



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS

Deividas Milieška

LIETUVOS PIENO SEKTORIAUS INTERNACIONALIZACIJOS
GALIMYBĖS EUROPOS SĄJUNGOS VALSTYBĖSE NARĖSE

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Rasa Daugėlienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(parašas) Doc. dr. Audronė Telešienė

(data)

**LIETUVOS PIENO SEKTORIAUS INTERNACIONALIZACIJOS
GALIMYBĖS EUROPOS SĄJUNGOS VALSTYBĖSE NARĖSE**

Baigiamasis magistro projektas

Europos integracijos studijos (621N12003)

Projektą atliko

(parašas) Deividas Milieška

(data)

Vadovas

(parašas) Doc. dr. Rasa Daugėlienė

(data)

Recenzentas

(parašas) Lekt. dr. Jurgita Barynienė

(data)

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS

.....
(Studento Vardas Pavardė)

.....
(Studijų programa, kursas)

Baigiamojo projekto „Lietuvos pieno sektoriaus internacionalizacijos galimybės Europos Sąjungos valstybėse narėse“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

.....
(Data)

.....
(Vieta)

Patvirtinu, kad mano, **Deivido Milieškos**, baigiamasis projektas tema „Lietuvos pieno sektoriaus internacionalizacijos galimybės Europos Sąjungos valstybėse narėse“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
SUMMARY	7
ĮVADAS.....	9
1. ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS TEORINIS KONTEKSTAS.....	11
1.1. Įmonių internacionalizacijos samprata ir jos raida	11
1.2. Įmonių internacionalizacijos teorijos ir jų klasifikacija.....	13
1.3. Internacionalizacijos būdai ir jų pasirinkimą lemiantys veiksniai.....	31
2. LIETUVOS PIENO SEKTORIAUS SITUACIJOS ANALIZĖ	37
2.1. Eksporto dinamika, struktūra ir kryptys	37
2.2. Veiklos rodiklių dinamika	40
3. LIETUVOS PIENO SEKTORIAUS INTERNACIONALIZACIJOS PLĖTROS GALIMYBIŲ ES VALSTYBĖSE NARĖSE TYRIMAS	42
3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas	42
3.2. Tikslinių rinkų atranka ir analizė	44
IŠVADOS.....	57
REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪRA	59
1 PRIEDAS	65

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Nr.	Pavadinimas	Psl.
1 lentelė	Internacionalizacijos sąvokų įvairovė	12
2 lentelė	Tarptautinės prekybos ir investicijų teorijos	13
3 lentelė	Pagrindiniai kintamųjų aspektai skirtinguose požiūriuose į internacionalizaciją	14
4 lentelė	Pagrindinių internacionalizacijos teorijų klasifikacija	16
5 lentelė	Veiksniai, lemiantys eksporto veiklą pagal inovacijomis pagrįstą modelį	21
6 lentelė	Pagrindinės kliūtys, su kuriomis susiduria įmonės vykdant internacionalizaciją	34
7 lentelė	Pagrindinių skverbimosi į užsienio rinkas būdų pranašumai ir trūkumai	35
8 lentelė	Pieno ir pieno produktų svoris maisto produktų ir gėrimų eksporte ir importe 2010 – 2015 m.	38
9 lentelė	10 didžiausių Lietuvos pieno sektoriaus eksporto rinkų 2010 – 2015 m.	38
10 lentelė	Pagrindinių Lietuvos pieno sektoriaus rodiklių dinamika 2010 – 2014 m.	40
11 lentelė	Tikslinių rinkų analizėje naudojami rodikliai	42
12 lentelė	Pieno produktų klasifikacija pagal kombinuotąją nomenklatūrą	43
13 lentelė	Penkios didžiausio potencialo eksporto rinkos	44
14 lentelė	Jungtinės Karalystės ekonominių ir demografinių rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.	45
15 lentelė	Pieno ir pieno produktų suvartojimas Jungtinėje Karalystėje 2010 – 2014 m.	47
16 lentelė	Belgijos ekonominių ir demografinių rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.	47
17 lentelė	Pieno ir pieno produktų suvartojimas Belgijoje 2010 – 2014 m.	49
18 lentelė	Ispanijos ekonominių ir demografinių rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.	50
19 lentelė	Pieno ir pieno produktų suvartojimas Ispanijoje 2010 – 2014 m.	52
20 lentelė	Švedijos ekonominių ir demografinių rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.	52
21 lentelė	Pieno ir pieno produktų suvartojimas Švedijoje 2010 – 2014 m.	54
22 lentelė	Graikijos ekonominių ir demografinių rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.	55
23 lentelė	ES šalių tarptautinės prekybos pieno produktais rodikliai 2010 – 2015 m.	65
1 pav.	Mikroekonominė verslo internacionalizacijos proceso ryšių triada	11
2 pav.	Įmonės internacionalizacija - laipsniškas požiūris	17
3 pav.	Pagrindinis internacionalizacijos mechanizmas – struktūros ir pokyčio aspektai	19
4 pav.	Tarptautinis produkto gyvavimo ciklo modelis	22
5 pav.	Specifiniai pranašumai reikalingi įmonių įėjimui į užsienio rinkas pagal eklektinę paradigmą	25
6 pav.	OLI modelio skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimo medis	26
7 pav.	Ryšių tinklo formos įmonės internacionalizacijos procese	28
8 pav.	Kompanijos ir rinkos internacionalizacijos sąveikos modelis	28
9 pav.	Internacionalizacijos būdai: laipsniškas ir „gimusios globalia“	30

10 pav.	Alternatyvūs internacionalizacijos motyvai	31
11 pav.	Įmonių internacionalizacijos procesus lemiantys veiksniai	33
12 pav.	Įmonių internacionalizacijos proceso etapai	36
13 pav.	Pieno ir pieno produktų eksportas, importas ir užsienio prekybos balansas 2010 – 2015 m.	37
14 pav.	Lietuvos pieno sektoriaus eksporto struktūra pagal šalių grupes 2010 – 2015 m.	39
15 pav.	Lietuvos pieno sektoriaus eksporto struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.	39
16 pav.	Tyrimo eigos schema	43
17 pav.	Jungtinės Karalystės pieno sektoriaus tarptautinės prekybos rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.	45
18 pav.	Jungtinės Karalystės pieno sektoriaus importo struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.	46
19 pav.	Jungtinės Karalystės importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų pieno produktų vidutinės kainos	46
20 pav.	Belgijos pieno sektoriaus tarptautinės prekybos rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.	48
21 pav.	Belgijos pieno sektoriaus importo struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.	48
22 pav.	Belgijos importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų pieno produktų vidutinės kainos	49
23 pav.	Ispanijos pieno sektoriaus tarptautinės prekybos rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.	50
24 pav.	Ispanijos pieno sektoriaus importo struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.	51
25 pav.	Ispanijos importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų pieno produktų vidutinės kainos	51
26 pav.	Švedijos pieno sektoriaus tarptautinės prekybos rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.	53
27 pav.	Švedijos pieno sektoriaus importo struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.	53
28 pav.	Švedijos importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų pieno produktų vidutinės kainos	54
29 pav.	Graikijos pieno sektoriaus tarptautinės prekybos rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.	55
30 pav.	Graikijos pieno sektoriaus importo struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.	56
31 pav.	Graikijos importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų pieno produktų vidutinės kainos	56

Milieška, D. *Lithuanian Milk and Dairy Products Sector Opportunities for Internationalization in the European Union Member States*: Master's thesis in European Integration Studies / supervisor assoc. prof. Rasa Daugėlienė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Institute of Europe, Kaunas University of Technology.

Key words: Internationalization, European Union, Dairy Sector, Lithuania, Opportunities, Export. Kaunas, 2016. 65 p.

SUMMARY

Today business environment is characterized by frequent and unpredictable changes, which alter the conditions of the way companies operate. International markets has become more integrated and open. Globalization in economic terms has granted companies new business opportunities, which include easier access to foreign markets, economies of scale and the use of latest management theories and technologies. However, rapid globalization has resulted in intense competition in both domestic and foreign markets. Growing integration and interdependence between countries, intensive trade, rapidly increasing flows of goods, services and capital, implementation of innovations has led to different strategies of modern enterprises. Consistent disappearance of trade barriers and improved communication technologies have abolished both cultural and physical distances therefore international markets became quickly and cheaply accessible for many companies. Due to the previously mentioned changes domestic markets has lost their importance and internationalization has become crucial factor for successful expansion or survival of many companies, regardless of their size, disposable resources or product specifics.

Traditional theories considers internationalization as a gradual and slow process, during which companies gain experience and knowledge of foreign markets and gradually increase their commitment to them. It was believed that successful internationalization can only be achieved by large, well-established and experienced companies, however, the emergence of 'born globals' has denied this belief. These firms tend to internationalize in several different markets since the establishment of them. Changes of business environment has affected not only the conditions in which companies operate, but also the pace of internationalization processes.

Both Lithuania and the EU dairy sector is characterized by a high level of internationalization. The EU is generally one of the largest milk and dairy products exporters in the world. Lithuania dairy sector is the largest food and beverages industry and accounts for nearly one third of the total sales of food and beverages. Due to weak domestic demand and declining population in Lithuania about 60 percent of produced dairy products are exported to foreign countries. Growing share of exports in total sales reflects dairy sector dependence on foreign markets.

After Russian Federation declared food import embargo on EU member countries in 2014 the situation of Lithuania dairy sector has deteriorated. Losing one of the largest export market has led to dairy products export fall by almost a third in 2015. Although Lithuania dairy exports to other foreign countries is steadily growing the share of total exports in new markets is low and the majority of production is exported to neighbor countries. This is why Lithuania has to find a way to internationalize in new markets in order to retain its strong position of dairy sector and to reduce its dependence on neighbor countries.

The aim of this work is to identify the Lithuanian dairy sector internationalization opportunities in EU member countries. According to the aim of this work the following objectives were formulated:

1. To determine how internationalization processes and forms as well as their choice and determining conditions are explained in context of modern business environment;
2. To determine Lithuania dairy sector international trade and activities tendencies during 2010 – 2015;
3. To identify five biggest potential export markets in EU and to determine their potential indicators tendencies during 2010 – 2015;
4. To provide recommendations for Lithuania dairy sector internationalization opportunities in identified EU export markets.

The first part of the work includes analysis of internationalization concept. Main theories explaining internationalization processes, different approaches and forms of internationalization are reviewed. The second part consists of an overview of the situation of Lithuania dairy sector following international trade indicators analysis and identification of main trends. The third part describes the research methodology and characteristics. Main export markets are identified and an analysis of their potential reflecting indicators is carried out. In the end of the work findings and recommendations for Lithuania dairy sector internationalization opportunities in the identified markets are provided.

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieninei verslo aplinkai būdingi dažni ir neprognozuojami pokyčiai, iš esmės keičiantys aplinką ir sąlygas, kuriomis anksčiau veikė įmonės. Pasaulio rinka tapo labiau integruota ir atviresnė. Anot Sekliuckienės (2008), tarptautinis verslas ir globalizacija glaudžiai siejasi. Globalizacija ekonomine prasme suteikė įmonėms naujų galimybių versle, kurios pasireiškė lengvesniu patekimu į tarptautines rinkas, masto ekonomija ir naujausių vadybos teorijų bei technologijų pritaikymu veikloje. Tačiau sparti globalizacija tuo pačiu lėmė ir konkurencijos intensyvėjimą tiek vidaus, tiek užsienio rinkose. Auganti ekonominė šalių tarpusavio priklausomybė ir integracija, intensyvi prekyba, sparčiai didėjantys prekių, paslaugų bei kapitalo srautai, inovacijos ir jų diegimas lėmė šiuolaikinių įmonių veiklos strategijų kaitą. Nuoseklus prekybos barjerų nykimas ir tobulesnės ryšių technologijos panaikino tiek kultūrinius, tiek fizinius atstumus, todėl tarptautinės rinkos tapo greitai ir pigiai pasiekiamos daugeliui kompanijų. Dėl šių priežasčių vidaus rinkos prarado savo svarbą, todėl norėdamos išlikti ir sėkmingai plėstis įmonės priverstos vykdyti veiklos internacionalizaciją, nepaisant jų dydžio, disponuojamų išteklių ar produktų, paslaugų specifikos.

Klasikinėse teorijose internacionalizacija laikoma ilgai trunkančiu procesu, kurio metu įmonės įgydamos patirties ir žinių apie užsienio rinkas palaipsniui didina įsipareigojimus joms. Manoma, kad sėkmingą internacionalizaciją vykdyti gali tik didelės, vidaus rinkoje įsitvirtinusios bei pakankamai patirties ir resursų turinčios įmonės, tačiau pastarąjį dešimtmetį sparčiai auga „gimusių globaliomis“ įmonių skaičius, pradedančių internacionalizaciją net keliose skirtingose rinkose nuo pat įkūrimo. Pokyčiai verslo aplinkoje paveikė ne tik sąlygas, kuriomis veikia įmonės, bet ir internacionalizacijos procesų spartą.

Tiek Lietuvos, tiek ES pieno sektorius pasižymi aukštu internacionalizacijos lygiu. ES bendrai yra viena didžiausių pieno ir jo produktų eksportuotojų pasaulyje. Lietuvoje pieno sektorius yra stambiausia maisto ir gėrimų pramonės šaka. Pieno sektorius sudaro beveik trečdalį viso maisto produktų ir gėrimų pardavimų. Dėl silpnos vietinės paklausos ir mažėjančio gyventojų skaičiaus apie 60% Lietuvoje pagamintų pieno produktų išvežama į užsienio šalis. Auganti eksporto dalis pardavimuose atspindi šio sektoriaus priklausomybę nuo užsienio rinkų.

Temos problematika. Po 2014 m. Rusijos paskelbto maisto produktų importo embargo ES valstybėms pieno sektoriaus situacija Lietuvoje suprastėjo. Praradus vieną didžiausių pieno eksporto rinkų pieno produktų eksportas 2015 m. krito beveik trečdaliu. Nors Lietuvos pieno produktų eksporto apimtys į kitas užsienio šalis stabiliai auga, kol kas naujų rinkų dalis eksporte maža, o didžioji dalis produkcijos išvežama į kaimynines valstybes. Pagrindinė darbo problema formuluojama tokiu klausimu: kuriose ES valstybėse narėse Lietuvos pieno sektorius turi daugiausiai galimybių vykdyti internacionalizacijos plėtrą?

Darbo objektas – Lietuvos pieno sektoriaus internacionalizacija ES valstybėse narėse.

Darbo tikslas – identifikuoti Lietuvos pieno sektoriaus įmonių internacionalizacijos plėtros galimybes ES valstybėse narėse.

Pagal iškeltą darbo tikslą suformuluoti tokie pagrindiniai uždaviniai:

- 1) nustatyti kaip aiškinami įmonės internacionalizacijos procesai ir formos bei jų pasirinkimą lemiančios sąlygos šiuolaikinėje verslo aplinkoje;
- 2) nustatyti Lietuvos pieno sektoriaus tarptautinės prekybos ir veiklos tendencijas 2010 – 2015 m. laikotarpiu;
- 3) atrinkti penkias tikslines ES šalis ir nustatyti jų potencialą charakterizuojančių rodiklių tendencijas 2010 – 2015 m. laikotarpiu;
- 4) pateikti rekomendacijas Lietuvos pieno sektoriaus internacionalizacijos plėtrai tikslinėse ES valstybėse.

Darbo struktūra. *Pirmojoje darbo dalyje* atlikta įmonių internacionalizacijos sąvokų analizė. Apžvelgiamos pagrindinės teorijos aiškinančios internacionalizacijos procesus, išskiriami skirtingi požiūriai į internacionalizaciją ir nustatomi jų skirtumai. Taip pat išskiriamos pagrindinės skverbimosi į užsienio rinkas formos bei jų savybės. *Antrojoje darbo dalyje* apžvelgiama Lietuvos pieno sektoriaus situacija, atlikus tarptautinės prekybos rodiklių analizę nustatytos pieno sektoriaus tendencijos. *Trečiojoje darbo dalyje* aprašoma atliekamo tyrimo metodika ir charakteristikos. Identifikuojamos pagrindinės eksporto rinkos bei analizuojami jų potencialą atspindintys rodikliai. Darbo gale remiantis gautais rezultatais pateikiamos išvados ir rekomendacijos Lietuvos pieno sektoriaus internacionalizacijos galimybių išnaudojimui identifikuotose rinkose.

Darbo metodika: sisteminė, lyginamoji ir apibendrinamoji mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų lyginamoji analizė.

1. ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS TEORINIS KONTEKSTAS

Šioje darbo dalyje, remiantis mokslinės literatūros analize, apibrėžiama įmonių internacionalizacijos koncepcija, išskiriami veiksniai, lemiantys internacionalizacijos proceso eigą ir formas šiuolaikinėje verslo aplinkoje.

1.1. Įmonių internacionalizacijos samprata ir jos raida

Nors per pastaruosius keturis dešimtmečius internacionalizacija buvo dažnas ekonominių ir socialinių tyrimų objektas, o įvairūs mokslininkai pateikė daugybę skirtingų interpretacijų, iki šiol nėra vieno visuotinai pripažinto jos apibrėžimo (Osei-Bonsu, 2016). Internacionalizacijos sąvokos kompleksiskumą ir daugiareikšmiškumą lemia tai, kad pats reiškinys ir procesai susiję su juo gali būti nagrinėjami įvairiausiuose kontekstuose, skirtingais aspektais ar net lygiais (makro, mezo ir mikro) (Sousa ir Lemos, 2009; Wach, 2014). Net mikro (įmonės) lygyje internacionalizacija gali turėti daugiau nei vieną reikšmę (žr. 1 paveikslą). Internacionalizacija plačiąja prasme traktuojama kaip bet kurio verslo subjekto veikla, susijusi su visų lygių ir laipsnių internacionalizacijos operacijomis, o siauroji prasmė apima pavienius tarptautinius sandorius vykdomus trumpu nuotoliu, dažniausiai kaimyninėse šalyse (Daszkiewicz ir Wach, 2012). Todėl universalus apibrėžimo pateikimas būtų ne tik beprasmiškas, bet ir neįmanomas dėl nuolat kintančios verslo aplinkos, globalizacijos poveikio (Stremtam, Mihalache ir Pioras 2009; Agndal ir Axelsson, 2011; Narayanan, 2015).



1 pav. Mikroekonominė verslo internacionalizacijos proceso ryšių triada (Daszkiewicz, Wach, 2012)

Sekliuckienė (2008) pateikia kitokį internacionalizacijos interpretacijų variantą. Autorė internacionalizaciją plačiąja prasme apibūdina kaip „įvairių ekonominės veiklos sričių ir jas organizuojančių struktūrų jungimąsi, susipynimą regioniniu ar globaliu mastu“, o siauroji prasmė išreiškiama „įmonės turimų žinių: technologijų, produkcijos, marketingo, perkėlimu už šalies ribų“ (p. 40). Žukauskas (2006) patvirtina sąvokos daugiareikšmiškumą teigdamas, kad internacionalizacija suvokiama ne tik kaip eksporto politikos ir išorinių veiksnių visuma, bet ir kaip veiklos etapų užsienio rinkose seka.

Didžiojoje dalyje ankstyvosios mokslinės literatūros internacionalizacija buvo aiškinama kaip procesas, apimantis keletą pavienių etapų, kurių pagrindu įmonės palaipsniui įsitraukia į eksportą ir kitas

tarptautinio verslo formas (Bell, Crick ir Young, 2004; Amdam, 2009; Scott-Kennel, 2013). Vykdydamos tokią veiklą, jos skiria daugiau išteklių užsienio rinkoms ir tikslinėms geografiškai nutolusioms šalims. Daroma prielaida, kad prieš pradėdant operacijas užsienio rinkose įmonės privalo turėti stiprią poziciją vietinėje šalyje (Bhardwaj, Eickman ir Runyan, 2011). Figueroa, Osuna ir Reynoso (2014) internacionalizuota kompanija laiko tokią, kurios bent viena vertės grandinę sudaranti operacija vykdoma svetimose šalyse. Korsakienė (2012) teigia, jog internacionalizacija vyksta užmezgant ryšius su partneriais užsienio rinkose, stiprinant pasitikėjimą esamuose ryšių tinkluose ir integruojant įmonės poziciją kitų šalių ryšių tinkluose. Hermannsdottir (2008) įmonės internacionalizacijos koncepciją sieja su jos tarptautinės veiklos vystymu konkrečiame laikotarpyje. Sprendimų priėmimo procesas, lemiantis įmonės internacionalizaciją, siejamas su rinkos pasirinkimu, laiku ir įėjimo į ją būdu. Tuo tarpu Hollensen (2007) išskiria vidinės (angl. *inward*) ir išorinės (angl. *outward*) internacionalizacijos tipus. Vidinė apima prekių, paslaugų, žinių ir technologijų importo operacijas, o išorinę bendrai sudaro eksporto veikla, t. y.: skverbimasis į užsienio rinkas, rinkodara.

1 lentelėje pateikiamos nagrinėtos mokslinės literatūros autorių interpretacijų variacijos. Matoma, jog bėgant metams internacionalizacijos kaip reiškinių supratimas kito nežymiai.

1 lentelė. Internacionalizacijos sąvokų įvairovė (sudaryta autoriaus)

Autorius	Internacionalizacijos apibrėžimas
Johanson ir Vahlne (1977)	"Procesas, kurio metu įmonės palaipsniui didina tarptautinius įsipareigojimus"
Welch ir Loustarinen (1988)	"Procesas, kurio metu didinamas dalyvavimas tarptautinėse operacijose"
Beamish (1990)	"Procesas, kurio metu įmonės labiau supranta tiesioginių ir netiesioginių tarptautinių sandorių poveikį jų ateičiai bei sukuria ir vykdo sandorius su firmomis užsienio šalyse"
Zweig (2002)	"Prekių, paslaugų ir žmonių kertančių valstybės sienas srautų intensyvėjimas, didinantis tarptautinių sandorių dalį lyginant su vidaus bei tuo pačiu mažinantis tokių srautų reguliavimo lygį"
Hollensen (2007)	"Verslo operacijų vykdymas daugelyje pasaulio šalių, bet dažnai apsiribojant konkrečiu regionu"
Sekliuckienė (2008)	"Sėkmingas kompanijos tarptautinės veiklos plėtojimas, geografinių rinkų, produktų, paslaugų ir veiklos operacijų plėtra, taip pat valdymo filosofijos ir organizacinio elgesio pokyčiai"
Vabinskaitė (2009)	"Sudėtingas ir daugiadimensinis procesas, apibūdinantis vis didėjantį firmos geografinį mastą, įsitraukimą į užsienio šalių veiklą"
Figueroa, Osuna ir Reynoso (2014)	"Procesas, kurio metu auga įmonės įsipareigojimai užsienio rinkoms, o jos teikiamos paslaugos, produktai ar turimi ištekliai perkeliama už namų šalies sienų"

Apibendrinant galima teigti, jog internacionalizacija bendrai aiškinama kaip ekonominio subjekto nenutrūkstama komercinė veikla už nacionalinių ribų, siekiant tarptautinės plėtros, konkurencinių pranašumų ar išlikimo rinkoje.

1.2. Įmonių internacionalizacijos teorijos ir jų klasifikacija

Nors internacionalizacija kaip ir tarptautinis verslas yra senai vykstantis reiškinys, aktualiu moksliniu tyrimų objektu ji tapo tik XX a. aštuntajame dešimtmetyje. Prieš pradėdant nagrinėti esamas internacionalizacijos teorijas būtina trumpai apžvelgti pagrindines tarptautinės prekybos ir investicijų teorijas, kurios turėjo svarios įtakos internacionalizacijos sampratos ir ją aiškinančių teorijų formavimuisi (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Tarptautinės prekybos ir investicijų teorijos (sudaryta pagal Žukauskas, 2006; Sekliuckienė ir Repečkienė, 2014; Batalla, 2014; Wach, 2014)

Teorija	Teiginys	Pradininkas
<i>Tarptautinės prekybos</i>		
Absoliučiojo pranašumo	Šalys specializuojasi tokių produktų gamyboje, kurioje turi natūralų ar įgytą pranašumą, todėl gamina daug efektyviau nei kitos.	A. Smith
Lyginamojo pranašumo	Šalys prekiauja dėl to, kad specializuojasi gaminti prekes, kurių gamybos sąnaudos yra mažesnės negu kitose šalyse.	D. Ricardo
Hekšerio-Ochlino	Dėl nevienodų gamybos veiksnių pasiūlos šalys specializuojasi produktų, kurių gamyboje naudojama daug perteklinių veiksnių, eksporte ir importuoja prekes, kurių gamyboje vartojama daug šalyje trūkstamų išteklių.	E. Hecksher ir B. Ohlin
Tautų konkurencinio pranašumo teorija	Šalių konkurencingumą tarptautinėse rinkose lemia šeši kintamieji ir jų sinergija: paklausos ir veiksnių sąlygos, įmonės strategija, struktūra ir konkurencija, susijusi ir palaikanti pramonę, vyriausybės politika, atsitiktinės galimybės ir sėkmė.	M. E. Porter
<i>Tarptautinės investicijų</i>		
Monopolinio pranašumo	Dėl žemesnių gamybos kaštų, didesnių realizavimo garantijų ir stabilaus pelno dažniau investuojama į oligopolines šakas ar kompanijas.	S. Hymer
Sekimo paskui lyderį	Stambiai kompanijai (oligopolio lyderei) įsiskverbus į naują rinką, kitos tos pačios šakos įmonės seka paskui, kad išsaugotų savo eksporto rinkas.	F. Knickerbocker
Išteklių įsisavinimo	Kompanija, turinti produkto pranašumą, sąlygotą inovacinių veiksnių, įsisavins ir panaudos šiuos veiksnius kitose šalyse, o ne pardavinės juos atviroje pasaulio rinkoje (licencijų forma).	P. J. Buckley ir M. Casson
Rizikos mažinimo	Tarptautinių investicijų diversifikavimas skirtinguose pasaulio regionuose užtikrina mažesnę riziką laipsnį ir stabilų pelną.	W. P. Lloyd ir A. M. Rugman

Hermansdottir (2008) ir Osei-Bonsu (2016) teigia, kad visa literatūra, susijusi su įmonių internacionalizacijos procesu, gali būti išskaidoma į du pagrindinius požiūrius: **ekonominį** ir **biheivioristinį**. Abu požiūriai numato, kad internacionalizacijai įtakos turi tiek išoriniai, tiek vidiniai kintamieji. 3 lentelėje nurodyti pagrindiniai išoriniai ir vidiniai kintamieji, išskiriami šiuose požiūriuose.

