverbimosi į užsienio rinką priežastys ar motyvus, išorinės aplinkos analizė, vidinė aplinkos analizė, užsienio rinkos pasirinkimas, marketingo planas, kontrolė.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės ėjimo į užsienio rinką strategijos sudėties klausimu. Vieni mokslininkai pabrėžia rinkos pasirinkimo, skverbimosi į rinką masto bei metodo integravimą į strategiją, kiti akcentuoja produkto pritaikymą pasirinktai rinkai. Vis dėl to, norint sėkmingai įeiti į užsienio rinką, svarbu paruošti tokią strategiją, kuri apimtų pačios įmonės ėjimo į užsienio rinką motyvus, tiek užsienio rinkos pasirinkimą, įėjimo į rinką metodą, konkretų rinkodaros planą bei jo įgyvendinimo kontrolę. Kiekviename iš šių lygių, įmonė gali susidurti su tam tikrais sunkumais, kurie neigiamai paveiks skverbimosi į užsienio rinką rezultatus. Dėl šios priežasties toliau darbe atskirai analizuojamas kiekvienas iš pagrindinių įmonės ėjimo į užsienio rinką elementų.

1.2. Įmonės įėjimo į užsienio rinką skatinantys ir stabdantys veiksniai

1.2.1. Įmonės įėjimo į užsienio rinką motyvai

Ankstesniame darbo poskyryje nustatyta, kad įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos rengimas turėtų būti pradedamas jos motyvų identifikavimu. Pasak Kubíčková, Votoupalová, Toulová (2014) labai svarbu suprasti, kokie galimi motyvai lemia organizacijų dalyvavimą tarptautinėse rinkose. Mokslininkės paaiškina, kad išsamus motyvų aprašymas ne tik leidžia vadovams pasiruošti internacionalizacijos procesui, bet taip pat gali padėti tinkamai nukreipti vyriausybės paramą tarptautiškumui. Be to, Baldauf, Cravens, Wagner (2000) išsiaiškino, kad būtina eksporto sėkmės sąlyga yra ne tik įmonės dydis, bet ir įmonės vadovybės motyvacija įsitraukti į internacionalizaciją. Tai reiškia, kad ėjimo į užsienio rinką motyvų suvokimas yra labai svarbus.

Motyvacija reiškia jėgą, kuri inicijuoja, vadovauja ir palaiko į tikslą orientuotą elgesį (Van Tulder, 2015). Fryno ir Mellahi (2011) internacionalizacijos motyvus apibrėžia taip: „vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie daro įtaką įmonės sprendimui pradėti, plėtoti ir palaikyti tarptautinę verslo veiklą“ (p. 150). Pasak Korsakienės ir Baranauskienės (2011) bei Korsakienės ir

Tvaronavičienės (2012) įmonės ėjimo į užsienio rinką motyvai priklauso nuo internacionalizacijos proceso stadijos. Daugelis tyrinėtojų iš viso pasaulio jau daugiau kaip 40 metų tyrinėja įmonės ėjimo į užsienio rinkas motyvus (Tuzová, Toulová, Kubíčková, 2017).

Įmonės patenka į tarptautines rinkas dėl daugelio priežasčių. Zekiri (2016) pateikia tokių motyvų pavyzdžius nurodydamas, kad įmonės pasirenka plėtra užsienio rinkoje, nes ji auga greičiau, nei vietinė, siekdamas apsisaugoti nuo konkurentų, siekia pardavimų augimo arba minimizuoti išlaidas. Sadaghiani, Dehghan Zand (2011) sutinka, kad egzistuoja didelė įvairovė ėjimo į užsienio rinką motyvų. Mokslininkai teigia, kad organizacijos dalyvauja tarptautinėse rinkose vedamos skirtingų motyvų: globalaus pripažinimo siekimo, ilgalaikio augimo perspektyvos, pelno augimo, masto ekonomijos, vietinės rinkos persisotinimo, didėjančios konkurencijos vietinėje rinkoje, valstybės politikos, įstatymų bei reguliavimo.

Kaip nurodo Kubíčková, Votoupalová, Toulová (2014) nors kiekviena bendrovė turi savo ėjimo į užsienio rinką motyvus, tačiau mokslininkai bando juos susisteminti. Nuo 1960 metų mokslininkai ieško geriausios ėjimo į užsienio rinką motyvų klasifikacijos ir siūlo vis skirtingą požiūrį išskirdami vertikalius ir horizontalius motyvus (Hymer, 1960), traukimo ir stūmimo motyvus (Kacker, 1985), aukštesnius ir žemesnius (Porter, 1985), orientuotus į augimą, vietinės rinkos galimybių, pasyvius, subjektyvius ir kt. motyvus (Williams, 1992), išteklių, rinkos, efektyvumo, strateginio turto siekimo ir kt. motyvus (Dunning, 1993), „parduok daugiau“, „pirk geriau“, „atnaujink“, „išsigelbėk“ (Cuervo-Cazurra, Narula, Un, 2015), vidinius, mišrius ir išorinius motyvus (Van Tulder, 2015).

3 lentelė

Ėjimo į užsienio rinką motyvų klasifikacija

| Šaltinis | Motyvų klasifikavimas |
|---|--|
| Hymer (1960) | Vertikalieji, horizontalieji |
| Kacker (1985); Treadgold, Davies (1988) | Traukimo (proaktyvūs), stūmimo (reaktyvūs). |
| Porter (1986) | Aukštesni (angl. <i>upstream</i>), žemesni (angl. <i>downstream</i>) |
| Williams (1992) | Orientuoti į augimą motyvai, vietinės rinkos galimybių motyvai, pasyvūs motyvai, subjektyvūs motyvai, kiti motyvai |
| Dunning (1993) | Išteklių, rinkos, efektyvumo, strateginio turto siekimo, kiti. |
| Cuervo-Cazurra, Narula, Un (2015) | „Parduok daugiau“, „Pirk geriau“, „Atnaujink“, „Išsigelbėk“ |
| Van Tulder (2015) | Vidiniai, mišrūs, išoriniai |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Hymer, 1960; Porter, 1986; Williams, 1992; Dunning, 1993; Cuervo-Cazurra, Narula, Un, 2015; Van Tulder, 2015.

Vienas pirmųjų įmonių skverbimosi į užsienio rinkas motyvus analizuoti pradėjo Hymer (1960) savo mokslinėje disertacijoje. Mokslininkas analizavo motyvus per įmonės poreikių prizmę. Mokslininkas išskyrė horizontalius ir vertikalius įmonės ėjimo į užsienio rinką motyvus. Vertikalieji motyvai apima įmonės poreikį įgyti kitų šalių konkurencinius pranašumus, o horizontalieji motyvai apima poreikius pasinaudoti galimybėmis ir minimizuoti tokių tarptautinės prekybos barjerų, kaip prekybos kliūtys, didelės transportavimo sąnaudos, neigiamas valiutos svyravimas ir pan., poveikį.

Kacker (1985), o vėliau Treadgold ir Davies (1988) plėtojo traukos ir proaktyvių veiksmų teoriją, pagal kurią traukimo motyvai siejami su ėjimu į užsienio rinką dėl tos rinkos patrauklumo įmonės atžvilgiu, o stūmimo motyvais vadinami tokie motyvai dėl kurių įmonei atsiranda natūralus poreikis eiti į užsienio rinkas, nes vietinė rinka pasižymi lėtu augimu ar yra prisotinta.

Porter (1986) išanalizavęs vertės grandinę išskyrė dvi pagrindines motyvų grupes, kurias siejamos su žaliavų poreikiu. Mokslininkas išskyrė aukštesnius ir žemesnius motyvus. Aukštesni motyvai skatina įmonę ieškoti galimybių gauti žaliavų, o žemesni motyvai apima įmonės poreikį sumažinti distribucijos neapibrėžtumą.

Williams (1992) praplėtė anksčiau mokslininkų išskirtų motyvų sąrašą, papildydamas jį pasyviais, subjektyviais (konkurentų imitacija, perteklius, užsienio pasiūlymas) ir kitais „know how“ turėjimas, pajėgumų turėjimas ir valdymas) motyvais. Tačiau verta atkreipti dėmesį, kad mokslininkas tyrinėjo mažmeninės prekybos rinką, todėl jo siūlomi motyvai apribojami tik šiai rinkai būdingais motyvais.

Dunning (1993) išskyrė 5 motyvų grupes, kurios be gerai žinomų išteklių, rinkos, efektyvumo ir strateginio turto motyvų apima kitų motyvų grupę. Mokslininkas patikslina, kad kitų motyvų grupėje yra investicijų išsigelbėjimo, investicijų palaikymo bei pasyvių investicijų motyvai. Pasak Cuervo-Cazurra, Narula, Un (2015) būtent Dunning (1993) pasiūlyta internacionalizacijos motyvų klasifikacija yra plačiausiai naudojama ir diskutuojama mokslinėje literatūroje. Kita vertus, ji labiau orientuota į stambias, brandžias įmones, todėl negali būti taikoma smulkioms internacionalinėms organizacijoms. Atsižvelgiant į tai ši motyvų klasifikacija mokslinėje literatūroje (Cuervo-Cazurra, Narula, Un, 2015; Van Tulder, 2015 ir kt.) pradėta kritikuoti.

Atsižvelgdami į Dunning (1993) klasifikacijos trūkumus Cuervo-Cazurra, Narula ir Un (2015) pasiūlė taksonomiją, pagrįstą dviem aspektais: 1) ekonomika, pagrįsta išteklių naudojimu ir tyrimu. Jis grindžiamas elgsenos ekonomikos požiūriu, kurį lemia vadovų lūkesčiai ir mokymasis apie įmonę bei veiklos sąlygas vietinėje rinkoje ir užsienyje, 2) psichologija paremta dimensija geresnėms priimančiosios šalies sąlygoms. Atsižvelgiant į tai mokslininkai sukūrė įmonės ėjimo į užsienio rinką motyvų matricą (žr. 4 lentelę), kurioje išskirtos 4 motyvų grupės.

4 lentelė

Ėjimo į užsienio rinką motyvų matrica

| | | Psichologiniai veiksniai | |
|------------------------------|-------------------------------|---|--|
| | | Geresnės užsienio rinkos sąlygos | Blogos vidinės rinkos sąlygos |
| Ekonominiai veiksniai | Turimi ištekliai ir pajėgumai | „Parduoti daugiau“ Turimų vidinės rinkos išteklių bei pajėgumų naudojimas papildomų pajamų gavimui | „Pirkti geriau“ Turimų užsienio rinkos išteklių ir galimybių išnaudojimas, minimizuojant išlaidas vietinėje rinkoje |
| | Nauji ištekliai ir pajėgumai | „Atnaujinti“ Naujų išteklių užsienio rinkoje atradimas, kad pagerinti veiklą vidaus rinkoje | „Išvengti“ Gerų sąlygų užsienio rinkoje atradimas, išvengiant vietinės rinkos apribojimų |

Šaltinis: Cuervo-Cazurra, Narula, Un, 2015.

Iš 4 lentelės matyti, kad mokslininkai internacionalizacijos motyvus skirsto į dvi kategorijas: esamų išteklių naudojimas ir naujų išteklių tyrimas (Cuervo-Cazurra ir kt., 2015). Remiantis esamais ištekliais, Cuervo-Cazurra ir kt. (2015) įvardija dvi kategorijas: „*parduoti daugiau*“ (angl. „*sell more*“), kai vadovai išnaudoja esamus vietinės rinkos išteklius ir galimybes, kad gautų papildomą pelną ir gautų naudos iš masto ekonomijos, ir „*pirkti geriau*“ (angl. „*buy better*“), kuomet įmonė mažina operacijų skaičių vidinėje rinkoje, kad išnaudoti priimančios šalies turimus išteklius ir teikiamas galimybes. Naujų išteklių tyrimo atžvilgiu Cuervo-Cazurra, Narula ir Un (2015) išskiria motyvus „*atnaujinti*“ (angl. „*upgrade*“), kuomet įmonė tyrinėja unikalius išteklius ir galimybes priimančiojoje šalyje, norėdamos atnaujinti namų operacijas, kurias paprastai naudoja pažangios ekonomikos įmonės, siekdamos įsigyti konkurencinių pranašumų. Taip pat šioje kategorijoje išskiriami motyvai „*išvengti*“ (angl. „*escape*“), kurie skatina įmones vengti vietinės rinkos ir ieškoti geresnių sąlygų užsienio šalyje (Cuervo-Cazurra, Narula ir Un, 2015).

Van Tulder (2015) pateikia kitą taksonomiją, išskirdamas tris ėjimo į užsienio rinką motyvų klasterius: vidiniai, mišrūs ir išoriniai (žr. 5 lentelę). Kiekviena iš šių grupių atskleidžia tam tikrą disciplinos kryptį. Teoriškai šie trys motyvų tipai gali būti susieti su „strategijos trikoju“ (angl. *strategy tripod*) (Peng ir kt., 2002), kai ištekliais pagrįstas požiūris skatina vidinius motyvus, industrinis požiūris skatina mišrius motyvus ir institucinis požiūris išorinius motyvus. Vidiniai motyvai susiję su efektyvumo didėjimu, kuomet tarptautinės įmonės atranda išteklius tam tikroje šalyje ir juos perkelia kitur. Rinkos, efektyvumo, išteklių paieško ir turto siekimo motyvai priskiriami vidinių motyvų grupei. Van Tulder (2015) pabrėžia, kad tyrimai, kuriuose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas šioms vidiniams motyvams nagrinėjo juos tarptautinio valdymo požiūriu.

5 lentelė

Ėjimo į užsienio rinką motyvų klasteriai

| Grupė | Motyvai | Dominuojantis požiūris |
|--------------------------|---|---|
| Vidiniai motyvai | Rinkos siekimas Efektyvumo siekimas Išteklių ieškojimas (strateginis) turto siekimas | Mikro: tarptautinis valdymas |
| Mišrūs motyvai | Sektorius: kliento sekimas, rizikos mažinimas Monopolijos/oligopolijos poveikis: konkurento sekimas | Mezo: tarptautinis verslas, tarptautinė strategija, tarptautinė ekonomika |
| Išoriniai motyvai | Vidinė rinka: pabėgimo motyvai iš gimtosios šalies; strateginis gimtosios šalies išplėtimas Priimančioji šalis: didelės/mažos įėjimo kliūtys | Makro: tarptautinė politinė ekonomika |

Šaltinis: Van Tulder, 2015, p. 38

Išorinių motyvų grupė susijusi su motyvais eiti į užsienį, atsižvelgiant į namų ir priimančiosios šalies interesus. Svarstymus plėstis į užsienio rinką van Tulder (2015) apibūdina kaip psichologinį poveikį sprendimui plėstis. Gimtoji šalis yra institucinė aplinka, turinti pažintinę, normatyvinę ir kultūrinę atskaitos sistemą. Kita vertus, šeiminingo sumetimai gali būti neigiamų priežasčių, įskaitant vengimą mokėti didelius mokesčius, griežtesnius reglamentus ir nedraugiškas darbo sąlygas. Mišrūs veiksniai išreiškia tiek vidinius, tiek išorinius ir dažniausiai nurodo sektoriaus dinamiką (van Tulder, 2015).

Beleska-Spasova ir Glaister (2011) atlikę mokslinės literatūros analizę ėjimo į užsienio rinką klausimais reziūmuoja, kad daugiausia nagrinėjamos trys pagrindinės perspektyvos, t. y. vidiniai ir išoriniai motyvai, iniciatyvūs ir reaktyvūs motyvai bei pradiniai ir ilgalaikiai motyvai. Vidinius motyvus lemia konkrečios įmonės pranašumai, kurie remiasi įmonės galimybėmis ir ištekliais. Kita vertus, išoriniai motyvai yra susiję su aplinka, kurioje įmonė veikia (gimtoji šalis) arba nori veikti (priimančioji šalis). Kalbant apie antrąją perspektyvą (iniciatyvūs ir reaktyvūs motyvai), iniciatyvūs motyvai apibrėžiami kaip tie, kurie kyla iš vidinių įmonės sprendimų, pvz. jie užsimena apie įmonės gebėjimą atpažinti rinkos galimybes ar savo unikalias kompetencijas ir galimybę aktyviai pasinaudoti šiomis perspektyvomis. Tada reaktyvūs motyvai atspindi įmonės reakciją į pokyčius ir spaudimą vidaus ar užsienio rinkose. Pasak Beleska-Spasova ir Glaister (2011), tai, ar įmonė yra aktyvesnė, ar reaktyvesnė, priklauso nuo konkrečios įmonės pranašumų ar konkrečios šalies pranašumų; įmonės, turinčios stiprius konkrečios įmonės pranašumus, būtų iniciatyvios, o ne reaktyvios, ir atvirkščiai. Internacionalizacijos motyvų laiko perspektyvą (trečioji aukščiau paminėta perspektyva) taip pat pabrėžia, pavyzdžiui, reaktyvūs ir išoriniai

motyvai turi didesnę įtaką pradiniam sprendimui internacionalizuotis, o iniciatyvūs ir vidiniai motyvai skatina įsitraukti į internacionalizaciją vėlesniuose šio proceso etapuose.

Apibendrinant galima teigti, kad ėjimo į užsienio rinką motyvų nustatymas yra labai svarbus strategijos rengimo etapas, nes nuo to, ar įmonė siekia didinti pardavimus, ar minimizuoti sąnaudas, ar kitų tikslų, skirsis ir ėjimo į užsienio rinką metodas bei kiti strateginiai sprendimai. Jei įmonės vadovybė aiškiai nesuvokia skverbimosi į užsienio rinką motyvų, nėra galimybės priimti teisingus strateginius sprendimus ir atitinkamai yra didelė tikimybė, kad plėtra užsienio rinkoje bus nesėkminga. Mokslininkai jau daugybę metų analizuoja įmonių internacionalizacijos motyvus ir pagal įvairius kriterijus juos grupuoja. Įmonių vadovai besiremddami mokslininkų atlikta analize bei siūlomomis klasifikacijomis gali pasiekti geresnių integravimo užsienio rinkoje rezultatų.

1.2.2. Įmonės ėjimo į užsienio rinką barjerai

Nepriklausomai nuo motyvacijos, įmonės eidamos į užsienio rinką susiduria su daugybe kliūčių. Pasak Leonidou (1995) ėjimo į užsienio rinką kliūtys gali būti apibrėžiamos kaip „požiūrio, struktūriniai, operatyviniai ar kiti suvaržymai, trukdantys įmonėms pradėti, plėtoti ar išlaikyti tarptautinę veiklą“. (p. 31). Mokslininkas priduria, kad ėjimo į užsienio rinką barjerai egzistuoja kiekvienoje internacionalizacijos stadijoje ir priklauso nuo įmonės dydžio, internacionalizacijos patirties, mokėjimo gauti reikiamą informaciją bei kitų vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių.

Mokslinėje literatūroje (Svetličič, Jaklič, Burger, 2007; EBPO, 2009 ir kt.) galima rasti daugybę įvairių skverbimosi į užsienio rinką barjerų: žinių apie užsienio rinką stoka bei ribotas priėjimas prie jos, patirties stoka, apyvartinių lėšų stoka, nesugebėjimas vesti derybas su užsienio partneriais. Gutiérrez, J. Jáuregui Machuca (2017) reziumuoja, kad tarptautinę veiklą riboja finansinių, fizinių ar technologinių išteklių trūkumas, galimybių stoka bei valdymo įgūdžių trūkumas.

Kadangi egzistuoja didelė įvairovė įmonės ėjimo į užsienio rinką barjerų ir kliūčių, teoretikai bando juos susisteminti ir klasifikuoti. Costa Júnior et al. (2019) atlikę nuodugnią mokslinės literatūros analizę ir susisteminę rezultatus išskiria 9 ėjimo į užsienio rinką barjerų grupes (žr. 6 lentelę).

Arteaga-Ortiz ir Fernández-Ortiz (2010) ėjimo į užsienio rinką kliūtis skirsto į keturias kategorijas: susijusios su žiniomis, susijusios su ištekliais, susijusios su valdymo procedūromis bei išorinės kliūtys. Ši klasifikacija yra detalesnė plačiausiai literatūroje naudojamo ėjimo į užsienio rinką kliūčių grupavimo į egzogenines (išorines) ir endogenines (vidines) versija. Pirmos

tris kliūčių grupės (susijusios su žiniomis, susijusios su ištekliais, susijusios su valdymo procedūromis) daugelyje mokslinių šaltinių (Leonidou, 2004; Pehrsson, 2009; Sekliuckiene, 2013; Costa Júnior, Rezende, Santos Cabral, 2021 ir kt.) priklauso vidinių kliūčių grupei. Costa Júnior et al. (2019) nurodo, kad skverbimosi į užsienio rinką barjerų skirstymas į vidinius ir išorinius yra bazinis.

6 lentelė

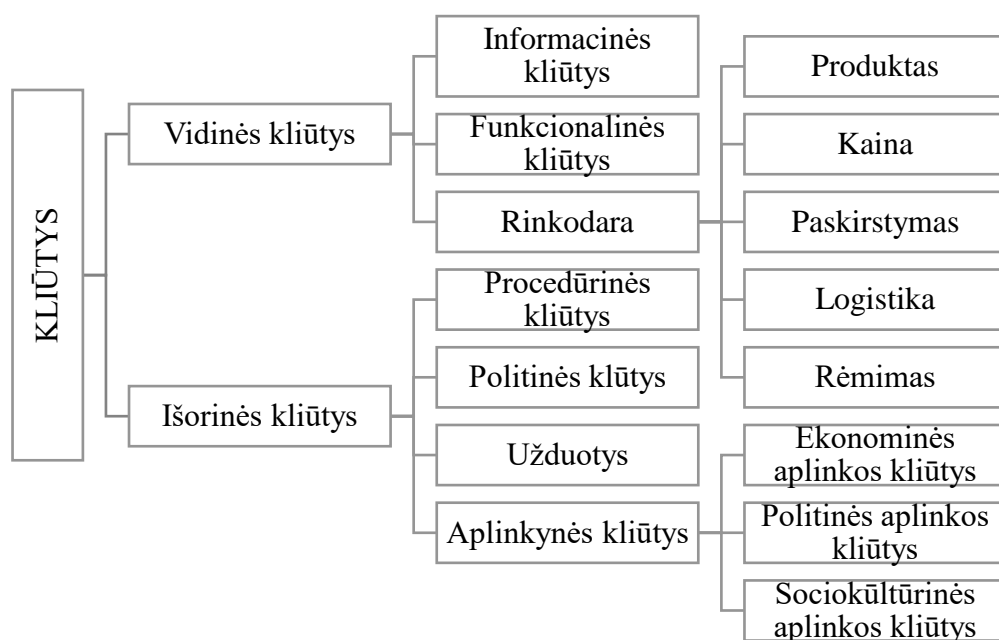
Ėjimo į užsienio rinką barjerų klasifikavimas

| Tipas | Variacijos |
|---------------------------------------|--|
| Ne finansinių išteklių trūkumas | Žmogiškųjų išteklių trūkumas, kvalifikuoto personalo trūkumas, informacijos apie išorinę aplinką trūkumas, netinkami pardavimo kanalai, prieigos prie naujų technologijų trūkumas |
| Finansiniai apribojimai | Nepakankamos lėšos, sunku gauti valstybės kreditą, ilgi ir sudėtingi procesai gauti, banko kreditą, maža prieiga prie tiesioginių užsienio investicijų, mažas apyvartinis kapitalas |
| Žema verslumo orientacija | Ne verslumo požiūris (vengimas rizikuoti ir priklausymas nuo valstybės subsidijų), rizikos mažinimo strategijų nebuvimas, ištekliai, skirti tik vidaus rinkai išnaudoti |
| Konkurencingumo stoka | Nepakankamos žinios ir inovacijų nebuvimas, produktų kokybės trūkumas (tarptautinės akreditacijos ir reputacija), logistikos ir rinkodaros apribojimai, netinkamos technologijos, MTTP proceso trūkumai |
| Politinis įsikišimas | Prekybos barjerai ir muitai, skirtingų šalių reglamentų skirtumai, nestabilios vyriausybės, didelis biurokratijos lygis, dideli mokesčiai |
| Valdymo apribojimai | Sunku įgyti suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą, kompetencijos šioje srityje stoka, didelės apyvartos normos, strateginio planavimo laiko apribojimai, tarptautinės plėtros strategijos trūkumas, prastas biudžeto planavimas |
| Kultūriniai skirtumai | Kultūros kliūtys, kalbos apribojimai, religiniai skirtumai, vadovavimo ir valdymo stiliaus problemos |
| Fiziniai atstumai | Prasta infrastruktūra, didelės kelionės išlaidos, logistikos ir transporto kliūtys |
| Žemas tarptautinės tinklaveikos lygis | Mažas tarptautinis pripažinimas, nesėkmės kuriant, identifikuojant ir bendraujant su klientais, partneriais, tiekėjais ir investuotojais, nesėkmės nustatant potencialius klientus, sunku perduoti technologijas |

Šaltinis: Costa Júnior et al., 2019

Išorės kliūtys yra tos, kurios kyla iš vidaus ar užsienio rinkų, kuriose veikia įmonė, ir apima visų pirma procedūrinės, vyriausybės ir aplinkosauginės kliūtis, taip pat kliūtis, susijusias su užsienio klientais ar konkurentais, ir kliūtis, susijusias su konkrečia pramone, kurioje įmonė veikia (Tuzová, Toulová, Kubíčková, 2017). Korsakienė (2014) priduria, kad išorinės kliūtys yra susijusios su pagrindinėmis rinkos sąlygomis ir įmonės negali kontroliuoti šių kliūčių. Tuo tarpu pačios įmonės savo strategijomis ir elgesiu rinkoje kuria endogenines arba vidines kliūtis. Vidinės kliūtys yra susijusios su įmonių ištekliais ir galimybėmis bei įmonės požiūriu į eksportą. Taigi, jos apima rinkodaros, veiklos, informacines ir žinių kliūtis (Tuzová, Toulová, Kubíčková, 2017).

Leonidou (2004) detalizuoja vidines ir išorines ėjimo į užsienio rinką kliūtis pateikdamas išsamią kliūčių klasifikaciją (žr.1 pav.).



1 pav. Ėjimo į užsienio rinką kliūčių detalizacija

Šaltinis: Leonidou, 2004, p. 282

Iš 1 paveikslo matyti, kad mokslininkas vidines kliūtis skirsto į tris grupes: informacinės, funkcionalinės bei rinkodaros kliūtys, o rinkodaros kliūtys savo ruožtu skirstomas į dar smulkesnes grupes pagal rinkodaros elementus. Išorinės kliūtys skirstomos į procedūrinės, politinius, užduočių bei aplinkos kliūtis, o aplinkos kliūtys grupuojamos į ekonominės, teisinės politinės bei sociokultūrinės aplinkos kliūtys. Šis ėjimo į užsienio rinką klasifikavimas yra pilniausias iš visų analizuotų ir leidžia įmonėms geriausiai įvertinti visas rizikas, ruošiant ėjimo į užsienio rinkas strategijas bei pasiruošti sunkumams, su kuriais gali būti susidurta skverbiantis į užsienio rinką.

Korsakienė (2014) atlikusi mokslinės literatūros analizę nurodo, kad mokslininkai ėjimo į užsienio rinką motyvus ir barjerus grindžia vienu iš 3 požiūrių: grindžiamu ištekliais, grindžiamu žiniomis, grindžiamu tinklo teorija. Pirmojo, ištekliais grindžiamo požiūrio, šalininkai daro tokias prielaidas: įmonės turi išteklių rinkinius, pramonės įmonės skiriasi turimų išteklių atžvilgiu, ištekliai ne visada būna pakankamai mobilūs. Žiniomis grįstas požiūris remiasi tokiomis prielaidomis žinios kuria didesnę pridėtinę vertę, žinių perdavimo kliūtys išryškina strateginę žinių reikšmę. Materialinių išteklių trūkumą turi kompensuoti nematerialūs ištekliai, tai yra žinios, kitaip konkuruoti gali būti sudėtinga. Tinklo teorijoje daroma prielaida, kad įvairių veikėjų, veiklos ir išteklių sąveika daro įtaką įmonės plėtrai užsienio rinkoje. Kita vertus, įprasta kurti tinklus tarp įmonių, turinčių tas pačias technologines, rinkos ir gamybos savybes.

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant daugybinių ėjimo į užsienio rinką privalumų bei motyvų skatinančių įmones eiti į užsienio rinką, egzistuoja ir daug kliūčių, su kuriais įmonės susiduria šiame procese. Kliūtis lemia kultūriniai šalių skirtumai, fizinis atstumas, skirtinga norminė bazė, nepakankamas įmonių pasiruošimas procesui, reikalingų fizinių ir informacinių išteklių stoka ir pan. Šias kliūtis priimta skirstyti į vidines ir išorines priklausomai nuo to, ar įmonė gali juos kontroliuoti ar ne. Siekiant, kad internacionalizacijos procesas būtų sėkmingas, ruošiant ėjimo į užsienio rinką strategiją, būtina įvertinti visas kliūtis bei numatyti jų įveikimo galimybes.

1.3. Užsienio rinkos pasirinkimas

1.3.1 Užsienio rinkos pasirinkimo reikšmė

Nustačius priežastis, kurios lemia skverbimąsi į užsienio rinkas, tikslinga tinkamai pasirinkti rinką, kurioje bus plėtojama veikla. Pasak Al Qur'an (2020) užsienio rinkos pasirinkimas reiškia „užsienio šalies ar vietos, kuri geriausiai atitinka įmonės tarptautinę strategiją, paiešką ir atranką“ (p. 666). Andersen, Strandskov (1998) pateikia daug platesnį apibrėžimą, užsienio rinkos pasirinkimą apibrėždami, kaip procesą, „kuriuo nustatomi (šalies) rinkos atrankos kriterijai, tiriamas rinkos potencialas, jos klasifikuojamos pagal sutartus kriterijus ir pasirenkamos, į kurias rinkas reikėtų kreiptis pirmiausia ir kurios tinkamos vėlesnei plėtrai“ (p. 67).

