



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Mantas Adomaitis

**Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys
veiksniai**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Rita Kuvykaitė

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys
veiksniai**

Marketingo valdymas (621N50007)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMMV-4 Mantas Adomaitis

2016 m. gegužės 11

Vadovė

Prof. dr. Rita Kuvykaitė

2016m. gegužės 11

Recenzentė

Lekt.dr. Šeinauskienė Beata

2016 m. gegužės 11

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Mantas Adomaitis

(Studento vardas, pavardė)

Marketingo valdymas (621N50007)

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai“
AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Manto Adomaičio** baigiamasis magistro darbas tema „Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Adomaitis, Mantas. Factors Affecting the Choice of Foreign Entry Modes. Master's Final Thesis in Marketing Management / supervisor prof. dr. R. Kuvykaitė. Department of Marketing, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration (03S)

Key words: *foreign market entry mode, external factors, internal factors.*

Kaunas, 2016. 71 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. In nowadays economic situation in the world, many companies are forced to expand their activities to international markets. However, the foreign market entry mode decision is a complicated process depended on many external and internal factors.

According to Fletcher (2001) and other authors, “decisions as to the form of market entry, for example, exporting, joint ventures or franchising, logically follow the decision as to the most appropriate market to enter”. However, foreign market entry mode selection is closely related to the potential of markets and influenced by the strategic thrust of the company, competitive environment in those markets and governmental law regulation relating to the possible forms of foreign entry mode decision. Deciding on the most eligible form of foreign market entry includes knowledge on each of the possible modes and understanding the conditions under which one mode might be more appropriate than others.

The object of the work – factors influencing foreign market entry mode decision.

The aim of the work – to identify external and internal factors that influence foreign market entry mode decision.

Tasks of the work:

1. To reason the topicality and significance of research of factors influencing foreign market entry mode decision.
2. To reason foreign market entry mode decision in the process of internationalization and to define foreign market entry mode decision.
3. To identify external and internal factors that influence foreign market entry mode decision.
4. To define the external and internal factors that influence foreign market entry mode decision.
5. To prepare the methodology of the research of factors influencing foreign market entry mode decision.
6. To make empirical research of factors influencing foreign market entry mode decision.

Methods. Systematic and comparative analysis of scientific literature and generalization methods have been used at theoretical studies. The qualitative research (expert interview) method has been used at empirical research.

Results. In theoretical part the factors influencing foreign market entry mode decision were identified and theoretical description of these factors was prepared. The empirical research was carried out on the small and medium furniture manufacturing enterprises.

As the result of scientific literature analysis have been identified and defined seven external (market potential, the level of competition, foreign country risk, cultural distance, the legal environment, political environment, the economic environment, social environment) and seven internal (size of the company, potential, international experience, financial capacity, type of activity, corporate policy, strategic goals, competitive advantage) factors influencing foreign market entry mode decision.

As the result of empirical research has been identified external and internal factors influencing foreign market entry mode decision of furniture manufacturing companies in Lithuania.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. VEIKSNIŲ LEMIANČIŲ ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ BŪDO PARINKIMO TYRIMO AKTUALUMAS IR PROBLEMATIKA.....	11
2. TEORINĖ VEIKSNIŲ LEMIANČIŲ ĮMONĖS ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ BŪDO PARINKIMĄ ANALIZĖ.....	17
2.1. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų konceptualizacija.....	17
2.1.1. Įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimas įmonei internacionalizuojant savo veiklą.....	17
2.1.2. Lyginamoji alternatyvių įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų analizė.....	20
2.1.2.1. Kooperaciniais ryšiais grįsti būdai.....	20
2.1.2.2. Visiškai valdomi įėjimo į užsienio rinkas būdai.....	29
2.2. Veiksniai lemiantys įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą.....	31
2.3. Teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių aprašas.....	38
3. VEIKSNIŲ LEMIANČIŲ ĮMONĖS ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ BŪDO PARINKIMĄ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	48
3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir loginė schema.....	48
3.2. Empirinio tyrimo pobūdis ir metodas.....	51
3.3. Nestandartinių baldų gamybos įmonių įėjimą į užsienio rinką, lemiančių veiksnių, empirinio tyrimo duomenų analizės ir apdorojimo pagrindimas	54
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	55
4.1. Empirinio veiksnių lemiančių įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą tyrimo rezultatai.....	55
4.2. Teorinio ir empirinio įmonės įėjimo į užsienio rinką lemiančių veiksnių tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	63
LITERATŪRA.....	66
PRIEDAI.....	73

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų klasifikacija.....	19
2 lentelė. Bendrų įmonių privalumai ir trūkumai.	21
3 lentelė. Strateginių aljansų steigimo ir iširimo priežastys.	22
4 lentelė. Eksporto privalumai ir trūkumai.	24
5 lentelė. Tiesioginio ir netiesioginio eksporto palyginimas	25
6 lentelė. Veiklos, vykdomos pagal licencijavimą privalumai ir trūkumai.	27
7 lentelė. Veiklos, vykdomos pagal franšizės sutartį, privalumai ir trūkumai.....	28
8 lentelė. Skirtumai tarp franšizės ir licencijavimo būdų.	28
9 lentelė. Įsigijimų privalumai ir trūkumai.	30
10 lentelė. Veiksniai lemiantys įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą	37
11 lentelė. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai	41
12 lentelė. Teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių aprašas	44
13 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas	52
14 lentelė. Įmonių pasirinkti įėjimo į užsienio rinką būdai	56
15 lentelė. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys vidiniai veiksniai	56
16 lentelė. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys išoriniai veiksniai.....	58
17 lentelė. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių svarbiausių veiksnių teorinio aprašo ir empirinio tyrimo rezultatų palyginimas	62

Paveikslų sąrašas

1 pav. Veiklos tarptautinėse rinkose sprendimai.....	17
2 pav. Įėjimo į užsienio rinkas būdų klasifikacija	20
3 pav. Strateginių aljansų pagrindiniai sėkmės veiksniai	23
4 pav. Tiesioginis eksportas.....	24
5 pav. Netiesioginis eksportas.....	25
6 pav. Licencijų tipai	27
7 pav. Įėjimo į užsienio rinką lemiantys veiksniai	31
8 pav. Įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai	35
9 pav. Įėjimo į užsienio rinką būdo modelis	36
10 pav. Lietuvos baldų gamybos ūkio subjektų skaičiaus dinamika.....	48
11 pav. Lietuvos baldų gamybos įmonės pagal juose dirbančių darbuotojų skaičių	49
12 pav. Lietuvos baldų gamybos įmonių pardavimai vietinėje ir užsienio rinkose	49
13 pav. Lietuvos baldų gamybos įmonių eksporto ir importo dinamika	50
14 pav. Lietuvos baldų gamybos įmonių geografinė eksporto struktūra.....	50
15 pav. Empirinio įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių tyrimo modelis	51
16 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal naudojamus įėjimo į užsienio rinką būdus	55

IVADAS

Darbo aktualumas. Įmonės ieškančios naujų galimybių dažnai susiduria su vietinės rinkos ribotumu. Paklausos svyravimai, išaugusi konkurencija ir mažėjantis pelnas verčia įmones ieškoti kitų, perspektyvesnių užsienio rinkų.

Įėjimas į užsienio rinką yra įmonės veiklos plėtimas užsienio rinkoje. Įmonės, nusprendusios plėstis užsienio rinkose, sustiprina savo konkurencinius gebėjimus globalioje aplinkoje, veiksmingiau gina savo pozicijas vietinėje rinkoje, plėtoja verslo kultūrą, sukuria patrauklias darbo vietas. Įmonės įėjimas į užsienio rinką labai priklauso nuo pasirinktos strategijos bei tarptautinės veiklos plėtojimo įgūdžių.

Hollensen (2007) išskiria dvi pagrindines motyvų, kodėl įmonės nusprendžia įeiti į užsienio rinką, grupes: iniciatyvūs motyvai (išnaudojant įmonės kompetencijas, pvz. technologijas) ir reaktyvūs motyvai (įmonei reaguojant į vietinės rinkos pokyčius). Veiklos plėtimas užsienio rinkose yra puikus būdas paspartinti įmonės augimą. Įmonių veikla išsivysčiusių šalių rinkose taip pat gali pagreitinti žinių įgijimo procesus, naujų technologijų įdiegimą ir taikymą vietinėje rinkoje. Įmonei priėmus sprendimą įeiti į aukštesnio išsivystymo užsienio rinką, atsiranda galimybė pasinaudoti kainodaros privalumais dėl mažesnių gamybos kaštų vietinėje rinkoje, ir atvirkščiai – ekonomiškai silpnesnėse užsienio rinkose kainos pranašumą galima pasiekti dėl pigesnės darbo jėgos kaštų.

Įėjimas į užsienio rinkas ir efektyvios veiklos jose užtikrinimas yra sudėtingas procesas. Verslo subjektams reikia priimti daug svarbių sprendimų, vertinant užsienio rinkų teikiamas galimybes, kylančius pavojus, nustatant tinkamiausius įėjimo į užsienio rinkas būdus. Tik suprasdami kokie veiksniai lemia įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą, marketingo ir tarptautinio verslo specialistai gali išvystyti ir sustiprinti plėtros užsienio rinkose programas, užtikrinančias sėkmę užsienio rinkose.

Problema. Įmonės įėjimo į užsienio rinką procesas yra plačiai tyrinėjamas tiek pasaulio, tiek Lietuvos mokslininkų. Autoriai vieningai sutaria, kad įmonės įėjimas į užsienio rinką yra sudėtingas procesas, kurio sėkmę lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai. Skirtingi autoriai išskiria skirtingus įmonės įėjimo į užsienio rinką būdus bei jų parinkimą lemiančius veiksniai. Shama (2000), Pehrsson (2006), Ripolles, Blesa ir Monferrer (2012), Koch (2001) ir kt. tyrė veiksniai lemiančius įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą bei pasiūlė modelius, padedančius įmonėms priimti teisingus sprendimus, susijusius su internacionalizacijos procesu. Tačiau vieningos mokslininkų nuomonės dėl įėjimo į užsienio rinką būdą lemiančių veiksnių traktuotės bei jų grupavimo nėra. Gilesnio įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių tyrimo reikalauja ir besikeičiančios rinkos sąlygos.

Probleminis klausimas – kokie vidiniai ir išoriniai veiksniai lemia įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą?

Tyrimo objektas – įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai.

Darbo tikslas – identifikuoti veiksnius, lemiančius įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą, pristatant įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių aprašą

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių tyrimo aktualumą ir problematiką.
2. Atskleidus įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimo vietą įmonės veiklos internacionalizacijos procese, atlikti lyginamąją įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų analizę.
3. Identifikuoti veiksnius, lemiančius įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą.
4. Sudaryti teorinį įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių aprašą.
5. Parengti empirinio įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių tyrimo metodologiją.
6. Atlikti empirinį įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių tyrimą ir apibendrinti jo rezultatus.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimas (analitiniai ir lyginamieji metodai), kokybinis tyrimas (interviu formos ekspertų apklausa).

1. VEIKSNIŲ LEMIANČIŲ ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ BŪDO PARINKIMO TYRIMO AKTUALUMAS IR PROBLEMATIKA

Įmonės ieškančios naujų galimybių dažnai susiduria su vietinės rinkos ribotumu. Paklausos svyravimai, išaugusi konkurencija ir nuostoliai verčia įmones ieškoti perspektyvesnių užsienio rinkų.

Įėjimas į užsienio rinką yra įmonės veiklos plėtra užsienio rinkose. Įmonės, nusprendusios plėstis užsienio rinkose, anot Žukausko (1997), sustiprina savo konkurencinius gebėjimus globalioje aplinkoje, veiksmingiau gina savo pozicijas vietinėje rinkoje, vysto verslo kultūrą, sukuria itin patrauklias darbo vietas.

Vijeikis ir Vijeikienė, 2003 teigia, kad:

„Intensyvėjant globalizacijai ir tarptautinei integracijai, plečiantis tarptautiniams mainams, vis didesnę reikšmę įgyja verslo internacionalizavimas ir jo ekonominis saugumas. Tik saugi valstybė gali garantuoti saugų tarptautinį verslą. Ši aplinkybė yra ypač svarbi toms šalims, kurios disponuoja ribotais gamtos turtais bei materialiniais ištekliais ir kurių socialinę bei ekonominę raidą lemia žmogiškųjų išteklių gebėjimai. Prie tokių šalių priskiriama ir Lietuva.

Tarptautiniai prekių, paslaugų, gamybos veiksnių ar idėjų mainai bei kliūčių jiems vykti šalinimas suteikia daugiau galimybių įgyvendinti visų šalies gyventojų ekonominius interesus, kadangi taip skatinamos inovacijos, daroma efektyvesnė ūkio veikla ir kuriama gerovė. Kartu liberalizuojami tarptautiniai ekonominiai santykiai, kuriamos laisvos prekybos zonos, sudaromos palankios sąlygos užsienio investicijoms, verslo plėtrai. Tačiau dažnai valstybės, vykdydamos ekonominę politiką, susiduria su mažesnėmis ar didesnėmis problemomis, turinčiomis įtakos sėkmingai tarptautinės prekybos ir verslo plėtrai.“

Įmonės įeina į užsienio rinką vedinos skirtingų motyvų. Hollensen (2007) išskiria dvi motyvų, kodėl įmonės nusprendžia įeiti į užsienio rinką: proaktyvius motyvus (išnaudojant įmonės kompetencijas, pvz. technologijas) ir reaktyvius motyvus (įmonei reaguojant į vietinės rinkos pokyčius).

Veiklos plėtra užsienio rinkose yra puikus būdas paspartinti įmonės augimą. Įmonių veikla išsivysčiusių šalių rinkose taip pat gali paspartinti žinių įgijimo procesus, naujų technologijų įdiegimą ir taikymą vietinėje rinkoje. Įmonei priėmus sprendimą įeiti į aukštesnio išsivystymo rinką, atsiranda galimybė pasinaudoti kainodaros privalumais dėl mažesnių gamybos kaštų vietinėje rinkoje, ir atvirkščiai – ekonomiškai silpnesnėse užsienio rinkose kainos pranašumą galima pasiekti dėl mažesnių darbo jėgos kaštų.

Žukauskas (1997) išskiria šiuos įmonių eksporto motyvus: įmonės gaminamomis prekėmis/paslaugomis vietinės rinkos yra persisotinę; kiti rinkos kaštai auga daug sparčiau;

prekė/paslauga pasižymi unikalumu ar technologiniu pranašumu; ypatinga informacija; prekė yra baigiamojoje savo gyvavimo fazėje; tikslinės vartotojų grupės geografinis judėjimas; esamų rizikų pokyčiai; siekiant sumažinti gamybos kaštus; siekiant geresnio priėjimo prie žaliavų; ekologinių reikalavimų įstatymai; siekiant už prekę/paslaugą gauti didesnę kainą; siekiant sumažinti konkurenciją tikslinėje rinkoje; inovacijų įsisavinimas; užsienio valstybių įstatymų lengvatos; savi valstybės eksporto strategija; įmonės įvaizdžio kūrimas ir gerinimas.

Žukauskas (1997) teigia, kad:

„Įėjimas į naują užsienio rinką gali būti aktualus ir toms įmonėms, kurios jau plėtoja veiklą svetur, tačiau dėl tarptautinių santykių problemų iškilo specifinių barjerų.“

Tokiu pavyzdžiu galėtų būti geopolitinė situacija santykiuose Lietuva – Rusija. Lietuvoje Rusija visada buvo viena svarbiausių eksporto rinkų, tačiau dėl politinių kliūčių, kurių ateities tendencijos nėra aiškios, daugelis eksportuotojų pradėjo žvalgytis patikimesnių užsienio rinkų ir keisti eksporto kryptis.

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, verslui atsivėrė ne tik didelė vartotojų rinka, bet ir atsirado galimybė gauti paramą verslo plėtrai. Europos Sąjungos skiriamų lėšų dėka Lietuvoje yra vykdomi įvairūs projektai, kurių tikslas – įmones skatinti ieškoti naujų užsienio rinkų bei plėsti esamas rinkas.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės įeina į užsienio rinką vedinos skirtingų motyvų. Praktika rodo, kad dauguma įmonių, siekdamos įėjimo į užsienio rinką greičio ir kuo mažesnės finansinės rizikos, dažniausiai renkasi paprastesnius įėjimo į užsienio rinką būdus. Į užsienio rinką nusprendusi įeiti įmonė turi apgalvoti, kokią rinką pasirinkti ir koku būdu ji tai darys. Įėjimo į užsienio rinką būdai skirstomi į kooperacinius ryšius grįstus ir visiškai valdomus įėjimo į užsienio rinkas būdus.

Įėjimo į užsienio rinką būdas turi būti pasirenkamas, atsižvelgiant į išorinius ir vidinius veiksnius, lemiančius įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą. Tai patvirtina ir Morschett, Schramm-Klein ir Swoboda (2009), Agarwal ir Ramaswami (1992) bei Ulrich, Hollensen ir Boyd (2014) tyrimai, patvirtinantys, kad įmonėms ketinančioms įeiti į užsienio rinką svarbu išvengti nuostolių, todėl įmonės nelinkusios rizikuoti.

Ulrich ir kt. (2014) tyrimas atskleidė, kad Danijos įmonės įeidamos į užsienio rinką pirmenybę teikia tokiems įėjimo į užsienio rinką būdams, kuriems būdingi mažesni įsipareigojimai. Pvz., Brazilijoje ir Rusijoje populiariausias įėjimo į užsienio rinką būdas – netiesioginis eksportas, Indijoje ir Kinijoje – tiesioginis eksportas, o visiškai valdomus įėjimo į užsienio rinką būdus, kaip pvz. Danijos įmonės filialo steigimą, rinktųsi tik Kinijos rinkoje.

Įėjimas į užsienio rinką yra plačiai ir išsamiai nagrinėjamas tiek pasaulio, tiek Lietuvos mokslininkų.

Įėjimo į užsienio rinką procesą apžvelgsime remdamiesi Hodgetts, Luthans ir Doh (2006) studija:

„Analizuodami įmonės įėjimo į užsienio rinką procesą, mokslininkai pateikia teorinius modelius:

- *Ekonominiu požiūriu grįstus (tarptautinio produkto gyvavimo ciklo (Vernon, 2004; Kwon ir Hu, 1995; Sikorski ir Menkhoff, 2000; Galán ir González-Benito, 2001; Almor, Hashai ir Hirsch, 2006; Melin, 1992) ir sandorių sąnaudų analizės (Coase, 1937; Johanson ir Vahlne, 1977; Madhok, 1997; Anastassopoulos ir Traill, 1998) modeliai bei eklektinė paradigma (Dunning, 1988)). Įmonės įėjimas į užsienio rinkas remiantis šiuo požiūriu grindžiamas tuo, kad įmonės daro racionalius investicijų pasirinkimus, o darydamos sprendimus turi priėjimą prie visos reikalingos informacijos apie tikslinę rinką (Andersson, 2000; Buckley ir Ghauri, 2004; Seifert ir Machado-da-Silva, 2007);*
- *Elgsenos požiūriu grįstus (sprendimų priėmimo (Aharoni, 1966/2004; Darling ir Seristö, 2004), UPPSALA (Bilkey ir Tesar, 1977; Johanson ir Vahlne, 1977; Millington ir Bayliss, 1990), inovacijų sąsajų (Andersen, 1993; Contractor, 2007), globalios prigimties (Morot, 2006; Rialp, Rialp, Urbano, Vaillant, 2005) bei tinklo teorijos (Collinson ir Houlden, 2005; Mort ir Weerawardena, 2006; Weerawardena, Mort, Liesch, Knight 2007; Coviello ir Martin, 1995; Gluckler, 2006; Axelsson, Easton, 1992) modeliai). Įmonės įėjimas į užsienio rinkas remiantis šiuo požiūriu grindžiamas aukšto lygio įmonių vadovų individualiu mokymusi suprasti įmonių tarptautinę elgseną, ypač didelį dėmesį skiriant įmonės įėjimo į užsienio rinką patirties augimo tempui bei strategijos formavimui. Žinios apie tikslines rinkas vaidina labai svarbų vaidmenį (Clercq, Sapienza ir Crijns, 2005).“*

Tyrėjai savo darbuose išskiria skirtingus įėjimo būdus, kurių pasirinkimą nulemia tam tikri veiksniai. Žukauskas (1997), Ajami, Coll, Goddard ir Khambata (2006), Pehrsson, (2006), Sekliuckienė (2008), Johnson ir kt. (2006), Phatak, Bhagat ir Kashlak (2005) Lasserre (2007), Hollensen (2011), Hodgetts ir kt. (2006) ir kt. mokslininkai pateikė skirtingas įmonės įėjimo į užsienio rinkas būdų klasifikacijas. Visi autoriai sutartinai išskiria eksportą, įmonių tarptautinę veiklą pagal sutartis bei užsienio investicijas, tačiau analizuojant literatūros šaltinius paaiškėjo, kad mokslininkų nuomonė skiriasi dėl įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų kiekio. Žukauskas (1997), Ajami ir kt. (2006), Johnson ir kt. (2006), Phatak ir kt. (2005) Lasserre (2007), Hollensen (2007), Hodgetts ir kt. (2006) ir kt. tyrėjai pateikia gan mažai būdų, kuriais įmonė gali įeiti į užsienio rinką, o tuo tarpu Sekliuckienė (2008), Pehrsson, (2006) ir kt. įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų klasifikaciją išplečia į

daugiau smulkesnių pogrupių, kaip pvz. susitarimais grįstus būdus dar skirsto į: licencijavimą, franšizę, gamybos sutartis, valdymo sutartis bei komplektinių objektų statybą užsienyje.

Sekliuckienė (2008), Agarwal ir Ramaswami (1992), Ulrich ir kt. (2014), Shama (2000), Pehrsson (2006), Morschett ir kt. (2009), Ripolles ir kt. (2012), Koch (2001) ir kt. veiksnius, lemiančius įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą, sutartinai skirsto į *vidinius* ir *išorinius* bei apibūdina kaip šie veiksniai daro įtaką įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimui.

Agarwal ir Ramaswami (1992), Časas (2008), Langvinienė, Sekliuckienė, Vengrauskas (2010), Žukauskas (1997), Shama (2000) ir kt. mokslininkai teigia, kad mažesnės įmonės, neturinčios tarptautinio verslo patirties, įeinant į užsienio rinkas, renkasi mažiau rizikingą įėjimo į užsienio rinką būdą. Tuo tarpu, pasak pasaulio mokslininkų, didelės ir finansiškai pajėgios įmonės renkasi rizikingesnius ir daugiau išteklių reikalaujančius įėjimo į užsienio rinką būdus.

Duane, Hoskisson ir Hitt (2008), Koch (2001), Žukauskas (1997), Dunning (2006), Hollensen (2007) ir kt. mokslininkai vieningai sutaria, kad įėjimo į užsienio rinką būdų pasirinkimą apsprendžia tokie išoriniai veiksniai, kaip užsienio rinkos potencialas, jos dydis bei politinė situacija šalyje. Renkantis įėjimo į užsienio rinką būdą įtakos turi ir vidiniai veiksniai susiję su pačia įmone, tai jos dydis ir tarptautinė patirtis. Panašų požiūrį į veiksnius, lemiančius įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą išsako ir Shama (2000), Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė (2012), Langvinienė ir kt. (2010), Musso (2012) ir kt. autoriai.

Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais, įeinant į užsienio rinką ir pasirenkant įėjimo į užsienio rinką būdus, didesnis dėmesys turi būti skiriamas tokiems išoriniams veiksniams, kaip verslo perspektyvos, konkurencingumo lygis, rinkos potencialas ir konkurentų skaičius. Įmonei renkantis įėjimo į užsienio rinką būdą taip pat labai svarbu įvertinti savo veiklos pobūdį.

Shama (2000), Terpstra, Foley ir Sarathy (2012), Pan ir Tse (2000) ir kt. autorių mokslinių tyrimų rezultatai parodė, kad įmonėms planuojančioms įeiti į užsienio rinkas, patrauklios yra šalys turinčios didelį rinkos potencialą, žemą konkurencijos lygį ir palankią ekonominę situaciją. Kaip parodė Pehrsson (2006) atlikto tyrimo rezultatai, tokie vidiniai veiksniai, kaip parduodamų prekių ar teikiamų paslaugų rinkos bei nematerialiųjų išteklių (žmogiškieji ištekliai, žinios, patirtis ir pan.) ryšys tarp vietinės ir užsienio rinkos įmonės yra vertinami teigiamai. Pehrsson (2006) tyrimas taip pat atskleidė, kad renkantis visiškai valdomus įėjimo į užsienio rinką būdus, būtina atkreipti dėmesį į tarptautinės rinkos svarbą bei į tai, kad tarptautinė patirtis suteikia konkurencinį pranašumą.

Morschett ir kt. (2009), Vijeikio ir Vijeikienės (2003), Nako ir Brouthers (2002), Koch (2001) ir kt. tyrimų rezultatai atskleidė, kad renkantis įėjimo į užsienio rinką būdus, svarbiausia atkreipti dėmesį į veiksnius susijusius su užsienio rinkos dydžiu ir augimu, rizika, įstatymiais apribojimais bei šalies kultūra. Autoriai sutaria, kad tam tikros užsienio rinkos augimas neskatina įmonių rinktis labiau rizikingo įėjimo į užsienio rinką būdo, pvz. įkuriant nuosavą atstovybę, priešingai įmonės linkusios

rinktis mažiau rizikingus kooperacinius ryšius grįstus įėjimo į užsienio rinką būdus. Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais, įeinant į užsienio rinką ir pasirenkant įėjimo į užsienio rinką būdus, didesnis dėmesys turi atitekti tokiems išoriniams veiksniams, kaip verslo perspektyvos, konkurencingumo lygis, rinkos potencialas ir konkurentų skaičius.

Morschett ir kt. (2009) tyrimas panašiai kaip ir Agarwal ir Ramaswami (1992) bei Ulrich ir kt. (2014) tyrimai parodo, kad įmonėms ketinančioms įeiti į užsienio rinką svarbu išvengti nuostolių, todėl įmonės nelinkusios rizikuoti.

Atlikus mokslinių tyrimų analizę, galima konstatuoti, kad nors mokslininkų ištirtos įmonės yra skirtingos savo veikla, geografinė padėtimi, rinka, kurioje vykdoma veikla, įėjimo į užsienio rinką būdų įvairovė, tyrimo rezultatai yra labai panašūs ir atspindi tai, kad įmonėms, ketinančioms įeiti į užsienio rinką, būdinga pasirinkti mažiau rizikingus ir mažesnius įsipareigojimus turinčius įėjimo būdus. Tokiu būdu įmonės siekia išvengti finansinės rizikos. Be to, ketinant įeiti į užsienio rinką, dažniausiai parenkant įmonės įėjimo į užsienio rinką būdą vertinami tokie veiksniai kaip, kaip užsienio rinkos dydis, jos potencialas, konkurentų skaičius, įmonės potencialas, finansinis pajėgumas bei tarptautinio verslo patirtis.