3 lentelė. Pagrindiniai kintamųjų aspektai skirtinguose požiūriuose į internacionalizaciją (Hermannsdottir, 2008)

Pagrindiniai kintamieji, lemiantys internacionalizacijos procesą	Ekonominis požiūris	Bihevioristinis požiūris
Vidiniai kintamieji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuosavybės privalumai ▪ Numanomos žinios ▪ Produkto savybės ▪ Komunikavimo įgūdžiai 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Praktinės žinios ▪ Mokymasis
Išoriniai kintamieji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vietovės privalumai ▪ Lyginamieji pranašumai ▪ Pramonės savybės ▪ Nepastovumas ▪ Vyriausybės intervencijos ▪ Oportunizmas¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Psichologinis atstumas ▪ Geografinis atstumas ▪ Kultūriniai skirtumai ▪ Organizaciniai tinklai

Ekonominis požiūris yra orientuotas į įmonę ir aplinką, kurioje ji veikia. Pagrindinė šio modelio prielaida – įmonės racionaliai nusprendžia kur investuos. Sprendimų priėmėjas turi prieigą prie visos informacijos, yra racionalus ir pasirenka optimalų sprendimą. Hermannsdottir (2008) pabrėžia, kad šis požiūris iš esmės yra statinis, t. y. įmonės užsienio plėtra tiriama kaip nekintančių sprendimų serija, kurioje individualūs investavimo sprendimai traktuojami kaip atskiri reiškiniai, lemiami efektyvumo ir santykinų kaštų bei naudos sumetimų. Šiuo atveju pagrindinis užsienio investicijų į tam tikrą vietovę tikslas – pelningumas, tačiau jis gali būti siejamas ir su antriniais tikslais, tokiais kaip turto paieška ar apsauga. Ekonominės teorijos prognozuoja jog įmonė investuos į vietovę, kuri leis jai minimizuoti veiklos kaštus (Hermannsdottir, 2008). Darbo sąnaudų skirtumai, transporto išlaidos, tarifinių ir netarifinių barjerų egzistavimas bei vyriausybės politika paprastai laikomi svarbiais veiksniais, lemiančiais vietos pasirinkimą. Taip pat prie kaštų komponentų priskiriamas patirties rinkoje trūkumas, kadangi užsienio operacijų kontrolė reikalauja daugiau išlaidų, kai įmonė turi mažai patirties pasirinktoje užsienio rinkoje.

Glückler (2006) pažymi jog internacionalizacijos proceso metu įmonės identifikuoja savo konkurencinius pranašumus ir tuomet ieško specifinių vietovės privalumų rinkoje, kuri suteikia geriausias gamybos ir pardavimų sąlygas. Taigi, potencialios rinkos yra sistemingai tikrinamos, lyginamos ir vertinamos efektyvumo didinimo aspektu. Didžiausias dėmesys pasirenkant įėjimo į rinką būdai skiriamas kaštų ir rizikos mažinimui (Hermannsdottir, 2008). Ekonominio požiūrio teorijose teigiama, kad įmonės linkusios laipsniškai pereiti nuo pigių, mažos rizikos strategijų, pavyzdžiui, eksporto, prie brangesnių, didesnės rizikos strategijų, tokių kaip visiškai priklausomo gamybos filialo įsteigimas užsienio rinkoje. Žinomiausiomis šio požiūrio teorijomis laikomos: eklektinė paradigma (dar

¹ *Oportunizmas* – taktika ir politika, kuria siekiama didžiausios naudos iš aplinkybių, nepaisant savo principų.

vardinama OLI modeliu (angl. *Ownership-Location-Internationalization*)), produkto gyvavimo ciklo teorija, sandorių sąnaudų teorija (angl. *Transaction Cost Approach*).

Bihevioristiniu požiūriu paremtos teorijos ir modeliai laiko individo mokymąsi bei aukščiausio lygio vadovus svarbiais veiksniais norint suprasti įmonės tarptautinę veiklą (Hermannsdottir, 2008). Šiuo požiūriu didžiausias dėmesys skiriamas tarptautinės patirties poveikiui internacionalizacijos veiklos tempui ir kryptčiai. Svarbiu tyrimu objektu tampa organizacinių žinių, patirties vaidmuo internacionalizacijos procese. Internacionalizacija vertinama kaip žingsnių seka, kurios metu įmonės investuodamos į užsienio rinkas bei vykdydamos praktinę veiklą palaipsniui įgyja patirties ir žinių apie jas (Osei-Bonsu, 2016). Todėl reikšmingą vaidmenį sprendimų priėmimo procese turi žinios apie užsienio rinkas, jų suvokimas, sprendimų priėmėjų nuomonės, įsitikinimai ir požiūriai, gimę iš sukauptos patirties ar jos trūkumo. Žymiausiomis bihevioristinio požiūrio teorijomis laikomos: internacionalizacijos proceso modelis (kitai vadinamas Uppsala internacionalizacijos modeliu), inovacijomis pagrįstas internacionalizacijos modelis ir ryšių tinklo teorija (angl. *Network Approach*).

Fonfara (2011) nustatė tris alternatyvių charakteristikų poras, aiškinančias įmonės elgesį internacionalizacijos proceso metu. Žemiau pateikiamos autoriaus nurodytos charakteristikos ir jų aiškinimas:

- formalus/spontaniškas internacionalizacijos pobūdis;
- atviras/uždaras kooperavimas internacionalizacijos proceso metu;
- aktyvus/pasyvus įmonės vaidmuo kuriant ryšių tinklą internacionalizacijos eigoje.

Formalus internacionalizacijos pobūdis nurodo, kad pats procesas yra parengtas ir pripažintas kaip įmonės strateginio plano dalis. Sprendimai priimami remiantis atliktais užsienio rinkų tyrimais bei analizėmis, nagrinėjančiomis jų specifiką. Atvirkščiai, spontaniškas pobūdis reiškia, kad internacionalizacija priklauso nuo atsitiktinių sprendimų, sąlygojamų vadovų temperamento, polinkio rizikuoti, simpatijos užsienio šalims, asmeninių kontaktų ir t.t. Atviras kooperavimas išreiškia įmonės polinkį į bendradarbiavimą su išorės partneriais ir yra laikomas esminiu elementu internacionalizacijos procese. Kita vertus, uždaras kooperavimas suprantamas kaip savarankiškas įmonės veikimas. Įmonė pradeda bendradarbiauti su išorės subjektais tik dėl labai svarbių ir pateisinamų priežasčių (pavyzdžiui, kompetencijos stokos). Būdamas aktyvi įmonė sąmoningai ir tikslingai ieško bei pasirenka partnerius resursų sutelkimui, kad įgytų konkurencinį pranašumą. Pasyvus įmonės vaidmuo kuriant ryšių tinklus aiškinamas kaip nuolatinės sąveikos tarp tam tikro tinklo narių rezultatas. Toks tinklas sukuriamas nepriklausomai nuo jo narių valios ar ketinimų.

Remdamasis šiomis charakteristikomis Fonfara (2011) pateikia keturis įmonių elgesio tipus internacionalizacijos procese:

- A. aktyvus** – sukuria platų oficialių ryšių ir kooperacijos su tarptautinėje aplinkoje veikiančiais subjektais tinklą;

- B. nuolankus** – atvirai ir noriai įsitraukia į ryšių su tarptautinėje aplinkoje veikiančiais subjektais tinklą;
- C. nepriklausomas** – bando išvengti prisijungimo prie ryšių tinklo ir sąmoningai mažina formalius kontaktus, priklausomybę nuo tarptautinių verslo subjektų, stengiasi savarankiškai vykdyti kiek įmanoma daugiau skirtingų veiklos sričių;
- D. nepatiklus realistas** – supranta ryšių su tarptautiniais verslo subjektais neišvengiamybę, bet bando sumažinti jų apimtį iki minimumo, dėl savo kompetencijos dažnai priverstas pasiduoti „tinklo galiai“, ypač dėl įgyjamos patirties bei išteklių.

Reynoso ir Figueroa (2010) požiūriu internacionalizacijos teorijas galima klasifikuoti remiantis internacionalizacijos proceso aiškinimu (žr. 4 lentelę). Sekliuckienė (2008) siūlo egzistuojančias teorijas priskirti tradicinėms, mokslininkų pripažintoms, ir naujoms, neseniai sukurtoms ir pasiūlytomis, tačiau keliančioms daug diskusijų tyrėjų tarpe. Apibendrinant nagrinėtą mokslinę literatūrą ir tyrėjų nuomones dažniausiai internacionalizaciją aiškinančios teorijos priskiriamos keturioms kategorijoms (Ruzzier, Hisrich ir Antoncic, 2006; Lin, 2010; Kuada, 2016):

- 1) proceso arba stadijų (angl. *Stages*);
- 2) tinklo požiūrio (angl. *Network Approach*);
- 3) ištekliais pagrįsto požiūrio (angl. *Resource-based view*);
- 4) tarptautinės antreprenerystės (angl. *International Entrepreneurship*).

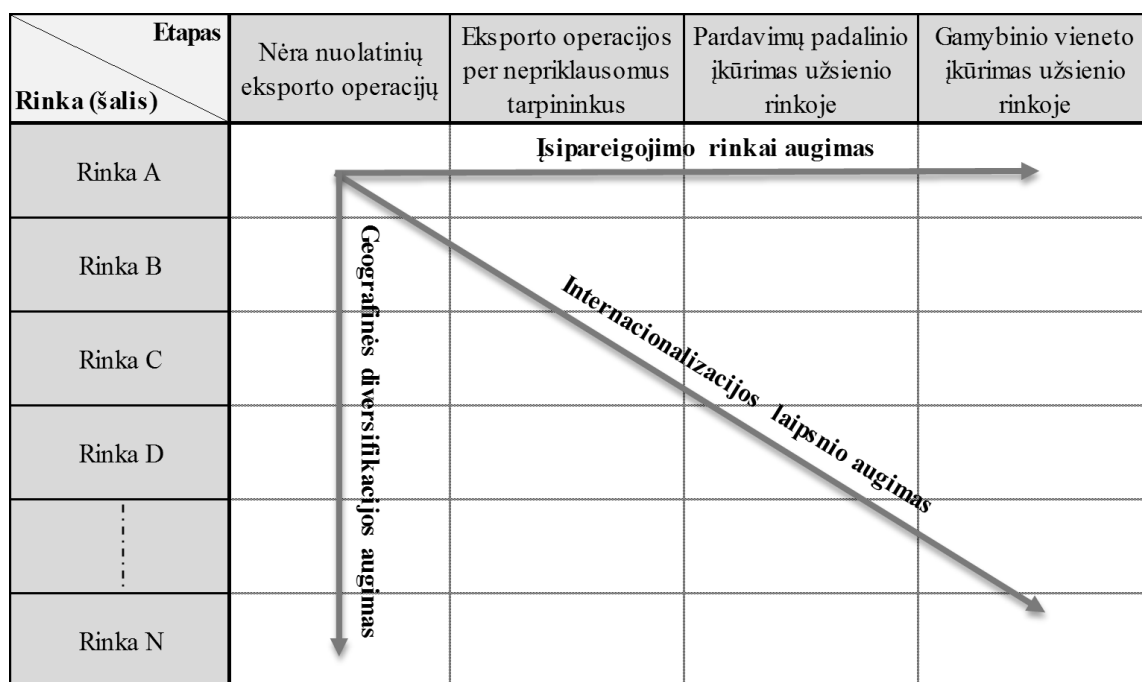
4 lentelė. Pagrindinių internacionalizacijos teorijų klasifikacija (Reynoso ir Figueroa, 2010)

Perspektyva	Apibūdinimas	Teorija
Ekonominė	Internationalizacija apibūdinama kaip reiškinys grynai besiremiantis sąnaudomis ir ekonominiais privalumais.	Monopolinio pranašumo teorija (Hymer), Išteklių įsisavinimo teorija (Buckley, Casson), Eklektinė paradigma (Dunning), Organizacinių gebėjimų teorija (Madhok)
Nuosekli	Internationalizacija suvokiama kaip augančio įsipareigojimo procesas, paremtas mokymusi, žinių kaupimu ir išteklių investavimo į išorines rinkas augimu.	Uppsala modelis (Johanson, Wiedersheim-Paul), Produktų gyvavimo ciklo teorija (Vernon), Inovacijomis pagrįstas modelis (Bilkey, Tesar), Ryšių tinklo teorija (Johanson, Mattson)
Pagreitinta	Aukšta galimybė, kad įmonės eksportas sudarys didžiulę dalį jos pardavimų, nepaisant fakto, kad įmonė neseniai įkurta.	"Gimusių globaliomis" įmonių teorija (Knight, Cavusgil; Oviatt, McDougall)

Toliau apžvelgiamos pagrindinės internacionalizaciją aiškinančios teorijos ir modeliai, jų raida.

Uppsala internacionalizacijos modelis. 1977 m. Švedijos Uppsala universiteto mokslininkai J. Johanson ir J. Vahlne, išstudijavę Švedijos gamybinių įmonių internacionalizacijos procesus, pristatė teoriją, aiškinančią įmonių tarptautinės plėtros procesą bėgant laikui (Andersen, Ahmad ir Chan, 2014). Šie mokslininkai internacionalizaciją laiko laipsnišku procesu, kurio metu įgyjamos, integruojamos ir panaudojamos žinios apie tarptautines operacijas (Pereira, Fernandes ir Diz, 2009; Lin, 2010). Teorija susieja asmenų, priimančių sprendimus kompanijose, turimas žinias su įmonės įsipareigojimo lygiu užsienio rinkai. Pagrindė prielaida – kompanijos turinčios menkas žinias apie tam tikrą užsienio rinką renkasi žemą įsipareigojimą laipsnį ir toje rinkoje veiklą pradeda nuo eksporto operacijų (Johanson ir Vahlne, 2009). Praėjus tam tikram laikotarpiui įmonė įgyja patirties ir žinių apie tą rinką, o tai, savo ruožtu, lemia pasiryžimą investuoti papildomai (Morschett, Schramm-Klein ir Zentes, 2010).

Teigiama, kad internacionalizacija vyksta nuosekliais etapais, kurių kiekvienas nurodo vis aukštesnį įmonės internacionalizacijos ir įsipareigojimo laipsnį užsienio rinkai (Parmentola, 2010). Firmos veikla užsienio rinkose plėtojama pagal tam tikrą verslo įsteigimo grandinę, kurios visos stadijos paeiliui pavaizduotos 2 paveiksle (Vabinskaitė, 2009).



2 pav. Įmonės internacionalizacija - laipsniškas požiūris (Hollensen, 2007)

Pradžioje įmonės į užsienio rinkas skverbiasi naudojant mažai kontrolės reikalaujančius būdus (netiesioginis eksportas) ir tik po kurio laiko pereina prie aukštos kontrolės režimų (tiesioginis eksportas ir visiškos nuosavybės filialai) (Andersen et al., 2014). Šiuo požiūriu perėjimo laikas nuo eksporto iki dukterinių bendrovių steigimo užsienyje yra dalinai priklausomas nuo įmonės konkurencinių pranašumų (Pereira et al., 2009).

Tarptautinė veikla reikalauja tiek bendro pobūdžio, tiek specifinių žinių apie rinkas. Teorijoje aiškinama, kad specifinės žinios (verslo klimatas, individualių klientų įmonių ir personalo savybės) įgyjamos, iš esmės, veikiant rinkose bei kaupiant patirtį, o bendrosios veiklos žinios (rinkodaros metodai, vartotojų bruožai, nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos) gali būti perkeltos tarp šalių (Danciu, 2012). Pastarosios palengvina geografinę diversifikaciją. Žinios sukuria galimybes verslui bei tampa postūmiu internacionalizacijai, tačiau visa tai – lėtas procesas. Teorijoje žinios siejamos su įmonių žmogiškaisiais ištekliais. Atitinkamai geresnis rinkos išmanymas lemia vertingesnius išteklius, mažesnę riziką ir stipresnę įsipareigojimą tai rinkai (Hollensen, 2007; Sekliuckienė, 2008; Danciu 2012).

Firmai skverbiantis į naujas rinkas auga geografinė diversifikacija (žr. 2 paveikslą), o tuo pačiu didėja ir psichologinis atstumas. Psichologinis atstumas apibrėžiamas kaip kalbos, kultūros ir politikos sistemų skirtumai, apsunkinantys informacijos srautą tarp įmonės ir rinkos (Hollensen, 2007). Kadangi firmos siekia minimalaus veiklos neapibrėžtumo ir rizikos internacionalizacijos procesai pradedami tiek psichologiškai, tiek geografiškai artimiausiose šalyse (Morschett et al., 2010; Daszkiewicz ir Wach, 2012). Kad sumažintu neapibrėžtumą ir išnaudotu visas rinkos galimybes firmos turi įgyti žinių per asmeninę patirtį konkrečioje rinkoje. Tokios patirtinės žinios leidžia joms prisiimti didesnę išteklių įsipareigojimo riziką (Andersen et al., 2014). Dėl to įmonės gali skverbtis į rinkas su didesniu psichologiniu ir geografiniu atstumu.

Kompanijos įsipareigojimo, geografinės diversifikacijos ir laiko derinys leidžia išskirti tris skirtingus internacionalizacijos reorganizavimo tipus (Danciu, 2012):

- „*Pirmasis išsikėlimas*“, kai kompanija pasinaudoja savo specifiniais pranašumais, kylančiais iš gebėjimų ir kompetencijų, leidžiančių sėkmingai veikti namų rinkoje. Tokie pranašumai gali būti technologiniai, rinkodaros ar finansiniai;
- „*Tapimas daugianacionaline*“, jei bendrovė pasinaudoja veiklos perkėlimo pranašumais po gamybinių ir pardavimų pajėgumų perkėlimo į įvairias rinkas. Bendrovė tampa tarptautine, nes pritaiko strategiją ir veiklos būdus remdamasi kiekvienos rinkos ypatybėmis;
- „*Globalizacija*“, kai įmonė turi ir naudojami globaliais pranašumais, kylančiais iš globalios strategijos.

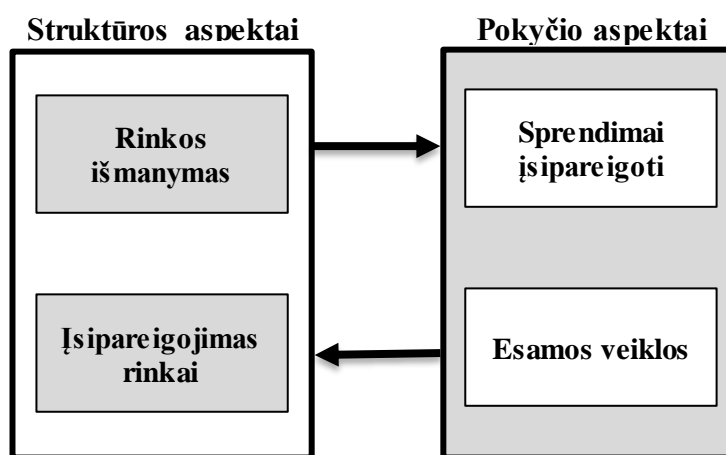
Kaip nurodyta 3 paveiksle, Uppsala modelis remiasi dviem svarbiais aspektais. **Struktūros aspektą** apima rinkos išmanymas ir resursų įsipareigojimas užsienio rinkoms. Rinkos išmanymas dar skirstomas į dalykines žinias, kurias galima išmokti, ir patirtines, įgyjamas tik per asmeninę patirtį. Autoriai pastarąsias laiko svarbesnėmis, nes jos sunkiau įgyjamos (Daszkiewicz ir Wach, 2012).

„Įsipareigojimo rinkai“ koncepcija apima dvi dedamąsias: išteklių mastą ir įsipareigojimo laipsnį. Išteklių mastą apibūdina rinkai tenkančių investicijų kiekiai (rinkodarai, organizacijai, personalui ir pan.), o įsipareigojimo laipsnis siejamas su sunkumu rasti alternatyvų išteklių panaudojimą, perkėlimą į

kitą rinką (Hollensen, 2007; Sekliuckienė, 2008). Įsipareigojimas rinkai gali mažėti ar net nutrūkti, jei veikla neteikia daug vilčių. Internacionalizacijos procesas tęsis, kol rezultatai ir ateities perspektyvos bus tenkinantys (Daszkiewicz ir Wach, 2012).

Pokyčio aspektą apima sprendimai skirti išteklius užsienio rinkoms ir esama veikla. Sprendimai priimami atsižvelgiant į egzistuojančias grėsmes ir galimybes rinkoje, kurių suvokimas priklauso nuo firmos patirties (Andersen et al., 2014). Teigiama, kad esama veikla yra pagrindinis patirties šaltinis. Įėjimo į naują rinką metu įmonė gali būti visiškai be patirties. Ji įgyjama lėto mokymosi proceso, susijusio su vykdomomis veiklomis, metu. Dėl šios priežasties internacionalizacijos procesas – ilgai trunkantis (Daszkiewicz ir Wach, 2012). Tyrimais nustatyta, kad žinių galima įgyti imituojant mokymąsi, t. y. stebint kitų įmonių internacionalizacijos procesus ir pritaikant juos savo veikloje, arba įsigyjant vietinius padalinius, turinčius reikiamų žinių apie užsienio rinkas (Parmentola, 2010).

Rinkos išmanymas ir įsipareigojimas jai paveikia tiek sprendimus dėl įsipareigojimo, tiek esamų veiklų organizavimą, o šie keičia žinias apie rinką ir įsipareigojimo laipsnį jai (Osarenkhoe, 2008). Todėl gilesnis rinkos išmanymas veda prie stipresnio įsipareigojimo ir atvirkščiai (Lin, 2010; Parmentola, 2010).



3 pav. Pagrindinis internacionalizacijos mechanizmas – struktūros ir pokyčio aspektai (Johanson ir Vahlne, 2009)

Pradinis modelis, atsižvelgiant į besikeičiančią verslo aplinką ir įmonių elgseną, vėliau buvo išplėstas ir papildytas šešiomis internacionalizacijos dimensijomis (Hollensen, 2007):

- *Pardavimo objektai* (kas?): prekės, paslaugos, patirtis (know-how), sistemos;
- *Veiklos metodai* (kaip?): agentai, filialai, licencijavimas, frančizės;
- *Rinkos* (kur?): politiniai, kultūriniai, psichologiniai, fizinio atstumo skirtumai tarp rinkų;
- *Organizacinė struktūra*: eksporto departamentas, tarptautinis padalinys;
- *Finansai*: galimybė remti veiklą per tarptautinius finansavimo šaltinius;
- *Personalas*: tarptautiniai įgūdžiai, patirtis ir mokymosi gebėjimai.

Apibendrinant teoriją autoriai pateikė keletą pagrindinių prielaidų (Parmentola, 2010):

1. Įmonės stengiasi padidinti savo ilgalaikį pelningumą;
2. Stengiamasi išlaikyti žemą veiklos rizikos lygį;
3. Įgyvendinant pirmąsias dvi sąlygas pastangos dedamos visuose firmos lygiuose;
4. Internacionalizacijos lygis paveikia galimybių ir rizikos suvokimą, o tai, savo ruožtu, turi įtakos esamai veiklai ir sprendimams, susijusiems su įsipareigojimais rinkoms.

Uppsala modelis susilaukė nemažai kritikos. Pirma, įmonė tampa analizės centru neįvertinant aplinkos poveikio. Nustatyta, kad pramonės savybės daro įtaką internacionalizacijos eigai (Morschett et al., 2010). Antra, toks modelis nėra tinkamas paslaugų sektoriui analizuoti (Hollensen, 2007). Trečia, modelyje siūlomi nuoseklūs etapai yra apriboti tam tikros šalies rinkos (Andersen et al., 2014). Kitas modelio trūkumas – teorija ignoruoja kontraktinius skverbimosi į rinkas būdus bei strateginius aljansus (Sekliuckienė, 2008). Teorija taip pat nepaaiškina šiuolaikinių įmonių spartaus internacionalizacijos proceso, nenuoseklios etapų eigos ir įsiskverbimo į geografiškai tolesnes rinkas pradiniam etape (Parmentola, 2010).

Nepaisant teorijos silpnųjų vietų ji pripažįstama daugelio mokslininkų. Svarbiausiomis modelio stiprybėmis laikomos jo paprastumas ir ateities procesų prognozavimas. Modelis leidžia ne tik aprašyti, bet ir numatyti internacionalizacijos proceso eigą.

Inovacijomis pagrįsti internacionalizacijos modeliai. Šiuose modeliuose internacionalizacija siejama su įmonės viduje vykdomomis organizacinėmis ir vadybinėmis inovacijomis (Pereira et al., 2009). Žinomiausiu šio požiūrio modeliu laikomas W. Bilkey ir G. Tesar 1977 m. pristatytas modelis.

Tiek Uppsala, tiek inovacijomis paremti modeliai panašūs, nes internacionalizacija pateikia kaip nuoseklių etapų procesą. Didžiausias dėmesys skiriamas mokymosi sekai ryšium su inovacijų pritaikymu veikloje (Lin, 2010). Tačiau inovacijomis pagrįstuose modeliuose kiekvienas proceso žingsnis laikomas novatorišku įmonei ir kiekvienas žingsnis simbolizuoja didesnę patirtį bei stipresnį įsitraukimą į tarptautinę veiklą nei ankstesnieji (Hermannsdottir, 2008). Nors etapų skaičius šiuose modeliuose skiriasi priklausomai nuo autorių, dažniausiai juos galima suskirstyti į tris pagrindines fazes: prieš eksportą, eksperimentinę ir pažengusi. Platesnė etapų eiga atrodo taip (Stremtam et al., 2009):

1 etapas – įmonė nesuinteresuota eksportuoti ir domisi tik vietine rinka (faze prieš eksportą);

2 etapas – įmonė pasirengusi reaguoti į eksporto galimybes, tačiau nededa pastangų jų išnaudojimui (fazė prieš eksportą);

3 etapas – aktyviai tiriamos galybės pradėti eksporto veiklą (eksperimentinė fazė);

4 etapas – įmonė eksperimentiniu pagrindu eksportuoja prekes į psichologiškai artimiausias rinkas (eksperimentinė fazė);

5 etapas – vykdomos nuolatinės eksporto operacijos, įmonė siekia optimalių eksporto apimčių (pažengusio eksporto fazė);

6 etapas – ieškoma galimybių eksportuoti į labiau psichologiškai nutolusias rinkas (pažengusio eksporto fazė).

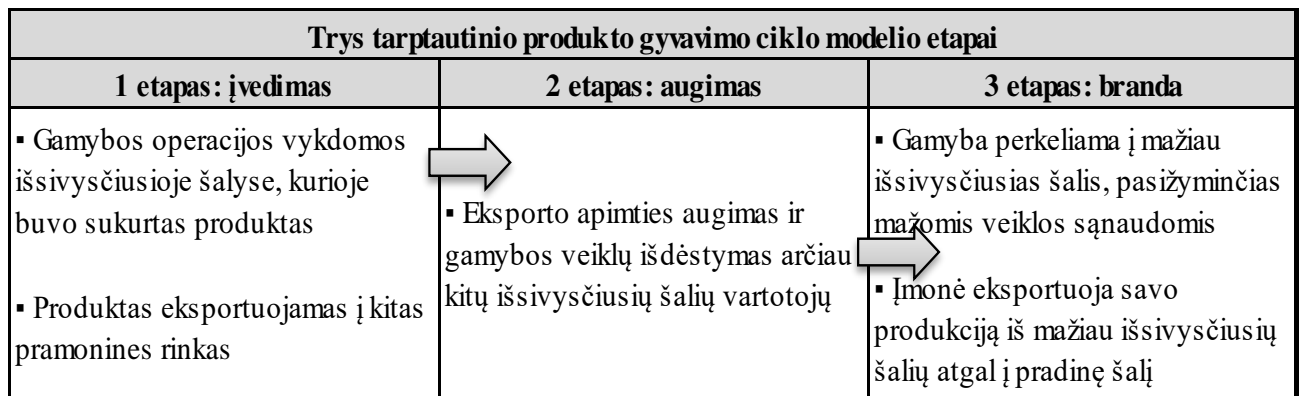
Skirtingi etapai grindžiami eksporto dalimi bendruosiuose pardavimuose, o tai atspindi įmonės įsitraukimo į tarptautinę veiklą laipsnį (Sekliuckienė, 2008). Sprendimas pradėti tarptautinę veiklą ir motyvacija eksportuoti produktus įvairiuose modeliuose aiškinami nevienodai. Teigiama, kad internacionalizacijos procesą veikia „stūmimo“ (angl. *push*) ir „traukimo“ (angl. *pull*) veiksniai (Hermannsdottir, 2008). „Stūmimo“ veiksmu laikomi išoriniai pokyčiai, skatinantys sprendimą eksportuoti, o „traukimo“ veiksmu – vidiniai pokyčiai, aiškinantys perėjimą nuo vieno žingsnio prie sekancio. Kai kurie iš minėtų vidinių ir išorinių veiksnių, lemiančių eksporto veiklą, nurodyti 5 lentelėje.