Įmonės atsižvelgdamos į kuriamo produkto pobūdį bei daugelį kitų veiksnių, susijusių su techniniais, ekonominiais, socialiniais ir aplinkosaugos aspektais, siekia atrasti tinkamiausią ir pelningiausią užsienio rinką savo plėtrai. Kaip rodo tyrimai (Rahman, 2003) pagrindinė eksporto nesėkmės priežastis būtent prasta rinkos atranka. Dėl šios priežasties užsienio rinkos pasirinkimas yra esminis sprendimas įėjimo į tarptautinę rinką strategijoje. Atsižvelgiant į tai, kaip nurodo Zolfani, Torkayesh, Ecer, Turskis, Šaparauskas (2021), tokioms strateginio valdymo problemoms spręsti reikalingos patikimos sprendimų priėmimo priemonės, kurias galima naudoti siekiant palengvinti visų galimų rinkų vertinimo procesą. Dėl šios priežasties užsienio rinkos pasirinkimo klausimu egzistuoja didelė įvairovė požiūrių. Mokslininkai bando juos susisteminti ir atrasti geriausiai įmonių poreikius atitinkančią modelį.

Zolfani, Torkayesh, Ecer, Turskis, Šaparauskas (2021) atlikę mokslinės literatūros analizę, nustatė, kad užsienio rinkos pasirinkimas priklauso nuo daugybės veiksnių. Daugiausiai įtakos galutiniam sprendimui šioje srityje daro rinkos dydis bei ekonominis šalies išsivystymas. Be to, tarp kitų labiausiai akcentuojamų kriterijų yra gamybos veiksniai, rinkos dydis, rinkos intensyvumas, šalies potencialas, politinis ir ekonominis stabilumas, artumas šaliai, kalbos ir religiniai skirtumai, pelnas, tikslinės šalies kultūra ir šalies žinios.

Apibendrinant galima teigti, kad užsienio rinkos pasirinkimas yra vienas kertinių skverbimosi į užsienio rinką strategijos aspektų, nes tyrimai rodo, kad viena svarbiausių nesėkmingos plėtros užsienio šalių rinkose yra būtent netinkamai pasirinkta rinka. Nors užsienio rinkos pasirinkimas didele dalimi priklauso nuo tokių išorinės aplinkos veiksnių, kaip užsienio rinkos dydis bei šalies išsivystymo lygis, tačiau negalima eliminuoti tokių svarbių vidinės aplinkos veiksnių, kaip įmonės žinios apie užsienio rinką bei priėjimas prie informacijos apie ją, turimi ištekliai bei galimybė jos plėsti, turimi „know how“ bei inovacijos.

1.3.2. Moksliniai požiūriai į užsienio rinkos pasirinkimą

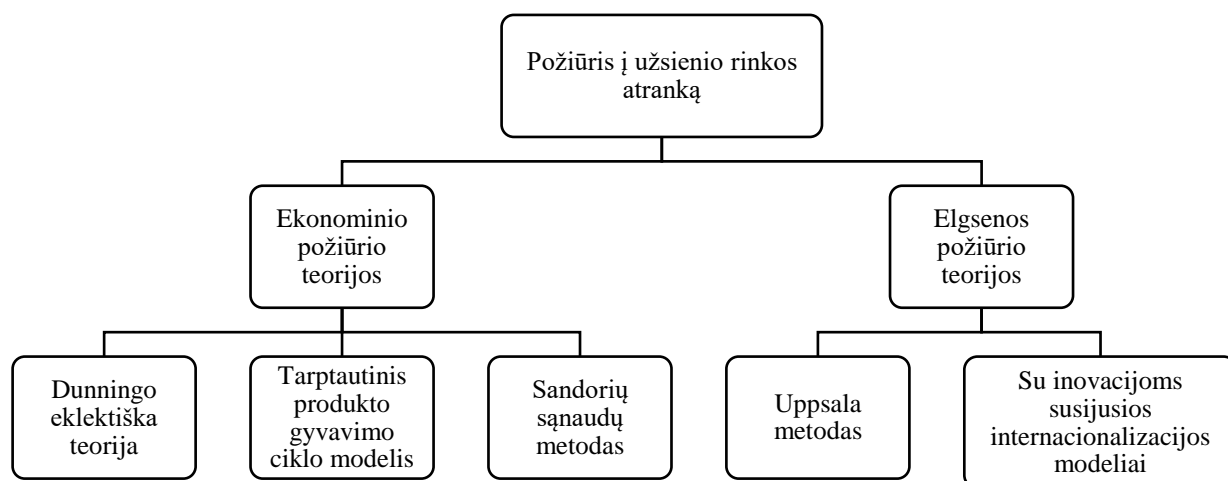
Andersson (2000), Al Qur'an (2020) ir kt. nurodo, kad literatūra apie užsienio rinkos atrankos procesą tikslinga suskirstyti į du pagrindinius požiūrius: ekonominį ir elgsenos. Pasak mokslininkų, ekonominio požiūrio šaknys slypi ekonomikoje ir daroma prielaida, kad įmonės greičiausiai racionaliai renkasi užsienio rinką, ir kad sprendimus priimančias asmenys turi prieigą prie teisingos ir išsamios informacijos. Remiantis šia mintimi, užsienio rinkos pasirinkimas yra iš anksto apgalvotas sprendimas, motyvuotas ir vedamas pagrindinio pelningumo tikslo, todėl įmonės pasirenka pelningiausias vietas (Buckley, Devinney, Louviere, 2007). Elgsenos metodas orientuotas į tarptautinės įmonės patirties įtaką sėkmingos internacionalizacijos greičiui ir kryptčiai. Pagrindinis šios mokyklos aspektas organizacinių žinių svarba internacionalizacijos procese. Taikant šį metodą individualus mokymasis ir aukščiausio lygio vadovai yra svarbūs įmonių tarptautinės elgsenos supratimo aspektai (Al Qur'an, 2020).

Įmonių užsienio rinkos pasirinkimo teorijas panašiai grupuoja Andersen, Buvik (2002) ir He, Lin, Wei (2016). Mokslininkai taip pat išskiria dvi požiūrių grupes, tačiau grupių pavadinimai skiriasi. Pasak mokslininkų, įmonės, priimančios sprendimus dėl užsienio rinkos pasirinkimo, dažniausiai laikosi sisteminio ar nesisteminio požiūrio. Taikant sistemingą požiūrį laikomasi nuostatos, kad siekiant surasti šalį, kurioje įmonė gali konkuruoti dėl eksporto, atliekama išsami analizė apie objektyvius rinkos ir šalies veiksnius.

Sistemingas užsienio rinkos pasirinkimas paprastai apima procesą, kurį sudaro aiškiai apibrėžti etapai: rinkų atranka, atrinktų rinkų įvertinimas, rinkos pasirinkimas, statistinis potencialios rinkos įvertinimas (Silva, Meneses, Radomska, 2018). Kai kurie mokslininkai išvardijo sisteminio rinkos atrankos proceso reikalavimus Andersen, Buvik (2002) išskiria dar sudėtingesnę užsienio rinkos pasirinkimo procesą: 1. Apibrėžti problemą, 2. Nustatyti pasirinkimo kriterijus, 3. Pasverti kriterijus, 4. Išskirti alternatyvas, 5. Įvertinti kiekvieną alternatyvą pagal kiekvieną kriterijų, 6. Pasirinkti optimalų sprendimą. He, Lin, Wei (2016) priduria, kad tyrimai, kuriuose naudojami sisteminiai rinkos atrankos metodai, paprastai yra teoriškai ir empiriškai

pagrįsti, todėl vadovams pateikiamos normatyvinės gairės. Kita vertus, tokie metodai gali tapti pernelyg sudėtingi, kad juos būtų galima pritaikyti praktikoje. Silva, Meneses, Radomska (2018) atkreipia dėmesį, kad sisteminį požiūrį į užsienio rinkos atranką labiau linkusios taikyti didelės įmonės, o nesisteminį metodą dažniausiai renkasi mažos ir vidutinės įmonės. Mokslininkės paaiškina, kad taip yra dėl to, kad mažesnės įmonės negali sau leisti didelių pastangų, kurių reikalauja sisteminis požiūris.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad plačiausiai žinoma ekonominio požiūrio teorija yra Dunningo eklektiška teorija (Dunning, 1980). Taip pat prie šios kategorijos priskiriamos tarptautinį produkto gyvavimo ciklo modelį (Vernon, 1992) ir sandorių sąnaudų metodą (Coase, 1989). Tuo tarpu gerai žinomas Uppsala modelis (Johanson ir Wiedersheim-Paul, 1975) ir su inovacijomis susiję internacionalizacijos modeliai (Cavusgil, 1980) turėtų būti priskiriami elgsio požiūriui (žr. 2 pav.).

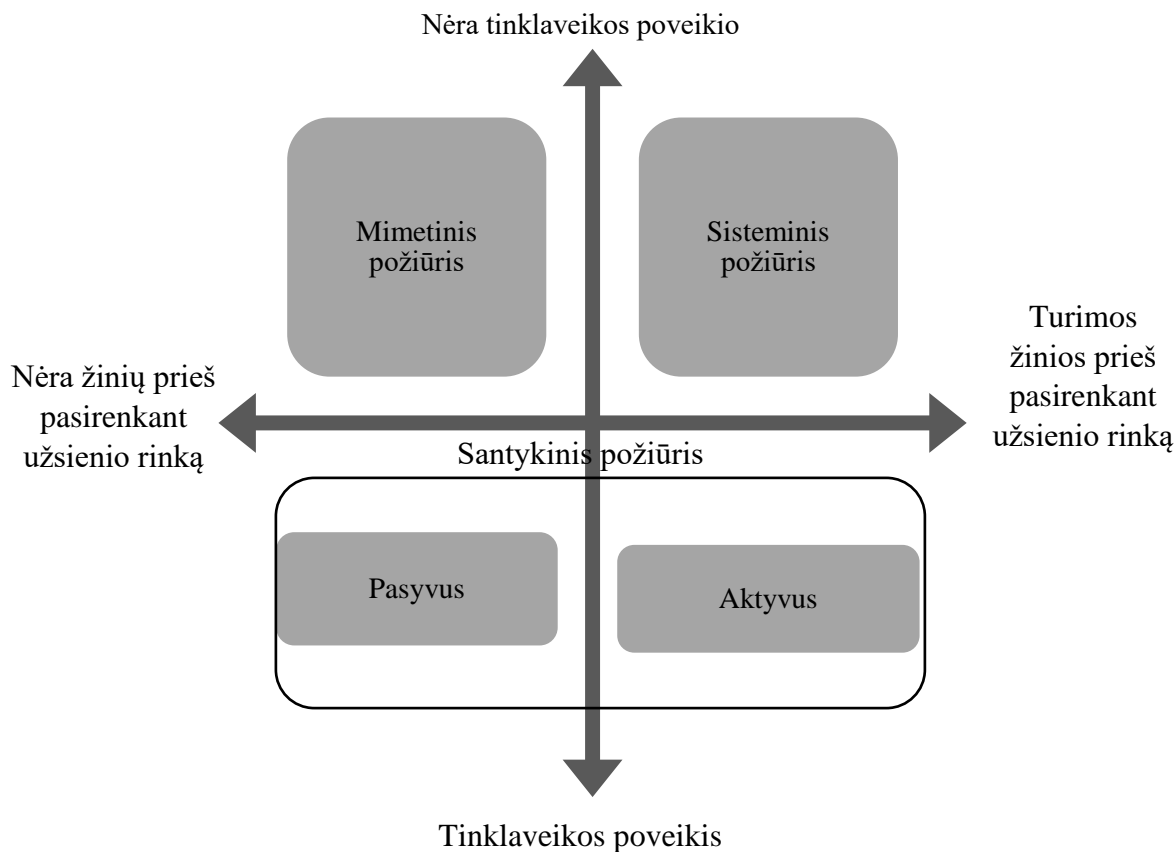


2 pav. Geriausiai žinomos užsienio rinkos atranką aiškinančios teorijos ir modeliai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Silva, Meneses, Radomska (2018) plačiau analizuoja užsienio rinkos atrankos teorijas ir be sisteminio ir nesisteminio požiūrio išskiria santykinį ir mimetinį požiūrius. Mokslininkų nuomone, santykiai ir kontaktų tinklai taip pat veikia įmonės sprendimus, renkantis užsienio rinką. Įmonės naudoja kitų įmonių žinias, stebi kitas įmones, jų veiksmus ir pasekmes. Naudodamos kitų įmonių žinias, įmonės taiko santykinį požiūrį į užsienio rinkų atranką. Be to, dalis įmonių imituoja kitų įmonių veiksmus. Kitų bendrovių strateginių veiksmų imitacija yra susijusi su noru pagerinti savo padėtį ir siekti teisėtumo, įskaitant socialinį teisėtumą. Taigi, įmonės taip pat gali būti motyvuotos integruotis į užsienio rinką jausdami spaudimą, kurį veikia socialinės normos ir vertybės. Šis požiūris vadinamas mimetiniu.

Silva, Meneses, Radomska (2018) reziumuodamos atlikta analizę, nurodo, kad įmonės gali pasirinkti tą pačią tarptautinę rinką, nes taiko sistemingą metodą, pagrįstą tais pačiais duomenimis, nes naudoja santykių metodą ir vadovaujasi partneriu, arba todėl, kad naudoja mimetinį metodą ir imituoja kitus. Mokslininkės susisteminusios mokslinę literatūrą pateikia modelį, kuris apima tris pagrindinius požiūrius į užsienio rinkos atranką ir siūlo modelį, kuris paaiškina žinių svarbą, renkantis rinką (žr. 3 pav.).



3 pav. Skirtingi požiūriai aiškinantys užsienio rinkos pasirinkimo logiką

Šaltinis: Silva, Meneses, Radomska, 2018, p. 534.

Jei įmonės imasi sistemingo požiūrio į įžengimą į tarptautines rinkas, jos tai daro oficialiai žinodamos apie galimybes rinkti ir analizuoti informaciją. Jei skirtingos įmonės naudoja tą patį mentalinį procesą, kriterijų atranką ir analizę, jos galiausiai priims daugiaž tuos pačius sprendimus, nes jų pagrindai lemia panašų rezultatą, o ne todėl, kad imitavo kitus. Kai įmonės internacionalizuojasi, jos turi kuo labiau pasikliauti ir išlaikyti savo šalies tiekėjus - tuos, su kuriais yra įpratę verstis ir kuriuos jie gerai pažįsta. Kadangi tiekėjų paieška naujoje rinkoje gali būti brangi ir rizikinga, įmonės mieliau palaiko ryšius su tiekėjais iš savo vidaus rinkų. Priklausomai nuo to, kas rodė iniciatyva tiekėjas ar klientas santykinis požiūris gali būti pasyvus ar aktyvus. Galiausiai, jei įmonės neturi stiprių partnerių ir pakankamai žinių apie užsienio rinkas, jos gali

rinktis mimetinį požiūrį, kuris reiškia, kad įmonės imituoja sėkmingų konkurentų veiksmus ir eina į tas rinkas, į kurias jau nuėjo konkurentai.

Atsižvelgiant į tai, kad užsienio rinkos pasirinkimas yra vienas svarbiausių įėjimo į užsienio rinką strategijos aspektų, mokslininkai bei verslo atstovai skiria didelį dėmesį rinkos pasirinkimo klausimui. Plačiausiai naudojami sisteminiai ir nesisteminiai užsienio rinkos atrankos metodai. Sisteminiai metodai paprastai yra pakankamai sudėtingi ir reikalauja didesnio įsitraukimo, išteklių ir laiko, todėl juos dažniausiai taiko stambios įmonės, tuo tarpu, kai mažesnės įmonės renkasi nesisteminį požiūrį ir užsienio rinką gali rinktis pagal šalies artumą, kultūrinius panašumus su vietine rinka, tiekėjus ar tiesiog imituodami sėkmingus konkurentus.

1.4. Įėjimo į užsienio rinką metodai ir jų pasirinkimas

1.4.1. Įėjimo į užsienio rinką metodų įvairovė

Žinant skverbimosi į užsienio rinką motyvus ir barjerus bei pasirinkus rinką, į kurią bus plėtojama įmonės veikla, svarbu apsispręsti, koku būdu tai bus daroma, t. y. pasirinkti įėjimo į užsienio rinką metodą.

Įėjimo į užsienio rinką metodas apibrėžiamas kaip institucinis susitarimas, leidžiantis įmonėms naudoti savo produktą arba paslauga šalies mainuose (Calof, 1993). Root (1987) apibrėžimas yra platesnis ir atkreipia dėmesį, į tai, kad užsienio rinkoje gali būti parduodamas ne tik produktas, bet ir technologijos, žmogiškieji išgūdžiai ir kiti ištekliai. Sharma ir Erramilli (2004) dar labiau praplečia apibrėžimą įtraukdamas į jį įmonės integracijos į užsienio rinką lygius, nuroydamas, kad įėjimo į užsienio rinką metodai tai „struktūrinius susitarimus, leidžiančius įmonei įgyvendinti savo produktų rinkos strategiją priimančiojoje šalyje, vykdam tik rinkos operacijas, arba gamybos ar rinkodaros operacijas ten patiems arba bendradarbiaujant su kitais“ (p. 2). Zekiri (2016) įėjimo į užsienio rinką metodą vadina ne instituciniu ar struktūriniu susitarimu, kaip anksčiau išanalizuoti mokslininkai, bet kanalu, kuri naudoja organizacija norinti veikti užsienio rinkoje, kad galėtų patekti į ją (Zekiri, 2016). Daugelis mokslininkų (Root, 1994; Brouthers, Hennart, 2007; Hennart, Slangen 2014; Hitt, Li, Xu, 2016; Zekiri, 2016; Schellenberg, Harker, Jafari, 2018 ir kt.) pabrėžia, kad būtent tinkamo įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimas yra esminis sėkmingos integracijos į užsienio rinką veiksnys. Pongelli, Caroli, Cucculelli (2016) paaiškina, kad tam daugiausiai įtakos turi įėjimo į užsienio rinką metodų poveikis užsienio operacijų kontrolei, investicijų rizikai ir išteklių įsipareigojimams.

Kadangi įėjimo į užsienio rinką metodas laikomas svarbiausiu strateginiu sprendimu, šis klausimas mokslinėje literatūroje plačiai analizuojamas jau kelerius dešimtmečius (Schellenberg, Harker, Jafari, 2018). Pasak Shen, Puig, Paul (2017) įėjimo į užsienio rinką metodas, kaip tyrimų

sritis, yra svarbus dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, pats sprendimas yra sudėtingas, nes metodo pasirinkimui įtakos turi tiek išoriniai, tiek vidiniai aspektai. Todėl prieš priimanant sprendimą svarbu įvertinti visų šių veiksnių poveikį. Antra, sprendimas turi svarbių pasekmių, nes glaudžiai susijęs su investicijos sėkme. Tinkamas įvedimo būdas ne tik padidina dukterinių įmonių, bet ir patronuojančios įmonės, veiklos rezultatus. Be to, sprendimo įtaka įmonės veiklai yra ilgalaikė, o pradinė pasirinkimą sudėtinga pakeisti be didelio laiko ir pinigų praradimo. Galiausiai, įėjimo į užsienio rinką metodas taip pat turi įtakos vietos pramonės konkurencinei struktūrai.

Įmonės gali rinktis iš daugybės įėjimo į užsienio rinką metodų, kuriuos naudinga klasifikuoti pagal nuosavybės lygį. Pan, David (2000) išskiria nuosavybinius ir nenuosavybinius įėjimo į užsienio rinką metodus. Nenuosavybiniai metodai apima eksportą ir susitarimus, o nuosavybiniai – bendras įmonės ir nuosavo kapitalo įmones (žr. 4 pav.).

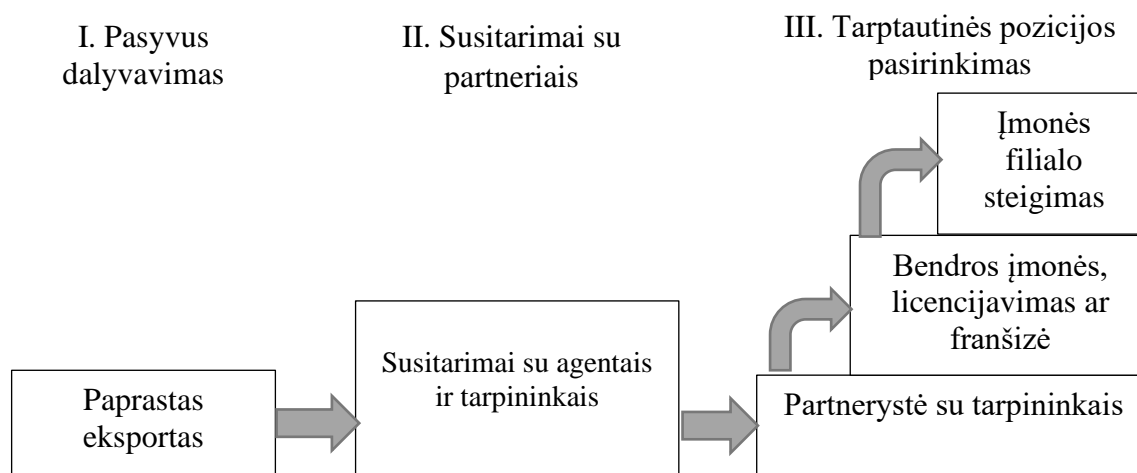
| Įėjimo į užsienio rinką metodai | | | |
|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Nenuosavybiniai metodai | | Nuosavybiniai metodai | |
| <i>Eksportas</i> | <i>Susitarimai</i> | <i>Bendros įmonės</i> | <i>Nuosavo kapitalo įmonė</i> |
| Tiesioginis eksportas | Licencijavimas | Mažesnis dalyvavimas nuosavybėje | Plyno lauko investicijos |
| Netiesioginis eksportas | Aljansai | Dalyvavimas nuosavybėje per pusę | Įmonės pirkimas |
| Kiti | Kiti | Didesnis dalyvavimas nuosavybėje | Kiti |

4 pav. Įėjimo į užsienio rinką metodų klasifikavimas pagal įmonės dalyvavimą nuosavybėje
Šaltinis: Pan, David, 2000.

Daugelis mokslininkų išskiria panašius įėjimo į užsienio rinką metodus, tačiau be 5 paveiksle pateiktų metodų dažnai dar išskiriamas franšizės metodas (Jhuniar, Abib, Stocker, 2021). Pagal paveiksle pateiktą klasifikaciją franšizė turėtų būti priskirta nenuosavybinių metodų susitarimų grupei.

Michalski (2015) panašiai klasifikuoja metodus, tačiau jis išskiria tris metodų grupes priklausomai nuo įmonės įsitraukimą į verslo vystymą ir mažiau dėmesio skiria nuosavybės klausimui. Mokslininkas išskiria pasyvų dalyvavimą, susitarimus su partneriais bei tarptautinės pozicijos pasirinkimą (žr. 5 pav.).

Palyginus Pan, David (2000) ir Michalski (2015) siūlomas įėjimo į užsienio rinką metodų klasifikavimus galima teigti, kad nors išskiriami metodai yra beveik vienodi, tačiau jų priskiriamas grupei skiriasi. Pavyzdžiui, pirmuoju atveju licencijavimas ir franšizė nereikalauja iš įmonės finansinio įsitraukimo, bet reikalauja didesnio įmonės įsitraukimo ir tarptautinės pozicijos pasirinkimą.



5 pav. Įėjimo į užsienio rinką metodų klasifikavimas pagal įmonės įsitraukimą

Šaltinis: Michalski, 2015, p. 109

Apibendrinant galima teigti, kad per daugelį globalizacijos metu susiformavo daugybė įėjimo į užsienio rinką metodų. Plačiausiai mokslinėje literatūroje diskutuoti tokie metodai kaip tiesioginis ir netiesioginis metodas, licencijavimas, franšizė, bendros įmonės steigimas ir savo filialo užsienio šalyje steigimas. Mokslininkai klasifikuoja šiuos metodus pagal įvairius kriterijus, pvz., pagal nuosavybės lygį, įmonės dalyvavimo lygį ir pan. Kadangi įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimas yra ypatingai svarbus įmonės sėkmės užsienio rinkoje elementas, mokslinėje literatūroje didelis dėmesys skiriamas metodo pasirinkimo metodiniams klausimams. Kitame darbo poskyryje analizuojami veiksniai, kurie lemia įėjimo į užsienio rinką pasirinkimą ir modeliai.

1.4.2 Įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimas

Įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimą lemia tai, kiek tarptautinės organizacijos nori kontroliuoti savo veiklą ir (ar) norą dalyvauti priimančiojoje šalyje. Aukštas kontrolės ar dalyvavimo lygis reikalauja daug išteklių, tačiau gali būti labai naudingas. Todėl sėkmingos organizacijos efektyviausiai sukonfigūruoja savo tarptautines operacijas ir dalyvavimą rinkoje nusistatydami pusiausvyrą tarp ribotų išteklių investavimo, savo konkurencinio pranašumo

išsaugojimo ir tolesnio panaudojimo, reputacijos ir prekės ženklo apsaugos ir tuo pačiu pelno siekimo. (Lindsay, Antoniou, 2016).

Yra daug galimybių patekti į užsienio rinką, o pasirinkti geriausiai tinkančią įmonei priklauso nuo daugelio veiksnių, kurie dažnai gali prieštarauti vienas kitam. Skirtingi įėjimo į rinką metodai suteikia skirtingą kontrolės, rizikos, pelningumo ir lankstumo lygį. Pavyzdžiui, pasirinkusi eksporto strategijas, įmonė turės mažiausią riziką, bet ir mažą pelną bei žemą rinkodaros, strategijos kontrolės lygį. Ir pasirinkus investavimo strategiją, pelnas ir kontrolė gali būti daug didesni, tačiau rizika žymiai padidėja, o lankstumas mažėja. Pasirinkimas apims įmonės norimą kontrolės lygį ir išteklius, kuriuos ji gali skirti, ir dažnai tai yra įvairių strateginių alternatyvų kompromisas (Spivakovska, Suwaidi, 2016).

Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, kad mokslininkai skirtingai grupuoja veiksnius, kurie turi įtakos įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimui (žr. 7 lentelę).

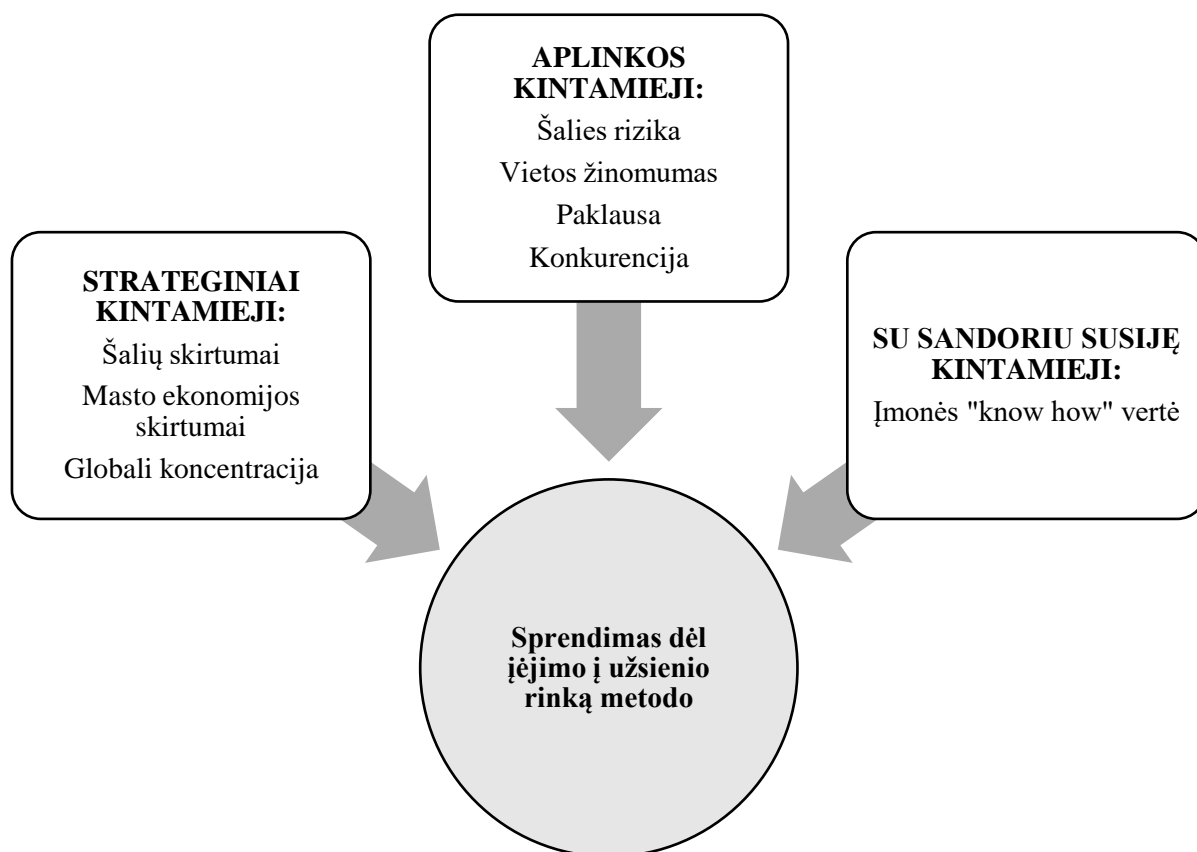
7 lentelė

Veiksnių, turinčių įtakos įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimui, klasifikavimas skirtinguose literatūros šaltiniuose

| Šaltinis | Klasifikavimas |
|----------------------------|---|
| Johanson, Vahlne, 1977 | Dabartinė įmonės būklė, ankstesnė įmonės patirtis, stabilumas, prieiga prie išteklių, tikslinės rinkos struktūra. |
| Hill, Hwang, Kim, 1990 | Strateginiai kintamieji, aplinkos kintamieji, su sandoriu susiję kintamieji |
| Spivakovska, Suwaidi, 2016 | Priimančios šalies rinkos patrauklumas, įmonės pajėgumas. |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Johanson, Vahlne, 1977; Hill, Hwang, Kim, 1990; Spivakovska, Suwaidi, 2016

Pasak Johanson ir Vahlne (1977), sprendimą, kokį įėjimo būdą įgyvendinti, lemia dabartinė įmonių būklė, ankstesnė įmonių patirtis, stabilumas, prieiga prie išteklių ir tikslinės rinkos struktūra. Hill, Hwang, Kim (1990) išskiria 3 kintamuosius, kurie turi įtakos įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimui (žr. 4 pav.). Aplinkos kintamieji apima kintamuosius, susijusius su šalies rizika, vietos žinomumu, paklausa ir užsienio rinkoje egzistuojančiomis konkurencijos sąlygomis. Strateginiai kintamieji yra tai, ar įmonė turi pritaikyti produktą užsienio rinkai, ar ne, ar gali turėti tą patį produktą. Dėl panašumų tarp šalių šis kintamasis šiuo metu yra mažiau svarbus. Konkretus sandorių kintamasis pabrėžia konkrečios įmonės pranašumų svarbą praktikoje, kai aiškinamas konkurencinis pranašumas (Hill, Hwang, Kim, 1990).