Dauguma mokslininkų įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančius veiksnius klasifikuoja į *vidinius* ir *išorinius*, tačiau kai kurie autoriai (pvz. Žukauskas, (1997)) išskiria dar ir rizikos veiksnių grupę. Daugelis autorių (Cheng ir Yu, 2008, Dow ir Larimo, 2009, Laufs ir Schwens, 2014, Shama, 2000 ir kt.) ypač akcentuoja užsienio šalies rizikos veiksnio svarbą. Šis veiksnys dažniausiai yra vertinamas atsižvelgiant į politinę, kultūrinę, socialinę, ekonominę bei finansinę riziką (Dow ir Larimo, 2009). Pasak Laufs ir Schwens (2014) užsienio šalies rizikos laipsnis tiesiogiai susijęs su įmonės investuotais resursais į tikslinę rinką: kuo daugiau resursų įmonė investuoja, tuo didesni nuostoliai laukiami nesėkmės užsienio rinkoje atveju. Taigi, mažos ir vidutinės įmonės privalo gerai įvertinti visus šalies rizikos veiksnius, nes neturi tiek atliekamų resursų kaip didelės įmonės, kad galėtų sau leisti suklysti, rinkdamosi įėjimo į užsienio rinką būdą (Dow ir Larimo, 2009).

Visgi, neskaitant gausaus mokslininkų dėmesio veiksniams, lemiantiems įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą, keltas aspektų nėra detaliai tyrinėta. Pvz., pasigendama tyrimų, kurie analizuotų, kaip įmonės pasirinktas įėjimo į užsienio rinką būdas paveikė tolesnę įmonės veiklą po įėjimo į ją t. y. kaip pasikeitė tokie vidiniai veiksniai, kaip įmonės potencialas, finansiniai pajėgumai.

Kitas mažiau mokslininkų analizuotas klausimas yra įėjimo į užsienio rinką būdų ir veiksnių tarpusavio integracija, ypač specifiniais atvejais, tokiais kaip skirtumų tarp bendros įmonės ir nuosavos atstovybės steigimo detalesnis paaiškinimas, išskiriant įmonės turimos tarptautinio verslo patirties veiksnio įtaką būdo pasirinkimui.

Remiantis jau egzistuojančiomis įmonės įėjimo į užsienio rinką teorijomis, mokslininkai ateityje galėtų išvesti naujų teorijų ir strategijų, kurios būtų naudingos šiuolaikinėms įmonėms, taip pat

pasigendamas jau esančių teorijų plėtojimas, kuris būtų atliekamas atsižvelgiant į tokius išorinius veiksnius, kaip šių dienų politinė, ekonominė, kultūrinė ir socialinė situacija pasaulyje.

Lietuvoje trūksta tyrimų, kurie analizuotų atskirų ūkio šakų įmonių įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančius veiksnius. Lietuvos mokslininkai daugiausiai mokslinių tyrimų yra atlikę analizuojant Lietuvos įmonių eksporto galimybes, tačiau pasigendama išsamesnių tyrimų, kuriais būtų tiriami kiti įėjimo į užsienio rinką būdai. Ypač mažai, įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų ir juos lemiančių veiksnių tyrimų, atlikta nestandartinių baldų gamybos sektoriui, kur savo veiklą plėtoja smulkios ir vidutinės įmonės.

Vijeikis (2011) išskiria šias tolimesnes įmonės įėjimo į užsienio rinką mokslinių tyrimų kryptis:

„Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad nepakankamai ištirti ryšiai ir jų ypatumai tarp ES šalių bei ryšiai ir jų ypatumai tarp ES ir trečiųjų pasaulio šalių. Pažymėtina, kad mažiausiai nagrinėta verslo internacionalizavimo procesas, tarptautinės prekybos galimybės, kurios priklauso nuo atskirų šalių veiklos, įvertinus šalių kultūrinius, ekonominius, politinius ir socialinius ypatumus.

Literatūroje aprašomos tik bendrosios tarptautinių santykių tarp ES šalių ir tarp ES ir trečiųjų šalių tendencijos bei kylančios verslo bei prekybinės problemos, nepateikiami problemų sprendimo variantai ar rekomendacijos. Norint suvokti, kodėl ES šalių įmonės pasirenka vienokį ar kitokį verslo ar prekybos partnerį, naudinga išanalizuoti ES ir trečiųjų pasaulio šalių tarptautinio verslo savybes bei valstybių potencialą.“

Kaip parodė literatūros studijos, verslo subjektams, planuojantiems pradėti veiklą užsienio rinkoje, reikia nuspręsti kokį įėjimo į užsienio rinką būdą jie naudos, nes įmonės įėjimas į užsienio rinką yra sudėtingas procesas, reikalaujantis priimti daug svarbių sprendimų, vertinant užsienio rinkų teikiamas galimybes, kylančius pavojus, nustatant tinkamiausius įėjimo į užsienio rinkas būdus. Pasirenkant įėjimo į užsienio rinką būdą būtina išanalizuoti vidinius įmonės ir išorinius pasirinktos užsienio rinkos aplinkos veiksnius. Tik tai atlikusi įmonė gali tikėtis sėkmingų veiklos rezultatų. Shama (2000), Pehrsson (2006), Ripolles ir kt. (2012), Koch (2001) ir kt. tyrė veiksnius lemiančius įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą bei pasiūlė modelius, padedančius įmonėms priimti teisingus sprendimus, susijusius su internacionalizacijos procesu. Tačiau vieningos mokslininkų nuomonės dėl įėjimo į užsienio rinką būdą lemiančių veiksnių traktuotės bei jų grupavimo nėra. Gilesnio įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių tyrimo reikalauja ir dinamiškai besikeičiančios rinkos sąlygos, o atliekant įmonės įėjimo į užsienio rinką tyrimus būtina praplėsti rinkų, iki šiol įtrauktų į tyrimą, kontekstą. Todėl išlieka svarbus gilesnis įmonės įėjimo į užsienio rinkas lemiančių veiksnių tyrinėjimas.

Išsakytos aplinkybės pagrindžia pristatomo tyrimo aktualumą ir praktinę reikšmę.

2. TEORINĖ VEIKSNIŲ LEMIANČIŲ ĮMONĖS ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ BŪDO PARINKIMĄ ANALIZĖ

Įmonės įėjimas į užsienio rinką – tai dinamiškas procesas, kurio dėka įmonės veikla išplečiama tarptautinėje verslo erdvėje. Pasaulio ir Lietuvos mokslininkai vykdantys mokslinius tyrimus tarptautinio verslo srityje siūlo įvairius skverbimosi į užsienio rinkas modelius, metodus bei strategijas, atspindinčius įmonės įėjimo į užsienio rinką, kuriais remdamosi įmonės gali priimti optimalius tarptautinės veiklos sprendimus, priklausomai nuo plėtojamo verslo formos. Šie modeliai parenkami atsižvelgiant į daugelį vidinių ir išorinių veiksnių, kurie daro įtaką įmonių priimamiems sprendimams, plėtojant savo veiklą užsienyje.

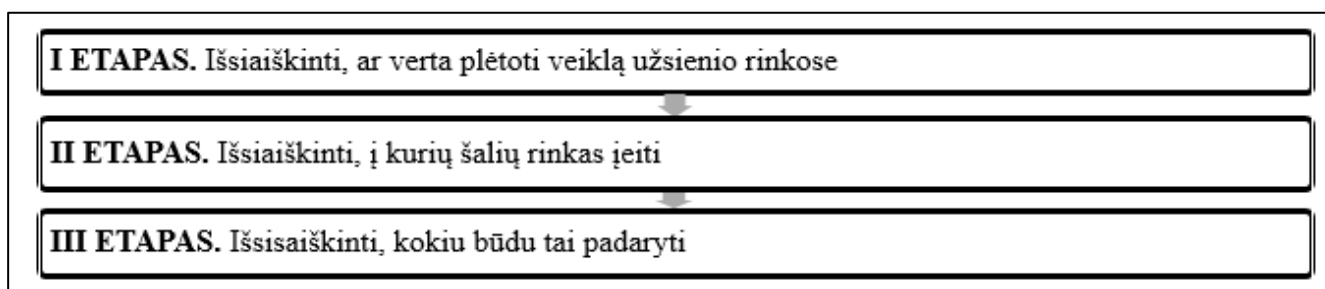
Šios darbo dalies tikslas – įmonės ėjimo į užsienio rinką būdų ir jų pasirinkimą lemiančių veiksnių analizė, atliekama remiantis literatūros apžvalga.

2.1. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų konceptualizacija

2.1.1. Įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimas įmonei internacionalizuojant savo veiklą

Kiekvienai įmonei, einančiai į užsienio rinką, visų pirma reikia išsiaiškinti ar verta tą daryti, pasirinkti tikslines rinkas bei išsirinkti tinkamiausią plėtros būdą. Tradiciškai įmonės ėjimas į užsienio rinką suprantamas kaip eksportas ir importas ar tarptautinis investavimas, tačiau egzistuoja ir kiti veiklos užsienio rinkose būdai, apimantys veiksmus, kurių dėka šios įmonės išplečia savo veiklą užsienio rinkose arba gauna pelną iš juose esančių išteklių. Kiekvienai įmonei, einančiai į užsienio rinką visų pirma reikia išsiaiškinti ar verta tą daryti, pasirinkti tikslines rinkas bei išsirinkti tinkamiausią plėtros būdą.

Pranulis ir kt. (2012) išskyrė tris sprendimų dėl veiklos tarptautinėse rinkose etapus, kuriuos turi priimti įmonė prieš įėjimo į užsienio rinką proceso pradžią (1 pav.)



1 pav. Veiklos tarptautinėse rinkose sprendimai (Pranulis ir kt., 2012)

Kotler ir Keller (2007) akcentuoja marketingo svarbą ir įmonės plėtimosi į tarptautines rinkas etapų sąrašą papildo tokiais klausimais: „Kokių marketingo priemonių imtis? Kaip organizuoti marketingo veiklą?“ (p. 408).

Žukauskas (1997) skiria keturias fazes, kurias pereina įmonė, prieš įsitvirtindama tarptautinėje rinkoje:

0 fazė – *paruošiamoji*. Šioje fazėje įmonė savo veiklą plėtoja tik savo valstybėje, tačiau pradedami daryti pirmieji sprendimai plėstis į užsienio rinkas, aiškinamasi ar verta tą daryti.

1 fazė – *pradinis įėjimas*. Įmonė išsirenka vieną tikslinę rinką, analizuoja šios rinkos galimybes, nustato įsiskverbimo į ją būdą, laiką, etapus bei įvertina reikalingas investicijas bei rizikas. Po šio pasiruošimo įmonė pradeda savo veiklą numatytoje užsienio rinkoje.

2 fazė – *veiklos užsienio rinkose plėtimas*. Įvykdžius sėkmingą plėtrą į vieną iš užsienio valstybių rinkų, priimamas sprendimas eiti į kitų užsienio valstybių rinkas, atliekant išsamią dominančių rinkų analizę bei tobulinant marketingo strategijas. Galiausiai įmonė įsitvirtina vieno ar kelių regionų šalių rinkose.

3 fazė – *veiklos užsienio rinkose globalizavimas*. Šį etapą pasiekia ne visos įmonės, kurios vysto savo veiklą užsienio rinkose. Stambios įmonės, galinčios išvystyti didelius gamybinius pajėgumus, turinčios stiprias marketingo struktūras, nesitenkina veikla keliose atskirose užsienio rinkose, o plečia savo įtaką praktiškai visame pasaulyje. Šioje fazėje įmonė turi suformuoti ypač stiprią tarptautinio marketingo strategiją.

Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimas yra esminis sprendimas, lemiantis įmonės tarptautinės veiklos sėkmę bei jos strateginių tikslų įgyvendinimą. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą nulemia ne tik įmonės motyvacija bei galimybės veikti tarptautinėje rinkoje, bet ir daugelis kitų veiksnių. Ališauskas ir Žičkienė (2006) skiria vidinę ir išorinę skverbimosi į tarptautines rinkas motyvaciją: vidinė – paremta įmonės vidine strategija, o išorinė – nulemta pokyčių vietinėje rinkoje arba siekiant prisitaikyti prie jų.

Mokslininkai pateikia skirtingas įmonės įėjimo į užsienio rinką klasifikacijas (žr. 1 lent.).

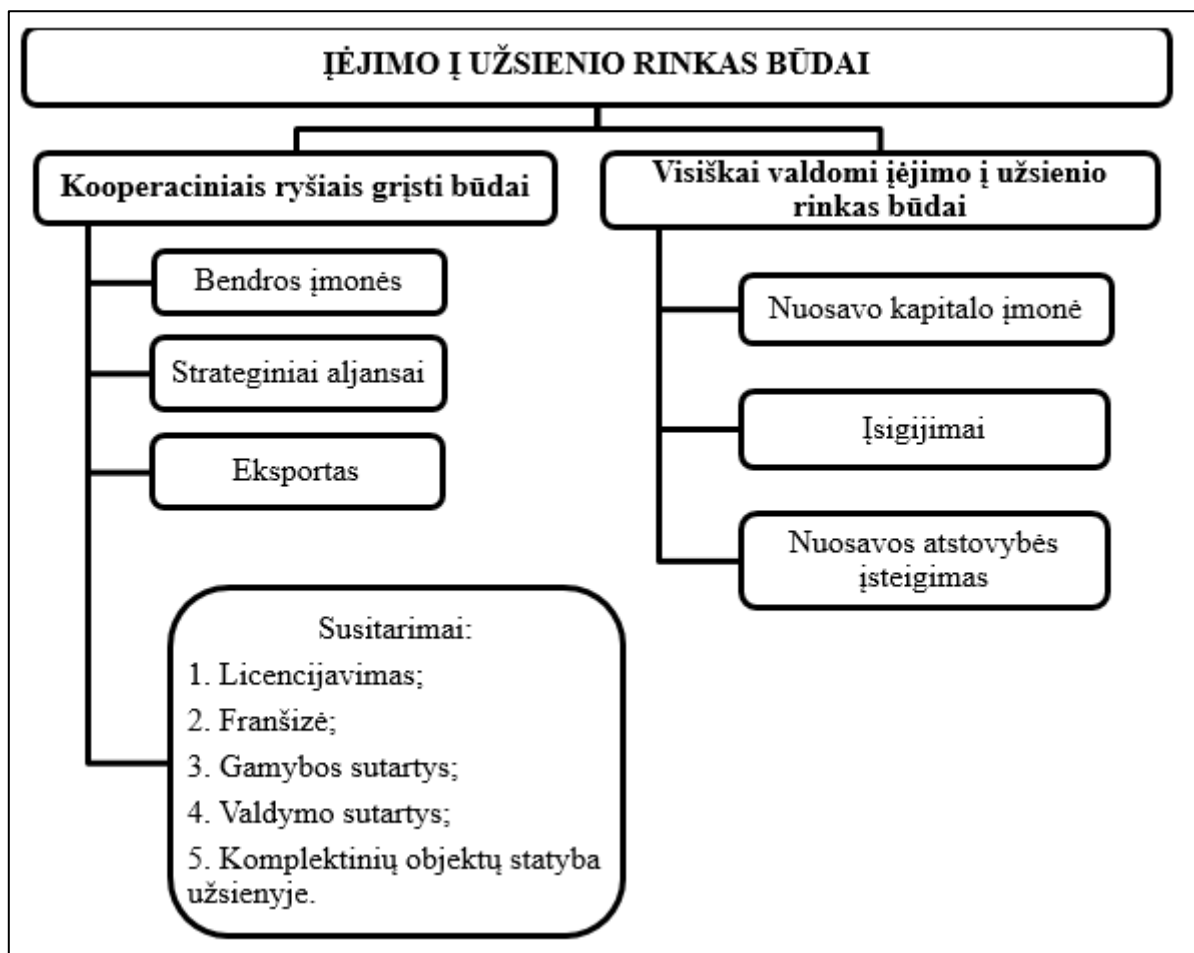
1 lentelė. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų klasifikacija (sudaryta pagal Žukauskas, 1997; Ajami ir kt., 2006; Adomavičius, 2011; Pehrsson, 2006; Sekliuckienė, 2008; Johnson ir kt., 2006; Phatak ir kt., 2005; Lasserre, 2007; Hollensen, 2007; Hodgetts ir kt., 2006)

Autoriai	Būdai
Žukauskas, 1997; Ajami ir kt., 2006	Tarptautinė prekyba Veikla pagal sutartis Investavimas
Adomavičius, 2011	Netiesioginis eksportas Tiesioginis eksportas Licencijavimas Bendros įmonės Tiesioginės investicijos
Pehrsson, 2006	Tiesioginis ir netiesioginis eksportas Bendra veikla sutarčių pagrindu - gamybos sutartys, licencijavimas, franšizė, vadybos sutartis ir kt. Prekių gamyba kitose šalyse pasitelkiant tiesiogines užsienio investicijas
Sekliuckienė, 2008	Kooperaciniais ryšiais grįsti įėjimo būdai Visiškai valdomi įėjimo būdai
Johnson ir kt., 2006; Phatak ir kt., 2005; Lasserre, 2007; Hollensen, 2007; Hodgetts ir kt., 2006	Eksportas Bendros įmonės ir aljansai Licencijavimą Tiesiogines užsienio investicijas

Analizuojant įėjimo būdus pastebima, jog šiuo metu sparčiai besivystančios informacinės ir ryšių technologijos suteikia daugiau galimybių plėtoti verslą užsienyje. Davidavičienė, Gatautis, Paliulis, Petrauskas (2009) mato tokią elektroninio verslo sukuriamą naudą tarptautiniam verslui: jis skatina globalaus pardavimo ir pirkimo tinklo kūrimą, leidžia užmegzti naujus efektyvius tarptautinius ryšius tarp partnerių skirtingose valstybėse, padeda efektyviai strategiškai ir finansiškai valdyti partnerių verslą užsienyje, kuria globalų informacinį tinklą, žinių visuomenę (p. 31).

Apibendrinant galima teigti, mokslininkai sutartinai išskiria eksportą, susitarimais grįstus bei tiesioginių užsienio investicijų būdus. Skirtingi autoriai nevienodai įvardina įėjimo į užsienio rinką būdus ir pateikia savitą šių būdų klasifikaciją. Atsižvelgiant į mokslininkų išskiriamus įėjimo į užsienio rinką būdus bei jų klasifikacijas, tiksliausia juos klasifikuoti, kaip tai padarė Sekliuckienė (2008): skirstyti šiuos būdus į „kooperaciniais ryšiais grįstus ir visiškai valdomus įėjimo į užsienio rinką būdus“, juose išskiriant įvairias įėjimo į užsienio rinkas būdų atmainas (žr. 2 pav.).

Įmonė tuo pat metu gali naudoti ne tik vieną, bet kelis veiklos užsienio rinkoje būdus. Pvz., ji gali eksportuoti savo prekes į vieną šalį, sudaryti licencijos sutartį kitoje šalyje ir tuo pat metu įsteigti nuosavą filialą trečioje (Pranulis ir kt., 2012, p. 564).



2 pav. Įėjimo į užsienio rinkas būdų klasifikacija (Sekliuckienė, 2008, p. 107)

Besirinkdamos įėjimo į užsienio rinką būdus, įmonės turi įvertinti nemažai vidinių bei išorinių veiksnių. Smulkioms ir vidutinėms įmonėms rekomenduojama rinktis mažiau rizikingus ir mažiau investicijų reikalaujančius būdus, tokius kaip eksportas arba susitarimai, o didelės įmonės, kurios turi daugiau išteklių gali rinktis ir daugiau rizikingus, bei daugiau investicijų reikalaujančius įėjimo į užsienio rinką būdus, tokius, kaip nuosavo kapitalo įmonės ar nuosavų atstovybių steigimą. Įmonės gali pasirinkti skirtingus įėjimo į užsienio rinką būdus. Pasirenkant įėjimo būdą svarbu įvertinti kiekvieno būdo privalumus ir trūkumus, bei susieti juos su įmonės tikslais, galimybėmis ir užsienio rinkos aplinka, todėl toliau detaliau aptarsime kiekvieną iš būdų išskirdami jų privalumus ir trūkumus.

2.1.2. Lyginamoji alternatyvių įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų analizė

2.1.2.1. Kooperaciniais ryšiais grįšti būdai

Skirtingi įėjimo į užsienio rinką būdai reikalauja nevienodų įmonės išteklių. Pradinėje įėjimo į užsienio rinką fazėje įmonės dažniausiai renkasi kooperaciniais ryšiais grįstus įėjimo į užsienio rinką būdus, nes jie reikalauja mažesnių išteklių nei visiškai valdomi įėjimo į užsienio rinką būdai: kuria

bendras įmones, steigia strateginius aljansus, vykdo tiesioginį ir netiesioginį eksportą, naudojasi kooperaciniais susitarimais, kurie apima licencijavimą, franšizę, gamybos sutartis, valdymo sutartis bei komplektinių objektų statybą užsienyje.

Autoriai išskiria tris įmonių bendradarbiavimo formas („Inontenc“ projektas, 2010, p. 7):

- *„Bendradarbiavimas pradinėje vertės grandinės dalyje – įmonės bendradarbiauja mokslinių tyrimų, technologijų plėtros ir gamybos srityse.*
- *Bendradarbiavimas galinėje vertės grandinės dalyje – įmonės bendradarbiauja prekybos, platinimo, pardavimų ir paslaugų srityse.*
- *Bendradarbiavimas pradinėje ir galinėje vertės grandinės dalyje (mišrus) – įmonės turi skirtingas, bet viena kitą papildančias kompetencijas abiejose vertės kūrimo grandinės dalyse.“*

Bendros įmonės. Bendras įmones įsteigia dvi ar daugiau įmonių, kurias vienija bendra veikla, o jų steigimui naudojamas vietinis ir užsienio kapitalas. Kiekviena iš bendrosios įmonės steigiančių kompanijų investuoja savo išteklius - materialųjį ar nematerialųjį turtą, tačiau kooperaciniais ryšiais grįstas būdas susijęs su bendrų įmonių steigimu yra vienas iš didelės investicinės rizikos reikalaujančių įėjimo į užsienio rinką būdų (Sekliuckienė, 2008, p. 111). Bendrų įmonių privalumai ir trūkumai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Bendrų įmonių privalumai ir trūkumai (sudaryta pagal Sekliuckienė, 2008 ir Shama, 2000).

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Technologinių kompetencijų ir išteklių sujungimas Apsaugo nestabilios ekonomikos šalis nuo vidaus ūkio subjektų žlugimo ir užsienio kontrolės rizikos	Sunku rasti patikimą partnerį Gali kilti nesutarimų organizaciniais marketingo ar finansiniais klausimais

Shama (2000), išskiria nemažai privalumų steigiant bendras įmones, kurie apima technologinių kompetencijų ir išteklių sujungimą, kas ypač svarbu įgyvendinant didelius tarptautinius ir vietinius projektus (p. 653). „Bendrų įmonių kūrimas apsaugo nestabilios ekonomikos šalis nuo vidaus ūkio subjektų žlugimo ir užsienio kontrolės rizikos“ (Sekliuckienė, 2008, p. 149). Mokslininkai įvardina ir pagrindinius bendrų tarptautinių įmonių kūrimo trūkumus: bendrą įmonę kuriančių kompanijų strateginių tikslų skirtumai, problemos susijusios su kontrole ir sprendimų priėmimu (Sekliuckienė, 2008, p. 116), sunkumai rasti patikimą partnerį, galimi nesutarimai organizaciniais, marketingo ir finansiniais klausimais (Sekliuckienė, 2008, p. 149).

Strateginiai aljansai. Strateginius aljansus tyrinėjo Inkpen (1998), Mowery, Oxley ir Silverman (1996). Tokio pobūdžio įmonių bendradarbiavimas vyksta tarp įmonių savininkų, žaliavų tiekėjų, esamų ir potencialių prekių ir/arba paslaugų vartotojų, esamų partnerių bei konkurentų. „Aljansų ypatumas yra tas, kad kiekviena iš įmonių vykdo viena kitą papildančias funkcijas, kurios sustiprina juose dalyvaujančias įmones“ (Ragelskaja ir Korsakienė (2011)).

Inkpen (1998) pažymi, kad strateginiai aljansai, tai kelių įmonių išteklių kooperacija bendrų tikslų siekimui (p. 11).

Strateginiai aljansai yra kelių tipų: (Zamir, Sahar ir Zafar, 2014, p. 26):

1. Bendradarbiavimas pagal sutartį.
2. Nepriklausomas dalinio savarankiškumo įmonių bendradarbiavimas.“

Strateginių aljansų kūrimo svarba įmonėms gali būti išreiškiama tokiomis priežastimis (Išoraitė, 2009, p. 39):

1. *„Įmonei norint pasiekti atitinkamą augimo lygį natūralus augimo nepakanka;*
2. *Rinkoje būtinas greitis, o partnerystė jį stipriai pagerina;*
3. *Klientų aptarnavimas nuolat sunkėja, o pavienė organizacija neturės pakankamai patirties geriausiai aptarnauti klientą;*
4. *Partnerystė gali kompensuoti didėjančius tyrimų ir plėtros kaštus;*
5. *Sąjungos palengvina priėjimą prie pasaulio rinkos“*

Sekliuckienė (2008) pažymi, kad strateginius aljansus sukurti sudėtinga, tačiau įmonėms yra naudinga, nes konkurentai dažnai turi kitoms įmonėms svarbių ir sunkiai pasiekiamų sugebėjimų (p. 112). „Didžiausias aljansų patrauklumas yra tai, kad įmonės išplečia savo rinką nerizikuodamos ir neinvestuodamos papildomo kapitalo“ (Standifer ir Bluedorn, 2006). Strateginiai aljansai padeda partneriams dalytis žiniomis ir patirtimi, sumažinti riziką ir išlaidas žaliavų tiekėjams ir kurti naujas prekes bei technologijas (Išoraitė, 2009, p. 46). Strateginių aljansų kūrimo trūkumai: sunku pasirinkti partnerius, santykių valdymo problemos, galimi skirtingi įmonių tikslai, valdžios dalybos problemos, pasitikėjimo trūkumas, sudėtinga bendradarbiavimo struktūra (Sekliuckienė, 2008, p. 116).