5 lentelė. Veiksniai, lemiantys eksporto veiklą pagal inovacijomis pagrįstą modelį (Vissak, 2003)

Vidiniai	Išoriniai
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bendros įmonės savybės: dydis, tikslai, ankstesnė veikla, nuosavybės struktūra, reputacija. ▪ Skiriamieji įmonės pranašumai: jos produktų pobūdis, rinkos, technologinė orientacija, finansiniai ištekliai ir informacija apie užsienio rinkas. ▪ Sprendimų priėmėjo bruožai: amžius, gimtoji šalis, vertybių sistema, praeities istorija, patirtis užsienio rinkose ir elgesys neaiškiose situacijose. ▪ Vadybininkų lūkesčiai susiję su eksporto poveikiu verslo tikslams. ▪ Valdybos verslo tikslų siekimo stiprumas, pavyzdžiui, augimo, pelno ir rinkos plėtros. ▪ Organizacijos lygio įsipareigojimas eksporto rinkodarai, įskaitant pasiryžimą mokytis ir skirti pakankamai išteklių veiklai, susijusiai su eksportu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacionalinė politika: eksporto iniciatyvos, eksporto rėmimo paslaugos, informacijos teikimas apie užsienio rinkose esančias galimybes ir valiutų devalvacija. ▪ Regioniniai prekybos susitarimai. ▪ Gimtosios šalies savybės: dydis, vidaus paklausa, konkurencija, darbo jėgos išsilavinimo lygis, gamybos ir transporto išlaidos, sąsajos tarp pramonės šakų, teisės aktai, infrastruktūra, institucinė struktūra. ▪ Pramonės ypatybės, įskaitant užsienio ir vidaus konkurenciją, rinkos paklausą. ▪ Užsienio rinkos sąlygos: dydis, konkurencija, tarifiniai ir netarifiniai prekybos barjerai, produktų standartai, geografinis ir kultūrinis skirtumas lyginant su namų šalimi. ▪ Konkurentų marketingo veikla užsienio rinkose. ▪ Pramonės ir prekybos asociacijos. ▪ Nelaukti eksporto užsakymai.

Šiame modelyje sprendimus priimančio asmens požiūris, patirtis, motyvacija ir lūkesčiai laikomi svarbiausiais faktoriais, sąlygojančiais įmonės įsitraukimą į užsienio veiklą. Paprastai įmonės įsipareigojimai tarptautinei veiklai auga bėgant laikui, tačiau kai kurios gali nuspręsti sustabdyti ar sulėtinti internacionalizacijos veiklą dėl žinių trūkumo apie užsienio rinkas ar pernelyg didelės priklausomybės nuo jų (Lin, 2010).

Produkto gyvavimo ciklo teorija. R. Vernon 1966 m. pristatė teoriją, kurioje internacionalizacija suprantama kaip nuoseklus procesas, susijęs su gamybos sąnaudų lygio skirtumais įvairiose šalyse (Andersen et al., 2014). Teorijoje keliama hipotezė, kad internacionalizacijos formos glaudžiai susijios su konkreto produkto gyvavimo ciklu. Aiškinamas įmonių perėjimas nuo eksporto iki tiesioginių užsienio investicijų remiantis pagrindinėmis produktų gyvavimo ciklo fazėmis: įvedimu į rinką, augimu ir branda (žr. 4 paveikslą).



4 pav. Tarptautinis produkto gyvavimo ciklo modelis (Hermannsdottir, 2008)

Daroma prielaida, kad išsivysčiusių, ekonomiškai stiprių šalių įmonės yra arčiau svarbių rinkų nei firmos, veikiančios besivystančiose valstybėse, o paklausa jose taipogi didesnė (Danciu, 2012). Dėl minėtų priežasčių pirmųjų gamybos padalinių įkūrimas ir produktų vystymas bei produkcija vykdoma pažengusiose šalyse, net jei gamybos sąnaudos ganėtinai aukštos (Morschett et al., 2010). Įvedimo etape gamybos kaštai nėra svarbiausias kriterijus, nes įmonės, pristatiusios naują produktą, naudojami monopolijos padėtimi. Nors produkcijos apimtys mažos įmonės aktyviai siekia eksportuoti produktus į kitas išsivysčiusias šalis. Eksportas tęsis tol, kol bus įgyta pakankamai žinių apie užsienio rinkas, kad būtų galima perkelti gamybą į užsienį (Hermannsdottir, 2008).

Augimo fazės metu didėja eksporto apimtys bei produkto paklausa kitose užsienio rinkose. Siekiant sumažinti gamybos sąnaudas pradedamas produkto standartizavimas (Andersen et al., 2014). Gamyba dalinai perkeliama į užsienio šalis, esančias arčiau naujų potencialių rinkų.

Produktui perėjus į brandos etapą konkurentai užsienio šalyse jau parduoda alternatyvius produktus, todėl pagrindinės eksporto rinkos įsisotina. Šiame etape produktas tampa visiškai standartizuotu, todėl atsiranda galimybės masinės gamybos dėka pasiekti masto ekonomiją (Hermannsdottir, 2008). Gamybos sąnaudų minimizavimas tampa svarbesniu aspektu, nei pačio produkto savybės, todėl produkcija perkeliama į besivystančias šalis, užtikrinančias žemus veiklos kaštus. Galiausiai įmonės importuos produktus atgal į vidaus rinką iš besivystančiose šalyse veikiančių gamybos padalinių (Danciu, 2012).

Teorijoje teigiama, kad apsisprendimą kur eksportuoti ir kur gaminti lemia konkrečių šalių vietovės savybės. Svarbiomis charakteristikomis tampa rinkos (rinkos dydis ir potencialas) ir kaštų veiksniai (darbo sąnaudų skirtumai, žaliavų kainos, mokesčiai) (Hermannsdottir, 2008; Morschett et al., 2010). Įmonės nuolat keis gamybos vietas siekdamos užtikrinti ir išlaikyti sąnaudų pranašumą. Verta paminėti jog rizikos laipsnis taip pat turi įtakos renkantis tarptautinės veiklos būdus. Aukštos rizikos šalyse firmos į rinkas skverbiasi eksporto ir kontraktinių susitarimų forma (Morschett et al., 2010).

Sandorių sąnaudų teorija. Šios teorijos pagrindus dar 1937 m. suformulavo R. Coase. Mokslininkas teigė, kad įmonės plečiasi, kol papildomos veiklos organizavimo įmonės viduje kaštai

susilygina su sąnaudomis, kurias ji patirtų naudodamasi išorinių partnerių paslaugomis (Hollensen, 2007). Teorija 1986 m. buvo papildyta E. Anderson ir H. Gatignon, kurie remdamiesi sandorių sąnaudomis bandė paaiškinti kodėl įmonės vietoje licencijavimo ar sutarčių su vietinėmis firmomis renkasi nuosavo gamybos padalinio ar paslaugų sistemos įkūrimą užsienio šalyje (Andersen et al., 2014).

Hermannsdottir (2008) nurodo, kad tobuloje rinkoje operacijos vykdomos be papildomų sandorių kaštų dėl tam tikrų aplinkybių:

- visiems laisvai prieinamos informacijos;
- racionaliai priimamų sprendimų;
- galimybės bet kada pereiti prie alternatyvių tiekėjų ir pirkėjų;

Tačiau realybėje minėtos sąlygos egzistuoja retai. Sandorių sąnaudų požiūriu egzistuoja trys pagrindiniai veiksniai, kurie sukelia rinkų netobulumus (Morschett et al., 2010):

- 1) turto specifiškumas – laipsnis, kuriuo turtas nuvertės, kai bus panaudotas alternatyviai veiklai, gali sukelti situaciją, kai investuojanti įmonė rizikuoja būti išnaudojama savo partnerių. Rinkos sandoriai tarp nepriklausomų veikėjų kartais neužtikrina pakankamos apsaugos verslo partneriams, todėl įmonės gali rinktis vykdyti vidinius sandorius, t. y. su dukterine bendrove;
- 2) neapibrėžtumas – jei visi ateities įvykiai būtų iš anksto žinomi, sutarties šalys turėtų galimybę formuluoti visapusiškas sutartis. Kuo didesnė neapibrėžtis (pokyčiai išorinėje aplinkoje), tuo labiau tikėtina, kad sutartys bus neišbaigtos ir turės būti koreguojamos. Veikimas per dukterines bendroves suteikia daugiau lankstumo prisitaikant prie besikeičiančių situacijų nei bendradarbiavimas su tarpininkais;
- 3) sandorių dažnumas – dukterinės įmonės steigimas užsienyje dažnai siejamas su santykinai aukštomis fiksuotomis išlaidomis, tačiau bėgant laikui kintamieji kaštai sumažėja lyginant su veiklos organizavimu per tarpininkus. Taigi, kuo didesnė sandorių apimtis, tuo mažesni santykiniai kaštai veikiant per dukterinę bendrovę.

Sandorių kaštai skirstomi į *priešeksportinius* (paieškos ir derybų) ir *poeksportinius* (stebėjimo ir sankcijų), kuriuos sudaro (Hollensen, 2007; Sekliuckienė, 2008):

- *paieškos* kaštus sudaro informacijos kaupimas apie potencialius eksporto tarpininkus, jų atrinkimas ir vertinimas paslaugų kainų atžvilgiu. Šios išlaidos gali būti daugeliai pernelyg didelės, tačiau žinios apie užsienio rinkas yra kritiškai svarbios eksporto sėkmei. Informacijos paieškos kaštai geografiškai tolimose rinkose aukštesni, nei artimose (Osarenkhoe, 2008);
- *derybų* kaštai apima išlaidas, susijusias su derybomis ir sutarties tarp pardavėjo (gamintojo) ir pirkėjo (eksporto tarpininko) pasirašymu;

- *stebėjimo* kaštai siejami su užtikrinimu, kad tiek pardavėjas, tiek pirkėjas laikosi iš anksto sutartyje numatytų įsipareigojimų (pavyzdžiui, kokybės kontrolė tiekėjo gamybos padalinyje);
- *sankcijų* kaštai yra susiję su sankcijų taikymu prekybos partneriui, nevykdančiam įsipareigojimų, numatytų pasirašytoje sutartyje.

Esminė šios teorijos prielaida – įmonė atlikdamos sandorius stengsis minimizuoti visų aukščiau nurodytų kaštų sumą (Danciu, 2012; Hollensen, 2007). Kitos sandorių kaštų požiūrio prielaidos (Morschett et al., 2010):

- *ribotas racionalumas* – pardavėjas ir pirkėjas gali ketinti veikti racionaliai, tačiau jie yra apriboti, nes nedisponuoja visa informacija ir iš dalies jų gebėjimas apdoroti informaciją ribotas;
- *oportunistinis elgesys* – tikėtina, kad verslo partneriai naudosis sutarčių neužbaigtumu ir besikeičiančiomis aplinkybėmis asmeninių interesų tenkinimui, o sutarties laikysis tik tuo atveju, jei bus stebimi.

Sekliuckienė (2008) teigia, kad tarp sandorių sąnaudų ir rinkos valdymo būdų egzistuoja ryšys. Sandorių sąnaudų teorijoje išskiriami du rinkos valdymo tipai: *eksternacionalizacija* ir *internacionalizacija*. Eksternacionalizacijos atveju firmos atliekami sandoriai yra išoriniai, o į rinkas skverbiamasi naudojantis išorinių verslo partnerių paslaugomis. Internacionalizacijos atveju tarptautinė įmonė sukuria vidinę sistemą, kurioje valdymas apibūdinamas vidiniais kontraktais (įmonė į rinkas skverbiasi įkurdama dukterines kompanijas) (Hollensen, 2007).

Aukštas potencialių verslo partnerių skaičius ir konkurencija tam tikroje rinkoje užtikrina sandorių vykdymo efektyvumą. Galimybė lengvai keisti partnerius leidžia įmonėms apsisaugoti nuo jų oportunistinės elgsenos, todėl tokiose rinkose įmonės rinksis žemos kontrolės skverbimosi būdus, pavyzdžiui, eksportą per tarpininkus, licencijavimą (Morschett et al., 2010). Renkantis tinkamą skverbimosi formą atsižvelgiama į kontrolės poreikį ir išteklių įsipareigojimo lygį. Aukštos kontrolės būdai reikalauja didesnio išteklių įsipareigojimo užsienio rinkoms, o tai stiprina neapibrėžtumą, tačiau jie užtikrina aukštesnę integracijos laipsnį tarp įmonių (Andersen et al., 2014). Kuo mažesnis skirtumas tarp užsienio ir namų rinkų, tuo mažesnius sandorių kaštus įmonė patiria, todėl tarptautinė plėtra įprastai prasideda nuo artimiausių rinkų (Hermannsdottir, 2008).

Apibendrinant sandorių sąnaudų teorija daroma tokia išvada: jei sandorių sąnaudos vykdot ekspsternacionalizaciją (veikiant per importuotojus ar tarpininkus) yra aukštesnės nei įmonės vidinės hierarchinės struktūros kontrolės kaštai, tuomet įmonė turėtų siekti veiklos internacionalizacijos, t. y. globalios prekybos strategijos įgyvendinimo dukterinėse kompanijose (Hollensen, 2007).

Eklektinė paradigma (OLI modelis). Kadangi egzistavusios internacionalizacijos teorijos negalėjo pilnai paaiškinti skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimo, 1977 m. J. Dunning sukūrė

eklektinę paradigmą, apjungiančią įvairių teorijų požiūrius, kuria siekė nustatyti tinkamiausių skverbimosi būdų pasirinkimą ir jų priežastis (Batalla, 2014; Morschett et al., 2010). Tai yra viena populiariausių ir dažniausiai naudojamų teorijų internacionalizacijos aiškinimui.

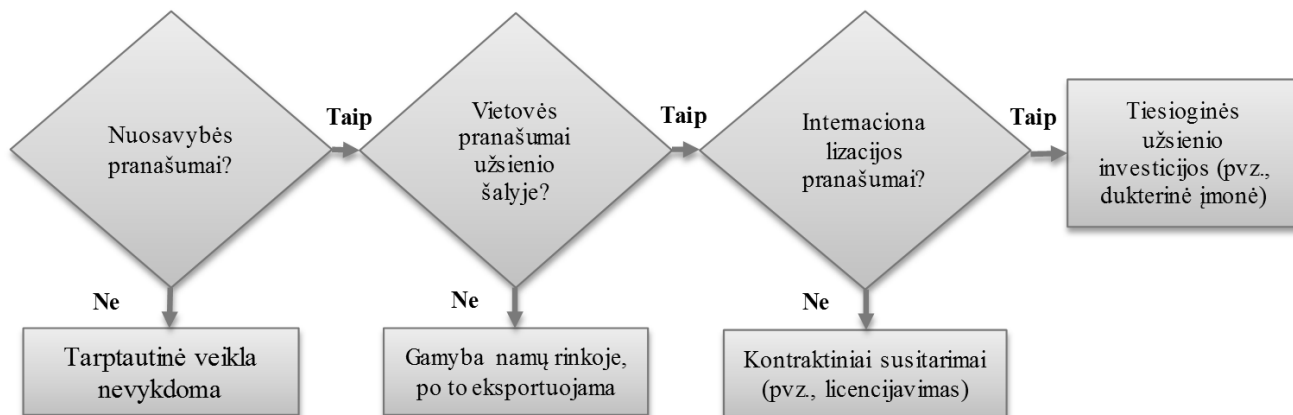
Eklektinėje paradigmoje teigiama, kad tarptautinėms įmonėms reikalingi specifiniai pranašumai ir išteklių, kurie leistu kompensuoti sąnaudas patiriamas vykdant operacijas už nacionalinių ribų (Hermannsdottir 2008; Lopes, 2010). Teorijoje įmonių sprendimas įeiti į užsienio rinkas ir įėjimo būdo pasirinkimas grindžiamas trijų išteklių, būtinų įėjimui į kitų šalių rinkas, sąveika. Minėtieji ištekliai yra (Batalla, 2014; Daszkiewicz ir Wach, 2012; Hollensen, 2007) (žr. 5 paveikslą):

- **nuosavybės pranašumai** (angl. *Ownership advantages*) – įmonė, kuriai priklauso gamybos filialai užsienyje, turi didesnę nuosavybės pranašumą, nei kitų šalių vietinės firmos. Tokį pranašumą sudaro tiek materialusis, tiek nematerialusis turtas (gamybos technologija, rinkodara, patirtis ir žinios) lengvai perkeliamas iš vienos vietos į kitą;
- **vietovės pranašumai** (angl. *Location advantages*) – įmonės turimo turto panaudojimas integruojant (įsteigiant gamybos padalinį konkrečioje šalyje) tam tikros vietovės veiksniais (darbo jėgą, išteklius, infrastruktūrą, mokesčius sąlygas ir tarifus, ryšių kanalus ir t.t.) turi būti pelningas. Kitu atveju užsienio rinkos aprūpinamos eksportu;
- **internacionalizacijos pranašumai** (angl. *Internalization advantages*) – su sandoriais susijęs atributas. Perkėlus veiksniais, sudarančius nuosavybės pranašumą, už įmonės ribų, jie tampa privačiais. Internacionalizacijos pranašumai atsiranda tuomet, kai įmonė nusprendžia išnaudoti nuosavybės pranašumus vidaus struktūroje, o ne parduoti juos ar teisę jais naudotis (licencijavimas) užsienio įmonei.



5 pav. Specifiniai pranašumai reikalingi įmonių įėjimui į užsienio rinkas pagal eklektinę paradigmą (Hermannsdottir, 2008)

Sprendimas dėl tiesioginių užsienio investicijų konkrečioje šalyje priklauso nuo egzistuojančių pranašumų. Skverbimasis į rinką įsteigiant dukterinę bendrovę galimas tik tuo atveju, jei įmonė turi visus anksčiau minėtus pranašumus. Šis atvejis kartu su likusiais skverbimosi būdų pasirinkimo variantais iliustruotas 6 paveiksle.



6 pav. OLI modelio skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimo medis (Morschett et al., 2010)

Pirmiausia įmonė privalo turėti nuosavybės pranašumą. Tai susiję su jos prieiga prie materialaus ir nematerialaus turto, kurio užsienio konkurentai neturi arba negali nukopijuoti (Daszkiewicz ir Wach, 2012). Nuosavybės pranašumais laikomi įmonės valdomas turtas bei turimi įgūdžiai, pavyzdžiui, jos dydis, tarptautinė patirtis ir gebėjimas kurti ir parduoti diferencijuotą produktą. Taip pat verta paminėti, kad gilesnės žinios apie šalį, į kurios rinką bandoma įeiti, sumažina veiklos kaštus bei riziką, todėl didesnė patirtis laikoma esminiu privalumu (Hermannsdottir, 2008). Nuosavybės pranašumai yra investavimo politikos rezultatas, todėl būtinas nuolatinis reinvestavimas siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Antra, įmonė privalo turėti vietovės sąlygojamų pranašumų, kurie įgyjami perkeliant įmonės produkciją ar dalį jos į užsienio šalis. Įmonės identifikuoja ir įvertina tikslinės rinkos patrauklumą, atsižvelgiant į jos suderinamumą su įmonės vykdoma strategija (Hermannsdottir, 2008). Palanki vyriausybės politika, geografinė padėtis ir ekonominės sąlygos yra stipri paskata įmonėms perkelti gamybą į užsienio šalis, kurios suteiktu didelį pranašumą prieš konkurentus.

Trečia, įmonės internacionalizacijos dėka gali įgyti pranašumų, kurie siejami su turto ir įgūdžių išlaikymu jos viduje. Šie pranašumai įgyjami ir stiprinami, kai pasitelkdama nuosavybės sąlygojamus pranašumus įmonė pati vykdo gamybą, neįtraukiant į veiklą išorinių partnerių licencijavimo ar frančizės forma (Hollensen, 2007). Teorijoje internacionalizacija laikoma alternatyvia organizacine strategija, kuria siekiama sumažinti sandorių, vykdomų tarp įmonei priklausančių verslo subjektų, sąnaudas (Danciu, 2012). Dėl šios priežasties įmonės turi įvertinti ar nuosavybės pranašumai gali būti efektyviausiai realizuojami internacionalizacijos būdu ar bendradarbiaujant su išoriniais partneriais.

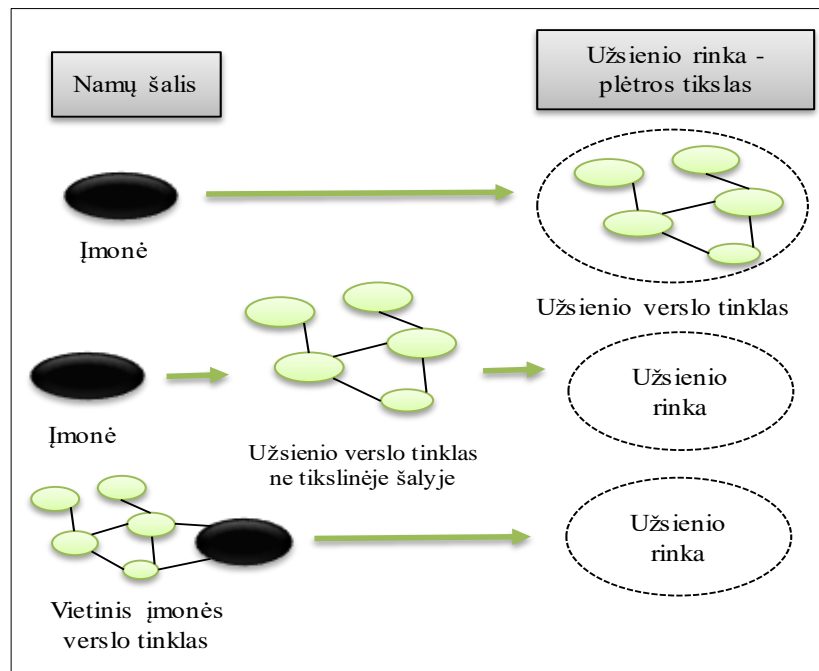
Ryšiu tinklo modelis. J. Johanson ir L. Mattson remdamiesi verslo tinklų tyrimais 1988 m. sukūrė ryšių tinklo modelį. Jie aiškina įmonės internacionalizaciją tiek jos sukurtame verslo tinkle, tiek tiesiogiai su įmone susijusiuose užsienio rinkų tinklų kontekste (Daszkiewicz ir Wach, 2012). Šiuo požiūriu internacionalizacijos procesas apibrėžiamas kaip ryšių su užsienio tinklų nariais užmezgimas, palaikymas ir plėtojimas (Ratajczak-Mrozek, 2012). Teorijoje akcentuojamas formalių ir neformalių verslo ryšių poveikis įmonės augimui ir internacionalizacijai, todėl pagrindiniu analizės objektu tampa ne pati įmonė, o jos ryšiai (Kuada, 2016). Ryšiai tampa ypatingai svarbūs visų dydžių įmonėms, nes jie leidžia joms susieti veiklas ir apjungti išteklius, žinias. Dėl šių priežasčių firmos plečia užsienio veiklą daug greičiau, nei numatyta tradiciniuose internacionalizacijos teorijose (Andersen et al., 2014).

Sėkmingos tarptautinės kompanijos privalo būti orientuotos į tinklą. Tokia orientacija skatina kompanijas identifikuoti kitų tinklo narių vaidmenis, stiprybes ir išteklių formas, o tai padeda joms nustatyti savo poziciją tinkle (Kuada, 2016). Įmonės pozicija nusako jos prieinamumą prie tinklo išteklių, kas laikoma ne mažiau svarbiu aspektu norint įvertinti rinkos galimybes, nei vidinės kompetencijos ar konkurenciniai pranašumai (Hermansdottir, 2008). Be to, pozicija tinkle sąlygoja ir santykius su kitais tinklo dalyviais, kurie visų pirma kyla iš ankstesnės sąveikos tarp jų. Kuo daugiau įmonė turi kontaktų, tuo geresnė jos padėtis, nes tai leidžia jai pasiekti daugiau kitų tinklų ir suteikia jos vadybai daugiau galimybių pasinaudoti rinkose egzistuojančiomis palankiomis sąlygomis (Kuada, 2016). Tinklai susideda iš trijų tarpusavyje susijusių komponentų (narių, išteklių ir veiklų), kurie kartu formuoja tinklus (Andersen et al., 2014). Tinklo nariais laikomi: įmonė, jos klientai, pirkėjai, tiekėjai ar pardavėjai, net konkurentai (Sekliuckienė, 2008). Tinklo nariai gali būti individualiai nepriklausomi, tačiau tuo pačiu priklausomi nuo išteklių, kontroliuojamų kitų įmonių. Priklausomybės laipsnis pamažu didėja, o tai reiškia, kad vienos įmonės ištekliai tampa vis labiau priklausomi nuo kitų įmonių visų tinklo narių naudai (Danciu, 2012).

Tinklai egzistuoja tiek namų šalyje, tiek už jos ribų, todėl įmonės internacionalizacijos procesą gali inicijuoti ir užsienio tinklų kompanijos (Kuada, 2016). Įmonės internacionalizacija yra ketinimo sustiprinti jos poziciją išplečiant nuosavą verslo tinklą už namų šalies sienų rezultatas (Ratajczak-Mrozek, 2012). Trys tinklo ryšių formos iliustruotos 7 paveiksle.

Verslo tinklai leidžia įmonei vykdyti veiklos internacionalizaciją trimis strateginėmis kryptimis (Danciu, 2012; Lin, 2010):

- *tarptautinė plėtra* – pirmasis įmonė atliekamas žingsnis sukuriant savo ar jungiantis prie jau egzistuojančių ryšių tinklų;
- *tarptautinis skverbimasis* – įmonė plečia pozicijas šalių, kuriuose ji veikia, ryšių tinkluose;
- *tarptautinė integracija* – įmonė susieja save su keliais ryšių tinklais ir koordinuoja savo pozicijas juose.



