



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Technologinio pobūdžio įmonės tarptautinės plėtros kritinių
sėkmės veiksnių analizė**

Baigiamasis magistro projektas

Karolis Navickas

Projekto autorius

Doc. Dr. Kęstutis Duoba

Vadovas

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Technologinio pobūdžio įmonės tarptautinės plėtros kritinių sėkmės veiksnių analizė

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Karolis Navickas

Projekto autorius

Doc. Dr.

Kęstutis Duoba

Vadovas

Prof.

Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Karolis Navickas

Technologinio pobūdžio įmonės tarptautinės plėtros kritinių sėkmės veiksnių analizė

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Karolis Navickas

Patvirtinta elektroniniu būdu

Karolis Navickas. Technologinio pobūdžio įmonės tarptautinės plėtros kritinių sėkmės veiksnių analizė. Magistro baigiamasis projektas / doc. dr. Kęstutis Duoba; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: B2B, kritiniai sėkmės veiksniai, tarptautinė rinka, technologinio pobūdžio įmonė, verslo sėkmė.

Kaunas, 2024. 86 p.

Santrauka

Verslo išplėtimas į tarptautines rinkas gali pasiūlyti didžiules augimo galimybes ir prieigą prie platesnės klientų bazės. Tačiau veržimasis į nežinomas teritorijas taip pat gali sukelti unikalių iššūkių, keisti įmonės partnerių ir konkurentų tarptautinės plėtros sprendimus, dėl to įmonės tarptautinė plėtra tampa chaotišku procesu. Norint užtikrinti sėkmingą pasaulinio verslo plėtrą, kritinių veiksnių išskyrimas yra svarbus žingsnis į sėkmę bet kokią veiklą vykdančioje įmonėje. Atsižvelgiant į tai, baigiamojo darbo tyrimo objektas - kritiniai sėkmės veiksniai technologinio pobūdžio įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Tyrimo tikslas - identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius technologinio pobūdžio įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Šiam tikslui pasiekti keliami trys darbo uždaviniai: (-1) atlikti darbo problemos analizę; (-2) išanalizuoti kritinių sėkmės veiksnių teorinius aspektus, išskirti esminius kritinės sėkmės veiksnius einant į naujas tarptautines rinkas; (-3) pateikti empiriniu būdu identifikuotus kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius technologinio pobūdžio įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Tyrimui atlikti taikomas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu metodas. Tyrimo imtis - 8 UAB Teltonika pardavimo vadovų, kurie turi darbinės patirties plečiantis į naujas tarptautines rinkas (tarptautinėje prekyboje, įmonės tarptautinėje plėtroje ir pan.). Atliktas tyrimas leidžia teigti, kad technologinio pobūdžio įmonių kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas apima keturias veiksnių grupes/įmonės sritis. Pirmoji sritis - procesų pažinimas ir juos lydintys kritiniai sėkmės veiksniai: strateginių tikslų nustatymas, rizikos diversifikavimas, infrastruktūra. Antroji sritis - rinkos pažinimas ir ją lydintys kritiniai sėkmės veiksniai: rinkodaros aplinkos supratimas ir pageidaujamų produktų pažinimas, sertifikavimas. Trečioji, klientų pažinimas ir kritiniai sėkmės veiksniai: klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas, veiksnių numatymas

klientų poreikiams patenkinti, stiprių ryšių sukūrimas. Ketvirtoji - reikalingų išteklių pažinimas ir jų lydimis kritinis sėkmės veiksnys - žmogiškųjų išteklių valdymas. Daroma išvada, kad tyrimo metu išskirti kritiniai sėkmės veiksniai atskleidžia B2B sektoriuje veikiančios technologinio pobūdžio įmonės specifiką ir konkrečius šio sektoriaus verslo poreikius, kurie yra kritiniai norint sėkmingai plėstis į naujas tarptautines rinkas.

Karolis Navickas. Analysis of the Critical Success Factors of the International Expansion of a Technology-Based Company. Master's Final Degree Project, supervisor Assoc. Prof. Dr. Kęstutis Duoba; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: B2B, critical success factors, international market, technology-based company, business success

Kaunas, 2024. 86 pages.

Summary

Business expansion into international markets can offer tremendous growth opportunities and access to a broader customer base. However, venturing into unknown territories can also pose unique challenges, influence decisions regarding a company's international expansion by partners and competitors, making the company's international development a chaotic process. To ensure successful global business expansion, identifying critical factors is an important step towards success in any business activity. With this in mind, the research object of the final work is the critical success factors for a technology-oriented company expanding into new international markets. The aim of the research is to identify the critical success factors that determine the success of a technology-oriented company expanding into new international markets. To achieve this goal, three objectives are pursued: (-1) to conduct an analysis of the problem at hand; (-2) to analyze the theoretical aspects of critical success factors, identifying key factors crucial for success when entering new international markets; (-3) to present empirically identified critical success factors that determine the success of technology-based companies expanding into new international markets. A qualitative research approach is employed for the study using a semi-structured interview method. The research sample consists of 8 sales managers from Teltonika UAB with experience in expanding into new international markets (international trade, international business development, etc.). The conducted research allows us to assert that the critical success factors for technology-based companies expanding into new international markets comprise four groups/areas within the company. The first area involves understanding processes and accompanying critical success factors: setting strategic goals, risk diversification, infrastructure. The second area involves understanding the market and accompanying critical success factors: understanding the marketing environment and knowledge of desired products, certification. The third area involves understanding

customers and critical success factors: understanding customer needs and expectations, anticipating actions to meet customer needs, creating strong relationships. The fourth area involves understanding necessary resources and the accompanying critical success factor: human resource management. It is concluded that the identified critical success factors during the research reveal the specificity of technology-based companies operating in the B2B sector and the specific business needs of this sector, which are critical for successful expansion into new international markets.

Turinys

| | |
|---|-----------|
| Lentelių sąrašas..... | 8 |
| Paveikslų sąrašas..... | 9 |
| Santrumpų ir terminų sąrašas..... | 10 |
| Įvadas..... | 12 |
| 1. Problemos analizė..... | 14 |
| 2. Kritinių sėkmės veiksnių teoriniai aspektai..... | 20 |
| 2.1. Kritinių sėkmės veiksnių koncepcija ir apibrėžtis..... | 20 |
| 2.2. Kritinių sėkmės veiksnių modelių analizė..... | 24 |
| 2.2.1. Kritinių sėkmės veiksnių modelis MVĮ internacionalizacijai..... | 24 |
| 2.2.2. Sisteminiu požiūriu pagrįstas internacionalizacijos modelis..... | 30 |
| 2.2.3. Kritinių sėkmės veiksnių skirstymo į kategorijas modelis..... | 36 |
| 2.3. Technologinio pobūdžio įmonės tarptautinės plėtros kritinių sėkmės veiksnių identifikavimas..... | 41 |
| 3. Tyrimo metodologija..... | 44 |
| 3.1. Tyrimo objektas..... | 44 |
| 3.2. Tyrimo metodas..... | 45 |
| 3.3. Tyrimo instrumentas..... | 46 |
| 3.4. Tyrimo dalyvių atranka ir imtis..... | 46 |
| 3.5. Tyrimo eiga..... | 46 |
| 3.6. Tyrimo etika ir ribotumai..... | 48 |
| 4. Tyrimo rezultatai ir diskusija..... | 50 |
| 4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai..... | 50 |
| 4.2. Diskusija..... | 73 |
| Išvados..... | 78 |
| Literatūros sąrašas..... | 80 |
| Priedai..... | 87 |
| 1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai..... | 87 |
| 2 priedas. Interviu duomenys..... | 89 |

Lentelių sąrašas

| | |
|--|----|
| 1 lentelė. Tarptautinė prekyba prekėmis (eksportas) (Oficialus statistikos portalas, 2023)..... | 14 |
| 2 lentelė. Internacionalizacijos būdai (Lin, Chen, Ahlstrom ir Wang, 2021)..... | 35 |
| 3 lentelė. Kritinės sėkmės veiksnių nustatymo technikos (Eid, Trueman, Moneim Ahmed, 2002)..... | 36 |
| 4 lentelė. Tyrėjų išskirti kritiniai sėkmės veiksniai..... | 41 |
| 5 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos..... | 47 |
| 6 lentelė. Tyrimo dalyvių išskirtų kritinių sėkmės veiksnių technologinei įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas įvertinimas..... | 56 |
| 7 lentelė. Įmonės procesų pažinimo veiksnių įvertinimas..... | 59 |
| 8 lentelė. Rinkos pažinimo veiksnių įvertinimas..... | 61 |
| 9 lentelė. Reikalingų išteklių pažinimo veiksnių įvertinimas..... | 64 |
| 10 lentelė. Kliento pažinimo veiksnių įvertinimas..... | 66 |
| 11 lentelė. Technologinių naujovių pažinimo veiksnių įvertinimas..... | 68 |
| 12 lentelė. Sunkiausiai pasiekiamų kritinių sėkmės veiksnių technologinei įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas įvertinimas..... | 70 |
| 13 lentelė. Tarptautinių rinkų ypatumai nustatant kritinius sėkmės veiksnius..... | 73 |

Paveikslų sąrašas

| | |
|---|----|
| 1 pav. Bendros patirties požiūris į pagrindinius sėkmės veiksnius..... | 22 |
| 2 pav. Kritinių sėkmės veiksnių modelis MVĮ internacionalizacijai..... | 28 |
| 3 pav. Sisteminiu požiūriu pagrįstas internacionalizacijos modelis..... | 31 |

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

B2B – rinkodara verslas verslui;

B2C – rinkodara verslas vartotojui;

MVĮ – maža ir vidutinė įmonė;

Pav. - paveikslas;

Pvz. – pavyzdžiui;

Prof. – profesorius.

Terminai:

B2B (Business-to-business) - yra verslo modelis, reiškiantis sandorius tarp dviejų įmonių, kai viena įmonė parduoda produktą ar paslaugą kitai įmonei, tai yra verslas verslui sandoris (Noah, 2023).

Internacionalizacija – tai didėjančio įmonių dalyvavimo tarptautinėse rinkose procesas; tai įvairių šalių įmonių ryšių plėtojimas, tarptautinių pramonės, bankų susivienijimų ar kitų darinių susidarymas (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2023). Ekonomikos kontekste internacionalizacija gali reikšti įmonę, kuri imasi priemonių užimti didesnę rinkos dalį už savo įmonės šalies ribų, išsišakodama į tarptautines rinkas (Hayes, 2021).

Ištekliais pagrįstas požiūris – tai valdymo sistema, naudojama siekiant nustatyti strateginius išteklius, kuriuos įmonė gali panaudoti siekdama tvaraus konkurencinio pranašumo (Pinho ir Prange, 2016).

Kokybinis tyrimas – tai tyrimas apimantis neskaitinių duomenų (pvz., teksto, vaizdo ar garso) rinkimą ir analizę, kad suprastume nuomones ar patirtį (Bhandari, 2023).

Kritiniai sėkmės veiksniai – tai elementai, padedantys įmonėms pasiekti savo misiją ir tikslus. Jie leidžia nustatyti verslo veiklos sritis, į kurias turi būti sutelktas visas dėmesys siekiant sėkmingos veiklos rinkoje (Saqib, Farooqui ir Lodi, 2008). Jie turi tiesioginės įtakos įmonės veiklos veiksmingumui, efektyvumui ir praktiškumui (Dwivedi, Karim ir Starešinič, 2021).

Maža ir vidutinė įmonė (MVĮ) – juridinis asmuo, vykdamas ūkinę komercinę veiklą, kurioje dirba ne daugiau nei 250 darbuotojų ir kurio metinės pajamos neviršija 50 mln. EUR, o įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 43 mln. EUR (Official Journal of the European Union, 2003).

Pusiau struktūruotas interviu - tai pokalbis tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio, kai tyrėjas tyrimo metu griežtai nesilaiko oficialaus klausimų sąrašo ir gali užduoti papildomų klausimų, kurie leistų patikslinti tyrimo duomenis (Doyle, 2018).

Sisteminis požiūris – tai metodas, kuris vadovaujasi iš anksto apibrėžtais žingsniais ir kriterijais, siekiant užtikrinti išvadų kokybę ir pagrįstumą (Belleville, Galibert ir Duru, 2019).

Tarptautinė prekyba – tai įvairių šalių įmonių prekių ir paslaugų pirkimas ir pardavimas įvairių šalių rinkoje (Dollar, 2020).

Tarptautinė rinka – tai prekių ir paslaugų pardavimo sistema už pardavėjo šalies ribų (Zahoor, Lew, 2023).

Technologinė įmonė – tai įmonė kurianti technologijų produktus ir paslaugas pardavimui (Willing, Wrenn, 2023).

Tinklo teorija - apima tinklo elementų sąveikos būdo tyrimą. Daroma prielaida, kad objektų rinkinys yra sujungtas tam tikra nuoroda. Objektų rinkinys gali vaizduoti, pvz., žmones, produktus, sudedamąsias dalis, ligas ar smegenų sritis, o ryšiai yra santykiniai arba struktūriniai ryšiai (Schirmer, 2023).