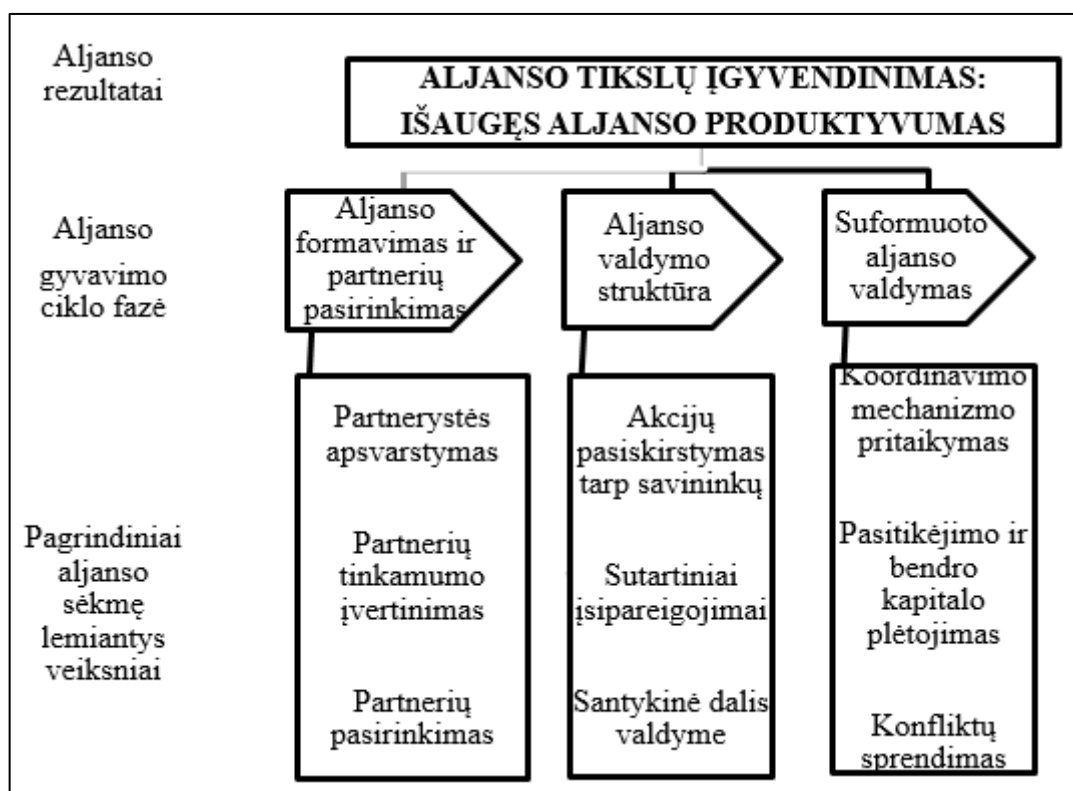
Pagrindinės strateginių aljansų sudarymo ir iširimo priežastys išskirtos 3 lentelėje. 3 pav. iliustruoja strateginių aljansų pagrindinius sėkmės veiksnius.

3 lentelė. Strateginių aljansų steigimo ir iširimo priežastys (sudaryta pagal kaip Inkpen, 1998; Mowery ir kt., 1996).

STEIGIMO PRIEŽASTYS	IŠIRIMO PRIEŽASTYS
Technologinis bendradarbiavimas	Sunkiai prognozuojama technologijų plėtra.
Naujų prekių kūrimas	Verslo koncepcijų nesuderinamumas
Technologinės / gamybinės grandinės trūkumų pašalinimas	Vadovavimo stiliaus ir vadovų nesuderinamumas
Masto ekonomija (gamybos, marketingo)	Trintis dėl rinkų pasidalinimo
	Priklausomybė nuo partnerio

Prekybos plėtra, naujos rinkos Įėjimas į kritiškai svarbias rinkas Specifinių (lokaliai orientuotų) kompetencijų pritraukimas Siekis greičiau įsisavinti naujas technologijas, kompetencijas, patirtį nei veikiant lokaliai Tikslas -veikti ateities industrijose Tikslas - tapti globalia kompanija	Savo vertingos patirties saugojimas
---	-------------------------------------

Smulkios ir vidutinės įmonės susijungusios į aljansą tampa pajėgios konkuruoti su didžiosiomis įmonėmis siūlydamos rinkai savo prekes ir/arba paslaugas. Gavėnas ir Škudienė (2014) pateikia aiškias rekomendacijas, kaip bendradarbiauti su užsienio kompanijomis: „atidžiai išsirinkti partnerį, jautriai derinti kultūrinius skirtumus, siekti naudos abiem pusėms, vykdyti savo įsipareigojimus, sprendimų priėmimas turi būti struktūruotas“.



3 pav. Strateginių aljansų pagrindiniai sėkmės veiksniai (sudaryta pagal Kale ir Singh, 2009, p.

48)

Atlikta analizė leidžia teigti, kad strateginių aljansų kūrimas stiprina verslo aplinką.

Eksportas. Sekliuckienė (2008) eksportą apibrėžia kaip „prekių ir paslaugų, pagamintų vietinėje rinkoje, pardavimą užsienio šalims“. Vijeikis ir Vijeikienė (2003), eksportą apibūdina, kaip „veiksma, kuomet prekės ir paslaugos perkeliomos iš vienos šalies į kitą“ (p. 103). Tarptautinių žodžių žodyne

teigiama, kad „eksportas – tai prekių ir kapitalo išvežimas, paslaugų teikimas užsienyje“. Literatūroje eksportas dar apibūdinamas kaip „procesą, kurio metu prekės siunčiamos ar gabenamos į užsienio šalis mainams arba pardavimui“ (Durmaz ir Tasdemir, 2014, p. 48). Taigi, eksporto esmė – prekės išvežimas į užsienio rinką.

Ne mažiau svarbu pastebėti ir tai, kad eksportas turi privalumų ir trūkumų (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Eksporto privalumai ir trūkumai (sudaryta pagal Vijeikį ir Vijeikienę, 2003, Kuvykaite, 1997; Pranulį ir kt., 2012; Musso, 2012).

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Paprastumas Minimalūs rizika ir investicijos Greitas įėjimas į rinką Panaudojami turimi gamybiniai pajėgumai Galima pasinaudoti masto ekonomija ir mokymosi kreive Išvengiama išlaidų, susijusių su gamybos operacijomis užsienyje	Prekybos barjerai ir muitai didina kaštus Sunku konkuruoti su kitų šalių žemų kaštų gamintojais Galimi aukšti transportavimo kaštai Ribota vietinė informacija Problemos su užsienio rinkos tarpininkais Problemos, jei eksportuotojo šalies valiuta yra stipri Mažas pelnas Lėtai atsakoma į klientų užklausas

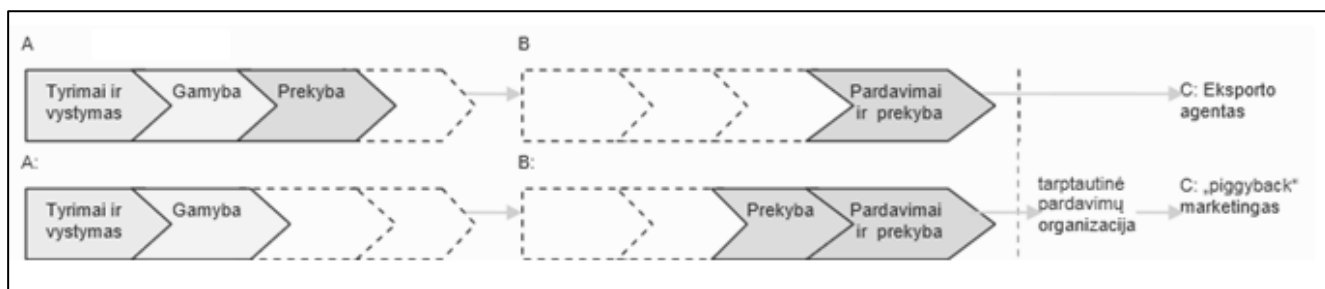
Tradiciškai yra skiriamos dvi eksporto rūšys: *tiesioginis ir netiesioginis*. Šios eksporto formos skiriasi „skirtingas funkcijas atliekančių tarpininkų panaudojimu“ (Sekliuckienė, 2008, p. 108).

Tiesioginio eksporto atveju (žr. 4 pav.) eksporto veikla yra koordinuojama pačios įmonės t. y. įmonė pati dalyvauja visuose prekės pardavimo etapuose palaikydama kontaktą su galutiniu vartotoju arba naudojasi užsienio šalyje esančių tarpininkų paslaugomis (Sekliuckienė, 2008, p. 108, 109). Pasak Vijeikio ir Vijeikienės (2003), esant tiesioginiam eksportui „gamintojai aktyviai veikia paskirstymo kanaluose, nors patį paskirstymą gali atlikti ir užsienio rinkoje veikiantis agentas, įgaliotas platintojas ar dukterinė gamintojo įmonė“ (p. 115).



4 pav. Tiesioginis eksportas: čia A – gamintojai šalies viduje, B – nepriklausomi tarpininkai šalies viduje, C - klientas (sudaryta pagal Hollenesen, 2007, p. 312)

Netiesioginio eksporto atveju (žr. 5 pav.), įmonė yra netiesioginis eksportuotojas, jos prekės parduodamos užsienio rinkose eksportuojančiai įmonei nesiimant jokių specialių veiksmų. Kitaip tariant visas eksportui atlikti operacijas (dokumentų tvarkymas, fizinis prekių judėjimas paskirstymo kanalais) vykdo tarpininkai (Sekliuckienė, 2008, p. 108). Vijeikis ir Vijeikienė (2003) netiesioginį eksportą vadina pasyviu veiklos užsienyje būdu (p. 115).



5 pav. Netiesioginis eksportas: čia A – gamintojai šalies viduje, B – nepriklausomi tarpininkai šalies viduje, C - klientas (sudaryta pagal Hollenesen, 2007, p. 312)

Kuvykaitės (1997) nuomone, „netiesioginis eksportas reikalauja mažiau investicijų, konkrečiai, nereikia gaišti laiko užmezgant ryšius su užsienio partneriais, išlaikyti prekybos personalo užsienyje ir pan.“ (p. 89). Mokslininkai pažymi ir tai, kad „netiesioginio eksporto atveju atsakomybė už reklamą, pardavimų skatinimą ir daugelį kitų marketingo veiksmų yra perteikiama išorinėms organizacijoms (eksporto atstovams arba užsienio tiekėjams)“ (Musso, 2012, p. 541). Pasak Musso (2012), netiesioginio eksporto forma palankiausia įmonei, „turinčiai siaurus tarptautinės plėtros tikslus, ribotus išteklius ir silpnai išvystytą marketingo skyrių“ (p. 541).

Anot Shama (2000), eksportas yra vienas iš paprasčiausių ir labiausiai paplitusių įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų. Pasirenkant minėtą įėjimo į užsienio rinką būdą, įmonė patiria mažiausią finansinę riziką (p. 652), be to eksporto atveju nereikia didelių investicijų ir jo vykdymui eikvojama nedaug pastangų ir laiko (Pranulis ir kt., 2012, p. 564).

Tiesioginio ir netiesioginio eksporto palyginimas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Tiesioginio ir netiesioginio eksporto palyginimas (sudaryta pagal Vijeikį ir Vijeikienę, 2003; Kuvykaitę, 1997; Musso, 2012).

Tiesioginis eksportas	Netiesioginis eksportas
Tiesioginis bendravimas su prekės/paslaugos vartotojais	Reikalauja mažiau investicijų (finansinių, organizavimo)
Absoliutus kontroliavimas	Nereikia tarptautinio verslo patirties
Lengvai prieinama informacija apie tikslinę rinką	Lengviau išnaudoti nedidelių rinkų potencialą
Mažiau tarpininkų platinimo grandinėje	Nereikalauja didelių administravimo išteklių
	Eksportą pradedančios įmonės gali įgyti patirties eksportuodamos savo prekes/paslaugas

Časas (2008) dar išskiria ir trečiąją eksporto rūšį – *kooperacinį eksportą*, kuris apima bendradarbiavimą su kitomis įmonėmis, vykdančiomis eksporto funkciją. Toks eksportas sutinkamas „tradicinėse, brandžiose ir stipriai fragmentuotose pramonės šakose, kur smulkios ir vidutinės įmonės negali pasiekti gamybos ir rinkodaros masto ekonomijos, nes vietinė rinką yra maža, arba įmonės neturi pakankamai išteklių“ (p. 25).

Tačiau įmonei nusprendus eksportuoti savo prekes reikia įvertinti ir galimas rizikas, kurios remiantis Lietuvos Ekonominės Plėtros Agentūros pateikta informacija yra susiję su: „valiutų kursų svyravimais, mokėjimo problemomis, atsisakymais priimti prekes, delsimais ir platinimo nuostoliais, netinkamu eksporto finansavimu, vietinės ir užsienio vyriausybių apribojimais (tarifai, kvotos, embargas ir t.t.), eksporto ir importo reguliavimu, dokumentacija, kilmės ribojimais ir pan.“ (Lietuvos Ekonominės Plėtros Agentūra (2008).

Licencijavimas. Licencijavimas – „tai vietinių prekių gamybos užsienio rinkose be kapitalo investavimo nustatymas“ („Inontenc“ projektas, 2010, p. 6). Licencija „yra leidimas panaudoti verslo tikslams teisiškai apsaugotą (užpatentuotą) išradimą, dizainą, prekių ženklus, gerą patirtį („know-how“), autorių ar gretutinių teisių objektą“ (Langvinienė ir kt., 2010, p. 124).

Licencijavimas priskiriamas gan mažos rizikos įmonės įėjimo į užsienio rinką būdui (Shama, 2000, p. 652). Licencijos suteikimas yra ilgesnio periodo ir didesnių įmonės įsipareigojimų sutartis, kuria firma siūlo savo išteklius užsienio kompanijai, mainais už atlygį (Durmaz ir Tasdemir, 2014, p. 49).

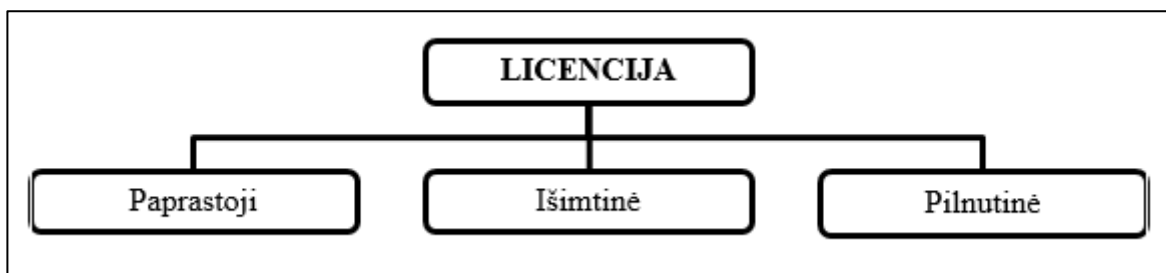
Licencijos yra patrauklus įėjimo į užsienio rinką būdas, įmonėms, turinčioms savo intelektinės nuosavybės valdymo juridines teises, esant „transportavimo ar vietinės gamybos įkūrimo sąnaudų“ draudimams, konkurencijos tikslinėje rinkoje didinimui, esant poreikiui „greitai steigti gamybos vienetus“ (Langvinienė ir kt., 2010, p. 124).

Časo (2008) pastebėjimu, „licencijavimas teikia abipusę naudą tiek jos išdavėjui, kuris gauna priėjimą prie licencijos gavėjo technologijos ir prekės, tiek gavėjui, nes jis prisiima visą pelno tikimybę arba nuostolio riziką, susijusią su prekės gamyba ir rinkodara“ (p. 34).

Autoriai skiria keturias licencijos suteikimo priežastis (Durmaz ir Tasdemir, 2014, p. 51, Langvinienė ir kt., 2010, p. 126):

- „Licencijos išdavėjas siekia prekės kūrimo vystymo ir gamybą perduoda kitoms įmonėms;
- Licencijos išdavėjas yra per maža įmonė, todėl negali savarankiškai eiti į užsienio rinkas kitais būdais;
- Toje rinkoje, kurioje prekė yra, jis išgyvena gyvavimo ciklo pabaigą, todėl yra poreikis ieškoti kitų, mažiau išsivysčiusių rinkų;
- Atsiradus/esant politinės rizikos veiksniams ar pernelyg griežtam vyriausybiniam reguliavimui.“

Vijeikis ir Vijeikienė (2003) išskiria tris licencijų tipus (žr. 6 pav.).



6 pav. Licencijų tipai (Vijeikis ir Vijeikienė, 2003, p. 121)

Paprastoji licencija neriboja pirkėjo ir pardavėjo tarpusavio konkurencijos, išimtinė licencija parduodama išimtinė teisė veikti tam tikroje aplinkoje, pvz. tik tam tikroje teritorijoje. Pilnutinė licencija – licencija, kurios teisės suteikia pilnai naudotis jos objektu (Vijeikis ir Vijeikienė, 2003, p. 121).

Licenciniai susitarimai paprastai sudaromi 6-20 metams ir gali būti atnaujinami šalių susitarimu (Langvinienė ir kt., 2010, p. 122). Licencijavimo privalumai ir trūkumai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Veiklos, vykdomos pagal licencijavimą privalumai ir trūkumai (sudaryta pagal Kuvykaitę, 1997, p. 125).

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Pajamos auga be papildomų investicijų, mažesnė rizika Atsiperka investicijos į mokslo tiriamuosius darbus Pelnas iš dar neįsisavintų rinkų, į kurias dar neįeita Nereikia įveikti užsienio prekybos barjerų, steigti užsienyje prekybos ir techninio aptarnavimo tarnybų Pasikeičiant licencijomis sušvelninama Konkurencija	Pablogėjus prekės kokybės parametrams nukenčia pardavėjo firmos įvaizdis Galimos santykinai mažos pardavimo apimtys ir maža licencinių mokesčių suma Potencialaus konkurento atsiradimas Licencinių sandorių apmokestinimo problemos

Franšizė. Franšizė - tai sutartis, „pagal kurią franšizės davėjas už piniginį atlyginimą suteikia ilgalaikę teisę franšizės gavėjui (verslo savininkui) naudoti jo prekės vardą, ženklą, technologijas, vadybos metodus, sprendimų bei veiklos žinias ir paslaptis“ (Pranulis ir kt., 2012, p. 565).

„Franšizė atspindi įėjimo į rinką modelį, puikiai tinkantį marketingo programos standartizavimui“ (Musso, 2012, p. 541). Franšizės verslo formatas tiek franšizės davėjui, tiek gavėjui sukuria partnerystės modelį, kuris dėl verslo procesų kontrolės ir aplinkos veiksnių neišvengiamai susiduria su vidinėmis ir išorinėmis problemomis (Levickaitė ir Reimeris, 2010, p. 88). Franšizei yra būdingos šios formos:

1. *Prekių platinimo franšizė* – „kai franšizės gavėjas tiesiog parduoda davėjo prekes ir turi teisę naudotis franšizės davėjo prekės ženklu. Tokią formą dažniausiai naudoja žinomų prekių ženklų įmonės“ (LR CK 67770 str.);
2. *Gamybinė franšizė* – „būdinga stambioms įmonėms. Šios franšizės atveju viena įmonė kitoms suteikia licenciją parduoti prekes ir naudoti prekės ženklą mažmeninės prekybos atveju.“ (LR CK 6767 str.);
3. *Dukterinė franšizė* – „įpareigoja franšizės davėją remti franšizės gavėją dalykiškai, finansiškai ir kt., kol pastarasis užsiima savo verslo plėtra“ (LR CK 6768 str.);
4. *Konversinė franšizė* – „savo esme atitinka paskirstymą, kuomet prekės arba paslaugos parduodamos tik verslo subjektams, dirbantiems franšizės principu“ (Levickaitė ir Reimeris, 2010, p. 86).

Franšizės privalumai ir trūkumai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Veiklos, vykdomos pagal franšizės sutartį, privalumai ir trūkumai (sudaryta pagal Vijeikį ir Vijeikienę, 2003 bei Levickaitę ir Reimerį, 2010).

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Franšizės gavėjas naudojasi plačiai rinkai žinomu vardu (preke) Franšizė – tai greitesnis ir patikimesnis kelias sėkmingo verslo link, nes taikomi patikrinti verslo metodai ir turimi laiko patikrinti prekės Mažos pradinio verslo investicijos Maža verslo rizika Juridinė nepriklausomybė Didesnis finansinių institucijų pasitikėjimas Galimybė pasinaudoti franšizės pardavėjo sukurtu žaliavų tiekimo, prekių paskirstymo tinklu, reklamos rezultatais ir kt.	Veiklos laisvės nebuvimas Nepasitikėjimas franšizės davėju Dideli franšizės mokesčiai

Vijeikis ir Vijeikienė (2003) pažymi, kad licencijavimas ir franšizė yra dvi puikios alternatyvos tarptautiniame marketinge, tinkančios tiek mažoms, tiek didelėms, tiek siauroms, tiek plačioms rinkoms (p. 117).

Franšizės ir licencijavimo būdų eiti į užsienio rinką skirtumai pateikiami 8 lentelėje

8 lentelė. Skirtumai tarp franšizės ir licencijavimo būdų (sudaryta pagal Kuvykaitę, 1997; Levickaitę ir Reimerį, 2010; ir kt.).

Franšizė	Licencijavimas
Franšizė apima visą verslą	Licencijavimas susijęs su viena kažkuria verslo dalimi
Dažniausiai steigama nauja įmonė, kuri yra franšizės gavėja	Licencijos naudotojas yra žinomo prekės ženklo įmonė
Mokami „Administravimo mokesčiai“	Mokami licenciniai mokesčiai

Dažniausiai sutartis sudaroma 5 metams, gali būti pratęsiama iki 11 metų	Dažniausiai 6 – 20 metų terminas
Franšizės davėjas kruopščiai pasirenka gavėją, o gavėjo keitimas priklauso tik nuo franšizės davėjo	Licencijų gavėjai savarankiškai pasirenka licencijos davėją
Franšizės gavėjas perima franšizės davėjo įmonės pavadinimą, todėl franšizė daro įtaką įmonės reputacijai	Licencija nedaro įtakos licencijos davėjo įmonės reputacijai

Gamybos susitarimai. Gamyba pagal sutartį – „įmonės prekė gaminama užsienio šalyje pagal sutartį pasirašytą su toje šalyje registruotu vietiniu gamintoju“ (Durmaz ir Tasdemir, 2014, p. 50). Gamybos sutarčių esmė yra ta, kad įmonė sudaro ilgalaikę sutartį su užsienio įmone dėl tam tikros prekės gamybos ir pardavimo. Šiuo atveju įmonė paprastai perduoda užsienio įmonei savo gamybos technologijas.

Sekliuckienės (2008) pastebėjimais, gamybos sutarčių forma yra patraukli ir tuo, kad yra galimybė įeiti į rinką, kurioje yra pigios žaliavos ir darbo jėga, kadangi taip yra sumažinama prekių savikaina (p. 111).

Valdymo sutartys – tai susitarimai, kuriais įmonių veiklos kontrolė (ar viena jos veiklos fazė), paprastai vykdoma savininkų paskirtos direktorių tarybos ir vadybininkų, sutartimi perduodama atskirai įmonei. Kitaip tariant, tai personalo, atliekančio būtinas funkcijas už tam tikrą apmokėjimą, nuoma (Sekliuckienė, 2008, p. 111). Būtina pažymėti ir tai, kad valdymo sutartys leidžia įgyti užsienio patirties nesuteikiant užsienio įmonei savo išteklių.

Komplektinių objektų statyba užsienyje. Remdamasis šiuo susitarimu, kontraktorius įsipareigoja sukurti visą gamybinį vienetą arba infrastruktūrinį projektą užsienio šalyje. Projektai skiriasi savo apimtimis, bet paprastai kontraktoriaus pareiga apima gamyklos projekto sukūrimą, aprūpinimą technologijomis ir pažangiąja patirtimi, gamyklos statybą ir įrengimą, veiklos plano sukūrimą ir visų gamyklos funkcijų kontrolę iki veiklos pradžios (Sekliuckienė, 2008, p. 111).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad siekiant minimizuoti riziką, įmonėms ketinančioms įeiti į užsienio rinką pravartu rinktis eksportą arba susitarimus. Renkantis bendros įmonės arba strateginių aljansų formą, įmonės turės partnerį, padėsiantį prisitaikyti prie svetimos kultūros.

2.1.2.2. Visiškai valdomi įėjimo į užsienio rinkas būdai

Nuosavo kapitalo įmonė. Įkurdama nuosavą (visiškai valdomą) įmonę užsienio rinkoje įmonė gali įsigyti jau veikiančią įmonę arba daryti rizikingas investicijas į naują įmonę. Jau veikiančios įmonės įsigijimas suteikia galimybę žymiai greičiau įeiti į rinką ir užtikrinti priėjimą prie prekybos

(tiekimu) kanalų (grandžių), esamų klientų duomenų bazių ir tam tikrais atvejais prie jau įsteigtų ir įsitvirtinusių prekių ženklų ar įmonės reputacijos (Musso, 2012, p. 542).

Renkantis tokį visiškai valdomą įėjimo į užsienio rinką būdą, kaip **įsigijimai**, galima tikėtis greito įėjimo, priėjimo prie išteklių ir kompetencijų, galimybės kontroliuoti rinką (Sekliuckienė, 2008, p. 116). Įsigijimas – įėjimo į užsienio rinką būdas, kai įmonė, kurios pagrindinė būstinė yra vienoje šalyje, kartu su partneriais ar viena įsigyja kontrolinį užsienio šalyje egzistuojančios kompanijos akcijų paketą (Durmaz ir Tasdemir, 2014, p. 52).

Nepaisant galimo greito įėjimo į užsienio rinką ir kitų galimybių, šis būdas reikalauja daugiausiai sąnaudų ir investicijų. Įmonės įsigijimas yra susijęs su tos vietovės teikiamais privalumais būsimam verslui.

9 lentelė. Įsigijimų privalumai ir trūkumai (sudaryta pagal Čsą, 2008, p. 53).

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Visiška veiksmų kontrolė Eliminuoata galimybė patirti partnerio kontrolę Tiesioginis rinkos pasiekiamumas Tiesiogiai įgyjamos žinios apie rinką Galimas mokesčių išvengimas Lengvesnis ir laisvesnis priėjimas prie žaliavų ir darbo jėgos	Didelės pradinės investicijos Lankstumo praradimas Didelė rizika Galimos mokesčių problemos

Nuosavų atstovybių steigimas. „Įmonės atstovybė turės tokias teises, kokias suteiks juos įsteigusi įmonė, tačiau ne platesnes, nei leidžia įstatymai ir kiti teisės aktai. Atstovybei teisės aktai suteikia baigtinį teisių sąrašą: atstovauti įmonės interesams ir juos ginti, sudaryti sandorius ir atlikti kitus veiksmus įmonės vardu, taip pat atitinkamomis sąlygomis vykdyti importo ir eksporto operacijas.“ (Verslo vartai, 2014).