7 pav. Ryšių tinklo formos įmonės internacionalizacijos procese (Ratajczak-Mrozek, 2012)

Analizuojant internacionalizacijos procesą ryšių tinklo požiūriu atsižvelgiama į du esminius atributus: individualią įmonę (jos išteklius) ir tinklą (rinkos išteklius), kuriai ji priklauso. Įmonės internacionalizacijos laipsnis ir tinklo (rinkos) internacionalizacijos lygis abu veikia internacionalizacijos proceso eigą (Kuada, 2016). Firmos internacionalizacijos laipsnis nusako jos turimų pozicijų skirtinguose tinkluose skaičių, jų stiprumą ir integraciją, o tinklo (rinkos) internacionalizacija nurodo kiek ryšių ir kokio jie stiprumo yra su kitais tarptautiniais tinklais (Hollensen, 2007). Susiejus minėtus aspektus išskiriami keturi skirtingi įmonių internacionalizacijos tipai (žr. 8 paveikslą).

Rinkos internacionalizacijos laipsnis

		Žemas	Aukštas
Kompanijos internacionalizacijos laipsnis	Žemas	Veiklos pradininkai	Vėlai prisijungiantieji
	Aukštas	Pavieniai rinkos sistemoje	Stiprūs tarp stiprių

8 pav. Kompanijos ir rinkos internacionalizacijos sąveikos modelis (Žukauskas, 2006)

Veiklos pradininkai. Šioje situacijoje konkurentai, klientai, tiekėjai ir kitos įmonės, veikiančios vidaus ir užsienio rinkose neturi svarbių tarptautinių ryšių. Tokios kompanijos pasižymi menkomis žiniomis apie užsienio rinkas ir veiklos specifiką (Žukauskas, 2006). Įmonės renkasi laipsnišką ir lėtą

skverbimąsi į rinkas. Dažniausiai naudojamos agentų ir kitų tarpininkų paslaugomis. Laikui bėgant kompanija gali įsteigti pardavimų, o vėliau ir gamybos padalinį užsienyje. Tokiu būdu įgyjamos žinios apie užsienio rinkas, o tai lemia stipresnį įsipareigojimą joms (Hollensen, 2007).

Pavieniai rinkos sistemoje. Įmonė jau turi tarptautinio verslo patirties ir ryšius su kitais užsienio verslo subjektais, tačiau jos konkurentai ir klientai yra mažiau internacionalizuoti (Danciu, 2012). Tokia įmonė turi pakankamai žinių ir priemonių padedančių prisitaikyti rinkose, kurios skiriasi kultūriniu, instituciniu, ekonominiu ir kitais atžvilgiais (Hollensen, 2007). Šiuo atveju firma lengviau suformuoja ryšių struktūras naujose rinkose, todėl tampa savotišku tinklu savo partneriams tiek prisijungiant prie kitų ryšių tinklų, tiek skverbiantis į užsienio rinkas (Žukauskas, 2006).

Vėlai prisijungiantieji. Firma vis dar skiria didžiausią dėmesį vidaus rinkai, kai kitos įmonės jau yra užsimezgušios ilgalaikius ryšius su užsienio partneriais. Lyginant su veiklos pradininkais tokiai įmonei dažnai sunku rasti laisvų partnerių, o skverbimasis į aukšto struktūrizacijos laipsnio rinkas – komplikluotas, ypač didelėms kompanijoms dėl jų aukštos specializacijos ir mažesnio lankstumo (Danciu, 2012). Tačiau tokiai įmonei gali padėti jos partneriai, kurie įtraukia ją į naujus ryšius, tinklus – ypač jei ji dalyvauja dideliuose ir integruotose projektuose (Žukauskas, 2006).

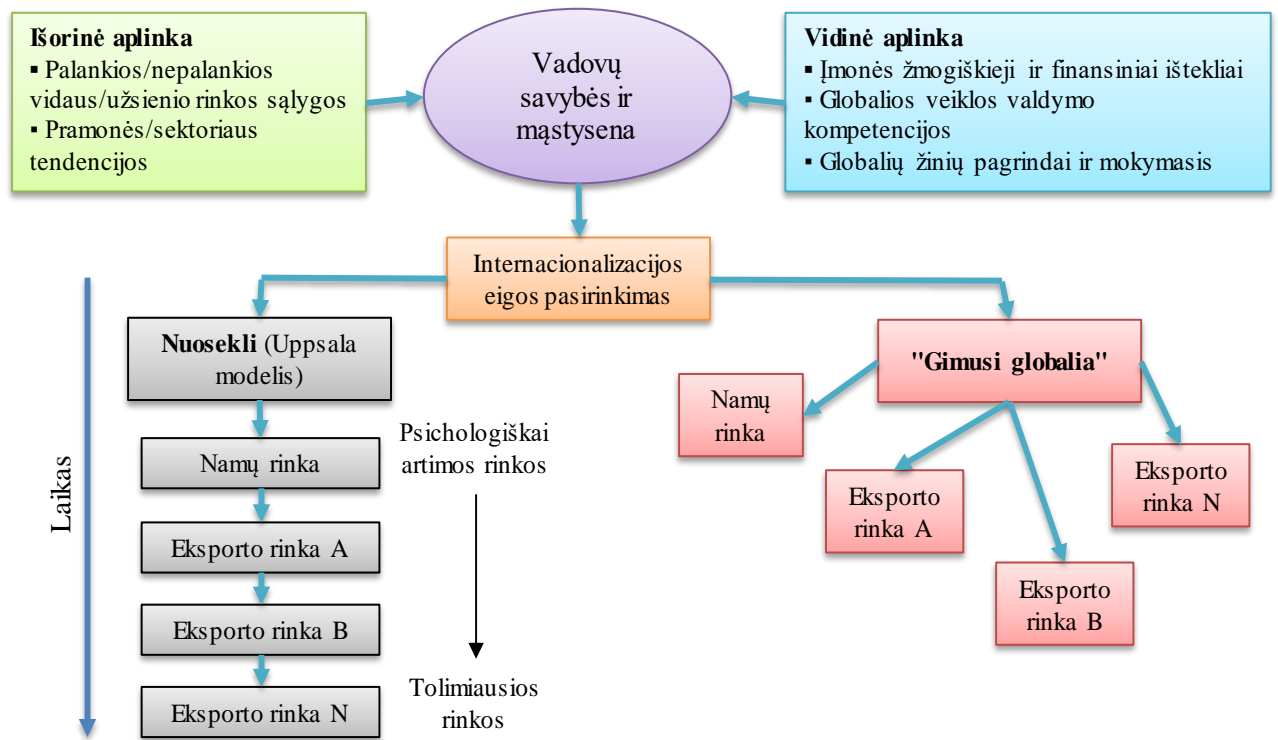
Stiprūs tarp stiprių. Esant tokiai situacijai įmonės turi galimybę naudotis vienos tinkluose suformuotomis pozicijomis, kad prisijungti prie kitų tinklų ir partnerių (Danciu, 2012). Tokio tipo įmonės dažnai yra ekonomiškai pajėgios ir konkurencingos, turi daug žinių ir tarptautinės patirties. Koordinuojant tarptautinės veiklas atskirose rinkose jos gali lengviau persikirstyti išteklius, panaudoti vienos rinkose įgytus pranašumus konkuravimui kitose. (Žukauskas, 2006).

Teigiama, kad įmonės įėjimui į užsienio rinką poveikį daro vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidiniais veiksniais laikomi žinios apie tinklą, įmonės ryšiai ir tinklo internacionalizacijos laipsnis, o išoriniais: prieštaraujantys tinklo narių interesai, įmonės matomumas tinkle ir išorinių veiksmų aktyvumas (Andersen et al., 2014).

„Gimusios globaliomis“. Tradicinės internacionalizacijos teorijos teigia, kad įmonės pirmiausia užima stiprią poziciją namų rinkoje ir tik vėliau nuosekliais etapais lėtai skverbiasi į užsienio rinkas. Tačiau nauji įmonių eksporto elgesio tyrimai paneigė daugelį klasinių internacionalizacijos teorijų teiginių. Nustatyta, kad vis daugiau įmonių nevykdo laipsniško internacionalizacijos proceso, atvirkščiai, nuo pat įkūrimo jos siekia išsiskverbimo į pasaulinę rinką (žr. 9 paveikslą) (Osei-Bonsu, 2016). Naujosios kartos firmos dažniausiai vadinamos „naujosiomis tarptautinėmis įmonėmis“ (angl. *International New Ventures*“), „globaliomis pradedančiosiomis“ (angl. *Global Startups*“) ir „gimusios globaliomis“ (angl. *Born Globals*) (Hermannsdottir, 2008).

„Gimusi globalia“ įmonė paprastai pasižymi šiais bruožais: aktyviu dalyvavimu užsienio rinkose nuo pat jos įsteigimo, materialijų ir finansinių išteklių trūkumu, verslumu ir stipria orientacija į tarptautines rinkas, diferencijuotų strategijų įgyvendinimu, aukščiausios kokybės produktų pasiūla,

informacinių ir pažengusių komunikacijos technologijų naudojimu, tarptautine plėtra eksporto pagrindu (Falahat, Migin, Chuan ir Kong, 2016; Figueroa et al., 2014).



9 pav. Internacionalizacijos būdai: laipsniškas ir „gimusių globalia“ (Hollensen, 2007)

„Gimusių globaliomis“ įmonių atsiradimas siejamas su pastarųjų dešimtmečių politiniais, ekonominiais ir technologiniais pokyčiais verslo aplinkoje (Bouncken, Schuessler ir Kraus, 2015). Esminiai veiksniai, aiškinantys tokių įmonių egzistavimo priežastis ir sėkmingą skverbimąsi į tarptautines rinkas yra: augantis nišinių rinkų vaidmuo, technologijų gamybos pažanga, mažų įmonių lankstumas, globalūs ryšių tinklai, informacinių technologijų progresas ir greitis (Hollensen, 2007; Osei-Bonsu, 2016).

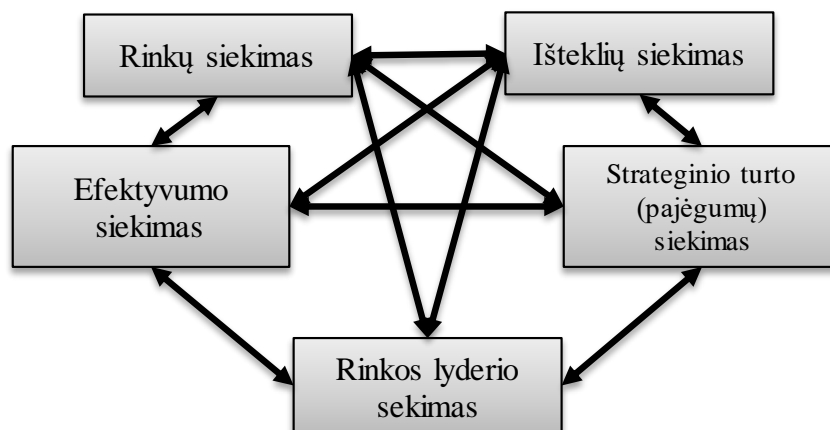
Įmonės įkūrėjas ar vadovas yra esminis veiksnys, atskiriantis „gimusias globaliomis“ nuo įprastų įmonių. Toks žmogus pasižymi globalia mąstysena, iniciatyvumu, novatoriškumu ir rizikos prisiėmimu (Mort ir Weerawardena, 2006). Dažniausiai jis yra tokių firmų spartaus ir sėkmingo internacionalizacijos proceso priežastis (Bouncken et al., 2015). Vadovas įmonei suteikia du svarbiausius „turtus“: tarptautinę patirtį ir ryšius globaliuose tinkluose. Išsilavinimas, gyvenimo užsienyje patirtis, darbas tarptautinėse kompanijose formuoja vadovo elgesį bei mąstymą ir ženkliai sumažina psichologinį specifinių rinkų atstumą. Vadovo sukauptą patirtis ir žinios išplečia ryšių tinklą už namų šalies ribų, todėl atsiveria naujos galimybės užsienio rinkose (Hollensen, 2007). Dėl išteklių ribotumo „gimusių globaliomis“ pardavimus ir rinkodarą organizuoja per specializuotą tinklą, kuriame ieško partnerių galinčių papildyti jų kompetencijas. Orientacija į verslumą tampa svarbiausiu konkurenciniu pranašumu, lemiančiu sėkmingą „gimusių globaliomis“ veiklą užsienio rinkose (Falahat et al., 2016).

Mokslinėje literatūroje išskiriami du požiūriai į internacionalizacijos procesą: ekonominis ir bihevioristinis. Šiuose požiūriuose internacionalizacija aiškinama remiantis skirtingai aspektais. Ekonominis požiūris daugiausiai dėmesio skiria įmonės ir jos aplinkos analizei, o bihevioristiniame požiūryje pagrindiniu tyrimo objektu tampa įmonėje veikiančias asmenys ir jų mokymasis.

Klasikinėse teorijose įmonių internacionalizacija apibrėžiama kaip laipsniškas, ilgai trunkantis procesas, kurio metu įmonės pereina nuo paprasčiausių internacionalizacijos formų (eksportas) iki sudėtingų ir daug išteklių bei žinių reikalaujančių formų (bendros ar nuosavos įmonės įsteigimas užsienio šalyje). Tačiau dėl pastaruoju metu tarptautiniame versle vykstančių pokyčių daugelis mokslininkų pradėjo abejoti jų pritaikymu aiškinant šiuolaikinius internacionalizacijos procesus. Išaugusi ekonominė laisvė, atviresnės rinkos bei sparti informacinių ir ryšių technologijų pažanga sudarė sąlygas „gimusių globaliomis“ įmonių atsiradimui. Šios įmonės ryšių verslo tinkluose ir tarptautinę patirtį sukaupusių vadovų dėka į užsienio rinkas skverbiasi nuo pat įkūrimo. „Gimusios globaliomis“ įmonės išsiskiria savo novatoriškumu, verslumu, aukštą pridėtinę vertę turinčių produktų ar paslaugų pasiūla.

1.3. Internacionalizacijos būdai ir jų pasirinkimą lemiantys veiksniai

Tarptautinės veiklos plėtrą užsienio rinkose nepriklausomai nuo pasirinkto internacionalizacijos būdo visada lemia tam tikri motyvai ar jų grupė. Skirtingi autoriai motyvus apibūdinami nevienodai, tačiau jų esmė yra panaši (Žukauskas, 2006). Nors įmonės augimo ir pardavimų skatinimo motyvai laikomi svarbiausiais internacionalizaciją nagrinėjančioje literatūroje, randama daug kitų rūšių motyvų. Penki 10 paveiksle iliustruoti motyvai laikomi pagrindiniais įmonių internacionalizacijos tikslais.



10 pav. Alternatyvūs internacionalizacijos motyvai (Morschett et al., 2010)

Rinkų siekimas. Priėjimas prie naujų rinkų ir pardavimų potencialas užsienio rinkose yra pirmaeiliai motyvai, skatinantys kompanijas išeiti į tarptautines rinkas. Kai vidaus rinka įsisotina, įmonės augimą gali palaikyti tik pardavimai užsienio šalyse (Žukauskas, 2006). Naujos rinkos pasirenkamos

atsižvelgiant į pardavimų potencialą, kuris vertinamas šiais kriterijais: rinkos dydžiu ir augimu, tikslinių klientų segmento dydžiu, įmonės siūlomų produktų ar paslaugų paklausa (Morschett et al., 2010). Įmonės apsisprendimą pradėti veiklą užsienyje taip pat lemia jos noras augti, poreikis uždirbti daugiau pelno ir užimti didesnę rinkos dalį ar stipresnę poziciją bei siekis sumažinti priklausomybę nuo vienos ar kelių rinkų (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2009).

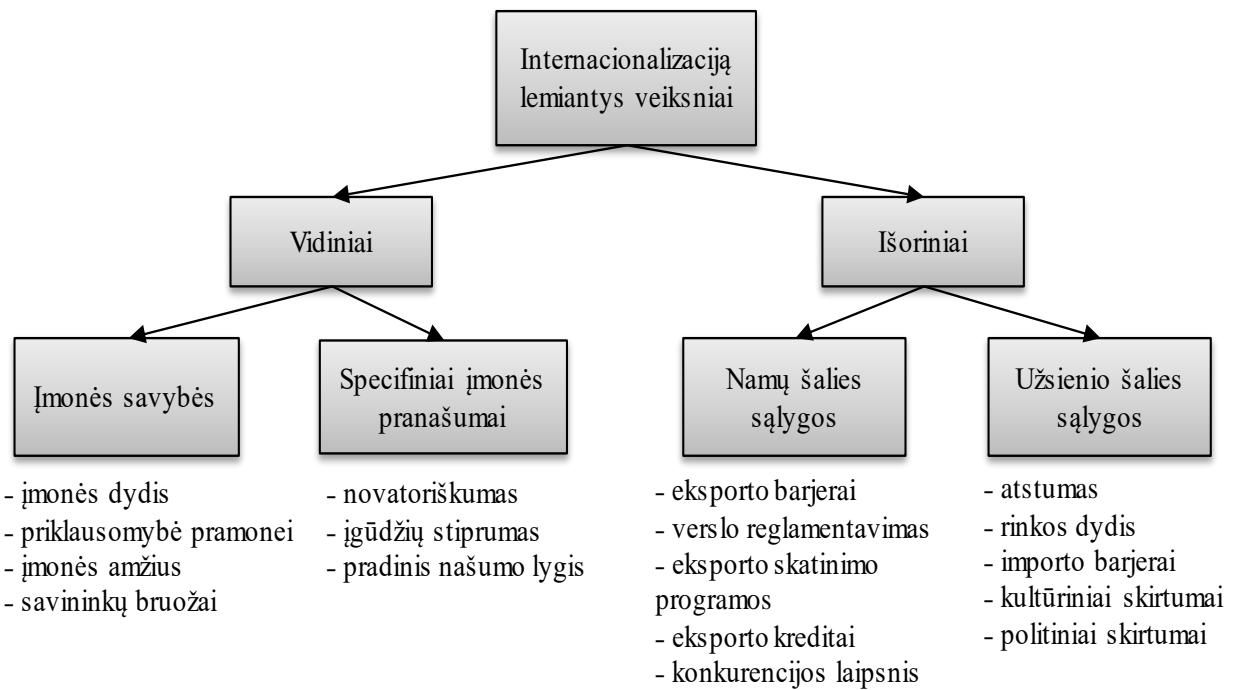
Išteklų siekimas. Tarptautinė veikla taip pat gali būti siejama su įmonės tikslais sumažinti produkcijos sąnaudas ir užsitikrinti svarbių žaliavų tiekimą. Dėl žaliavų ir darbo kaštų kainų lygių skirtumo išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse įmonės yra suinteresuotos perkelti gamybą į vietas, užtikrinančias pigiausias išteklius (Žukauskas, 2006). Renkantis šalį, į kurią būtų galima perkelti gamybos procesus, atsižvelgiama į reikalingų išteklių prieinamumą, jų kainų lygį ir paskirstymą (Morschett et al., 2010).

Efektivumo siekimas. Šiuo atveju, dukterinės bendrovės užsienyje tampa svarbia įmonės tarptautinio gamybos tinklo dalimi. Išnaudojant konkrečių vietovių pranašumus siekiama gamybos racionalizavimo. Perkeliant gamybos veiklą į tam tikrą užsienio šalį įvertinami produkcijos sąnaudų skirtumai, atstumas iki pagrindinių rinkų (logistikos kaštai), galimybės integruoti gamybos procesus į bendrą kompanijos veiklą ir efektyvių tiekėjų prieinamumas (Morschett et al., 2010).

Strateginio turto (pajėgumų) siekimas. Kartais įmonė gali siekti internacionalizacijos dėl ypatingos informacijos ir žinių poreikio, pažangiausių technologijų įsisavinimo ar inovacijų, kurios suteiktu jai konkurencinį pranašumą prieš kitas firmas (Žukauskas, 2006). Mokslinių tyrimų institutai, tiekėjai, klientai ir net konkurentai gali būti svarbūs technologinių žinių šaltiniai. Šalies, į kurią skverbiamasi remiantis šiuo motyvu, atranka vykdoma atsižvelgiant į tokius kriterijus kaip šalies novatoriškumas, paklausos rafinuotumas, susijusios ir remiančios pramonės šakos bei inovatyvių klasterių skaičius (Morschett et al., 2010).

Rinkos lyderio sekimas. 1973 m. F. Knickerbocker pristatė teoriją, tvirtinančią, kad toje pačioje šakoje veikiantys konkurentai seka paskui lyderį, dažnai stambiają kompaniją, jei ši skverbiasi į naujas rinkas (Žukauskas, 2006). Įmonės internacionalizacija gali būti laikoma atsaku į konkurentų persikėlimą į užsienio šalis, siekiant išsaugoti jos eksporto rinkas (Morschett et al., 2010).

Įprastai vienas iš aukščiau minėtų motyvų yra dominuojantis, tačiau dažnai kompanijos įsiskverbia į užsienio šalis dėl kelių esminių motyvų (Sekliuckienė, 2008). Pavyzdžiui, įmonės svarbiausiu motyvu gali būti naujų rinkų siekimas, bet, kad išpildytų tam tikros šalies paklausą ir padidintų veiklos efektyvumą ji privalo perkelti dalį gamybos proceso į tą šalį (Morschett et al., 2010). Žukauskas (2006) be anksčiau minėtų išskiria papildomų internacionalizacijos motyvų: baigiamoji produkto gyvavimo fazė, rizikos diversifikavimas, ekologiniai reikalavimai, aukštesnių kainų paieška, savo šalies vyriausybės eksporto skatinimo politika ir kompanijos įvaizdžio kūrimas.



11 pav. Įmonių internacionalizacijos procesus lemiantys veiksniai (Europos Komisija [EK], 2014)

Veiksniai, darantys įtaką internacionalizacijos procesui, paprastai skirstomi į *vidinius* ir *išorinius* (žr. 11 paveikslą). *Vidinius* veiksnius apima žmogiškieji ištekliai ir vadovų žinios, technologinės inovacijos, informacinių ir ryšių technologijų pajėgumai bei įmonės dydis. Remiantis Europos įmonių tyrimais nustatyta, kad užsienio kalbų mokėjimas, tarptautinė patirtis, asmeniniai vadovų bruožai, sėkmingas naujų produktų pristatymas, platus informacinių technologijų panaudojimas veikloje yra pagrindinės internacionalizacijos varomosios jėgos (EK, 2014). *Išorinius* veiksnius apima geografiniai ir kultūriniai skirtumai, vidaus ir užsienio rinkų dydžiai, verslo ir eksporto reguliavimas namų ir užsienio šalyse, mokestinės aplinkybės bei transporto infrastruktūros kokybė.

Europos įmonių apklausų rezultatai atskleidė, kad skverbimasi į užsienio šalis pirmiausia motyvuoja naujų rinkų dydis ir augimas ryšium su maža vietine rinka (EK, 2014). Svarios įtakos internacionalizacijos sprendimams turi ir vyriausybių vykdomos eksporto skatinimo programos, kurios skiriamos į: šalies įvaizdžio kūrimo (reklamos ir reklaminiai renginiai), eksporto rėmimo (mokymai ir techninė pagalba), rinkodaros (mugės), rinkų tyrimų (rinkų apžvalgos) bei finansavimo paramos (eksporto kreditai, garantijos, draudimai) (Lederman, Olarreaga ir Payton, 2006).

Mokslinėje literatūroje identifikuojama daugybė barjerų ir kliūčių, atbaidančių įmonės nuo skverbimosi į naujas rinkas. Dalis jų egzistuoja pačioje įmonėje (vidinės), o likusios yra suformuotos išorinės aplinkos (išorinės). 6 lentelėje pateikiami pagrindiniai internacionalizacijos barjerai. Būtina pabrėžti, kad lentelėje nurodyti tik bendriniai barjerai. Įmonės gali susidurti ir su specifinėmis kliūtėmis tam tikruose regionuose ar konkrečiose rinkose, kurios nėra įvardintos 6 lentelėje.

6 lentelė. Pagrindinės kliūtys, su kuriomis susiduria įmonės vykdančios internacionalizaciją (Narayanan, 2015)

Barjero rūšis	Barjero klasifikacija	Apibūdinimas	Įmonių veiksmai sumažinti barjero poveikį
Vidiniai	Informaciniai	Žinių stoka dėl lėto ir laipsniško jų įgijimo proceso	Ankstesnių žinių naudojimas ar greitas jų įgijimas ("gimusių globaliomis" atvejais)
	Funkciniai	Riboti išteklių	Vadybininkų su tarptautine patirtimi samdymas ir strateginių aljansų formavimas
	Rinkodaros	Prekių kainodara, paskirstymo kanalai ir logistika	Rinkų, segmentų, inovacijų diferencijavimas ir produktų servisas
Išoriniai	Procedūriniai	Nežinomi metodai, procedūros naujoje rinkoje, komunikacijos barjerai ir lėtas mokėjimų surinkimas	Tam tikra dalis barjerų įveikiama kaupiant patirtį, o kai kurie barjerai įveikiami tik pasinaudojus išorinių konsultacinių firmų paslaugomis
	Vyriausybinių	Ribota vyriausybės pagalba ir rėmimas, ribojanti reguliavimo sistema	Įsitraukimas ir dalyvavimas vyriausybės organizuojamose reklaminiuose ir rėmimo projektuose
	Rinkos	Įvairūs vartotojų poreikiai skirtingose rinkose	Globalių greitai pagaminamų produktų sukūrimas
	Aplinkos	Politiniai, ekonominiai, kultūriniai, socialiniai, technologiniai skirtumai	Tarptautinės firmos geba sumažinti šiuos barjerus, tačiau mažosioms reikalinga vyriausybės parama siekiant pašalinti susidarantią kliūtį

Skverbimosi į užsienio rinką būdo pasirinkimas laikomas vienu svarbiausiu įmonės internacionalizacijos strategijos komponentu, nes jis sąlygoja veiklos užsienio rinkoje kontrolės tipą ir intensyvumą, išteklių įsipareigojimo ir rizikos laipsnį (Morschett et al., 2010). Tinkamo būdo pasirinkimas atsižvelgiant į tam tikros rinkos specifiką yra esminė sėkmingos veiklos sąlyga.

Žiūrint iš įmonės (gamintojo) pusės skverbimosi į rinką būdai gali būti skirstomi į tris grupes (EK, 2014; Hollensen, 2007; Morschett et al., 2010; Wach, 2014):

- *eksporto būdai* (netiesioginis eksportas, tiesioginis eksportas per tarpininkus) – žemas kontrolės ir rizikos laipsnis, didelis lankstumas, santykinai mažos investicijos;
- *kontraktiniai būdai* (licencijavimas, frančizė, gamybos ir valdymo kontraktai) – dalijamasi kontrole, rizika ir nuosavybe;
- *investavimo būdai* (bendros ir nuosavo kapitalo įmonės, strateginiai aljansai, įsigijimai) – aukštas kontrolės ir rizikos laipsnis, mažas lankstumas.

Kiekvienas skverbimosi būdas turi savų pranašumų ir trūkumų (žr. 7 lentelę). Ankstyvoje internacionalizacijos stadijoje įmonės paprastai yra linkusios rinktis mažiau rizikingus būdus (eksportas), kurie garantuoja greitą įsiskverbimą į rinką. Tačiau tokie būdai nesuteikia arba suteikia ribotą žinią apie užsienio rinką, todėl vėlesniuose etapuose skverbiamasi pelningesniais, tačiau labiau rizikingais kontraktiniais ar investavimo būdais. „Gimusios globaliomis“ net ir ankstyvame etape gali skverbti minėtais būdais, nes šie užtikrina maksimalų pelną ir vykdomų sandorių kontrolę.