4 pav. Įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimo veiksniai

Šaltinis: Hill, Hwang, Kim, 1990, p. 120

Spivakovska, Suwaidi (2016) paruošė tinkamiausios įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimo metodiką, kuri grindžiama dviem veiksnių grupėmis. Pirmoji grupė apibūdina priimančiosios šalies rinkos patrauklumą ir apima: investicinę aplinką, tarifines ir netarifines eksporto kliūtis, rinkos augimą, žaliavų prieinamumą ir kainą, darbo sąnaudas ir įgūdžius, šalies požiūrį į intelektinės nuosavybės teisių apsaugą, šalies požiūris į aplinkos apsaugą, narystė integracijos asociacijose (pvz., laisvosios prekybos zonose, muitų sąjungose ir bendrose rinkose), rizika verstis verslu šalyje. Antroji veiksnių grupė lemia įmonės pajėgumus: įmonės dydis, tarptautiškumo patirtis, finansinių išteklių prieinamumas, įmonės įvaizdis užsienyje, įmonės produktų unikalumas, produkto gyvavimo ciklo etapas, pajėgumų panaudojimas, vadovų noras rizikuoti ir vadovų noras visiškai kontroliuoti veiklą. Priimant praktinius sprendimus, kaip pasirinkti geriausią alternatyvą, turėtų būti atsižvelgiama į visus aukščiau išvardintus veiksniai. Kiekvienu atveju kai kurie iš jų turi didesnę reikšmę, o kiti yra mažiau svarbūs. Todėl praktikoje patartina naudoti veiksnių hierarchiją, atitinkančią kiekvienos pramonės šakos ir kiekvienos įmonės specifiką (Spivakovska, Suwaidi, 2016).

Atsižvelgiant į šias dvi veiksnių grupes, galima sukurti matricą, kuri padeda tinkamai pasirinkti reikiamą metodą (žr. 5 pav.).

| | | | | |
|---------------------|------------|--|--|---|
| Šalies patrauklumas | Aukšti | Bendros gamybos ar pardavimo įmonės | Tiesioginės investicijos (įmonės pirkimas užsienyje) | Tiesioginės investicijos (plyno lauko investicijos užsienyje) |
| | Vidutiniai | Tiesioginis eksportas (prekybos atstovas arba tiesioginis pristatymas klientams) | Bendros kompanijos arba gamyba pagal sutartį | Tiesioginės investicijos (įmonės pirkimas užsienyje) |
| | Žemi | Netiesioginis eksportas | Tiesioginis eksportas (priklausomi platintojai užsienio rinkoje) | Licencijavimas arba franšizė |
| | | <i>Žemi</i> | <i>Vidutiniai</i> | <i>Aukšti</i> |
| | | Įmonės pajėgumai | | |

| | |
|--|----------------------------|
| | - Investavimo strategija |
| | - Kooperavimosi strategija |
| | - Eksportavimo strategija |

5 pav. Įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimo metodika

Šaltinis: Spivakovska, Suwaidi, 2016, p. 5.

Iš pateikto paveikslo matyti, kad žemesnis šalies patrauklumas ir įmonės pajėgumai, tuo mažesnio įsitraukimo reikalaujantį metodą rekomenduojama taikyti ir atvirkščiai. Pavyzdžiui, esant mažam įmonės pajėgumui ir rinkos patrauklumui, tikslinga rinktis netiesioginį eksportą, bet jei įmonės pajėgumai yra vidutiniai gali tikti ir tiesioginis eksportas. Kuomet įmonė turi didelius pajėgumus, ji jau gali rinktis licencijavimo arba franšizės metodą.

Apibendrinant galima teigti, kad renkantis įėjimo į užsienio rinką metodą labai svarbu atsižvelgti į daugybę veiksnių nuo įmonės būklės, patirties, turimų išteklių ir baigiant pasirinktos rinkos investiciniu klimatu, augimu, žaliavų prieinamumu, darbo rinkos rodikliais ir pan. Tik atlikus išsamią strateginių, aplinkos bei su sandoriu susijusių kintamųjų analizę, galima pasirinkti geriausiai tinkamą įėjimo į rinką metodą ir išvengti nesėkmių.

2. AB „DOLOMITAS“ ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ STRATEGIJOS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką modelis

Įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos teorinė analizė atskleidė, kad jau daugiau nei penkis dešimtmečius įvairių šalių mokslininkai plačiai analizuoja įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos koncepciją arba jos atskiras dalis. Daugiametės analizės metu sukurta daugybė modelių, kurie padeda išgryninti įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos sudėtį bei interpretuoti jos sudėtinės dalis: motyvus, kliūčių įveikimo galimybes, rinkos pasirinkimo aspektus bei įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimo metodiką. Atliktos analizės metu nustatyta, kad įėjimo į užsienio rinką strategija yra sudėtinga kategorija, kurios formavimui įtakos turi makro, mezo bei mikro aplinkų veiksniai. Šie veiksniai veikia visus įmonės įėjimo į užsienio rinką strateginius sprendimus pradedant nuo priežasčių, kodėl verta eiti į užsienio rinką identifikavimo ir baigiant įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimu.

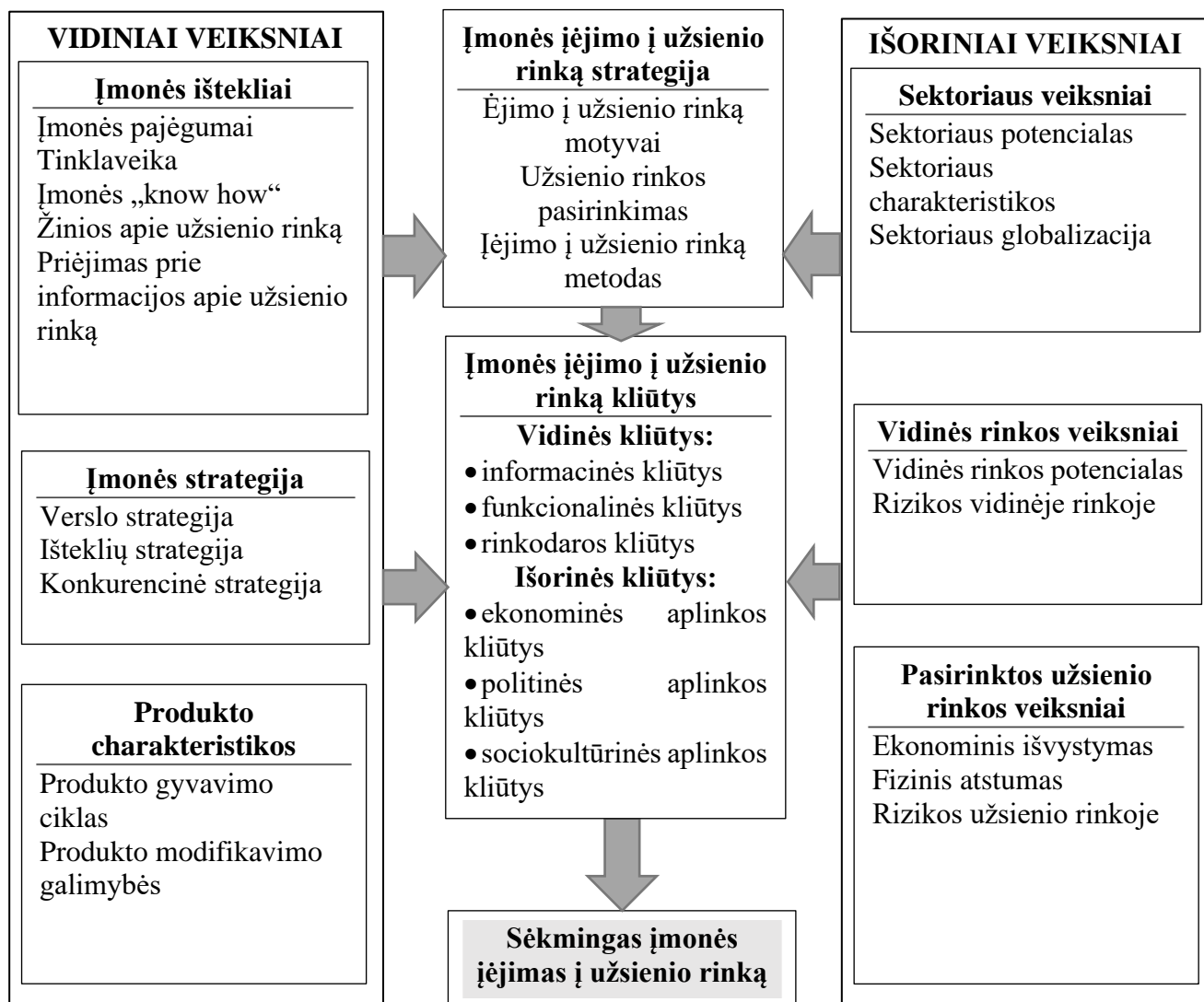
Kadangi nuo tinkamai pasirinktos įėjimo į užsienio rinką strategijos didele dalimi priklauso įmonės sėkmė užsienio rinkoje, labai svarbu deramą dėmesį skirti jos rengimui. Kad suformuluota strategija atitiktų įmonės situaciją, pasirinktos rinkos ypatumus ir kitas aplinkybes, svarbu įvertinti visų šių veiksnių poveikį įmonei ir pasirinkti tinkamus strateginius sprendimus.

Susisteminius anksčiau atliktos analizės rezultatus buvo sukurtas teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos rengimo modelis (žr. 6 pav.).

Šeštame paveiksle pateiktame modelyje matyti, kad įmonės įėjimo į užsienio rinką strategija turėtų apimti jos motyvus, galimas įėjimo į užsienio kliūtis, pačios rinkos pasirinkimą bei galiausiai įėjimo į užsienio rinką metodą. Kiekviename iš šių lygių, įmonė gali susidurti su tam tikrais sunkumais, kurie neigiamai paveiks skverbimosi į užsienio rinką rezultatus. Dėl šios priežasties svarbu nuosekliai vertinti visus veiksnius, kurie gali vienaip ar kitaip paveikti strateginį sprendimą.

Pirmajame strategijos rengimo etape labai svarbu aiškiai suvokti, kodėl įmonė nori skverbtis į užsienio rinką, nes priklausomai nuo to ar įmonė siekia didinti pardavimus, minimizuoti sąnaudas ar kitų veiksnių skirsis ir jos strateginiai sprendimai. Teorinė temos analizė atskleidė, kad nors skverbimas į užsienio rinkas turi daugybę privalumų, įmonės bandančios vystyti verslą užsienio rinkoje gali susidurti ir su daugybiniais barjeriais. Šalių kultūriniai skirtumai, fizinis atstumas, žinių apie užsienio rinką stoką bei sunkumai prieinant prie tokios informacijos ir pan. sukuria tam tikras skverbimosi į užsienio rinką kliūtis. Siekiant, kad internacionalizacijos procesas

būtų sėkmingas, ruošiant ėjimo į užsienio rinką strategiją, būtina įvertinti visas kliūtis bei numatyti jų įveikimo galimybes.



6 pav. Teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos ir jos įgyvendinimo kliūčių modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Costa Júnior et al., 2019; Van Tulder, 2015; Spivakovska, Suwaidi, 2016; Shaw, 2015; Michalski, 2015; Leonidou, 2004; Koch, 2001.

Kitame strategijos rengimo etape būtina pasirinkti geriausiai įmonės poreikius atitinkančią rinką. Užsienio rinkos pasirinkimas didele dalimi priklauso nuo tokių išorinės aplinkos veiksnių, kaip užsienio rinkos dydis ir šalies išsivystymo lygis. Be to, sprendimą veikia ir tokie vidiniai veiksniai, kaip įmonės žinios apie užsienio rinką bei priėjimas prie informacijos apie ją, turimi išteklių bei galimybė jos plėsti, turimi „know how“ bei inovacijos. Užsienio rinkos pasirinkimas gali vykti sistemiškai, kuomet įmonė atlieka nuodugnią rinkų analizę, arba nesistemiškai, kuomet rinka pasirenkama pagal šalies artumą, kultūrinius panašumus su vietine rinką, tiekėjus ar tiesiog imituodami sėkmingus konkurentus.

Apsisprendus dėl internacionalizacijos motyvų, nustačius galimas kliūtis bei pasirinkus rinką, reikia pasirinkti įmonės įėjimo į užsienio rinką metodą, kuris gali būti tiesioginis arba netiesioginis. Renkantis įėjimo į užsienio rinką metodą labai svarbu atsižvelgti į daugybę veiksnių nuo įmonės būklės, patirties, turimų išteklių ir baigiant pasirinktos rinkos investiciniu klimatu, augimu, žaliavų prieinamumu, darbo rinkos rodikliais ir pan. Tik atlikus išsamią strateginių, aplinkos bei su sandoriu susijusių kintamųjų analizę, galima pasirinkti įmonei geriausiai tinkamą įėjimo į rinką metodą ir išvengti nesėkmių.

Kadangi visi strateginiai sprendimai priklauso nuo įvairių kintamųjų 6 paveiksle pateiktas modelis apima vidinius ir išorinius veiksnius, nuo kurių priklauso įmonės sėkmė įėjimo į užsienio rinką metu. Vidiniai veiksniai sąlyginai suskirstyti į 3 grupes: įmonės turimi ištekliai, įmonės strategija bei produkto charakteristikos. Išoriniai veiksniai apima sektoriaus, vidinės ir pasirinktos užsienio rinkos veiksnius.

2.2. Tyrimo etapai ir metodai

Teorinė temos analizė atskleidė, kad įmonės įėjimo į užsienio rinką sėkmė priklauso nuo daugybės vidinių ir išorinių veiksnių, kurių savalaikis nustatymas bei vertinimas leidžia įmonei paruošti tinkamą įėjimo į užsienio rinką strategiją bei sėkmingai įsiskverbti į naują rinką. Teorinės analizės metu taip pat nustatyta, kad nesėkmės užsienio rinkoje priežastys kiekvienu atveju gali būti labai individualios, todėl siekiant identifikuoti įėjimo į užsienio rinkos sunkumus, tyrimui pasirinktas AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką atvejis, kuriuo analizės metu siekiama įvertinti vidinių ir išorinių veiksnių poveikį įėjimo į užsienio rinką rezultatams.

Apibūdinant AB „Dolomitas“ atvejį Latvijos rinkoje, tikslinga pažymėti, kad įmonės skverbimas į šią rinką buvo nesėkmingas, nes per paskutinius penkerius metus bendrovės eksportas į Latviją sumažėjo perpus, o įmonės užimama Latvijos dolomito rinkos dalis yra minimali. Pardavimų į Latviją mažėjimas bei užimamos rinkos susitraukimas vyko nepriklausomai nuo ekonomikos augimo ir statybos sektoriaus vystymosi. Tai reiškia, kad AB „Dolomitas“ pasirinkta ir įgyvendinama įėjimo į Latvijos rinką strategiją buvo nesėkminga. Atsižvelgiant į tai svarbu nustatyti, kas nulėmė AB „Dolomitas“ nesėkmę rinkoje.

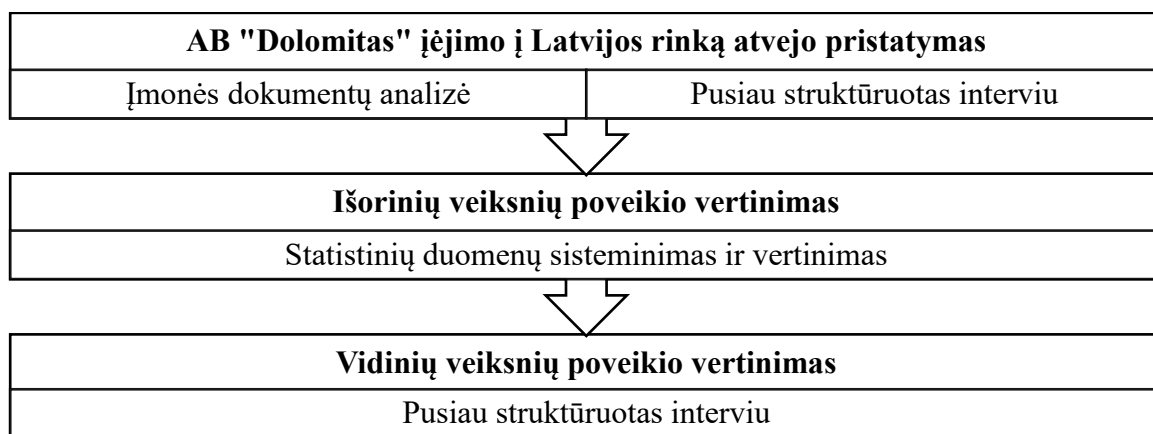
Tyrimo tikslas – nustatyti AB „Dolomitas“ nesėkmės Latvijos rinkoje priežastis bei identifikuoti jų poveikio minimizavimo galimybes.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą bei ankstesnėje dalyje paruoštą įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos ir jos įgyvendinimo kliūčių modelį, išskiriami tokie tyrimo klausimai:

1. Kokie išoriniai veiksniai nulėmė AB „Dolomitas“ nesėkmę Latvijos rinkoje?
2. Kokie vidiniai veiksniai nulėmė AB „Dolomitas“ nesėkmę Latvijos rinkoje?

Tiriant šios klausimus planuojama įvertinti modelyje (žr. 6 pav.) išskirtų veiksmų poveikį. Modelyje išskirti veiksniai bei įėjimo į užsienio rinką kliūtys yra tyrimo kintamieji, kurie bus analizuojami tyrimo metu ir įvertinama jų įtaka įmonės įėjimo į Latvijos rinką rezultatyvumui.

Prieš pradėdant atlikti tyrimą, svarbu numatyti jo eigą ir pagrįsti tyrimo metodų pasirinkimą. 7 paveiksle pateiktas AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką tyrimo procesas bei kiekviename tyrimo etape išskirti naudojami tyrimo metodai.



7 pav. AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką strategijos tyrimo procesas ir metodai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Iš pateikto paveikslo matyti, kad sąlyginai tyrimo procesas skirstomas į tris pagrindinius etapus. Pirmajame tyrimo etape siekiama susipažinti su AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką atveju. Taikant įmonės dokumentų analizės metodą, šiame tyrimo etape analizuojama įmonės užsienio prekybos veikla, įvertinama jos struktūra bei tendencijos. Kadangi tyrimu siekiama analizuoti būtent įėjimo į Latvijos rinką atvejį, didesnis dėmesys skirtas būtent įmonės įėjimui į Latvijos rinką (žr. 8 lentelę). Analizuojant įmonės finansinius rodiklius apibrėžiamas prekybos Latvijos rinkoje rezultatyvumas.

8 lentelė

AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką atvejį apibūdinantys finansiniai rodikliai

| Kintamasis | Apibūdinantis rodiklis |
|-----------------------------|--|
| Įmonės užsienio prekyba | Pardavimų paskirstymas pagal rinkas |
| Įmonės pardavimai Latvijoje | Pardavimai Latvijoje Pardavimų Latvijoje prognozė |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Siekiant pažinti įmonės įėjimo į Latvijos rinką strategiją, apibrėžti rinkos pasirinkimo motyvus, nustatyti kliūtis rinkoje bei įvertinti pasirinktą įėjimo į Latvijos rinką metodą svarbu

buvo įvertinti atsakingų asmenų nuomonę šiuo klausimu, todėl šiame etape taip pat pritaikytas pusiau struktūruoto interviu metodas. 9 lentelėje pateikti struktūrizuoto interviu klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinko atvejo ypatumus.

9 lentelė

AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką atvejį apibūdinantys interviu klausimai

| Kintamasis | Struktūrizuoto interviu klausimai |
|-------------------------------------|---|
| Latvijos rinkos pasirinkimo motyvai | Ar priėmus sprendimą skverbtis į Latvijos rinką įmonė jau eksportavo savo gaminius į kitas šalis? Į kokias? Kodėl pasirinkta būtent Latvijos rinka? |
| Įėjimo į Latvijos rinką kliūtys | Su kokiais sunkumais susidūrė įmonė, kai pradėjo skverbtis į Latvijos rinką? Kas, Jūsų nuomone, labiausiai veikė įmonės rezultata šioje rinkoje? |
| Įėjimo į Latvijos rinką metodas | Koks įėjimo į Latvijos rinką metodas pasirinktas? Kodėl? Kaip Jums dabar atrodo ar tai buvo tinkamiausias metodas? |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Antrajame tyrimo etape pereita prie pirmojo tyrimo klausimo nagrinėjimo ir atliekamas išorinių veiksnių poveikio AB „Dolomitas“ įėjimui į Latvijos rinką analizė. Šiam tikslui taikomas statistinių duomenų sisteminimo ir analizės metodas. Šiame tyrimo etape analizuojami pasirinkti sektoriaus bei Lietuvos ir Latvijos rinkos statistiniai rodikliai. Analizuojant rodiklių pokyčius įvertinama kaip tai galėjo paveikti įmonės nesėkmę Latvijos rinkoje.

Atliekant išorinių veiksnių poveikio AB „Dolomitas“ skverbimuisi į Latvijos rinką analizę buvo vertinamas dolomito kasybos ir pardavimo sektorius visame pasaulyje, Lietuvoje ir Latvijoje. 10 lentelėje pateikti pasirinkti analizės kintamieji bei juos apibūdinantys rodikliai, kuriuos planuojama išanalizuoti tyrimo metu.

10 lentelė

Išorinius veiksnius apibūdinantys rodikliai

| Kintamasis | Apibūdinantis rodiklis |
|---------------------------------------|---|
| Sektoriaus potencialas | Dolomito pardavimo apimtys pasaulyje ir prognozė |
| Sektoriaus charakteristikos | Veiksniai, turintys įtakos dolomito pardavimams |
| Sektoriaus globalizacija | Dolomito eksporto ir importo pasaulyje rodikliai |
| Vidinės rinkos potencialas | Kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriaus įmonių apyvarta; Šalyje atlikti statybos darbai; |
| Užsienio rinkos potencialas | Latvijos kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriaus įmonių apyvarta; Latvijoje atlikti statybos darbai; |
| Užsienio rinkos ekonominis išvystymas | Latvijos BVP rodiklis; |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Trečiajame tyrimo etape vykdoma antrojo tyrimo klausimo analizė. Šiam tikslui analizuojami bendrovės vidiniai veiksniai ir nustatomas jų galimas poveikis įmonės rezultatams

Latvijos rinkoje. Kadangi tai vidiniai įmonės duomenys tyrimui pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas. 11 lentelėje pateikti struktūrizuoto interviu klausimai, kuriais buvo siekiama įvertinti modelyje išskirtų vidinių veiksmų poveikį.

11 lentelė

Vidinius veiksmus apibūdinantys interviu klausimai

| Kintamasis | Apibūdinantis rodiklis |
|--|---|
| Įmonės pajėgumai | Trumpai pristatykite AB „Dolomitas“? Kokia yra įmonės pajėgumai? Kaip įmonė išnaudoja juos savo veikloje bei vykdydama užsienio prekybą? |
| Tinklaveika | Kaip AB „Dolomitas“ rinkosi partnerius Latvijos rinkoje? Papasakokite apie bendradarbiavimo su AB „Dolomitas“ pradžia. Kaip, kada ir kodėl pradėjote bendradarbiauti su AB „Dolomitas“? Apibūdinkite bendradarbiavimą su AB „Dolomitas“. Ką šiame bendradarbiavime vertinate teigiamai? Kokius trūkumus įžvelgiate? |
| Įmonės „know how“ | Kokius konkurencinius pranašumus turi AB „Dolomitas“? Kokius „know how“ naudoja savo veikloje? |
| Žinios apie užsienio rinką | Kada AB „Dolomitas“ priėmė sprendimą eiti į Latvijos rinką? Kokie paruošiamieji darbai buvo atlikti? Kaip analizuota nauja rinka ir jos potencialas? |
| Priėjimas prie informacijos apie užsienio rinką | Kada AB „Dolomitas“ priėmė sprendimą eiti į Latvijos rinką? Kokie paruošiamieji darbai buvo atlikti? Kaip analizuota nauja rinka ir jos potencialas? |
| Verslo, išteklių ir konkurencinė strategija | Apibūdinkite AB „Dolomitas“ verslo strategiją? Kaip įmonė konkuruoja rinkoje? Koks jos požiūris į skverbimąsi užsienio rinkose? |
| Produkto gyvavimo ciklas ir modifikavimo galimybės | Kokius savo produktus AB „Dolomitas“ pristatė Latvijos rinkoje? Ar jie buvo modifikuojami pritaikant rinkai? |

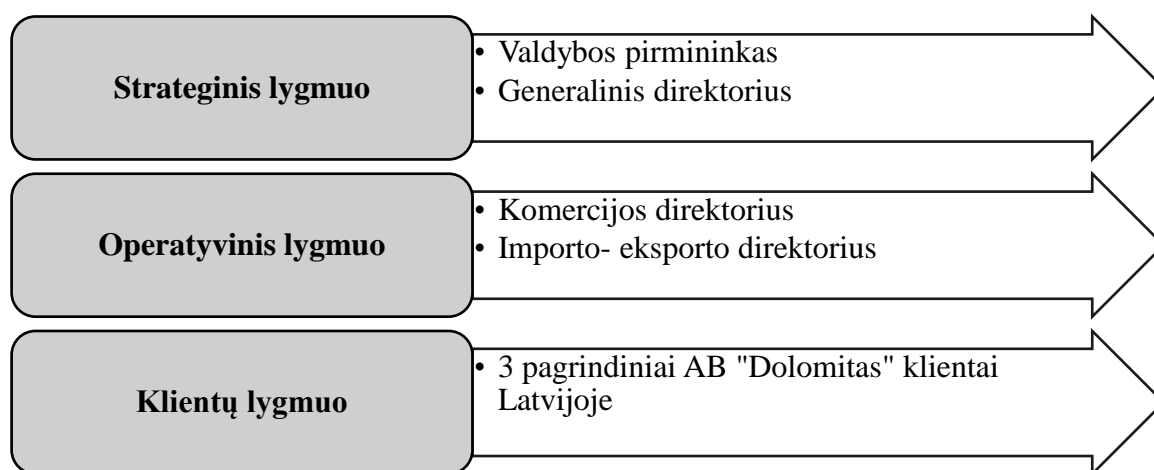
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Atliekant tyrimą buvo taikyti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Kiekybinis statistinių duomenų sisteminimo ir analizės metodas leido įvertinti išorinių veiksmų tendencijas, tuo tarpu vertinant vidinių veiksmų poveikį buvo pritaikytas kokybinis tyrimo metodas. Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) nurodo, kad kokybinio tyrimo pagalba atskleidžiama tiriamojo reiškinių visybę įprastame kontekste, t. y. galima nuodugniai pažinti objekto ypatybes. Kadangi darbe siekiama giliai įvertinti kokie vidiniai veiksniai veikė AB „Dolomitas“ rezultatus Latvijos rinkoje, šis metodas tinka geriausiai.

Praktinėje veikloje plačiausiai naudojamas kokybinio tyrimo metodas – interviu. Šio metodo pagrindas yra atviri klausimai, į kuriuos tikimasi sulaukti išsamius ir plačius atsakymus, kuriuos formuluoja ir pateikia tyrimo dalyviai. Tokie platūs atsakymai atspindi tyrimo dalyvio nuomonę apie analizuojamą objektą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Stonkutė ir Vaitonytė

(2015) paaikrina pusiau struktūruoto interviu skiriamuosius bruožus, nurodydamos, kad šio metodo taikymo atveju interviu klausimai suformuluojami iš anksto. Kartu pusiau struktūruotas interviu užtikrina laisvesnę atmosferą, kas savo ruožtu kuria palankesnę ryšį tarp tyrimo dalyvio bei organizatorių. Dėl šios priežasties pasirinktas būtent pusiau struktūruotas interviu.