Išanalizavus įėjimo į užsienio rinkas būdus, galima konstatuoti, kad jų yra didelė įvairovė. Jie skirstomi į kooperacinius ryšius grįstus (bendros įmonės, strateginiai aljansai, eksportas, susitarimai) ir visiškai valdomus įėjimo į užsienio rinką būdus (nuosavo kapitalo įmonės, įsigijimai, nuosavos atstovybės steigimas).

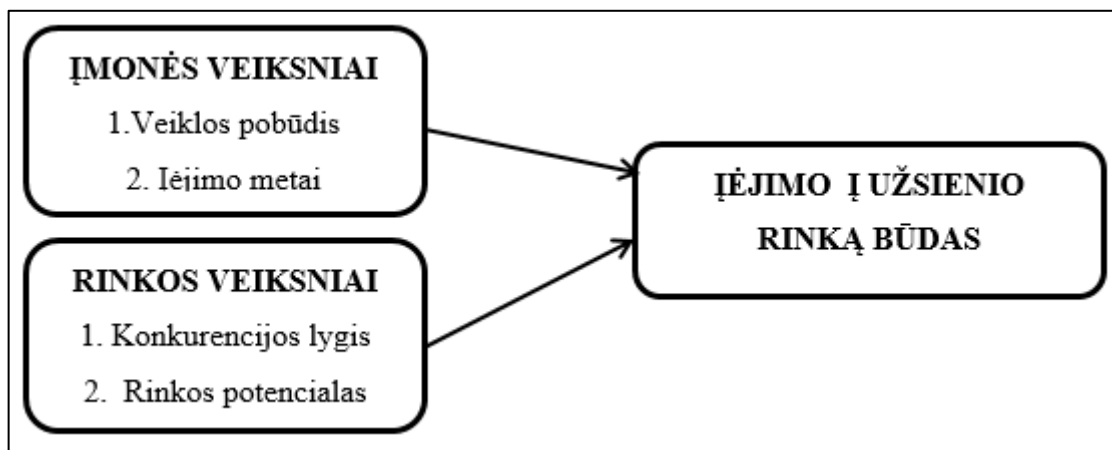
Konkreto įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimas – sudėtingas procesas, priklausantis nuo įėjimo į užsienio rinką būdo pasirinkimą lemiančių išorinių bei vidinių veiksnių. Prie išorinių veiksnių paprastai priskiriamos aplinkos sąlygos, atskirų šalių pramonės išsivystymo tendencijos, konkurencijos laipsnis jose. Vidiniai veiksniai tiesiogiai susiję su pačios įmonės veiklos rezultatais ir paslaugos pobūdžiu. Tiek vidiniai tiek išoriniai veiksniai veikia kartu ir vieni kitus papildo. Plačiau išoriniai ir vidiniai veiksniai nulemiantys įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą bus aptarti kitame skyriuje.

2.2. Veiksniai lemiantys įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą

Įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemia daugybė veiksnių, kuriuos būtina įvertinti. Literatūroje įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai dažnai būna skirstomi į:

- *išorinius*, susijusius su tikslinės užsienio rinkos aplinka;
- *vidinius*, susijusius su pačia įmone.

Shama (2000) išskiria įmonės bei rinkos veiksniai (žr. 7 pav.).



7 pav. Įėjimo į užsienio rinką lemiantys veiksniai (sudaryta pagal Shama, 2000, p. 658)

Shama (2000) pažymi, kad įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemia :

- *Veiklos pobūdis* (pagrindinė įmonės veikla, nuo kurios priklauso kokias prekes ji tiekia užsienio rinkos vartotojams);
- *Įėjimo metai* (nuo įėjimo į užsienio rinką metų priklauso įėjimo į kitas užsienio rinkas procesas, kuris gali būti spartesnis dėl geresnio rinkos išteklių įsisavinimo bei aukštesnio adaptacijos prie rinkos aplinkos laipsnio);
- *Konkurencijos lygis* (konkurencija užsienio rinkoje daro įtaką įsiskverbimo į užsienio rinką procesui);
- *Rinkos potencialas* (prognozuojama prekių ir/arba paslaugų paklausa užsienio rinkoje. Didelis rinkos potencialas lemia prekės pardavimus bei pelną. Tikslinės rinkos dydžio priklauso jos patrauklumas).

Koch (2001) pažymi, kad įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemia tokie veiksniai, kaip įmonės dydis, turimi ištekliai, pelno tikslai, rinkos barjerai, požiūris į valdymo riziką, įvaizdžio palaikymo reikalavimai, gaunamos užsienio rinkoje informacijos apimtis ir patikimumas (p. 353). Duane ir kt. (2008) pastebėjimais, įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą gali nulemti ir tokie

veiksniai, kaip konkrečios šalies arba vietovės pranašumas. Vertinant šalies ar vietovės privalumus turi būti atsižvelgta į: gamybos išlaidas, transportavimo išlaidas, politinę situaciją šalyje, valstybės vykdomą ekonominę politiką bei reikalavimus prekėms, kultūrinius veiksnius.

Duane ir kt. (2008) išskiria ir kitus veiksnius lemiančius įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą, tai: įmonės išteklių pranašumai (esminės kompetencijos), vidinio koordinavimo arba administraciniai pranašumai, kontrolės poreikis, išteklių prieinamumas (p. 157).

Duane ir kt. (2008) pažymi, kad įmonėms steigiant atstovybes užsienyje, perkeliama pagrindinės kompetencijos ir kapitalo dalis į užsienio rinkas. Įėjimo į užsienio rinką būdas, kuriant bendras įmonės, taip pat yra geras sprendimas, todėl kad įmonė nepraranda savo išteklių kontrolės. Vidinio koordinavimo arba administraciniai privalumai, kontrolės poreikis, išteklių prieinamumas, skatina įmones vystyti paslaugas ir kurti prekes savarankiškai, o ne steigti bendras įmones arba atstovybes. Atsižvelgiant į išlaidas bei riziką, įmonėms vertėtų rinktis mažiau rizikingus įėjimo į užsienio rinką būdus, pvz., licencijavimą, tiesioginį eksportą.

Sekliuckienė (2008) išskiria ir tokius įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančius veiksnius:

1. *Įmonės dydis ir potencialas.* Įmonės dydis tiesiogiai daro įtaką materialius ir nematerialius įmonės išteklius: didesnės įmonės visada turi daugiau išteklių ir yra todėl laikomos labiau potencialios.
2. *Tarptautinės veiklos patirtis.* Didesnė tarptautinio verslo patirtis leidžia įmonėms geriau įvertinti makroekonominis veiksnius ir prisiimti didesnes rizikas, renkantis įėjimo į užsienio rinką strategiją. Įmonėms neturinčioms tarptautinės veiklos patirties rekomenduojama rinktis žemo rizikos laipsnio būdus, kuriais ketinama skverbtis į užsienio rinkas.
3. *Strateginiai įmonės siekiai.* Įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą gali nulemti ir ilgalaikės įmonių strategijos. Pvz., turint siekį, susijusį su greitu poveikiu konkurentams, įmonės įėjimas į užsienio rinką turėtų būti staigus.
4. *Šakos augimo tempai* nusako ūkio šakos, kurioje įmonė plėtoja savo veiklą, konkurencingumo ir pelningumo laipsnį. Didelė konkurencija užsienio rinkoje nulemia sudėtingesnę skverbimosi į ją procesą.
5. *Organizacijos specifinių išteklių vertė.* Tuo atveju jeigu įmonės specifiniai ištekliai, pvz., inovatyvios technologijos, pasižymi unikalumu, yra vertingi ir nulemia išliekamąjį konkurencinį pranašumą ne tik vietinėje, bet ir užsienio rinkose, įmonė gali pasirinkti rizikingesnius ir daugiau kontrolės reikalaujančius įėjimo į užsienio rinką būdus.
6. *Prekės paklausos dydis.* Tuo atveju, kai prekė, su kuria ketinama įeiti į užsienio rinką yra nauja, tačiau reikalinga rinkos vartotojams, tikėtina, kad jos paklausa bus didesnė. Kuo bus

didesnė ketinamos parduoti užsienio rinkoje prekės paklausa, tuo sudėtingesnį ir brangesnį įėjimo į užsienio rinką būdą vertėtų rinktis.

7. *Technologijos intensyvumas.* Technologijų poreikis įmonės veiklą plėtotei nulemia poreikį įsisavinti technologijas, esančias užsienio rinkose. Dėl šios priežasties tokios įmonės dažniausiai renkasi bendrų įmonių steigimo įėjimo į užsienio rinką būdą.
8. *Kultūrinė aplinka.* Pagrindiniai su užsienio šalies kultūra susiję veiksniai, galintys turėti įtakos veiklos užsienio rinkoje sėkmei, yra kalba, religija, išsilavinimo lygis, kultūrinės vertybės. Žinios apie tikslinės rinkos kultūrinę aplinką nulemia geresnes veiklos galimybes tokioje šalyje.
9. *Šalies rizikos laipsnis.* Šis veiksnys dažniausiai yra vertinamas atsižvelgiant į politinę, ekonominę bei finansinę riziką. Kuo didesnė rizika, tuo dažniau renkamosi tokius įėjimo į užsienio rinką būdus, kurie sumažina veiklos užsienio šalyje riziką, pvz., susitarimus. Esant mažesnei rizikai pasiteisina sudėtingesni ir brangesni įėjimo į užsienio rinką būdai.
10. *Teisinės sąlygos.* „Šis veiksnys taip pat turi lemiamą poveikį įmonėms ketinančioms įeiti į užsienio rinką būdo parinkimui. Įmonė ketindama įeiti į užsienio rinką turi vadovautis tos šalies teisiniais reglamentais, įstatymais. Muitų tarifai, kvotos, įstatymų numatytos lengvatos ir kt., dažnai nulemia konkretaus įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą“ (p. 102-104)“.
11. *Sutarčių rizika.* Įmonės rekomenduojama rinktis paprastesnius įėjimo į užsienio rinką būdus, nes jie nereikalauja didelių finansinių išteklių.
12. *Ketinimai atlikti bendrą tyrimo ir vystymo veiklą dažniausiai nulemia bendros įmonės įkūrimą.*
13. *Globali sinergija.* „Kai dominuoja glaudi sąveika tarp įmonės užsienio atstovybių, įmonė siekia integruotos globalios strategijos, stengiasi kontroliuoti ir koordinuoti užsienio atstovybių veiklą. Tokiu būdu yra pasiekiamas sinerginis efektas, įmonės renkasi visos ar dalinės nuosavybės įėjimo į užsienio rinkas būdus“ (p. 102-104).

Renkantis kooperacinius ryšius grįstus įėjimo į užsienio rinką būdus, Ravelomanana, Yan, Mahazomanana, Miarioa (2015) nuomone, svarbu atsižvelgti į tokius veiksnius, kaip tarifiniai ir netarifiniai užsienio prekybos barjerai, šalies rizikos ir paklausos neapibrėžiamumas, galimas per mažas partnerių pasirinkimas (p. 22).

Vidinių veiksnių, lemiančių įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą, sąrašą vertėtų dar papildyti tokiais veiksniais, kaip įmonės lankstumas bei jos valdymo politika (Ravelomanana ir kt., 2015, p. 23). Autorių nuomone, įeinant į užsienio rinką svarbu įvertinti ir įėjimo į užsienio rinką laiką, išlaidas bei jų atsipirkimą (Ravelomanana ir kt., 2015).

Terpstra ir kt. (2012) išskiria tokius vidinius ir išorinius veiksnius, lemiančius įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą:

Vidiniai veiksniai:

1. Vidinės problemos, kurios turės įtakos pasirenkant įėjimo į užsienio rinką būdą;

2. Įmonės pasirengimas eksportuoti (organizacijos gebėjimas organizuoti tarptautinę prekybą): vadybos patirtis, ankstesnė patirtis gaminant prekes ar teikiant paslaugas užsienio rinkai ir vykdant jų ženklodarą, bendras vadybos įsipareigojimas plėstis tarptautiniu mastu, finansinis pajėgumas.

3. Žinios apie užsienio rinką ir apie įėjimo į užsienio rinką procesą.

Pasak Terspstra ir kt. (2012), svarbiausiais vidiniais veiksniais pasirenkant įėjimo į užsienio rinką būdą, yra: žinios apie užsienio rinką ir tarptautinės vadybos procesai. Autorius atkreipia dėmesį, kad įmonės neturinčios žinių apie užsienio rinką ir tarptautinės vadybos patirties, įeidamos į užsienio rinką veikiausiai rinksis netiesioginio eksporto arba užsienio kapitalo investavimo modelio būdą.

Išoriniai veiksniai:

1. Konkurencinė padėtis;

2. Stiprus prekės ženklas;

3. Vyriausybės vykdoma ekonominė politika, darančiai poveikį tai ūkio šakai, kurioje veikia įmonė (valdžios potvarkiai, valdžios nurodymai dėl užsienio nuosavybės ir įstatymuose leidžiama veikla) (p. 84, 85).

Anot Terpstra ir kt. (2012), įmonės, kurios yra stiprios savo srityje jau esamoje rinkoje, tikėtina pasirinks agresyvų įėjimo į užsienio rinką būdą, įmonės su jau žinomu prekių ženklu tikėtina pasinaudos tiesioginiu eksportu arba investavimo į užsienio kapitalo galimybėmis. Tai pat yra svarbu įvertinti šalies politinę ir ekonominę situaciją, ir jei jos sudėtingos, norint sumažinti riziką yra siūloma pasinaudoti partnerių arba vietinių įmonių paslaugomis.

Be vidinių ir išorinių veiksnių Žukauskas (1997) išskiria ir rizikos veiksnius, kuriuos įmonės privalo įvertinti rinkdamosi įėjimo į užsienio rinką būdą (žr. 8 pav.).



8 pav. Įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai (adaptuota pagal Žukauską, 1997)

Apibūdindamas rizikos veiksnius Žukauskas (1997) nurodo, kad:

- *Kontrolės laipsnis* – pasirinkdama netinkamą įėjimo į užsienio rinką strategiją įmonė rizikuoja prarasti dalį valdymo ar išteklių kontrolės.
- *Technologijų praradimo rizika* – kuriant bendras įmones ar sudarant susitarimus yra rizika prarasti technologijas.
- *Išteklių perdavimo* – rizikinga perduoti įmonės materialius ir nematerialius išteklius partneriams.
- *Lankstumas* – visada yra rizika, kad įmonei pritrūks lankstumo naujoje rinkoje.
- *Nuosavybės laipsnis* – kuriant bendras įmones dažnai atsiranda painiava dėl įmonės nuosavybės teisės.

Root (1998) įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimo veiksnius skirsto į tris grupes: įmonės veiksniai, tikslinės rinkos charakteristikos bei tikslinės rinkos ekonominiai, politiniai, geografiniai, socialiniai ir kultūriniai veiksniai (žr. 9 pav.).



9 pav. Įėjimo į užsienio rinką būdo modelis (sudaryta pagal Root, 1998)

Panašiai veiksnius darančius įtaką įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimui grupuoja ir Dunning (2006): įmonės charakteristikos, išorės aplinkos charakteristikos, vidinės aplinkos charakteristikos. Anot Dunning (2006), vidaus aplinkos charakteristikoms priskirtini: įmonės ilgalaikiai tikslai ir perspektyvos, turto dydis, požiūris į inovacijas ir pokyčius, aptarnaujamų kritinių rinkų grupė ir segmentai, veiklos lankstumas. Išorinė aplinka, autoriaus nuomone, apima veiksnius susijusius su šalies, į kurią ketinama įeiti politine, teisine, socialine, kultūrine ir ideologine situacija. Išorinė aplinka taip pat apima ir regioninę ir urbanistinę geografiją, atspindinčią regioninę plėtrą ir disponavimą natūraliais ištekliais. Vidinės aplinkos charakteristikos lemia įmonės valdymo ir marketingo gebėjimus, veiksmus darančius įtaką investavimo sprendimams.

Langvinienė ir kt. (2010) nurodo, kad egzistuoja veiksniai mažinantys galimybes investuoti į konkrečią šalį, tarp jų galima išskirti eksporto veiksnius, kuriuos dažniausiai nulemia vyriausybės vykdoma ekonominė politika. Tai „*politinis tęstinumas perrinkus valdžią, ir kariuomenės veiksmai, siekiant stabilizuoti politinę situaciją*“ (Langvinienė ir kt., 2010, p. 184).

Rasheed (2005) teigia, kad įėjimo į užsienio rinką būdą nulemia ne tik užsienio šalių aplinkos bet ir *vietinės rinkos veiksniai*.

Kiek kitokį požiūrį pateikia Pan ir Tse (2000). Autoriai savo dėmesį sutelkia į *vadovų apsisprendimo eiliškumą*. Išnagrinėję 10 tūkst. įėjimo į Kinijos rinką atvejų 20 metų laikotarpiu Pan ir Tse (2000) siūlo hierarchinį įėjimo į užsienio rinką modelį ir teigia, kad esama natūralios įvairių įėjimo

į užsienio rinką būdų hierarchijos. Pasak jų, visi būdai gali būti skirstomi į nuosavybe paremtus ir nuosavybės neapimančius. Kitame hierarchijos lygmenyje nuosavybe paremti būdai jau gali būti skirstomi į visiškai valdomas ir bendras su užsienio partneriu įmones. Nuosavybės neapimantys būdai toliau yra skirstomi į susitarimus ir eksportą. Pan ir Tse (2000) nustatė, kad vadovai pradžioje sprendžia, ar taikys nuosavybe paremtą įėjimo į užsienio rinką būdą, ar nuosavybės neapimantį.

Hollensen (2007) taip pat išskiria ir kitus veiksnius lemiančius įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą, tai 1) įmonės pasirinkto įėjimo į užsienio rinką būdo charakteristikos ir 2) su konkrečiais įėjimo į užsienio rinką būdais susijęs elgesys. Pasak minėto autoriaus pirmas veiksnys apima rizikos vengimą, kontrolę, lankstumą, antras – numatomą praktinės patirties pobūdį, oportunistinį elgesį, sandorių kaštus (p. 298).

Autorių pateiktos įmonės įėjimo į užsienio rinką būdą lemiančių veiksnių klasifikacijos pateikiamos 10 lentelėje.

10 lentelė. Veiksniai lemiantys įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą.

AUTORIUS	VEIKSNIAI LEMIANTYS ĮMONĖS ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ BŪDO PARINKIMĄ	
	IŠORINIAI	VIDINIAI
Shama, 2000	Rinkos potencialas, konkurentų skaičius.	Veiklos pobūdis, įėjimo metai.
Koch, 2001	Rinkos barjerai, gaunamos užsienio rinkoje informacijos pakankamumas ir patikimumas, rinkos potencialas, šalies rizika.	Įmonės dydis, turimi ištekliai, pelno tikslai, požiūris į valdymo riziką, įmonės įvaizdžio palaikymo reikalavimai.
Duane ir kt., 2008	Konkrečios šalies arba vietovės pranašumai, kontrolės poreikis, išteklių prieinamumas.	Įmonės išteklių pranašumas (esminės kompetencijos), įmonės vidinis sprendimų koordinavimas arba administracinis pranašumas.
Sekliuckienė, 2008	Šakos augimo tempai, prekės paklausos dydis, technologijos intensyvumas, kultūrinės sąlygos, šalies rizikos laipsnis, teisinės sąlygos, sutarčių rizika, globali sinergija.	Įmonės dydis ir plėtros potencialas, tarptautinės veiklos patirtis, strateginiai įmonės siekliai, organizacijos specifinių išteklių vertė.
Ravelomanana ir kt., 2015	Tarifiniai ir netarifiniai prekybos barjerai, šalies rizikos ir paklausos neapibrėžtumai, potencialių partnerių skaičius.	Įmonės lankstumas bei jos valdymo politika, įėjimo greičio galimybės, galimos išlaidos bei jų atsipirkimas.

Terpstra ir kt., 2012	Konkurentų skaičius, stiprus prekių ženklas, vyriausybės vykdoma ekonominė politika, daranti poveikį tai ūkio šakai, kurioje veikia įmonė (valdžios potvarkiai, valdžios nurodymai dėl užsienio nuosavybės ir įstatymuose leidžiama veikla)	Įmonės pasirengimas eksportuoti (organizacijos gebėjimas organizuoti tarptautinę prekybą), vadybos patirtis, ankstesnė patirtis gaminant prekes ar teikiant paslaugas užsienio rinkai ir vykdant jų ženklodarą, bendras vadybos įsipareigojimas plėstis tarptautiniu mastu, finansinis pajėgumas; žinios apie užsienio rinką ir žinios apie įėjimo į užsienio rinką procesą.
Žulauskas, 1997	Paklausa, konkurencinė aplinka, politinė situacija, teisinė situacija, ekonominė situacija, socialinė situacija, kultūrinė situacija, rizikos veiksniai.	Strateginiai siekiai, įmonės potencialas, konkurencinis pranašumas, įmonės politika.
Dunning, 2006	Politinė, teisinė, socialinė, kultūrinė ir ideologinė situacija, regioninė plėtra ir disponavimas natūraliais ištekliais.	Įmonės ilgalaikiai tikslai ir perspektyvos, finansiniai ištekliai, požiūris į inovacijas ir pokyčius, veiklos lankstumas.

Darbo autoriaus nuomone pagrindiniai veiksniai, lemiantys įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą yra:

Vidiniai veiksniai: įmonės dydis ir augimo potencialas; tarptautinės veiklos patirtis; finansinis pajėgumas; veiklos pobūdis; strateginiai siekiai; įmonės politika; konkurencinis pranašumas.

Išoriniai veiksniai: rinkos potencialas (paklausa); konkurencijos lygis/aplinka; užsienio šalies rizika; kultūrinis atstumas/kultūrinė situacija; teisinė aplinka/situacija; politinė aplinka/situacija; ekonominė aplinka/situacija; socialinė aplinka/situacija.

2.3. Teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių aprašas

Atlikus literatūros analizę buvo identifikuoti septyni vidiniai ir septyni išoriniai įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai. Daugelis autorių veiksnius klasifikuoja į vidinius ir išorinius, tačiau yra mokslininkų, kurie išskirtinai pabrėžia potencialios rizikos veiksnių svarbą. Šiame skyriuje bus plačiau aptarta, kaip konkretus veiksnys lemia įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą.

Vidiniai įmonės įėjimo į užsienio rinką būdą lemiantys veiksniai

Įmonės dydis, potencialas. Pasak Tan, Erramilli ir Liang (2001) įmonės dydis yra svarbus veiksnys, kuris daro įtaką įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimui. Hollesen (2007) teigia, kad įmonės dydis dalinai atspindi nusako įmonės potencialą (turimus išteklius), o įmonės turinčios daugiau išteklių

vykdys sėkmingesnę veiklą užsienio rinkose. Autorius, smulkiosms ir vidutinėms įmonėms rekomenduoja rinktis eksportą, nes šis būdas reikalauja mažiau išteklių. Atlikti tyrimai rodo (Koch, 2001), kad įmonės dydis turi teigiamą poveikį pasirenkant tiesiogiai investuoti užsienio šalyse, o didesnis įmonės dydis lemia nuosavo kapitalo įmonės steigimą.

Tarptautinės veiklos patirtis suprantama kaip veikla, kurią įmonė vykdo globalioje rinkoje (Erramilli, 1991): tai gali būti veikla tam tikroje valstybėje arba veikla tarptautinėse rinkose (Driscoll ir Paliwoda ir kt., 1997). Įmonės, turinčios didelę tarptautinės veiklos patirtį, dažniausiai lengviau įeiti į naują užsienio rinką (Gankema, Snuit ir Van Dijken, 1997). Dalyvavimas tarptautinėje veikloje suteikia patirties įmonėms, kuri leidžia mažinti kaštų ir laiko sąnaudas. Kuo daugiau įmonė turi patirties susijusios su tarptautine veikla, tuo ji daugiau turi žinių ir pasitikėjimo (Kogut ir Singh, 1988). Pasak Nako ir Brouthers (2002), didesnę patirtį turinčios įmonės gali rinktis rizikingesnius įėjimo būdus, tokius kaip bendros įmonės, o įmonės turinčios mažiau patirties, linkusios rinktis mažiau rizikingus būdus, tokius kaip eksportą ar licencijas.

Finansinis pajėgumas yra labai glaudžiai susijęs su įmonės dydžiu (Hollesen, 2007). Kaip teigia Ulrich ir kt. (2014), finansiškai stipresnė įmonė renkasi daugiau investicijų reikalaujantį ir sudėtingesnį įėjimo būdą.

Veiklos pobūdis. Tai veiksnys apibūdinantis įmonės veiklą, kuo ji užsiims užsienio rinkoje (Root, 1998). Pasak Ulrich ir kt. (2014) įmonės gali specializuotis: prekių gamyboje, paslaugų teikime bei prekiauti „know-how“. Root (1998) teigia, kad įmonėms, kurių prekių asortimentas yra platesnis lengviau balansuoti tarp prekių kainos bei pelno. Įmonėms užsiimančioms prekyba, rekomenduotina rinktis eksporto būdą, konsultavimo paslaugas teikiančios organizacijos turėtų rinktis bendros įmonės steigimą su užsienio partneriais (Hollesen, 2007).

Įmonės politika glaudžiai susijusi su tarptautinės patirties veiksniumi (Johanson ir Vahlne, 1977), nes tos įmonės, kurios jau turi įėjimo į užsienio rinkas patirties, lengviau ir iš anksto gali identifikuoti veiksnius ir pasirinkti reikiamą būdą. To paties įėjimo į užsienio rinkas modelio taikymas gali būti vertinamas, kaip įmonės politika.

Strateginiai siekiai. Ilgalaikės įmonių strategijos gali daryti įtaką įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimui, pvz. strateginio uždavinio „greitas poveikis konkurentams“ įgyvendinimo pasekmė galėtų būti staigus skverbimasis į užsienio rinką (Melin, 1992).

Konkurencinis pranašumas. Koch (2001) teigia, kad konkurencinis pranašumas vietinėje rinkoje stipriai susijęs su įmonės potencialu ir jos finansiniais pajėgumais. Pasak autorių, esant konkurenciniam pranašumui užsienio rinkoje geriausia rinktis eksportą, nuosavo kapitalo įmonės steigimą arba įsigijimus. Konkurencinis pranašumas užsienio rinkoje nėra svarbus, kuomet įmonė renkasi licencijavimo, frančizės ar strateginio aljanso įmonės įėjimo į užsienio rinką būdus.