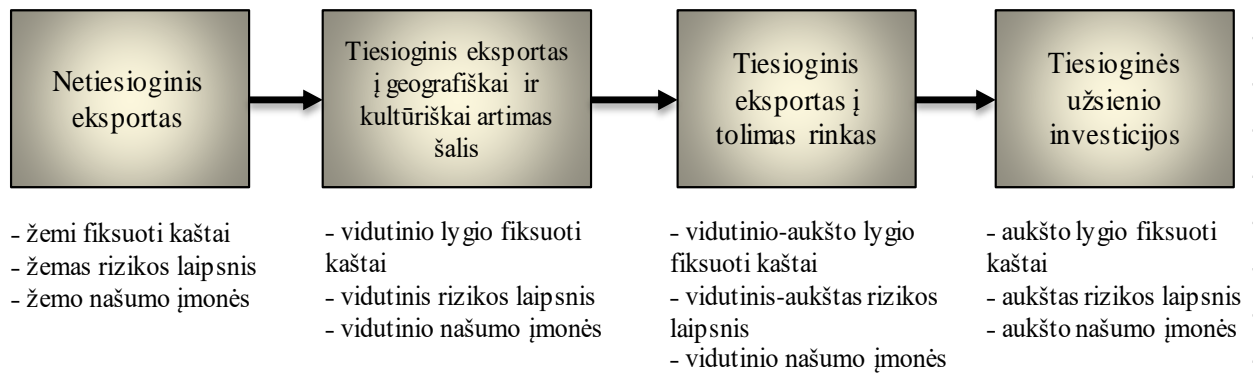
7 lentelė. Pagrindinių skverbimosi į užsienio rinkas būdų pranašumai ir trūkumai (sudaryta pagal Daszkiewicz ir Wach, 2012; Sekliuckienė, 2008)

Įsiskverbimo būdas	Pranašumai	Trūkumai
Eksportas	- greitas įėjimas į rinką - žemas įsipareigojimų laipsnis - žema personalo kvalifikacija - masto ekonomika - žemi ėjimo į rinką kaštai	- žemas sandorių pelningumas - priklausymas nuo tarpininkų įmonių - neįgyjama tarptautinė patirtis - lėtai atsakoma į klientų užklausas - susidūrimas su verslo barjerais
Kontraktiniai susitarimai (licencijavimas, frančizė)	- sutartimi aptartos stabilios pajamos - sumažina finansinę, ekonominę riziką - žemas personalo ir kapitalo investavimo laipsnis - žemi įėjimo į rinką kaštai	- sunku susirasti tinkamą partnerį, kuris nesugadintų vardo ir netaptų konkurentu - konkurencinio pranašumo praradimas per imitavimą ir naujus konkurentus - licencijos gavėjus - monopolinės kainos nustatymo privilegijos praradimas
Bendra įmonė	- greitas įėjimas į rinką - aukštas arba vidutinis įsiskverbimo į rinką laipsnis - sinergijos efektas - eksportuotojo ir vietinio partnerio žinių sujungimas	- sunku išsaugoti technologijų ir unikalių produktų konstrukcijų slaptumą - problemos, susijusios su kontrole ir sprendimų priėmimu - apriboja veiklos integraciją, koordinavimą skirtingose šalyse - skirtinga vadybinė kompetencija
Strateginis aljansas	- pasidalinama investavimo rizika - papildomi ištekliai - galima vyriausybės (iškelta) sąlyga	- sunku pasirinkti partnerius ir susitarti su jais - santykių ryšių valdymo problemos - skirtingi įmonių tikslai - valdžios dalybos problemos - pasitikėjimo trūkumas - sudėtinga bendradarbiavimo struktūra
Įsigijimas	- greitas įsiskverbimas į rinką - priėjimas prie išteklių ir kompetencijų - didelė rinkos kontrolė	- integracijos, koordinavimo problemos - tarpkultūrinių žinių integracija gali būti sudėtinga - galimas neigiamas požiūris į įsigijusią kompaniją
Nuosavo kapitalo įmonė	- išteklių, gebėjimų kontrolė - veiklos integravimas, koordinavimas skirtingose šalyse - potencialiai didžiausias pelningumas	- didelė rizika - išteklių ir kompetencijų mobilizacija - didelis investicinių lėšų poreikis - investicijos atima daug laiko ir neįmanoma numatyti kaštų

Skverbimosi į užsienio rinkas būdo pasirinkimas priklauso nuo vidinių (įmonės potencialo) ir išorinių (įmonės pozicijos tikslinėje rinkoje ar pramonės, kurioje ji veikia) veiksnių (Wach, 2014). Įmonės dydis, tarptautinė patirtis ir produkto (paslaugos) specifika apima vidinius veiksnius, o išorinius sudaro: namų ir užsienio šalies kultūrinis (socialinis) atstumas, šalies rizikos laipsnis (paklausos neapibrėžtumas), rinkos dydis bei augimas, verslo barjerai, konkurencijos intensyvumas, potencialių tarpininkų skaičius (Hollensen, 2007).

Dėl produktų specifiškumo ir įvairių užsienio rinkų sąlygų nėra vieno visiems atvejams tinkančio skverbimosi būdo, todėl įmonės gali vienu metu naudoti net keletą skirtingų būdų, kad pasiektų optimalius rezultatus (Sekliuckienė, 2008). Skiriamos net keturios kelių skverbimosi būdų derinimo formos (Petersen ir Welch, 2002):

- *nesusiję* (nėra tarpusavio ryšio tarp vienoje užsienio rinkoje naudojamų skverbimosi būdų);
- *segmentuoti* (skirtingi būdai naudojami patenkinti skirtingus vartotojų segmentus);
- *papildantys* (būdų kombinacija, leidžianti įmonei pasiekti užsibrėžtą tikslų);
- *konkuruojantys* (pavyzdžiui, tiesioginis pardavimas galutiniams klientams ir produktų platinimas per distributorius tuo pačiu metu).



12 pav. Įmonių internacionalizacijos proceso etapai (EK, 2014)

12 paveiksle iliustruotas laipsniškas įmonės internacionalizacijos procesas, kurio metu panaudojami įvairūs skverbimosi į naujas rinkas būdai. Kadangi mažos ir vidutinės įmonės susiduria su finansinių išteklių, informacijos, valdymo pajėgumų trūkumu bei išorinėmis verslo kliūtimis, jos yra linkusios rinktis mažiau rizikingas ir mažai išteklių reikalaujančias skverbimosi formas (EK, 2014). Tai paaiškina, kodėl eksportas iki šiol yra populiariausias skverbimosi būdas.

Galimybė griežčiau kontroliuoti užsienio operacijas laikoma pagrindiniu labiau internacionalizuotų skverbimosi būdų pranašumu (Morschett et al., 2010). Tiesiogines užsienio investicijas įmonės paprastai vykdo po sėkmingos eksporto patirties. Tiesioginės užsienio investicijos (dukterinės bendrovės ar filialo įsteigimas užsienyje) paprastai reiškia gilesnį įsiskverbimą į rinkas, o tai leidžia ne tik pasiekti aukštesnes pardavimų apimtis, bet ir įgyti žinių bei kompetencijų, kurių nebūtu įmanoma įgyti veikiant namų šalyje (Wilson, 2006). Investavimas į filialus ir dukterines bendroves sąlygoja žemesnes gamybos sąnaudas ir leidžia išlaikyti tiesioginę įtaką užsienio rinkose. Dėl aukštesnės rizikos ir didelio išteklių poreikio šiuos skverbimosi būdus paprastai renkasi stambios tarptautinę patirtį sukaupusios įmonės arba „gimusios globaliomis“. Tačiau būtina pabrėžti, jog kuo žemesni tam tikro būdo skverbimosi į užsienio rinką kaštai, tuo žemesnis vykdomų sandorių pelningumas (Daszkiewicz ir Wach, 2012).

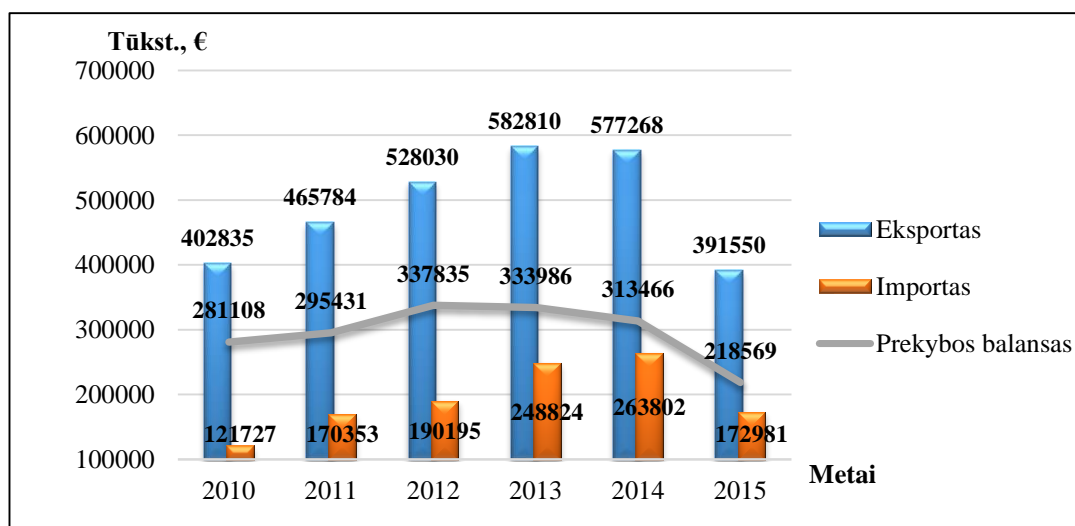
Atlikus internacionalizaciją lemiančių veiksnių analizę nustatyta, kad sprendimas skverbtis į naujas rinkas priklauso ne nuo vienos, bet nuo įvairių vidinių ir išorinių aplinkybių sąveikos. Dažnai pagrindiniais motyvais tampa naujų rinkų, veiklos kaštų minimizavimo ir konkurencinių pranašumų siekimas. Skverbimosi būdas ir rinkos pasirenkami atsižvelgiant į įmonės pajėgumus, strateginius tikslus ir rinkos savybes (dydį, įėjimo barjerus, konkurencijos ir rizikos laipsnį, kultūrinį ir geografinį atstumą). Pradiniame etape įmonės renkasi pigius ir greitus skverbimosi būdus (netiesioginis ir tiesioginis eksportas). Bendros ar nuosavos įmonės, strateginiai aljansai kuriami tik įgijus pakankamai išteklių ir žinių apie užsienio rinkas, nes šie būdai reikalauja didesnio įsipareigojimo užsienio rinkoms. Siekiant optimalių rezultatų įmonės tuo pačiu metu skverbiasi derindamos kelis būdus. Tokį skverbimosi kelią dažnai renkasi „gimusios globaliomis“.

2. LIETUVOS PIENO SEKTORIAUS SITUACIJOS ANALIZĖ

Šiame skyriuje atliekama Lietuvos pieno sektoriaus 2010 – 2015 m. laikotarpio eksporto ir veiklos rodiklių analizė, išskiriamos pagrindinės eksporto rinkos ir produktų grupės. Remiantis gautais rezultatais identifikuojamos Lietuvos pieno sektoriaus eksporto tendencijos.

2.1. Eksporto dinamika, struktūra ir kryptys

Lietuva kasmet eksportavo daugiau pieno ir jo produktų nei importavo, todėl šio sektoriaus užsienio prekybos balansas tiriamuoju laikotarpiu buvo teigiamas (žr. 13 paveikslą). 2010 – 2015 m. eksportuota vidutiniškai 2,6 karto daugiau nei importuota (nuo 2010 m. iki 2015 m. eksporto ir importo santykis krito atitinkamai nuo 3,31 iki 2,26 karto). Iki 2013 m. eksportas kasmet vidutiniškai augo apytiksliai 13%, o 2013 m. buvo pasiekta didžiausia eksporto vertė per visą tiriamąjį laikotarpį (582 810 tūkst. eurų). Nuo 2014 m. kritusios pieno produktų kainos, Rusijoje įsigaliojęs maisto produktų importo embargas ir padidėjusi pieno produktų pasiūla ES valstybėse darė neigiamą įtaką Lietuvos pieno sektoriui, todėl eksporto apimtys krito. 2015 m. fiksuotas net 32% kritimas, pasiektas žemiausias eksporto (391 550 tūkst. eurų) ir prekybos balanso (218 569 tūkst. eurų) lygis per visą nagrinėjamą laikotarpį. Tai atspindi stiprią Lietuvos pieno sektoriaus priklausomybę Rusijos rinkai ir būtinybę perorientuoti eksportą į kitas užsienio šalis.



13 pav. Pieno ir pieno produktų eksportas, importas ir užsienio prekybos balansas 2010 – 2015 m.
Šaltinis: International Trade Centre

Tradiciškai maisto produktų ir gėrimų sektorius yra viena svarbiausių Lietuvos apdirbamosios pramonės šakų. Šio sektoriaus eksportas sudaro beveik penktadalį viso šalies eksporto vertės (2010 – 2015 m. vidutiniškai 17,13%). Tuo tarpu pieno ir jo produktų grupė yra stambiausia maisto produktų ir gėrimų sektoriaus šaka pagal eksporto vertę. Tiriamuoju laikotarpiu pieno ir jo produktų eksportas vidutiniškai sudarė 13,85% viso maisto produktų ir gėrimų eksporto, tačiau pastebima pieno ir jo

produktų dalies mažėjimo tendencija. Dėl 2015 m. beveik trečdaliu kritusio pieno ir jo produktų eksporto šakos dalis pasiekė žemiausią lygį per visą tiriamąjį laikotarpį (10,24% nuo maisto produktų ir gėrimų eksporto vertės) ir tapo antra stambiausia šaka pagal eksporto vertę po javų.

8 lentelė. Pieno ir pieno produktų svoris maisto produktų ir gėrimų eksporte ir importe 2010 – 2015 m.

Rodikliai	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
Eksportuotų produktų vertė, tūkst. €	402835	465784	528030	582810	577268	391550
<i>dalis nuo maisto produktų ir gėrimų eksporto</i>	15.65%	15.69%	13.77%	13.72%	14.04%	10.24%
Importuotų produktų vertė, tūkst. €	121727	170353	190195	248824	263802	172981
<i>dalis nuo maisto produktų ir gėrimų importo</i>	5.85%	6.92%	6.61%	7.40%	8.04%	5.82%
Maisto produktų ir gėrimų dalis visame eksporte	16.96%	15.10%	17.26%	17.86%	17.61%	17.97%
Maisto produktų ir gėrimų dalis visame importe	12.47%	11.36%	12.40%	13.63%	13.33%	13.32%

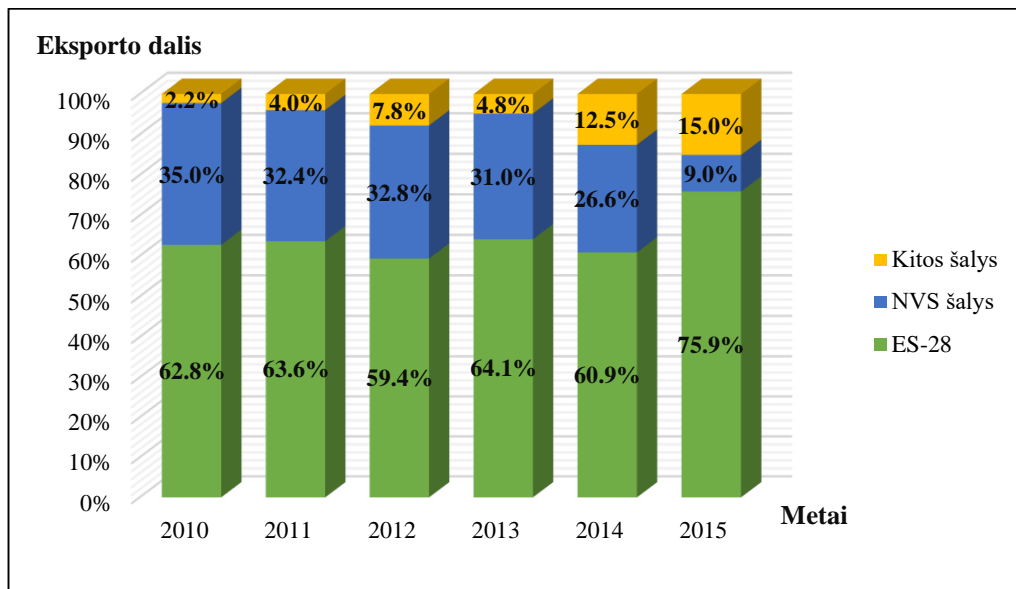
Šaltinis: International Trade Centre

Natūralu, kad dėl trumpo galiojimo termino didžiausia dalis pieno ir jo produktų eksportuojama į geografiškai artimas rinkas. Net pusė (48,15%) viso eksporto vertės tiriamuoju laikotarpiu teko keturioms kaimyninėms šalims (Latvija, Lenkija, Rusija, Estija). Svarbiausiomis pieno sektoriaus eksporto rinkomis 2010 – 2015 m. buvo Rusija (23,28% viso eksporto), Italija (14,99%), Lenkija (13,26%), Vokietija (11,27%) ir Latvija (8,93%). Didžiausias pieno ir jo produktų eksporto augimas 2015 m. lyginant su 2010 m. pastebimas Jungtinėje Karalystėje (199,50%), Latvijoje (51,45%) ir Lenkijoje (34,88%). Nagrinėjamu laikotarpiu tarp dešimties didžiausių eksporto rinkų kritimas fiksuotas tik trejose šalyse (Nyderlandai, Ispanija, Rusija). Dėl 2014 m. įsigaliojusio maisto produktų importo embargo pieno ir jo produktų eksportas Rusijoje 2015 m. krito net 94,24%, o didžiausia eksporto rinka tapo Italija (18,30% viso pieno sektoriaus eksporto vertės 2015 m.).

9 lentelė. 10 didžiausių Lietuvos pieno sektoriaus eksporto rinkų 2010 – 2015 m.

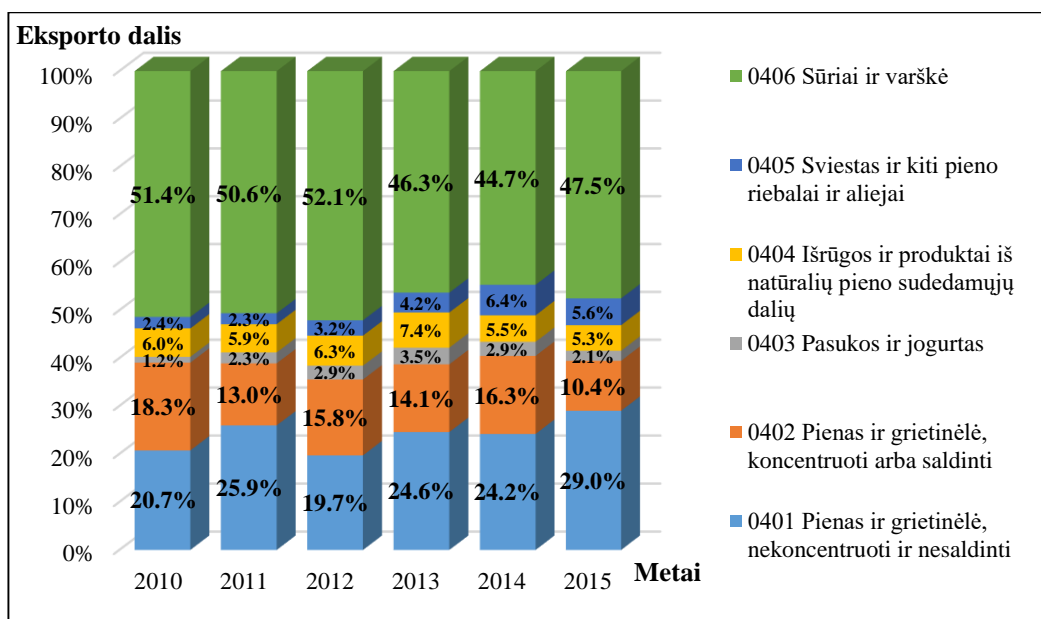
Pieno ir jo produktų eksporto vertė, tūkst. €							
Šalis	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	Suminė vertė
Rusija	131010	145123	161141	159207	110308	7543	714332
Italija	65314	70363	76465	81335	89174	77354	460005
Lenkija	56268	61985	57581	83347	71805	75895	406881
Vokietija	46791	60392	62111	55360	64494	56686	345834
Latvija	28775	35940	47883	59535	58356	43581	274070
Nyderlandai	18499	26717	20438	31974	23601	18167	139396
Estija	9834	14015	14265	17023	15542	11599	82278
Ispanija	9427	9906	10972	17381	9506	7218	64410
Jungtinė Karalystė	4845	7720	11701	9960	12835	14511	61572
Kazachstanas	8433	3405	10221	7081	10638	10579	50357

Šaltinis: International Trade Centre



14 pav. Lietuvos pieno sektoriaus eksporto struktūra pagal šalių grupes 2010 – 2015 m.
Šaltinis: International Trade Centre

2010 – 2015 m. laikotarpiu pastebimas stabilus Lietuvos pieno sektoriaus eksporto geografijos išplėtimas. Nuo 67 eksporto rinkų 2010 m. Lietuvos pieno sektoriaus eksporto rinkų skaičius 2015 m. išaugo iki 81. Pienas ir jo produktai iš Lietuvos daugiausiai eksportuojami į ES valstybes nares, kur vidutiniškai 2010 – 2015 m. realizuota 64,5% (svoris išaugo nuo 62,8% iki 75,9%), šiek tiek daugiau nei 30% išvežta į NVS šalis (svoris dėl Rusijos rinkos praradimo 2015 m. krito iki 9%). Kitų šalių svoris išliko menkas, tačiau pastaraisiais metais jis sparčiai augo ir 2015 m. sudarė 15%. To priežastis – didėjančios eksporto apimtys į JAV, Saudo Arabiją, Korėją ir Japoniją.



15 pav. Lietuvos pieno sektoriaus eksporto struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.
Šaltinis: International Trade Centre

Iš 15 paveikslo duomenų matyti, jog tiriamuoju laikotarpiu daugiausia eksportuota sūrių ir varškės. Lietuva pasižymi aukšta specializacija sūrių ir varškės gamyboje, o tai įrodo sviri šios produktų grupės dalis visame pieno sektoriaus eksporte. 2010 – 2015 m. sūriai ir varškė sudarė beveik pusę viso pieno sektoriaus eksporto (vidutiniškai 48,8%), tačiau šių produktų dalis analizuojamu laikotarpiu sumažėjo 3,9 proc. punktais. Šį kritimą lėmė išaugęs nekoncentruoto ir nesaldinto pieno ir grietinėlės (8,3 proc. punktais), sviesto ir kitų pieno riebalų ir aliejų (3,2 proc. punktais) bei pasukų ir jogurto (0,9 proc. punktais) eksportas. Didžiausias eksporto dalies kritimas matomas koncentruoto arba saldinto pieno ir grietinėlės (7,9 proc. punktais). Likusių pieno produktų grupių dalys eksporte kito nežymiai.

2.2. Veiklos rodiklių dinamika

2010 – 2014 m. pieno perdirbimo įmonių skaičius Lietuvoje išaugo nuo 31 iki 33, tačiau remiantis naujausiais duomenimis 2016 m. Lietuvoje veikia 36 įmonės. Visos pieno perdirbimo įmonės atitinka ES maisto gamybos sanitarijos bei higienos reikalavimus, todėl gali eksportuoti produkciją į ES valstybes. 16 pieno perdirbimo įmonių turi leidimus eksportuoti į Rusiją, 9 – į Baltarusiją. Lietuvos pieno sektoriuje didžioji dalis (73-80%) pardavimų 2010 – 2014 m. teko keturioms stambiausioms pieno perdirbimo įmonių grupėms: AB „Rokiškio sūris“, AB „Pieno žvaigždės“, AB „Žemaitijos pienas“ ir AB „Vilkyškių pieninė“ (Lietuvos Agrarinės Ekonomikos Institutas, 2015).

Tiek pieno sektoriaus, tiek visos maisto produktų ir gėrimų pramonės pardavimai analizuojamu laikotarpiu augo, tačiau pieno sektorius rodė spartesnę augimo tempą (41,27%) nei maisto ir gėrimų pramonė (35,02%). Dėl šios priežasties augo ir pieno sektoriaus svoris bendroje pardavimų struktūroje (1,21 proc. punktais). Spartesnis pieno ir jo produktų eksporto augimas (43,30%) nežymiai padidino eksporto dalį bendruose pieno sektoriaus pardavimuose (0,85 proc. punktais). Didesnė pieno ir jo produktų eksporto dalis (vidutiniškai 59,39%) bendruose pardavimuose atspindi stipresnę pieno sektoriaus orientaciją į užsienio rinkas.

10 lentelė. Pagrindinių Lietuvos pieno sektoriaus rodiklių dinamika 2010 – 2014 m.

Rodikliai	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Pieno perdirbimo įmonės	31	31	31	32	33
Parduota pieno ir jo produktų, tūkst. € <i>dalis nuo maisto produktų ir gėrimų sektoriaus pardavimų</i>	679405 26.13%	851814 28.39%	868208 26.69%	939703 27.58%	959824 27.34%
Pieno ir jo produktų eksportas, tūkst. € <i>dalis nuo pieno ir jo produktų sektoriaus pardavimų</i>	402835 59.29%	465784 54.68%	528030 60.82%	582810 62.02%	577268 60.14%

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, Lietuvos Respublikos Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, International Trade Centre

Teisinė aplinka. Pieno ir pieno produktų gamybos sektorių Europos Sąjungoje reglamentuoja šie teisės aktai:

- Europos Parlamento ir Tarybos 2013 m. gruodžio 17 d. reglamentas (ES) Nr. 1308/2013², kuriuo nustatomas bendras žemės ūkio produktų rinkų organizavimas ir panaikinami Tarybos reglamentai (EEB) Nr. 922/72, (EEB) Nr. 234/79, (EB) Nr. 1037/2001 ir (EB) Nr. 1234/2007;
- Europos Parlamento ir Tarybos 2012 m. kovo 14 d. reglamentas (ES) Nr. 261/2012³, kuriuo iš dalies keičiamos Tarybos reglamento (EB) Nr. 1234/2007 nuostatos, susijusios su sutartiniais santykiais pieno ir pieno produktų sektoriuje;
- Europos Parlamento ir Tarybos 2004 m. balandžio 29 d. reglamentas (EB) Nr. 853/2004⁴, nustatantis konkrečius gyvūninės kilmės maisto produktų higienos reikalavimus.

Apibendrinant analizuotus duomenis nustatyta, kad pieno sektorius yra viena svarbiausių Lietuvos maisto ir gėrimų pramonės šakų. 2010–2014 m. pieno sektoriaus eksportas sudarė apie 15% viso maisto ir gėrimų pramonės eksporto ir apie trečdalį pardavimų. Nors pieno ir pieno produktų eksportas tiriamuoju laikotarpiu turėjo tendenciją augti, dėl 2014 m. Rusijos paskelbto maisto produktų embargo pieno sektoriaus eksportas 2015 m. krito beveik trečdaliu, o tai sumažino jo svorį maisto ir gėrimų sektoriaus pardavimuose ir eksporte.