Pusiau struktūruoto interviu rezultatai priklauso nuo tyrimo dalyvių ekspertškumo analizuojamuoju klausimu, todėl ruošiantis tyrimui ypatingas dėmesys skirtas būtent ekspertų atrankai. Kadangi tyrimas atliekamas taikant atvejo tyrimo metodą, tyrimo objektą svarbu buvo įvertinti įvairiais požiūriais. Įėjimo į užsienio rinką nesėkmės priežastys gali slėptis strategijoje arba operatyviniame jos įgyvendinime. Be to, svarbu įvertinti, kaip klientai vertina įmonės veiksmus. Dėl šios priežasties atliekant interviu svarbu buvo įvertinti AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką strateginius sprendimus, operatyvinį įgyvendinimą bei klientų nuomonę apie įmonę ir užsakymų mažinimo priežastis. Atitinkamai kiekviename iš šių lygių reikėjo skirtingų ekspertų bei jiems buvo pateikiami skirtingi klausimai. Renkantis ekspertus kiekvieno lygio įvertinimui buvo atsižvelgta į įmonės darbuotojų atsakomybės lygį (žr. 8 pav.).



8 pav. AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką strategijos ir jos įgyvendinimo kliūčių tyrimo ekspertų pasirinkimo logika

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Strategiją įmonėje rengia ir tvirtina įmonės valdyba kartu su generaliniu bendrovės direktoriumi, todėl strateginiu požiūriu svarbu buvo įvertinti AB „Dolomitas“ valdybos pirmininko bei generalinio direktoriaus nuomonę. Operatyvinius klausimus sprendžia komercijos ir importo – eksporto direktoriai. Klientų lygmeniu ekspertais pasirinkti trys pagrindiniai AB „Dolomitas“ klientai, nes būtent nuo jų priimamų sprendimų didele dalimi priklauso įmonės pardavimų į Latviją mažėjimas.

Tokiu būdu tyrimo metu buvo atlikti 7 interviu. Įmonės valdybos pirmininkui ir generaliniam direktoriui buvo pateikti panašūs klausimai apie įėjimo į Latvijos rinką strategiją, kurie pateikti 1 darbo priede. Klausimai apie operatyvinius sprendimus (žr. 2 priedą) pateikti AB „Dolomitas“ komercijos ir importo – eksporto direktoriams, o įmonės klientams Latvijoje pateikti klausimai apie jų patirtį su AB „Dolomitas“ bei priimamų sprendimų motyvus (žr. 3 priedą).

Duomenys apie tyrime dalyvavusius ekspertus pateikti 12 darbo lentelėje.

12 lentelė.

Tyrime dalyvavusių ekspertų pristatymas

| Kodas tyrimo | Eksperto pareigos | Darbo stažas įmonėje ar bendradarbiavimo su įmone laikas | Interviu data | Interviu trukmė | Interviu forma |
|---------------------|--|---|----------------------|------------------------|-----------------------|
| E1 | AB „Dolomitas“ valdybos pirmininkas | 15 metų | 2022-02-21 | 31 min | Vaizdo skambutis |
| E2 | AB „Dolomitas“ generalinis direktorius | 12 metų | 2022-02-23 | 29 min | Vaizdo skambutis |
| E3 | AB „Dolomitas“ komercijos direktorius | 7 metai | 2022-02-25 | 27 min | Gyvas pokalbis |
| E4 | AB „Dolomitas“ importo eksporto direktorius | 8 metai | 2022-03-04 | 24 min | Gyvas pokalbis |
| E5 | AS „A.B.C.“ Latvijos įmonės direktorius | 7 metai | 2022-03-07 | 20 min | Vaizdo skambutis |
| E6 | AS „Ceļu pārvalde“ Latvijos įmonės direktorius | 6 metai | 2022-03-07 | 23 min | Vaizdo skambutis |
| E7 | SIA „Ceļu būvniecības sabiedrība „Igate“ Latvijos įmonės direktorius | 6 metai | 2022-03-08 | 21 min | Vaizdo skambutis |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Įvykdžius pokalbius su ekspertais, buvo parengta interviu transkripcija (žr. 4 priedą), kurios dėka buvo sisteminami ir analizuojami tyrimo rezultatai. Interviu su Latvijos įmonių atstovais vyko anglų kalba, tad transkripcija pateikta prieduose buvo išversta darbo autoriaus į lietuvių kalbą.

Rutkienė ir Tandzegolskienės (2014) interviu rezultatų analizei rekomenduoja naudoti turinio analizės metodą, nes objektyviai ir sistematiškai išnagrinėjus tekstą galima prieiti patikimų išvadų. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), turinio analizės metodo pagalba sumažinamos tyrimo duomenų apimtys, o pati analizė yra sisteminga ir lanksti. Rutkienė ir Tandzegolskienė (2014) taikant turinio analizės metodą siūlo iš pradžių išskirti pavienius požymius, vėliau

sugrupuoti juos ir galiausiai parinkti teksto ištraukas šių požymių iliustravimui. Būtent tokio nuoseklumo ir bus laikomasi atliekant interviu rezultatų analizę. Užtikrinant interviu rezultatų analizės patogumą, interviu rezultatai tyrimo metu sisteminami naudojant lenteles, kuriuose išskiriami informacijos požymiai bei pateikiamos ekspertų citatos, kurios pagrindžia išskirtus požymius.

3. AB „DOLOMITAS“ ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ STRATEGIJOS TYRIMAS: LATVIJOS RINKOS ATVEJO ANALIZĖ

3.1. AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką atvejo pristatymas

3.1.1. AB „Dolomitas“ pardavimų Latvijoje analizė

AB „Dolomitas“ veikia nuo 1964 metų. Įmonės veiklos spektras apimta dolomitinio akmens kasybą, jo apdorojimą ir pateikimą klientams. Dolomito kasybą įmonė vykdo Petrašiūnų telkinyje, o paruoštą produkciją parduoda tiesiai iš Petrašiūnų ir paskirsto ją į kitas prekybos aikšteles esančias Lietuvos didmiesčiuose. AB „Dolomitas“ vykdo ne tik gamybinę veiklą, bet turi ir nuosavą laboratoriją. Tai vienintelė Lietuvoje akredituota įstaiga, kuri atlieka bandymus pagal LST EN 1097-9:2014. Laboratorijoje vykdomi bandymai užpildų mechaninėms ir fizikinėms savybėms nustatyti, atsparumo dėvėjimuisi dėl dygliuotų padangų poveikio nustatymas, taikant šiaurės šalių metodą.

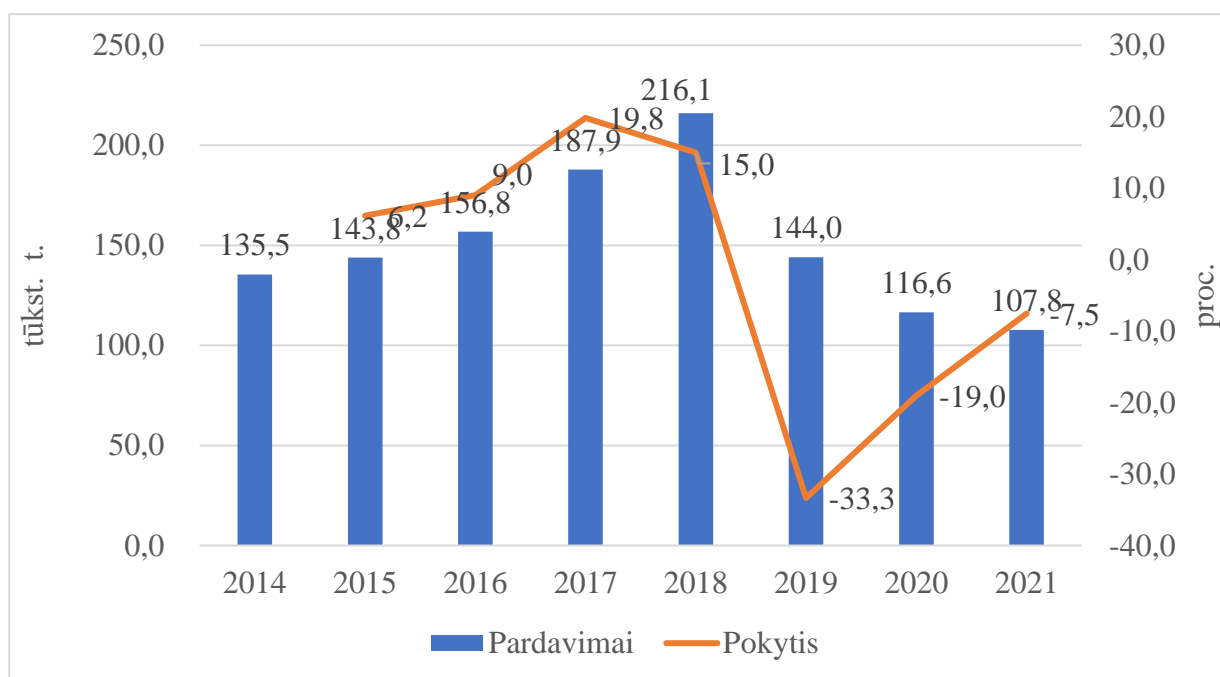
Įmonė priskiriama prie stambių bendrovių, nes jos pardavimai siekia 50 mln. Eur per metus, o darbuotojų skaičius viršija 200 žmonių. Įmonė priskiriama prie didžiausių Lietuvos mokesčių mokėtojų. Bendrovės veikla yra efektyvi ir pelninga, o pelnas už paskutinius ataskaitinius metus sudarė 15 mln. Eur per metus. AB „Dolomitas“ yra asociacijos „Lietuvos keliai“, Lietuvos karjerų asociacijos, Šiaulių pramonininkų asociacijos ir Statybos produktų bandymo laboratorijų asociacijos narė.

Bendrovė savo veikloje stengiasi taikyti gamtos išteklius tausojančius metodus ir skiria dėmesį aplinkosaugai. Įmonė kelia sau tikslą efektyviai naudoti gamtos išteklius, minimizuoti gamybos procesų poveikį gamtai ir aplinkai, diegti modernias, veiksmingas ir draugiškas aplinkai technologijas. Įmonės poveikis gamtai yra stebimas ir kontroliuojamas. Vykdomas taršos šaltinių išleidžiamų teršalų monitoringas ir poveikio požeminiam vandeniui monitoringas pagal suderintą ir patvirtintą Aplinkos apsaugos agentūros monitoringo programą.

Dolomito produkcija naudojama kelių ir aikštelių pagrindams įrengti, asfaltbetonio mišiniams automobilių kelių statyboje, asfalto paviršiaus apdorojimui, geležinkelio balastui, gelžbetonio konstrukcijų, statybinio betono, akmens vatos, trąšų, stiklo gamyboje, todėl didžiąją dalį įmonės klientų sudaro didelės kelių statybos įmonės.

AB „Dolomitas“ vykdo ne tik dolomito kasybos darbus, bet ir jį apdoroja bei paruošia naudojimui. Įmonė gamina ir parduoda aukštos kokybės visų frakcijų plautą dolomito skaldą, dolomito atsijas, dolomito atsijų ir skaldos mišinius (žr. 4 priedą). Visa įmonės produkcija atitinka Europos ir Rusijos standartus, o įmonėje įdiegta kokybės vadybos sistema ISO 9001:2015.

Bendrovė dalį savo produkcijos eksportuoja, tačiau didžioji jos dalis parduodama Lietuvoje. Tuo tarpu, didžiąją dalį AB „Dolomitas“ eksporto sudaro pardavimai į Latviją, tačiau pastaraisiais metais pastebimas pardavimų ir į šią rinką mažėjimas (žr. 9 pav.).



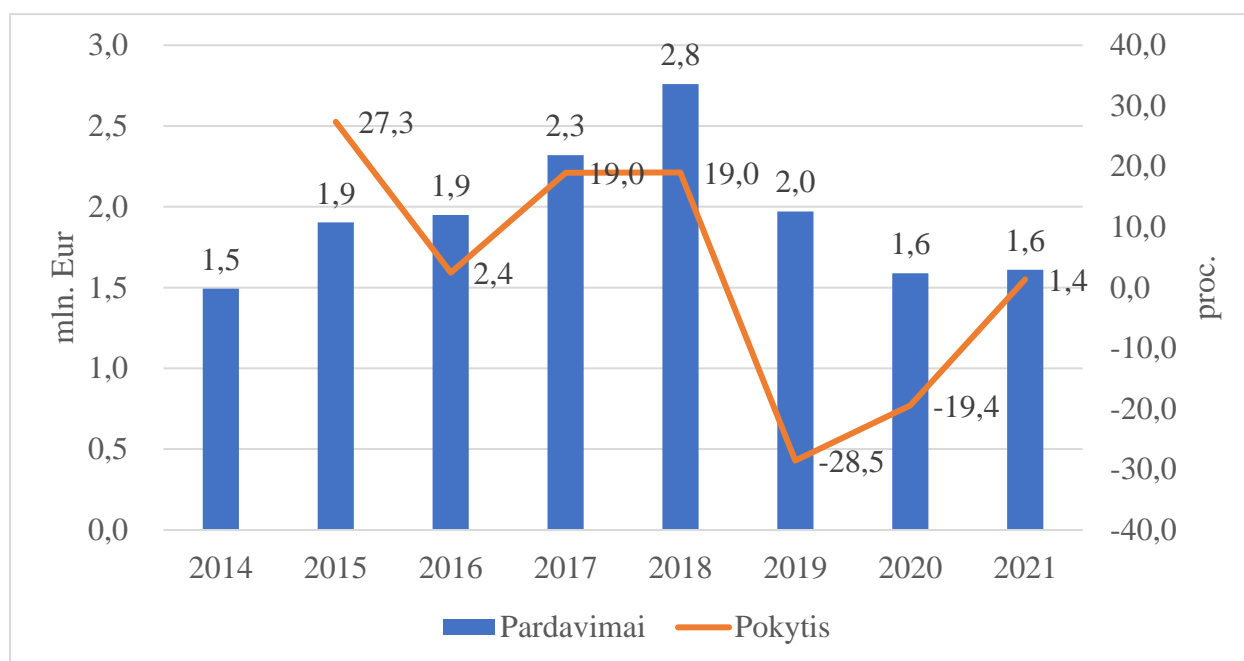
9 pav. AB „Dolomitas“ išvežamo į Latviją dolomito ir jo gaminių dinamika 2014 – 2021 metais, tūkst. t ir proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal AB „Dolomitas“ pateiktus duomenis

Vertinant 9 paveiksle pateiktus AB „Dolomitas“ duomenis apie dolomito gaminių pardavimus Latvijos rinkoje matyti, kad iki 2018 metų bendrovės produkcijos pardavimai Latvijos rinkoje didėjo dideliais tempais, o metinis augimas įgaudavo pagreitį. 2017 metais bendrovės dolomito pardavimai į Latviją augo didžiausiai ir metinis augimo tempas sudarė beveik 20 proc. Per 2018 metus į Latviją buvo eksportuota daugiau nei 216 tūkst. tonų dolomito gaminių ir per vienerius metus rodiklis išaugo 15 proc. Būtent 2018 metais eksportuojamos produkcijos kiekis buvo didžiausias per visą analizuojamą laikotarpį, tačiau 2019 metais įvyko staigus parduodamos produkcijos kritimas. AB „Dolomitas“ produkcijos eksportas į Latviją sumažėjo daugiau nei trečdaliu ir beveik sugrįžo 2015 metus. Vėlesniais metais tęsėsi išvežamo į Latviją dolomito apimtys mažėjimo tendencija. Per 2020 metus rodiklis sumažėjo dar 19 proc., o 2021 metais mažėjimas sudarė 7.5 proc. Tokiu būdu, 2020 ir 2021 metais bendrovės pardavimai į Latvijos rinką buvo penktadaliu mažesni, nei analizuojamo laikotarpio pradžioje.

Vertinant 9 paveiksle pateiktas tendencijas aiškiai matosi AB „Dolomitas“ skverbimosi į Latvijos rinką lūžis 2019 metais, kai išvežamo dolomito apimtys pradėjo drastiškai mažėti. Kadangi dolomito kainos analizuojamuoju laikotarpiu augo, bendrovės dolomito pardavimų

Latvijos rinkoje pinigine išraiška sumažėjimas nebuvo toks didelis, tačiau vis dėl to matosi, kad bendrovei nepavyko įsitvirtinti Latvijos rinkoje ir jos pardavimai šioje šalyje turi mažėjančias tendencijas (žr. 10 pav.).

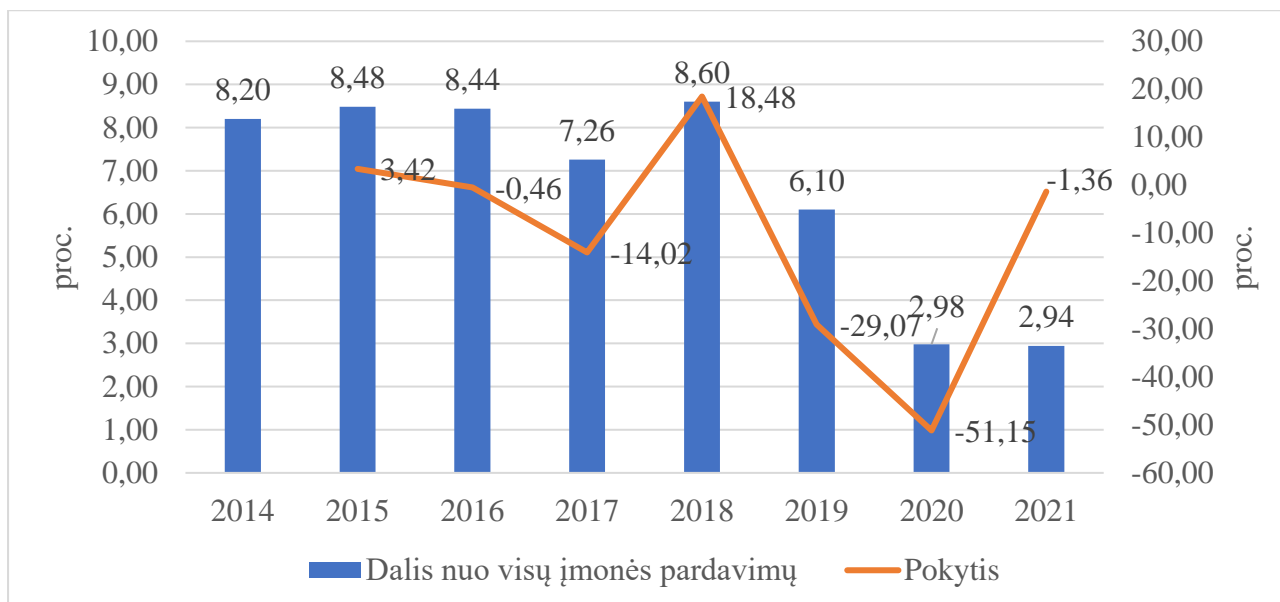


10 pav. AB „Dolomitas“ dolomito pardavimų į Latviją dinamika 2014 – 2021 metais, mln. eur ir proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal AB „Dolomitas“ pateiktus duomenis

Iš pateikto paveikslo matyti, kad pinigine išraiška AB „Dolomitas“ pardavimai daugiausiai didėjo 2015 metais, kai metinis prieaugis sudarė daugiau nei 27 proc. Tokį didelį augimą didžiaja dalimi nulėmė dolomito kainos augimas, nes per vienerius metus kaina už dolomito toną išaugo nuo 11.03 Eur iki 13.23 Eur. Vėlesniais metais tęsėsi bendrovės pardavimų į Latviją augimo tendencija ir 2018 bei 2019 metais bendrovės eksportas į Latviją kasmet augo beveik penktadaliu. Tačiau, prasidėjus pardavimų lūžiui, eksportas į šią šalį per 2019 metus sumažėjo 28.5 proc. 2020 metais pardavimai į Latviją mažėjo dar 19.4 proc., o 2021 metais išaugusių kainų dėka pardavimų pajamos iš eksporto į Latviją šiek tiek išaugo. Tokiu būdu, paaiškėja, kad AB „Dolomitas“ pardavimai Latvijoje pinigine išraiška šiek tiek išaugo per analizuotą laikotarpį, tačiau vis dėl to tai atskleidžia, kad bendrovei nepavyko įsitvirtinti Latvijos rinkoje.

AB „Dolomitas“ nesėkmę Latvijos rinkoje dar labiau atskleidžia pardavimų Latvijoje lyginimas su bendrais bendrovės pardavimais. Apskaičiavus AB „Dolomitas“ eksporto į Latviją dalį nuo visų įmonės pardavimo pajamų, nustatyta, kad 2021 metais analizuojamos įmonės pardavimai kaininėje sudarė mažiau nei 3 proc. nuo visų įmonės pardavimų (žr. 11 pav.).



11 pav. AB „Dolomitas“ dolomito pardavimų į Latviją dalis nuo visų pardavimų ir jos pokytis 2014 – 2021 metais, mln. eur ir proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal AB „Dolomitas“ pateiktus duomenis

Vertinant 11 paveiksle pateiktus AB „Dolomitas“ duomenis, matyti, kad 2020 – 2021 metai bendrovės pardavimai į Latviją sudarė mažiau kaip 3 proc. nuo bendrų įmonės pardavimų. Tuo tarpu, kai 2019 metais ši dalis buvo dvigubai didesnė ir sudarė daugiau nei 6 proc., o 2018 metais rodiklis buvo didžiausias per visą analizuojamą laikotarpį ir siekė net 8.6 proc. Tokiu būdu, įmonės pardavimų į Latvija dalis per paskutinius 3 metus sumažėjo beveik trigubai. Tai parodo, kad eksportas į Latviją sudaro labai mažą AB „Dolomitas“ pardavimų dalį.

Išanalizavus AB „Dolomitas“ pardavimus Latvijos rinkoje, nustatyta, kad iki 2019 metų bendrovės pardavimai šioje šalyje augo dideliais tempais, tačiau 2019 metais įvykęs lūžis iš esmės pakeitė situaciją ir įmonės eksportas į Latvija pradėjo staigiai mažėti. Pardavimų Latvijoje mažėjimas tęsėsi iki 2021 metų. Tas faktas, kad bendrovės pardavimai Latvijoje 2021 metais buvo mažesni, nei analizuojamo laikotarpio pradžioje atskleidžia, kad bendrovei nepavyko įsitvirtinti Latvijos rinkoje. Siekiant nustatyti AB „Dolomitas“ ėjimo į Latvijos rinką nesėkmės priežastis, toliau darbe analizuojami Latvijos rinkos pasirinkimo motyvai ir kliūtys bei įvertinamas vidinių ir išorinių veiksnių poveikis tokiai situacijai.

3.1.2. AB „Dolomitas“ ėjimo į Latvijos rinką strategijos analizė

Kadangi baigiamajame darbe analizuojami įmonės ėjimo į užsienio rinką strategijos įgyvendinimo kliūtis, analizuojant AB „Dolomitas“ ėjimo į Latvijos rinką atvejį, visų pirma, svarbu apibrėžti įmonės pasirinktą strategiją ir įvertinti jos strateginius sprendimus. Teoriniame

modelyje įmonės įėjimo į užsienio rinką blokas susideda iš rinkos pasirinkimo motyvų ir įėjimo į rinką metodo pasirinkimo. Todėl interviu metu buvo siekiama nustatyti, kas nulėmė būtent Latvijos rinkos pasirinkimą (žr. 13 lentelę).

13 lentelė.

AB „Dolomitas“ Latvijos rinkos pasirinkimo motyvai

| Kategorija | Subkategorija | Citatos iš interviu |
|----------------------------|-----------------------------|---|
| Rinkos pasirinkimo motyvai | Panašumai su Lietuvos rinka | „Latvijos rinka pasirinkta dėl kelių priežasčių. Visų pirma, rinka mažai skiriasi nuo Lietuvos, tad nereikėjo ypatingų tyrimų, didelių investicijų. Mes žinojome, kaip veikia rinka Latvijoje, ko nežinojome lengvai galėjome sužinoti. Tai, čia, turbūt, pagrindinė priežastis“ (E1). „Teisiniai, valiutiniai ir net psichologiniai aspektai turėjo reikšmę“ (E2).. |
| | Rinkos artumas | „Kita svari priežastis – rinkos artumas. Tai mums svarbu ne tik dėl to, kad patogiau susisiekti su partneriais, vykdyti pardavimus, bet ir todėl, kad dolomitas kainuoja mažiau, nei jo transportavimas, tad tai tikrai mums svarbu, kad rinka būtų arti“ (E1). „Na, ir aišku atstumas, nes, kaip jau sakiau, dolomito transportavimas labai brangus malonumas, tai norint vežti toliau, tiesiog bus nepakeliama kaina, niekas ir nepirkų“. |
| | Rinkos žinojimas | „Latvijos rinką pažinojom geriau, nes ji labiau panaši į mūsų.“ (E2). „Bet priėmėme sprendimą skverbtis į Latvijos rinką, nes ji yra artimesnė mums“ (E2).. |
| | Maža konkurencija | „Be to, Rusijoje ir konkurencija buvo didesnė“ (E2). |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal interviu rezultatus

Interviu dalyvavę ekspertai paaiškino, kad Latvijos rinką pasirinko, nes įžvelgė panašumų su Lietuvos rinka. Abu ekspertai pabrėžė, kad Latvijos rinkoje savo produkciją ketino parduoti, kaip ir Lietuvoje kelių statybos įmonėms. Anot ekspertų kelių statybos technologija Latvijoje yra tokia pat kaip ir Lietuvoje, todėl ir klientų poreikiai yra labai panašūs. AB „Dolomitas“ vadovai turi ilgametę patirtį Lietuvos dolomito realizavimo rinkoje, todėl gerai supranta savo klientų poreikius ir gali juos geriausiai patenkinti, tad Lietuvos ir Latvijos rinkų panašumai šiame segmente leido jiems minimizuoti rizikas.

Kitas veiksnys, kuris turėjo įtakos AB „Dolomitas“ renkantis būtent Latvijos rinką – rinkos artumas. Ekspertai paaiškino, kad dolomitas yra specifinis produktas, kurio transportavimas brangiai kainuoja dėl jo svorio. Dėl šios priežasties kuo arčiau yra rinka į kurią skverbiama, tuo mažesnę kainą galės pasiūlyti įmonė. Taigi, rinkos artumas yra vienas lemiamų veiksnių, nes priešingu atveju, jei dolomito skalda bus transportuojama tolyn, jo savikaina ženkliai padidėja ir negali konkuruoti su vietinėje rinkoje išgaunamu ir parduodamu dolomitu.

Antrasis ekspertas taip pat paminėjo, kad Latvijos rinkos pasirinkimui įtakos turėjo tas faktas, kad joje buvo mažesnė konkurencija, nei kitose įmonei prieinamose Lenkijos ir Rusijos rinkose, nes Lenkija ir Rusija yra didesnės šalys, kurios turi daugiau vietinių dolomito tiekėjų.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad svarbus įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos aspektas yra metodas, kuris numato, koku būdu įmonė skverbiasi į pasirinktą užsienio

rinką. Interviu metu nustatyta, kad AB „Dolomitas“ į Latvijos rinką pasirinko skverbti eksporto pagalba (žr. 14 lentelė).

14 lentelė.

AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką metodas

| Kategorija | Subkategorija | Citatos iš interviu |
|---------------------|------------------------|--|
| Pasirinktas metodas | Eksportas | „Tiesiog patys vykdėme pardavimus Latvijoje. Paprasčiausiai surasdavome pirkėjus, kartais susitikdavome su jais, kartais telefonu visus klausimus išsiaiškindavome ir susitarius dėl kainos paruošdavome reikiamą kiekį dolomito produkcijos ir veždavome pas juos. Manau, tai vienintelis metodas“.(E1). „Paprasčiausias eksportas. Pagal užsakymą vežame į Latviją“(E2). |
| Eksporto privalumai | Didesnė kontrolė | „Tas paprastas tiesioginis pardavimas visada geriausiai metodas, nes įmonė turi didesnę kontrolę“ (E1); „Eksportas leidžia užtikrinti didesnę kontrolę“ (E2). |
| | Didesnis lankstumas | „Yra lankstus, nes kai nieko neparduoti, neturi papildomų sąnaudų“(E2). |
| Eksporto trūkumai | Blogesnis aptarnavimas | „Tačiau negali užtikrinti tokio gero aptarnavimo kaip vietinėje rinkoje“ (E2). |
| | Didesnė vežimo kaina | „ir žinoma vežimas brangesnis“ (E2). |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal interviu rezultatus

Abu tyrime dalyvavę ekspertai nurodė, kad bandydama įsitvirtinti Latvijos rinkoje įmonė taikė paprasto eksporto metodą, nes įmonė pati ieškojo pirkėjo Latvijos rinkoje, vykdė visą komunikaciją su jais ir užtikrino tiekimus. Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad tai žemiausias skverbimosi į užsienio rinką lygis, kuris pasižymi pasyviu dalyvavimu. Ekspertai nurodė, kad metodą pasirinko dėl jo lankstumo ir didesnės kontrolės. Pasirinkus eksporto metodą įmonė gali geriau kontroliuoti visą procesą, nes nedeleguoja komunikacijos su pirkėjais iš užsienio funkcijų. Be to, įmonei nereikia didelių investicijų steigiant atstovybę ar kitą įmonę užsienyje ir taip sumažinama rizika, taigi įmonė gali būti lankstesnė, nes jei nėra užsakymų iš užsienio rinkos įmonė beveik nieko nepraranda.

Iš kitos pusės antrasis ekspertas įvardijo ir šio metodo trūkumus, nurodydamas, kad skverbiantis į užsienio rinką eksporto metodu, įmonė negali užtikrinti reikiamo aptarnavimo lygio. Tam įtakos turi atstumas ir bendravimo kalba. Be to, kai produkcija vežama tiesiogiai iš Lietuvos kiekvienam klientui padidėja įmonės kaštai, atitinkamai įmonė priversta didinti produkcijos įkainius, kad neigiamai mažina įmonės konkurencinius pranašumus svetimoje rinkoje.