Žiniomis pagrįstas požiūris – tam, kad organizacijos būtų sėkmingos, jos turi būti iniciatyvios, būti nukreiptos į mokymąsi ir nuolatinį tobulėjimą, todėl pagrindinis organizacijos išteklius yra žinios. Tokia organizacija orientuojasi į žinių kūrimą, įgijimą, mokymąsi, naudojimą, dalijimąsi, integravimą, panaudojimą ir apsaugą, siekdama ekonominių ir socialinių rezultatų (Dorinela, 2011).

Ivadas

Temos aktualumas. Nuo pramonės revoliucijos pradžios pasaulinė ekonomika nuolat plėtėsi. Plėtrai įtakos turėjo tarptautinės prekybos liberalizavimas. Tarptautinės prekybos liberalizavimą galima apibrėžti kaip sąvoką, nusakančią valstybės vykdomą ekonominę politiką kitų valstybių atžvilgiu, suteikiančią didesnes galimybes užsienio gamintojams savo produktus laisvai įvežti ir jais prekiauti tos valstybės vidaus rinkoje. Pagrindinės užsienio prekybos liberalizavimo priemonės – muitų mokesčių ir prekybos suvaržymų panaikinimas. Šių suvaržymų panaikinimas atvėrė dideles galimybes įmonėms plėstis tarptautinėse rinkose. Plėtra į naujas tarptautines rinkas kėlė naujų iššūkių įmonėms. Pirmiausia reikėjo pasirūpinti tam tikromis tarptautinio verslo dedamosiomis dalimis, be kurių sulaukti sėkmės būtų per daug sudėtinga.

Teorinėje literatūroje (Yarbrough, 2021; Dwivedi, Karim ir Starešinič, 2021; Naseer ir kt., 2022; ir pan.) nurodoma, kad sėkmė naujose tarptautinėse rinkose priklauso nuo sėkmės veiksnių, kurie teorinėje literatūroje įvardijami kaip kritiniai sėkmės veiksniai. Haleem, Sushil Qadri ir Kumar (2012) teigia, kad kritiniai sėkmės veiksniai – tai veiksniai, prisidedantys prie organizacijos sėkmės ir svarbūs siekiant organizacijos misijos. Anot Yarbrough'o (2021), kritinis sėkmės veiksnys yra tai, ką įmonė turi atlikti, į ką jie turėtų sutelkti dėmesį, kad pasiektų savo tikslus. Autorius nurodo, kad šie tikslai dažnai vadinami rezultatais. Jei tikslas yra rezultatas, būtinas kritinis sėkmės veiksnys yra tai, ko reikia šiam tikslui pasiekti. Skirtingi rezultatai turės skirtingus kritinius sėkmės veiksnius, Jei įmonė žino tik tikslą, kurį nori pasiekti, bet nežino kaip jį pasiekti, žinių rezultatai taps hipotetiniais. Kad taip neatsitiktų kritiniai veiksniai turi būti tiesiogiai susiję su įmonės verslo strategija.

Nors kritiniai sėkmės veiksniai yra įmonės sėkmei gyvybiškai svarbūs elementai, tačiau vis dar dauguma įmonių vadovų tiksliai nežino, kas jie yra, kaip jie veikia, kaip juos nustatyti ir kokias su jais susijusias problemas būtina spręsti einant į naujas tarptautines rinkas. Taip yra todėl, kad iki šiol vis dar nėra teoriškai patvirtinto, visuotinai pripažinto, vieno kritinių sėkmės veiksnių sąrašo kuris tiktų visoms įmonėms. Atvirkščiai, kiekvienas autorius, atsižvelgiant į įmonių dydį, jų verslo pobūdį, į veiklos sritis, į valdymo, rinkos ir finansų sritis ir pan., išskiria skirtingus kritinės sėkmės veiksnius ir pateikia skirtingas jų variacijas.

Nepaisant to, dauguma vadovų kritinius sėkmės veiksnius painioja su įsivaizduojamais, t.y. su svarbiais sėkmės veiksniais. Kaip nurodo Grunert'as ir Ellegaard'as (1992), vadovai kritinius sėkmės veiksnius painioja su įsivaizduojamais, nes kiekviena įmonė turi unikalius tikslus, viziją, vertybes bei misiją. Anot

autorių, būtent todėl identifikuoti industriniai kritiniai sėkmės veiksniai gali neveikti tam tikrose organizacijose, nes įmonių vadovai ignoruoja ne tik svarbiausius, tačiau ir kitus veiksnius, o tai sukuria virtualią kompleksinių problemų, kurios negali būti asocijuojamos vien su konkrečiais kritiniais sėkmės veiksniais. Anot Lauer'o (2020), kritiniai sėkmės veiksniai dar yra painiojami ir su sėkmės kriterijais. Sėkmės kriterijai yra projekto rezultatai arba įmonės pasiekimai, būtini norint, kad projektas būtų sėkmingas arba įmonė būtų sėkminga. jie apibrėžiami kartu su tikslais ir gali būti kiekybiškai įvertinti pagrindiniais veiklos rodikliais. Kritiniai sėkmės veiksniai yra tiesiogiai susiję su verslo strategija ir gali būti apibrėžti kaip sistemos, padedančios įmonėms pasiekti savo tikslus.

Taigi šiuo baigiamuoju darbu bus siekiama ne tik apibrėžti kas yra kritinės sėkmės veiksniai, bet ir identifikuoti kokie esminiai kritinės sėkmės veiksniai turi įtakos įmonių sėkmei einant į naujas tarptautines rinkas.

Temos problema. Temos aktualumas grindžiamas probleminiu klausimu: kokie kritinės sėkmės veiksniai lemia technologinio pobūdžio įmonės sėkmę einant į naujas tarptautines rinkas?

Tyrimo objektas - kritiniai sėkmės veiksniai technologinio pobūdžio įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

Tyrimo tikslas - identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius technologinio pobūdžio įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti darbo problemos analizę.
2. Išanalizuoti kritinių sėkmės veiksnių teorinius aspektus, išskirti esminius kritinės sėkmės veiksnius einant į naujas tarptautines rinkas.
3. Pateikti empiriniu būdu identifikuotus kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius technologinio pobūdžio įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

Tyrimo metodai

- Teoriniai: mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių analizė.
- Empiriniai: kokybinis tyrimas- pusiau struktūruotas interviu.
- Statistiniai: kokybinė empirinio tyrimo metu gautų duomenų analizė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados, literatūros sąrašas ir priedai. Darbą iliustruoja 13 lentelių ir 3 paveikslai. Darbo apimtis (be priedų) 86 puslapiai.

1. Problemos analizė

Pastaraisiais dešimtmečiais pasaulio ekonomika sparčiai augo. Šį augimą ženkliai lėmė spartus tarptautinės prekybos augimas. Pasak Dollar'o (2020), tarptautinė prekyba – tai įvairių šalių įmonių prekių ir paslaugų pirkimas ir pardavimas įvairių šalių rinkoje. Ji vartotojams ir šalims suteikia galimybę susipažinti su prekėmis ir paslaugomis, kurių nėra jų šalyse arba kurios yra brangesnės šalies viduje. Schram'as ir Townsend'as (2021) nurodo, jog dėl tarptautinės prekybos vartojimo prekės, žaliavos, maistas ir mašinos yra perkamos ir parduodamos tarptautinėje rinkoje, dėl to, pvz. įėjus į parduotuvę, galime rasti Kosta Rikos bananų, brazilškos kavos, butelį Pietų Afrikos vyno ir pan. Taigi tarptautinė prekyba leidžia šalims plėsti savo rinkas ir gauti prekių bei paslaugų, kurių kitu atveju nebūtų galima gauti savo šalyje.

Tarptautinės prekybos augimą atspindi kiekvienais metais augančios eksporto apimtys (1 lentelė).

1 lentelė. Tarptautinė prekyba prekėmis (eksportas) (sudaryta pagal Oficialus statistikos portalas, 2023)

| | 2018 m. | 2019 m. | 2020 m. | 2021 m. | 2022 m. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Eksportas, mln. EUR | 28 271 | 29623 | 28648 | 34475 | 44313 |
| Pokytis, palyginti su ankstesniais metais, % | 7,0 | 4,8 | -3,3 | 20,3 | 28,5 |

Iš pateiktos lentelės galima teigti, kad tarptautinė prekyba nuo 2018 iki 2022 m., išskyrus 2020 m., augo. 2020 m. tarptautinė prekyba patyrė nuosmukį ir eksportas krito 3,3 proc. Manoma, kad tam įtakos turėjo pasaulinė korona viruso pandemija bei besitęsianti politinė įtampa tarp Kinijos ir JAV. Nepaisant to, jau 2021 m. eksportas vėl pradėjo augti. Palyginus 2022 m. su 2021 – aisiais, eksportas padidėjo net 28,5 proc. Tokį spartų augimą galėjo lemti 2020 m. politiniai ir sveikatos įvykiai, kurie ne tik leido išvengti kai kuriuos verslo pokyčius, bet ir atvėrė naujas galimybes įmonėms augti ir atsigausti.

Bendrai tarptautinės prekybos augimas yra technologinės plėtros ir bendrų pastangų mažinti prekybos kliūtis rezultatas. Dėl jo daugelis besivystančių šalių atvėrė savo sienas, kad galėtų visapusiškai pasinaudoti ekonominės plėtros per tarptautinę prekybą galimybėmis ir gerokai padidino savo gaminių ir paslaugų eksportą. Šalys, importuodamos prekes, kurių nebuvo galima rasti šalies viduje, po truputį tapo priklausomos nuo kitų šalių eksporto ir gerų tarptautinių santykių. Kai kurios didžiausios ir sėkmingiausios pasaulinės įmonės sugebėjo sukurti stiprią klientų bazę, suprasdamos skirtingas pasiūlas ir paklausos tendencijas visame pasaulyje. Taigi, tarptautinė prekyba po truputį sukūrė tarptautinę rinką, nuo kurios priklauso viso pasaulio ekonomikos klestėjimas.

Plėstis į naujas tarptautines rinkas yra daugelio verslų tikslas, tačiau norint jį pasiekti svarbu suvokti, kad tai daug darbo reikalaujantis procesas. Pažymėtina tai, kad nors pastaruoju dešimtmečiu šis procesas dėl informacinių, transporto bei ryšių technologijų vis intensyviau naudojant internetą ir socialinę žiniasklaidą supaprastėjo, tačiau tam, kad jis būtų sėkmingas vis dar išlieka svarbu pažinti kiekvienos tarptautinės rinkos subtilybes. Esminė subtilybė plečiantis į tarptautines rinkas yra šalių kultūriniai skirtumai, kurie gali būti labai reikšmingi. Kultūrų įvairovė vaidina svarbų vaidmenį formuojant įmonės sėkmę užsienio rinkose, įtakoja vartotojų pageidavimus, verslo praktiką ir bendravimo stilius. Iš esmės šių kultūrinių skirtumų supratimas ir efektyvus valdymas yra labai svarbus norint paskatinti sėkmingą tarptautinį įmonės augimą. Pasak Azeem'o, Ahmed'o, Haider'io ir Sajjad'o (2021), prieš žengiant į naują tarptautinę rinką, išsamių kultūros tyrimų atlikimas tampa pagrindiniu verslo žingsniu. Tokie tyrimai apima duomenų apie papročius, tradicijas ir socialines normas, vyraujančias tikslinėje šalyje rinkimą. Šalia kultūrinių skirtumų egzistuoja ir daug kitų aspektų, į kuriuos būtina atsižvelgti norint savo verslą sėkmingai plėsti tarptautinėse rinkose. Teorinėje literatūroje įvairūs autoriai pateikia skirtingas plėtros į tarptautinę rinką strategijas.

Anot Tien'o (2019), plečiantis į tarptautines rinkas labai svarbu turėti tarptautinę verslo strategiją, kuri apima ilgalaikius tikslus, kuriuos įmonė turi pasiekti tarptautinėje verslo veikloje ir kuri leis įmonei optimizuoti savo išteklių išdėstymą konkurencinėje aplinkoje, patenkinti rinkos paklausą ir kapitalo investuotojų lūkesčius.

Tien'o ir Anh'o (2017) nurodo, kad siekiant užimti poziciją šiandieninėje konkurencinėje tarptautinėje rinkoje, įmonės turi turėti aiškią tarptautinio produkto strategiją: jų produktai/paslaugos turi ne tik skirtis nuo konkuruojančių firmų, bet ir būti nepriekaištingos kokybės.

Katsikeas, Leonidou ir Zeriti (2020) teigia, kad siekiant sėkmingai veikti tarptautinėje rinkoje reikia taikyti vieną iš galimų tarptautinės kainodaros strategijų:

- Į paklausą orientuota kainodara, jos tikslas – suderinti kainą su griežta tam tikro produkto ar paslaugos paklausos kreive.
- Verte pagrįsta kainodara – tai labiau į vartotoją orientuotas požiūris, kuriuo siekiama suprasti, kokią vertę klientas gauna iš produkto, ir tada tą vertę padidinti, nesvarbu, ar ji yra reali, ar suvokiama.
- Skverbimosi kainodara – šia kainodara siekiama užimti didelę nusistovėjusios rinkos dalį, naudojant žemas kainas arba bent jau mažesnes nei konkurentų kainas.

- Aukščiausios kokybės kainodara – tai strategija, kurioje numatomos aukštesnės kainos nei konkurentų kaip prekės kokybės rodiklis. Ši strategija skirta turtingesniems vartotojams, siūlydama produktą, kuris tariamai atitinka jų lygį.