Pagrindinės eksportuojamų produktų grupės 2010 – 2015 m.: sūriai ir varškė (48,8% viso eksporto), nekoncentruotas ir nesaldintas pienas ir grietinėlė (24%), koncentruotas arba saldintas pienas ir grietinėlė (14,7%). Penkioms didžiausioms eksporto rinkoms teko 71,73% eksporto: Rusija (23,28%), Italija (14,99%), Lenkija (13,26%), Vokietija (11,27%), Latvija (8,93%). ES šalims tenkanti eksporto dalis 2010 -2015 m. išaugo nuo 62,8% iki 75,9%, o NVS šalių dalis krito nuo 35% iki 9%. Nors analizuojamu laikotarpiu kitoms šalims tenkanti eksporto dalis išaugo iki 15%, tai ne kompensavo Rusijos rinkos praradimo. Pastaraisiais metais taip pat pastebimas pieno sektoriaus eksporto augimas tolimose užsienio šalyse (JAV, Saudo Arabija, Korėja, Japonija).

² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0671:0854:lt:PDF>

³ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012R0261&from=lt>

⁴ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0853&from=LT>

3. LIETUVOS PIENO SEKTORIAUS INTERNACIONALIZACIJOS PLĖTROS GALIMYBIŲ ES VALSTYBĖSE NARĖSE TYRIMAS

Šiame skyriuje aprašoma atliekamo tyrimo metodika, atrenkamos didžiausio potencialo tikslinės rinkos. Tuomet atliekama atrinktų rinkų charakteristikų analizė ir remiantis gautais rezultatais nustatomos galimybės pieno sektoriaus eksporto plėtrai jose.

3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

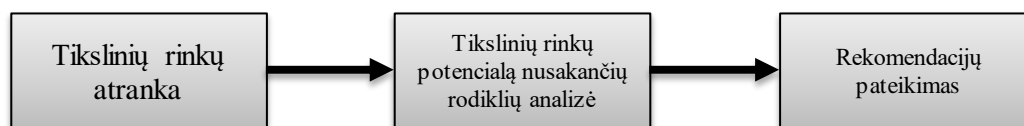
Šio darbo tyrimas dalinai sudarytas remiantis UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ (2014) atliktos maisto produktų ir gėrimų gamybos sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija. Paprastai eksporto galimybių tyrimai atliekami tiriant konkretų skaičių tikslinių užsienio šalių, tačiau šiame darbe pirmiausia tiriamos visos ES valstybės narės, iš kurių vėliau atrenkamos penkios tikslinės didžiausio potencialo valstybės. Tikslinių rinkų atrankos kriterijai detaliau aprašomi 3.2. poskyryje.

11 lentelė. Tikslinių rinkų analizėje naudojami rodikliai

Rodiklis	Paaškinimas
BVP, BVP/gyventojui	Atspindi šalies ekonominę išsivystymą, gyventojų perkamąją galią. Kuo aukštesnė perkamoji galia, tuo didesnė tikimybė, kad vartotojai rinksis brangesnius produktus.
Gyventojai, urbanizacijos lygis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gyventojų skaičius atspindi bendrą rinkos dydį. ▪ Urbanizacijos lygis - didelis miesto gyventojų skaičius populiacijoje laikomas palankia sąlyga eksporto plėtrai. Miesto gyventojai labiau koncentruoti ir lengviau pasiekiami, linkę vartoti daugiau pieno produktų, nes kaimuose gyvenantys prioritetą teikia vietos produkcijai, turi galimybes pasigaminti savo.
Pieno produktų eksportas, importas ir užsienio prekybos balansas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importo apimtis atspindi tikslinės rinkos dydį ir potencialą. Didesnė importo vertė reiškia didesnę rinkos potencialą. ▪ Eksportas ir užsienio prekybos balansas parodo tikslinės rinkos pieno pramonės konkurencingumą ir gamybinius pajėgumus. Deficitinis prekybos balansas laikomas teigiamu veiksniu vertinant eksporto plėtros galimybes, nes tokios šalies pieno pramonė paprastai būna silpna, nesugeba patenkinti vietinės paklausos pienui ir jo produktams. Skverbimasis į tokią rinką yra lengvesnis.
Importo struktūra	Leidžia identifikuoti tikslinius pieno produktus ir jų importo tendencijas. Kuo didesnė importo dalį užima tam tikra produktų grupė, tuo svarbesne ji tampa vertinant eksporto galimybes.
Importuotų produktų vidutinė kaina	Leidžia palyginti Lietuvos eksportuojamų pieno produktų konkurencingumą kainos atžvilgiu. Taip pat padeda nustatyti tikslinės rinkos kainų lygį, vartotojų jautrumą pieno produktų kainoms.
Pieno produktų suvartojimas/gyventojui	Atspindi šalies gyventojų vartojimo lygį, populiariausius produktus ir vartojimo tendencijas. Leidžia numatyti konkrečių produktų eksporto perspektyvas ateityje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atrinkus tikslines šalis atliktas detalus kiekvienos rinkos potencialą nusakančių rodiklių palyginimas ir analizė (žr. 11 lentelę). Apibendrinus gautus rezultatus pateikiamos eksporto galimybių tikslinėse rinkose rekomendacijos. Tyrimo eiga pavaizduota 16 paveiksle.



16 pav. Tyrimo eigos schema (sudaryta autoriaus)

Tyrimo objektas – ES valstybės narės.

Tyrimo tikslas – identifikuoti pieno produktų eksporto galimybes ES valstybėse narėse.

Tiksliui pasiekti iškelti tokie **uždaviniai**:

- 1) atrinkti penkias didžiausią potencialą turinčias ES valstybes;
- 2) apžvelgti tikslinių rinkų BVP, demografijos ir pieno produktų suvartojimo dinamiką;
- 3) nustatyti tikslinių rinkų importo struktūros ir kainų tendencijas (patraukliausias importuojamų pieno produktų grupes);
- 4) pateikti rekomendacijos pieno produktų eksporto plėtrai tikslinėse rinkose.

Tyrimo imtis – 27 ES valstybės narės.

Tyrimo duomenys – tyrime naudoti Eurostat, Pasaulio banko (angl. *World Bank*), Tarptautinės prekybos centro (angl. *International Trade Centre*) ir Tarptautinės pienininkystės federacijos (angl. *International Dairy Federation*) pateikiami statistiniai duomenys. Pieno sektoriaus duomenys surinkti remiantis kombinuotosios nomenklatūros produktų klasifikacija (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Pieno produktų klasifikacija pagal kombinuotąją nomenklatūrą

KN kodas	Aprašymas
0401	Nekoncentruotas pienas ir grietinėlė, į kuriuos ne pridėta cukraus ar kitų saldiklių
0402	Pienas ir grietinėlė, koncentruoti arba į kuriuos pridėta cukraus ar kitų saldiklių
0403	Pasukos, rūgpienis ir grietinė, jogurtas, kefyras ir kitoks fermentuotas arba raugintas pienas ir grietinėlė, koncentruoti arba nekonzentruoti, į kuriuos pridėta arba ne pridėta cukraus ar kitų saldiklių arba aromatinių medžiagų, taip pat į kuriuos pridėta arba ne pridėta vaisių, riešutų arba kakavos
0404	Išrūgos, koncentruotos arba nekonzentruotos, į kurias pridėta arba ne pridėta cukraus ar kitų saldiklių; produktai iš natūralių pieno sudedamųjų dalių, į kuriuos pridėta arba ne pridėta cukraus ar kitų saldiklių, nenurodyti kitoje vietoje
0405	Sviestas ir kiti pieno riebalai ir aliejai; pieno pastos
0406	Sūriai ir varškė

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo metodas – kiekybinis, statistinių duomenų lyginamoji analizė.

Tyrimo instrumentas – Microsoft Excel.

3.2. Tikslinių rinkų atranka ir analizė

Siekiant nustatyti Lietuvos pieno sektoriaus eksporto plėtros galimybes Europos Sąjungoje, svarbu atrinkti rinkas, kuriose būtų galima pasiekti didžiausių pieno ir jo produktų eksporto apimčių. Išanalizavus visų ES valstybių narių pieno sektorių eksporto, importo ir prekybos balanso apimtis 2010 – 2015 m. pasirenkamos tos, kurios turi didžiausią potencialą.

Šalies potencialas šiame darbe suprantamas kaip importuojamų pieno ir jo produktų paklausa, todėl ES šalys atrinkamos remiantis šiais kriterijais:

- **rinkos dydis** (vertinamas pagal pieno ir jo produktų importo vertę 2010 – 2015 m.) – didesnė rinka suteikia palankesnes sąlygas realizuoti didesnius produkcijos kiekius;
- **Lietuvos dalis importe** – atspindi rinkos potencialo išnaudojimo laipsnį. Kuo mažesnė importo dalis, tuo didesnė tikimybė pasiekti spartesnę eksporto augimą toje šalyje (dėl šios priežasties atrankoje eliminuojamos penkios didžiausios Lietuvos eksporto rinkos Europos Sąjungoje: Italija, Lenkija, Vokietija, Latvija, Nyderlandai);
- **pieno sektoriaus konkurencingumo lygis** (vertinamas pagal pieno ir jo produktų užsienio prekybos balansą 2010 – 2015 m.) – neigiamas balansas atspindi silpną vietinės rinkos pieno sektoriaus konkurencingumą, gebėjimą aprūpinti rinką produktais ir atvirkščiai. Vertinant eksporto galimybes deficitinis prekybos balansas laikomas teigiamu veiksmu.

13 lentelė. Penkios didžiausio potencialo eksporto rinkos

Šalis	Eksportas 2010 – 2015 m., tūkst. €	Importas 2010 – 2015 m., tūkst. €	Importo dalis iš Lietuvos	Prekybos balansas 2010 – 2015 m., tūkst. €
Jungtinė Karalystė	8148241	17177963	0.33%	-9029722
Belgija	16640687	16732237	0.07%	-91550
Ispanija	4893926	10038042	0.65%	-5144116
Švedija	1968947	4678974	0.00%	-2710027
Graikija	2355954	4543737	0.13%	-2187783

Šaltinis: International Trade Centre

Išanalizavus visų ES valstybių nurodytų rodiklių dinamiką 2010 – 2015 m. atrinktos penkios didžiausio potencialo eksporto rinkos (žr. 1 priedą ir 13 lentelę). Jungtinė Karalystė – ketvirta šalis ES pagal pieno ir jo produktų importą, valstybė turinti didžiausią neigiamą prekybos pienu ir jo produktais balansą. Belgija – penkta šalis ES pagal pieno ir jo produktų importą, trylikta pagal neigiamą prekybos pienu ir jo produktais balansą. Ispanija – septinta šalis ES pagal pieno ir jo produktų importą, trečia pagal neigiamą prekybos pienu ir jo produktais balansą. Švedija – aštunta šalis ES pagal pieno ir jo produktų importą, ketvirta pagal neigiamą prekybos pienu ir jo produktais balansą. Graikija – devinta šalis ES pagal pieno ir jo produktų importą, penkta pagal neigiamą prekybos pienu ir jo produktais balansą. Toliau atliekama detali atrinktų tikslinių rinkų pieno sektorių ir ekonominių rodiklių analizė.

Jungtinė Karalystė

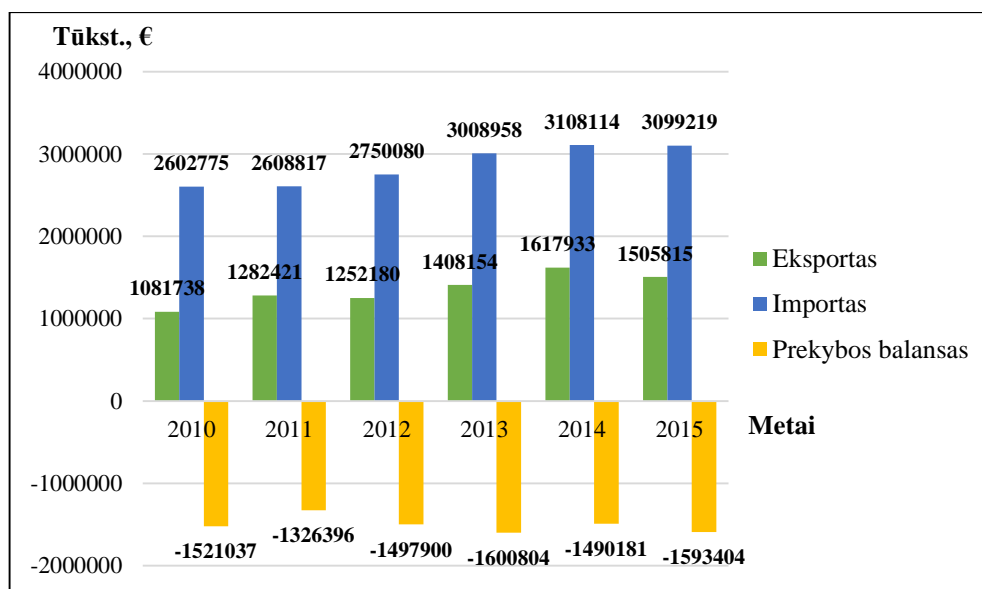
Jungtinė Karalystė – viena iš didžiausių ir ekonomiškai stipriausių valstybių Europos Sąjungoje (trečia pagal gyventojų skaičių ir antra pagal BVP vertę 2015 m.). Pastebimas stabilus nagrinėjamu ekonominių ir demografinių rodiklių augimas tiriamuoju laikotarpiu atspindi gerėjančią ekonominę padėtį šalyje (žr. 14 lentelę). Aukštas urbanizacijos lygis ir kylantis BVP bei gyventojų skaičius daro šią rinką perspektyvia ir rodo palankias sąlygas eksporto plėtrai ateityje.

14 lentelė. Jungtinės Karalystės ekonominių ir demografinių rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.

Rodiklis	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
BVP, mlrd. €	1813.3	1866.0	2053.6	2042.9	2254.3	2568.9
BVP/gyventojui, €	29009	29609	32343	31968	35031	39598
Gyventojai, mln.	62.51	63.02	63.50	63.91	64.35	64.88
Urbanizacijos lygis	81.3%	81.6%	81.8%	82.1%	82.3%	-

Šaltinis: Eurostat, World Bank

Jungtinės Karalystės pieno pramonė pasižymi silpnu gamybos pajėgumu, todėl nesugeba patenkinti vietinės paklausos. Tai atspindi neigiamas užsienio prekybos balansas ir augančios pieno ir jo produktų importo apimtys (žr. 17 paveikslą). Nors 2010 – 2015 m. eksportas (39,20%) augo beveik du kartus sparčiau nei importas (19,07%), prekybos pienu ir jo produktais deficitas Jungtinėje Karalystėje ne tik nesumažėjo, bet išaugo 4,76%. Tiriamuoju laikotarpiu pieno ir jo produktų importuota vidutiniškai 2,13 karto daugiau nei eksportuota.

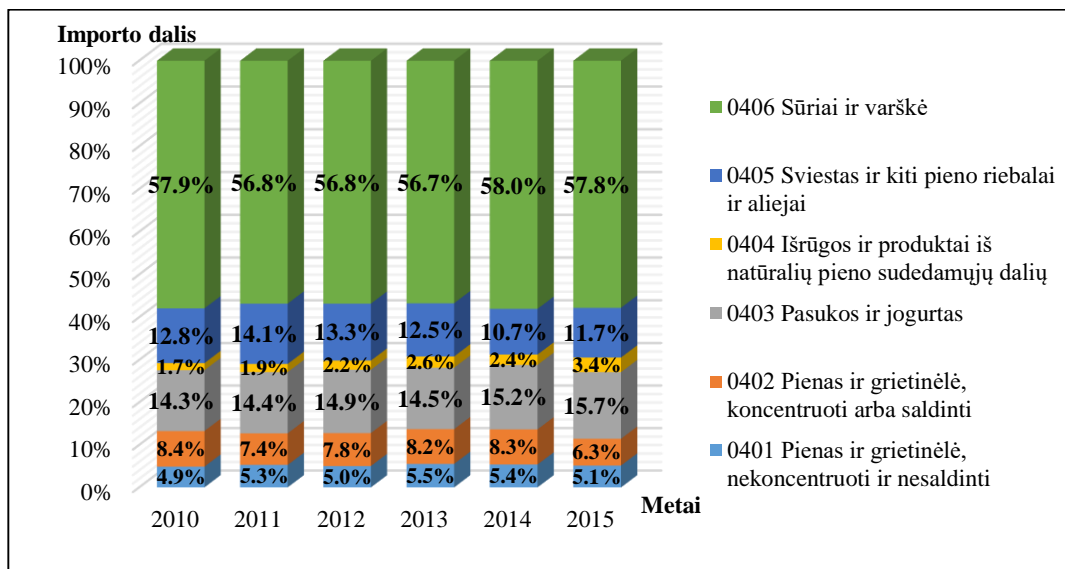


17 pav. Jungtinės Karalystės pieno sektoriaus tarptautinės prekybos rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.

Šaltinis: International Trade Centre

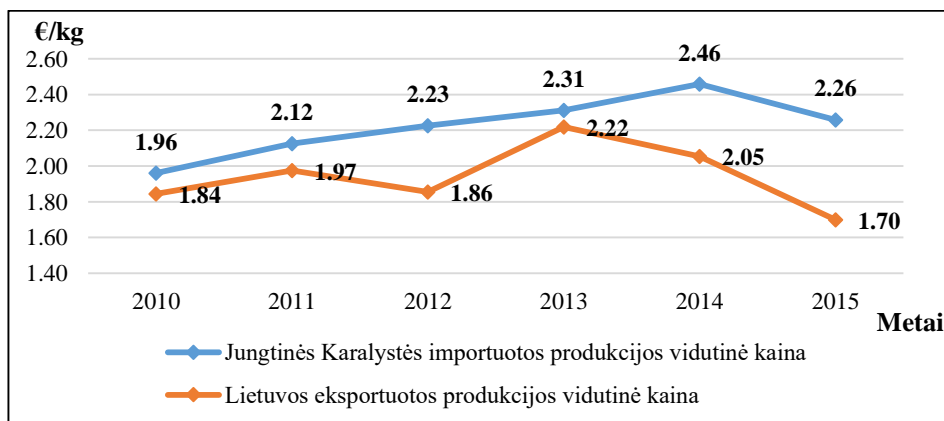
Analizuojant Jungtinės Karalystės pieno ir jo produktų importą 2010 – 2015 m. nustatyta, kad populiariausia importuojama produktų grupė buvo sūriai ir varškė (vidutiniškai 57,3% viso importo

vertės) (žr. 18 paveikslą). Kitos stambios grupės: pasukos ir jogurtas (vidutiniškai 14,8% viso importo), sviestas ir kiti pieno riebalai ir aliejai (vidutiniškai 12,5% viso importo). Didžiausi pokyčiai importo struktūroje analizuojamu laikotarpiu pastebimi šiuose produktų grupėse: išrūgos ir produktai iš natūralių pieno sudedamųjų dalių (augo 1,7 proc. punktais), pasukos ir jogurtas (augo 1,4 proc. punktais), koncentruotas arba saldintas pienas ir grietinėlė (sumažėjo 2,1 proc. punktais), sviestas ir kiti pieno riebalai ir aliejai (sumažėjo 1,2 proc. punktais). Likusių produktų grupių dalis struktūroje kito nežymiai.



18 pav. Jungtinės Karalystės pieno sektoriaus importo struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.
Šaltinis: International Trade Centre

Jungtinėje Karalystėje importuotos produkcijos vidutinė kaina stabiliai augo iki 2014 m. ir krito tik 2015 m. dėl sumažėjusių pieno ir jo produktų kainų visame pasaulyje. Pastebėta, kad Jungtinės Karalystės importuojamos produkcijos vidutinės kainos analizuojamu laikotarpiu buvo aukštesnės nei Lietuvos eksportuojamų (didžiausias atotrūkis 2015 m. 0,56 euro/kg). Augančios importuojamų produktų kainos atspindi kylančią gyventojų perkamąją galią ir kokybiškų produktų poreikio didėjimą.



19 pav. Jungtinės Karalystės importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų pieno produktų vidutinės kainos
Šaltinis: International Trade Centre

Statistinis Jungtinės Karalystės gyventojas pasižymi aukštu pieno suvartojimu ir gerokai lenkia bendrą ES valstybių narių vidurkį (2014 m. vienas Jungtinės Karalystės gyventojas suvartojo vidutiniškai 46 l daugiau pieno). Sūrio ir sviesto suvartojimas buvo žemiau ES vidurkio, tačiau sūrio suvartojimas Jungtinėje Karalystėje 2010 – 2014 m. išaugo 0,4 kg. Tuo tarpu sviesto 2014 m. vidutiniškai suvartota 0,3 kg mažiau nei 2010 m.

15 lentelė. Pieno ir pieno produktų suvartojimas Jungtinėje Karalystėje 2010 – 2014 m.

Produktas	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Pienas, l/gyventojui	108.0	107.4	106.3	106.3	108.4
ES-28 vidurkis	64.9	64.7	63.2	63.1	62.4
Sūris, kg/gyventojui	11.3	11.0	11.4	11.6	11.7
ES-28 vidurkis	17.2	17.3	17.3	17.2	17.9
Sviestas, kg/gyventojui	3.2	3.1	3.4	3.3	2.9
ES-28 vidurkis	3.6	3.7	3.7	3.7	3.7

Šaltinis: International Dairy Federation

Belgija

Analizuojamu laikotarpiu Belgijos ekonominiai ir demografiniai rodikliai turėjo tendenciją stabiliai augti (žr. 16 lentelę). 2010 – 2015 m. BVP išaugo 12,14%, o BVP tenkantis vienam gyventojui 7,97%. Šių rodiklių augimas didino gyventojų perkamąją galią. Taip pat augo ir gyventojų skaičius 0,42 mln. Šalis pasižymi vienu aukščiausių urbanizacijos lygiu tarp ES valstybių (miestų gyventojai sudaro beveik 98% visos populiacijos). Atsižvelgiant į minėtus pokyčius galima teigti, jog nepaisant mažo gyventojų skaičius lyginant su didžiosiomis ES valstybėmis Belgija yra patraukli eksporto rinka, kurios potencialo Lietuvos pieno sektoriaus kol kas neišnaudoja.

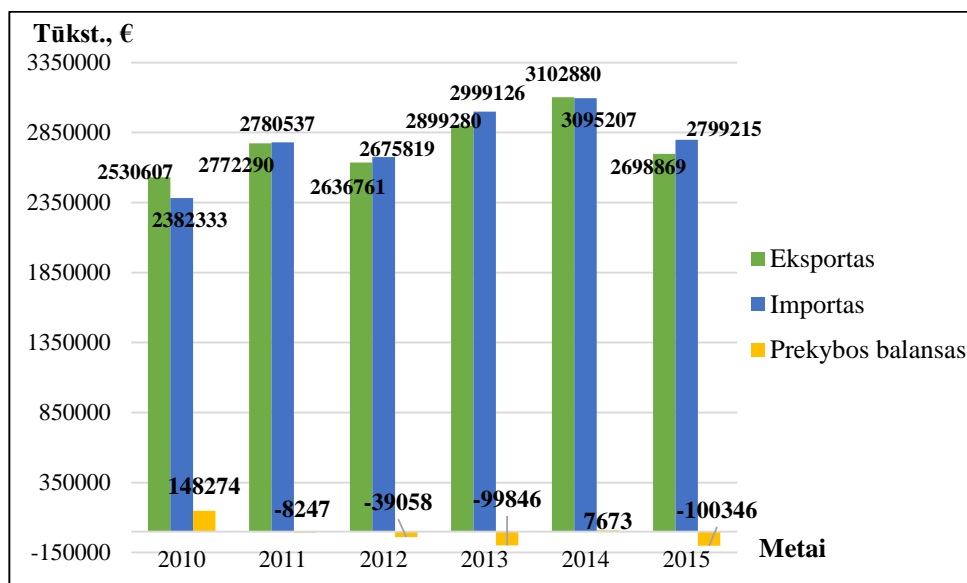
16 lentelė. Belgijos ekonominių ir demografinių rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.

Rodiklis	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
BVP, mlrd. €	365.1	379.1	387.4	392.7	400.4	409.4
BVP/gyventojui, €	33681	34462	34921	35181	35738	36364
Gyventojai, mln.	10.84	11.00	11.09	11.16	11.20	11.26
Urbanizacijos lygis	97.6%	97.7%	97.7%	97.8%	97.8%	-

Šaltinis: Eurostat, World Bank

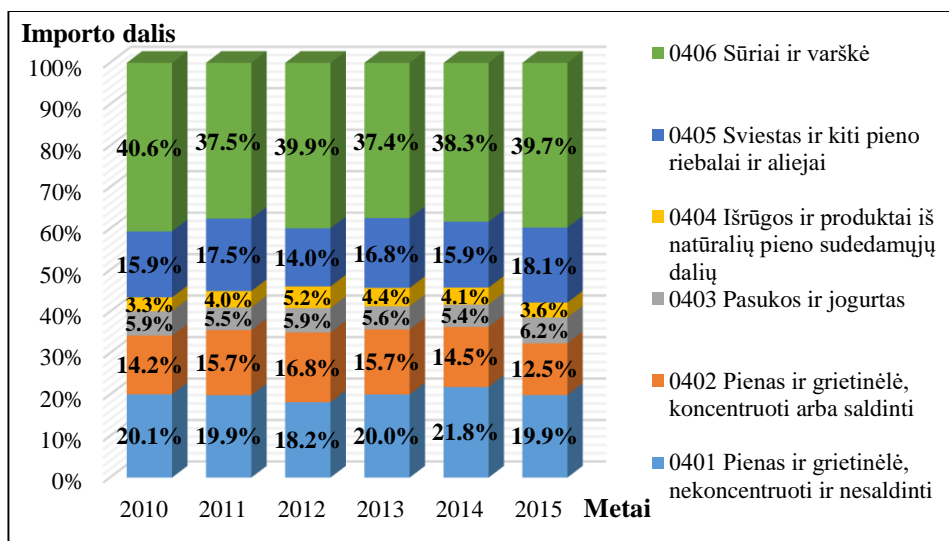
Nors 2010 m. Belgijos pieno sektoriaus užsienio prekybos balansas buvo teigiamas dėl sparčiau augančių importo apimčių (17,50%) tiriamuoju laikotarpiu jis tapo deficitiniu (su išimtimi 2014 m.) ir 2015 m. lyginant su 2010 m. sumažėjo 248620 tūkst. eurų (žr. 20 paveikslą). Galima teigti, jog ši tendencija atspindi silpnėjantį Belgijos pieno sektoriaus konkurencingumą ir augantį poreikį importuojamiems produktams. Nepaisant to, kad Belgija yra viena didžiausių pieno ir jo produktų importuotojų ES (penkta valstybė pagal importo suminę vertę 2010 - 2015 m.), Lietuvos dalis Belgijos

importe buvo menka (0,07%). Atsižvelgiant į augantį pieno ir jo produktų importą bei kylantį gyvenimo lygį Belgija tampa perspektyvia rinka su palankiomis sąlygomis eksporto plėtrai.