Teorinė temos analizė atskleidė pasiruošimo ėjimui į užsienio rinką svarbą. Šiame strategijos rengimo etape svarbu atlikti rinkos, į kurią skverbiamasi, analizę ir pagrįstai priimti strateginius plėtros šioje rinkoje sprendimus. Interviu metu taip pat buvo siekiama nustatyti, kad AB „Dolomitas“ ruošėsi skverbti į Latvijos rinką ir kokius rinkos tyrimus atliko (žr. 15 lentelė).

15 lentelė.

AB „Dolomitas“ žinios apie Latvijos rinką ir priėjimas prie informacijos

| Kategorija | Subkategorija | Citatos iš interviu |
|---|---------------------------|---|
| Tyrimai prieš skverbiantis į Latvijos rinką | Turimos žinios apie rinką | „Kadangi kažkiek buvome rinkoje ir prieš tai, turėjome šiek tiek žinių kaip ten kas funkcionuoja, kaip veikia ta rinka, kokie konkurentai yra“ (E1). |
| | Konkurentų įvertinimas | „Tai kažkiek pasinagrinėjome šiek tiek daugiau konkurentus, didesnes kelių statybos įmones ir jų veiklą įsivertinome ir pradėjome aktyvesnę plėtrą“ (E1). „Žinoma, jis, kai ėmėsi darbą sau įsivertino rinką, jos potencialą ir galimybes joje, bet įmonės mastu kažkokio rimto rinkos tyrimo nedarėme.“ (E2) |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal interviu rezultatus

Interviu atskleidė, kad ekspertu vertinimais, įmonė turėjo pakankamai daug informacijos apie Latvijos dolomito pirkėjo ir konkurentų rinką. Pirmasis ekspertas pabrėžė, kad Latvijos ir Lietuvos rinkos yra panašios, todėl „kažkokio didelio rinkos tyrimo tikrai nedarėme. Latvijos rinkoje dolomito poreikiai mažai skiriasi nuo Lietuvos, o mūsų įmonė jau tikrai sukaupusi patirties šioje srityje. Taigi, kažkokių klausimų didelių, turbūt, nekilo“ (E1). Panašios nuomonės laikosi ir antrasis ekspertas, nurodydamas, kad „Latvijos rinka artima vietinei, praktiškai nėra skirtumų, tik kalba, o pirkėjų poreikiai yra tokie patys, kaip ir vietinių, tad nemanau, kad reikėjo kažkokios rinkos analizės (E2)“.

Vis dėl to prieš skverbiantis į šią rinką buvo atlikta šiek tiek gilesnė analizė. Analizė atliko įmonės darbuotojas atsakingas už įmonės plėtrą Latvijoje. Tačiau tai nebuvo rimtas rinkos tyrimas, kuris galėtų atskleisti paslėptą rinkos potencialą ar grėsmes. Verčiau tai buvo rinkos analizė skirta taktiniams sprendimams priimti.

Kadangi ekspertai tyrimo metu ne vieną kartą pabrėžė Lietuvos ir Latvijos dolomito pirkėjų panašumus, produktas siūlomas Latvijos rinkai nebuvo modifikuojamas (žr. 15 lentelę).

15 lentelė.

AB „Dolomitas“ produkto modifikavimas Latvijos rinkai

| Kategorija | Subkategorija | Citatos iš interviu |
|--|------------------------------------|--|
| Produkto modifikavimas Latvijos rinkai | Nėra poreikio modifikuoti produktą | „Ne, nebuvo modifikuojami. Latvijoje parduodame tą patį ką ir Lietuvoje. Dolomito skalda, ir yra dolomito skalda, tad nieko čia nemodifikuosi. Latvijoje, kaip ir Lietuvoje daugiausiai aptarnaujame kelininkus. Jų poreikiai tokie patys, kaip ir Lietuvos kelininkų, todėl siūlomas asortimentas buvo tinkamas“ (E3). „Latvijos rinkai buvo pasiūlytas standartinis „Dolomito“ asortimentas. Mes visur parduodame tuos pačius produktus“ (E4). |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal interviu rezultatus

Interviu metu nustatyta, kad dolomito skaldos asortimentas yra standartinis ir visose rinkose yra labai panašus, tad mažai gali būti modifikuojamas. Kita vertus, tam nėra poreikio, nes, kaip paaikškino ketvirtas ekspertas „kelių statybos technologijos visur yra labai panašios, tad ir

dolomitas ir reikiami jo kiekiai visur yra panašūs“. Tai reiškia, kad AB „Dolomitas“ nemodifikuoja savo asortimento pristatydamas jį užsienio rinkoje. Vis dėl to ketvirtasis ekspertas atkreipia dėmesį į tai, kad „vienoje rinkoje gali didesne paklausa pasižymėti vienos frakcijos dolomitas, kitoje – kitoks“ (E4). Atsižvelgiant į tai vis tik reikėtų išsiaiškinti kokia konkrečiai dolomito skalda pasižymi didesne paklausa konkrečioje rinkoje ir kaip ją geriausiai pateikti vietiniams pirkėjams.

Apibendrinant galima teigti, kad AB „Dolomitas“ Latvijos rinką pasirinko dėl rinkos panašumų į Lietuvos rinką, jos geresnį žinojimą, dėl atstumo bei mažesnės konkurencijos, nei kitose arti esančiose rinkose. Skverbimuisi į Latvijos rinką pasirinktas pasyvaus dalyvavimo eksporto metodas, nes jis leido įmonei išlaikyti didesnę kontrolę, bet kartu išlikti lanksčiai. Kita vertus, taip galėjo nukentėti pirkėjų aptarnavimas ir padidėti produkcijos kaina. Skverbiantis į Latvijos rinką gilesnis rinkos tyrimas nebuvo atliekamas ir dolomito skalda bei jos asortimentas nebuvo modifikuojamas. Latvijos rinkai pristatytas toks pat asortimentas, kurį įmonė siūlo vietinėje Lietuvos rinkoje.

3.2. Veiksnių poveikis AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką strategijai

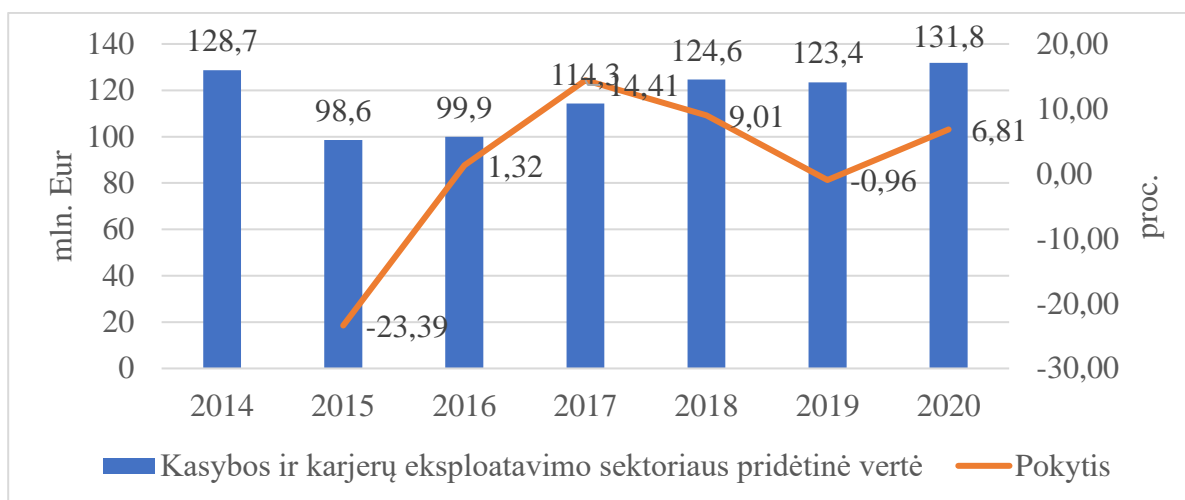
3.2.1. Išorinių veiksnių analizė

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad įėjimo į užsienio rinką strategiją veikia išoriniai veiksniai. Teoriniame įėjimo į užsienio rinką modelyje išskirtos trys pagrindinės išorinių veiksnių grupės: sektoriaus, vidinės rinkos ir pasirinktos užsienio rinkos veiksniai. Pradedant analizuoti modelio pritaikomumą, tikslinga apibrėžti šių veiksnių poveikį analizuojam atvejui.

Išorinių veiksnių analizę tikslinga pradėti nuo sektoriaus rodiklių įvertinimo. Globalios tyrimų bendrovės Future Market Insights (2022) pasaulinės dolomito rinkos tyrimo ataskaitoje nurodo, kad 2020 metais dolomito pardavimai pasaulyje sudarė 3.28 mlrd. JAV dolerių, Organizacijos vertinimais per laikotarpį nuo 2016 metų pasaulinė dolomito rinka išaugo 4.4 proc. Tačiau 2020 metais rinką neigiamai veikia dėl koronaviruso įvesti verslo veiklos ribojimai. Tyrimų bendrovė prognozuoja, kad artimiausiais metais plėsis konstrukcijos ir statybos sektoriai, todėl prognozuojamas tolimesnis rinkos augimas. Numatoma, kad dolomito rinka iki 2031 metų pasieks 5.2 mlrd. Eur, t. y. išaugs daugiau nei pusantro karto. Pasaulinės dolomito rinkos prognozės formuoja palankią aplinką AB „Dolomito“ plėtrai kitose užsienio rinkose, tarp jų ir Latvijoje.

Įmonės skverbimosi į užsienio rinką strategija priklauso ir nuo vidinės rinkos veiksnių. Todėl tikslinga įvertinti, kaip Lietuvoje keičiasi dolomito rinkos apyvarta. Tačiau šalyje

nerenkama tokia statistika, todėl galima įvertinti kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriuje kuriamos pridėtinės vertės dinamiką (žr. 12 pav.).

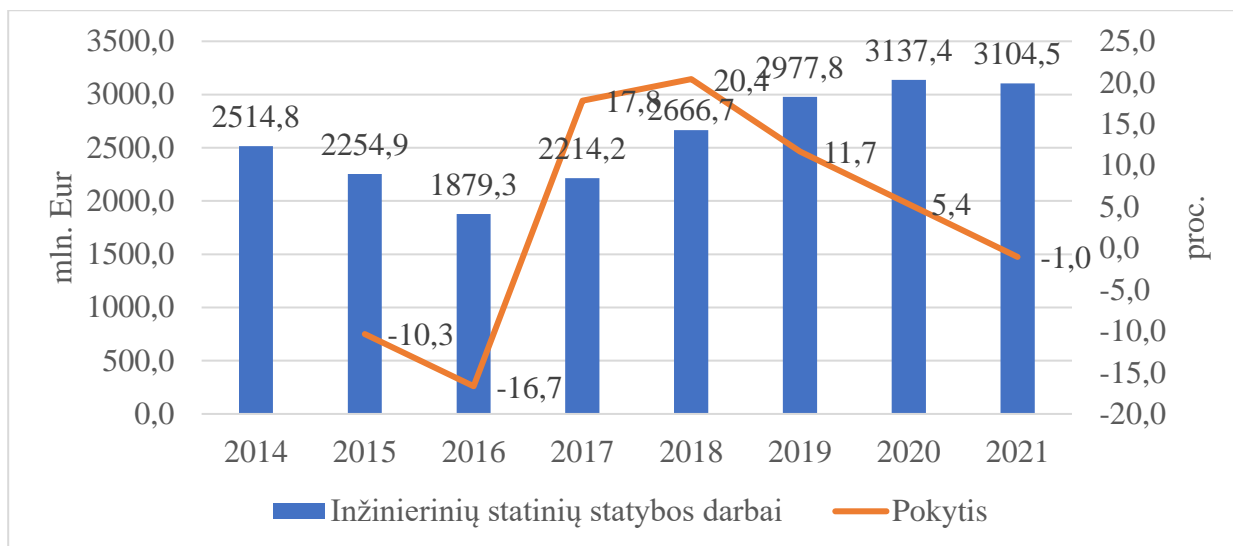


12 pav. Kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriaus kuriamos pridėtinės vertės dinamika 2014 – 2020 metais Lietuvoje, mln. Eur ir proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento pateiktus duomenis

Kaip matyti iš 12 paveikslo, kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriuje kuriama pridėtinė vertė didėja nuo 2015 metų, tačiau augimo tempai yra netolygūs ir nuolat kintantys. Didžiausiu augimu pasižymėjo 2017 metai, kai per vienerius metus kasybos ir karjerų sektoriuje sukurta pridėtinė vertė išaugo daugiau nei 14 proc. Vėlesniais metais sektoriaus augimo tempai buvo šiek tiek mažesni. Per 2020 metus sektoriuje sukurta pridėtinė vertė sudarė 131.8 mln. Eur, o tai 3.1 mln. Eur arba 2.5 proc. daugiau nei analizuojamoje laikotarpio pradžioje. Tokie rodiklio pokyčiai atskleidžia, kad Lietuvoje dolomito kasybos ir pardavimo rinka auga lėtai. Tai gali būti svari priežastis UAB „Dolomitas“ skverbtis į užsienio rinkas ir stengtis įsitvirtinti jose.

Lietuvoje dolomitas daugiausiai naudojamas kelių statybai, todėl siekiant įvertinti dolomito pardavimo vietinėje rinkoje perspektyvas, tikslinga įvertinti, kaip analizuojamuoju laikotarpiu kito šalyje vykdomų inžinerinių statinių statybos darbų apimtys (žr. 13 pav.). Kaip matyti iš 13 paveikslo Lietuvoje atliktų inžinerinių statinių statybos darbų vertė didėjo analizuojamuoju laikotarpiu. Bendras prieaugis analizuojamuoju laikotarpiu sudarė daugiau nei 23 proc. Iki 2016 metų statybos darbai šalyje susitraukdavo sparčiais tempais. Per metus atliktų inžinerinių statinių statybos darbų apimtis mažėjo 10 – 16 proc. Nuo 2017 metų šioje srityje prasidėjo atsigavimas ir statybos darbų apimtis pradėjo didėti dideliais tempais. Per 2017 metus prieaugis sudarė beveik 18 proc., tad inžinerinių statinių statybos darbų apimtis sugrįžo į 2015 metų lygį. 2018 metais augimas buvo dar spartesnis ir rodiklis per metus išaugo daugiau nei penktadaliu.

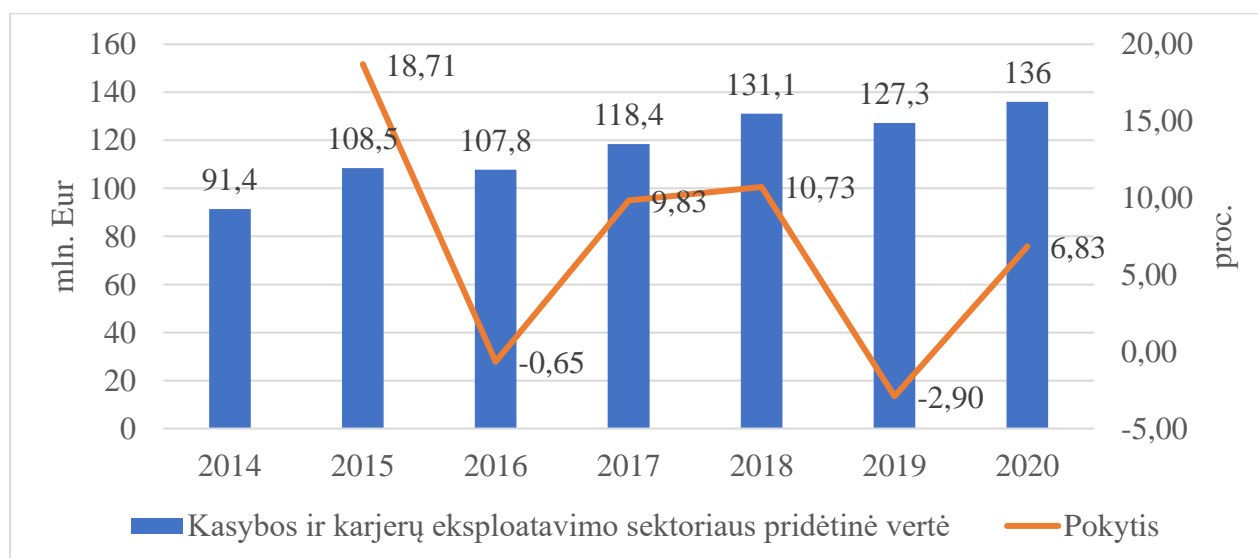


13 pav. Lietuvoje atliktų inžinierinių statinių statybos darbų vertės dinamiką 2014 – 2021 metais, mln. Eur ir proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento pateiktus duomenis

Vėlesniais metais inžinierinių statinių statybos darbų apimčių augimo tempai pradėjo mažėti, tačiau vis dėl to išliko augimas iki pat 2020 metų. Tačiau per 2021 metus rodiklis sumažėjo 1 proc.

Teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką modelis apima ir pasirinktos šalies industrinius veiksmus. Todėl svarbu išanalizuoti Latvijos kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriaus kuriamą pridėtinę vertę ir jos dinamiką (žr. 14 pav.).



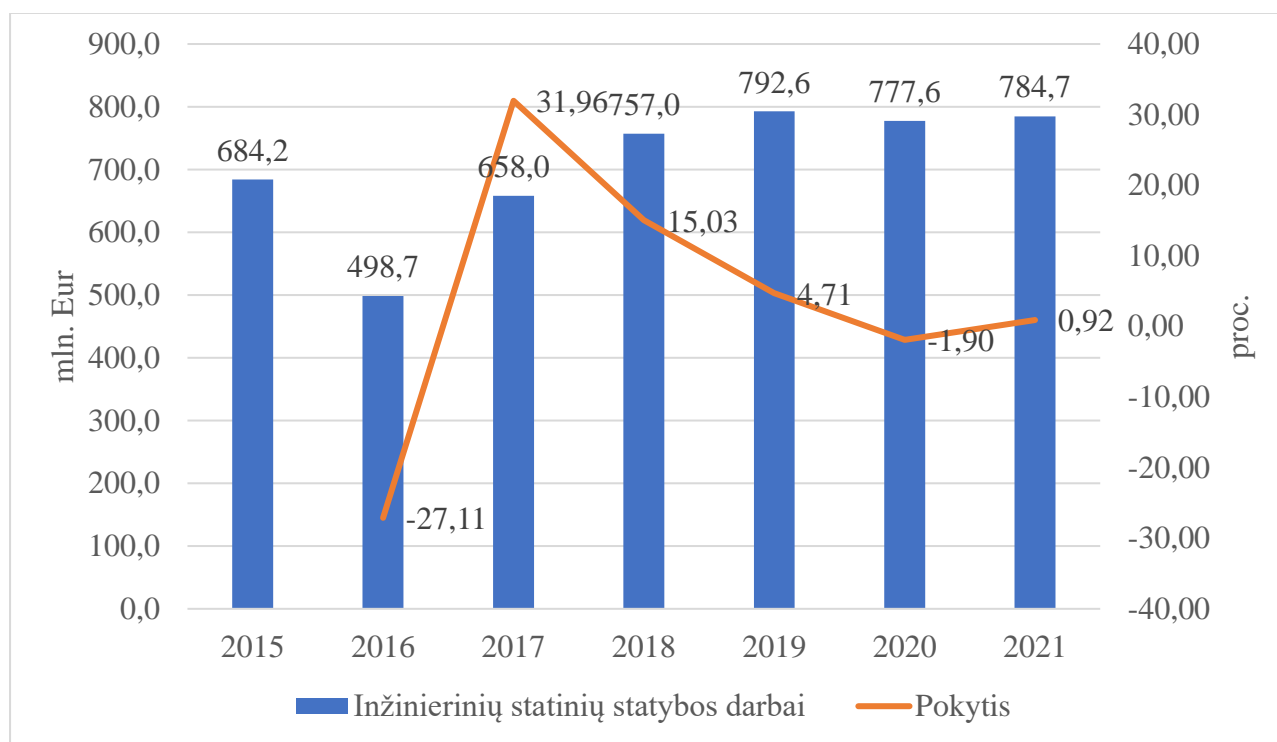
14 pav. Kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriaus kuriamos pridėtinės vertės dinamika 2014 – 2020 metais Latvijoje, mln. Eur ir proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Eurostat pateiktus duomenis

Išanalizavus 14 paveiksle pateiktus Eurostat duomenis, nustatyta, kad per 2020 metus sektoriuje sukurta pridėtinė vertė sudarė 136 mln. Eur. Lyginant su analizuojamo laikotarpio pradžia rodiklis išaugo net 44.6 mln. Eur, kas sudaro beveik 49 proc. Palyginus Lietuvos ir Latvijos rodiklių pokyčius paaiškėja, kad Latvijoje kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriaus pridėtinė vertė augo daug greičiau, nes Lietuvoje augimas sudarė tik 2.5 proc. Latvijos kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriuje kuriamos pridėtinės vertės augimas buvo beveik kasmet. Išimtį sudarė tik 2016 ir 2019 metai, kai rodiklis nežymiai sumažėjo. Kitais metais rodiklis stabiliai didėjo. Didžiausiu prieaugiu pasižymėjo 2015 metai, kai per vienerius metus rodiklis išaugo beveik 19 proc.

Tokie statistiniai duomenys parodo, kad Latvijoje kasybos ir karjerų eksploatavimo sektorius vystosi greičiau nei Lietuvoje. Tai galima vertinti dvejopai, nes viena vertus, tai reiškia, kad kasybos ir karjerų eksploatavimo paklausa didėjo, bet, iš kitos pusės, aktyvesnė Latvijos karjerų veikla gali byloti ir apie augančią konkurenciją iš vietinių dolomito tiekimo įmonių.

Kadangi AB „Dolomitas“ pagrindiniai klientai yra kelių tiesimo įmonės, svarbu įvertinti, kaip per pastaruosius metus kito Latvijoje įgyvendinamų inžinerinių statinių statybos darbų vertė (žr. 15 pav.).



15 pav. Latvijoje atliktų inžinerinių statinių statybos darbų vertės dinamiką 2014 – 2021 metais, mln. Eur ir proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Latvijos statistikos departamento pateiktus duomenis

Iš 15 lentelės matyti, kad per 2015 – 2021 metus Latvijoje atliktų inžinierinių statinių statybos darbų vertė didėjo. Per šį laikotarpį prieaugis sudarė 100.6 mln. Eur, t. y. beveik 15 proc. Palyginus Latvijos ir Lietuvos rodiklių prieaugius analizuojamuoju laikotarpiu, nustatyta, kad Lietuvoje atliktų inžinierinių statinių statybos darbų prieaugis buvo šiek tiek didesnis. Vertinant Latvijos rodiklių tendencijas, paaiškėja, kad rodiklis žymia išaugo per 2017 metus, kai prieaugis sudarė daugiau kaip 30 proc. 2018 metai rodiklio augimas perpus sumažėjo, tačiau išliko aukšto lygio. Nuo 2019 metų Latvijoje atliktų inžinierinių statinių statybos darbų apimtis beveik nekinta ir išsilaiko panašiam lygyje.

Apibendrinant galima teigti, kad pasaulinė dolomito prekybos rinka plečiasi ir numatoma, kad per artimiausius 10 metų dolomito pardavimai pasaulyje padidės dar pusantrą karto. Tai atveria teigiamas perspektyvas AB „Dolomitas“ skverbiantis į užsienio rinkas. Lietuvos kasybos ir karjerų sektoriaus pridėtinė vertė taip pat auga, tačiau augimo tempai nėra labai dideli, kas gali byloti apie tai, kad šalies dolomito rinka plečiasi lėtai, tuo tarpu, kai Latvijoje kasybos ir karjerų sektoriuje sukurta pridėtinė vertė per tą patį laikotarpį išaugo beveik 50 proc. Tai rodo, kad Latvijoje dolomito rinka yra aktyvesnė, nei Lietuvoje ir gali byloti apie greičiau augančią konkurenciją. Tai kelia tam tikrą grėsmę AB „Dolomitas“ norint skverbtis į Latvijos rinką. Tiek Lietuvoje, tiek Latvijoje atliktų inžinierinių statinių statybos darbų vertė analizuojamuoju laikotarpiu didėjo, kas byloja apie augančią dolomito skaldos paklausą.

3.2.2. Vidinių veiksnių poveikis AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką strategijai

Teoriniame įėjimo į užsienio rinką strategijos modelyje išskirti ir vidiniai įmonės veiksniai, kurie gali veikti įmonės įėjimo į užsienio rinką strategiją. Siekiant išanalizuoti vidinius AB „Dolomitas“ veiksnius ir jų poveikį įmonei, interviu metu bendrovės darbuotojams ir jos klientams buvo pateikti atitinkami klausimai.

Visų pirma, svarbu buvo nustatyti įmonės turimus išteklius ir pajėgumus. Komentuodamas bendrovės pajėgumus vienas iš tyrime dalyvavusių ekspertų pabrėžė, kad įmonės pajėgumai yra dideli ir ne tik užtikrina įmonės dabartinių poreikių tenkinimą, bet ir gali juos viršyti. Pirmasis ekspertas nurodė, kad *„turimų pajėgumų pilnai užtenka dabartiniams poreikiams tenkinti. Galime ir didesnę apimtį užtikrinti, nei dabar. Dolomito karjere dar yra, pagal atliktus skaičiavimus užteks artimiausiems 60 metų, tai tikrai.“* (E1). Be to, kaip paaiškino antrasis ekspertas *„įmonės pajėgumai nuolat didinami ir tobulinami pagal poreikį, tad reaguojame į pokyčius rinkoje, pasaulyje ir vykdomė pokyčius įmonės veikloje visą laiką“* (E2).

Susisteminius ekspertų atsakymus į klausimus apie AB „Dolomitas“ turimus išteklius bei pajėgumus, nustatyta, kad įmonės pajėgumai ir galimybės vystyti veikla yra dideli ir gali teigiamai prisidėti prie įėjimo į užsienio rinką strategijos formavimo (žr. 16 lentelė)

16 lentelė.

AB „Dolomitas“ ištekliai ir pajėgumai

| Kategorija | Subkategorija | Citatos iš interviu |
|------------|---|--|
| Ištekliai | Aukštos kokybės dolomitinio akmens telkinys | „Įmonė savo veikloje naudoja aukštos kokybės dolomitinio akmens telkinį Petrašiūnuose“ (E1). „Dolomitą įmonė ima iš Petrašiūnų karjerų“ (E2). |
| | Keturios modernios technologinės linijos | „Šiuo metu bendrovėje veikia keturios technologinės linijos. 2015 metais labai padidinome savo pajėgumus, įdiegėme naujas technologijas, tad našumas padidėjo dvigubai“ (E1). „Karjere yra įdiegta moderni technologinė įranga. Ši įranga yra labai pažangi, užtikrina gamtos išteklių tausojimą.“ (E2). |
| | Nuosavo transporto priemonės | „Įmonė turi ir nuosavas transporto priemones, kuriomis užtikrina žaliavos transportavimą pas klientus“ (E2). |
| | Darbuotojai | „Darbuotojai, aišku, irgi svarbus mūsų išteklius. Įmonėje dirba virš 200 darbuotojų, daugelis yra patyrę, su aukštuoju išsilavinimu, suinteresuoti ir motyvuoti darbui“ (E1). |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal interviu rezultatus

Tyrimo dalyvavę įmonės darbuotojai nurodė, kad dolomito kasymui bendrovė naudoja aukštos kokybės dolomitinio akmens telkinį. Galimybė veikloje naudoti kokybiškus išteklius yra labai svarbi formuojant bendrovės įėjimo į užsienio rinką strategiją, nes kokybiško produkto turėjimas užtikrina didesnę paklausą.

Anot tyrimo dalyvių, įmonėje yra keturios technologinės linijos, kurios atitinka šiuolaikinius standartus, užtikrina gamtos išteklių tausojimą, o tai yra ypatingai svarbu šiuolaikinėmis sąlygomis, kai vis daugiau klientų rūpinasi verslo poveikio gamtai minimizavimu. Taigi, galimybė saugiai gamtai vykdyti veiklą taip pat prisideda prie bendrovės konkurencinių pranašumų tarptautinėje rinkoje. AB „Dolomitas“ turi nuosavą transportą, kurį taip pat nuolat atnaujina. Transporto turėjimas leidžia įmonei greičiau ir mažesnėmis sąnaudomis pristatyti dolomitinę skaldą klientams ir taip geriau tenkinti jų poreikius. Tai svarbu ir skverbiantis į Latvijos rinką, nes leidžia minimizuoti produkto savikainą.

Vienas iš ekspertų, kalbėdamas apie bendrovės išteklius pabrėžia darbuotojų svarbą, nurodydamas, kad įmonė yra pakankamai didelė ir joje dirba daugiau kaip 200 darbuotojų. Anot pirmojo eksperto, daugelis jų yra patyrę specialistai, gerai suprantantis savo darbą ir motyvuoti jį dirbti gerai.

Kadangi mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad tinklaveika yra svarbus vidinis įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos formavimo veiksnys, jis buvo įtrauktas į teorinį modelį ir išanalizuotas tyrimo metu (žr. 17 lentelę).

17 lentelė.