Katsikeas, Leonidou ir Zeriti (2020) pažymi, kad plėtros į naujas tarptautines rinkas strategijos pasirinkimui įtakos turi trys pagrindiniai veiksniai: rinkodara (įmonės svarsto, kuriose šalyse yra jų tikslinė rinka ir kaip jos parduotų savo produktą šiam segmentui), tiekimas (įmonės pasirenka, ar gaminti produktus, pirkti juos ar dirbti su gamintoju užsienyje) ir kontrolė (įmonės, pristatydamos savo produktus tarptautinėms rinkoms, nusprendžia, ar žengti į rinką savarankiškai, ar bendradarbiauti su kitomis įmonėmis).

Thiumsak‘as ir Ruangkanjanases‘as (2016) išskiria šešis veiksnius į kuriuos turi atsižvelgti įmonės, analizuodamos tikslinių tarptautinių rinkų patrauklumą, tai:

- Rinkos dydis ir augimas (pvz., gyventojų skaičius). Tai vienas iš svarbiausių veiksnių, parodančių ar tikslinės rinkos dydis tarptautinėje rinkoje pateisins investicijas ir riziką, susijusią su pardavimais, į kokius pagrindinius rinkos segmentus verslas turi orientuotis, kokio dydžio jie bus tarptautinėje rinkoje ir kaip greitai galės čia augti.
- Ekonomikos augimas ir disponuojamų pajamų lygis. Tai svarbus tarptautinės rinkos stiprybės rodiklis. Kylančios ekonomikos šalių ekonomikos augimas buvo greitesnis nei išsivysčiusių šalių. Tai sukūrė augančią „vidurinę klasę“ su didėjančiomis disponuojamomis pajamomis, kurios paskatino tarptautinių įmonių produktų ir paslaugų paklausą.
- Politinė aplinka. Nematerialus, bet vis tiek svarbus veiksnys, leidžiantis numatyti kiek patikimos tikslinės šalies teisinės sistemos, ar verslo intelektinė nuosavybė bus apsaugota pasirinktoje tarptautinėje rinkoje, kiek nepastovi pasirinktos tarptautinės rinkos politinė aplinka.
- Valiutų kursai. Šis veiksnys atsako į klausimą: pelnas gali būti uždirbtas tarptautinėje rinkoje, bet ar valiutų kurso nepastovumas sumažins šio pelno vertę?
- Vidaus konkurencija. Jei tarptautinė rinka yra patraukli, tikėtina, kad verslas turės efektyviai konkuruoti su vietine konkurencija. Čia svarbu numatyti kokiais pranašumais gali naudotis vietiniai konkurentai, ar jie gali kontroliuoti pagrindinius produkto/ paslaugos pristatymo klientui kanalus.
- Infrastruktūra. Tai apima tokius aspektus kaip transportavimo patogumas (į, iš ir į vidų); duomenų sistemų (pvz., plačiajuosčio ryšio ir pan.) stiprumas ir patikimumas.

Anot Grath'o (2021), norint užsitikrinti sėkmę naujoje tarptautinėje rinkoje, reikia atkreipti dėmesį į šiuos penkis veiksnius: sukurti lokalizuotą prekės ženklo įvaizdį (lokalizacija yra labai svarbi siekiant potencialių klientų pasitikėjimo naujoje rinkoje), gerai išmanyti tarptautinės rinkos įstatymų normas (susipažinti su šalies įstatymų pasikeitimais, nes kai kuriais teisės aktų pakeitimais siekiama supaprastinti tarptautinę prekybą, o kiti gali ją apsunkinti), apmokyti savo darbuotojus bendrauti su tarptautiniais klientais (tarptautinės rinkos perspektyvos gali turėti skirtingus poreikius ir pageidavimus), sukurti sėkmingą skaitmeninio valdymo sistemą (skaitmeninė valdymo sistema gali supaprastinti visus organizacinius procesus vienoje platformoje), bendrauti su vietiniais prekių ženklais.

Matome, kad autoriai pateikia daug skirtingų veiksnių, kurie, anot jų, gali lemti ar įmonės pasirinktoje tarptautinėje rinkoje veiks sėkmingai ar nesėkmingai. Tačiau autoriai nesutaria ir nepateikia apibendrinto veiksnių sąrašo, kurie iš jų gali tapti esminiais einant į naujas tarptautines rinkas. Be to, dalis autorių ima teigti, kad nevisi veiksniai tinka ir yra vienodai svarbūs priimant sprendimą plėstis į naujas tarptautines rinkas, dažniausiai vieni jų gali būti svarbesni už kitus vienu atveju arba mažiau svarbūs kitu atveju. Šias abejones dar labiau sustiprina 20 amž. 7 dešimtmetį plintanti idėja, kad egzistuoja veiksniai, nuo kurių priklauso įmonės sėkmė ir kurie gali būti nustatyti kiekvienu atveju. Autoriai juos įvardina kaip kritinius sėkmės veiksnius pabrėžiant, kad šie veiksniai negali būti vienodi visoms įmonėms, vykdančioms veiklą netgi toje pačioje industrijoje. Anot Naseer'o ir kt. (2022), kadangi kiekviena šalis turi savo taisyklių ir nuostatų rinkinį, teisinius suvaržymus ir veiklos aplinką, svarbiausi sėkmės veiksniai skiriasi, kai keliaujame iš vienos šalies į kitą ir nuo vieno projekto iki kito.

Suformuota idėja atskleidė vystymosi problematiką, kokie veiksniai turi būti įveikiami, kokias sąlygas rekomenduotina tenkinti ir kokia eilės tvarka, kad procesas būtų kuo trumpesnis ir būtų galima tikėtis sėkmės. Atsižvelgiant į tai, buvo atlikta daug tyrimų, kurių dėka nemažai autoriai (Ashley ir kt., 1987; Pinto ir Slevin, 1987; Belassi ir Tukel, 1996; Eriksson, 2008; Yang ir kt., 2009; Ibbs ir kt., 2010; Ahmadabadi ir Heravi, 2019) analizavo kritinius sėkmės veiksnius ir vėliau išskyrė keletą kritinio sėkmės faktoriaus dimensijų.

Bullen ir Rockart (1986) išskyrė penkias kritinės sėkmės faktoriaus dimensijas, tai:

- pramonė, kurioje organizacija veikia;
- konkurencinė strategija ir organizacijos užimama pozicija pramonėje;
- aplinkos veiksniai, supantys organizaciją;
- laiko veiksniai, su kuriais susiduria organizacija;
- kritiniai sėkmės veiksniai, kurie būdingi kiekvienam vadovui ir jo vaidmeniui organizacijoje.

Leidecker ir Bruno (1984) papildė Bullen ir Rockart (1986) kritinės sėkmės faktoriaus dimensijų sąrašą dar dviem dimensijom, tai kritinės sėkmės veiksniai susiję su pagrindinių konkurentų analize (ypač pramonės lyderių) ir kritiniai sėkmės veiksniai susiję su verslo raida (Esteves de Sousa, 2004).

Saqib'as, Farooqui ir Lodi (2008) atliko tyrimą ir padarė išvadą, kad projekto sėkmę įtakoja septyni kritiniai sėkmės veiksniai, kurie apima su projektavimu susijusius veiksnius, su projekto valdymu susijusius veiksnius, su rangovu susijusius veiksnius, su ekonomine ir verslo aplinka susijusius veiksnius, su klientu susijusius veiksnius, su pirkimu susijusius veiksnius ir su programos vadovu susijusius veiksnius. Todėl anot autorių, kritinis sėkmės faktorius turi septynias dimensijas.

Esteves de Sousa's (2004), analizuodamas skirtingas kritinės sėkmės faktorių dimensijas, išskyrė šešias dimensijas, kurios net ir pastaruoju metu yra plačiai naudojamos mokslinėje literatūroje. Tačiau hierarchinėje dimensijoje autorius kritinės sėkmės veiksnius rekomenduoja skirstyti tik į dvi stambias grupes:

- veiksmų grupė, kuri skirta įmonėms dirbančioms vienoje industrijoje;
- veiksmų grupė, kuri skirta vadovams, kurie valdo skirtingus įmonės procesus.

Martins (2022), pritardama kritinių sėkmės veiksmų koncepcijos pradininkams Daniel (1961) ir Rockart (1979), nurodo, kad įmonės gali susidurti su įvairių tipų kritiniais sėkmės veiksniais, tačiau rinkoje egzistuoja penki pagrindiniai svarbiausi sėkmės veiksmų tipai:

1. **Strateginiai veiksniai.** Strateginiai veiksniai atsiranda dėl konkrečios įmonės konkurencinės strategijos. Šiuos svarbius sėkmės veiksnius įtakoja tai, ką daro įmonės konkurentai ir kaip jų sėkmė ar nesėkmė veikia įmonę. Tai nėra 1:1 palyginimas su tuo, ką daro konkurentai – veikiau šiuos veiksnius įtakoja ir jiems daro įtaką įmonės klientų požiūris į verslą, palyginti su konkurentais. Pavyzdžiui, klientai gali laikyti įmonę brangių kokybiškų produktų gamintoju, gaminančiu ribotą skaičių vertingų daiktų. Taigi, svarbiu konkurencijos sėkmės veiksmiu gali būti laikomas „prabangos“ prekės ženklas.
2. **Aplinkos veiksniai.** Tai apima veiksnius, kurių įmonė tiesiogiai nekontroliuoja. Tačiau rinkodaros specialistai vis tiek turi juos sekti ir imtis veiksmų, kad išsiskirtų ir išlaikytų lyderio pozicijas rinkoje. Aplinkos veiksniai atsiranda dėl makroaplinkos įtakos įmonei. Pavyzdžiui, verslo klimatas, ekonomika, konkurentai ir technologijų pažanga.
3. **Pramonės veiksniai.** Įmonės turėtų būti pasirengusios atlikti konkrečias užduotis, kad įgytų konkurencinį pranašumą atitinkamose pramonės šakose. Įmonė turėtų stebėti pramonės tendencijas, kad išsiaiškintų, ką daryti, kad pasiektų tikslus ir išliktų konkurencingi. Kai nustato

tinkamiausius veiksniai, turi sudaryti užduočių, kurias reikia atlikti, sąrašą, kad būtų dar arčiau savo ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų. Su pramone susijusių kritinių sėkmės veiksnių pavyzdžiai: inovacijos, leidžiančios aplenkti konkurentų išradimus; pakavimo ar gamybos tvarumas, siekiant patenkinti klientų lūkesčius.

4. **Laikini veiksniai.** Dauguma veiksnių yra susieti su įmonės tikslais ir sąlygomis, tačiau kai kurioms situacijoms gali prireikti nedelsiant skirti dėmesio ir sprendimo. Štai kodėl vadovai turi būti pasirengę efektyviai spręsti problemas. Jie apima vidinius pokyčius įmonės viduje. Kai rinkodaros specialistai susiduria su iššūkiais, jie turi sukurti svarbiausius sėkmės veiksniai. Pavyzdžiui, jei prekės ženklas sparčiai auga ir klesti, jam gali tekti įeiti į naują rinką ir pristatyti savo produktą platesnei auditorijai. Šie svarbūs sėkmės veiksniai yra laikini, riboti veiksniai, kurie teigiamai arba neigiamai paveiks verslą. Šių veiksnių nustatymas ir įveikimas (jei taikoma) palaiko nuolatinį verslo augimą. Laikinių kritinių sėkmės veiksnių pavyzdžiai: netikėti, bet laikini verslo modelio pakeitimai, talentų samdymas naujo biuro atidarymui paremti.
5. **Valdymo pozicijos kritiniai sėkmės veiksniai.** Skirtingai nuo keturių anksčiau pateiktų kritinės sėkmės veiksnių tipų, valdymo pozicijų kritiniai sėkmės veiksniai būdingi konkrečiam asmeniui ir pareigoms, o ne visai įmonei. Jei užimate vadovaujančias pareigas, būtinai apsvarstykite galimybę nustatyti kritinius sėkmės veiksniai, kad pagerintumėte savo valdymo ir vadovavimo įgūdžius. Valdymo kritinių sėkmės veiksnių pavyzdžiai: konfliktų sprendimo mokymai, darbo krūvio valdymo praktika.

Matoma, kad įvairūs šaltiniai pateikia įvairias kritinių sėkmės veiksnių dimensijas ir tipus. Tačiau autoriai nepasiekė bendro sutarimo, kurios kritinės sėkmės veiksnių dimensijos ar tipai gali lemti įmonės sėkmę ne tik vietinėje rinkoje, bet plečiant savo verslą į naujas tarptautines rinkas. Aišku tik tai, kad konkretūs kritiniai sėkmės veiksniai paprastai skiriasi priklausomai nuo pramonės šakos ir įmonės veiklos srities ir kad jie apima tris svarbias kategorijas:

- Pramone: tai įvairūs veiksniai, turintys įtakos pramonei arba platesnei rinkai.
- Aplinką: tai veiksniai, kurių įmonė negali tiesiogiai valdyti, pavyzdžiui, ekonomika ar viešoji politika.
- Strategiją: Tai yra būtinos sąlygos, kad įmonė galėtų pasiekti savo nuolatinis ar ilgalaikius strateginius tikslus.