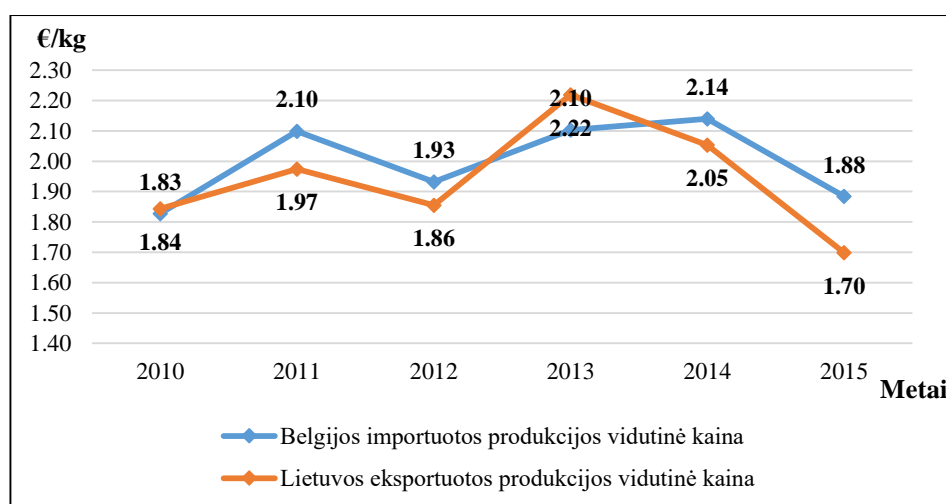
20 pav. Belgijos pieno sektoriaus tarptautinės prekybos rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.
Šaltinis: International Trade Centre

Belgijos pieno ir jo produktų importo struktūra yra mažiau koncentruota lyginant su Jungtinės Karalystės (žr. 21 paveikslą). Nors sūriai ir varškė yra pagrindinė importuojamų produktų grupė ir 2010 – 2015 m. sudarė vidutiniškai 38,9%, nemažas svoris importe teko nekoncentruotam ir nesaldintam pienui ir grietinėlei (20%), sviestui ir kitiems pieno riebalams ir aliejams (16,4%) bei koncentruotam arba saldintam pienui ir grietinėlei (14,9%). Belgijos importo struktūra tiriamuoju laikotarpiu išliko stabili. Didesni pokyčiai matomi tik šiose produktų grupėse: sviestas ir kiti pieno riebalai ir aliejai (augo 2,2 proc. punktais), koncentruotas arba saldintas pienas ir grietinėlė (sumažėjo 1,7 proc. punktais).



21 pav. Belgijos pieno sektoriaus importo struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.
Šaltinis: International Trade Centre

Analizuojant Belgijos importuojamų pieno produktų vidutines kainas nepastebėta jokia tendencija. Vidutinė Belgijos importuotos produkcijos kaina ir augo, ir krito, tačiau didžiąją dalį tiriamojo laikotarpio ji buvo aukštesnė nei Lietuvos eksportuojamos produkcijos (su išimtimis 2010 m. ir 2013 m.). Didžiausias atotrūkis (0,18 euro/kg) matomas 2015 m., kai dėl pieno produkcijos pertekliaus ES krito tiek Belgijos importuojamų, tiek Lietuvos eksportuojamų pieno produktų vidutinės kainos. Atsižvelgiant į gerėjančią Belgijos ekonominę padėtį daroma prielaida, jog ateinančiais metais vidutinė importuotų pieno produktų kaina turėti augti, tačiau kainų augimo tempas bus priklausomas nuo situacijos ES pieno sektoriuje.



22 pav. Belgijos importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų pieno produktų vidutinės kainos
Šaltinis: International Trade Centre

Belgija pasižymi žemesniu pieno, sūrio ir sviesto suvartojimu nei ES šalių vidurkis. Statistinis Belgijos gyventojas 2014 m. suvartojo vidutiniškai 11,2 l mažiau pieno, 2,8 kg mažiau sūrio ir 1,4 kg mažiau sviesto lyginant su ES šalių gyventojų vidurkiu. Taip pat matoma ir minėtų produktų vartojimo mažėjimo tendencija. 2014 m. lyginant su 2010 m. pieno suvartojimas krito 2,6 l, sūrio – 0,9 kg, o sviesto – 0,1 kg. Nors šie pokyčiai vertinant pieno produktų eksporto plėtros galimybes laikomi neigiamais, augančios importo apimtys stiprina Belgijos rinkos patrauklumą.

17 lentelė. Pieno ir pieno produktų suvartojimas Belgijoje 2010 – 2014 m.

Produktas	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Pienas, l/gyventojui	53.8	51.6	50.5	49.3	51.2
ES-28 vidurkis	64.9	64.7	63.2	63.1	62.4
Sūris, kg/gyventojui	16.0	15.3	15.3	15.0	15.1
ES-28 vidurkis	17.2	17.3	17.3	17.2	17.9
Sviestas, kg/gyventojui	2.4	2.4	2.5	2.3	2.3
ES-28 vidurkis	3.6	3.7	3.7	3.7	3.7

Šaltinis: International Dairy Federation

Ispanija

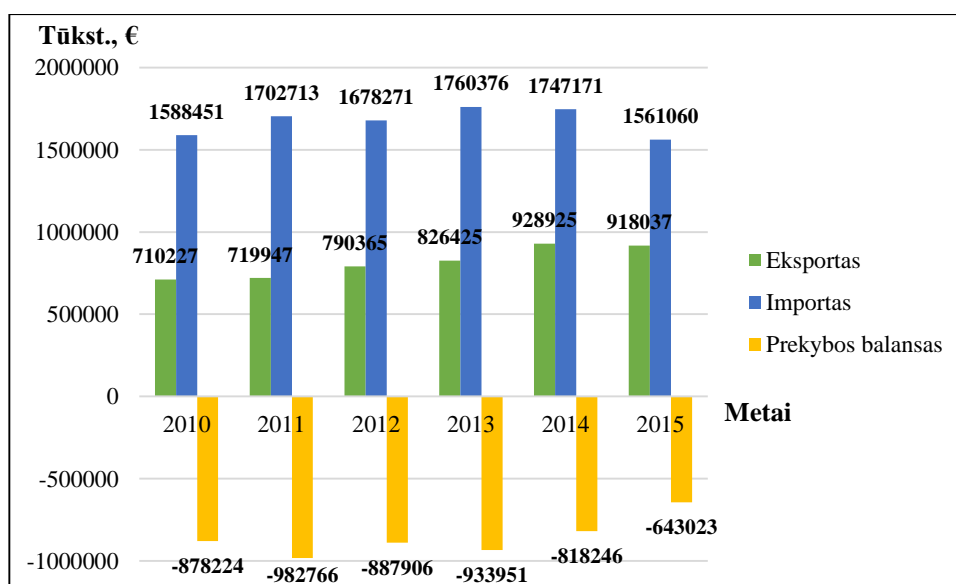
Ispanija - viena didžiausių eksporto rinkų populiacijos atžvilgiu (penkta valstybė 2015 m. ES pagal gyventojų skaičių ir BVP), tačiau ekonominis išsivystymas – vidutinis (trylikta 2015 m. pagal BVP tenkantį vienam gyventojui). Euro zonos krizė neigiamai paveikė Ispanijos ekonominę vystymąsi (BVP krito iki 2013 m.), tačiau jau 2014 m. pastebimas ekonomikos atsigavimas, o 2015 m. pasiektas 2010 m. lygis BVP atžvilgiu. Dėl gyventojų sumažėjimo (0,04 mln.) tiriamuoju laikotarpiu šiek tiek pakilo BVP tenkantis vienam gyventojui (0,11%). Taip pat 1 proc. punktu išaugo miesto gyventojų dalis visoje populiacijoje. Atsižvelgiant į Ispanijos rinkos dydį ir pastaruoju metu atsigaunančią ekonomiką ši valstybė laikoma didelio potencialo eksporto rinka.

18 lentelė. Ispanijos ekonominių ir demografinių rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.

Rodiklis	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
BVP, mlrd. €	1080.9	1070.4	1042.9	1031.3	1041.2	1081.2
BVP/gyventojui, €	23252	22937	22275	22070	22385	23277
Gyventojai, mln.	46.49	46.67	46.82	46.73	46.51	46.45
Urbanizacijos lygis	78.4%	78.7%	78.9%	79.1%	79.4%	-

Šaltinis: Eurostat, World Bank

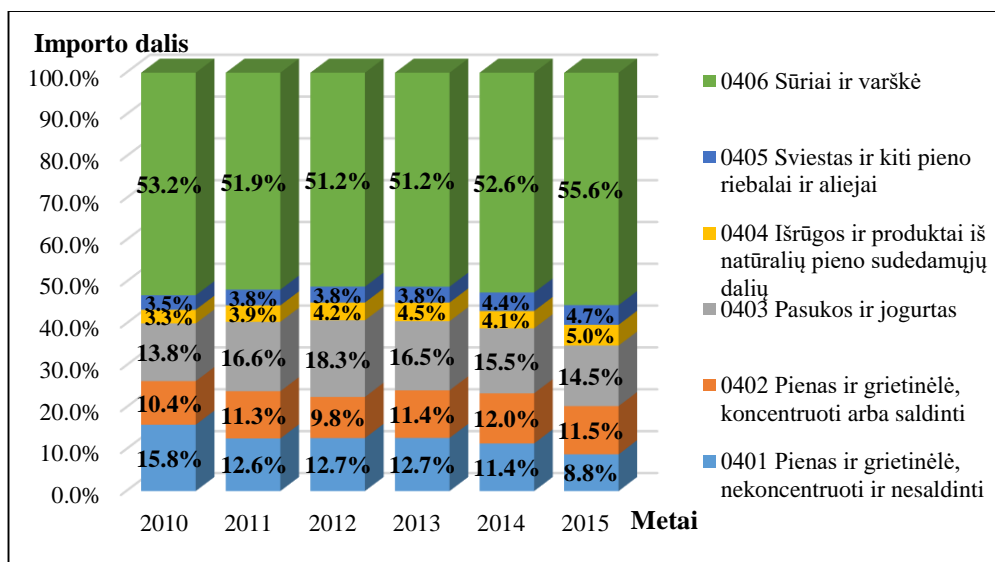
Ispanijos pieno pramonė pasižymi silpnu gamybinio pajėgumu, todėl nesugeba aprūpinti vietinės paklausos pienui ir jo produktams. Tai įrodo deficitinis užsienio prekybos balansas (žr. 23 paveikslą). Tačiau dėl sparčiai augančio eksporto (29,26% tiriamuoju laikotarpiu) ir 2015 m. kritusių importo apimčių užsienio prekybos pieno produktais deficitas sumažėjo beveik penktadaliu (26,78%). Nepaisant šių pokyčių Ispanijos užsienio prekybos pieno produktais balanso deficitas išlieka vienas didžiausių ES.



23 pav. Ispanijos pieno sektoriaus tarptautinės prekybos rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.

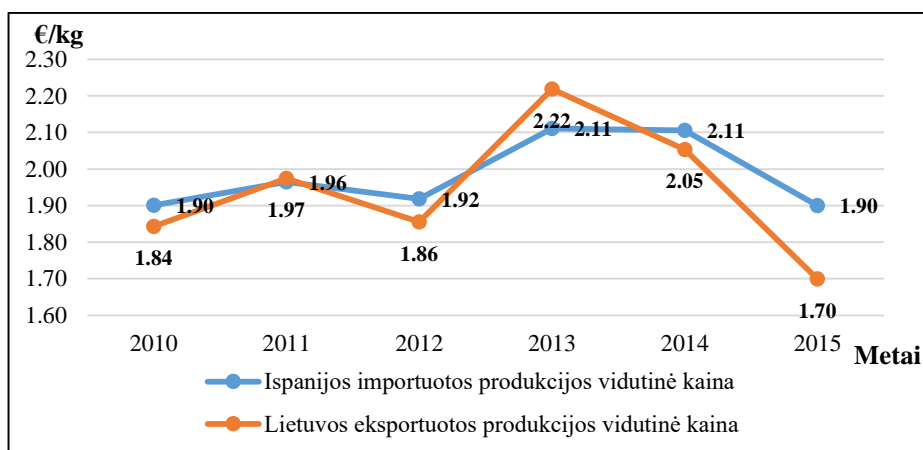
Šaltinis: International Trade Centre

Ispanijos labiausiai importuojama produktų grupė 2010 – 2015 m., kuri sudarė vidutiniškai šiek tiek daugiau nei pusę viso importo vertės, buvo sūriai ir varškė (žr. 24 paveikslą). Šios produktų grupės svoris tiriamuoju laikotarpiu išaugo 2,4 proc. punktais. Kitos svarbios importuojamų produktų grupės: pasukos ir jogurtas (vidutiniškai 15,9% viso importo), koncentruotas arba saldintas pienas ir grietinėlė (vidutiniškai 11,1%). Nors 2010 m. nekoncentruotas ir nesaldintas pienas ir grietinėlė buvo antra pagal svorį importuojamų produktų grupė, ši grupė buvo vienintelė, kurios dalis importe tiriamuoju laikotarpiu sumažėjo (7 proc. punktais). Likusių produktų grupių dalys 2010 – 2015 m. nežymiai augo.



24 pav. Ispanijos pieno sektoriaus importo struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.
Šaltinis: International Trade Centre

Nepaisant Ispanijos ekonomikos sąstingio analizuojamu laikotarpiu pastebėta importuotos produkcijos vidutinės kainos augimo tendencija (su išimtimis 2013 m. ir 2015 m.). Didžiąją laiko dalį Ispanijos importuotos produkcijos vidutinė kaina buvo aukštesnė nei Lietuvos eksportuotos, o didžiausias atotrūkis fiksuotas 2015 m. (0,20 euro/kg).



25 pav. Ispanijos importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų pieno produktų vidutinės kainos
Šaltinis: International Trade Centre

Ispanija pasižymi dideliu pieno suvartojimu. Šios šalies gyventojas 2010 – 2014 m. suvartojo beveik trečdaliu daugiau pieno lyginant su ES vidurkiu. Tačiau šis rodiklis turėjo tendenciją mažėti ir 2014 m. lyginant su 2010 m. pieno suvartojimas krito 4,3 l. Sūrio ir sviesto Ispanijoje suvartojama gerokai mažiau. Sūrio suvartojimas Ispanijoje tiriamuoju laikotarpiu buvo beveik du kartus žemesnis nei ES vidurkis, o sviesto – net septynis kartus. Šių produktų suvartojimas 2010 – 2014 m. išliko stabilus.

19 lentelė. Pieno ir pieno produktų suvartojimas Ispanijoje 2010 – 2014 m.

Produktas	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Pienas, l/gyventojui	84.1	84.0	83.2	83.6	79.8
ES-28 vidurkis	64.9	64.7	63.2	63.1	62.4
Sūris, kg/gyventojui	9.5	9.5	9.3	9.5	9.5
ES-28 vidurkis	17.2	17.3	17.3	17.2	17.9
Sviestas, kg/gyventojui	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5
ES-28 vidurkis	3.6	3.7	3.7	3.7	3.7

Šaltinis: International Dairy Federation

Švedija

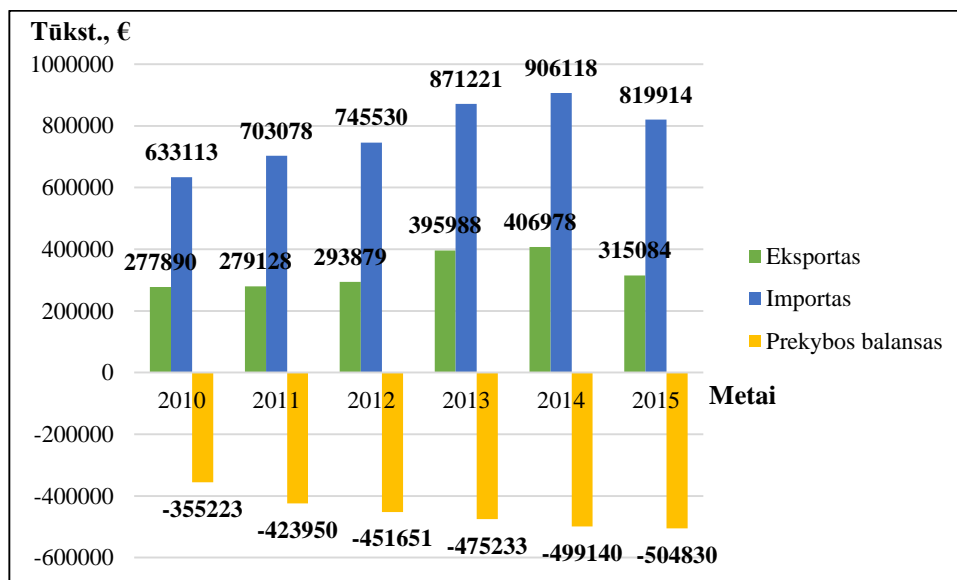
Švedija – viena labiausiai išsivysčiusių valstybių ES ekonominiu atžvilgiu (2015 m. ketvirta valstybė ES pagal BVP tenkantį vienam gyventojui). Euro zonos krizė beveik nepaveikė Švedijos ekonomikos, o tai puikiai įrodo tiriamuoju laikotarpiu stabiliai augę nagrinėjami ekonominiai rodikliai (su išimtimi 2014 m.) (žr. 20 lentelę). 2015 m. lyginant su 2010 m. BVP augo 20,36%, BVP tenkantis vienam gyventojui 15,34%, gyventojų skaičius 0,41 mln., o urbanizacijos lygis – 0,6 proc. punkto. Įvertinant teigiamas tendencijas Švedijos ekonomikoje ir demografijoje galima teigti, jog ši valstybė yra didžiausio potencialo eksporto rinka tarp Skandinavijos šalių. Švedija ir Liuksemburgas buvo vienintelės ES valstybės, kurių pieno produktų importe 2010 – 2015 m. Lietuvos dalis nesiekė net 0,01%.

20 lentelė. Švedijos ekonominių ir demografinių rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.

Rodiklis	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
BVP, mlrd. €	369.1	404.9	423.3	435.8	430.6	444.2
BVP/gyventojui, €	39513	43008	44643	45600	44650	45575
Gyventojai, mln.	9.34	9.42	9.48	9.56	9.64	9.75
Urbanizacijos lygis	85.1%	85.2%	85.4%	85.5%	85.7%	-

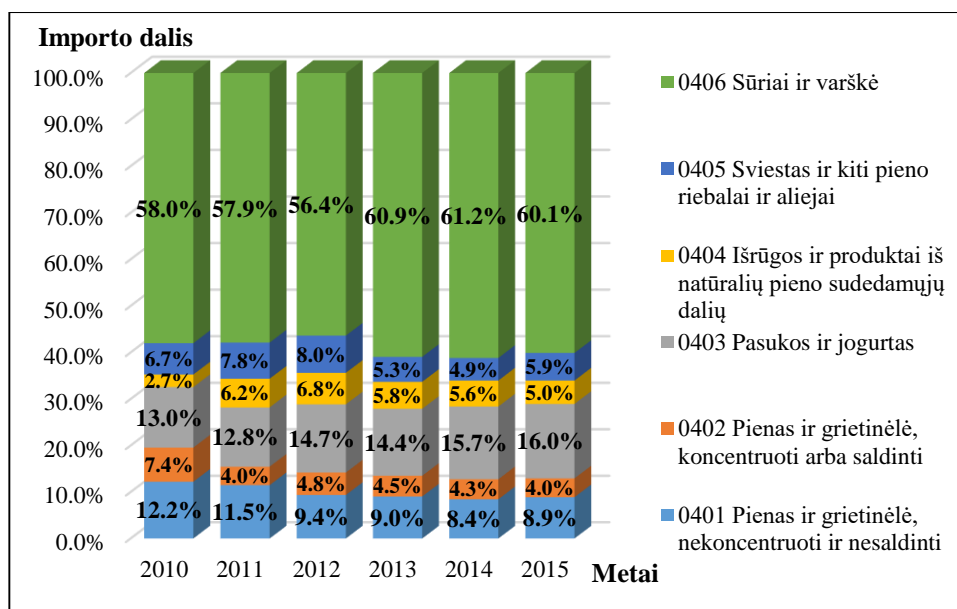
Šaltinis: Eurostat, World Bank

Dėl silpnos pieno produktų pramonės Švedija didelę dalį produkcijos 2010 – 2015 m. importavo, todėl turėjo neigiamą užsienio prekybos balansą (žr. 26 paveikslą). Analizuojamu laikotarpiu deficitas turėjo tendenciją didėti, nes importas augo sparčiau (29,51%) nei eksportas (13,38%). Nors 2015 m. kritus pieno kainoms importo vertė lyginant su 2014 m. sumažėjo 9,51%, tais metais fiksuotas didžiausias užsienio prekybos pieno produktais deficitas.



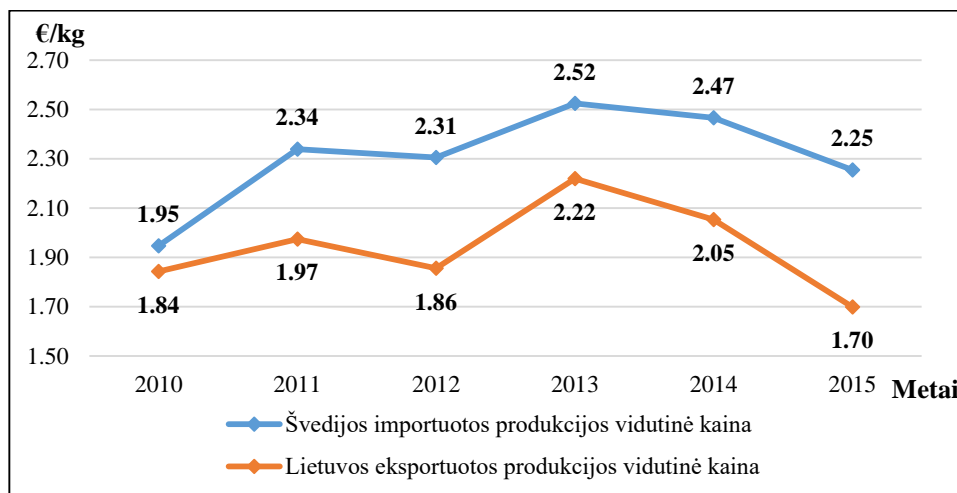
26 pav. Švedijos pieno sektoriaus tarptautinės prekybos rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.
Šaltinis: International Trade Centre

Sūriai ir varškė yra stambiausia produktų grupė Švedijos importe (žr. 27 paveikslą). 2010 – 2015 m. ši grupė sudarė kiek daugiau nei pusę viso importo vertės, o jos dalis išaugo nuo 58% iki 60,1%. Kita svarbi produktų grupė – pasukos ir jogurtas. Šios grupės dalis tiriamuoju laikotarpiu augo labiausiai (3,0 proc. punkto). Likę produktai 2015 m. sudarė tik ketvirtadalį (23,8%) viso importo vertės. Pieno ir grietinėlės (tiek koncentruotų arba saldintų, tiek nekoncentruotų ir nesaldintų) dalis importe 2010 – 2015 m. stabiliai mažėjo (3,3 proc. punktais).



27 pav. Švedijos pieno sektoriaus importo struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.
Šaltinis: International Trade Centre

Gerėjantys Švedijos ekonominiai rodikliai atspindi importuotos produkcijos vidutinės kainos dinamikoje (žr. 28 paveikslą). 2010 – 2013 m. buvo įvežami brangesni pieno produktai, tačiau nuo 2014 m. dėl pieno kainų kritimo importuojamų produktų vidutinė kaina turėjo tendenciją mažėti. Švedijos importuotos produkcijos vidutinė kaina 2010 – 2015 m. buvo aukštesnė nei Lietuvos eksportuotos, o didžiausias atotrūkis fiksuotas 2015 m. (0,55 euro/kg).



28 pav. Švedijos importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų pieno produktų vidutinės kainos
Šaltinis: International Trade Centre

Pienas ir sūris yra svarbūs produktai Švedijos gyventojų maisto racione, o tai įrodo ganėtinai aukštas šių produktų vartojimo lygis (žr. 21 lentelę). Nors pieno suvartojimas Švedijoje tiriamuoju laikotarpiu krito 11,3 l, Švedijos gyventojas 2014 m. pieno suvartojo 23,6 l daugiau nei ES šalių gyventojai vidutiniškai. Sūrio suvartojimas stabiliai augo ir 2014 m. jo suvartojimas Švedijoje lyginant su ES šalių vidurkiu buvo 2,9 kg didesnis. Sviesto Švedijoje suvartojama gerokai mažiau nei ES šalyse vidutiniškai, tačiau pastebima sviesto suvartojimo augimo tendencija.

21 lentelė. Pieno ir pieno produktų suvartojimas Švedijoje 2010 – 2014 m.

Produktas	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Pienas, l/gyventojui	97.3	91.8	91.9	92.3	86.0
ES-28 vidurkis	64.9	64.7	63.2	63.1	62.4
Sūris, kg/gyventojui	18.9	19.0	19.7	19.8	20.8
ES-28 vidurkis	17.2	17.3	17.3	17.2	17.9
Sviestas, kg/gyventojui	1.6	2.6	3.0	2.2	2.3
ES-28 vidurkis	3.6	3.7	3.7	3.7	3.7

Šaltinis: International Dairy Federation

Graikija

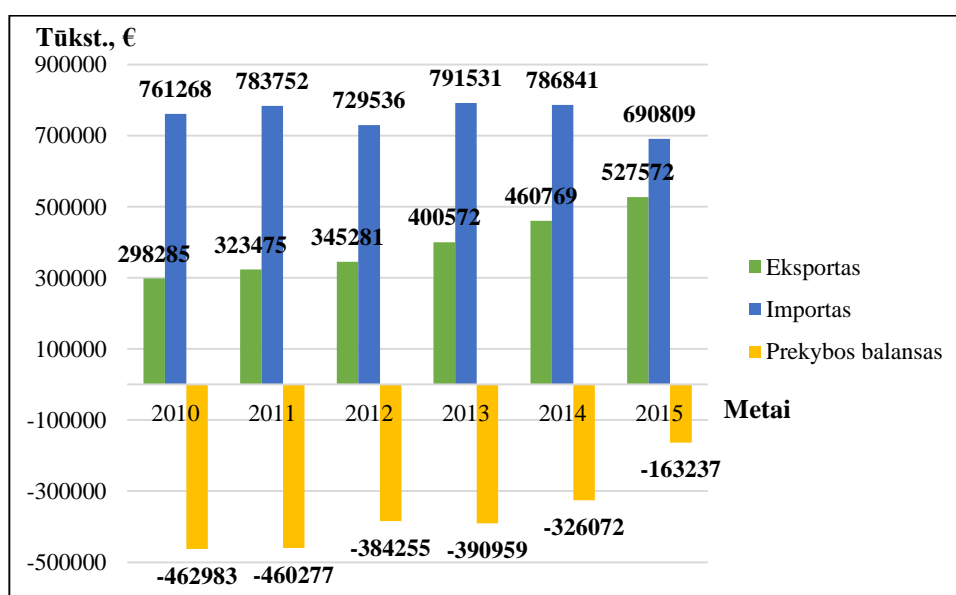
Graikija – ekonominiu atžvilgiu silpniausia valstybė tarp nagrinėtų tikslinių rinkų. Euro zonos krizė stipriai paveikė šios šalies ekonomikos raidą neigiama prasme. 2010 – 2015 m. matoma Graikijos ekonominių rodiklių mažėjimo tendencija (BVP krito 22,12%, BVP tenkantis gyventojui – 20,25%). Dėl suprastėjusios ekonominės padėties, mažėjančio gimstamumo bei augančių emigracijos srautų per analizuojamą laikotarpį gyventojų Graikijoje sumažėjo 0,26 mln., tačiau mieste gyvenančių dalis išaugo 1,4 proc. punktais. Nepaisant ekonomikos recesijos Graikija išlieka perspektyvi eksporto rinka dėl santykinai didelio gyventojų skaičiaus ES kontekste ir aukšto pieno ir jo produktų importo. Vertinant eksporto plėtros galimybes būtina atsižvelgti į padidėjusį Graikijos gyventojų jautrumą kainoms. Artimiausiu metu prioritetas turėtų būti teikiamas pigesniems produktams.