AB „Dolomitas“ tinklaveika

| Kategorija | Subkategorija | Citatos iš interviu |
|-----------------------|-----------------------|---|
| Partnerių paieška | Paieška įmonių bazėse | „Jei turite omeny pirkėjus, tai juos ieškojom internete, per įmonių bazes“ (E3). „Daugiausiai per įmonių bazes internete“ (Y4) |
| | Dalyvavimas parodose | „...dalyvavome parodose“ (E3). |
| Tinklaveikos veiksmai | Aktyvi komunikacija | „Kadangi „Dolomitas“ didelė įmonė, pradžioje ieškojome tarp stambių kelininkų, siuntėm pasiūlymus, važiuom į susitikimus, pas save kvietėme, rodėme savo karjerą.“ (E3). „kreipėmės tiesiogiai su pasiūlymais, taip ir mezgėme tuos santykius“ (E4). „Pradėjome bendradarbiauti, nes patys susisiekė su mumis, pasiūlė geras bendradarbiavimo sąlygas, pabandėme, viskas gerai sekėsi, tad ir tęsėme“ tą bendradarbiavimą. Vėliau ir didesnius dolomito kiekius pradėjome užsakinėti (E5). „Važiavome į dolomito kasyklą Lietuvoje, bendravome su direktoriumi, tarėmės dėl sąlygų“ (E6). |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal interviu rezultatus

Interviu metu nustatyta, kad AB „Dolomitas“ Latvijos rinkoje iš partnerių turi tik pirkėjus. Kadangi vykdo tiesioginį eksportą į Latviją, o visą komunikaciją su pirkėjais užtikrina įmonės darbuotojai, bendrovei nereikėjo tarpininkų ar kito pobūdžio partnerių. Pirkėjus Latvijoje įmonė ieško per įmonių duomenų bazes bei dalyvaudamas parodose.

AB „Dolomitas“ darbuotojai Latvijos rinkoje aktyviai komunikavo su potencialiais ir esamais klientais. Tai patvirtino ne tik įmonės darbuotojai, bet ir interviu dalyvavę bendrovės Latvijos klientai, kurie nurodė, kad AB „Dolomitas“ darbuotojai patys susisiekė su Latvijos įmone ir pasiūlė savo paslaugas. Be to, šeštasis ekspertas nurodė, kad buvo atvykęs į dolomito kasyklą Lietuvoje ir tarėsi dėl sutarties sąlygų. Aktyvi komunikacija su Latvijos įmonėmis labai pasiteisino įmonei pirmajame skverbimosi į Latvijos rinką etape, nes kaip nurodė trečiasis ekspertas „kadangi iškart pradėjom nuo didesnių pirkėjų, pavyko pasirašyti kelias rimtas sutartis, tas teigiamai paveikė rezultatus ir gerai startavome“. (E3).

Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad skverbiantis į užsienio rinką svarbu deramą dėmesį skirti pardavimų valdymui ir bendravimui su naujais klientais, nes taip įmonė gali geriau pristatyti save, paskatinti išbandyti savo paslaugas ir atitinkamai greičiau įsitvirtinti naujoje rinkoje.

Formuojant įėjimo į užsienio rinką strategiją, svarbu išskirti įmonės konkurencinius pranašumus, nes tinkamas jų naudojimas, einant į svetimą rinką, leis bendrovei greičiau įsitvirtinti rinkoje ir įveikti vietinius konkurentus. Dėl šios priežasties, interviu metu ekspertai buvo paprašyti išskirti svarbiausius AB „Dolomitas“ konkurencinius pranašumus.

18 lentelėje pateikti susisteminti interviu rezultatai šiuo klausimu atskleidžia, kad analizuojama įmonė yra labai stipri ir turi daug konkurencinių pranašumų leidžiančių įmonei greičiau skverbtis į užsienio rinkas ir įsitvirtinti jose.

18 lentelė.

AB „Dolomitas“ konkurenciniai pranašumai

| Kategorija | Subkategorija | Citatos iš interviu |
|---------------------------|------------------------|--|
| Konkurenciniai pranašumai | Orientacija į kokybę | „Siekdami užtikrinti aukščiausią kokybę veiklą sertifikuojame pagal ISO kokybės vadybos sistemos reikalavimus, nuolat investuojamą į jos modernizavimą bei tobuliname esamus procesus. Be ISO kokybės standarto, įmonė buvo papildomai sertifikuota Latvijoje, Rusijoje bei Lenkijoje, siekiant atitikti tų šalių produktų sertifikavimo reikalavimus.“ (E1) |
| | Dideli pajėgumai | „Manau, vienas svarbiausių mūsų konkurencinių pranašumų yra pajėgumai. Turime didelius pajėgumus, galim užtikrinti dideles dolomito skaldos apimtis, patenkinti didelių pirkėjų poreikius. Baltijos šalyse ne daug yra tokių dolomito tiekėjų“ (E3). „Mūsų dydis ir galimybės tenkinti klientų poreikius, manau, didžiausias mūsų privalumas. Turime modernią įrangą, užtikrinančią didelius dolomito skaldos gamybos kiekius“ (E4). |
| | Sertifikavimas | „Taip pat stengiamės viską standartizuoti ir sertifikuoti, taip pavyksta veikti maksimaliai efektyviai. Turim ISO standartą įdiegę“ (E3). |
| | Patyrę darbuotojai | „Darbuotojai yra mūsų konkurencinis pranašumas. Visi su patirtimi, supranta, ką daro“ (E3). |
| | LEAN integravimas | „dar LEAN sistemą pradėjome integruoti“ (E3). „Štai neseniai integravome LEAN filosofiją“ (E4). |
| | Įmonės žinomumas | „Vardas mūsų, turbūt, visiems Lietuvoje žinomas, kam aktualus dolomitas, tad taip ir konkuruojame“ (E1). „nes vietinėje mus visi jau žino, o užsienio rinkoje reikia įrodymų, kad esi patikimas, gamini kokybišką saugumo reikalavimus atitinkančią produkciją, vykdam sutarties sąlygas, todėl tas sertifikavimas svarbus.“ (E3). |
| | Nuolatinis tobulinimas | „Bet kas dar svarbu, mes, būdami didele, gerai žinoma įmone, nesėdime vietoje ir nuolat tobuliname veiklą. Mes reaguojame į klientų grįžtamąjį ryšį, identifikuojame problemą ir ieškome jos sprendimų“ (E4). „Iš kitos pusės, niekad nestovim vietoj, nuolat kažką modernizuojame, atnaujiname, tobuliname. Tas irgi, žinoma, prisideda prie konkurencinių pranašumų (E1) |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal interviu rezultatus

Kalbėdami apie AB „Dolomitas“ konkurencinius pranašumus bendrovės darbuotojai labiausiai išskyrė jos pajėgumus. Abu ekspertai pažymėjo, kad tai svarbus veiksnys leidžiantis įmonei imtis didelių užsakymų ir dirbti su stambiomis įmonėmis. Ekspertai taip pat pažymėjo įmonės orientaciją į kokybę, patyrusius darbuotojus bei nuolatinį tobulėjimą. Įmonės vidinių procesų priežiūra ir nuolatinis tobulinimas yra labai svarbūs, nes tai formuoja įmonės pagrindą. Ketvirtasis interviu dalyvavęs ekspertas nurodė, kad „kai vidiniai procesai yra gerai išdirbti yra paprasčiau plėsti veiklą, skverbtis į užsienio rinkas, nes turi gerą užnugarį ir jauti žemę po kojomis. Tas pagrindas yra svarbus ne tik skverbiantis į Latvijos rinką, bet ir visumoje plėtojant veiklą bet kur“. (E4)

Bendrovė ne tik skiria dėmesį produkcijos kokybei, bet ir sertifikuoja ją bei veiklos procesus. Kaip nurodė trečiasis tyrime dalyvavęs ekspertas veiklos sertifikavimo svarba ypatingai pasireiškia tarptautinėje rinkoje, nes vietinėje rinkoje įmonė jau turi patikimo partnerio vardą, o ateinant į naują rinką klientai gali ją vertinti būtent pagal turimus sertifikatus. Tai pabrėžia įmonės turimų sertifikatų reikšmę skverbimosi į Latvijos rinką procese.

Norint dar geriau pažinti konkurencinius pranašumus, tyrimo metu klausimas apie bendrovės privalumus buvo pateiktas ir įmonės klientams Latvijoje (žr. 19 lentelę).

19 lentelė.

AB „Dolomitas“ klientų išskiriami privalumai ir trūkumai

| Kategorija | Subkategorija | Citatos iš interviu |
|------------|---------------------------|--|
| Privalumai | Patikimumas | „Dolomitas“ gera įmonė, puikus patikimas partneris. Teigiamai vertinam, kad sąžiningai vykdo sutarties sąlygas. (E5). „užtikrina savalaikį pristatymą“ (E6). „AB „Dolomitas“ įmonėje laikoma patikimu partneriu su išskirtinėmis galimybėmis savo rinkoje“ (E7). |
| | Kokybė | „Visumoje AB „Dolomitas“ yra puiki, siūlo aukštos kokybės produktą“ (E6) |
| | Operatyvumas | „Viskas aiškiai, operatyviai ir pagal situaciją“ (E7). |
| Trūkumai | Atstumas | „Pagrindinis trūkumas yra atstumas. Tas atstumas trukdo keliose srityse. Visų pirmą, kartais tenka ilgiau palaukti skaldos. Bet tai dar būtų išsprendžiama problema, bet dėl kuro, kuris naudojamas transportavimui, didėja įmonės skaldos savikaina. Tad dažnai mums būna pigiau užsakyti iš vietinių tiekėjų, kurie gali garantuoti žemesnę kainą.“ (E5). |
| | Nepakankamas įsitraukimas | „Gal kartais šiek tiek pritrūksta išiklausimo, mūsų poreikių supratimo, problemų sprendimo pasiūlymų, bet visumoje esame patenkinti“ (E5). „Kai vadybininkas būna nepasiekiamas ar ilgai atidėlioja pasiūlymą, tenka ieškoti kitų alternatyvų. Tai pagrindinis trūkumas, manau, būtų atsainus požiūris“ (E6). |
| | Kaina | „bet dėl kuro, kuris naudojamas transportavimui, didėja įmonės skaldos savikaina. Tad dažnai mums būna pigiau užsakyti iš vietinių tiekėjų, kurie gali garantuoti žemesnę kainą.“ (E5). „Puikus produktas, tik kaina kiek didoka. Dar labiau ją didina įmonės atstumas nuo mūsų. Kadangi gabena dolomitą iš Lietuvos, o tai nemažai kilometrų, prisideda papildomos kuro, vairuotojų darbo apmokėjimo išlaidos. Tai, sakyčiau jų siūloma kaina dabar yra viena didžiausių rinkoje“ (E6). |

Interviu su AB „Dolomitas“ pagrindiniais klientais Latvijoje metu nustatyta, kad Latvijos pirkėjai vertina analizuojamą įmonę už jos patikimumą ir operatyvumą bei kokybišką produkciją. Visi trys tyrime dalyvavę pirkėjai pabrėžė, kad AB „Dolomitas“ yra patikimas, sutarties sąlygas vykdančias partneris, kuris visada laiku pristato produkciją. Verslo rinkoje, kur ypatingai vertinamas sutarties sąlygų laikymasis, tai svarbūs privalumai leidžiantis įmonei greičiau įsitvirtinti bet kurioje rinkoje.

Kita vertus, Latvijos įmonės išskyrė ir bendrovės trūkumus, kurie galimai trukdo jai įsitvirtinti rinkoje ir vystyti santykius su partneriais Latvijoje. Tyrimo metu nustatyta, kad dėl didesnio atstumo įmonės siūlomos produkcijos kaina yra pakankamai didelė, nes į kainą įsiskaičiuoja kuro sąnaudos, kurios patiriamos transportuojant produkciją į Latviją. Šis dolomito pardavimo aspektas jau buvo analizuojamas nagrinėjant įmonės ėjimo į Latvijos rinką motyvus, minint, kad būtent dėl rinkos artumo pasirinkta Latvijos rinka, tačiau vis dėl to tai neigiamai veikia įmonės galimybes įsitvirtinti ir Latvijos rinkoje.

Analizuojant interviu su AB „Dolomitas“ klientais rezultatus, nustatyta, kad įmonės darbuotojai ne visada būna įsitraukia į klientų problemų sprendimą. Tai gali būti taip pat susiję su

didesniu atstumu. Kadangi AB „Dolomitas“ darbuotojai dirba iš Lietuvos, didžiąją dalį klausimų sprendžia telefonu ar internetu. Tai gali neigiamai veikti komunikacijos procesą ir galimybes įsitraukti į Latvijos įmonių problemų sprendimus. Be to, kaip nurodė antrasis ekspertas AB „Dolomitas“ užsienio rinkos nėra prioritetas, pagrindinės pastangos dedamos vietinių pirkėjų aptarnavimui, todėl įmonės pardavimo vadybininkai gali daugiau dėmesio skirti Lietuvos klientams, o ne Latvijos. Kaip atskleidė tyrimas tai pastebi ir klientai.

Apibendrinant galima teigti, kad galimybė naudoti veikloje aukštos kokybės dolomitinio akmens telkinį bei modernios technologinės linijos naudojamos AB „Dolomitas“ veikloje formuoja įmonės stiprybes ir užtikrina veiksmingą veiklą. Prie konkurencinių pranašumų leidžiančių bendrovei geriau įsitvirtinti užsienio rinkoje taip pat priskiriamas orientacija į kokybę, veiklos ir produktų sertifikavimas bei nuolatinis tobulinimas. Tai svarbus bendrovės pagrindas užtikrinantis įmonės plėtrą naujoje, mažiau apibrėžtoje rinkoje. Įmonės Latvijos partneriai vertina ją už patikimumą, kokybę bei operatyvumą. Nors įmonės tinklaveikos Latvijos rinkoje analizė atskleidė, kad įmonė aktyviai vysto santykius su partneriais Latvijoje, tačiau vis tik Latvijos partneriai pažymi, kad AB „Dolomitas“ darbuotojų įsitraukimas į jų problemų sprendimą yra nepakankamas. Kitas svarbus veiksnys neigiamai veikiantis įmonės galimybes įsitvirtinti Latvijos rinkoje dėl transportavimo išlaidų susidaranti didelė dolomito skaldos kaina.

3.3. AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką kliūtys ir jų įveikimo galimybės

Kadangi baigiamajame darbe analizuojama nesėkmingos įmonės plėtros užsienio rinkoje problema, o AB „Dolomitas“ atvejo Latvijos rinkoje analizė pristatymas atskleidė, kad įmonei blogai sekasi išlaikyti pardavimus šioje rinkoje paskutinius trys metus, svarbu išsiaiškinti įėjimo į Latvijos rinkos kliūtis. Todėl interviu su įmonės darbuotojais metu buvo aptartas šis klausimas (žr. 20 pav.).

Ankstesnę interviu rezultatų analizė atskleidė, kad atstumas yra reikšmingas veiksnys turintis įtakos formuojant AB „Dolomitas“ įėjimo į užsienio rinkos strategiją. Vis dėl to įmonės įėjimo į Latvijos rinką atveju bendrovei nepavyko išvengti šios kliūtis. Dėl atstumo įmonė priversta didinti produktų kainą, dėl ko ji tampa nekonkurencinga Latvijos rinkoje.

AB „Dolomitas“ atstumo ir dėl to susidaranti didesnė kainą pabrėžia ne tik įmonės darbuotojai, bet ir klientai, nurodydami, kad tai pagrindinė priežastis dėl kurios pastaraisiais metais sumažino užsakymų iš AB „Dolomitas“ kiekius. Penktasis ekspertas pabrėždamas kainos svarbą nurodė, kad *„esant tokiai didelei infliacijai, ypač statybos sektoriuje, kaip dabar, turime ieškoti visų įmanomų būdų sutaupyti, kitaip dirbsime nuostolingai. Negalime sau leisti per daug*

išlaidauti, todėl renkamės žemesnes kainas“ (E5). Panašios nuomonės ir septintasis interviu dalyvavęs ekspertas.

20 lentelė.

AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką kliūtys

| Kategorija | Subkategorija | Citatos iš interviu |
|-------------------|---|---|
| Kliūtys | Atstumas | „Pagrindinis sunkumas yra atstumas. Dolomitas pasižymi tuo, kad didžiąją jo savikainos dalį sudaro ne pati uoliena, bet jos transportavimas. [...]. Pradžioje, kažkaip neblogai sekėsi konkurencingą kainą pasiūlyti, bet vėliau padidėjo kuro kaina ir iškart teko didinti dolomito gaminių kainą latviams“. (E3). „...o dolomito įkainiai labai priklauso nuo kuro, nes jo transportavimas labai brangus. Kainų augimas privertė didinti mūsų produkcijos įkainius. Taip, „Dolomito“ Latvijai siūloma kaina tapo nekonkurencinga“ (E4). |
| | Kalba | „tada jau nelabai padėjo, nesisekė taip gerai palaikyti ryšius kaip vietiniams, nes vis tik atstumas, susikalbėjimo sunkumai...“ (E3). „Aišku, būna visokiausių situacijų ir kalba yra viena iš kliūčių šioje situacijoje, nes ir dokumentacija turi būti išversta ir šiaip ne visada pavyksta gerai susikalbėti, suprasti poreikius“ (E4). |
| | Vadybininko atsakingo tik už Latvijos rinką neturėjimas | „Gerai supratome rinką į kurią ėjome, todėl greitai pavyko didinti eksportą į Latviją, bet išėjus iš mūsų vadybininkui, kuris buvo atsakingas būtent už pardavimus Latvijos rinkoje, kažkaip apsileido rinką. Iš pradžių laikinai rinkos pardavimų valdymas buvo pavestas Šiauliuose dirbančiam vadybininkui, bet jis ir taip buvo užkrautas darbu, tad fiziškai negalėjo palaikyti buvusio tempo. Dėl to Latvijos rinka nustojo duoti reikiamą atsaką, pastebėjome pardavimų mažėjimą ir atsakėme samdyti naująjį vadybininką. Tai čia vidinė tokia kliūtis, laiku nepriimti reikiami sprendimai.“ (E4). |
| | Konkurencija | „... kad be vietinių konkurentų Latvijoje yra įsitvirtinusios dvi Skandinavijos kapitalo įmonės, kurios įsitvirtino Rygos uoste ir gabena skaldą dideliais kiekiais į uostą. Šis transportavimo būdas pasirodo pranašus dėl savo ekonomijos. Todėl jų siūlomi dolomito skaldos įkainiai yra pranašesni“ (E4). |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal interviu rezultatus

Du tyrime dalyvavę ekspertai atkreipė dėmesį į tai, kad nors AB „Dolomitas“ vadybininkai komunikuoja su partneriais Latvijoje rusų ir anglų kalbomis, vis dėl to kalbos barjeras išlieka. Tyrimo dalyviai paaiškina, kad vis tik Latvijos įmonių darbuotojams paprasčiau susitarti su vietiniais partneriais.

Kita kliūtis, kurią AB „Dolomitas“ turėjo įveikti Latvijos rinkoje yra konkurencija. Nors eidami į Latvijos rinką bendrovės darbuotojai manė, kad konkurencija šioje rinkoje yra mažesnė, nei kitose užsienio rinkose, tačiau įmonei pradėjus aktyviau plėtoti savo veiklą Latvijoje, vietiniai konkurentai taip pat suaktyvėjo. Kaip nurodo trečiasis ekspertas: „*Vėliau, kai vietiniai tiekėjai suprato, kad stiprus konkurentas iš Lietuvos aktyviai skverbiasi į rinką, pakeitė strategiją, tapo aktyvesni*“ (E3). Be to ketvirtasis ekspertas atkreipė dėmesį į tai, kad be vietinės konkurencijos Rygos uoste įsitvirtino dvi Skandinaviško kapitalo kompanijos, kurios per uostą pradėjo teikti dolomitą Latvijos rinkai dideliais kiekiais ir konkurencinga kaina.

Kita AB „Dolomitas“ vidinei aplinkai priklausanti kliūtis, kuri neigiamai veikė įmonės įsiskverbimą į Latvijos rinką – vadybininko atsakingo tik už Latvijos rinką išėjimas iš bendrovės. Jam išėjus bendrovė uždelsė sprendimą priimti naują, todėl darbas su Latvijos rinka buvo pavestas Šiaulių vadybininkui, kuris buvo apkrautas darbu vietiniame regione, todėl negalėjo skirti Latvijos rinkai pakankamai dėmesio. Taip Latvijos rinka tapo labiau apleista ir pardavimai pradėjo smukti.

Atlikus AB „Dolomitas“ ėjimo į Latvijos rinką atvejo analizę, galima išskirti tokius pagrindinius veiksnius, kurie labiausiai paveikė įmonės pardavimų šioje rinkoje mažėjimą:

- Kuro kainų didėjimas 2019 metais, dėl kurio bendrovė buvo priversta padidinti dolomito skaldos kainas Latvijos rinkai, nes padidėjo transportavimo išlaidos.
- Suaktyvėjusi konkurencija tiek iš vietinių Latvijos dolomito tiekėjų pusės, tiek iš užsienio įmonių, galinčių pasiūlyti konkurencingesnę kainą.
- Vadybininko, atsakingo už Latvijos rinką atsisakymas ir jo krūvio perdavimas Šiaulių regiono vadybininkui, kuris neturėjo galimybės skirti pakankamai dėmesio Latvijos rinkai.

Siekiant išspręsti AB „Dolomitas“ nesėkmės Latvijos rinkoje problemą, reikėtų išspręsti anksčiau išvardintas problemas ar minimizuoti jų neigiamą poveikį įmonės plėtrai Latvijoje. Šiam tikslui geriausiai tiktų skverbimosi į užsienio rinką metodo keitimas. Šiuo metu įmonė taiko pasyvaus dalyvavimo metodą, tuo tarpu, įmonei reikėtų rinktis didesnio įsitraukimo reikalaujantį metodą. Pagal teorinėje darbo dalyje pateiktą ėjimo į užsienio rinką metodų klasifikavimą (Michalski, 2015) bendrovei tikslinga rinktis trečios pakopos integraciją ir steigti įmonės filialą Latvijos rinkoje. Atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje pateiktą įmonės ėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimo matricą (Spivakovska, Suwaidi, 2016) įmonė turėtų tiesiogiai investuoti užsienyje, nes jos pajėgumai yra dideli, o Latvijos šalies patrauklumas vidutinis.

Panašios nuomonės laikosi ir tyrime dalyvavę ekspertai. Trečiasis ekspertas svarsto, kad *„galbūt naudinga būtų steigti Latvijoje savo atstovybę, tada vietoje visą laiką būtų žmonės, kurie rūpintųsi Latvijos pirkėjų poreikių tenkinimu, galėtų aktyviau vystyti ryšius su esamais ir potencialiais pirkėjais“ (E3).*

Ketvirtas ekspertas yra įsitikinęs, kad tiesioginis investavimas Latvijoje leistų įveikti daugelį įmonės nesėkmės Latvijoje priežasčių. Ekspertas siūlo steigti bendrovei dukterinę įmonę arba filialą Latvijoje ir siūlo samdyti vietinius darbuotojus. Ekspertas nurodo, kad tai leistų išspręsti kelias problemas: *„Visų pirmą, įsteigus įmonę ar filialą Latvijoje galima samdyti latvius, kurie bendraus su pirkėjais vietine kalba ir taip galės geriau patenkinti vartotojų poreikius. Be to, latviška įmonė galėtų pasistatyti prekybos aikštelę, kur produkcija būtų vežama didesniais kiekiais iškart ir taip būtų galima sumažinti transportavimo sąnaudas ir atitinkamai išlaikyti konkurencingesnę kainą. Tas filialas Latvijoje įgautų savotišką autonomiją, daugiau laisvės veikti*

ir, manau, taip būtų geriau, nes jie susikoncentruotų į Latvijos rinką, priešingai nei mūsų vadybininkai, kurie dirba pilnu pajėgumu Lietuvoje ir dar bando Latviją aprėpti“.

Apibendrinant galima teigti, kad AB „Dolomitas“ pardavimai Latvijos rinkoje pradėjo mažėti dėl išaugusios kuro kainos ir dėl to padidėjusių dolomito siūlomo Latvijos rinkai įkainių, išaugusios konkurencijos vietinėje rinkoje bei nepakankamo bendrovės dėmesio Latvijos rinkai. Visas šias problemas padėtų įveikti įėjimo į užsienio rinką metodo keitimas į tiesiogines investicijas Latvijoje.

Atlikto tyrimo rezultatai yra reikšmingi AB „Dolomitas“ ir gali būti panaudoti tiek sprendžiant skverbimosi į Latvijos rinką problemas, tiek formuojant įmonės įėjimo į kitas užsienio rinkos strategiją. Tačiau tyrimas apsiriboja tik metodo keitimo siūlymu, bet nepagrindžia siūlomo metodo efektyvumo. Todėl prieš imantis investicijų Latvijos rinkoje, tikslinga būtų atlikti nuodugną Latvijos rinkos tyrimą ir apskaičiuoti investicijų poreikį bei jų atsiperkamumą. Be to, dėl dolomito produkcijos specifiškumo išvados gali būti taikomos tik panašaus pobūdžio produkcijai.

IŠVADOS

Apibendrinant darbo rezultatus, galima daryti tokias išvadas:

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad nepaisant daugybinių ėjimo į užsienio rinką privalumų bei motyvų skatinančių įmones eiti į užsienio rinką, egzistuoja ir daug kliūčių, su kuriais įmonės susiduria šiame procese. Kliūtis lemia kultūriniai šalių skirtumai, fizinis atstumas, skirtinga norminė bazė, nepakankamas įmonių pasiruošimas procesui, reikalingų fizinių ir informacinių išteklių stoka ir pan. Šias kliūtis priimta skirstyti į vidines ir išorines priklausomai nuo to, ar įmonė gali juos kontroliuoti ar ne. Siekiant, kad internacionalizacijos procesas būtų sėkmingas, ruošiant ėjimo į užsienio rinką strategiją, būtina įvertinti visas kliūtis bei numatyti jų įveikimo galimybes.

2. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo paruoštas teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką modelis. Pagal modelį įmonės įėjimo į užsienio rinką strategija turėtų apimti jos motyvus, galimas įėjimo į užsienio kliūtis, pačios rinkos pasirinkimą bei galiausiai įėjimo į užsienio rinką metodą. Kiekviename iš šių lygių, įmonė gali susidurti su tam tikrais sunkumais, kurie neigiamai paveiks skverbimosi į užsienio rinką rezultatus. Dėl šios priežasties svarbu nuosekliai vertinti visus veiksnius, kurie gali vienaip ar kitaip paveikti strateginį sprendimą. Modelyje išskirtos dvi veiksmų grupės: vidinės ir išorinės. Vidiniai veiksniai apima įmonės turimus išteklius, įmonės strategiją, produkto charakteristikas. Prie išorinių veiksmų priskiriami sektoriaus, vidinės ir pasirinktos rinkos veiksniai.

3. Pagal šį modelį buvo atlikta AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką atvejo analizė. Analizės metu nustatyta, kad iki 2019 metų bendrovės pardavimai šioje šalyje augo dideliais tempais, tačiau 2019 metais įvykęs lūžis iš esmės pakeitė situaciją ir įmonės eksportas į Latvija pradėjo staigiai mažėti. Pardavimų Latvijoje mažėjimas tęsėsi iki 2021 metų. Tas faktas, kad bendrovės pardavimai Latvijoje 2021 metais buvo mažesni, nei analizuojamo laikotarpio pradžioje atskleidžia, kad bendrovei nepavyko įsitvirtinti Latvijos rinkoje. Nuosekli atvejo analizė atskleidė, kad įmonės nesėkmės Latvijoje priežastys yra išaugusi kuro kaina ir dėl to padidėję dolomito siūlomo Latvijos rinkai įkainiai, padidėjusi konkurencija Latvijos dolomito prekybos rinkoje ir nepakankamas bendrovės dėmesys Latvijos rinkai. Visas šias problemas padėtų įveikti įėjimo į užsienio rinką metodo keitimas į tiesiogines investicijas Latvijoje.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Al Qur'an, M. (2020). Success factors influencing the selection of the location of international firms. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Vol. 30 No. 5, 2020, pp. 665-679.
2. Andersen, O., Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review*, 11(3), 347-363.
3. Andersen, P. H., & Strandskov, J. (1998). International market selection: a cognitive mapping perspective. *Journal of global marketing*, 11(3), 65-84.
4. Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International studies of management & organization*, 30(1), 63-92.
5. Arteaga-Ortiz, J., Fernández-Ortiz, R. (2010). Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395-420.
6. Baldauf, A., Cravens, D. W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
7. Beleska-Spasova, E., & Glaister, K. W. (2011). The role of firm-specific advantages in UK export initiation. *Multinational Business Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 168-194.
8. Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395-425.
9. Buckley, P. J., Devinney, T. M., & Louviere, J. J. (2007). Do managers behave the way theory suggests? A choice-theoretic examination of foreign direct investment location decision-making. *Journal of international business studies*, 38(7), 1069-1094.
10. Calof, J. L. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of small business management*, 31(4), 60.
11. Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8. 273-281.
12. Coase, R. H. (1988). The nature of the firm: influence. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 33-47.
13. Costa Júnior, J. et al. (2019). A Study on the Internationalization Barriers to Incubated Companies: Defining the Constructs to Develop an Effective Research Instrument. *European Journal of Scientific Research*. 153. 334-359.
14. Costa Júnior, J. F., Rezende, J. F. D., Santos Cabral, E. L. (2021). Internationalization Barriers Faced by Incubated Companies: A Study in the City of Natal/RN–Brazil. *Revista de Casos e Consultoria*, 12(1), e25431-e25431.
15. Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: Sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, Vol. 23 No. 1, pp. 2-14
16. David E. Williams (1992) Motives for retailer internationalization: Their impact, structure and implications, *Journal of Marketing Management*, 8:3, 269-285, DOI: 10.1080/0267257X.1992.9964196
17. Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.
18. Dunning, J. H. (2015). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *The eclectic paradigm*, 50-84.
19. Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, New York, NY.
20. Eurostat (2022). Database. Žiūrėta: 2022-05-03. Prieiga internetu: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
21. Frynas, J. G. Mellahi, K. (2011). *Global strategic management*. 2nd Edition. New York: Oxford University Press Inc. 422 p.
22. Future Market Insights (2022). Dolomite Market Snapshot. Žiūrėta: 2022-05-03. Prieiga internetu: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/dolomite-market>

23. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras.
24. Gutiérrez, F. R., Jáuregui Machuca, K. L. (2017). International markets entry strategy determinants: an exploratory study in Peru. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 33(59), 2-19.
25. He, X., Lin, Z., & Wei, Y. (2016). International market selection and export performance: a transaction cost analysis. *European Journal of Marketing*, 50 (5-6). pp. 916-941
26. Hennart, J. F., & Slangen, A. H. (2014). Yes, we really do need more entry mode studies! A commentary on Shaver. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 114–122.
27. Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic management journal*, 11(2), 117-128.
28. Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology). Žiūrėta: 2021-08-10. Prieiga internetu: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-International-Operations-of-National-Firms%3A-A-Hymer/1aa2e99ebd1f56a07e6107d56dcfbdd7ec408390>
29. Jatuliavičienė, G. (2009). *Integruota eksporto plėtra globalizacijos sąlygomis*. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas. Žiūrėta: 2021-08-03. Prieiga internetu: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:1771981/1771981.pdf>
30. Jhuniar, R. D. O. S., Abib, G., & Stocker, F. (2021). Risk Perception in the Internationalization of Brazilian Companies: An Analysis in Different Entry Modes. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 12(1), 106-130.
31. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
32. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
33. Kacker, M. (1985). *Transatlantic Trends in Retailing: Takeovers and Know How*. Quorum London.
34. Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?. *Marketing Intelligence & Planning*, 19/1, 65 – 75.
35. Korsakiene, R. (2014). Internationalization of Lithuanian SMEs: Investigation of barriers and motives. *Economics and Business*, 26, 54-60.
36. Korsakienė, R., Baranauskienė, A. (2011). Factors impacting sustainable internationalization: a case of multinational company. *Journal of security and sustainability issues*, 1, 53-62.
37. Korsakienė, R., Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of business economics and management*, 13(2), 294-307.
38. Kubíčková, L., Votoupalová, M., & Toullová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328.
39. Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of international marketing*, 3(1), 29-43.
40. Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
41. Lindsay, V., Antoniou, C. (2016). Applying foreign entry market strategies to UK higher education transnational education models: Finding fifty shades of green. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 20(2-3), 51-58.
42. Matulaityte-Feldhausen, M., & Ginevicius, R. (2016). Strategies of national Lithuanian companies to enter international markets. In *Business and management* (No. 9, pp. 1-pdf).
43. Michalski, E. (2015). Foreign market entry strategy. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 14(2).
44. Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.