Išoriniai įmonės įėjimo į užsienio rinką būdą lemiantys veiksniai

Rinkos potencialas (paklausa). Tai faktinė ir galima prekių bei paslaugų paklausa rinkoje (Choi, Shin ir Lee, 2013). Didelis rinkos potencialas nulemia didelius pardavimus bei pelną (Sabi, 1988). Esant didesniai rinkos potencialui, prekių poreikis yra didesnis, todėl įmonė gali rinktis sudėtingesnius ir brangesnius įėjimo būdus (Agarawal ir Ramaswami, 1992). Pasak Hollesen (2011), valstybėse, kurių rinkos potencialas yra aukštas įmonės gali steigti savo atstovybes ar kurti bendrąsias įmones, o į mažas ir lėto augimo rinkas geriau įeiti, renkantis eksportą arba susitarimų būdus.

Konkurencijos lygis/aplinka. Tai konkurencijos tikslinėje rinkoje sąlygos, kurios tiesiogiai nulemia įėjimo į užsienio rinką būdą (Laufs ir Schwens, 2014). Didelis konkurentų skaičius apsunkina įsiskverbimą į užsienio rinką (Cheng ir Yu, 2008). Greitai augančios ir potencialios rinkos taip pat pritraukia ir daugiau konkurentų (Huang, 2000).

Užsienio šalies rizika. Šis veiksnys dažniausiai yra vertinamas atsižvelgiant į politinę, kultūrinę, socialinę, ekonominę bei finansinę riziką (Žukauskas, 1997). Pasak Laufs ir Schwens (2014) užsienio šalies rizikos laipsnis tiesiogiai susijęs su įmonės investicijomis į tikslinę rinką: kuo daugiau įmonė investuoja, tuo didesni nuostoliai laukiami nesėkmės užsienio rinkoje atveju. Taigi, mažos ir vidutinės įmonės privalo gerai įvertinti visus šalies rizikos veiksnius, nes neturi tiek atliekamų resursų kaip didelės įmonės, kad galėtų sau leisti suklysti, rinkdamosi įėjimo į užsienio rinką būdą (Befley ir kt, 2001).

Kultūrinis atstumas/kultūrinė situacija. Pagrindiniai kultūrinės aplinkos veiksniai, lemiantys veiklos užsienio rinkoje sėkmę, yra kalba, religija, išsilavinimo lygis, kultūrinės vertybės, kurios tiesiogiai daro įtaką vartotojo elgsenai rinkoje (Laufs ir Schwens, 2014). Ta pati prekė vienoje rinkoje gali turėti visiškai skirtingą potencialą, nei kitoje rinkoje (Begley ir Tan, 2001). Ferraro ir Brody (2015) teigia, kad „kultūra – tai yra viskas ką žmonės turi, ką galvoja ir kaip jie elgiasi būdami visuomenės nariais“, taigi kultūrinis atstumas apibūdina skirtumus tarp žmonių elgsenos ir mąstymo pobūdžio gimtojoje ir užsienio rinkose.

Teisinė aplinka/situacija. Įmonė ketindama įeiti į užsienio rinką turi vadovautis tos šalies teisiniais reglamentais, įstatymais. Muitų tarifai, kvotos, įstatymų numatytos lengvatos, dažnai nulemia konkretaus įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą (Laufs ir Schwens, 2014). Esant palankiai teisei aplinkai įmonė gali rinktis rizikingesnius ir brangesnius įėjimo būdus (Laufs ir Schwens, 2014).

Politinė aplinka/situacija. Kuo valstybėje politinė situacija ramesnė ir stabilesnė, tuo daugiau išteklių reikalaujantys būdai gali būti pasirenkami (Laufs ir Schwens, 2014).

Ekonominė aplinka/situacija, socialinė aplinka/situacija. Renkantis įėjimo į užsienio rinką būdą atsižvelgiama į tikslinės valstybės ekonominius rodiklius, vartotojų išlaidas, darbo jėgos kainą, populiacijos dydį, amžių, tankį ir kt. (Shama, 2000).

Apžvelgus mokslininkų įžvalgas, pateikiama 11 lentelė, kurioje apibendrintai išskiriami ir aprašomi pagrindiniai veiksniai, kurie lemia įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą.

11 lentelė. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai

Veiksny	Veiksni pagrindimas	Šaltinis
Išoriniai veiksniai:		
<i>Rinkos potencialas (paklausa)</i>	Tai faktinė ir galima prekių bei paslaugų paklausa rinkoje. Didelis rinkos potencialas nulemia didelius pardavimus bei pelną. Esant didesniam rinkos potencialui, prekių poreikis yra didesnis, todėl įmonė gali rinktis sudėtingesnius ir brangesnius įėjimo būdus.	Shama, 2000; Sekliuckienė, 2008; Ravelomanana ir kt., 2015, Žukauskas, 1997; Koch, 2001; Agarwal ir Ramaswami., 1992; Ulrich ir kt., 2014.
<i>Konkurencijos lygis/aplinka</i>	Tai konkurencijos tikslinėje rinkoje sąlygos, kurios tiesiogiai nulemia įėjimo į užsienio rinką būdą. Didelis konkurentų skaičius apsunkina įsiskverbimą į užsienio rinką. Greitai augančios ir potencialios rinkos taip pat pritraukia ir daugiau konkurentų.	Shama, 2000; Terpstra ir kt., 2012; Koch, 2001; Ulrich ir kt., 2014; Žukauskas, 1997.
<i>Užsienio šalies rizika</i>	Šis veiksnys dažniausiai yra vertinamas atsižvelgiant į politinę, kultūrinę, socialinę, ekonominę bei finansinę riziką. Užsienio šalies rizikos laipsnis tiesiogiai susijęs su įmonės investicijomis į tikslinę rinką: kuo daugiau įmonė investuoja, tuo didesni nuostoliai laukiami nesėkmės užsienio rinkoje atveju.	Koch, 2001; Sekliucienė, 2008; Žukauskas, 1997; Ravelomanana ir kt., 2015; Ulrich ir kt., 2014; Pan ir Tse, 2000.
<i>Kultūrinis atstumas/kultūrinė situacija</i>	Pagrindiniai kultūrinės aplinkos veiksniai, lemiantys veiklos užsienio rinkoje sėkmę, yra kalba, religija, išsilavinimo lygis, kultūrinės vertybės, kurios tiesiogiai daro įtaką vartotojo elgseną rinkoje. Ta pati prekė vienoje rinkoje gali turėti visiškai skirtingą potencialą, nei kitoje rinkoje. Kultūrinis atstumas apibūdina skirtumus tarp žmonių elgsenos ir mąstymo pobūdžio gimtojoje ir užsienio rinkose.	Sekliuckienė, 2008; Dunning, 2006; Žukauskas, 1997; Shama, 2000; Ulrich ir kt., 2014.
<i>Teisinė aplinka/situacija</i>	Įmonė ketindama įeiti į užsienio rinką turi vadovautis tos šalies teisiniais reglamentais, įstatymais. Muitų tarifai, kvotos, įstatymų numatytos lengvatos, dažnai nulemia konkretaus įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą. Esant palankiai teisei aplinkai įmonė gali rinktis rizikingesnius ir brangesnius įėjimo būdus.	Sekliuckienė, 2008; Dunning, 2006; Žukauskas, 1997; Terpstra ir kt., 2012; Duane ir kt. 2008;
<i>Politinė aplinka/situacija</i>	Kuo valstybėje politinė situacija stabilesnė, tuo daugiau išteklių reikalaujantys būdai pasirenkami.	Žukauskas, 1997; Agarwal ir Ramaswami, 1992;
<i>Ekonominė aplinka/situacija, socialinė aplinka/situacija</i>	Renkantis įėjimo į užsienio rinką būdą atsižvelgiama į valstybės ekonominius rodiklius, vartotojų išlaidas, darbo jėgos kainą, populiacijos dydį, amžių, tankį ir kt.	Žukauskas, 1997; Koch, 2001;
Vidiniai veiksniai:		
<i>Įmonės dydis, potencialas</i>	Įmonės dydis yra svarbus veiksnys, kuris daro įtaką įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimui. Įmonės dydis	Koch, 2001; Sekliuckienė, 2008;

	<p>dalinau atspindi nusako įmonės potencialą (turimus išteklius), o įmonės turinčios daugiau išteklių vykdydys sėkmingesnę veiklą užsienio rinkose. Smulkioms ir vidutinėms įmonėms rekomenduoja rinktis eksportą, nes šis būdas reikalauja mažiau išteklių. Atlikti tyrimai rodo, kad įmonės dydis turi teigiamą poveikį pasirenkant tiesiogiai investuoti užsienio šalyse, o didesnis įmonės dydis lemia nuosavo kapitalo įmonės steigimą.</p>	<p>Agarwal ir Ramaswami, 1992.</p>
<p><i>Tarptautinės veiklos patirtis</i></p>	<p>Įmonės, turinčios didelę tarptautinės veiklos patirtį, dažniausiai gali lengviau įeiti į naują užsienio rinką. Dalyvavimas tarptautinėje veikloje suteikia patirties įmonėms, kuri leidžia mažinti kaštų ir laiko sąnaudas. Kuo daugiau įmonė turi patirties susijusios su tarptautine veikla, tuo ji daugiau turi žinių ir pasitikėjimo. Didesnę patirtį turinčios įmonės gali rinktis rizikingesnius įėjimo būdus, tokius kaip bendros įmonės. Įmonės turinčios mažiau patirties, linkusios rinktis mažiau rizikingus būdus, tokius kaip eksportą ar licencijas.</p>	<p>Terpstra ir kt., 2012; Sekliuckienė 2008; Ulrich ir kt. 2014; Pehrsson, 2006; Koch, 2001; Agarwal ir Ramaswami., 1992.</p>
<p><i>Finansinis pajėgumas</i></p>	<p>Finansiškai stipresnė įmonė renkasi daugiau investicijų reikalaujantį ir sudėtingesnį įėjimo būdą.</p>	<p>Koch, 2001; Ulrich ir kt., 2014; Dunning, 2006; Terpstra ir kt., 2012.</p>
<p><i>Veiklos pobūdis</i></p>	<p>Tai veiksny apibūdinantis įmonės veiklą, kuo ji užsiims užsienio rinkoje. Įmonės gali specializuotis: prekių gamyboje, paslaugų teikime bei prekiauti „know-how“. Įmonėms, kurių prekių asortimentas yra platesnis lengviau balansuoti tarp prekių kainos bei pelno. Įmonėms užsiimančioms prekyba, rekomenduotina rinktis eksporto būdą, konsultavimo paslaugas teikiančios organizacijos turėtų rinktis bendros įmonės steigimą su užsienio partneriais.</p>	<p>Shama, 2000.</p>
<p><i>Įmonės politika</i></p>	<p>Įmonės jau turinčios patirties skverbiantis į užsienio rinkas, iš anksto gali nustatyti tinkamiausią būdą. To paties įėjimo į užsienio rinką modelio taikymas gali būti vertinamas, kaip įmonės politika.</p>	<p>Žukauskas, 1997; Terpstra ir kt., 2012</p>
<p><i>Strateginiai siekiai</i></p>	<p>Ilgalaikės įmonių strategijos gali lemti įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą, pvz. strateginio uždavinio „greitas poveikis konkurentams“ įgyvendinimo pasekmė galėtų būti staigus skverbimasis į užsienio rinką.</p>	<p>Žukauskas, 1997; Ulrich ir kt. 2014.</p>
<p><i>Konkurencinis pranašumas</i></p>	<p>Konkurencinis pranašumas vietinėje rinkoje stipriai susijęs su įmonės potencialu ir jos finansiniais pajėgumais. Pasak autorių, esant konkurenciniam pranašumui užsienio rinkoje geriausia rinktis eksportą, nuosavo kapitalo įmonės steigimą arba įsigijimus. Konkurencinis pranašumas užsienio rinkoje nėra svarbus, kuomet įmonė renkasi licencijavimo, frančizės ar strateginio aljanso įmonės įėjimo į užsienio rinką būdus.</p>	<p>Žukauskas, 1997; Koch 2001.</p>

Akivaizdu, kad rinkdamasi įėjimo į užsienio rinką būdą, įmonė turi apsvarstyti įvairių galimų veiksnių poveikį, t. y. jai reikia išsiaiškinti ar apskritai yra poreikis plėstis tarptautiniu mastu, kokios

įėjimo galimybės yra pasiekiamos ir labiausiai tinka įmonei, galiausiai reikia atsižvelgti į išorinius ir vidinius veiksnius lemiančius įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą.

Teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių aprašas pateiktas 12 lentelėje. 12 lentelė atspindi, kokių būdu autoriaus identifikuoti vidiniai ir išoriniai įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai daro įtaką įmonei parenkant įėjimo į užsienio rinką būdą. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių apraše išskirti antecedentai (svarbiausi veiksniai), darantys didžiausią įtaką konkrečiam įėjimo į užsienio rinką parinkimui. Kaip svarbiausi veiksniai išskirti:

eksporto atveju - didelis užsienio rinkos potencialas, muitų tarifai, kvotos embargas, kokybės sertifikatai (teisinė aplinka), nėra patirties tarptautinėje prekyboje ir žemas finansinis pajėgumas;

licencijavimo atveju - pramoninės nuosavybės objektų paklausa užsienio rinkoje ir įmonės konkurencinis pranašumas naujovių kūrimo srityje;

frančizės atveju - plačiai žinomų prekės ženklų poreikis, dvišalės tarpvalstybinės sutartys dėl dvigubo apmokestinimo išvengimo (teisinė aplinka), tarptautinės veiklos patirtis, aukštas finansinis pajėgumas ir plačiai žinomas prekės ženklas, gamybos, aptarnavimo ir valdymo patirtis (konkurencinis pranašumas);

gamybos susitarimų atveju - pigesni išteklių užsienio rinkoje, muitų lengvatos laikinai įvežamoms perdirbti medžiagoms, darbo teisė (teisinė aplinka), įmonės dydis (vidutinės ir stambios įmonės), veiklos pobūdis (gamyba).

valdymo susitarimų atveju - valdymo paslaugų poreikis, reikalingos žinios apie kultūrinę situaciją užsienio rinkoje, darbo teisė (teisinė aplinka), tarptautinės veiklos patirtis, finansinis pajėgumas nesvarbus ir įmonė turi konkurencinį pranašumą valdymo srityje;

komplektinių objektų statybos atveju - techninių priemonių, pramoninių ir nepramoninių paslaugų poreikis, tarptautinės veiklos patirtis, aukštas/vidutinis finansinis pajėgumas ir konkurencinis pranašumas techninių priemonių gamybos ir pramoninių bei nepramoninių paslaugų teikimo srityje;

strateginių aljansų atveju - didelė konkurencija užsienio rinkoje, tarptautinės veiklos patirtis, aukštas/vidutinis finansinis pajėgumas ir konkurencinio pranašumo stiprinimas;

bendros įmonės atveju - didelis užsienio rinkos potencialas, didelė konkurencija užsienio rinkoje, tarptautinės veiklos patirtis ir aukštas/vidutinis finansinis pajėgumas;

nuosavos atstovybės, nuosavo kapitalo įmonės ir įsigijimų atvejais - didelis užsienio rinkos potencialas, didelė konkurencija užsienio rinkoje, investicijų įstatymai, darbo teisė, tarptautinės veiklos patirtis ir aukštas finansinis pajėgumas, veiklos plėtra, investuojant užsienyje.

Remiantis parengtu teoriniu įmonės įėjimo į užsienio rinką lemiančių veiksnių aprašu, trečiojoje darbo dalyje bus rengiama empirinio kokybinio tyrimo, kuris leis patikrinti teorinį aprašą, metodika.

12 lentelė. Teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių aprašas

Veiksniai	Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdai										
Išoriniai veiksniai	Kooperaciniais ryšiais grįšti būdai								Visiškai valdomi įėjimo į užsienio rinkas būdai		
	Eksportas	Licencijavimas	Franšizė	Gamybos susitarimai	Valdymo susitarimai	Komplektinių objektų statyba	Strateginiai aljansai	Bendros įmonės	Nuosavos atstovybės	Nuosavo kapitalo įmonė	Įsigijimai
<i>Rinkos potencialas (paklausa)</i>	Didelis užsienio rinkos potencialas	Pramoninės nuosavybės objektų paklausa užsienio rinkoje	Plačiai žinomų prekių ženklų poreikis	Pigesni išteklių užsienio rinkoje	Valdymo paslaugų poreikis	Techninių priemonių, pramoninių ir nepramoninių paslaugų poreikis	Didelis užsienio rinkos potencialas	Didelis užsienio rinkos potencialas	Didelis užsienio rinkos potencialas	Didelis užsienio rinkos potencialas	Didelis užsienio rinkos potencialas
<i>Konkurencijos lygis/aplinka</i>	Žemas konkurencijos lygis	Konkurencinė aplinka nėra svarbi	Konkurencinė aplinka nėra svarbi	Konkurencinė aplinka nėra svarbi	Konkurencinė aplinka nėra svarbi	Konkurencinė aplinka nėra svarbi	Didelė konkurencija užsienio rinkoje	Didelė konkurencija užsienio rinkoje	Didelė konkurencija užsienio rinkoje	Didelė konkurencija užsienio rinkoje	Didelė konkurencija užsienio rinkoje
<i>Užsienio šalies rizika</i>	Priklausomybė nuo tarpininkų, komisiniai mokesčiai, tarpininkų lojalumas, prekybos barjerai, aukštos transportavimo kainos, kalbos barjerai, kultūrų skirtumai	Technologijos nukopijavimo rizika, pelnas mažesnis nei technologijos perkėlimo kaštai, licencijos turėtojas gali neturėti pakankamai patirties, licencijos turėtojas gali tapti konkurentu	Franšizė gali sugadinti įmonės reputaciją, nesutarimai su partneriu dėl veiklų, užsienio partnerio pasirinkimo sunkumai, partnerio finansinis stabilumas	Įsitraukimo į prekių gamybą ir gamybos kontrolės sumažėjimas, reputacijos sugadinimas (dėl prekių kokybės ir kt.), bendravimo sudėtingumas, „know-how“ praradimas, naujų konkurentų atsiradimas	Naujų konkurentų atsiradimas, rinkos, kuriose veikia nepalanki vyriausybinių politikos ar teisinių aplinkos, kvalifikuotų darbuotojų trūkumas rinkoje	Politinio stabilumo nebuvimas, nepalanki teisinė aplinka, kvalifikuotų darbuotojų trūkumas užsienio rinkoje	Partnerių pasirinkimo sunkumai, „know-how“ praradimas, savanaudiška partnerių elgsena, reputacijos blogėjimas, nepasiteisinę lūkesčiai	Partnerių pasirinkimas, „know-how“ praradimas, painiava dėl nuosavybės, savanaudiška partnerių elgsena, neigiamas partnerystės efektas, partnerio įmonė gali tapti konkurentu	Didelė konkurencija, nepalanki užsienio šalies politika, padidėjęs koordinavimo poreikis, investicijų dydis, kalbos barjerai bei iššūkiai	Aukšto konkurencijos lygio rinkos aplinka, nepalanki užsienio šalies politika, padidėjęs koordinavimo poreikis, investicijų dydis, kalbos barjerai bei iššūkiai	Aukšto konkurencijos lygio rinkos aplinka, nepalanki užsienio šalies politika, padidėjęs koordinavimo poreikis, investicijų dydis, kalbos barjerai bei iššūkiai

Veiksniai	Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdai										
Išoriniai veiksniai	Kooperaciniais ryšiais grįsti būdai								Visiškai valdomi įėjimo į užsienio rinkas būdai		
	Eksportas	Licencijavimas	Franšizė	Gamybos susitarimai	Valdymo susitarimai	Komplektinių objektų statyba	Strateginiai aljansai	Bendros įmonės	Nuosavos atstovybės	Nuosavo kapitalo įmonė	Įsigijimai
<i>Kultūrinis atstumas/ kultūrinė situacija</i>	Reikalingos žinios apie kultūrinę aplinką užsienio rinkoje	Kultūrinis atstumas nėra svarbus	Žinios apie kultūrinę situaciją užsienio rinkoje nėra svarbios	Reikalingos žinios apie kultūrinę situaciją užsienio rinkoje	Reikalingos žinios apie kultūrinę situaciją užsienio rinkoje	Reikalingos žinios apie kultūrinę situaciją užsienio rinkoje	Reikalingos žinios apie kultūrinę situaciją užsienio rinkoje	Reikalingos žinios apie kultūrinę situaciją užsienio rinkoje	Reikalingos žinios apie kultūrinę situaciją užsienio rinkoje	Reikalingos žinios apie kultūrinę situaciją užsienio rinkoje	Reikalingos žinios apie kultūrinę situaciją užsienio rinkoje
<i>Teisinė aplinka</i>	Muitų tarifai, kvotos, embargas, kokybės sertifikatai	Dvišalės tarpvalstybinės sutartys dėl dvigubo apmokestinimo išvengimo	Dvišalės tarpvalstybinės sutartys dėl dvigubo apmokestinimo išvengimo	Muitų lengvatos laikinai įvežamoms perdirbti medžiagoms, darbo teisė	Darbo teisė	Palankus teisinis reglamentavimas užsienio šalyje: statybos, ir darbo teisėje	Investicijų įstatymai	Investicijų įstatymai, darbo teisė	Investicijų įstatymai, darbo teisė	Investicijų įstatymai, darbo teisė	Investicijų įstatymai, darbo teisė
<i>Politinė aplinka</i>	Politinis stabilumas užsienio rinkoje	Politinė aplinka nėra labai svarbi	Politinis stabilumas užsienio rinkoje	Politinis stabilumas užsienio rinkoje	Politinė aplinka nėra labai svarbi	Politinis stabilumas užsienio rinkoje	Politinis stabilumas užsienio rinkoje	Politinis stabilumas užsienio rinkoje	Politinis stabilumas užsienio rinkoje	Politinis stabilumas užsienio rinkoje	Politinis stabilumas užsienio rinkoje
<i>Ekonominė aplinka, socialinė aplinka</i>	Ekonomiškai patraukli užsienio rinka arba ekonomiškai stipri potencialių pirkėjų grupė	Ekonomiškai patraukli potencialių pirkėjų grupė	Ekonomiškai stipri potencialių pirkėjų grupė	Ekonominė aplinka nėra labai svarbi	Ekonominė aplinka nėra labai svarbi	Ekonomiškai stipri potencialių užsakovų grupė	Ekonominė aplinka nėra labai svarbi	Ekonomiškai stipri potencialių vartotojų grupė	Ekonomiškai patraukli užsienio rinka	Ekonomiškai patraukli užsienio rinka	Ekonomiškai patraukli užsienio rinka

Veiksniai	Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdai										
Vidiniai veiksniai	Kooperaciniais ryšiais grįsti būdai								Visiškai valdomi įėjimo į užsienio rinkas būdai		
	Eksportas	Licencijavimas	Franšizė	Gamybos susitarimai	Valdymo susitarimai	Komplektinių objektų statyba	Strateginiai aljansai	Bendros įmonės	Nuosavos atstovybės	Nuosavo kapitalo įmonė	Įsigijimai
Įmonės dydis, potencialas	Mažos, vidutinės ir stambios įmonės	Mažos, vidutinės ir stambios įmonės	Mažos, vidutinės ir stambios įmonės	Vidutinės ir stambios įmonės	Vidutinės ir stambios įmonės	Vidutinės ir stambios įmonės	Mažos, vidutinės ir stambios įmonės	Vidutinės ir stambios įmonės	Vidutinės ir stambios įmonės	Stambios įmonės	Stambios įmonės
Tarptautinės veiklos patirtis	Nėra patirties tarptautinėje prekyboje	Nebūtina tarptautinės veiklos patirtis	Tarptautinės veiklos patirtis	Tarptautinės veiklos patirtis	Tarptautinės veiklos patirtis	Tarptautinės veiklos patirtis	Tarptautinės veiklos patirtis	Tarptautinės veiklos patirtis	Tarptautinės veiklos patirtis	Tarptautinės veiklos patirtis	Tarptautinės veiklos patirtis
Finansinis pajėgumas	Žemas finansinis pajėgumas	Finansinis pajėgumas nesvarbus	Aukštas finansinis pajėgumas	Aukštas/vidutinis finansinis pajėgumas	Finansinis pajėgumas nesvarbus	Aukštas/vidutinis finansinis pajėgumas	Aukštas/vidutinis finansinis pajėgumas	Aukštas/vidutinis finansinis pajėgumas	Aukštas finansinis pajėgumas	Aukštas finansinis pajėgumas	Aukštas finansinis pajėgumas
Veiklos pobūdis	Gamyba, paslaugos	Prekyba, gamyba, paslaugos	Prekyba, gamyba, paslaugos	Gamyba	Įvairios veiklos sritys	Gamyba	Prekyba, gamyba, paslaugos	Įvairios veiklos sritys	Įvairios veiklos sritys	Įvairios veiklos sritys	Įvairios veiklos sritys
Įmonės politika	Gaminių, paslaugų pardavimas užsienyje	Pramoninės nuosavybės objektų perdavimas	Pramoninės nuosavybės ir vertingos patirties perdavimas	Dalies operacijų perkėlimas į kitą šalį	Valdymo patirties perdavimas	Kompleksinė prekyba techninėmis priemonėmis, pramoninėmis ir nepramoninėmis paslaugomis	Partnerystė su kitomis įmonėmis, siekiant konkurencinio pranašumo	Investicijų ir rizikos pasidalijimas su užsienio partneriais	Veiklos plėtra, investuojant užsienyje	Veiklos plėtra, investuojant užsienyje	Veiklos plėtra, investuojant užsienyje

Veiksniai	Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdai											
Vidiniai veiksniai:	Kooperaciniais ryšiais grįsti būdai								Visiškai valdomi įėjimo į užsienio rinkas būdai			
	Eksportas	Licencijavimas	Franšizė	Gamybos susitarimai	Valdymo susitarimai	Komplektinių objektų statyba	Strateginiai aljansai	Bendros įmonės	Nuosavos atstovybės	Nuosavo kapitalo įmonė	Įsigijimai	
Strateginiai siekiai	Sparti veiklos plėtra užsienio rinkose	Lengvesnis įėjimas į užsienio rinką	Minimali investicijų rizika	Šanaudų mažinimas	Pajamos iš minimalių investicijų	Konkurencinio pranašumo įgyjimas	Sinergijos efektas	Lengvesnis įėjimas į užsienio rinką, konkurencin-gumo stiprinimas	Konkurencinio pranašumo įgyjimas	Konkurencinio pranašumo įgyjimas	Konkurencinio pranašumo įgyjimas	
Konkurencinis pranašumas	Konkurencinis pranašumas būtinas	Konkurencinis pranašumas naujovių kūrimo srityje	Plačiai žinomas prekės ženklas, gamybos, aptarnavimo ir valdymo patirtis	Užsienio rinkoje pigesni darbo bei kiti ištekliai	Konkurencinis pranašumas valdymo srityje	Konkurencinis pranašumas techninių priemonių gamybos ir pramoninių ir nepramoninių paslaugų teikimo srityje	Konkurencinio pranašumo stiprinimas	Konkurencinio pranašumo stiprinimas	Konkurencinis pranašumas būtinas	Konkurencinis pranašumas būtinas	Konkurencinis pranašumas būtinas	

3. VEIKSNIŲ LEMIANČIŲ ĮMONĖS ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ BŪDO PARINKIMĄ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir loginė schema

Tyrimo tikslas – identifikuoti nestandartinių baldų gamybos įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančius veiksnius.