22 lentelė. Graikijos ekonominių ir demografinių rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.

Rodiklis	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
BVP, mlrd. €	226.0	207.0	191.2	180.4	177.6	176.0
BVP/gyventojui, €	20328	18612	17247	16394	16250	16211
Gyventojai, mln.	11.12	11.12	11.09	11.00	10.93	10.86
Urbanizacijos lygis	76.3%	76.6%	77.0%	77.3%	77.7%	-

Šaltinis: Eurostat, World Bank

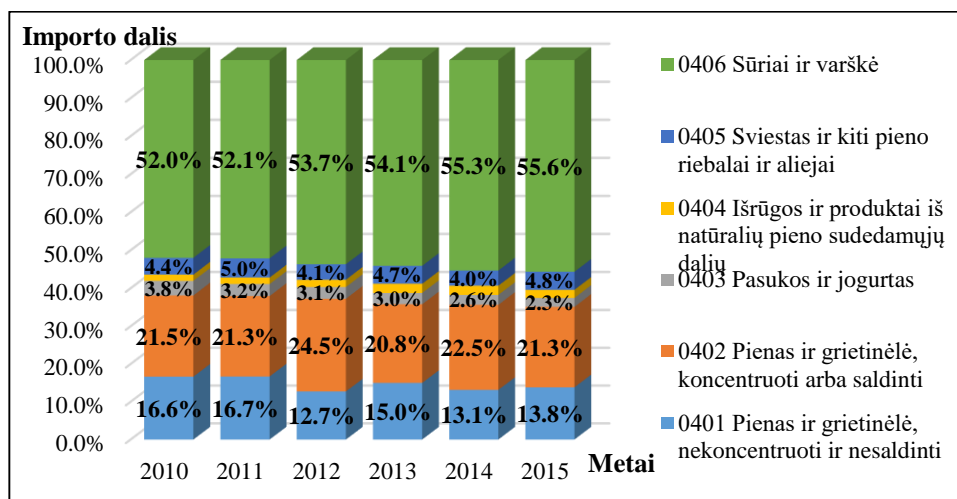
Nors Graikijos pieno pramonė pasižymi silpnu konkurencingumu, tiriamuoju laikotarpiu pieno produktų eksportas sparčiai augo (76,87%), o importo apimtis 2015 m. lyginant su 2010 m. krito 9,26%. Šios tendencijos lėmė užsienio prekybos pieno produktais deficito sumažėjimą 64,74%, tačiau Graikijos prekybos balansas pienu ir pieno produktais analizuojamu laikotarpiu išliko neigiamas.



29 pav. Graikijos pieno sektoriaus tarptautinės prekybos rodiklių dinamika 2010 – 2015 m.

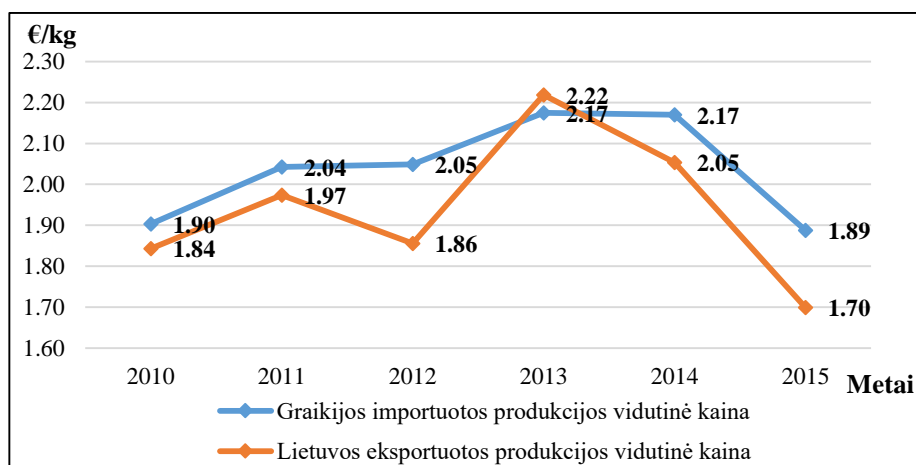
Šaltinis: International Trade Centre

Graikijos pieno produktų importo struktūra 2010 – 2015 m. buvo ganėtinai koncentruota. Graikijos labiausiai importuojama pieno produktų grupė tiriamuoju laikotarpiu buvo sūriai ir varškė (žr. 30 paveikslą). Šios grupės dalis importe išaugo nuo 52% iki 55,6%. Kitos stambios produktų grupės buvo pienas ir grietinėlė, ypatingai koncentruoti arba saldinti. Šios trys produktų grupės tiriamuoju laikotarpiu sudarė beveik 90% viso importo. Likusių produktų svoris importe 2010 – 2015 m. neviršijo 10% ir turėjo tendenciją mažėti (nuo 9,9% iki 9,2%).



30 pav. Graikijos pieno sektoriaus importo struktūra pagal produktų grupes 2010 – 2015 m.
Šaltinis: International Trade Centre

Iš visų analizuotų tikslinių rinkų Graikijos importuotų ir Lietuvos eksportuotų pieno produktų vidutinės kainos buvo artimiausios. Matoma importuotos produkcijos vidutinės kainos augimo tendencija, tačiau 2015 m. dėl pieno produktų kainų kritimo fiksuota žemiausia vidutinė kaina ir didžiausias atotrūkis tarp Graikijos importuotų ir Lietuvos eksportuotų vidutinių kainų (0,19 euro/kg). Įvertinant Graikijos ekonomikos stagnaciją artimiausiu metu prognozuojamas pigesnių pieno produktų importo apimčių augimas.



31 pav. Graikijos importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų pieno produktų vidutinės kainos
Šaltinis: International Trade Centre

IŠVADOS

Atlikus internacionalizacijos teorijų ir Lietuvos pieno sektoriaus situacijos analizę bei Lietuvos pieno sektoriaus internacionalizacijos plėtros galimybių ES valstybėse narėse tyrimą suformuluotos šios išvados:

1. Internacionalizacija yra sudėtinga ir daugiareikšmė sąvoka. Daugelyje teorijų internacionalizacija laikoma ilgai trunkančiu bei laipsnišku reiškiniu, kurio metu įmonės vykdo bet kokią komercinę veiklą užsienio rinkose siekdamos plėtros, konkurencinių pranašumų ar išlikimo.
2. Mokslinėje literatūroje išskiriami du pagrindiniai požiūriai į internacionalizaciją: ekonominis ir bihevioristinis. Ekonominis požiūris paremtas įmonės veiklos efektyvumo ir kaštų minimizavimo paieška, todėl pagrindinis internacionalizacijos tikslas – maksimalus pelningumas. Bihevioristiniu požiūriu svarbiausias veiksnys – įmonėje dirbantis personalas. Darbuotojų bruožai, kompetencija ir tarptautinė patirtis lemia internacionalizacijos kryptį ir spartą. Dėl skirtingų požiūrių internacionalizacijos teorijos skiriamos į klasikines ir naujasias. Klasikinėse teorijose pabrėžiama lėta ir nuosekli internacionalizacija, kurią vykdyti gali tik stiprias pozicijas namų rinkose užimančios didelės įmonės, turinčios pakankamai resursų ir patirties. Naujosiose teorijose išskiriamas „gimusių globaliomis“ įmonių atsiradimas. Šios įmonės remiasi ryšiais verslo tinkluose bei patyrusiais darbuotojais, kurie padeda vykdyti sparčią internacionalizaciją geografijos bei laiko prasme nuo įmonių įsteigimo pradžios.
3. Skverbimosi į naujas rinkas formos pasirinkimas yra lemiamas vidinių (įmonės pajėgumų) ir išorinių (namų ir užsienio rinkų sąlygų) aplinkybių sąveikos. Pradiniuose internacionalizacijos etapuose įmonės linkusios pasirinkti mažiau rizikingus ir pigesnius skverbimosi būdus (eksportas). Įgijus pakankamai žinių apie užsienio rinkas pereinama prie rizikingų, tačiau pelningesnių skverbimosi alternatyvų (įsteigiant gamybos padalinius ar dukterines bendrovės užsienio šalyse). Siekdamos optimaliausių rezultatų įmonės gali vienu metu vykdyti skverbimąsi keliais skirtingais būdais.
4. Nustatyta, kad Lietuvos pieno sektorius yra viena stambiausių maisto ir gėrimų pramonės šakų. Didelė eksporto dalis pardavimuose atspindi pieno sektoriaus priklausomybę nuo užsienio rinkų, o Rusijos praradimas stipriai sumažino pieno produktų eksporto apimtis. Lietuva pasižymi stipria specializacija sūrių ir varškės, pieno ir grietinėlės gamyboje bei eksporte, todėl užsienio prekybos balansas tiriamuoju laikotarpiu buvo teigiamas.
5. Pagrindinėmis didžiausio potencialo eksporto rinkomis ES identifikuotos: Jungtinė Karalystė, Belgija, Ispanija, Švedija ir Graikija.

REKOMENDACIJOS

1. Identifikuotos tikslinės rinkos pasižymi aukštu urbanizacijos lygiu, todėl didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas mažmeninės prekybos partnerių paieškai ir ilgalaikių sutarčių su jais sudarymui. Tai leistu pasiekti didžiausią klientų srautą ir užtikrintu maksimalias eksporto apimtis. Potencialių partnerių paiešką palengvintu dalyvavimas atrinktų šalių žemės ūkio produktų parodose.
2. Dėl augančių gyventojų pajamų ir importuojamų pieno produktų kainų Jungtinėje Karalystėje rekomenduojama sutelkti dėmesį į brangesnių bei kokybiškesnių produktų eksportą. Patraukliausiais produktais ir toliau turėtų išlikti sūriai ir varškė, sviestas bei jogurtas. Lietuvos eksportuotojai turėtų gebėti pasiūlyti išskirtinį minėtų produktų asortimentą.
3. Nors Belgijos gyventojų pajamos tiriamuoju laikotarpiu augo, pastebėtas importuojamų produktų kainų kritimas bei mažas skirtumas lyginant su Lietuvos eksportuojamų produktų kainomis. Lietuvos eksportuotojai turėtų koncentruotis į geriausios kainos ir kokybės santykio produktų pasiūlą. Pagrindinės eksporto produktų grupės – sūriai ir varškė, sviestas, nekonzentruotas ir nesaldintas pienas ir grietinėlė.
4. Dėl ganėtinai mažo Ispanijos importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų produktų kainų skirtumo ir neaugančios gyventojų perkamosios galios eksportuotojai turėtų gebėti konkuruoti vidutinio ir žemo kainų lygio produktuose. Svarbiausi produktai eksportui: sūriai ir varškė, jogurtas, koncentruotas ir saldintas pienas ir grietinėlė.
5. Švedija – labiausiai ekonomiškai išsivysčiusi šalis tarp identifikuotų rinkų. Tiriamuoju laikotarpiu augusios gyventojų pajamos ir didžiulis kainų skirtumas tarp Švedijos importuojamų ir Lietuvos eksportuojamų produktų leidžia daryti prielaidą, kad gyventojai teikia prioritetą aukštos kokybės, natūraliems pieno produktams. Lietuvos eksportuotojai turėtų pasiūlyti konkurencingus ir tuo pačiu išskirtinės kokybės sūrius bei varškę, jogurtus. Pastebimas išrūgų ir produktų iš natūralių pieno sudedamųjų dalių importo augimas, todėl ateityje turėtų būti atsižvelgiama į šių produktų pasiūlą Švedijos rinkai.
6. Dėl prastėjančios ekonomikos būklės Graikijoje ir krentančios gyventojų perkamosios galios turėtų stiprėti vartotojų jautrumas kainai. Lietuvos eksportuotojai didžiausią dėmesį artimiausiu metu turėtų skirti žemo kainų lygio produktų pasiūlai ir koncentruotis į sūrio ir varškės bei pieno ir grietinėlės eksportą, nes šios produktų grupės sudaro didžiąją dalį Graikijos importuojamos produkcijos.

LITERATŪRA

1. Agndal, H. & Axelsson, B. (2002). First contact: the influence of serendipity, planning and antecedent relations in the internationalisation of SMEs. In *18th IMP-conference* (pp. 1-29). Perth: Industrial Marketing and Purchasing Group. [žiūrėta 2016-03-10].
Prieiga per internetą <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4218.pdf>
2. Amdam, R.P. (2009). The internationalisation process theory and the internationalisation of Norwegian firms, 1945 to 1980. *Business History*, 51(3), 445-461.
doi:10.1080/00076790902844054
3. Andersen, P., Ahmad, S.Z. & Chan, W.M. (2014). Revisiting the Theories of Internationalization and Foreign Market Entry Mode: A Critical Review. *International Journal of Business & Commerce*, 4(1), 37-86. [žiūrėta 2016-03-12]. Prieiga per internetą https://www.academia.edu/8912942/Revisiting_the_Theories_of_Internationalization_and_Foreign_Market_Entry_Mode_A_Critical_Review
4. Batalla, D.M. (2014). ICT impact on internationalization: A critical review of the eclectic paradigm. *Journal of Socioeconomic Engineering*, 2, 16-24. [žiūrėta 2016-03-10].
Prieiga per internetą http://www3.uah.es/iaes/soceng/n2_matias.pdf
5. Beamish, P.W. (1990). The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. In A.M. Rugman (Ed.), *Research in Global Strategic Management - International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda* (pp. 77-92). Greenwich: JAI Press Inc.
6. Bell, J., Crick, D. & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of "Knowledge-intensive" and "Traditional" Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23-56. doi:10.1177/0266242604039479
7. Bhardwaj, V., Eickman, M. & Runyan, R.C. (2011). A case study on the internationalization process of a 'born-global' fashion retailer. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(3), 293-307. doi:10.1080/09593969.2011.578804
8. Bouncken, R.B., Schuessler, F. & Kraus, S. (2015). The Theoretical Embedding Of Born Globals: Challenging Existing Internationalization Theories. *International Business & Economics Research Journal*, 14(1), 39-46. <http://dx.doi.org/10.19030/iber.v14i1.9030>
9. Danciu, V. (2012). Models for the Internationalization of the Business: A Diversity-based Approach. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(1), 29-42. [žiūrėta 2016-03-14]. Prieiga per internetą <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/253.pdf>

10. Daszkiewicz, N. & Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation*. Gdansk: Gdansk University of Technology Publishers. [žiūrėta 2016-03-10].
Prieiga per internetą
https://www.researchgate.net/publication/243055117_Internationalization_of_SMEs_Context_Models_and_Implementation
11. European Commission. (2014). *European Competitiveness Report 2014: Helping Firms Grow*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2769/28020
12. Falahat, M., Migin, M.W., Chuan, C.S. & Kong, P.F. (2015). Conceptualising the Early and Rapid Internationalising Firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 612-618. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.080
13. Figueroa, L.E.O., Osuna, M.A.A. & Reynoso, C.F. (2014). Determinants of the Internationalization of the Firm: The Accelerated Model vs the Sequential Model. *The International Journal of Business and Finance Research*, 8(5), 81-93. [žiūrėta 2016-03-28].
Prieiga per internetą http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2456013
14. Fonfara, K. (2011). A typology of company behavior in the internationalisation process (a network approach). *The Poznan University of Economics Review*, 11(2), 5-25. [žiūrėta 2016-02-24]. Prieiga per internetą <http://www.puereview.ue.poznan.pl/pdf/6-26.pdf>
15. Glückler, J. (2006). A relational assessment of international market entry in management consulting. *Journal of Economic Geography*, 6(3), 369-393.
<http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbi016>
16. Hermannsdottir, A. (2008). Theoretical Underpinnings of the Internationalization Process. In *Institute of Business Research Working Paper Series* (pp. 1-37). Reykjavik: University of Iceland. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/w0802.pdf>
17. Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach, 4th Edition*. New Jersey: Prentice Hall. [žiūrėta 2016-02-10]. Prieiga per internetą
https://www.academia.edu/10212582/Global_Marketing_A_decision_oriented_approach_4th_Ed
18. Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. [žiūrėta 2016-03-08]. Prieiga per internetą
http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150527/20150527201423_4023.pdf
19. Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431. doi:10.1057/jibs.2009.24

20. Korsakienė, R. (2012). Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 13(4), 283-291. doi:10.3846/btp.2012.30
21. Kuada, J. (2016). Internationalisation of Firms in Developing Countries: An Integrated Conceptual Framework. In J. Kuada (Ed.), *Perspectives on international business: Theories and Practice* (pp. 71-98). London: Adonis & Abbey Publishers Ltd. [žiūrėta 2016-03-14].
Prieiga per internetą
https://www.researchgate.net/publication/228905796_Internationalisation_of_Firms_in_Developing_Countries_Towards_an_Integrated_Conceptual_Framework
22. Lederman, D., Olarreaga, M. & Payton, L. (2006). Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't. *World Bank Policy Research Working Paper*, 4044, 1-47.
<http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-4044>
23. Lietuvos Agrarinės Ekonomikos Institutas. (2015). *Lietuvos žemės ir maisto ūkis 2014*. Vilnius: Lietuvos Agrarinės Ekonomikos Institutas. [žiūrėta 2016-03-28]. Prieiga per internetą
<http://laei.lt/?mt=leidiniai&straipsnis=924&metai=2015>
24. Lin, S. (2010). Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences. In *1er Colloque Franco-Tchèque: "Trends in International Business"* (pp. 117-135). Lyon: Centre de Recherche Magellan. [žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00692465/document>
25. Lopes, T.S. (2010). The Entrepreneur, Ownership Advantages, and the Eclectic Paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2), 71-87. doi:10.1108/1525383X201000011
26. Morschett, D., Schramm-Klein, H. & Zentes, J. (2010). *Strategic International Management: Text and Cases, 2nd Edition*. Heidelberg: Gabler Verlag. [žiūrėta 2016-03-08]. Prieiga per internetą http://www.proz-x.com/stephanlangdon/Library/UR_Core/Morchhett_Strategic.pdf
27. Mort, G.S. & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572. doi:10.1108/0265133061703445
28. Narayanan, V. (2015). Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 105-123. doi:10.15678/EBER.2015.030208
29. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. [žiūrėta 2016-03-18]. Prieiga per internetą
<https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>
30. Osarenkhoe, A. (2008). A study of the enablers of non-sequential internationalization process among small and medium-sized firms. *International Journal of Business Science and Applied*

- Management*, 3(2), 1-20. [žiūrėta 2016-03-12]. Prieiga per internetą http://business-and-management.org/library/2008/3_2--1-20-Osarenkhoe.pdf
31. Osei-Bonsu, N. (2016). Re-Conceptualizing Internationalization of SMEs as an Entrepreneurial Process. *International Business Management*, 10(1), 38-50. doi:10.3923/ibm.2016.38.50
32. Parmentola, A. (2010). The Internationalization of Chinese Companies: Are the Traditional Resource Based Theories Valid Yet? *Review of International Comparative Management*, 11(2), 260-275. [žiūrėta 2016-03-15]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/46567672_The_Internationalization_of_Chinese_Companies_Are_the_Traditional_Resource_Based_Theories_Valid_Yet
33. Pereira, E.T., Fernandes, A.J. & Diz, H.M.M. (2009). Internationalization as a Competitiveness Factor: the case of the Portuguese Ceramic Firms. Aveiro: University of Aveiro. [žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą <http://www.etsg.org/ETSG2009/papers/pereira.pdf>
34. Petersen, B. & Welch, L.S. (2002). Foreign Operation Mode Combinations and Internationalization. *Journal of Business Research*, 55, 157-162. [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga per internetą <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6530/wp6.pdf?sequence=1>
35. Ratajczak-Mrozek, M. (2012). The network model of internationalisation. In K. Fonfara (Ed.), *The development of business networks in the company internationalisation process* (pp. 30-36). Poznan: Poznan University of Economics Press. [žiūrėta 2016-03-22]. Prieiga per internetą http://ue.poznan.pl/www/data/upload/image/Uniwersytet/Wydzialy/wgm/kmm/publikacje/ratajczak_mrozek_network_model_of_internationalisation.pdf
36. Reynoso, C.F. & Figueroa, L.E.O. (2010). Intangible Resources as a Determinant of Accelerated Internationalization. *Global Journal of Business Research*, 4(4), 95-105. [žiūrėta 2016-03-08]. Prieiga per internetą http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1873455
37. Ruzzier, M., Hisrich, R.D. & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610705705>
38. Scott-Kennel, J. (2013). Models of internationalization: The New Zealand experience. *International Journal of Business and Globalisation*, 10(2), 105-136. doi:10.1504/IJBG.2013.052250
39. Sekliuckienė, J. (2008). *Tarptautinio verslo organizavimas: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
40. Sekliuckienė, J. ir Repečkienė, A. (2014). *Verslas augančiose rinkose: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.

41. Sousa, F.F. & Lemos, F.F. (2009). Complexity and interdependency in firm's internationalisation: when the state becomes the partner. *International Journal of Business Environment*, 2(4), 485-504. doi:10.1504/IJBE.2009.028796
42. Stremtan, F., Mihalache, S.S. & Pioras, V. (2009). On the Internationalization of the Firms - From Theory to Practice. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(2), 1025-1033. [žiūrėta 2016-03-09]. Prieiga per internetą <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1120092/48.pdf>
43. UAB "Ekonominės konsultacijos ir tyrimai". (2014). *Maisto produktų ir gėrimų gamybos sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija Baltijos šalims*. Vilnius: UAB "Ekonominės konsultacijos ir tyrimai". [žiūrėta 2016-04-06]. Prieiga per internetą http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/24Maistas_Baltija.pdf
44. Vabinskaitė, J. (2009). Verslo internacionalizavimo modeliai. *Mokslas - Lietuvos ateitis*, 1(3), 74-78. [žiūrėta 2016-03-06]. Prieiga per internetą <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/163/pdf>
45. Vissak, T. (2003). *The Internationalization of Foreign-owned Enterprises in Estonia: An extended Network Perspective. Dissertation of Doctor*. Tartu: University of Tartu. [žiūrėta 2016-03-20]. Prieiga per internetą <http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/761/Vissak.pdf>
46. Wach, K. (2014). Theoretical Framework of the Firm-Level Internationalisation in Business Studies. In A. Durendez, K. Wach (Ed.), *Patterns of Business Internationalisation in Visegard Countries - In Search for Regional Specifics* (pp. 13-30). Cartagena: Universidad Politecnica de Cartagena.
47. Welch, L.S. & Loustarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36-64. [žiūrėta 2016-02-22]. Prieiga per internetą https://www.academia.edu/17442974/Internationalization_evolution_of_a_concept
48. Wilson, K. (2006). Encouraging the Internationalisation of SMEs. In J. Potter, A. Proto (Ed.), *Promoting Entrepreneurship in South East Europe: Policies and Tools* (pp. 43-66). Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/16812328
49. Žukauskas, P. (2006). *Kompanijų veiklos internacionalizacija: Teorija ir praktika: Monografija* (Ekonomikos transformavimasis). Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
50. Zweig, D. (2002). *Internationalizing China: Domestic Interests and Global Linkages*. Ithaca: Cornell University Press. [žiūrėta 2016-03-15]. Prieiga per internetą https://books.google.lt/books?id=gCHGPykVz94C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_g_e_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ŠALTINIAI INTERNETE

51. Eurostat. (2016). *Database*. [žiūrėta 2016-04-09]. Prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
52. International Dairy Federation. (2016). *Publications*. [žiūrėta 2016-04-10]. Prieiga per internetą <http://www.fil-idf.org/Public/PublicationsPage.php?ID=27121&highlight=true>
53. International Trade Centre. (2016). *Trade statistics*. [žiūrėta 2016-03-28]. Prieiga per internetą <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics/>
54. Lietuvos Respublikos Valstybinė Maisto ir Veterinarijos Tarnyba. (2016). *Veterinarinį patvirtinimą turinčių gyvūninio maisto tvarkymo subjektų registras*. [žiūrėta 2016-04-02]. Prieiga per internetą <http://vetlt1.vet.lt/vepras/>
55. Lietuvos Statistikos Departamentas. (2016). *Oficialiosios statistikos portalas*. [žiūrėta 2016-03-29]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/>
56. The World Bank. (2016). *Data*. [žiūrėta 2016-04-08]. Prieiga per internetą <http://data.worldbank.org/>

23 lentelė. ES šalių tarptautinės prekybos pieno produktais rodikliai 2010 – 2015 m.

Šalis	Eksportas 2010 - 2015 m., tūkst. €	Importas 2010 - 2015 m., tūkst. €	Importo dalis iš Lietuvos	Prekybos balansas 2010 - 2015 m., tūkst. €
Airija	10202766	3335858	0.15%	6866908
Austrija	6217810	3849223	0.03%	2368587
Belgija	16640687	16732237	0.07%	-91550
Bulgarija	593302	976758	0.92%	-383456
Čekija	3796085	2784118	0.44%	1011967
Danija	11614194	2954091	0.14%	8660103
Estija	981766	290969	19.92%	690797
Graikija	2355954	4543737	0.13%	-2187783
Ispanija	4893926	10038042	0.65%	-5144116
Italija	13542100	21509071	2.19%	-7966971
Jungtinė Karalystė	8148241	17177963	0.33%	-9029722
Kipras	459805	379067	0.22%	80738
Kroatija	260116	775503	1.30%	-515387
Latvija	1080198	627050	36.58%	453148
Lenkija	8764241	3346999	8.65%	5417242
Lietuva	2948277	1167882	-	1780395
Liuksemburgas	2216164	2020961	0.00%	195203
Malta	1619	243827	0.19%	-242208
Nyderlandai	33864292	14688887	0.70%	19175405
Portugalija	1644973	2942386	0.23%	-1297413
Prancūzija	35020700	17185540	0.13%	17835160
Rumunija	399485	1418389	0.35%	-1018904
Slovakija	1522055	1715414	0.09%	-193359
Slovėnija	778354	802548	0.18%	-24194
Suomija	2712727	1967638	0.09%	745089
Švedija	1968947	4678974	0.00%	-2710027
Vengrija	1362426	1673908	0.09%	-311482
Vokietija	46211540	31509942	0.96%	14701598

Šaltinis: International Trade Centre