45. OECD (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. Žiūrėta: 2021-08-10. Prieiga internetu <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>
46. Oficialios statistikos portalas (2022). Rodiklių duomenų bazė. Žiūrėta: 2022-05-04. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
47. Pan, Y., David, K. T. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.
48. Pehrsson, A. (2009). Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model. *European Business Review*, 2009, vol. 21, no. 1, pp.64–77.
49. Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2), 251-267.
50. Pongelli, C., Caroli, M. G., & Cucculelli, M. (2016). Family business going abroad: The effect of family ownership on foreign market entry mode decisions. *Small Business Economics*, 47(3), 787-801.
51. Porter, M.E. (1986). Competition in global industries: a conceptual framework. *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 15 – 60.
52. Prasetyo, A. H., & Lo, W. (2016). Towards strategic mix 5P. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7(3), 654-661.
53. Rahman, S. H. (2003). Modelling of international market selection process: a qualitative study of successful Australian international businesses. *Qualitative Market Research*, Vol. 6 No. 2, pp. 119-132.
54. Rasheed, H. S. (2005). Foreign entry mode and performance: The moderating effects of environment. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 41-54.
55. Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, MA: D.C. Heath.
56. Rutkienė, A. ir Tandzegolskienė, I. (2014). Studentų savarankiškumo skatinimas studijuojant universitete. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2014/09/2014-Student%c5%b3-savaranki%c5%a1kumo-skatinimas-studij_17p.pdf
57. Schellenberg, M., Harker, M. J., & Jafari, A. (2018). International market entry mode—a systematic literature review. *Journal of Strategic Marketing*, 26(7), 601-627.
58. Sekliuckiene, J. (2013). Lithuanian companies in emerging markets: internationalization motives and barriers. *Economics and management*, 18(1), 124-133.
59. Sekliuckienė, J., Romeikienė, R. (2007). Mikro-multinacionalinės kompanijos strateginių sprendimų priėmimo procesas geografiniame regione. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2007, nr. 42.
60. Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 12(1), 1–18.
61. Shaw, K. (2015). Foreign market entry strategies. *China-USA Business Review*, 14(8), 395-398.
62. Shen, Z., Puig, F., & Paul, J. (2017). Foreign market entry mode research: A review and research agenda. *The International Trade Journal*, 31(5), 429-456.
63. Silva, S. C., Meneses, R., & Radomska, J. (2018). A holistic perspective on the international market selection phenomenon. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 23(4), 579-602.
64. Smith, C., Ogutu, M., Munjuri, M., & Kagwe, J. (2021). The Effects of Foreign Market Entry Strategies on Financial Performance of Listed Multinational Firms in Kenya. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 216-225.
65. Spivakovska, T., Suwaidi, M. (2016). Selecting international market entry strategy in a hotel industry. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (13).
66. Statistics Portal (2022). Statistical database Žiūrėta: 2022-05-04. Prieiga internetu: https://data.stat.gov.lv/pxweb/en/OSP_PUB/
67. Stonkutė, E., Vaitonytė, G. (2015). Universiteto paslaugų atvėrimas apmokant aukštos profesinės kvalifikacijos specialistus. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas.

68. Svetličič, M., Jaklič, A., & Burger, A. (2007). Internationalization of small and medium-size enterprises from selected central European economies. *Eastern European Economics*, 45(4), 36-65.
69. Tang, M. J., & Yu, C. M. J. (1990). Foreign market entry: production-related strategies. *Management Science*, 36(4), 476-489.
70. Treagold, A., Davies, R.L. (1988). *The Internationalization of Retailing*. Longman, Harlow.
71. Tuzová, M., Toullová, M., & Kubíčková, L. (2017). The Specifics of the Internationalization Process of Czech SMEs in the Food Industry. *Acta Univ. Agric. Silvic. Mendel. Brun*, 65, 1055-1064.
72. Van Tulder, R. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. *The Multinational Business Review*, 23 (1), 36 – 56.
73. Vernon, R. (1992). International investment and international trade in the product cycle. *International economic policies and their theoretical foundations*, pp. 415-435.
74. World Trade Organization (2021). World trade primed for strong but uneven recovery after COVID-19 pandemic shock. Žiūrēta: 2021-08-03. Prieiga internetu: https://www.wto.org/english/news_e/pres21_e/pr876_e.htm
75. Zekiri, J. (2016). Motivating factors and the modes of entry in other markets. *Ecoforum Journal*, 5(3).
76. Zolfani, S. H., Torkayesh, A. E., Ecer, F., Turskis, Z., & Šaparauskas, J. (2021). International market selection: a MABA based EDAS analysis framework. *Oeconomia Copernicana*, 12(1), 99-124.

ĮMONĖS ĮEJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KLIŪTYS (AB „DOLOMITAS“ ATVEJO ANALIZĖ)

Robertas MIKOLIŪNAS

Magistro baigiamasis darbas

Verslo vystymo programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Doc. dr. V. Tamaševičius Vilnius, 2022

SANTRAUKA

65 puslapiai, 20 lentelių, 15 paveikslai, 76 šaltiniai

Darbo tikslas – atlikus mokslinių tyrimų analizę, parengti teorinį įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos ir jos įgyvendinimo kliūčių modelį bei įvertinti jį, analizuojant AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos į rinką atvejį.

Magistro baigiamasis darbas susideda iš 3 dalių. Pirmoji darbo dalis skirta teorinei temos analizei, antroji darbo dalis yra metodologinė, o trečioje analizuojami atlikto tyrimo rezultatai.

Atliekant mokslinių šaltinių įmonės įėjimo į užsienio rinką tematika lyginamąją analizę, buvo detalizuota įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos koncepcija, užsienio rinkos ir įėjimo į užsienio rinką metodo pasirinkimo ypatumai. Ypatingas dėmesys teorinėje darbo dalyje skirtas įmonės įėjimo į užsienio rinką skatinančių ir stabdančių veiksnių nagrinėjimui.

Teoriškai pagrindžius įmonės įėjimo į užsienio rinką strategiją ir kliūtis, antroje darbo dalyje buvo parengtas teorinis modelis nusakantys pagrindinius strategijos aspektus bei detalizuojantis barjerus. Šio modelio praktinį funkcionavimą buvo siekiama įvertinti AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką pavyzdžiu, todėl antroje darbo dalyje taip pat parengta tyrimo metodika.

Trečioje darbo dalyje atliekama atvejo analizė ir ieškoma atsakymų į iškeltus tyrimo klausimus: kokie išoriniai ir vidiniai veiksniai nulėmė AB „Dolomitas“ nesėkmę Latvijos rinkoje? Apibendrinant tyrimo rezultatus, apibrėžiami AB „Dolomitas“ įėjimo į Latvijos rinką strategijos įgyvendinimo kliūtys ir numatomos jų įveikimo galimybės. Tyrimas atskleidė kad įmonės nesėkmės Latvijoje priežastys yra išaugusi kuro kaina ir dėl to padidėję dolomito siūlomo Latvijos rinkai įkainiai, padidėjusi konkurencija Latvijos dolomito prekybos rinkoje ir nepakankamas bendrovės dėmesys Latvijos rinkai. Visas šias problemas padėtų įveikti įėjimo į užsienio rinką metodo keitimas į tiesiogines investicijas Latvijoje.

OBSTACLES TO THE IMPLEMENTATION OF THE COMPANY'S FOREIGN MARKET ENTRY STRATEGY (CASE STUDY OF DOLOMITAS AB)

Robertas MIKOLIŪNAS

Paper for the Master's degree

Business Development Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Doc. dr. V. Tamaševičius Vilnius, 2022

SUMMARY

65 pages, 20 charts, 15 pictures, 76 references

The main purpose of this master thesis is to prepare a theoretical model of the company's foreign market entry strategy and its implementation barriers after the analysis of research and to evaluate it by analysing the case of Dolomitas AB entering the Latvian market.

The master's thesis consists of 3 parts. The first part of the work is devoted to the theoretical analysis of the topic, the second part is methodological, and the third part analyses the results of the research.

During the comparative analysis of scientific sources on the topic of the company's entry into the foreign market, the concept of the company's entry into the foreign market strategy, the peculiarities of the choice of the foreign market and the method of entering the foreign market were detailed. Particular attention is paid in the theoretical part of the work to the analysis of the factors that encourage and hinder the company's entry into a foreign market.

After theoretically substantiating the company's strategy and barriers to entry into the foreign market, in the second part of the work, a theoretical model describing the main aspects of the strategy and detailing the barriers was developed. The aim was to evaluate the practical functioning of this model by the example of AB Dolomitas entering the Latvian market, therefore the research methodology was also developed in the second part of the work.

In the third part of the work, the case analysis is performed and the answers to the research questions are sought: what external and internal factors determined the failure of Dolomitas AB in the Latvian market? Summarizing the results of the research, the obstacles to the implementation of the Dolomitas AB market entry strategy and the possibilities to overcome them are defined. The investigation revealed that the reasons for the company's failure in Latvia are the increased price of fuel and the resulting increase in the prices of dolomite offered to the Latvian market, increased competition in the Latvian dolomite trade market and insufficient attention of the company to the Latvian market. Changing the method of entering the foreign market to direct investment in Latvia would help to overcome all these problems.

PRIEDAI

**Struktūrizuoto interviu su AB „Dolomitas“ valdybos pirmininku ir generaliniu
direktoriumi klausimynas**

1. Trumpai pristatykite AB „Dolomitas“? Kokie yra įmonės pajėgumai? Kaip įmonė išnaudoja juos savo veikloje bei vykdydama užsienio prekybą?
2. Apibūdinkite AB „Dolomitas“ verslo strategiją? Kaip įmonė konkuruoja rinkoje? Koks jos požiūris į skverbimąsi užsienio rinkose?
3. Kada AB „Dolomitas“ priėmė sprendimą eiti į Latvijos rinką? Kokie paruošiamieji darbai buvo atlikti? Kaip analizuota nauja rinka ir jos potencialas?
4. Ar priėmus sprendimą skverbtis į Latvijos rinką įmonė jau eksportavo savo gaminius į kitas šalis? Į kokias? Kodėl pasirinkta būtent Latvijos rinka?
5. Koks įėjimo į Latvijos rinką metodas pasirinktas? Kodėl? Kaip Jums dabar atrodo ar tai buvo tinkamiausias metodas?

**Struktūrizuoto interviu su AB „Dolomitas“ komercijas ir importa eksporto direktoriem
klausimynas**

1. Kokius savo produktus AB „Dolomitas“ pristatē Latvijas rinkoje? Ar jie buvo modifikuojami pritaikant rinkai?
2. Kaip AB „Dolomitas“ rinkosi partnerius Latvijos rinkoje? Kaip tai paveikē įmonės rezultatus Latvijos rinkoje?
3. Kokius konkurencinius pranašumus turi AB „Dolomitas“? Kokius „know how“ naudoja savo veikloje? Kiek tai prisidėjo prie įmonės skverbimosi į Latvijos rinką?
4. Su kokiais sunkumais susidūrē įmonē, kai pradėjo skverbtis į Latvijos rinką? Kas, Jūsų nuomone, labiausiai veikē įmonės rezultata šioje rinkoje?
5. Kaip Jums atrodo, kas dabartiniame etape galētų pagerinti AB „Dolomitas“ padėtį rinkoje? Kokie įmonės veiksmai galētų padidinti AB „Dolomitas“ pardavimus į šią šalį?

Struktūrizuoto interviu su AB „Dolomitas“ klientais Latvijoje klausimynas

1. Papasakokite apie bendradarbiavimo su AB „Dolomitas“ pradžia. Kaip, kada ir kodėl pradėjote bendradarbiauti su AB „Dolomitas“?
2. Apibūdinkite bendradarbiavimą su AB „Dolomitas“. Ką šiame bendradarbiavime vertinate teigiamai? Kokius trūkumus išvelgiate?
3. Pastaruoju metu Jūsų įmonės užsakymai iš AB „Dolomitas“ sumažėjo perpus. Išvardinkite, prašau, priežastys, kurios nulėmė dolomito užsakymų sumažėjimą.
4. Išskirkite, kokie išoriniai veiksniai galėtų paskatinti Jūsų įmonę pakeisti savo požiūrį ir padidinti savo užsakymus iš AB „Dolomitas“.
5. Išskirkite, kokie AB „Dolomitas“ veiksmai galėtų paskatinti Jūsų įmonę padidinti savo užsakymus iš AB „Dolomitas“.

AB „Dolomitas“ produkcijos asortimentas

| Produkcijos pavadinimas | Frakcija, mm | Kaina transporto priemonėje AB „Dolomitas“ aikštelėje, Eur/t. be PVM | Kaina transporto priemonėje KLAIPĖDOS aikštelėje, Eur/t. be PVM | Kaina transporto priemonėje KAUNO aikštelėje, Eur/t. be PVM | Kaina transporto priemonėje VILNIAUS aikštelėje, Eur/t. be PVM | Piltinis tankis ≈ t/m ³ |
|--|--------------|--|---|---|--|------------------------------------|
| Dolomito skaldos atsijos | 0 – 2 | 10,80 | 18,20 | 18,35 | 19,04 | 1,56 |
| Dolomito skaldos atsijos | 0 – 5 CDE | 10,55 | 17,95 | 18,10 | 18,79 | 1,60 |
| Dolomitinė skalda | 2 – 5 | 10,25 | 17,65 | 17,80 | 18,49 | 1,35 |
| Dolomitinė skalda | 2 – 8 | 11,75 | 19,15 | 19,30 | 19,99 | 1,38 |
| Dolomitinė skalda | 5 – 8 | 13,10 | 20,50 | 20,65 | 21,34 | 1,40 |
| Dolomitinė skalda | 5 – 11 | 12,65 | 20,05 | 20,20 | 20,89 | 1,38 |
| Dolomitinė skalda | 5 – 16 | 11,60 | 19,00 | 19,15 | 19,84 | 1,44 |
| Dolomitinė skalda | 5 – 32 | 10,55 | 17,95 | 18,10 | 18,79 | 1,44 |
| Dolomitinė skalda | 5 – 45 | 10,55 | 17,95 | 18,10 | 18,79 | 1,41 |
| Dolomitinė skalda | 5 – 56 | 10,40 | 17,80 | 17,95 | 18,64 | 1,50 |
| Dolomitinė skalda | 8 – 11 | 13,80 | 21,20 | 21,35 | 22,04 | 1,34 |
| Dolomitinė skalda | 11 – 16 | 12,50 | 19,90 | 20,05 | 20,74 | 1,37 |
| Dolomitinė skalda | 11 – 22 | 11,95 | 19,35 | 19,50 | 20,19 | 1,37 |
| Dolomitinė skalda | 16 – 22 | 11,95 | 19,35 | 19,50 | 20,19 | 1,37 |
| Dolomitinė skalda | 16 – 32 | 11,05 | 18,45 | 18,60 | 19,29 | 1,42 |
| Dolomitinė skalda | 16 – 45 | 9,80 | 17,20 | 17,35 | 18,04 | 1,36 |
| Dolomitinė skalda | 16 – 56 | 9,80 | 17,20 | 17,35 | 18,04 | 1,39 |
| Dolomitinė skalda | 22 – 32 | 10,55 | 17,95 | 18,10 | 18,79 | 1,35 |
| Dolomitinė skalda | 22 – 45 | 10,25 | 17,65 | 17,80 | 18,49 | 1,37 |
| Dolomitinė skalda | 22 – 56 | 9,55 | 16,95 | 17,10 | 17,79 | 1,36 |
| Dolomitinė skalda | 32 – 63 | 10,32 | 17,72 | 17,87 | 18,56 | 1,32 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys | 0 – 22 | 9,65 | 17,05 | 17,20 | 17,89 | 1,76 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys | 0 – 32 | 9,40 | 16,80 | 16,95 | 17,64 | 1,75 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys | 0 - 32II | 8,10 | 15,50 | 15,65 | 16,34 | 1,53 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys | 0 – 45 | 9,10 | 16,50 | 16,65 | 17,34 | 1,77 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys | 0-45II | 7,80 | 15,20 | 13,10 | 16,04 | 1,53 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys | 0 – 56 | 8,95 | 16,35 | 16,50 | 17,19 | 1,78 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys | 0 - 56II | 7,65 | 15,05 | 15,20 | 15,89 | 1,53 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys I klasė | 0 - 2 | 10,95 | 18,35 | 18,50 | 19,19 | 1,56 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys I klasė | 0 - 5 | 10,70 | 18,10 | 18,75 | 19,04 | 1,60 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys I klasė | 6-8 | 11,00 | 18,40 | 18,55 | 19,24 | 1,35 |

| | | | | | | |
|--|---------|-------|-------|-------|-------|------|
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys I klasė | 8-11 | 15,75 | 23,15 | 23,30 | 23,99 | 1,40 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys I klasė | 11-16 | 17,50 | 24,90 | 25,05 | 25,74 | 1,34 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys I klasė | 11-22 | 15,15 | 22,55 | 22,70 | 23,39 | 1,37 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys I klasė | 16-22 | 14,60 | 22,00 | 22,15 | 22,84 | 1,37 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys I klasė | 16 - 22 | 14,60 | 22,00 | 22,15 | 22,84 | 1,37 |
| Dolomito atsijų ir skaldos mišinys | 45 -80 | 10,32 | | | | |

Interviu su AB „Dolomitas“ valdybos pirmininku ir direktoriumi transkripcija**Interviu su AB „Dolomitas“ valdybos pirmininku (E1)****1. Trumpai pristatykite AB „Dolomitas“? Kokie yra įmonės pajėgumai? Kaip įmonė išnaudoja juos savo veikloje bei vykdydama užsienio prekybą?**

Įmonė jau dirba daugiau nei 50 metų. Jos pagrindinė veikla dolomito kasymas ir pardavimas klientams. Įmonė savo veikloje naudoja aukštos kokybės dolomitinio akmens telkinį Petrašiūnuose. Įmonė išgauna dolomitą, jį skaldo, plauna ir parduoda pirkėjams. Siekdami užtikrinti aukščiausią kokybę veiklą sertifikavome pagal ISO kokybės vadybos sistemos reikalavimus, nuolat investuojamą į jos modernizavimą bei tobuliname esamus procesus. Be ISO kokybės standarto, įmonė buvo papildomai sertifikuota Latvijoje, Rusijoje bei Lenkijoje, siekiant atitikti tų šalių produktų sertifikavimo reikalavimus. Šiuo metu bendrovėje veikia keturios technologinės linijos. 2015 metais labai padidinome savo pajėgumus, įdiegėme naujas technologijas, tad našumas padidėjo dvigubai. Turimų pajėgumų pilnai užtenka dabartiniams poreikiams tenkinti. Galime ir didesnę apimtį užtikrinti, nei dabar. Dolomito karjere dar yra, pagal atliktus skaičiavimus užteks artimiausiems 60 metų, tai tikrai.

2. Apibūdinkite AB „Dolomitas“ verslo strategiją? Kaip įmonė konkuruoja rinkoje? Koks jos požiūris į skverbimąsi užsienio rinkose?

Pagrindinis įmonės konkurencinis pranašumas yra, turbūt, masto ekonomija. Esame didelė įmonė, todėl didelių apimčių dėka galima užtikrinti mažesnes kainas. Taip pat visi mūsų procesai yra išdirbti, todėl gamyba vyksta beveik automatiškai. Iš kitos pusės, niekad nestovim vietoj, nuolat kažką modernizuojame, atnaujiname, tobuliname. Tas irgi, žinoma, prisideda prie konkurencinių pranašumų. Vardas mūsų, turbūt, visiems Lietuvoje žinomas, kam aktualus dolomitas, tad taip ir konkuruojame.

Mažiau kaip 10 proc. įmonės produkcijos eksportuojama. Todėl turiu pripažinti, kad didelė patirtimi skverbiantis į užsienio rinkas neturime. Visumoje požiūris labai paprastas, kaip priimam sprendimą pradedam ieškot pirkėjų. Čia, gal eksporto vadovas geriau galėtų pakomentuoti, kaip jie tai daro. Nevisai mano kompetencija čia.

3. Kada AB „Dolomitas“ priėmė sprendimą eiti į Latvijos rinką? Kokie paruošiamieji darbai buvo atlikti? Kaip analizuota nauja rinka ir jos potencialas?

Na, Latvijoje įmonė kažkiek buvo nuo senų laikų. Buvo tokie pavieniai užsakymai, tad po truputi bendravom su pirkėjais iš Latvijos tikrai nuo seniau, bet jau taip aktyviai ėmėmės turbūt 2011 – 2012 metais nusimatėme strategiškai ir pradėjome vystyti šią kryptį nuosekliau. Kadangi kažkiek buvome rinkoje ir prieš tai, turėjome šiek tiek žinių kaip ten kas funkcionuoja, kaip veikia ta rinka, kokie konkurentai yra. Tai kažkiek pasinagrinėjome šiek tiek daugiau konkurentus, didesnes kelių statybos įmones ir jų veiklą įsivertinome ir pradėjome aktyvesnę plėtrą. Kažkokia didelio rinkos tyrimo tikrai nedarėme. Latvijos rinka ir dolomito poreikiai mažai skiriasi nuo Lietuvos, o mūsų įmonė jau tikrai sukaupusi patirties šioje srityje. Taigi, kažkokių klausimų didelių, turbūt, nekilo.

4. Ar priėmus sprendimą skverbtis į Latvijos rinką įmonė jau eksportavo savo gaminius į kitas šalis? Į kokias? Kodėl pasirinkta būtent Latvijos rinka?

Taip, bet eksporto apimtys mūsų niekada nebuvo didelės. Tai priėmus sprendimą skverbtis į Latvijos rinką įmonė jau ir į Latviją eksportavo po truputi. Dar į Rusiją, kartais į Lenkiją. Bet, lyginant su Lietuvos rinkoje parduodamomis apimtimis, tai buvo tik trupiniai. Latvijos rinką pasirinkta dėl kelių priežasčių. Visų pirma, rinka mažai skiriasi nuo Lietuvos, tad nereikėjo ypatingų tyrimų, didelių investicijų. Mes žinojome, kaip veikia rinka Latvijoje, ko nežinojome lengvai galėjome sužinoti. Tai, čia, turbūt, pagrindinė priežastis. Kita svari priežastis – rinkos artumas. Tai mums svarbu ne tik dėl to, kad patogiau susisiekti su partneriais, vykdyti pardavimus, bet ir todėl, kad dolomitas kainuoja mažiau, nei jo transportavimas, tad tai tikrai mums svarbu, kad rinka būtų arti.

5. Koks įėjimo į Latvijos rinką metodas pasirinktas? Kodėl? Kaip Jums dabar atrodo ar tai buvo tinkamiausias metodas?

Tiesiog patys vykdėme pardavimus Latvijoje. Paprasčiausiai surasdavome pirkėjus, kartais susitikdavome su jais, kartais telefonu visus klausimus išsiaiškinau ir susitarius dėl kainos paruošdavome reikiamą kiekį dolomito produkcijos ir veždavome pas juos. Manau, tai vienintelis metodas. Kaip galėtumėm dar pardavinėti?... Aišku, gal, galima atstovybę steigti Latvijoje, bet mes gi čia visai šalia. Koks čia atstumas? Manau, neverta. Tas paprastas tiesioginis pardavimas visada geriausiai metodas, nes įmonė turi didesnę kontrolę.

Interviu su AB „Dolomitas“ generaliniu direktoriumi (E2)

1. Trumpai pristatykite AB „Dolomitas“? Kokie yra įmonės pajėgumai? Kaip įmonė išnaudoja juos savo veikloje bei vykdydama užsienio prekybą?

AB „Dolomitas“ kasa dolomitą, jį apdoroja ir parduoda kelių statybos įmonėms. Dolomitą įmonė ima iš Petrašiūnų karjerų. Karjere yra įdiegta moderni technologinė įranga. Ši įranga yra labai pažangi, užtikrina gamtos išteklių tausojimą. Iškasta žaliava rūšiuojama pagal stiprumą, nes skiriasi jo stiprumas atitinkamai ji gali būti naudojama skirtingose srityse, skiriasi ir jos kaina. Dolomito skalda plaunama vietoje, tad gauname labai aukštos kokybės dolomito produkciją. Įmonė turi ir nuosavas transporto priemones, kuriomis užtikrina žaliavos transportavimą pas klientus. Esant poreikiui, turime ir partnerius transportininkus, kurie taip pat padeda nuvežti gaminius pirkėjams, bet nuosavu transporto, žinoma, pelningiau. Darbuotojai, aišku, irgi svarbus mūsų išteklius. Įmonėje dirba virš 200 darbuotojų, daugelis yra patyrę, su aukštuoju išsilavinimu, suinteresuoti ir motyvuoti darbui. Įmonės pajėgumai nuolat didinami ir tobulinami pagal poreikį, tad reaguojame į pokyčius rinkoje, pasaulyje ir vykdomė pokyčius įmonės veikloje visą laiką.

2. Apibūdinkite AB „Dolomitas“ verslo strategiją? Kaip įmonė konkuruoja rinkoje? Koks jos požiūris į skverbimąsi užsienio rinkose?

Pagrindinė įmonės verslo strategija nuolatinė tobulėjimas. Stengiamės kiek įmanoma geriau vykdyti savo darbą, užtikrinti, kad visi procesai įmonės viduje veiktų nepriekaištingai. Jau sakiau, kad nuolat kažką tobuliname, atnaujiname siekiame maksimaliai išnaudoti turimus išteklius bei tuo pačiu patenkinti klientų poreikius. Pavyzdžiui, neseniai praeitą vasarą, modernizavome savo prekybos aikšteles. Reaguodami į pokyčius visame pasaulyje į besikeičiančius vartotojų apsipirkimo įpročius dolomito prekybos aikštelės sumontavome savitarnos terminalus. Dabar įdiegta tokia įranga, kuri leidžia vairuotojams savarankiškai pasisverti ir atsispausdinti važtaraščius. Tai naudinga ne tik klientams, nes gali greičiau apsipirkti aikštelėje, bet ir mums, nes galime veiksmingiau išnaudoti darbo išteklius. Taigi, pagrindinė verslo strategija, pasaulio naujienų stebėjimas, įmonės veiklos modernizavimas ir tobulinimas. Aišku, tas modernizavimas naudingas ir konkurencinėje kovoje. Būdami novatoriška, šiuolaikines tendencijas atitinkančia įmone, galime pritraukti daugiau klientų, užtikrinti geresnį poreikių tenkinimą. Aišku, vardo žinomumas ir ilgametė patirties rinkoje padeda konkurencijoje. Vis tik pagrindinis privalumas, manau, mūsų pajėgumai. Mes galime patenkinti net ir labai didelius poreikius turinčias statybos įmones, todėl visi pas mus ir kreipiasi. Didelės gamybos ir pardavimo apimtys leidžia išlaikyti mažesnę produkcijos kainą. Prekybos vietų pasiskirstymas visoje Lietuvoje leidžia patogiau pasiekti visoje šalyje esančius pirkėjus, nereikia per visą šalį važiuoti, kad Klaipėdos įmonei užpirkti dolomito gaminių, turim jų mieste aikštelę ir gali patogiau apsipirkti.

Didelių lūkesčių užsienio rinkose mes neturime. Taip yra dėl kelių priežasčių. Visų pirma, mes turime daug vietinių pirkėjų, į kurių poreikius ir koncentruojamės, nenorime per daug blaškytis.

Be to, mūsų parduodami gaminiai pasižymi tuo, kad dėl didelio svorio juos brangu transportuoti, tai tas skverbimas į užsienio rinkas komplikuoatas transportavimo kaina, nes jei rinkoje yra dolomito tiekėjas, jis gali pasiūlyti mažesnę kainą, tad ir neapsimoka skverbtis. Vis dėl to turime kelias rinkas, kur po truputi vystomės. Bet didelių pastangų ten nededame, nes kaip sakiau, orientuojamės į vietinių problemų sprendimą pagrinde.