Atsižvelgiant į tai, keliamas probleminis klausimas: kokia kritinių sėkmės veiksnių grupė gali lemti įmonės sėkmę rinkoje plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

2. Kritinių sėkmės veiksnių teoriniai aspektai

2.1. Kritinių sėkmės veiksnių koncepcija ir apibrėžtis

Pirmą kartą sėkmės faktoriaus koncepciją 1961 m. pristatė „McKinsey & Company“ konsultantas D. Ronaldas Daniel savo straipsnyje „Vadybos informacijos krizė“ (Martins, 2022; Williams ir Ramaprasad, 1996). Anot Daniel'io sėkmės faktoriai tai vieni pagrindinių elementų, skirtų nustatyti bendrines įmonių veiklos rizikas, kurias įmonės turi suvaldyti, siekiant užtikrinti sėkmingą įmonės plėtrą. Autoriaus teigimu, jei užsibrėžtas tikslas - suvaldyti tokius faktorius - nėra pasiektas, tada specifinis vienas ar keli faktoriai gali sukelti rimtų finansinių, organizacinių ar vadybinių problemų, kurios gali nulemti netgi įmonės likvidaciją (Williams ir Ramaprasad, 1996).

Nuo pristatymo momento sėkmės faktoriaus koncepcija sulaukė didelio informacinių sistemų akademikų susidomėjimo. Bėgant metams terminas „kritiniai sėkmės veiksniai“ buvo plačiai vartojamas įvairiose srityse, tačiau galutinai pripažinta buvo tik 1979 m., kai Johnas F. Rockart iš MIT Sloano vadybos mokyklos, tęsdamas D. R. Daniel darbus, sukūrė ir žurnale „Harvard Business Review“ paskelbė straipsnį, kuriame kodifikavo ir įvardino kritinio sėkmės faktoriaus metodą, kurio esminė paskirtis padėti vadovams plėstis (Williams ir Ramaprasad, 1996). Straipsnyje Rockart'as (1979) apie kritinius sėkmės veiksnius rašė: tai baigtinis įmonės sričių skaičius, kuriose rezultatai, jei jie bus patenkinami, t.y. jei problema bus išspręsta, užtikrins sėkmingą ir konkurencingą įmonės veiklą bei sudarys galimybes jos plėtrai. Autoriaus supratimu, kritinės sėkmės veiksniai tai kelios svarbiausios sritys įmonėje, kuriose verslo procesai turi veikti ypatingai sėkmingai, kad verslas klestėtų ir kad vadovų tikslai būtų pasiekti. Rockart'as (1979) taip pat akcentavo, kad šiems veiksniams vadovybė turėtų skirti nuolatinį ir išskirtinį dėmesį, taip pabrėždamas kritinių sėkmės veiksnių naudingumą, tenkinant aukščiausio lygio vadovų informacijos poreikius, kurie glaudžiai susiję su valdymo sistemomis, kurios, siekiant efektyviau naudotis valdymo informacinėmis sistemomis, turi būti perprojektuotos iš naujo. Pažymėtina tai, kad pradžioje Rockart kritinių sėkmės veiksnių metodika buvo nukreipta į valdymo informacinių sistemų sritį, tačiau vėliau ji imta sieti su suderinamumu tarp aplinkos sąlygų ir verslo charakteristikų problema. Tai tapo verslo strategijos esme. Pasak Rockart'o (1979), jokia organizacija negali sau leisti sukurti strategijos, kuri neskiria pakankamai dėmesio pagrindiniams vidiniams ir išoriniams veiksniais, kuriais grindžiama sėkmė pramonėje. Todėl ši koncepcija vėliau buvo plačiai taikoma verslo strategijų tyrimuose (Martins, 2022).

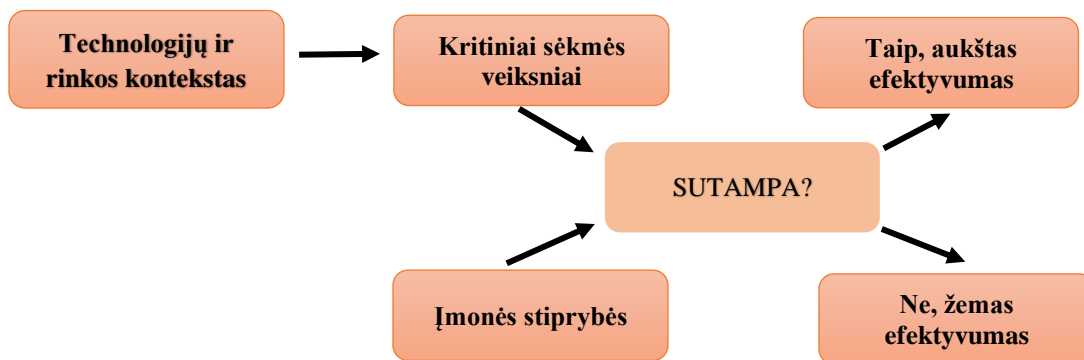
Išplitus kritinių sėkmės veiksnių koncepcijai ir ėmus ją pritaikyti daugelyje sektorių, įskaitant sveikatos priežiūros sektorių, vis daugiau teoretikų ima domėtis šia koncepcija, pateikia savų įžvalgų ir apibrėžimų. Pavyzdžiui, Boyton'as ir Zmud'as (1984), taip pat teigė, kad įmonės strategija nustato kritinius sėkmės veiksnius, t.y. pasirinkta strategija lemia kritinės sėkmės veiksnius, o vėliau sudaro pagrindą projektavimui ir valdymo kontrolės sistemų veikimui. Anot autorių, įvairios strategijos reikalauja skirtingos informacijos, ir tuo tikslu valdymo kontrolės procesas prasideda kritinės sėkmės veiksnių nustatymu (Dirks ir Wijn 2002).

Leidecker'as ir Bruno'as (1984), teigė, kad kritinės sėkmės veiksniai tai savybės, sąlygos arba kintamieji, kurie, tinkamai palaikomi, prižiūrimi ar valdomi, gali turėti reikšmingos įtakos tam tikroje pramonės šakoje ir lemti šios įmonės sėkmę rinkoje. Pinto ir Slevin'as (1987), nurodė, kad kritiniai sėkmės veiksniai - tai veiksniai, kurie, jei į juos būtų atsižvelgta, žymiai pagerintų projekto įgyvendinimo galimybes (Da Silva ir Rahimi, 2007). Iš esmės šie du apibrėžimai skyrėsi nuo Rockart'o (1979) pateiktos kritinių sėkmės veiksnių koncepcijos, kuri, kaip jau buvo minima anksčiau, paremta optimalia problema: aplinkos sąlygų ir verslo savybių atitikties, t. y. verslo strategija.

Flynn'as ir Arce'as (1997) teigė, kad kritinės sėkmės veiksniai gali būti apibūdinami pagal tai, ar jie įmonėje yra vidiniai ar išoriniai. Vidiniai kritinės sėkmės veiksniai susiję su vidiniais įmonės veiksniais, situacijomis ar problemomis, kurias vadovai gali kontroliuoti, o išoriniai kritinės sėkmės veiksniai susiję su išoriniais įmonės veiksniais, kurių vadovai negali kontroliuoti (Dirks ir Wijn 2002). Autoriai Grunert'as ir Ellegaard'as (1993), kritinius sėkmės veiksnius įvardino ir siejo su verslo savybėmis ir (ar) charakteristikomis, planavimo priemonėmis ir rinkos apibūdinimu:

- **Pagrindiniai sėkmės veiksniai kaip verslo savybė.** Kiekvienas verslas yra unikalus visais aspektais, todėl kiekvienas jų turi rasti savo unikalų atitikimą aplinkai. Atsižvelgiant į tai, neįmanoma generuoti bendrų teiginių apie kritinius sėkmės veiksnius visiems verslams vienodai. Šiuo aspektu vienintelė tyrimo metodikos forma, ieškant pagrindinių sėkmės veiksnių, yra atvejo tyrimas.
- **Pagrindiniai sėkmės veiksniai kaip planavimo priemonė.** Planavimo priemonės padeda įmonei nustatyti ir apibrėžti savo strategiją. Autorių teigimu, priimant sprendimus svarbu turėti pagrindą, kuris padėtų priimti sprendimus. Planuojant įmonės strategiją, o prieš tai išsiskyrus kritinius sėkmės veiksnius, būtų lengviau priimti sprendimus dėl įmonės ateities planų. Svarbu, kad sprendimus priimantis asmuo suformuotų ir sutelktų dėmesį į nedidelį kritinės sėkmės veiksnių skaičių.

- **Pagrindiniai sėkmės veiksniai kaip rinkos apibūdinimas.** Rinkos apibūdinimas siejamas su bendros patirties idėja: įmonės verslo sėkmė priklauso nuo jos strategijos. Jei tos pačios srities įmonės dalintųsi savo patirtimi, kodėl vienoms įmonėms pasisekė veiklą padaryti efektyvia, o kitoms to padaryti nepavyko, būtų paprasčiau išskirti sėkmės veiksnius ir prieiti prie bendros įmonės valdymo strategijos, kuri užtikrintų įmonės sėkmę. Kaip gali būti susiję kritiniai sėkmės veiksniai ir įmonės vykdoma veikla pavaizduota 1 paveiksle.



1 pav. Bendros patirties požiūris į pagrindinius sėkmės veiksnius (Baporikar, 2020; Grunert ir Ellegaard, 1993)

Iš pateikto paveikslo matome, kad kritiniai sėkmės veiksniai įmonėje išskiriami remiantis technologijų ir rinkos kontekstu. Šioje vietoje ir yra svarbi bendra įmonių patirtis. Jei tos pačios srities įmonės, buvo išskyrusios kelis kritinius veiksnius kaip svarbiausius, vadinasi jie yra kritiniai ir šiai įmonei. Jei, patirtimi besiremiančių veiksnių charakteristikos atspindi įmonės stipriąsias puses, veikla bus efektyvi. Jei sėkmės veiksniai įmonėje neįgyvendinti – veikla ir toliau bus neefektyvi. Taigi, kad įmonės veikla taptų sėkminga, neužtenka vien išskirti kritinės sėkmės veiksnius, reikia atsižvelgti į juos kryptingai keisti ir įmonės veiklos procesus. Siekiant visa tai palengvinti, galima remtis bendra tos pačios srities įmonių patirtimi.

Baporikar'as (2020) nurodo, kad Grunertas ir Ellegard priartėjo prie vieno iš pagrindinių kritinių sėkmės veiksnių požiūrio ir juos apibrėžė kaip įgūdžius arba išteklius, kuriuos įmonė gali valdyti ir į kuriuos įmonė turi investuoti, atlikus rinkos įvertinimą, jeigu tikisi aukšto efektyvumo rinkoje. Į rinką orientuotą požiūrį į kritinius sėkmės veiksnius pateikia Dirks'as ir Wijn'as (2002). Autoriai teigia, kad kritiniai sėkmės veiksniai kyla iš įmonės vizijos ir misijos bei iš strateginio rinkos įvertinimo. Šiuo požiūriu kritiniai sėkmės veiksniai - tai veiksniai, kuriais remdamasi įmonė gali išsiskirti iš konkurentų ir taip sukurti stabilumą ir teigiamą santykį su rinka.

Saqib, Farooqui ir Lodi (2008) taip pat akcentuoja, kad kritiniai sėkmės veiksniai yra elementai, padedantys įmonėms pasiekti savo misiją ir tikslus. Jie leidžia nustatyti verslo sritis, į kurias turi būti sutelktas visas dėmesys siekiant sėkmingos veiklos rinkoje. Kritiniai sėkmės veiksniai kaip sąlygų rinkinys turi tiesioginės įtakos įmonės veiklos veiksmingumui, efektyvumui ir praktiškumui (Dwivedi, Karim ir Starešinič, 2021).

Apibendrinus autorių pateiktas kritinių sėkmės veiksmų sampratą, matome, kad daugelis autorių teigia, jog kritinių sėkmės veiksmų išskyrimas turi didelės įtakos įmonės tikslų įgyvendinimui ir jos plėtrai. Tačiau anot Yarbrough'o (2021), dažnai kyla sunkumų išskiriant kritinės sėkmės veiksmus, nes jie vis dar yra painiojami su pagrindinių našumo rodiklių sąvoka, nors iš tikrųjų jie labai skirtingi. Pirma, kritiniai sėkmės veiksniai nėra sėkmės matavimas įmonėje, kritiniai sėkmės veiksniai atlieka kitą tikslą, tai sistemos, per kurias įmonei sekasi. Jie yra išvedami iš įmonės misijos ir tikslų ir leidžia pasiekti užsibrėžtus ateities tikslus. Jie nustato, ką reikia padaryti, kad būtume sėkmingi ir yra universalūs visose įmonėse. Pavyzdžiui, jie gali apimti tokius dalykus kaip: didėjantis pelnas, darbuotojų įsitraukimo gerinimas, talentų įgijimo ir išlaikymo tobulinimas, tapimas draugiškesniais aplinkai. Antra, pagrindiniai našumo rodikliai yra matavimai, padedantys įvertinti įmonės sėkmę. Turėdami pagrindinius našumo rodiklius, vadovai gali įvertinti bendrą veiklą, ar buvo pasiekti kritiniai sėkmės veiksniai ir tikslai, gali analizuoti bendrą įmonės efektyvumą ir konkrečių skyrių ar net asmenų pažangą. Pagrindiniai našumo rodikliai paprastai yra išsamesni ir kiekybiškesni nei kritinės sėkmės veiksniai. Pavyzdžiui, padidinti pardavimus Azijos rinkose 12 proc. per metus, per šešis mėnesius padidinti pelną 20 proc. Europos rinkoje ir pan.