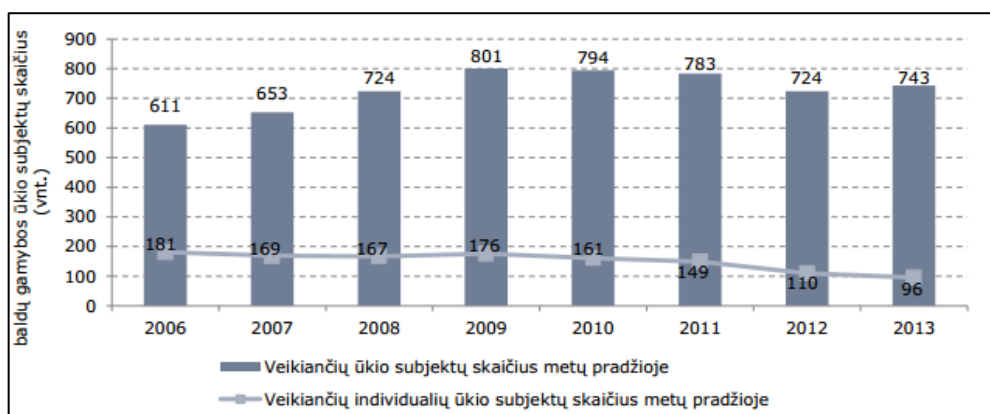
Tiriamieji klausimai:

1. Kokiais būdais Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonės įeina į užsienio rinkas?
2. Kokie vidiniai veiksniai lemia Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonių įėjimo į užsienio rinką pasirinkimą?
3. Kokie išoriniai veiksniai lemia Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonių įėjimo į užsienio rinką pasirinkimą?

Tyrimo objekto pasirinkimo pagrindimas. Lietuvos statistikos departamento Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje baldų gamybos sektorius apibūdinamas kaip „baldų ir susijusių gaminių gamyba iš bet kokių medžiagų, išskyrus akmenį, betoną ir keramiką“. Baldų gamybos sektorius skirstomas į keturias sub-kategorijas: įstaigos ir prekybos įmonių (parduotuvių) baldų gamyba, čiužinių gamyba, virtuvės baldų gamyba ir kitų baldų gamyba.

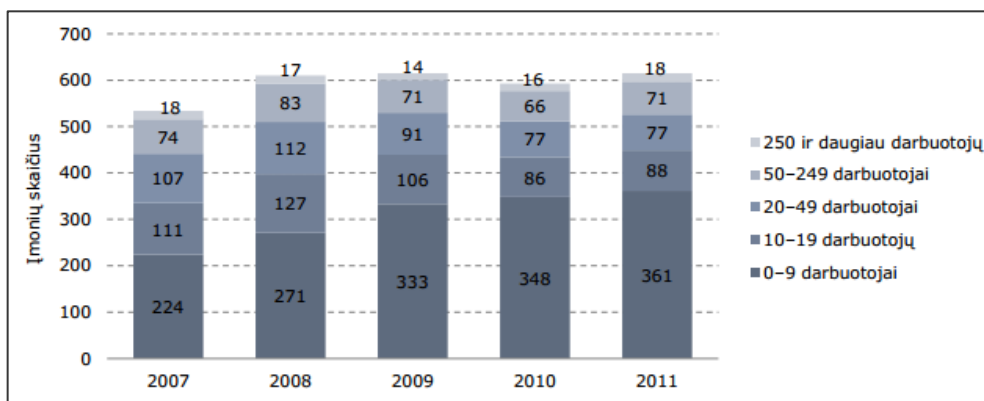
Lietuvos statistikos departamento duomenimis baldų pramonė kasmet sukuria apie 2 proc. Lietuvos bendrojo vidaus produkto (BVP) vertės. Baldų pramonėje sukuriamas 10 proc. visos apdirbamosios pramonės sukurtos vertės.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento pateiktais duomenimis, daugiausia baldų gamybos subjektų buvo 2009 m., o kriziniu laikotarpiu jų sumažėjo (žr. 10 pav.). 2013 m. po ekonominio nuosmukio užfiksuotas nežymus ūkio subjektų šiame sektoriuje skaičiaus augimas.



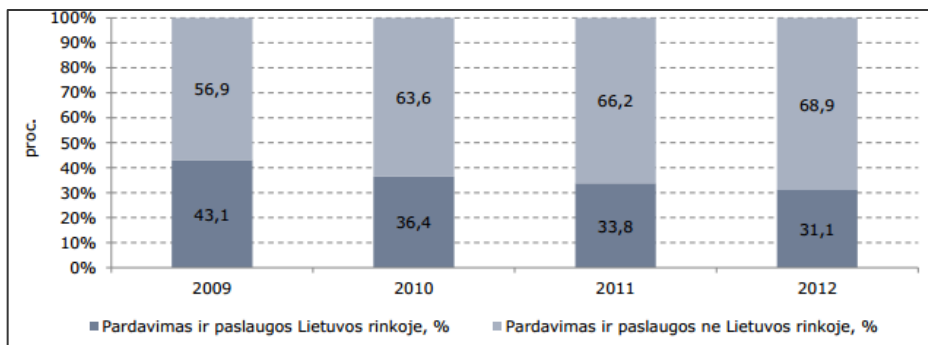
10 pav. Lietuvos baldų gamybos ūkio subjektų skaičiaus dinamika (Lietuvos statistikos departamentas)

Ekonominio nuosmukio laikotarpiu ypač paveiktos buvo mažos Lietuvos įmonės, todėl joms teko mažinti darbuotojų skaičių: tą rodo 24 proc. mažų įmonių sumažėjimas ir 61 proc. labai mažų įmonių (t. y. iki 9 darbuotojų) padaugėjimas (žr. 11 pav.).



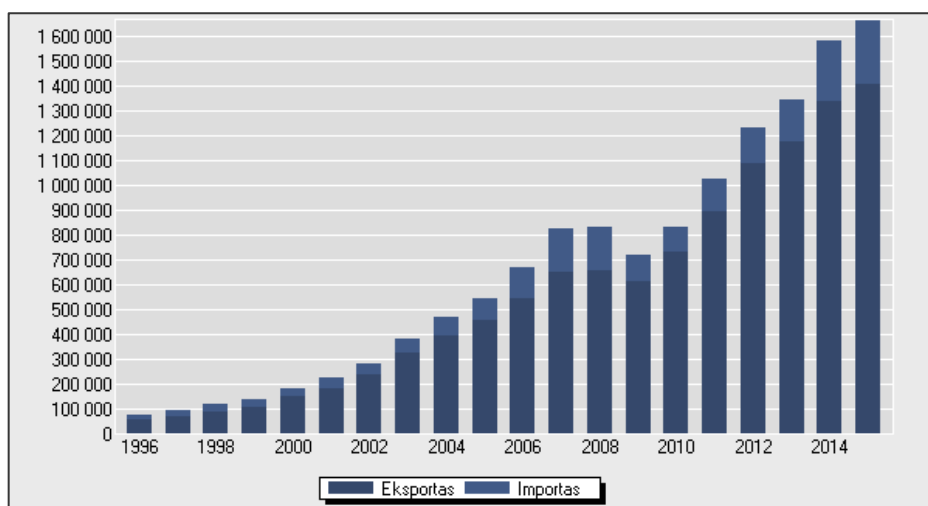
11 pav. Lietuvos baldų gamybos įmonės pagal juose dirbančių darbuotojų skaičių (Lietuvos statistikos departamentas)

Atsižvelgiant į Lietuvos įmonių pagamintų baldų pardavimų statistiką akivaizdu, kad didžioji dalis (apie 70 proc.) gaminių yra parduodama užsienio rinkose (žr. 12 pav.).



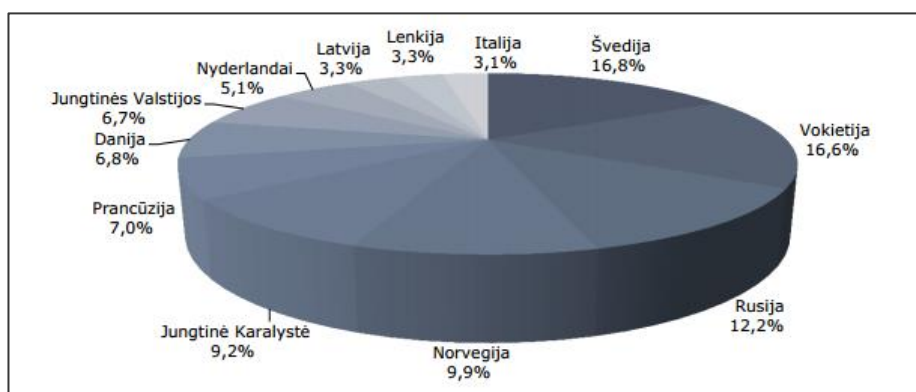
12 pav. Lietuvos baldų gamybos įmonių pardavimai vietinėje ir užsienio rinkose (Lietuvos statistikos departamentas)

Eksporto sumažėjimas buvo jaučiamas ekonominio nuosmukio laikotarpiu, tačiau jam pasibaigus ne tik pasiekė prieškrizines apimtis, bet ir jas viršijo: pastebimas žymus kasmetinis Lietuvoje gamintų baldų eksporto augimas (žr. 13 pav.).



13 pav. Lietuvos baldų gamybos įmonių eksporto ir importo dinamika (Lietuvos statistikos departamentas)

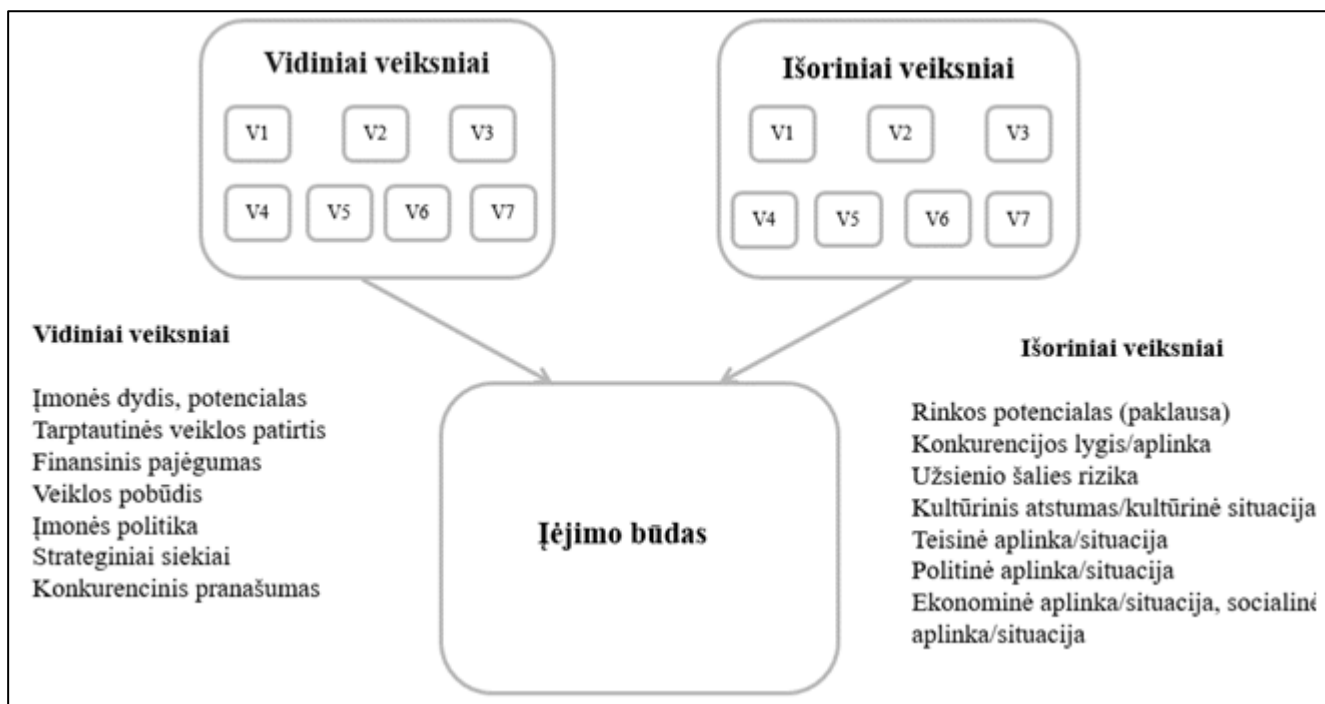
Lietuvos baldų sektoriuje sukurti gaminiai pasižymi kokybe ir konkurencingumu tiek vietinėje, tiek užsienio rinkose, todėl yra nemažai valstybių, į kurias vykdomas baldų eksportas. Pagrindinės užsienio rinkos, į kurias eksportuojama apie 66 proc. Lietuvoje pagamintų baldų yra Švedija, Vokietija, Rusija, Norvegija bei Jungtinė Karalystė (žr. 14 pav.)



14 pav. Lietuvos baldų gamybos įmonių geografinė eksporto struktūra (Lietuvos statistikos departamentas)

Apibendrinant galima teigti, kad baldų gamybos pramonė yra gerai išplėtotą ūkio šaka, kurioje sukurta produkcija yra konkurencinga ne tik Lietuvos, bet ir užsienio rinkose. 70 proc. visų Lietuvoje pagamintų baldų yra parduodama užsienyje, todėl akivaizdu, kad baldų gamybos sektoriaus įmonės yra įėjusios į užsienio rinkas ir sėkmingai jose vykdo savo veiklas. Dėl šių priežasčių šiame magistro baigiamajame darbe baldų gamybos sektoriaus įmonės yra parenkamos kaip tyrimo objektas.

Empirinio tyrimo modelis. Empirinis tyrimas buvo atliekamas remiantis 15 pav. pateiktu empirinio įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių tyrimo modeliu.



15 pav. Empirinio įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių tyrimo modelis

Remiantis autoriaus pasiūlyta empirinio tyrimo atlikimo logine schema ir siekiant įgyvendinti magistro baigiamajame darbe užsibrėžtus uždavinius - identifikuoti įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančius veiksniai, šio baigiamojo darbo empirinis tyrimas buvo atliekamas dviem etapais.

Pirmajame etape buvo atlikta išsami literatūros šaltinių analizė. Remiantis literatūros šaltinių analize buvo sudarytas klausimynas, skirtas identifikuoti nestandartinių baldų gamybos įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančius veiksniai.

Antrajame etape, siekiant išsiaiškinti, kaip ir kokie veiksniai lėmė Lietuvos įmonių įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą, naudojant sudarytą interviu klausimyną buvo praveisti interviu su nestandartinių baldų gamybos įmonių vadovais ir specialistais.

3.2. Empirinio tyrimo pobūdis ir metodas

Tyrimo pobūdis. Empirinio tyrimo tikslas pasiekiamas pasitelkiant kokybinius tyrimo metodus: atlikus išsamią literatūros šaltinių analizę sudaromas klausimynas, kuris naudojamas respondentų apklausoje. Vėliau atliekamas tyrimo rezultatų apdorojimas, pateikiami tyrimo rezultatai bei išvados.

Tyrimo metodas. Šiame tyrime pasirinktas kokybinis pusiau struktūrizuotas interviu, kurio scenarijus gali kisti priklausomai nuo pokalbio su respondentu eigos. Interviu klausimynas pagrindžiamas 13 lentelėje.

13 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas

	Nr.	Interviu klausimas	Klausimo pagrindimas	Klausimų grupės pagrindimas
Duomenys apie tiriamą įmonę	1.	Kada įkurta Jūsų įmonė?	Klausimu siekiama identifikuoti įmonės patirtį.	Klausimų grupė siekiama surinkti duomenis apie tiriamą įmonę t. y. jos gyvavimo trukmę, apyvartos dalį iš užsienio rinkų, vykdomas veiklas tiek vietinėje tiek užsienio rinkose bei į kokias tiksliai užsienio rinkas įmonė yra įėjus.
	2.	Kokias veiklas vykdo Jūsų įmonė?	Klausimu siekiama identifikuoti įmonės vykdomas veiklas: pvz. gamyba, pardavimai ir t.t.	
	3.	Kokią dalį Jūsų įmonės įplaukose sudaro įplaukos iš veiklos užsienio rinkose?	Klausimu siekiama surinkti duomenis apie veiklos užsienio rinkoje lygį.	
	4.	Ar vertinate savo įmonę kaip sėkmingai veikiančią ir vis dar augančią?	Klausimu siekiama identifikuoti įmonės potencialą.	
	5.	Kokiose užsienio rinkose Jūsų įmonė vykdo veiklą?	Klausimu siekiama identifikuoti užsienio rinkas, kuriose įmonė vykdo veiklą.	
Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų tyrimas	6.	Kokie buvo pasirinkti įėjimo į tikslinę užsienio rinką būdai?	Klausimu siekiama identifikuoti įmonės pasirinktus įėjimo į užsienio rinką būdus.	Klausimų grupė siekiama įgyvendinti tyrimo uždavinį: „Kokiais būdais Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonės įeina į užsienio rinkas?“
Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių vidinių veiksmų tyrimas	7.	Kiek laiko praėjo nuo įmonės įkūrimo, kai buvo nuspręsta savo veiklą plėsti į užsienio rinkas?	Klausimu siekiama identifikuoti laikotarpį, praėjusį nuo įmonės įkūrimo, kada buvo nuspręsta įeiti į užsienio rinką.	Klausimų grupė siekiama įgyvendinti tyrimo uždavinį: „Kokie vidiniai veiksniai lėmė Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonių įėjimo į užsienio rinką būdo pasirinkimą?“
	8.	Kokie vidiniai veiksniai lėmė sprendimą eiti į konkrečią užsienio rinką?	Klausimu siekiama identifikuoti įmonės vidinius veiksnius, kurie lėmė įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą.	
	9.	Kaip Jūsų paminėti vidiniai veiksniai lėmė įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą? Pakomentuokite plačiau.	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip įmonės vidiniai veiksniai, lėmė įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą.	

Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių išorinių veiksnių tyrimas	10.	Kokie išoriniai veiksniai lėmė sprendimą, eiti į konkrečią užsienio rinką?	Klausimu siekiama identifikuoti įmonės išorinius veiksnius, kurie lėmė įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą.	Klausimų grupe siekiama įgyvendinti tyrimo uždavinį: „Kokie išoriniai veiksniai lėmė Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonių įėjimo į užsienio rinką būdo pasirinkimą?“
	11.	Kaip Jūsų paminėti išoriniai veiksniai lėmė įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą? Pakomentuokite plačiau.	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip įmonės išoriniai veiksniai, lėmė įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą.	

Interviu klausimynas pateikiamas 2 priede. Interviu klausimyną sudaro vienuolika klausimų, kurie skiriami į keturias klausimų grupės:

- Duomenys apie tiriamą įmonę;
- Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų tyrimo klausimai;
- Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių vidinių veiksnių tyrimo klausimai;
- Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių išorinių veiksnių tyrimo klausimai;

Pirmosios klausimų grupės, kurią sudaro penki klausimai, tikslas yra surinkti pagrindinius duomenis apie tiriamą įmonę. Klausimyne įtraukti tokie klausimai kaip įmonės gyvavimo trukmė, prašoma respondento apibūdinti tikslias įmonės veiklas vietinėje ir užsienio rinkose, atskleisti konkrečias užsienio rinkas ir įvertinti įmonės sėkmingumo faktorių. Kitas svarbus aspektas yra apyvartos iš užsienio rinkų apimtys, nusakančios įmonės įėjimo į užsienio rinką lygį.

Antrąją klausimų grupę siekiama iširti, kokiais būdais Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonės yra įėjusios į užsienio rinkas.

Trečiąją klausimų grupę sudaro trys klausimai, kuriais siekiama atskleisti, kokie vidiniai veiksniai lėmė įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo pasirinkimą. Respondentų prašoma plačiau pakomentuoti vidinių veiksnių įtaką įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimui.

Ketvirtąją klausimų grupę, kurią sudaro du klausimai, siekiama identifikuoti išorinius veiksnius, kurie lėmė įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą. Įmonės atstovo prašoma atskleisti, kaip būtent įvardinti veiksniai lėmė būdo parinkimą.

Tyrimo imties atranka. Šiam tyrimui buvo pasirinktos 5 mažos ir vidutinės įmonės, kuriose dirba ne daugiau kaip 250 darbuotojų, dirbančios su užsienio rinka, ir turinčios ne mažesnę kaip 5 metų patirtį šioje srityje.

Pagal pateiktus Lietuvos statistikos departamento duomenis, Lietuvoje veikiančių baldų gamybos subjektų skaičius 2013 metais buvo 743 vienetai, iš jų tik 96 - individualių baldų gamybos ūkio subjektai. Tarp pastarųjų didžiausią dalį sudaro mažos ir vidutinės įmonės. Atliekamam tyrimui, pasirinktos įmonės buvo mažos ir vidutinės, turinčios iki 250 darbuotojų, pačios gaminančios baldus ir neturinčios galimybių konkuruoti su pačiomis didžiausiomis baldų gamintojomis Lietuvoje.

Tyrimo imčiai nustatyti pasirinktas nestatistinis imties dydžio nustatymo metodas. Anot Creswell, Plano, Clark, Gutmann ir Hanson (2003), „*nestatistinis metodas naudojamas, kai tyrėjas iš patirties žino, koks turi būti imties dydis. Šiuo atveju, kai yra vykdomas asmeninis pusiau struktūruotas interviu, nustatant imties dydį naudojamas mažėjančios informacijos srauto metodas, t. y. interviu nutraukiamas, kai informacija ima kartotis.*“

3.3. Nestandartinių baldų gamybos įmonių įėjimą į užsienio rinką, lemiančių veiksnių, empirinio tyrimo duomenų analizės ir apdorojimo pagrindimas

Empirinio tyrimo respondentai buvo apklausiami telefonu, fiksuojant jų atsakymus į pateiktus klausimus. Apklausos buvo atliktos 2016 m. balandžio 4-8 dienoms, kiekvienam respondentui apklausti skiriamas po vieną darbo dieną. Dėl patogaus interviu laiko su įmonių vadovais ir specialistais buvo susitarta iš anksto. Respondentų interviu truko nuo pusės valandos iki valandos.

Remiantis empirinio tyrimo modeliu išskirtos trys surinktos informacijos kategorijos. Pirmoji kategorija tai įėjimo į užsienio rinką būdai, antroji - vidiniai įmonės veiksniai ir trečioji išskirta kategorija tai išoriniai veiksniai. Sudarytos lentelės, kuriose buvo išdetalizuota kategorija, ir priskirta kiekvienai kategorijai būdingos sub-kategorijos. Prie sub-kategorijų, lentelėje, buvo atrenkamos citatos, kurios labiausiai atspindi būtent tą sub-kategoriją ir ją įrodo.

Sudarius lenteles, atliekamas tyrimų rezultatų apibendrinimas ir tikslinamas teorinis veiksnių, lemiančių įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą, aprašas.

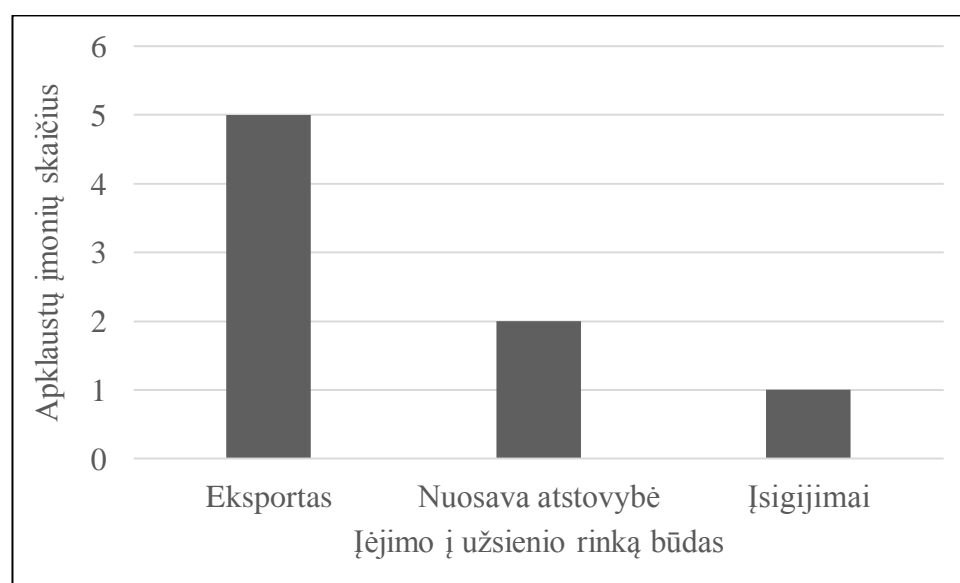
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Empirinio veiksmų lemiančių įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą tyrimo rezultatai

Duomenys apie tiriamas įmones. Kokybiniame tyrime dalyvavo 5 įmonės, kurios savo veiklą plėtoja daugiau nei 5 metus. Pagrindinės užsienio rinkos, kuriose savo veiklas plėtoja įmonės yra geografiškai artimos Lietuvos rinkai: Skandinavijos šalys, Pabaltijo šalys (Lietuva, Latvija, Estija), Baltarusija, viena įmonė savo veiklą plėtoja Didžiojoje Britanijoje (daugiau duomenų apie įmones žr. 3 priedą). Iš apklaustųjų įmonių, ilgiausiai savo veiklą plėtojanti įmonė veikė 20 metų, o trumpiausiai 5 metus. Kokybinio tyrimo metu buvo apklausiami įmonių vadovai ir specialistai, tiesiogiai dirbantys su užsienio rinkomis. Visos į tyrimą įtrauktos įmonės plėtojo panašią veiklą: gamino ir pardavinėjo kietuosius nestandartinius baldus Lietuvoje ir užsienyje. Visi apklaustieji savo įmonę vertino kaip sėkmingai veikiančią ir besiplečiančią.

Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdai. Apibendrinant interviu rezultatus, įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų ir juos lemiančių vidinių bei išorinių veiksmų suskirstymas pagal kategorijas ir sub-kategorijas pateiktas 4 priede.

Visi apklausti respondentai teigė, kad jų įmonės vykdo savo produkcijos eksportą, dažniausiai į geografiškai artimas Lietuvai rinkas - Latvija, Estija, Baltarusija, Daniją ir Švediją, viena įmonė, eksportuoja baldus į Didžiąją Britaniją. Nuosavos atstovybes užsienyje (Latvijoje ir Didžiojoje Britanijoje) turėjo dvi įmonės, o viena įmonė buvo įsigijusi savo užsienio partnerių įmonę Danijoje. Tik eksportą (tiesioginį arba netiesioginį) vykdo dvi įmonės (žr. 16 pav.).



16 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal naudojamus įėjimo į užsienio rinką būdus

14 lentelėje pateikiami ekspertinės apklausos metu identifikuoti įmonių įėjimo į užsienio rinką būdai, pagrindžiant juos respondentų atsakymais.

14 lentelė. Įmonių pasirinkti įėjimo į užsienio rinką būdai

Sub-kategorija	Citatos
Būdas	
<i>Eksportas</i>	„...vykdome eksportą...“ „...eksportuojame į D. Britaniją..“ „Mes viską tik eksportuojame..“ „Pradėjome nuo eksporto..“ „Tik eksportas“
<i>Nuosavos atstovybės steigimas</i>	„...sugalvojome tokį variantą, visą gamybą paliekame Lietuvoje, o Didžiojoje Britanijoje atidarome saloną, kuriame bus baldų ekspozicija...“ „...turime savo atstovybę Latvijoje...“
<i>Įsigijimai</i>	„...įsigijome jau veikiančią įmonę Danijoje, įmonė jau buvo žinoma, turėjo savo darbuotojus, savo klientus....“

Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys vidiniai veiksniai. Įmonės įėjimo į užsienio rinką lemiančių vidinių veiksnių kategorijai priskirtos septynios sub-kategorijos: įmonės dydis, potencialas, tarptautinės veiklos patirtis, finansinis pajėgumas, veiklos pobūdis, įmonės politika, strateginiai siekiai ir konkurencinis pranašumas. 15 lentelėje apibendrinti įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių vidinių veiksnių tyrimo rezultatai. Prie įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų kategorijos priskiriamos vidinių veiksnių sub-kategorijos, kurios, pasak nestandartinių baldų gamybos įmonių vadovų, turėjo didžiausią įtaką pasirenkant tam tikrą įmonės įėjimo į užsienio rinką būdą. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdą lemiančių vidinių veiksnių įtaka pagrindžiama ekspertų išsakytomis mintimis.

15 lentelė. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys vidiniai veiksniai

Kategorija		Citatos
Įėjimo į užsienio rinką būdas	Vidiniai veiksniai	
Sub-kategorijos		
Eksportas	<i>Įmonės dydis, potencialas</i>	„... esam nedidelė įmonė, todėl pasirinkom eksportą...“ „...eksportas pasirodė tinkamiausias būdas, nes neturėjom tiek išteklių kaip didžiosios įmonės...“ „esam maža įmonė..“
	<i>Tarptautinės veiklos patirtis</i>	„.....jei dabar būtume žinoję, kad taip atsitiks ir kad bus toki griežti įstatymai, tikriausiai gal būti išvis elgtumėmės kitaip...“ „.....tik du iš esamų darbuotojų turėjo patirtį dirbant su eksportu...“ „Iš pradžių nebuvo patirties, nebuvo iškarto aišku kaip vietiniai vertins mūsų gaminius, kaip reaguos į kainas, koks bus požiūris.“
	<i>Finansinis</i>	„...trūksta lėšų, ir patikimų darbuotojų...“

	<i>pajėgumas</i>	„...norint išlikti reikėjo plėstis, pasiūlyti kažką naujo, tai reikalavo didelių investicijų...“ „...sąlyginai mažos logistikos išlaidos...“ „...galim skirti daugiau finansų darbuotojams paruošti, išlaikyti, daugiau lėšų skirti marketingui...“
	<i>Veiklos pobūdis</i>	„...sugebame patenkinti skandinavų poreikius, todėl savo produkciją eksportuojame į Švediją...“ „...Baltarusijoje vietiniai baldų gamintojai neužtikrina reikiamos kokybės, todėl sėkmingai parduodame savo pagamintus baldus...“
	<i>Įmonės politika</i>	„... jau turėjome eksporto patirties į Švediją, todėl nusprendėme eksportuoti ir į Daniją...“
	<i>Strateginiai siekiai</i>	„...baldų poreikis visada buvo ir bus, norim augti kaip gamintojai, norim užsiimti ne tik rinkos dalį Lietuvoje bet ir Europoje...“ „...esam labiau linkę vykdyti vienkartinis projektus...“
	<i>Konkurencinis pranašumas</i>	„...sėkmingai vykdom savo veiklą Lietuvoje, todėl nusprendėm plėstis į Latvijos rinką...“
Nuosavos atstovybės steigimas	<i>Įmonės dydis, potencialas</i>	„...nors esam vidutinė įmonė, surizikavom įsteigti filialą užsienyje...“
	<i>Tarptautinės veiklos patirtis</i>	„...patirtis labai reikalinga ir svarbi, einant į naujas rinkas, jau žinai į ką reikia atkreipti dėmesį, kur ruoštis, kaip elgtis...“
	<i>Įmonės politika</i>	„...Latvijoje turime savo filialą, bet Baltarusijoje jo kurti nesiryžtume...“
	<i>Strateginiai siekiai</i>	„...norint išlikti, reikėjo plėstis...“ „...strategiškai mes esam labiau linkę vykdyti vienkartinis projektus.“
Įsigijimai	<i>Tarptautinės veiklos patirtis</i>	„...Patirtis labai svarbi, kalbų žinojimas daug sudaro, turint patirtį sumažėja klaidų tikimybė, mažesnės investicijos, mažesnės laiko sąnaudos...“ „...sunku pradėti dirbti su užsienio partneriais, nežinai ko tikėtis iš jų...“
	<i>Finansinis pajėgumas</i>	„...vietinėje rinkoje labai brangios žaliavos, brangi darbo jėga...“ „...Dalyvaudami parodoje susiradome partnerius Danijoje...“
	<i>Strateginiai siekiai</i>	„...noras užimti didesnę rinkos dalį, padidinti pardavimus, įsitvirtinti rinkoje...“

Apklaustieji respondantai sutartinai teigė, kad įmonė savo tarptautinę veiklą pradėjo nuo eksporto. Tam, kad įmonė pradėtų eksportuoti buvo įvertinti visi šiame darbe autoriaus identifikuoti įėjimo į užsienio rinką vidiniai veiksniai. Daugelis respondentų nurodė, kad prieš pradėdama eksportuoti baldus į užsienio rinkas įmonė neturėjo įėjimo į užsienio rinkas patirties, arba įmonėje trūko darbuotojų, kurie jos turėtų. Tarptautinės veiklos patirties stoka įmonių vadovams kėlė daug abejonių, ar verta pradėti įėjimo į užsienio rinką procesą, ar jų siūlomos prekės bus paklausios ir konkurencingos užsienio rinkoje. Tik įgijus tarptautinio verslo patirties t. y. pradėjus eksporto veiklą ir detaliam susipažinus su užsienio rinkomis, dvi iš penkių įmonių ryžosi įkurti savo atstovybes užsienyje, dar viena įmonė perpirko savo užsienio partnerių įmonę.

Eksporto, kaip įmonės įėjimo į užsienio rinką būdai, pasirinkimui labai didelės įtakos turėjo įmonės potencialas ir finansiniai pajėgumai. Respondentai pabrėžė, kad eksporto veikla buvo geriausias pasirinkimas, atsižvelgiant į įmonės dydį ir jos turimus finansinius išteklius. Keli

respondentai teigė, kad eksporto veikla atnešė finansinę naudą (didesnį pelną) jų įmonei, todėl vėliau buvo nuspręsta rinktis ir kitus įėjimo į užsienio rinką būdus, taip plečiant savo veiklą pasirinktose užsienio rinkose. Įmonės planuoja savo plėtrą į kitas užsienio rinkas, nes jau turi įėjimo į užsienio rinką patirties t. y. įėjimas į naujas užsienio rinkas, kuomet įmonės vadovams šis procesas yra aiškus ir patirtas tampa įmonės veiklos politika, nes planuojama naudotis tuo mačiu įėjimo į užsienio rinką modeliu t. y. vėl rinktis eksporto įėjimo į užsienio rinką būdą. Vienos įmonės vadovas teigė, kad įmonės konkurencinis pranašumas vietinėje rinkoje paskatino pradėti produkcijos eksportą į užsienio rinkas. Steigiant atstovybę užsienyje arba renkantis įsigijimų įmonės įėjimo į užsienio rinką būdą svarbiausi vidiniai veiksniai yra tarptautinio verslo patirtis ir aukštas įmonės finansinis pajėgumas.

Apibendrinant įmonės įėjimo į užsienio rinką būdą lemiančių vidinių veiksnių identifikavimo tyrimo rezultatus galima teigti, kad Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonės stokodamos tarptautinio verslo patirties ir atsižvelgdamos į įmonės dydį bei turimus finansinius išteklius renkasi eksportą, kaip būdą įeiti į užsienio rinką, tačiau vėliau, kuomet įgauna tarptautinės veiklos patirties, nusprendžia rinktis ir sudėtingesnius įėjimo į užsienio rinką būdus: steigia atstovybes užsienyje arba įsigyja partnerių įmones.

Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys išoriniai veiksniai. Apibendrinant interviu rezultatus, įmonės įėjimo į užsienio rinką lemiančių išorinių veiksnių kategorijai buvo priskirtos septynios sub-kategorijos: rinkos potencialas (paklausa), konkurencijos lygis/aplinka, užsienio šalies rizika, kultūrinis atstumas/kultūrinė situacija, teisinė aplinka/situacija, politinė aplinka/situacija ir ekonominė aplinka/situacija, socialinė aplinka/situacija. 16 lentelėje apibendrinti įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių išorinių veiksnių tyrimo rezultatai. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdą lemiančių išorinių veiksnių įtaka pagrindžiama ekspertų išsakytomis mintimis.

16 lentelė. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys išoriniai veiksniai.

Kategorija		Citata
Įėjimo į užsienio rinką būdas	Išoriniai veiksniai	
Sub-kategorija		
	<i>Rinkos potencialas (paklausa)</i>	„...pakankamai didelė paklausa..“ „...ten žmonės dažniau linkę atsinaujinti baldus, nėra tokie taupūs kaip čia, čia tuos pačius baldus dar jie padovanoja ar išveža į sodą...“
	<i>Konkurencijos lygis/aplinka</i>	„.....įstatymai palankesni vietiniams verslininkams, todėl jie turi geresnes sąlygas konkuruoti su mumis...“ „.....didžiausią dalį nuperkamų baldų sudaro Ikea koncerno pagaminti baldai, taip pat lenkiška produkcija...“

Eksportas		„...mums pasirodė, kad yra mažai vietinių firmų, todėl konkurencija nepasirodė didelė...“
	<i>Užsienio šalies rizika</i>	„...per daug didelė rizika, dideli mokesčiai, paini įstatymų sistema, vietinė valdžia nelinkusi priimti užsienio kapitalo įmonių...“ „...nėra sienų, ta pati valiuta, o tai labai palengvino darbą...“ „...skirtingas požiūris į darbus...“ „...pakankamai lėtai viskas vyksta...“ „...bandėme ieškoti partnerių ar investuotojų, bet reikalauja labai didelių garantijų, didelės finansinės atsakomybės. Ta prasme britai kelia labai daug sąlygų norint pradėti dirbti kartu...“ „...muitinė reikalauja labai daug dokumentų, labai didelė painiava, informacijos nepateikia aiškiai, po to kabinėjasi. Sertifikatai visi reikalingi, patvirtinimo raštai ir t.t....“ „Problema yra ta, kad jaunos kartos darbuotojai kalba tik angliškai, nemoka rusų kalbos.“
	<i>Kultūrinis atstumas/kultūrinė situacija</i>	„...jaučiamas ženklus tarybinės kultūros paveldas Baltarusijoje...“ „...susiduriame su kultūrinėmis problemomis, kai reikia organizuoti eksportą į Baltarusiją...“ „...nusprendėme eiti į Latviją, nes tikėjome, kad latviai mentalitetu panašūs į lietuvius...“ „Latviai kultūriškai labiau artimi rusams“
	<i>Teisinė aplinka/situacija</i>	„...Baltarusijoje nuolat turime problemų su dokumentais, jei tik naudojame savo transporto priemones...“ „...Baltarusijoje ypač aukštas korupcijos lygis...“ „Esam patenkinti teisine aplinka Didžiojoje Britanijoje“ „Visas užsienio rinkas pasirinkome dėl to, kad jos yra Europos Sąjungos narės, kur galioja ta pati teisė, panaši politika“
	<i>Politinė aplinka/situacija</i>	„...Baltarusijoje labai jaučiama Rusijos politinė įtaka...“ „...džiaugiamės, kad bent Švedijoje palanki politinė situacija...“ „Visas užsienio rinkas pasirinkome dėl to, kad jos yra Europos Sąjungos narės, kur galioja <...> panaši politika“
	<i>Ekonominė aplinka/situacija, socialinė aplinka/situacija</i>	„...galbūt bendrąja prasme Baltarusijos rinka yra ekonomiškai silpna, bet ten gyvena nemažai turtingų žmonių, kurie ir perka mūsų produkciją...“ „Didžiosios Britanijos ekonomika yra stabili ir stipri.“ „ES valstybėse gan stabili ekonomika“
Nuosavos atstovybės steigimas	<i>Rinkos potencialas (paklausa)</i>	„...pastebėjome jog yra didelis potencialas toje rinkoje, galima geriau uždirbti nei Lietuvoje...“ „...pamatėm, kad mūsų baldai turi paklausą...“
	<i>Konkurencijos lygis/aplinka</i>	„...Latvijoje konkurencija yra žymiai mažesnė, lyginant su Lietuvos...“ „...geros sąlygos konkurencijos atžvilgiu...“
	<i>Kultūrinis atstumas/kultūrinė situacija</i>	„... latviai pasižymi rusišku mentalitetu...“
	<i>Rinkos potencialas (paklausa)</i>	„...atsigaunant ekonomikai, atsigauna pirmiausiai ir statybų sektorius, todėl išauga ir baldų paklausa...“
	<i>Konkurencijos lygis/aplinka</i>	„...gaminant baldus pagal individualius projektus, didelę konkurenciją sudaro vietiniai baldininkai, kurie dirba išsipirkę patentus, jiems nereikia

Įsigijimai		išlaikyti daug darbuotojų, paslaugas jie perkasi iš didesnių įmonių, tai leidžia pasiūlyti mažesnę kainą pirkėjui...“
	Kultūrinis atstumas/kultūrinė situacija	„...skandinavai perka savito dizaino baldus, kurie būdingi tik jų rinkai...“
	Teisinė aplinka/situacija	„...Skandinavijoje palanki teisinė aplinka...“
	Ekonominė aplinka/situacija, socialinė aplinka/situacija	„...pasirinkom Švediją, dėl ekonomiškai stiprios rinkos...“

Respondentų nuomone, įmonei įeinant į užsienio rinką ypač svarbu įvertinti užsienio rinkos potencialą, konkurenciją rinkoje bei užsienio šalies rizikos laipsnį. Kaip pagrindines priežastis pradėti eksportą respondentai minėjo didelę nestandartinių baldų paklausą užsienio rinkoje, kartu pažymint, kad „Ikea“ koncerno parduodami baldai buvo pagrindiniai jų konkurentai. Konkurencinė aplinka užsienio rinkoje patrauklesnė dėl vietinių baldų gamintojų stokos. Kaip rizikingiausia iš visų rinkų, į kurias vienokiais ar kitokiais būdais yra įėjusios Lietuvos įmonės, įvardinta Baltarusijos rinka: įmonė eksportuojanti savo produkciją į Baltarusiją susiduria su biurokratija, korupcija bei sudėtinga šalies, kuri yra visiškai priklausoma nuo Rusijos, politika. Todėl vieno įmonės vadovo nuomone, jis tikrai nesiryžtų steigti atstovybės šioje šalyje. Kiti ekspertai paminėjo kalbos barjerus bei sunkumus ieškant užsienio partnerių, nes pastarieji nelabai pasitiki Lietuvos įmonėmis. Įmonių atstovų nuomone, kultūrinio atstumo veiksnys svarbus visiems minėtiems įėjimo į užsienio rinką būdams, nes būtina gerai žinoti vartotojų poreikius, kuriuos lemia specifinė šalies kultūra: pvz. respondentai minėjo, kad būtent Skandinavijos rinkai tiekia tam tikro dizaino baldus, tačiau tokie patys baldai visai neturėtų paklausos Latvijos ar Baltarusijos rinkose, dėl šioms rinkoms būdingo rusiško vartotojų mentaliteto. Teisinę aplinką, politinę situaciją bei šalies ekonomiką įmonės ypač įvertina į užsienio rinką įeidamos pirmą kartą, t. y. pradėdamos eksportą. Vėliau, kai rinkos situacija yra aiški, įmonės linkusios įsteigti atstovybes arba įsigyti kitas įmones tik tuo atveju, jei rinkos potencialas ir konkurencijos lygis užsienio rinkoje yra palankūs, pvz. ekonomikai atsigaunant po krizinio laikotarpio ir padidėjant prekių paklausai.

Apibendrinant įmonės įėjimo į užsienio rinką būdą lemiančių išorinių veiksnių identifikavimo tyrimo rezultatus galima teigti, kad Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonės daugiausia dėmesio skiria užsienio rinkos potencialui, konkurencijos sąlygoms jose bei užsienio šalies rizikai. Šie išoriniai įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai vienodai svarbūs tiek renkantis paprastesnius įmonės įėjimo į užsienio rinką būdus (eksportą), tiek ir sudėtingesnius (nuosavos atstovybės steigimą ir įsigijimus).

4.2. Teorinio ir empirinio įmonės įėjimo į užsienio rinką lemiančių veiksnių tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atlikus mokslinės literatūros analizę identifikuoti septyni vidiniai ir septyni išoriniai veiksniai, kurie lemia įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą. Darbo autoriaus nuomone pagrindiniai veiksniai, lemiantys įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą yra:

- *Vidiniai*: įmonės dydis, potencialas, tarptautinės veiklos patirtis, finansinis pajėgumas, veiklos pobūdis, įmonės politika, strateginiai siekiai, konkurencinis pranašumas.
- *Išoriniai*: rinkos potencialas (paklausa), konkurencijos lygis/aplinka, užsienio šalies rizika, kultūrinis atstumas/kultūrinė situacija, teisinė aplinka/situacija, politinė aplinka/situacija, ekonominė aplinka/situacija, socialinė aplinka/situacija.

Pasak mokslininkų, eksporto pasirinkimui didžiausią įtaką daro užsienio rinkos potencialas, teisinė užsienio šalies aplinka, įmonės patirties neturėjimas tarptautinio verslo srityje, bei menkas įmonės finansinis pajėgumas. Įmonei renkantis sudėtingesnius įėjimo į užsienio rinką būdus, pvz. nuosavos atstovybės steigimą ar įsigijimus, svarbiausia yra užsienio rinkos potencialas, konkurencijos aplinka, įmonė turi turėti tarptautinio verslo patirties bei aukštus finansinius pajėgumus.

Atlikus kokybinį tyrimą, galima teigti, jog tiek vidiniai, tiek išoriniai įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai, yra labai reikšmingi ir įmonių vadovai į juos atsižvelgia. Rinkdamiesi eksportą įmonių vadovai ir specialistai daugiausiai dėmesio skiria užsienio rinkos potencialui, konkurencinei aplinkai užsienio rinkoje, užsienio šalies rizikai, tarptautinės prekybos patirčiai ir įmonės finansiniam pajėgumui. Rinkdamiesi nuosavos atstovybės steigimo arba įsigijimų įmonės įėjimo į užsienio rinką būdus, įmonių vadovai daug dėmesio skiria tarptautinio verslo plėtojimo patirčiai, finansinėms galimybėms, užsienio rinkos potencialui bei konkurencijai užsienio rinkoje. Turimai patirčiai respondentai skyrė daugiausiai dėmesio, nes tarptautinio verslo patirtis leidžia pagreitinti įėjimo į užsienio rinką procesus, išvengti klaidų, sumažinti sąnaudas. Prieš įeidami į užsienio rinką, įmonių vadovai įvertina turimus finansinius išteklius ir esant jų trūkumui renkasi paprastesnius įėjimo į užsienio rinką būdus, kaip pvz. eksportą. Labai svarbu pasirinkti tokią užsienio rinką, kurioje būtų kuo didesnė paklausa ir kuo žemesnis konkurencijos lygis.

Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių svarbiausių veiksnių teorinio aprašo ir empirinio tyrimo rezultatų palyginimas pateiktas 17 lentelėje.

17 lentelė. Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių teorinio aprašo ir empirinio tyrimo rezultatų palyginimas

Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdas	Teorinis aprašas	Empirinio tyrimo rezultatai
<i>Eksportas</i>	Didelis užsienio rinkos potencialas, muitų tarifai, kvotos embargas, kokybės sertifikatai (teisinė aplinka), nėra patirties tarptautinėje prekyboje ir žemas finansinis pajėgumas	Didelis užsienio rinkos potencialas, konkurencinė aplinka užsienio rinkoje, užsienio šalies rizika , nėra patirties tarptautinėje prekyboje ir žemas finansinis pajėgumas
<i>Nuosava atstovybė</i>	Didelis užsienio rinkos potencialas, didelė konkurencija užsienio rinkoje, tarptautinės veiklos patirtis ir aukštas finansinis pajėgumas	Didelis užsienio rinkos potencialas, didelė konkurencija užsienio rinkoje, tarptautinės veiklos patirtis ir aukštas finansinis pajėgumas
<i>Įsigijimai</i>	Didelis užsienio rinkos potencialas, didelė konkurencija užsienio rinkoje, tarptautinės veiklos patirtis ir aukštas finansinis pajėgumas	Didelis užsienio rinkos potencialas, didelė konkurencija užsienio rinkoje, tarptautinės veiklos patirtis ir aukštas finansinis pajėgumas

Lyginant teoriniame apraše išskirtus svarbiausius įmonės įėjimo į užsienio rinką lemiančius veiksnius su empirinio tyrimo rezultatais, konstatuojame, kad teoriniame apraše ***eksperto veiksmų bloke*** papildomai turi būti išskirti ir ***konkurencinės aplinkos užsienio rinkoje*** bei ***užsienio šalies rizikos*** antecedentai, neišskiriant kaip antecedentų ***muitų tarifų, kvotų, embargo, kokybės sertifikatų (teisinės aplinkos)*** veiksnių.

Tyrimo ribotumai. Tyrimo metu buvo apklaustos tik mažos nestandartinių kietųjų baldų gamybos įmonės. Empirinio tyrimo metu buvo aptarti tik trys įmonės įėjimo į užsienio rinką būdai – eksportas, nuosava atstovybė ir įsigijimai.

Tolimesnių tyrimų kryptys:

1. Tikslinga atlikti visų Lietuvoje veikiančių nestandartinių kietųjų baldų gamybos įmonių įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių tyrimą.
2. Siekiant tiksliau apibrėžti baldų gamybos ūkio šakos įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių tyrimą tikslinga apklausti ir standartinių, minkštųjų bei kitų baldų gamybos įmones.
3. Tikslinga detaliau iširti smulkių, vidutinių bei didelių baldų gamybos įmonių įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančius veiksnius, ir palyginti tyrimo rezultatus: tirti vidinių ir išorinių veiksnių įtaką įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimui, priklausomai nuo įmonės dydžio.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atskleidus įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimo lemiančių veiksnių tyrimo aktualumą ir problematiką, galima teigti, kad:

1. Įėjimas į užsienio rinkas ir efektyvios veiklos jose užtikrinimas yra sudėtingas procesas. Verslo subjektams reikia priimti daug svarbių sprendimų, vertinant užsienio rinkų teikiamas galimybes, kylančius pavojus, nustatant tinkamiausius įėjimo į užsienio rinkas būdus. Tik suprasdami kokie veiksniai lemia įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą, marketingo ir tarptautinio verslo specialistai gali išvystyti ir sustiprinti plėtros užsienio rinkose programas, užtikrinančias sėkmę užsienio rinkose.
2. Įmonės įėjimo į užsienio rinką procesas yra plačiai tyrinėjamas tiek pasaulio, tiek Lietuvos mokslininkų. Autoriai vieningai sutaria, kad įmonės įėjimo į užsienio rinką sėkmę lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai. Tačiau vis dar stinga vieningo požiūrio į įmonės įėjimo į užsienio rinką būdų klasifikaciją bei įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančius veiksnius. Šiandien tyrinėjant įmonės įėjimą į užsienio rinką tenka įvertinti dinamiškai besikeičiančią tarptautinio verslo aplinką, o atliekant įmonės įėjimo į užsienio rinką tyrimus būtina praplėsti rinkų, iki šiol įtrauktų į tyrimą, kontekstą. Todėl išlieka svarbus gilesnis įmonės įėjimo į užsienio rinkas lemiančių veiksnių tyrinėjimas.

Atlikus teorinę įmonės įėjimo į užsienio rinką lemiančių veiksnių analizę galima teigti, kad:

1. Visi įmonės įėjimo į užsienio rinką būdai gali būti apjungti į dvi grupes – kooperacijos ryšiais grįstus ir įmonės visiškai valdomus. Kooperaciniais ryšiais grįsti būdai apima bendras įmones, strateginius aljansus; eksportą, licencijavimą, franšizę, gamybos sutartis, valdymo sutartis ir komplektinių objektų statybą. Visiškai valdomi įėjimo į užsienio rinką būdai - nuosavo kapitalo įmonė, įsigijimai, nuosavos atstovybės įsteigimas. Įmonė tuo pat metu gali naudoti ne tik vieną, bet kelis veiklos užsienio rinkoje būdus. Siekiant minimizuoti riziką, įmonėms ketinančioms įeiti į užsienio rinką, pravartu rinktis eksportą arba susitarimus. Rinkdamosi bendros įmonės arba strateginių aljansų formą, įmonės turės partnerį, padėsiantį prisitaikyti prie svetimos aplinkos.
2. Konkretaus įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimas – sudėtingas procesas, priklausantis nuo išorinių bei vidinių veiksnių. Prie išorinių veiksnių paprastai priskiriamos aplinkos sąlygos, atskirų šalių ūkio plėtros tendencijos, konkurencijos lygis jose. Vidiniai veiksniai tiesiogiai

susiję su pačios įmonės veiklos rezultatais ir prekių pobūdžiu. Tiek vidiniai tiek išoriniai veiksniai veikia kartu ir vieni kitus papildo.