3. Kada AB „Dolomitas“ priėmė sprendimą eiti į Latvijos rinką? Kokie paruošiamieji darbai buvo atlikti? Kaip analizuota nauja rinka ir jos potencialas?

Tiksliai nepasakysiu, kada tas įvyko, nes vykdėme ten prekybą visą laiką po truputi. Tad nebuvo taip, kad nuo kažkokių metų pradžios nusprendėme, kad eisime į tą rinką, tiesiog kažkaip natūraliai išsirutuliavo, kad vis daugiau Latvijos statybos įmonių sužinojo apie mus, tad taip ir plėtėmės ten. Kai pastebėjome augančią paklausą, pradėjome daugiau dėmesio skirti šiai rinkai. Paskyrėme vadybininką šiai rinkai, kuris aktyviai ieškojo pirkėjo, taip ir prasidėjo pardavimų augimas Latvijoje. Kadangi nebuvo tai kažkoks strateginis sprendimus ypatingų paruošiamųjų darbų ir nevykdėme be vadybininko paskyrimo. Žinoma, jis, kai ėmėsi darbą sau įsivertino rinką, jos potencialą ir galimybes joje, bet įmonės mastu kažkokio rimto rinkos tyrimo nedarėme. Bet ji, gal, ir nebuvo reikalingas, nes Latvijos rinka artima vietinei, praktiškai nėra skirtumų, tik kalba, o pirkėjų poreikiai yra tokie patys, kaip ir vietinių, tad nemanau, kad reikėjo kažkokios rinkos analizės.

4. Ar priėmus sprendimą skverbtis į Latvijos rinką įmonė jau eksportavo savo gaminius į kitas šalis? Į kokias? Kodėl pasirinkta būtent Latvijos rinka?

Aha, turbūt jau sakiau, kad eksportas nėra ir anksčiau nebuvo mūsų prioritetas, bet kelias rinkas aptarnaujame seniai. Be Latvijos parduodavome į Rusiją. Bet priėmėme sprendimą skverbtis į Latvijos rinką, nes ji yra artimesnė mums. Teisiniai, valiutiniai ir net psichologiniai aspektai turėjo reikšmę. Be to, Rusijoje ir konkurencija buvo didesnė, Latvijos rinką pažinojom geriau, nes ji labiau panaši į mūsų. Tai, sakyčiau tas panašumas lėmė sprendimą. Na, ir aišku atstumas, nes, kaip jau sakiau, dolomito transportavimas labai brangus malonumas, tai norint vežti toliau, tiesiog bus nepakeliama kaina, niekas ir nepirktų. Nebent reikia gerai įsitvirtinti iškart vežti dideliais kiekiais geležinkeliu, pavyzdžiui

5. Koks įėjimo į Latvijos rinką metodas pasirinktas? Kodėl? Kaip Jums dabar atrodo ar tai buvo tinkamiausias metodas?

Paprasciausias eksportas. Pagal užsakymą vežame į Latviją. Eksportas leidžia užtikrinti didesnę kontrolę. Yra lankstus, nes kai nieko neparduoti, neturi papildomų sąnaudų. Tačiau negali užtikrinti tokio gero aptarnavimo kaip vietinėje rinkoje ir žinoma vežimas brangesnis. Sunku pasakyti, kiek tai buvo tinkamas variantas, nes, aišku, buvo galima bandyti steigti ten filialą ar įmonę atskirą, steigti prekybos aikštelę, kaip vietinėje rinkoje ir vežti didesniais kiekiais iškart. Tuomet galima būtų kad ir geležinkeliu, tai daug pigiau, nei automobiliais, kaip mes darome. Tad galėtumėm vietoje pasamdyti darbuotojus, pardavimo vadybininkus, jie geriau susibendrautų su vietiniais pirkėjais, nes kalbėtų jų kalba. Tai geras variantas, bet reikalauja daug investicijų iškart. Kadangi mes pirmenybės neteikiame užsienio rinkoms, tai nenorėjom ir rizikuoti. Kita vertus, manau, būtų pasiteisinęs dalykas, atsižvelgiant į tai, kokius gerus pardavimus iš Lietuvos darėme Latvijoje, pavyzdžiui, 2018 metais, esu tikras, kad vietoje padarytumėm dar didesnes.

Interviu su AB „Dolomitas“ komercijos direktoriumi ir importo eksporto direktoriumi transkripcija

Interviu su AB „Dolomitas“ komercijos direktoriumi (E3)

6. Kokius savo produktus AB „Dolomitas“ pristatė Latvijos rinkoje? Ar jie buvo modifikuojami pritaikant rinkai?

Ne, nebuvo modifikuojami. Latvijoje parduodame tą patį ką ir Lietuvoje. Dolomito skalda, ir yra dolomito skalda, tad nieko čia nemodifikuosi. Latvijoje, kaip ir Lietuvoje daugiausiai aptarnaujame kelininkus. Jų poreikiai tokie patys, kaip ir Lietuvos kelininkų, todėl siūlomas asortimentas buvo tinkamas.

7. Kaip AB „Dolomitas“ rinkosi partnerius Latvijos rinkoje? Kaip tai paveikė įmonės rezultatus Latvijos rinkoje?

Jei turite omeny pirkėjus, tai juos ieškojom internete, per įmonių bazes, dalyvavome parodose. Kažkas pats į mus kreipėsi su užklausa. Kadangi „Dolomitas“ didelė įmonė, pradžioje ieškojome tarp stambių kelininkų, siuntėm pasiūlymus, važiavom į susitikimus, pas save kvietėme, rodėme savo karjerą. Vėliau smulkesni patys pradėjo kreiptis į mus. Kadangi iškart pradėjom nuo didesnių pirkėjų, pavyko pasirašyti kelias rimtas sutartis, tas teigiamai paveikė rezultatus ir gerai startavome. Vėliau, kai vietiniai tiekėjai suprato, kad stiprus konkurentas iš Lietuvos aktyviai skverbiasi į rinką, pakeitė strategiją, tapo aktyvesni, tada jau nelabai padėjo, nesisekė taip gerai palaikyti ryšius kaip vietiniams, nes vis tik atstumas, susikalbėjimo sunkumai....

8. Kokius konkurencinius pranašumus turi AB „Dolomitas“? Kokius „know how“ naudoja savo veikloje? Kiek tai prisidėjo prie įmonės skverbimosi į Latvijos rinką?

Manau, vienas svarbiausių mūsų konkurencinių pranašumų yra pajėgumai. Turime didelius pajėgumus, galim užtikrinti dideles dolomito skaldos apimtis, patenkinti didelių pirkėjų poreikius. Baltijos šalyse ne daug yra tokių dolomito tiekėjų. Darbuotojai yra mūsų konkurencinis pranašumas. Visi su patirtimi, supranta, ką daro. Taip pat stengiamės viską standartizuoti ir sertifikuoti, taip pavyksta veikti maksimaliai efektyviai. Turim ISO standartą įdiegę, dar LEAN sistemą pradėjome integruoti. Visa tai svarbu, ypač tarptautinėje rinkoje, nes vietinėje mus visi

jau žino, o užsienio rinkoje reikia įrodymų, kad esi patikimas, gamini kokybišką saugumo reikalavimus atitinkančią produkciją, vykdam sutarties sąlygas, todėl tas sertifikavimas svarbus.

9. Su kokiais sunkumais susidūrė įmonė, kai pradėjo skverbtis į Latvijos rinką? Kas, Jūsų nuomone, labiausiai veikė įmonės rezultata šioje rinkoje?

Pagrindinis sunkumas yra atstumas. Dolomitas pasižymi tuo, kad didžiąją jo savikainos dalį sudaro ne pati uoliena, bet jos transportavimas. Lietuvoje jau turime gerai veikiančią sistemą, pasiskirstome produkciją tarp aikštelių, nuolat turime reikiamas atsargas. Latvijoje buvo kitaip, turėjome vežti gaminius pagal užsakymą arba patys klientai galėjo atvažiuoti į karjerą, bet, kai nėra sistemos, viskas sunkiau vyksta ir svarbiausia brangiau kainuoja, didina gaminio savikainą. Pradžioje, kažkaip neblogai sekėsi konkurencingą kainą pasiūlyti, bet vėliau padidėjo kuro kaina ir iškart teko didinti dolomito gaminių kainą latviams. Kai kelininkai perka didžiausiais kiekiais tą dolomitą, tai net keliais eurai padidinus kainą, iškart didina kelių darbų savikainą. O kelininkai gi pasirašo sąmatas iš anksto, negali paskui imti ir keisti jų. Tai buvo priversti jie ieškoti sprendimų vietinėje rinkoje. Tai sieju tą staigų pardavimų sumažėjimą 2019 metais daugiausiai su kuro kainos augimo.

10. Kaip Jums atrodo, kas dabartiniame etape galėtų pagerinti AB „Dolomitas“ padėtį Latvijos rinkoje? Kokie įmonės veiksmai galėtų padidinti AB „Dolomitas“ pardavimus į šią šalį?

Sunku pasakyti. Kai esi priklausomas nuo išorinių veiksnių ne viską gali paveikti. Galbūt naudinga būtų steigti Latvijoje savo atstovybę, tada vietoje visą laiką būtų žmonės, kurie rūpintųsi Latvijos pirkėjų poreikių tenkinimu, galėtų aktyviau vystyti ryšius su esamais ir potencialiais pirkėjais. Atsimenu dar iki 2018 metų turėjome mes būtent Latvijos rinkos vadybininką. Gerai jam sekėsi, pažinojo klientus ir gerai su jais sutardavo, bet paskui išėjo jis. Tai tas irgi prisidėjo prie pardavimų Latvijoje mažėjimo. Kai jis išėjo Latvijos rinką patikėjom Šiaulių regiono vadybininkui, o jis ir taip daug darbo turėjo, tad retai galėjo apsilankyti Latvijoje, neturėjo galimybių palaikyti ryšius su Latvijos pirkėjais, taip ir apsileido ta rinka. Kuro kainų augimo akivaizdoje žmogaus besirūpinčio pardavimais neturėjimas yra pražūtingas. Taigi, manau, visai galėtų pasiteisinti atstovybės steigimas rinkoje, galima net kokį sandėlį organizuoti, kur būtų palaikoma tam tikra dolomito atsarga. Taip galėtumėm ir greičiau smulkesnius Latvijos pirkėjus aptarnauti.

Interviu su AB „Dolomitas“ importo eksporto direktoriumi (E4)

1. Kokius savo produktus AB „Dolomitas“ pristatė Latvijos rinkoje? Ar jie buvo modifikuojami pritaikant rinkai?

Latvijos rinkai buvo pasiūlytas standartinis „Dolomito“ asortimentas. Mes visur parduodame tuos pačius produktus. Kelių statybos technologijos visur yra labai panašios, tad ir dolomitas ir reikiami jo kiekiai visur yra panašūs. Žinoma, vienoje rinkoje gali didesne paklausa pasižymėti vienos frakcijos dolomitas, kitoje – kitoks, bet visumoje žymių skirtumų nėra. Latvijoje kelių statybos technologija yra identiška, tad einant į rinką net nereikėjo jų poreikių aiškintis, viskas atitiko Lietuvos rinką.

2. Kaip AB „Dolomitas“ rinkosi partnerius Latvijos rinkoje? Kaip tai paveikė įmonės rezultatus Latvijos rinkoje?

Kadangi produkciją į Latviją eksportuojame, ten neturime partnerių. Visą komunikaciją vykdo mūsų vadybininkai. Būtent mūsų įmonės darbuotojai patys sprendžia visas problemas, vyksta, jei reikia į vietą ir ieško geriausių alternatyvų. Susikalba angliškai arba rusiškai. Aišku, būna visokiausių situacijų ir kalba yra viena iš kliūčių šioje situacijoje, nes ir dokumentacija turi būti išversta ir šiaip nevisada pavyksta gerai susikalbėti, suprasti poreikius. Tai, manau, tas partnerių neturėjimas turėjo nevienareikšmišką poveikį, nes vieną vertus, galėjome geriau kontroliuoti situaciją, bet, iš kitos pusės, gal ne visos problemos buvo sprendžiamos taip veiksmingai, kaip būtų jei turėtumėm kokį atstovą Latvijoje..

Taigi, iš partnerių mes Latvijoje turime tiktai pirkėjus, kuriuos ieškojome įvairiais metodais. Daugiausiai per įmonių bazes internete, kreipėmės tiesiogiai su pasiūlymais, taip ir mezgėme tuos santykius. Ačiū šiuolaikinėms technologijoms, didelę dalį problemų galima išspręsti per nuotolį. Pandemija dar labiau mus visus pripratino daugelį klausimų spręsti internetu.

3. Kokius konkurencinius pranašumus turi AB „Dolomitas“? Kokius „know how“ naudoja savo veikloje? Kiek tai prisidėjo prie įmonės skverbimosi į Latvijos rinką?

Mūsų dydis ir galimybės tenkinti klientų poreikius, manau, didžiausias mūsų privalumas. Turime modernią įrangą, užtikrinančią didelius dolomito skaldos gamybos kiekius. Bet kas dar svarbu, mes, būdami didele, gerai žinoma įmone, nesėdime vietoje ir nuolat tobuliname veiklą. Mes reaguojame į klientų grįžtamąjį ryšį, identifikuojame problemą ir ieškome jos sprendimų. Didelį dėmesį skiriame veiklos procesų gerinimui. Štai neseniai integravome LEAN filosofiją. Kai vidiniai procesai yra gerai išdirbti yra paprasčiau plėsti veiklą, skverbtis į užsienio rinkas, nes turi

gerą užnugarį ir jauti žemę po kojomis. Tas pagrindas yra svarbus ne tik skverbiantis į Latvijos rinką, bet ir visumoje plėtojant veiklą bet kur.

4. Su kokiais sunkumais susidūrė įmonė, kai pradėjo skverbti į Latvijos rinką? Kas, Jūsų nuomone, labiausiai veikė įmonės rezultatą šioje rinkoje?

Pradžioje, kai pradėjome aktyviau įsitvirtinti Latvijos rinkoje, didelių kliūčių neturėjome. Gerai supratome rinką į kurią ėjome, todėl greitai pavyko didinti eksportą į Latviją, bet išėjus iš mūsų vadybininkui, kuris buvo atsakingas būtent už pardavimus Latvijos rinkoje, kažkaip apsileido rinką. Iš pradžių laikinai rinkos pardavimų valdymas buvo pavestas Šiauliuose dirbančiam vadybininkui, bet jis ir taip buvo užkrautas darbu, tad fiziškai negalėjo palaikyti buvusio tempo. Dėl to Latvijos rinka nustojo duoti reikiamą atsaką, pastebėjome pardavimų mažėjimą ir atsisakėme samdyti naująjį vadybininką. Tai čia vidinė tokia kliūtis, laiku nepriimti reikiami sprendimai. Kartu su tuo vadybininko išėjimu pradėjo augti kuro kainos, o nuo dolomito įkainiai labai priklauso nuo kuro, nes jo transportavimas labai brangus. Kainų augimas privertė didinti mūsų produkcijos įkainius. Taip, „Dolomito“ Latvijai siūloma kaina tapo nekonkurencinga.

Kai pradėjome aktyviau domėtis paaikškėjo, kad be vietinių konkurentų Latvijoje yra įsitvirtinusios dvi Skandinavijos kapitalo įmonės, kurios įsitvirtino Rygos uoste ir gabena skaldą dideliais kiekiais į uostą. Šis transportavimo būdas pasirodo pranašus dėl savo ekonomijos. Todėl jų siūlomi dolomito skaldos įkainiai yra pranašesni.

Taip, susiėjo skirtingi veiksniai į vieną, ir pradėjom mes prarasti savo pozicijas Latvijoje, pardavimai pradėjo mažėti.

5. Kaip Jums atrodo, kas dabartiniame etape galėtų pagerinti AB „Dolomitas“ padėtį Latvijos rinkoje? Kokie įmonės veiksmai galėtų padidinti AB „Dolomitas“ pardavimus į šią šalį?

Vienareikšmiškai, dukterinės įmonės arba filialo steigimas Latvijoje ir darbuotojų samdymas, kurie dirbs išskirtinai šiai rinkai, aptarnaus jos klientus. Taip būtų išspręstos kelios problemos. Visų pirma, įsteigus įmonę ar filialą Latvijoje galima samdyti latvius, kurie bendraus su pirkėjais vietine kalba ir taip galės geriau patenkinti vartotojų poreikius. Be to, latviška įmonė galėtų pasistatyti prekybos aikštelę, kur produkcija būtų vežama didesniais kiekiais iškart ir taip būtų galima sumažinti transportavimo sąnaudas ir atitinkamai išlaikyti konkurencingesnę kainą. Tas filialas Latvijoje įgautų savotišką autonomiją, daugiau laisvės veikti ir, manau, taip būtų geriau,

nes jie susikoncentruotų į Latvijos rinką, priešingai nei mūsų vadybininkai, kurie dirba pilnu pajėgumu Lietuvoje ir dar bando Latviją aprėpti.

Interviu su pagrindinių AB „Dolomitas“ klientų atstovais**Interviu su AS „A.C.B.“ atstovu (E5)****6. Papasakokite apie bendradarbiavimo su AB „Dolomitas“ pradžia. Kaip, kada ir kodėl pradėjote bendradarbiauti su AB „Dolomitas“?**

Iš AB „Dolomitas“ skaldą perkame nuo 2015 tai tikrai, gal net ir anksčiau pradėjome. Pradėjome bendradarbiauti, nes patys susisiekė su mumis, pasiūlė geras bendradarbiavimo sąlygas, pabandėme, viskas gerai sekėsi, tad ir tęsėme tą bendradarbiavimą. Vėliau ir didesnius dolomito kiekius pradėjome užsakinėti.

7. Apibūdinkite bendradarbiavimą su AB „Dolomitas“. Ką šiame bendradarbiavime vertinate teigiamai? Kokius trūkumus įžvelgiate?

Hmm, viskas gerai. „Dolomitas“ gera įmonė, puikus patikimas partneris. Teigiamai vertinam, kad sąžiningai vykdo sutarties sąlygas. Gal kartais šiek tiek pritrūksta įsiklausimo, mūsų poreikių supratimo, problemų sprendimo pasiūlymų, bet visumoje esame patenkinti. Pagrindinis trūkumas yra atstumas. Tas atstumas trukdo keliose srityse. Visų pirma, kartais tenka ilgiau palaukti skaldos. Bet tai dar būtų išsprendžiama problema, bet dėl kuro, kuris naudojamas transportavimui, didėja įmonės skaldos savikaina. Tad dažnai mums būna pigiau užsakyti iš vietinių tiekėjų, kurie gali garantuoti žemesnę kainą.

8. Pastaruoju metu Jūsų įmonės užsakymai iš AB „Dolomitas“ sumažėjo perpus. Išvardinkite, prašau, priežastys, kurios nulėmė dolomito užsakymų sumažėjimą.

Kaina ir nulėmė. Esant tokiai didelei infliacijai, ypač statybos sektoriuje, kaip dabar, turime ieškoti visų įmanomų būdų sutaupyti, kitaip dirbsime nuostolingai. Negalime sau leisti per daug išlaidauti, todėl renkames žemesnes kainas. Supraskite, mes pasirašome sutartis dėl statybų iš anksto. Projektas įgyvendinamas dažnai ne vienerius metus, todėl turime atsargiai rinktis tiekėjus, užfiksuoti skaldos kainą atitinkamame lygyje. „Dolomitas“ nevisada gali užtikrinti šiuos mūsų poreikius.

9. Išskirkite, kokie išoriniai veiksniai galėtų paskatinti Jūsų įmonę pakeisti savo požiūrį ir padidinti savo užsakymus iš AB „Dolomitas“.

Jei neturėtumėm kitokios išeities, jei kiti tiekėjai negalėtų mūsų aptarnauti, užtikrinti reikiamą skaldos kiekį, tektų kreiptis į AB „Dolomitas“ ir ieškoti alternatyvų. Jei sumažėtų kuro kaina ir įmonė atitinkamai pasiūlytų dolomitą žemesne kaina.

10. Išskirkite, kokie AB „Dolomitas“ veiksmai galėtų paskatinti Jūsų įmonę padidinti savo užsakymus iš AB „Dolomitas“.

Kainos mažinimas tikrai turėtų tam įtakos. Tai, turbūt, pagrindinis veiksnys. Kita galėtų būti didesnis įsitraukimas į mūsų problemų sprendimą. Jei įmonė galėtų pasiūlyti nestandartiškus sprendimus, galėtumėm mokėti ir daugiau, bet tai turėtų kurti mums kitokią pridėtinę vertę, pvz., užtikrinti nenutrūkstamus reikiamo kiekio tiekimus, kažkokios garantijos ar pan. Galimai atstumo mažinimas galėtų teigiamai paveikti perkamą dolomito kiekį, nes kartais mums reikia staigiai išspręsti problemą, perkame mažesnę kiekį, bet reikia čia ir dabar. Jei įmonė galėtų tai užtikrinti būtumėm dažniau pirkę iš jos

Interviu su AS „Ceļu pārvalde“ atstovu (E6)

1. Papasakokite apie bendradarbiavimo su AB „Dolomitas“ pradžia. Kaip, kada ir kodėl pradėjote bendradarbiauti su AB „Dolomitas“?

Mes ilgalaikiai partneriai su AB „Dolomitas“. Tiksliai nepasakysiu kada pradėjome bendradarbiauti, bet tikrai daugiau kaip prieš penkerius metus. Apie įmonę galinčią užtikrinti didelius dolomito skaldos kiekius žinojome labai seniai. Tai ilgą laiką buvo mūsų potencialus tiekėjas, į kurį planavom kreiptis atsitikus situacijai, kai nuolatiniai tiekėjai negalėtų mums suteikti reikiamų apimčių. Taip ir padarėme. Kai gavome didelį užsakymą, reikėjo jį atlikti labai suspaustais terminais, tad teko ieškoti, kas galės mus aprūpinti reikiamu kiekiu greitai. Tuomet gal buvo toks statybų suaktyvėjimas Latvijoje staigus, kai vienu metu visiems daug žaliavos reikėjo, tai vietiniai tiekėjo nespėjo aptarnauti. Taip ir susiklostė, kad prirėkė ieškoti tiekėjų svetur. Važiavome į dolomito kasyklą Lietuvoje, bendravome su direktoriumi, tarėmės dėl sąlygų. Pirmas užsakymas mūsų buvo pakankamai didelis iškart. Tai rizikinga, paprastai taip nedarome su naujais tiekėjais, bet čia reikėjo labai. Teko rizikuoti, bet pasiteisino.

2. Apibūdinkite bendradarbiavimą su AB „Dolomitas“. Ką šiame bendradarbiavime vertinate teigiamai? Kokius trūkumus įžvelgiate?

Nuo to didelio užsakymo prasidėjo mūsų tvirta draugystė su AB „Dolomitas“. Turėjome labai fainą vadybininką, kuris nuolat parūpindavo žaliavos, užtikrindavo greitą atvežimą, visą laiką buvo pasiekiamas ir suinteresuotas. Tas labai padėjo palaikyti tvirtus santykius, vystyti bendradarbiavimą, ieškoti abipusiai naudingų sprendimų, tačiau vėliau jis išėjo, vietoj jo mums prisistatė kitas. Jo anglų kalba nebuvo tokia gera. Tas paveikė mūsų santykius su įmone, nustojome jausti ankstesnį palaikymą. Tiekimo problemas pradėjo spręsti kiti tiekėjai iš Latvijos ar svetur. Kai vadybininkas būna nepasiekiamas ar ilgai atidėlioja pasiūlymą, tenka ieškoti kitų alternatyvų. Tai pagrindinis trūkumas, manau, būtų atsainus požiūris. Visumoje AB „Dolomitas“ yra puiki, siūlo aukštos kokybės produktą, užtikrina savalaikį pristatymą, bet va trūksta palaikymo.

3. Pastaruoju metu Jūsų įmonės užsakymai iš AB „Dolomitas“ sumažėjo perpus. Išvardinkite, prašau, priežastys, kurios nulėmė dolomito užsakymų sumažėjimą.

Panašiu metu, kai dingo AB „Dolomitas“ Latvijos pardavimo vadybininkas, į Latvija viena po kitos atėjo dvi Skandinaviškos įmonės, kurios eksportuoja dolomitą per Rygos uostą. Mums labai patogiu, nes atgabena dideliais kiekiais dolomitinę skaldą. Kadangi mes kaip tik ieškojome iškilusių problemų sprendimų susisiekiame su jais, pradėjus bendradarbiauti pavyko surasti visiems gerus sprendimus, tai iš jų daugiausiai ir perkame dabar dolomitą.

4. Išskirkite, kokie išoriniai veiksniai galėtų paskatinti Jūsų įmonę pakeisti savo požiūrį ir padidinti savo užsakymus iš AB „Dolomitas“.

Na, jei esami tiekėjai negalėtų patenkinti mūsų poreikiui, sugrįžtumėm prie AB „Dolomitas“. Jei reikėtų greitai išspręsti didelio dolomito kiekio problemą, tikrai ieškotumėm pagalbos pas AB „Dolomitas“, nes žinom, kad jie gerai susitvarko su tokiais iššūkiais.

5. Išskirkite, kokie AB „Dolomitas“ veiksmai galėtų paskatinti Jūsų įmonę padidinti savo užsakymus iš AB „Dolomitas“.

Didesnis įsiklausimas ir noras spręsti partnerių problemas. Būtent taip kuriamas ryšys, kuris svarbus norint veiksmingai dirbti kartu. Jei tas vadybininkas, dirbęs Latvijoje, tęstų darbą, tikrai neieškotumėm alternatyvų. Manau, galėtų jie čia savo atstovybę įsteigti. Taip galėtų užtikrinti geresnį aptarnavimą klientams iš Latvijos. Nes jie šaunuoliai gamina kokybišką skaldą, gerai

apdoroja dolomitą, turi nuostabią įrangą, bet tarsi yra atitolę nuo mūsų. Matyt, atstumas ir kalba turi neigiamą poveikį šioje situacijoje.

Interviu su SIA „Ceļu būvniecības sabiedrība „Igate“ atstovu (E7)

1. Papasakokite apie bendradarbiavimo su AB „Dolomitas“ pradžia. Kaip, kada ir kodėl pradėjote bendradarbiauti su AB „Dolomitas“?

Deja, tai buvo iki man atėjus dirbti į SIA „Ceļu būvniecības sabiedrība „Igate“, todėl kažkokios gražios istorijos ir negalėčiau papasakoti. Aš į įmonę atėjau 2017 metais dirbti, tai jau kuri laiką bendravome su AB „Dolomitas“. Taigi, galiu tiksliai pasakyti, kad daugiau nei penkerius metus dirbam kartu. Kokiomis ten aplinkybėmis viskas įvyko nežinau. Žinau, tik kad nuo pat darbo SIA „Ceļu būvniecības sabiedrība „Igate“ pradžios pastebėjau, kad AB „Dolomitas“ įmonėje laikoma patikimu partneriu su išskirtinėmis galimybėmis savo rinkoje.

2. Apibūdinkite bendradarbiavimą su AB „Dolomitas“. Ką šiame bendradarbiavime vertinate teigiamai? Kokius trūkumus įžvelgiate?

Tik teigiami atsiliepimai. Viskas aiškiai, operatyviai ir pagal situaciją. Įmonės teikiama dolomito skalda yra labai geros kokybės, atitinka visų kokybės ir saugumo reikalavimų. Puikus produktas, tik kaina kiek didoka. Dar labiau ją didina įmonės atstumas nuo mūsų. Kadangi gabena dolomitą iš Lietuvos, o tai nemažai kilometrų, prisideda papildomos kuro, vairuotojų darbo apmokėjimo išlaidos. Tai, sakyčiau jų siūloma kaina dabar yra viena didžiausių rinkoje. Tai žinoma neigiamai vertinam. Dolomito skalda yra reikšminga žaliava kelių darbuose, tokios žaliavos kainos augimas labai didina mūsų paslaugų savikainą. Todėl kaina yra labai didelis trūkumas šioje situacijoje.

3. Pastaruoju metu Jūsų įmonės užsakymai iš AB „Dolomitas“ sumažėjo perpus. Išvardinkite, prašau, priežastys, kurios nulėmė dolomito užsakymų sumažėjimą.

Būtent kaina ir yra pagrindinė priežastis. Kadangi vietiniai konkurentai siūlo dolomito skaldą mažesnę kainą, stengiamės didesnę kiekį užsakyti vietoje, taip siekdami minimizuoti savo paslaugų savikainą. Atitinkamai mažėja ir užsakymų iš AB „Dolomitas“ kiekiai.

4. Išskirkite, kokie išoriniai veiksniai galėtų paskatinti Jūsų įmonę pakeisti savo požiūrį ir padidinti savo užsakymus iš AB „Dolomitas“.

Kai neturime kur užsakyti reikiamo kiekio norimos frakcijos dolomito, užsakome iš AB „Dolomitas“, nes visai be žaliavos negalime likti. Taigi, jei kartais vietiniai dolomito tiekėjai negalėtų parduoti mums reikiamos skaldos, užsakinėtumėme iš AB „Dolomitas“. Jei kartais vietinės skaldos kaina išaugtų aukščiau už Lietuviškos kainą, taip pat žinome pasirinktumėm AB „Dolomitas“.

5. Išskirkite, kokie AB „Dolomitas“ veiksmai galėtų paskatinti Jūsų įmonę padidinti savo užsakymus iš AB „Dolomitas“.

Jei AB „Dolomitas“ pavyktų pasiūlyti mums žemesnę kainą, tikrai padidėtų mūsų užsakymai.