Esminiai skirtumai tarp kritinių sėkmės veiksmų ir pagrindinių našumo rodiklių, tai skirtumai tarp priežasties ir pasekmės (Marr, 2021):

- Kritiniai sėkmės veiksniai yra sėkmės priežastis, t.y. jie nustato, ką turite padaryti, kad būtumėte sėkmingi. Jie dažnai yra gana universalūs visame verslo pasaulyje ir apima tokius dalykus kaip geras vadovavimas, įsitraukę darbuotojai, didelis pelnas ir pan.
- Pagrindiniai našumo rodikliai yra veiksmų poveikis, t.y. jie matuoja, ar jums sekasi, ar ne. Pagrindinių našumo rodiklių paprastai skiriasi įvairiose įmonėse, priklausomai nuo verslo strateginių prioritetų ir tikslų.

Skirtumas iš pirmo žvilgsnio lyg ir nedidelis, bet jis tikrai reikšmingas. Todėl svarbu žinoti, kas yra kritiniai sėkmės veiksniai, ypač plečiant savo verslą į tarptautines rinkas.

Apibendrinant daroma išvada, kad kritiniai sėkmės veiksniai yra labai svarbūs bet kokia veikla užsiimančiai įmonei, nes jie leidžia įmonėms nuspręsti, ką daryti, kad būtų greičiau pasiekti svarbūs tikslai ir uždaviniai, ir kaip pagerinti produktyvumą bei savo veiklą. Šiame darbe bus laikomasi nuomonės, kad kritiniai sėkmės veiksniai – tai valdymo elementai, kuriems vadovai turi suteikti didesnę vertę nei kitiems dėl svarbesnio vaidmens turinčios įtakos verslo sėkmės rodikliams, jei tikisi sėkmingai įvykdyti konkretų tikslą, tai įrankis įmonės sėkmei užtikrinti. Svarbu tai, kad pasikeitus tikslui, turi keistis ir kritiniai sėkmės veiksniai.

2.2. Kritinių sėkmės veiksnių modelių analizė

Kiekviename versle galima išskirti kritinius sėkmės veiksnius. Įvertinti kritinius sėkmės veiksnius svarbu dėl tokių priežasčių:

- Pirma, svarbu žinoti verslo veiklos sritis, kurios išskiriamos, kaip labiausiai reikalaujančios dėmesio diegiant technologijas, tik suplanuotos ir apgalvotos į verslo procesus diegiamos technologijos gali suteikti realią naudą įmonei.
- Antra, kritiniai sėkmės veiksniai yra suderinami su plačiais įmonės ir komandos tikslais, paaiškinant, ką komanda turi padaryti, kad juos pasiektų. Kiekvienas iš jų yra įmonės orientacinis kompasas. Kai jie yra aiškiai paaiškinti visiems įmonės darbuotojams, jie veikia kaip patikimas orientyras, skirtas sutelkti dėmesį ir nustatyti sėkmę.
- Trečia, įsigilinus į kritinius sėkmės veiksnius, didinama tikimybė, kad verslas rinkoje bus sėkmingas.

Taigi kritinių veiksnių išskyrimas yra svarbus žingsnis į sėkmę bet kokią veiklą vykdančioje įmonėje. Atsižvelgiant į tai, darbe bus analizuojami trys modeliai, kurie pateikia gaires kokie kritiniai veiksniai gali lemti sėkmę plečiant verslą į tarptautines rinkas.

2.2.1. Kritinių sėkmės veiksnių įmonės internacionalizacijai modelis

Mažos ir vidutinės įmonės (MVĮ) vaidina svarbų vaidmenį besivystančių šalių ekonomikoje. MVĮ yra daugelio šalių nacionalinės ekonomikos pagrindas ir sudaro maždaug 50–80 proc. bendrojo vidaus produkto (Handoyo, Yudianto ir Fitriya, 2021). Nepaisant didelio MVĮ indėlio į šalies ekonomiką, dauguma jų nedalyvauja tarptautinėje ekonominėje veikloje (Londonas, 2010), dažniausiai dėl baimės konkuruoti su vietiniais verslais bei kliūčių su kuriomis susiduria MVĮ patekdamos į tarptautines rinkas.

Siekiant MVĮ sėkmingos plėtros tarptautinėse rinkose, svarbu nustatyti kritinius MVĮ internacionalizavimo sėkmės veiksnius. Internacionalizavimas yra glaudžiai susijęs su konkrečiai šaliai būdingais veiksniais, tokiais kaip suvokiama rizika, žinios ir kultūriniai skirtumai.

Agustini (2013) nurodo, kad daug įvairių šalių tyrėjų atliko daugybę tyrimų MVĮ internacionalizavimo srityje, tačiau dauguma jų buvo konceptualūs ir sutelkė pagrindinį dėmesį tik į kliūtis, su kuriomis susiduria MVĮ, patekdamos į tarptautinę rinką. Be to, tyrimuose buvo mažai dėmesio skiriama besiformuojančioms rinkoms ir neatsižvelgiama į šaliai būdingų veiksnių įtraukimą į MVĮ internacionalizacijos procesą (Ranasinghe, 2020). Atsižvelgiant į tai, Handoyo, Yudianto ir Fitriyah'as (2021) atliko tyrimą, kurio tikslas - nustatyti kritinius eksportuojančių MVĮ sėkmės veiksnius. Autoriai norėjo, kad jų atliktas tyrimas taptų naudingu MVĮ, ketinančioms plėsti savo verslą į tarptautinę rinką. Autorių nuomone, eksportą skatinančių veiksnių supratimas gali veiksmingai motyvuoti vietinius MVĮ dalyvius patekti į tarptautines rinkas (Bianchi ir Wickramasekera, 2016).

Siekiant įvertinti ir išskirti MVĮ sėkmės veiksnius plečianti į tarptautines rinkas, Handoyo, Yudianto ir Fitriyah'as (2021) rėmėsi trimis verslumo teorijomis: ištekliais pagrįstu požiūriu (RBV), žiniomis pagrįstu požiūriu (KBV) ir tinklo teorija.

Ištekliais pagrįstas požiūris. Daugelis autorių (Bianchi ir Wickramasekera, 2016; Glowik, 2020; Pinho ir Prange, 2016; ir kt.) teigia, kad ištekliais pagrįstas požiūris pabrėžia, kad įmonės naudoja išteklius kaip įrankį tvariam konkurenciniam pranašumui pasiekti. Anot Pinho ir Prange'o (2016), ištekliais pagrįstas požiūris yra konceptuali sistema, kuri plačiai naudojama, siekiant paaiškinti MVĮ augimo ir internacionalizacijos veiklos mechanizmą. Ištekliai čia suprantami kaip vidiniai įmonės ištekliai, tokie kaip materialus ir nematerialus turtas. Vidiniai ištekliai ir kompetencijos yra du pagrindiniai aspektai, kurie atlieka esminį vaidmenį įmonės internacionalizacijos procese ir suteikia įmonei konkurencinį pranašumą. Taip pat konkurenciniai pranašumai atsiranda dėl įmonės gebėjimo įsisavinti ir integruoti „išorinius išteklius“ per santykius. Nei viena MVĮ negali konkuruoti su didesnėmis įmonėmis neturėdamos pakankamai materialių ir nematerialių išteklių, žmogiškojo kapitalo išteklių ir organizacinio kapitalo išteklių (Handoyo, Yudianto ir Fitriyah, 2021). Glowik'as (2020) nurodo, kad ištekliais pagrįstas požiūris įmonę suvokia kaip unikalų savitų išteklių ir galimybių rinkinį, kurio pagrindinė valdymo užduotis yra maksimaliai padidinti vertę, optimaliai panaudojant esamus išteklius ir galimybes plečiant verslą į tarptautines rinkas.

Žiniomis pagrįstas požiūris. Žinios yra esminis šaltinis kuriant konkurencinį pranašumą įmonei bet kokiai įmonei. Bose (2016) teigė, kad tarptautinė patirtis, inovacinis pajėgumas ir rinkos išmanymas yra

sėkmingos internacionalizacijos raktai. Anot Mejri'o ir Umemoto (2010), MVĮ internacionalizacijos procesą lemia du pirminiai žinių tipai: rinkos žinios (tai vadovų ar savininkų turima informacija apie vidaus ir užsienio rinkas, nišų dydžius, konkurentus, produktų paklausą, prekybos taisykles) ir patirties žinios (tai žinios, gautos arba išmoktos praktikos per asmeninę patirtį). Glowik'as (2020) teigia, kad rinkos žinios ir patirtis yra vertingiausi įmonės ištekliai. Pasak Bose (2016), MVĮ internacionalizacijos procese padeda geresnis užsienio kalbų ir kultūros normų supratimas.

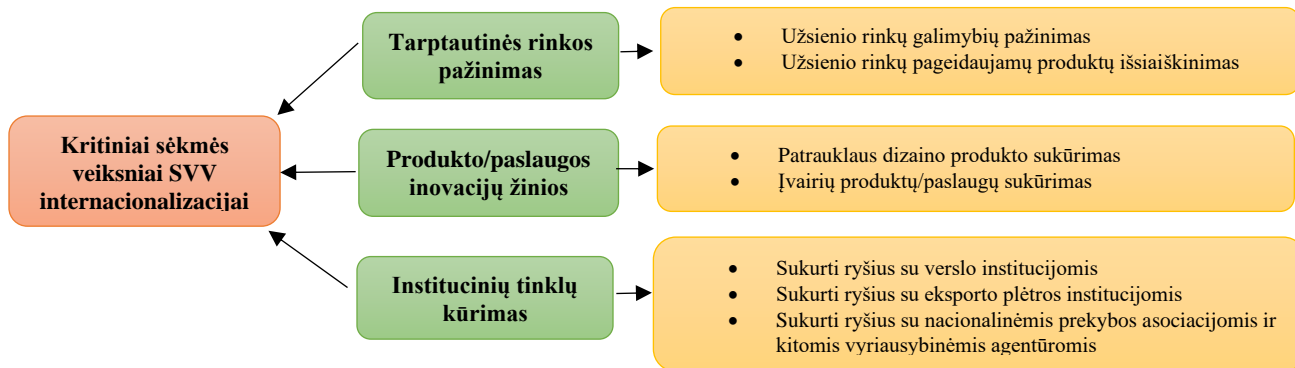
Tinklo teorija. Tinklo modelis remiasi prielaida, kad įmonės kintanti internacionalizacijos situacija yra jos pozicionavimo įmonių tinkle ir jų tarpusavio ryšių rezultatas (Glowik, 2020), kad sąveika su įvairiomis šalimis suteikia MVĮ prieigą prie žinių, kurios turi įtakos jų gebėjimui plėstis į užsienio rinkas (Korsakienė, 2014). Tinklo koncepcija apima įmonės horizontalių ir vertikalių santykių rinkinį su kitais subjektais, tokiais kaip sistemų ir komponentų tiekėjais, gamintojais, pardavėjais, klientais ir konkurentais, ir apima santykius įvairiose pramonės šakose ir šalyse. Įmonės internacionalizacijos plėtra labai priklauso nuo jos padėties tinkle. Taigi tiek firmos, tiek rinkos internacionalizacijos ypatumai turi įtakos procesui. Įmonės įėjimo į rinką išteklių struktūra skiriasi, jei įmonė yra labai internacionalizuota (pvz., užsienio rinkos patirtis) santykiuose, nei tuo atveju, jei ji yra mažiau patyrusi arba visai nepatyrusi. Įleidamos į pasaulinius tinklus, įmonės įgyja tarptautinių žinių, mokydamosi iš kitų tinklo dalyvių, o tai reiškia tarptautinių verslo santykių užmezgimą, plėtojimą ir apsaugą (Glowik, 2020). Tinklų kūrimas yra naudingas MVĮ internacionalizacijos procese, nes sumažina užsienio rinkos riziką, sandorių išlaidas ir procesų integraciją (Handoyo, Yudianto ir Fitriyah, 2021).

Pateiktų teorijų dėka, tyrėjai Handoyo, Yudianto ir Fitriyah'as (2021) išskyrė 12 konstrukcinių veiksnių ir 44 jų elementus. Po pirmo tyrimo etapo, panaudojus tiriamąją faktorių analizę, buvo atmesta šeši veiksniai. Į antrą tyrimo etapą pateko 6 veiksniai ir 18 veiksnių elementų, kurie vis dar galėjo tapti MVĮ internacionalizavimo kritiniais sėkmės veiksniais. Kiekvienas veiksnys buvo pavadintas atsižvelgiant į pasirinktas ir aptartas teorijas. Taigi tyrėjai išskiria tokius kritinius sėkmės veiksnius (Handoyo, Yudianto ir Fitriyah, 2021):

- Pirmas veiksnys buvo pavadintas „*tarptautinės rinkos pažinimas*“. Tarptautinės rinkos pažinimas sudarė 50,3 proc. dispersijos, o tai reiškia, kad 50 proc. kritinės sėkmės veiksnių, skirtų MVĮ internacionalizavimui, lemia savininkų arba vadovų tarptautinės rinkos žinios. Pirmas veiksnys susideda iš šių elementų: užsienio rinkos galimybių pažinimas, eksporto šalių pageidaujamo produktų išskyrimas, eksporto techninės žinios, gebėjimas pasinaudoti verslo galimybėmis ir tarptautinės prekybos taisyklių supratimas.