3. Remiantis teorinėmis įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių studijomis, identifikuoti tokie pagrindiniai įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai:
 - *Vidinius*: įmonės dydis (potencialas), tarptautinės veiklos patirtis, finansinis pajėgumas, veiklos pobūdis, įmonės politika, strateginiai siekiai, konkurencinis pranašumas.
 - *Išorinius*: rinkos potencialas (paklausa), konkurencijos lygis/aplinka, užsienio šalies rizika, kultūrinis atstumas/kultūrinė situacija, teisinė aplinka/situacija, politinė aplinka/situacija, ekonominė - socialinė aplinka.
4. Apibendrinant teorines studijas parengtas teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksnių aprašas, kuriuo atskleidžiamas identifikuotų veiksnių poveikis įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimui. Nustatyta, kad įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimui didžiausią įtaką daro įmonės finansinis pajėgumas bei turima tarptautinio verslo patirtis, taip pat įmonės įvertina užsienio rinkos potencialą bei konkurencijos lygį užsienio rinkoje.
5. Teorinis įmonės įėjimo į užsienio rinką lemiančių veiksnių aprašas patikrintas, atliekant empirinį Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonių įėjimo į užsienio rinką būdo lemiančių veiksnių tyrimą.

Parengus empirinio Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonių įėjimo į užsienio rinką būdo lemiančių veiksnių tyrimo metodologiją ir atlikus tyrimą, teikiamos šios išvados:

1. Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonės stokodamos tarptautinio verslo patirties, ir atsižvelgdamos į įmonės dydį bei į turimus finansinius išteklius renkasi eksportą, kaip būdą įeiti į užsienio rinką, tačiau vėliau, kuomet įgyja tarptautinės veiklos patirties, nusprendžia rinktis ir sudėtingesnius įėjimo į užsienio rinką būdus: steigia atstovybes užsienyje arba įsigyja partnerių įmones.
2. Lietuvos nestandartinių baldų gamybos įmonės daugiausia dėmesio skiria užsienio rinkos potencialui, konkurencijos sąlygoms jose bei užsienio šalies rizikai. Šie išoriniai įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys veiksniai vienodai svarbūs tiek renkantis paprastesnius įmonės įėjimo į užsienio rinką būdus (eksportą), tiek ir sudėtingesnius (nuosavos atstovybės steigimą ir įsigijimus). Lyginant teoriniame apraše išskirtus svarbiausius įmonės įėjimo į užsienio rinką lemiančius veiksnius su empirinio tyrimo rezultatais, konstatuojame, kad teoriniame apraše ***eksporto veiksnių bloke*** papildomai turi būti iškirti ir ***konkurencinės***

aplinkos užsienio rinkoje bei užsienio šalies rizikos antecedentai, neišskiriant kaip antecedentų *muitų tarifų, kvotų, embargo, kokybės sertifikatų (teisinės aplinkos)* veiksmių

Atlikus mokslinės literatūros analizę bei empirinį tyrimą, pateikiamos šios rekomendacijos:

Siūlomas veiksmių, lemiančių įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiančių veiksmių aprašas gali būti naudingas instrumentas, įmonėms lyginant įėjimo į užsienio rinką būdų alternatyvas. Pažymėtina, kad įmonėms, neturinčioms tarptautinio verslo patirties ir turinčioms ribotus išteklius, rekomenduojama rinktis paprastesnius įmonės įėjimo į užsienio rinką būdus (eksportą, licencijavimą ar frančizę), o sudėtingus įėjimo į užsienio rinką būdus (nuosavos atstovybės steigimą ar įsigijimus) įmonėms patartina rinktis tik sukaupus tarptautinės veiklos patirties ir disponuojant reikiama gamybos pajėgumais, finansų, darbo jėgos ir kt. ištekliais. Įmonei renkantis paprastesnius įėjimo į užsienio rinką būdus (pvz. eksportą ar frančizę) daugiausiai dėmesio reikia skirti užsienio rinkos potencialui bei teisinei aplinkai, tačiau įmonei nusprendus įeiti į užsienio rinką sudėtingesniais būdais (pvz. steigti nuosavą atstovybę ar vykdyti įsigijimus) patartina įvertinti ne tik užsienio rinkos potencialą, bet ir konkurencijos aplinką joje.

LITERATŪRA

- Adomavičius B. (2011). *Tarptautinio verslo strategijos pagrindai*. Technologija. 20 p.
- Agarwal S., Ramaswami, S. N. (1992). *Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors*. Journal of International Business Studies, 23(1), 1–27.
- Aharoni Y. (2004). *The foreign investment decision process*. In Buckley, P. J. and Ghauri, P. N. (Eds.). *The internationalization of the firm. A reader (3-13)*. London: Thomson Learning. (Reproduced from Yair Aharoni's *The foreign investment decision process*, 1966, Harvard University, Boston, Mass).
- Ajami R. A., Coll K., Goddard, G. J., Khambata D. (2006). *International Business, Theory and practice*. 2 edition. New York: M. E. Sharpe.
- Ališauskas K., Žičkienė S. (2006). *Mokslinio-taikomojo magistrantų darbo verslo įmonėse ir organizacijose metodika*. Šiauliai. 65 p.
- Almor T., Hashai N., Hirsch S. (2006). *The product cycle revisited: Knowledge intensity and firm internationalization*. Management International Review, 46, 507-528.
- Anastassopoulos G., Traill W. B. (1998). *Determinants of foreign entry strategies in Greek food industry*. Agribusiness, 14, 267-279.
- Andersen O. (1993). *On the internationalization process of firms: A critical analysis*. Journal of International Business Studies, 24, 209-231.
- Andersson S. (2000). *The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective*. International Studies of Management & Organization, 30, 63-92.
- Axelsson B., Easton, G. (1992). *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge, 28–34.
- Begley M., Tan W. (2001). *The Socio-Cultural Environment for Entrepreneurship: A comparison Between East Asian and Anglo-Saxon Countries*. Journal of International Business Studies, Vol. 32, N° 3, 537-553.
- Bendorienė A. ir kt. (2004). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius. Alma litera.
- Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977) *The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms*. Journal of International Business Studies, 9, Spring/Summer, 93-98.
- Buckley, P. J. and Ghauri, P. N. (2004). *Introduction and overview*. In Buckley, P. J. and Ghauri, P. N. (Eds.), *The internationalization of the firm. A reader (ix-xx)*. London: Thomson Learning.
- Cheng H.-L., Yu, C.-M.J. (2008). *Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises*. International Business Review, 17(3), 331–348.

- Choi JY., Shin J., Lee J.(2013), *Strategic demand forecasts for the tablet PC market using the Bayesian mixed logit model and market share simulations*. Behaviour & Information Technology, 2013 - Taylor & Francis.
- Clercq, D. D., Sapienza, H. J. and Crijns, H. (2005). *The internationalization of small and medium-sized firms*. Small Business Economics, 24, 409-419.
- Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm*. Economica, 5, 386-405.
- Collinson S., Houlden J. (2005). *Decision-making and market orientation in the internationalization process of small and medium-sized enterprises*. Management International Review, 45, 413-436.
- Contractor F. J. (2007). *Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective*. Management International Review, 47, 453-475.
- Coviello N. E., Martin K. A. M. (1999). *Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector*. Journal of International Marketing, 7(4), 42-66.
- Creswell J. W., Plano Clark V. L., Gutmann M. L., Hanson W. E. (2003). *Advanced mixed methods research designs*. Handbook of mixed methods in social and behavioral research, p. 209-240.
- Časas R. (2008). *Tarptautinis marketingas: užsienio rinkos pasirinkimas: įėjimo į užsienio rinką strategijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Darling J, Seristö H. (2004). *Key Steps for Success in Exports Markets: A New Paradigm for Strategic Decision-Making*. 16th Edition. European Business Review, 28-43.
- Davidavičienė V., Gatautis R., Paliulis N., Petrauskas R. (2009). *Elektroninis verslas*. Vilnius „Technika“.
- Dow D., Larimo J. (2009) *Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research*. Journal of International Marketing, 17(2), 74–98.
- Driscoll A. M., Paliwoda S. J. (1997). *Dimensionalizing International MarketEntry Mode Choice*. Journal of Marketing Management, 13, 57-87.
- Duane R. I., Hoskisson R., Hitt M. (2008). *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*.
- Dunning H. John (2006) *Towards a new paradigm of development: international business activity*. In Transnational corporations, United Nations, New York.
- Dunning J. H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies, 19, 1-31.

- Durmaz Y., Tasdemir A. (2014). *A Theoretical Approach to the Methods Introduction to International Markets*.
- Erramilli M. K. (1991). *The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms*. *Journal of International Business Studies*, 22, 479-501
- Ferraro, G., Brody, E. K. (2015). *Cultural Dimension of Global Business*. Routledge.
- Fletcher, R. (2001). *A holistic approach to internationalization*. *International Business Review* 10: 25–49.
- Galán, J. I., González-Benito, J. (2001). *Determinant factors of foreign direct investment: Some empirical evidence*. *European Business Review*, 13, 269-278.
- Gankema H. G., Snuit H. R., Van Dijken K. A. (1997). *The internationalisation process of small and medium sized enterprises: An evaluation of the stagetheory*. In R. Donckells & A. Mitettinen (Eds.), *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millenium*,. 185-197.
- Gavėnas J., Škudienė V. (2014). *Enhancing customer loyalty in UAB “ADS Baltic”*. Gavėnas, J. *Enhancing customer loyalty in UAB “ADS Baltic”*: bachelor thesis [Manuscript]. Vilnius. ISM University of Management and economics, 2012.
- Glückler, J. (2006). *A relational assessment of international market entry in management consulting*. *Journal of Economic Geography*, 6, 369-393.
- Hodgetts R. M; Luthans F.; Doh, J. P. (2006). *International Management: Culture, Strategy, and Behaviour*. 6th Edition.
- Hollensen S. (2007). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. Pearson Education.
- Hollensen S. (2011) *Global Marketing A decision-oriented approach*. fifth edition, Pearson Education Limited, Chapter 9-12, 322-P404
- Huang L. (2000). *Choice of Market Entry Mode in Emerging Markets: Influences on Entry Strategy in China*. 2000 by the Haworth Press.
- Inkpen, A. C. (1998). *Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances*. *The Academy of Management Executive* 12.4, p. 69-80.
- „Inontenc“ projektas „ *Iėjimo į tarptautines rinkas strategijos*“ (2010). [Peržiūrėta 2016 vasario 14], adresu http://www.adam-europe.eu/prj/7176/prd/5/2/IME_LT_part3.pdf.
- Išoraitė M. (2009). *Importance of Strategic Alliances in Company's Activity*. *Intelektinė ekonomika // INTELLECTUAL ECONOMICS* No. 1(5).
- Johanson, J. and 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, 23-32.
- Kale P., Singh H. (2009). *Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?* // ARTICLE.

- Koch J. A. (2001). *Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model*. School of Business, Swinburne University of Technology, Melbourne, Victoria, Australia.
- Kogut B., Singh, H. (1988), —The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (3), 411–32.
- Kotler P., Keller K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
- Kuvykaitė R. (1997). *Tarptautinis marketingas*. Kaunas: Technologija.
- Kwon Y. C., Hu, M. Y. (1995). *Comparative analysis of export-oriented and foreign production oriented firms' foreign market entry decisions*. *Management International Review*, 35, 325-336.
- Langvinienė N., Sekliuckienė, J., Vengrauskas (2010). *Tarptautinis verslas*. Kaunas „Technologija“.
- Lasserre P. (2007). *Global Strategic Management*. Houdmills: Palgrave.
- Laufs K., Schwens C. (2014). *Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda*. *International Business Review*, 24-29.
- Levickaitė R., Reimeris R. (2010). *Franšizės suvokiamos vertės formavimas: teorinės įžvalgos*. Verslas: Teorija ir praktika Business: Theory and Practice.
- Lietuvos bankas. *Euro įvedimo poveikio šalies ekonomikai kiekybinio vertinimo apžvalga*. [Peržiūrėta 2015, lapkričio 13], adresu https://www.lb.lt/euro_ivedimo_poveikio_salies_ekonomikai_kiekybinio_vertinimo_apzvalga.
- Lietuvos Ekonominės plėtros Agentūra. *Eksportuotojo vadovas*. [Peržiūrėta 2015, gruodžio 15], adresu http://www.lepa.lt/files/File/.../eksportuotojo%20vadovas_2008.pdf.
- Lietuvos statistikos departamentas. [Žiūrėta: 2016 10 02]. Prieiga internete: <http://osp.stat.gov.lt/home>.
- Lietuvos statistikos departamentas. *Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius 2 redakcija (EVRK 2 red.)*. [Žiūrėta: 2016 03 07]. Prieiga internete: http://web.stat.gov.lt/uploads/klasifik/EVRK/EVRK2red_lt.htm.
- LR Civilinis Kodeksas*. VŽ. (2000). Nr.74-2262. Aktuali redakcija nuo 2006 10 17.
- Madhok, A. (1997). *Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm*. *Strategic Management Journal*, 18, 39-61.
- Melin, L. (1992). *Internationalization as a strategy process*. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- Millington A.I., Bayliss, B.T. (1990). *The process of internationalisation: UK companies in the EC*. *Management International Review*, Vol. 30 No. 2, pp. 151-61.

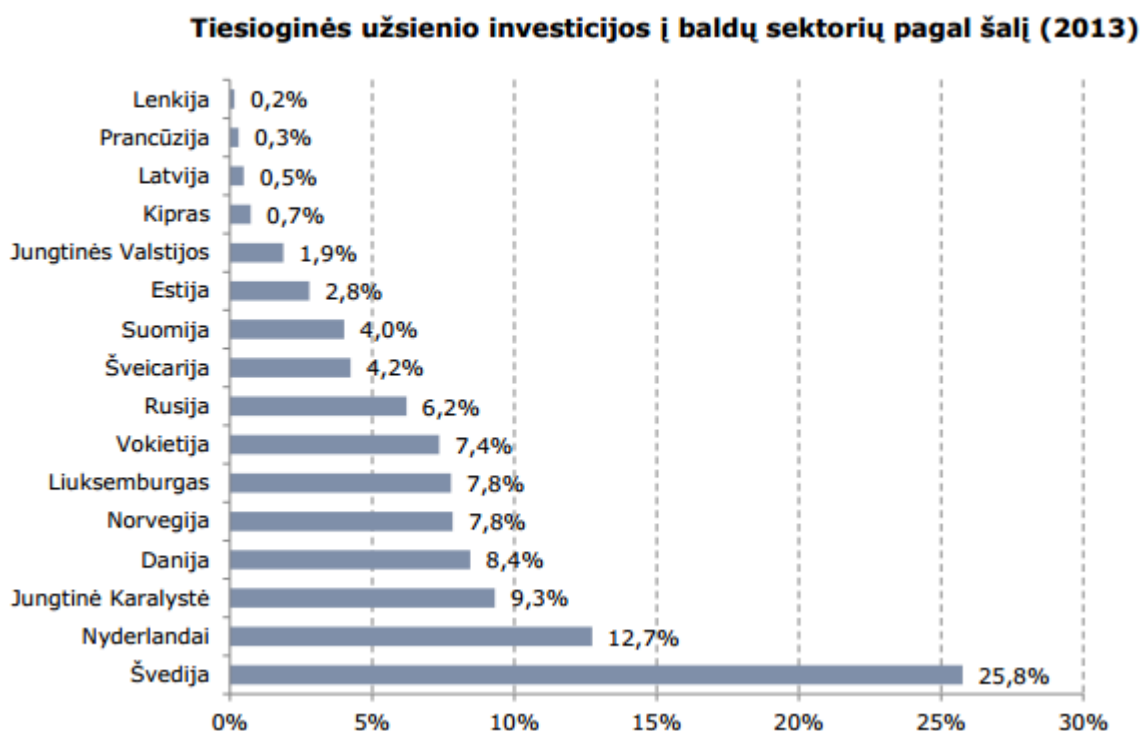
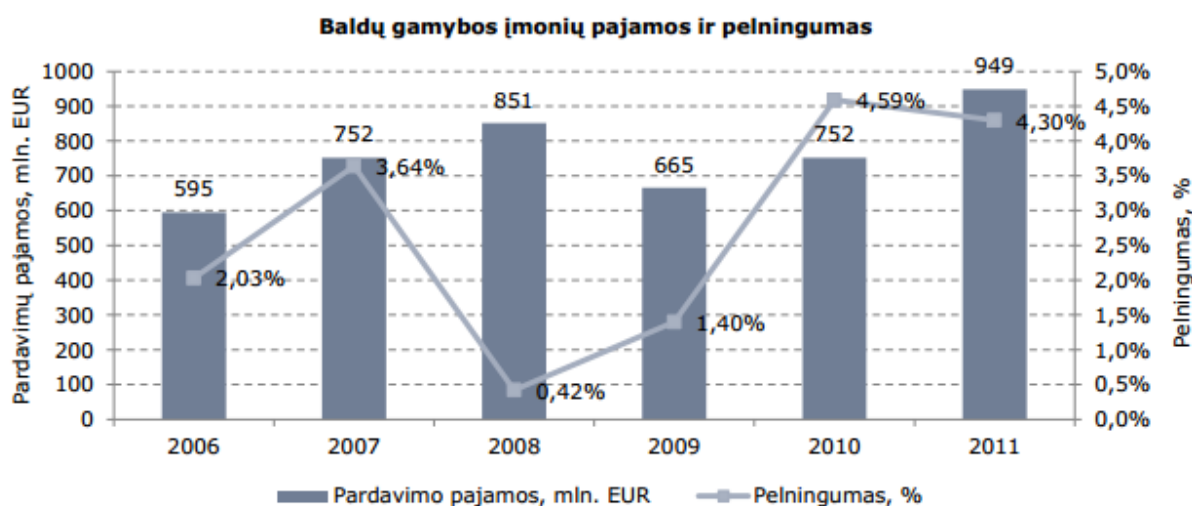
- Morschett D., Klein S. H., Swoboda B. (2009). *Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?* University of Fribourg, Boulevard de Pérolles 90, CH-1700 Fribourg, Switzerland.
- Mort G. S., Weerawardena J. (2006). *Networking capability and international entrepreneurship. How networks function in Australian born global firms.* International Marketing Review, 23, 549-572.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., Silverman, B. S. (1996). *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer.* Strategic Management Journal 17: 77–93.
- Musso, F. (2012). *The influence of entry mode decisions on international marketing policies. A framework.* EIRP Proceedings, 7.
- Nako G., Brouthers K. D. (2002). *Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe Entrepreneurship.* Theory and Practice, Fall, 47-63.
- Naujų užsienio rinkų paieškai ir esamų plėtrai paskirstyta 4,22 mln. eurų ES investicijų. [Peržiūrėta 2015, lapkričio 13], adresu <http://www.esinvesticijos.lt/lt/naujienos/nauju-uzsienio-rinku-paieskai-ir-esamu-pletrai-paskirstyta-422-mln-euru-es-investiciju>.
- Pan Y., Tse D. (2000). *The hierarchical model of market entry modes.* Journal of International Business Studies, 31.
- Pehrsson A. (2006). *Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets.* School of Management and Economics, Växjö University, SE-351 95 Växjö, Sweden.
- Phatak, A. V., Bhagat, R. S.; Kashlak, R. J. (2005). *International Management: Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment.* NY: McGraw-Hill.
- Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2012) *Marketingas.* Leidykla „Garnelis“.
- Ragelskaja E., Korsakienė R. (2011). *Integrucija požiūris į konkurencinį pranašumą.* Science – Future of Lithuania Nr. 3 (4): 70-75.
- Rasheed S. H. (2005). *Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment.* Journal of Small Business Management No.43(1).
- Ravelomanana F., Yan L., Mahazomanana Ch., Miarisoa L. P. (2015). *The External and Internal Factors That Influence the Choice of Foreign Entry Modes at Wuhan Iron and Steel Corporation.* Open Journal of Business and Management.
- Rialp A., Rialp J., Urbano, D, Vaillant, Y. (2005). *The born-global phenomenon: A comparative case study research.* Journal of International Entrepreneurship, 3, 133-171.
- Ripolle's M., Blesa A., Monferrer D. (2012). *Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures.* Universitat Jaume I, Department of Business Administration and Marketing, Vicente Sos Baynat, s/n. 12071 Castellón, Spain.
- Root F. (1998). *Entry Strategies for International Markets.* John Wiley & Sons.

- Sabi M (1988). *An application of the theory of foreign direct investment to multinational banking in LDCs*. Journal of International Business Studies, 19 (fall):4 33-48.
- Seifert, R. E., Machado-da-Silva, C. L. (2007). *Environment, resources and interpretation: Influences in the international strategies of the food industry in Brazil*. Brazilian Administration Review, 4(2), 40-63.
- Sekliuckienė J. (2008). *Tarptautinio verslo organizavimas*. Kaunas, „Technologija“.
- Shama A. (2000). *Determinants of Entry Strategies of U.S. Companies into Russia, the Czech Republic, Hungary, Poland, and Romania*. Thunderbird international business review.- Wiley.
- Sikorski D., Menkhoff T. (2000). *Internationalisation of Asian business*. Singapore Management Review, 22, 1-17.
- Standifer R., Bluedorn, A. (2006). *Alliance management teams and entrainment: Sharing temporal mental models*. Human Relations, 59(7), 903-927.
- Tan B., Erramilli, K. ir Liang T. W. (2001). *The influence of dissemination risks, strategic control and global management skills on firms' modal decision in host countries*. International Business Review, 10, 323–340.
- Terpstra V., Foley J., Sarathy R. (2012). *International Marketing*. Naper Press.
- Ulrich A. M. D., Hollensen S., Boyd B. (2014). *Entry Mode Strategies into the Brazil, Russia, India and China (BRIC) Markets*. Global Business Review.
- Vernon, R. (2004). *International investment and international trade in the product cycle*. In Buckley, P. J. and Ghauri, P. N. (Eds.). *The internationalization of the firm. A reader* (14-26). London: Thomson Learning. Reproduced from *The Quarterly Journal of Economics*, 1966, 80, 190-207.
- Verslo vartai. [Peržiūrėta 2015, lapkričio 16], adresu <http://www.verslovartai.lt/lt/verslo-pletra/filialu-ir-atstovybiu-steigimas/>
- Vijeikis J., Vijeikienė, B. (2003). *Tarptautinis marketingas: monografija*. Vilnius: Vilspa.
- Vijeikis J. (2011). *Verslo internacionalizavimas ir ekonominių rizikos veiksnių įtaka nacionaliniam saugumui*. Apžvalga. Vilnius, Egukologija.
- Weerawardena J., Mort G. S., Liesch P. W., Knight G. (2007). *Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective*. Journal of World Business, 42(3), 294-306.
- Zamir Z., Sahar A., Zafar F. (2014). *Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises aro und the World*. Educational Research International Vol. 3(1) Feb.

Žukauskas P. (1997). *Tarptautinio marketingo strategijų formavimo problemos skirtingose įsiskverbimo į užsienio rinkas fazėse*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai (5). Kaunas: VDU.

PRIEDAI

1 priedas. Lietuvos baldų gamybos sektoriaus rodikliai (Lietuvos statistikos departamentas).



2 priedas. Interviu klausimynas

1. Kada įkurta Jūsų įmonė?
2. Kokias veiklas vykdo Jūsų įmonė?
3. Kokią dalį Jūsų įmonės įplaukose sudaro įplaukos iš veiklos užsienio rinkose?
4. Ar vertinate savo įmonę kaip sėkmingai veikiančią ir vis dar augančią?
5. Kokiose užsienio rinkose Jūsų įmonė vykdo veiklą?
6. Kiek laiko praėjo nuo įmonės įkūrimo, kai buvo nuspręsta savo veiklą plėsti į užsienio rinkas?
7. Kokie buvo pasirinkti įėjimo į užsienio rinką būdai?
8. Kokie vidiniai veiksniai lėmė sprendimą eiti į konkrečią užsienio rinką?
9. Kaip Jūsų paminėti vidiniai veiksniai lėmė įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą?
Pakomentuokite plačiau.
10. Kokie išoriniai veiksniai lėmė sprendimą, eiti į konkrečią užsienio rinką?
11. Kaip Jūsų paminėti išoriniai veiksniai lėmė įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą?
Pakomentuokite plačiau.

3 priedas. Apklausoje dalyvavusių įmonių apibūdinimas

<i>Respondentas</i>	<i>Darbuotojų skaičius įmonėje</i>	<i>Veiklos sritis</i>	<i>Metai toje veikloje</i>	<i>Užsienio rinkos, kuriose įmonė vykdo savo veiklą</i>
Įmonės vadovas	48	Kietųjų nestandartinių baldų gamyba	20 metų	Latvija, Estija, Baltarusija, Skandinavijos šalys.
Įmonės vadovas	14	Kietųjų nestandartinių baldų gamyba	7 metai.	Didžioji Britanija.
Eksporto vadovas	24	Kietųjų nestandartinių baldų gamyba	12 metų.	Latvija, Estija, Švedija.
Įmonės vadovas	13	Kietųjų nestandartinių baldų gamyba	5 metai.	Latvija.
Įmonės vadovas	12	Kietųjų nestandartinių baldų gamyba	15 metų	Danija

4 priedas. Empirinio tyrimo instrumentas

Kodavimas.

Kategorijos:

K1 - įmonės įėjimo į užsienio rinką būdai;

K2 - įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys išoriniai veiksniai;

K3 - įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys vidiniai veiksniai.

Sub-kategorijos:

Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdai (K1):

S1 - eksportas;

S2 - nuosavos atstovybės steigimas;

S3 - įsigijimai.

Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys išoriniai veiksniai (K2):

S4- rinkos potencialas (paklausa);

S5 - konkurencijos lygis/aplinka;

S6 - užsienio šalies rizika;

S7 - kultūrinis atstumas/kultūrinė situacija;

S8 - teisinė aplinka/situacija;

S9 - politinė aplinka/situacija;

S10 - ekonominė aplinka/situacija, socialinė aplinka/situacija.

Įmonės įėjimo į užsienio rinką būdo parinkimą lemiantys vidiniai veiksniai (K3):

S11 - įmonės dydis, potencialas;

S12 - tarptautinės veiklos patirtis;

S13 - finansinis pajėgumas;

S14 - veiklos pobūdis;

S15 - įmonės politika;

S16 - strateginiai siekiai;

S17 - konkurencinis pranašumas.