- Antras veiksnys buvo pavadintas „*verslo tinklų kūrimas*“, nes jis apima verslo tinklų konstrukcijos elementus: tinklų kūrimas su žaliavų pardavėjais, klientais ir verslo partneriais. Verslo tinklų veiksnys sudarė 9,0 proc. dispersijos, tai reiškia, kad 9,0 proc. kritinės sėkmės veiksmų, skirtų MVĮ internacionalizavimui, lemia verslo tinklai.
- Trečias veiksnys pavadintas „*organizacijos išteklių*“, susideda iš trijų elementų, kylančių iš išteklių pagrįstos teorijos, kurie yra materialių ir nematerialių išteklių konstrukcijų derinys, tai: modernios gamybos mašinos ir įrangos bei naujausios gamybos technologijos. Trečias veiksnys sudarė 5,3 proc. kritinių sėkmės veiksmų, skirtų MVĮ internacionalizavimui.
- Ketvirtas veiksnys, pavadintas „*produkto inovacijų žinios*“, sudarytas iš trijų elementų, kylančių iš žiniomis pagrįsto požiūrio teorijos ir apima žinias, būtinas norint sukurti įvairaus dizaino produktus, patrauklaus dizaino produktus ir unikalų gaminio dizainą. Ketvirtas veiksnys sudarė 4,6 proc. visos šio tyrimo dispersijos. Tai reiškia, kad žinios apie produktų naujoves sudaro 4,6 proc. kritinių sėkmės veiksmų, skirtų internacionalizavimui.
- Penktas veiksnys „*institucinių tinklų kūrimas*“ susideda iš trijų elementų, pagrįstų tinklo teorija, tai tinklų kūrimą su verslo institucijomis, nacionalinėmis eksporto plėtros institucijomis, nacionalinėmis prekybos asociacijomis ir kitomis vyriausybėmis agentūromis. Instituciniai tinklai sudarė 3,1 proc. visos dispersijos, o tai reiškia, kad 3,1 proc. MVĮ sėkmės patekimo į tarptautinę rinką gali lemti institucijų tinklų kūrimas.
- Šeštasis veiksnys „*informacinių technologijų žinios*“ apima du informacinių technologijų žinių elementus: žinios apie internetu pagrįsta komunikacija ir interneto technologijų raštingumas. Šis veiksnys sudarė 2,8 proc. visos šio tyrimo dispersijos, o tai rodo, kad informacinių technologijų žinios prisideda prie MVĮ sėkmės 2,8 proc. siekiant patekti į tarptautines rinkas.

Handoyo, Yudianto ir Fitriyah (2021) nurodo, kad bendra šešių veiksmų kumuliacinė dispersija yra 75,1 proc., o tai reiškia, kad šie šeši veiksniai prisideda prie MVĮ sėkmės 75,1 proc. siekiant patekti į tarptautines rinkas. Tyrime buvo daroma prielaida, kad likę 24,9 proc. paaiškinami kitais šiame tyrime nenustatytais veiksniais. Vėliau buvo nustatyta, kad verslo tinklų kūrimas, organizaciniai išteklių ir informacinių technologijų žinios neatitinka tarptautinės rinkos keliamų reikalavimų, todėl šie veiksniai buvo pašalinti iš MVĮ internacionalizavimo modelio, paliekant jame tris kritinius sėkmės veiksmus: tarptautinės rinkos pažinimas, produkto inovacijų žinios, institucinių tinklų kūrimas. Kritinių sėkmės veiksmų modelis, skirtas MVĮ internacionalizacijai pateiktas 2 paveiksle.



2 pav. Kritinių sėkmės veiksnių modelis MVĮ internacionalizacijai (Handoyo, Yudianto ir Fitriyah, 2021)

Iš pateikto paveikslo matome, kad anot Handoyo, Yudianto ir Fitriyah'as (2021), tarptautinės rinkos pažinimas, produktų inovacijų žinios ir institucinis tinklas yra kritiškai svarbūs veiksniai MVĮ internacionalizacijai.

Tarptautinės rinkos pripažinimas. Atliktas Handoyo, Yudianto ir Fitriyah (2021) tyrimas atskleidė, kad žinios apie tarptautinę rinką yra MVĮ internacionalizavimo kritinis sėkmės veiksnys, kuris apima du svarbius elementus: užsienio rinkų galimybių pažinimas ir užsienio rinkų pageidaujamų produktų išsiaiškinimas. Pažymima tai, kad tyrėjų atliktas tyrimas patvirtino ankstesnių tyrimų išvadas. Pavyzdžiui, Tambunan'as (2009), tyrinėjęs MVĮ baldų pramonėje Jeparoje ir Balyje, Indonezijoje, padarė išvadą, kad tarptautiniai pirkėjai atlieka svarbų vaidmenį internacionalizacijos procese, teikdami pagrindinę informaciją ir techninę pagalbą bei vadybos ir rinkodaros pagalbą bendraujant su MVĮ. Iš užsienio pirkėjų gauta informacija apie užsienio rinką leido palyginti lengvai MVĮ baldų pramonei patekti į tarptautinę rinką, palyginus su kitomis MVĮ, kurios neturi tarptautinės rinkos žinių. Santhosh'o ir Bala Subrahmanya'o (2019) atliktas tyrimas taip pat pagrindė tarptautinės rinkos pažinimo svarbą. Tyrėjai nustatė, kad intensyvus bendradarbiavimas su tarptautiniu rinkos kanalu pagreitina MVĮ internacionalizacijos procesą. Taigi, tarptautinės rinkos pažinimas yra būtinas visoms įmonėms, siekiančioms internacionalizuotis. Dinamiškoje verslo aplinkoje įmonėms reikia esminės informacijos, pvz., rinkos žinių, kad galėtų greičiau ir efektyviau nustatyti ir pasinaudoti galimybėmis. Tarptautinės rinkos pažinimas yra glaudžiai susijęs su kitų šalių nacionalinių kultūrų supratimu. Socialinės žinios apie tam tikrų visuomenių kultūras, tradicijas ir vertybes yra būtinos norint suprasti užsienio rinkas. Tai padeda MVĮ susidoroti su užsienio verslo partneriais ir pagerinti produktų naujovių galimybes. Aktyvus

bendradarbiavimas su vietiniu ir tarptautiniu tinklu, pramonės asociacija, tarptautinėmis mugėmis ir prekyba yra raktas į MVĮ internacionalizavimą (Handoyo, Yudianto ir Fitriyah, 2021).

Produktų inovacijų žinios. Atliktas Handoyo, Yudianto ir Fitriyah'o (2021) tyrimas atskleidė, kad produktų inovacijų žinios yra MVĮ internacionalizavimo kritinis sėkmės veiksnys, kuris apima du svarbius elementus: patrauklaus dizaino produkto sukūrimas ir įvairių produktų sukūrimas. Kad išskirtas veiksnys yra svarbus plėtrai į tarptautines rinkas, parodė ir ankstesni tyrimai. Pavyzdžiui, Tambunan'as (2009) atliktas tyrimas taip pat atskleidė, kad norint patekti į tarptautinę rinką yra svarbūs du su produktų inovacijomis susiję elementai, tai yra produkto/paslaugos dizainas ir produkto/paslaugos kokybė. Handoyo, Yudianto ir Fitriyah'as (2021) pažymi, kad inovacijos vaidina svarbų vaidmenį ne tik ankstyvoje internacionalizacijos stadijoje, bet ir po internacionalizacijos. O žinių apie inovatyvius produktus ar paslaugas, galima gauti ir iš išorinių šaltinių, pvz., bendraujant su užsienio verslo partneriais ar vietiniai pirkėjais.

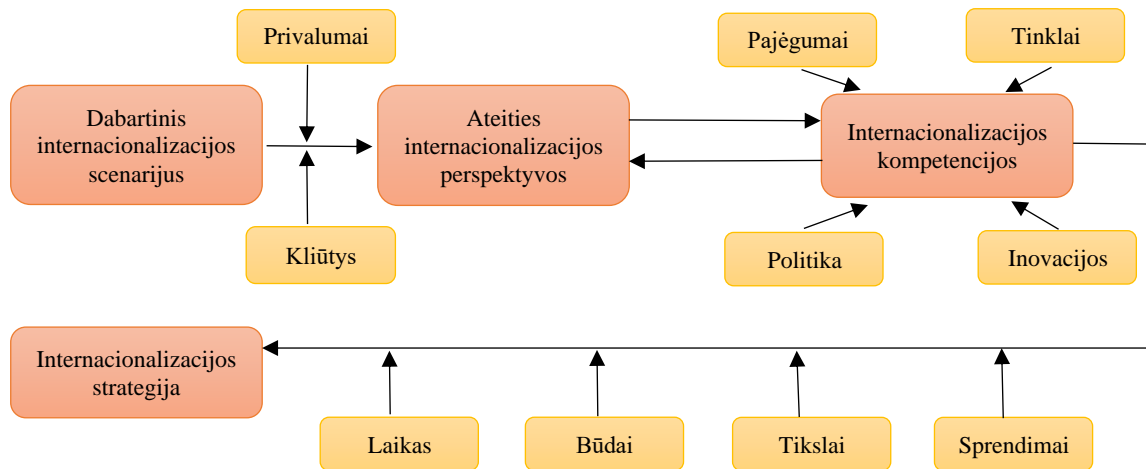
Institucinių tinklų kūrimas. Atliktas Handoyo, Yudianto ir Fitriyah'o (2021) tyrimas atskleidė, kad institucinių tinklų kūrimas yra MVĮ internacionalizavimo kritinis sėkmės veiksnys, kuris apima tris svarbius elementus: ryšių sukūrimas su verslo institucijomis, ryšių sukūrimas su eksporto plėtros institucijomis ir ryšių sukūrimas su nacionalinėmis prekybos asociacijomis ir kitomis vyriausybėmis agentūromis. Tambunan, as (2009) teigia, kad MVĮ institucinių tinklų kūrimas paprastai įgyvendinamas bendradarbiaujant su oficialiomis valdžios institucijomis, įsteigtomis MVĮ plėtrai remti. Tyrėjas taip pat akcentuoja, kad gerokai anksčiau neformalūs institucijų tinklai ir socialiniai tinklai buvo pagrindiniai MVĮ internacionalizacijos veiksniai. Tačiau vėliau ši įtaka blėso, o naujausi tyrimai atskleidė, kad MVĮ sėkmė tarptautinėje rinkoje priklauso nuo MVĮ dalyvavimo instituciniuose tinkluose, pvz., prekybos namuose (Handoyo, Yudianto ir Fitriyah, 2021).

Apibendrinant Handoyo, Yudianto ir Fitriyah (2021) atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad siekiant vidutinėms ir mažoms įmonėms sėkmingai plėstis į tarptautines rinkas, reikia įvertinti tris kritinius sėkmės veiksnius: tarptautinės rinkos pažinimas, produktų inovacijų žinios ir institucinis tinklas. Kita vertus, apžvelgus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad tyrime pateiktos verslumo teorijos, tokios kaip ištekliais pagrįstas požiūris, žiniomis pagrįstas požiūris ir tinklo teorija, negali būti vienodai naudojamos tam tikro verslumo elgesio prognozavimui bet kurioje šalyje. Kiekviena šalis yra unikali politiniais, ekonominiais, socialiniais ir kultūriniais aspektais, kurie gali turėti įtakos verslumo elgsenai. Todėl yra didelė tikimybė, kad naudojant tą patį verslumo teorijos pagrindą skirtingose šalyse gali būti gauti skirtingi rezultatai.

2.2.2. Sisteminiu požiūriu pagrįstas internacionalizacijos modelis

Bose (2016), kaip ir tyrėjai Handoyo, Yudianto ir Fitriyah'as (2021), analizavo MVĮ internalizavimo proceso kritinius sėkmės veiksnius, kurie turi didelę praktinę reikšmę MVĮ veiklai ir tarptautinei plėtrai. Remiantis literatūra buvo sukurtas konceptualus tinklo modelis - sisteminiu požiūriu pagrįstas internacionalizacijos metodas (3 pav.), kuriame aprašomas daugiamačis ir tinklinis ryšys tarp pagrindinių kintamųjų ir pagrindinių konstrukcijų. Skirtingai nuo tyrėjų Handoyo, Yudianto ir Fitriyah,o (2021), Bose (2016) pateiktas sėkmingos internacionalizacijos modelis pagrįstas sisteminiu požiūriu.

Sisteminis požiūris – tai metodas, kuris vadovaujasi iš anksto apibrėžtais žingsniais ir kriterijais, siekiant užtikrinti išvadų kokybę ir pagrįstumą. Juo siekiama geriau suprasti sudėtingumą per daug nesupaprastinant tikrovės (Belleville, Galibert ir Duru, 2019). Sisteminiu požiūriu pagrįstas internacionalizacijos metodas buvo apibrėžtas kaip linijinis ir nuoseklus procesas, kuris sudaro unikalių etapų grupę. Sisteminiame požiūryje dominuoja du modeliai: Upsalos modelis ir su inovacijomis susijęs modelis. Upsalos modelis internacionalizaciją apibūdina kaip laipsniško mokymosi, įgytos užsienio rinkose, procesą, tai yra žinių ir patirties įgijimo, integravimo ir panaudojimo tarptautinėse operacijose procesas, palaipsniui dalyvaujant tarptautinėse rinkose. Integruojant žinias, įgytas iš tarptautinės patirties, įmonėms tampa lengviau priimti sprendimus. Collinson'as ir Houlden'as (2005) nurodo, kad Upsalos modelis sukuria keturis etapus: nereguliari eksporto veikla, eksportas per nepriklausomus agentus, dukterinės prekybos užsienyje įkūrimas ir užsienio gamybos ar gamybos padaliniai, kurie yra pagrindiniai nuoseklaus internacionalizavimo proceso komponentai. Su inovacijomis susijusio internacionalizavimo modelis internacionalizaciją vertina kaip procesą, kurio žingsniai yra identiški naujo produkto įvedimui ir plėtrai. Šios ideologijos pagrindas yra tas, kad internacionalizacijos procesas reikalauja nuolatinių inovacijų įmonėms, todėl tai turėtų būti laipsniškas plėtros procesas, kuris gali būti suskirstyti į tris pagrindinius etapus: etapą prieš eksportą, eksporto sekimo etapą ir išplėstinį eksporto etapą. Šiuose etapuose naujovių laipsnis paprastai yra didesnis vėlesniuose etapuose, palyginti su ankstesniais etapais (Bose, 2016).



3 pav. Sisteminiu požiūriu pagrįstas internacionalizacijos modelis (Bose, 2016)

Taigi iš pateikto paveikslo matome, kad sisteminiu požiūriu pagrįstas internacionalizacijos modelis apima keturis svarbius kintamuosius, kurie, anot Bose (2016) yra pagrindiniai kritinės sėkmės veiksniai sėkmingos internacionalizacijos procese. Tai: *dabartinis internacionalizacijos scenarijus, ateities internacionalizacijos perspektyvos, internacionalizacijos kompetencijos ir internacionalizacijos strategijos*.

Anot Bose (2016), dabartinė internacionalizavimo praktika ir MVĮ savininkų patirtis lems jų ateities internacionalizavimo pasirinkimą. Kai kurie autoriai (Lages ir Montgomery, 2004; Ural, 2009) taip pat teigia, kad praeities rezultatai vaidina pagrindinį vaidmenį formuojant MVĮ ateities rinkodaros strategiją. Autorių teigimu, ilgalaikės orientacijos į strateginius eksporto rezultatus turi ilgalaikį poveikį tvariai sėkmei tarptautiniame versle, ypač MVĮ. Mort, Weerawardena ir Liesch (2012) nustatė keturias pagrindines verslumo rinkodaros ir sėkmės tarptautiniame versle strategijas. Tai galimybių kūrimas, klientų poreikiu pagrįsti naujoviški produktai, išteklių stiprinimas ir teisėtumas. Tuo tarpu, Hitt'as, Beamish'as, Jackson'as ir Mathieu'as (2007) galimybių kūrimą įvardijo kaip vieną iš svarbiausių MVĮ internacionalizavimo sėkmės veiksnių. Bose (2016), nurodo, kad kuriant ateities internacionalizacijos perspektyvas, svarbu įvertinti kliūtis ir privalumus. Autorius teigia, kad vidinės ir išorinės kliūtys sukuria rimtų kliūčių tiek internacionalizacijai, tiek sėkmingoms tarptautinio verslo operacijoms. Šios kliūtys pirmiausia yra susijusios su valdymu ir apima vizijos stoką, baimę prarasti kontrolę, žinių stoką, išteklių trūkumą, konsolidacijos vidaus rinkoje ir išorės aplinkos – teisės aktų, valiutos, kultūrinių skirtumų ir logistikos – trūkumą. Tuo tarpu išskirti privalumai, suteikia įmonei galimybių ir ateityje konkuruoti

rinkoje. Taigi matome, kad modelyje išskirtas kritinis veiksnys - dabartinis internacionalizavimo scenarijus, kuriame dominuoja vadovų patirtis, įtakoja įmonės ateities internacionalizavimo pasirinkimą. Todėl praktine prasme akivaizdu, kad MVĮ vadovai turėtų panaudoti savo turimą patirtį priimdami būsimus internacionalizacijos sprendimus. Priimdami tokius sprendimus, jie turėtų aiškiai įvertinti esamus privalumus ir kliūtis, tik tada anot Bose (2016), vadovai galės įvertinti savo įmonės poziciją ir priimti sėkmingą internacionalizacijos sprendimą.

Antrame modelio etape – internacionalizacijos kompetencijos, Bose (2016) išskiria keturis elementus: pajėgumai, tinklai, politika, inovacijos, kurie, anot autoriaus, nurodo kaip galima ugdyti tinkamas internacionalizacijos kompetencijas.

Pajėgumai. Nesvarbu, ar esate didelė įmonė, maža ar vidutinė įmonė, pagrindinis veiklos tikslas yra augti ir plėsti verslą. Kai įmonės peržengia nacionalines ribas, įmonės turi sumaniau kurti, atnaujinti ir organizuoti savo išteklius, kad galėtų veiksmingai valdyti kultūrinių, socialinių, ekonominių, politinių, technologinių ir susijusių veiksnių skirtumus tarp vietos ir užsienio rinkų ir laiku spręsti problemas. Padidėjęs neapibrėžtumo lygis, būdingas tarptautinėms operacijoms. Todėl svarbu žinoti savo pajėgumus. Anot Katsikeas'o (2023), dinaminiai pajėgumai paprastai reiškia įmonės gebėjimą integruoti, kurti ir perkonfigūruoti vidines ir išorines kompetencijas, kad būtų galima reaguoti į greitai kintančias aplinkas. Turimi įmonės pajėgumai gali padėti įmonėms žengti internacionalizacijos keliu, formuoti ir įgyvendinti efektyvias tarptautinės rinkodaros strategijas, plėtoti glaudžius ir pelningus santykius su užsienio klientais ir verslo partneriais, įveikti užsienietiško atsakomybę ir sėkmingai veikti įvairiose institucinėse aplinkose. Vienas iš esminių įmonės pajėgumų – su savo partneriais gebėti kalbėti bendra kalba. Įmonės, kurios kalba bendra kalba su savo tarptautiniais partneriais, gali greičiau internacionalizuotis (Bose, 2016).

Tinklai. Dėl sparčios globalizacijos atsirandančių galimybių prieinamumas, bendradarbiavimo tinklų prieinamumas ir lėšų šaltinių prieinamumas ne tik įtakoja, bet ir diktuoja MVĮ internacionalizavimo sąlygas. Sparti internacionalizacija dažniausiai įmanoma tik kuriant ryšius ir tinklus. Verslo įmonėse tinklų kūrimas tai dalijimasis informacija ar paslaugomis tarp žmonių, įmonių ar grupių. Tinklai vadovams leidžia užmegzti ryšius su kitais vadovais ir verslininkais, kad jie galėtų ginti vieni kitų interesus užmezgant abipusiai naudingus verslo santykius. Taip elgdamiesi jie gali palaikyti vienas kito verslo interesus ir užmegzti abipusiai naudingus verslo santykius, kurie yra naudingi visoms susijusioms šalims keičiantis informacija ir paslaugomis. Mort ir Weerawardena (2012) nurodo, kad tinklų kūrimo galimybės leidžia nustatyti ir išnaudoti rinkos galimybes, o tai palengvina žinioms imlių produktų kūrimą

ir tvirtą tarptautinės rinkos veikimą. Kaip nurodo Misner (2008), profesionali tinklo paslauga – tai informacinių technologijų diegimas verslo tinklų kūrimui palaikyti. Svarbu pažymėti, kad tinklų kūrimas daugiausia naudingas mažoms įmonėms. Savininkai turi dirbti su įvairiomis darbo funkcijomis mažoje sąrangoje. Susitikę su panašiai mažais žmonėmis, jie mokosi iš jų patirties ir patarimų, susijusių su svarbiausiais dalykais. Jie netgi gali rasti partnerių ir investuotojų per patyrusių verslo savininkų tinklo grupę. Tam tikrose rinkose patartina įmonėms ieškoti vietinio partnerio, kuris suteiktų patirties ir saugumo naujoje rinkoje, sumažintų tokio pobūdžio riziką jai priklausančiose rinkose, kurioms būtina iš anksto iširti makroekonominę ir reguliavimo struktūrą. Johnsen (2007) akcentuoja, kad strategiškai orientuoto partnerio ar tiekėjo įtraukimas gali sustiprinti ir integruoti išteklius ir pajėgumus, taip pat tobulėti su tarptautinio tinklo plėtra ir padėties nustatymu.

Politika. Kad MVĮ galėtų pasiekti tarptautinį augimą, reikia atsižvelgti į vietinės vyriausybės požiūrį į kitų šalių įmonių plėtrą jų šalyje. Neupert'as, Baughn'as ir Dao (2006) nustatė problemas su kuriomis susiduria MVĮ pereinamojo laikotarpio ir išsivysčiusiose ekonomikose. Tyrėjai nurodo, kad MVĮ iš pereinamojo laikotarpio ekonomikos susiduria su eksporto problemomis, susijusiomis su produktų kokybės priėmimu ir logistikos valdymu, o išsivysčiusių ekonomikų MVĮ susiduria su tokiomis problemomis kaip šalių skirtumai, bendra verslo rizika ir logistika. Shamsuddoha, Ali ir Nbudisi (2009) atlikę tyrimą nustatė, kad su rinkos plėtra susijusi vyriausybės pagalba daro didelę įtaką internacionalizacijos procese, nes prisideda prie daugelio su įmone ir valdymu susijusių veiksmų, lemiančių įmonės tarptautinės rinkodaros rezultatus. Todėl tyrėjai teigia, kad MVĮ įmonės turėtų pasinaudoti institucine parama, pavyzdžiui, vietinės valdžios paskatomis, siekdamas sukurti eksporto sėkmę. Eksporto skatinimo priežastis vyriausybei išplaukia iš orientacijos į išorę socialinės ir ekonominės naudos.

Inovacijos. Verslo inovacijos reiškia naujų idėjų, metodų, produktų ar paslaugų diegimo procesą, dėl kurio organizacijoje pastebimi patobulinimai ar pažanga. Inovacijos dažnai apima kūrybinių idėjų pavertimą naujais sprendimais, kurie skatina verslo augimą, pagerina efektyvumą ir patenkina besikeičiančius klientų poreikius, kartu gerinant sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą visoje organizacijoje. Gebėjimas diegti naujoves yra sėkmingos internacionalizacijos raktai. Man, Lau ir Snape (2008) atkreipė dėmesį į tai, kad tiek tiesioginis, tiek netiesioginis verslininko galimybių, santykių, gebėjimo diegti naujoves ir strateginio konkurencingumo indėlis turi įtakos ilgalaikiams MVĮ veiklos rezultatams dėl konkurencinės apimties ir organizacinių pajėgumų.

Taigi apibendrinant antrąjį modelio etapą, galima teigti, kad esminiai kritinio sėkmės veiksnio – internacionalizacijos kompetencijos, elementai yra pajėgumai, tinklai, politika ir inovacijos. Visi šie keturi elementai turi didelę praktinę reikšmę MVĮ ir rodo, kad norint tinkamai internacionalizuotis, MVĮ turi būti novatoriškos, turėti tinkamus pajėgumus, būti remiamos vyriausybės politikos, taip pat turi tapti svarbių tinklų ar grupių nare.

Paskutiniame modelio etape Bose (2016) išskyrė ketvirtą kritinės sėkmės veiksnį – internacionalizacijos strategija ir jį lydinčius elementus: internacionalizacijos laikas, internacionalizacijos būdai, internacionalizacijos tikslai ir internacionalizacijos operatyvniai sprendimai. Tai reiškia, kad MVĮ vadovai turi priimti veiksmingus praktinius sprendimus dėl šių elementų, kad sėkmingai įeitų į tarptautinę rinką.

Internacionalizacijos laikas. Internacionalizacijos greitis yra daugiamatė sąvoka, turinti pasekmes veiklos rezultatams. Hilmersson'as, Johanson'as, Lundberg'as ir Papaioannou'as, (2017) atliktas tyrimas apie laiko ir laikinumo svarbą sėkmingai tarptautinei plėtrai, atskleidė, kad (1) kuo ilgesnis laikas iki internacionalizacijos, tuo mažesnis tarptautinės plėtros greitis; (2) kuo anksčiau prasideda internacionalizacija, tuo mažesnis tarptautinės plėtros greitis; ir (3) yra antagonistinis sąveikos efektas, atskleidžiantis, kad neigiamą poveikį tarptautinės plėtros greičiui, kuri sukelia ilgesnis internacionalizacijos laikas, sumažina momentas, kai prasideda internacionalizacija. Taip pat autoriai akcentuoja, kad laikui bėgant keičiasi pagrindiniai mechanizmai, įtakojantys ir patį internacionalizacijos greitį.

Internacionalizacijos būdai. Be importo, tarptautinė plėtra pasiekama eksportuojant, sudarant licencijavimo susitarimus, partnerystę ir strateginius aljansus, įsigijimus ir steigiant naujas, visiškai priklausančias dukterines įmones, taip pat žinomas kaip plyno lauko įmonės. Internacionalizacijos būdai ir jų charakteristikos pateiktos 2 lentelėje. Iš pateiktos lentelės matome, kad kiekvienas įėjimo į rinką būdas turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų. Todėl įmonės, eidamos į kitas rinkas, turi įvertinti savo galimybes, kad galėtų pasirinkti įėjimo būdą, kuris geriausiai atitinka jų strategiją ir tikslus. Įmonė turi stengtis pritaikyti įėjimo metodą, leidžiantį pasiekti tikslinėje rinkoje iškeltus tikslus. Jei, pavyzdžiui, įmonė nori susidoroti su vidaus paklausa, pakaks eksporto. Kita vertus, jei norite išmokti atsižvelgti į vartotojų skonių ir pageidavimų skirtumus, turite internacionalizuoti rinkodarą, MTEP ar net gamybos pajėgumus.

2 lentelė. Internacionalizacijos būdai (sudaryta pagal Lin, Chen, Ahlstrom ir Wang, 2021)

| Internacionalizacijos būdai | Privalumai | Trūkumai |
|---|---|--|
| Eksportavimas | Greitas įėjimas, maža rizika | Maža kontrolė, menkos vietos žinios, galimas neigiamas transportavimo poveikis aplinkai |
| Licencijavimas ir franšizė | Greitas įėjimas, maža kaina, maža rizika | Mažiau kontrolės, licencijos turėtojas gali tapti konkurentu, teisinė ir reguliavimo aplinka (IP ir sutarčių teisė) turi būti patikima |
| Partnerystė ir strateginis aljansas | Bendros išlaidos sumažina investicijų poreikį, sumažina riziką, vertinamą kaip vietinį subjektą | Didesnės išlaidos nei eksportavimas, licencijavimas ar franšizavimas; dviejų įmonių kultūrų integracijos problemos |
| Įsigijimas | Greitas įėjimas; žinomos, nustatytos operacijos | Didelės išlaidos, integracijos su namų biuru problemos |
| Naujos, visiškai priklausančios dukterinės įmonės įkūrimas) | Įgyti vietos rinkos žinių; gali būti laikomas asmeniu, kuris įdarbina vietinius; maksimali kontrolė | Didelė kaina, didelė rizika dėl nežinomų, lėtas įėjimas dėl sąrankos laiko |

Internacionalizacijos tikslai, kuriuos įmonė nori pasiekti tarptautine veikla. Internacionalizacijos plane esminis elementas - tikslų nustatymas: kokių rezultatų norime pasiekti užsienyje? Per kokį laikotarpį? Šis procesas apima tiek kokybinės, tiek kiekybinės informacijos analizę. Štai keli pavyzdžiai: apyvartos lygiai, kuriuos reikia pasiekti, naujų klientų, kuriuos reikia nustatyti, skaičius, tiekėjų, kuriuos reikia rasti, charakteristikos, kuriamo produkto/paslaugos specifikacijos ir pan. Anot Bose (2016), siekiant tikslų, galimybių išnaudojimas ir tarptautiniame versle įgyta sėkmė gali būti siejama su sėkminga įmonės plėtra tarptautinėse rinkose.

Internacionalizacijos operatyviniai sprendimai. Korporacinė kultūra, ypač užsienyje, visada leidžia visų tipų įmonėms, įskaitant MVĮ, įgyti reikšmingų veiklos, strateginių ir konkurencinių pranašumų, nes ši kultūra yra labai svarbi siekiant užtikrinti organizacinio proceso sinergiją. Ibeh'as (2003) nustatė keletą veiksmų, lemiančių teigiamus tarptautinio verslo rezultatus. Tai: ankstesnė sprendimus priimančių asmenų patirtis, tarptautiniai kontaktai ir orientacija bei konkrečiai įmonei būdingos kompetencijos, susijusios su planavimo orientacija, inovatyvių technologijų diegimu, užsienio rinkos informacijos paieška ir kanalų ryšių valdymu. Kaip nurodo Bose (2016), kiekvienas verslas yra skirtingas, ir priimti sprendimai taip pat turi būti skirtingi, nes „nėra universalus verslo sprendimo, kuris tiktų visiems“. Tik atlikę tinkamą verslo ir finansinę analizę galite priimti gerus verslo sprendimus plečiantis į tarptautines rinkas.

Apžvelgus trečiąjį etapą galima teigti, kad kritinis sėkmės veiksnys - internacionalizacijos strategija, yra svarbus galutinis MVĮ internacionalizacijos akcentas. Todėl labai svarbu įtraukti tinkamas strategijas

internacionalizacijos procesui vykdyti. Visi keturi strategijos elementai yra susiję su kiekviena tarptautinio verslo veiklos sfera. Tinkamų būdų parinkimas, tobulas internalizavimo laikas ir teisingų operatyvinių sprendimų priėmimas bei tikslo pasirinkimas gali paversti tinkamas perspektyvas realybe ir puikiai panaudoti kompetencijas.

Apibendrinant Bose (2016) atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad siekiant vidutinėms ir mažoms įmonėms sėkmingai plėstis į tarptautines rinkas, reikia įvertinti keturis kritinius sėkmės veiksnius: dabartinis internacionalizacijos scenarijus, ateities internacionalizacijos perspektyvos, internacionalizacijos kompetencijos ir internacionalizacijos strategijos. Šiuos keturis sėkmės veiksnius lydi keletas elementų, kuriuos anot modelio autoriaus būtina įvertinti plečiantis į tarptautines rinkas.

2.2.3. Kritinių sėkmės veiksnių skirstymo į kategorijas modelis

Tarptautinė rinkodara verslas verslui (B2B) tapo vienu iš pagrindinių veiksnių, padedančių išlaikyti organizacijos konkurencinį pranašumą. Tačiau įėjimas į rinką ir bendravimas internetu paveikė B2B prekybos dinamiką ir tradicinį procesą. Atsižvelgiant į tai, Eid'as, Trueman'as ir Moneim Ahmed'as (2002) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išskirti kritinės sėkmės, B2B sektoriuje dirbančių įmonių, veiksnius plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Nustatant kritinius sėkmės veiksnius Eid'as, Trueman'as ir Moneim Ahmed'as (2002) rėmėsi keliomis technikomis (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Kritinės sėkmės veiksnių nustatymo technikos (sudaryta darbo autoriaus remiantis Eid, Trueman, Moneim Ahmed (2002))

| Nustatymo technika | Technikos pritaikomumas |
|-------------------------------|---|
| Aplinkos skenavimas/pažinimas | Ši technika skirta identifikuoti ekonominę, politinę ir socialinę jėgas, kurios supa įmones ir kurios daro įtaką jų veiklai. Ši technika suteikia galimybę įvertinti galimas grėsmes ir galimybes tarptautinėse rinkose. Vienintelė su šiuo metodu susijusi problema yra tai, kad sunku ją pritaikyti konkrečioje pramonės šakoje arba konkrečioje organizacijoje. |
| Pramonės struktūros analizė | Ši analizė pagrįsta penkiais komponentais: kliūtys patekti į rinką, pakeičiami produktai, tiekėjai, pirkėjai ir konkurencija. Kiekvieno komponento įvertinimas ir jų tarpusavio ryšių nustatymas, leidžia surinkti daug duomenų ir nustatyti kritinius sėkmės veiksnius. Ši technika naudojama tik vienoje pramonės šakoje, todėl jos pritaikymas atskiroms įmonėms yra netinkamas. |
| Pramonės ekspertų nuomonės | Ši technika priklauso nuo žmonių, kurie puikiai išmano pramonę / verslą. Ši technika labiau priklauso nuo subjektyvių nuomonių. Tačiau intuityvus pramonės savininko jausmas dažnai yra puikus kritinių sėkmės veiksnių šaltinis ir kartu su objektyvesniais metodais suteikia analitikui daug duomenų. |

| | |
|--|---|
| Konkurentų analizė | Ši technika orientuota į konkurencinę aplinką. Čia galima įvertinti kaip įmonės konkuruoja, kokias pastangas deda, kad liktų konkurencingomis. Tačiau ji negali pateikti kritinių sėkmės veiksnių, nesusijusių su įmonių konkuravimo analize. |
| Geriausios praktikos analizė | Ši technika yra labai naudinga pramonės šakose, kuriose dominuoja viena ar kelios įmonės, pvz. tokios kaip „Dell“. Nustatant kritinės sėkmės veiksnius, atsižvelgiama į tai ką įmonė darė sėkmingai iki plėtos. |
| Vidinis vertinimas | Ši technika nustato konkrečios įmonės kritinius sėkmės veiksnius. Pagrindinis dėmesys čia yra skirtas ištirti, kas įmonei sekasi gerai ir kas ne taip gerai. Ši technika vėl susiaurina analizės dėmesį ir negali pateikti daugiau kritinės sėkmės veiksnių. |
| Intuityvūs veiksniai | Ši technika priklauso nuo asmenų, kurie yra susipažinę su įmone, intuicijos ir įžvalgos ir leidžia nustatyti svarbius trumpalaikius kritinės sėkmės veiksnius, kurie gali būti neaiškūs atliekant formalesnes apžvalgas, tačiau tai priklauso nuo subjektyvių nuomonių. |
| PIMS (surinkti duomenys apie rinkos poveikį pelnui) rezultatas | PIMS nustato pagrindinius pelningumą lemiančius veiksnius, kurie suteikia įvesties kritinių sėkmės veiksnių analizei. Šios technikos pranašumas yra empirinis projekto rezultatų pagrindas. Tačiau ši technika gali lemti bendrą veiksnių pobūdį. |

Eid'as, Trueman'as ir Moneim Ahmed'as (2002), pasinaudoję 3 lentelėje pateiktomis kritinių sėkmės veiksnių nustatymo technikomis, išskyrė 21 kritinės sėkmės veiksnį ir juos suskirstė į penkias kategorijas: A, B, C, D, E.

A kategorija: rinkodaros strategija. Eid'as, Trueman'as ir Moneim Ahmed'as (2002) nurodo, kad veiksniai susiję su rinkodaros strategija yra gyvybiškai svarbūs B2B sėkmei plečiantis tarptautinėje rinkoje. Tam pritaria daugelis tyrėjų (Avlonitis ir Karayanni, 2000; Chaffy ir kt., 2000; Chanas ir Swatmanas, 2000; Damanpour, 2001; Porter, 2001 ir kt.). Tyrėjai nurodo, kad egzistuoja penki kritinės sėkmės veiksniai susiję su rinkodaros strategija (Eid, Trueman, Moneim Ahmed, 2002):

Aukščiausios vadovybės palaikymas ir įsipareigojimas. Tyrėjai aukščiausių vadovų palaikymą ir įsipareigojimą įvardijo kaip pagrindinį veiksnį sėkmingam inovacijų procesų įgyvendinimui organizacijos plėtroje. Tam reikia asmeninių ir vadybinių žinių apie interneto rinkodaros potencialą ir aktyviai dalyvaujama jos vidinėje sklaidoje. Chaffy'as ir kt. (2000) nurodė, kad vadovybės įsipareigojimas interneto priemonei padeda skatinti diegimą visoje įmoneje, tačiau tam reikės finansinės paramos.

Strateginių tikslų nustatymas. B2B sėkmė rinkoje priklauso nuo to kaip aiškiai bus apibrėžti strateginiai tikslai. Svarbiausia, kad jie atitiktų bendro verslo tikslus.

Interneto sujungimas su rinkodaros strategija. Tyrime nurodoma, kad interneto integravimas į verslo rinkodaros strategiją yra svarbus sėkmingos B2B plėtos komponentas. Tačiau vadovai ir verslininkai turi pakeisti savo požiūrį į tai, kaip išnaudoti strateginį interneto potencialą.

Bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas pabrėžia aiškią prekybos bendruomenės ir kitų suinteresuotųjų šalių partnerystę. Bendradarbiavimas turėtų apimti tinkamą išteklių, reikalingų plėtrai, panaudojimą. Damanpour'as (2001) nurodė, kad organizacijai pavyksta tik tada, kai aukščiausioji vadovybė ugdo dinamišką bendradarbiavimo požiūrį ir reagavimą.

Potencialios auditorijos nustatymas. Anot tyrėjų auditoriją reikėtų skirstyti į vidinę ir išorinę. Vidinė auditorija susijusi su rinkodara, pardavimais, finansais, informacija ir technologijomis. Išorinė auditorija, tai klientai, tiekėjai, pardavėjai, perpardavėjai ir kitos įmonės.

B kategorija: su svetaine susiję veiksniai. Čia internetas yra įvardinamas kaip įrankis reikalingas vartotojams pateikti įmonės reklaminius skelbimus, žinutes, įdomią ir vertingą informaciją. Be to, jis gali būti naudojamas parduoti produktus vartotojams įvairiose rinkose. Taigi, gerai suprojektuota įmonės svetainė tampa svarbiu veiksniu, kuris prisideda prie sėkmingos B2B veiklos tarptautinėse rinkose. Tyrėjai nurodo, kad egzistuoja du kritinės sėkmės veiksniai susiję su įmonės svetaine (Eid, Trueman, Moneim Ahmed, 2002):

Interneto svetainės dizainas. Svetainės sėkmė priklauso nuo interneto svetainės dizaino. Tyrime nurodoma, kad interneto svetainės kūrimas nėra vienkartinės pastangos, nes dabartinis technologinių inovacijų greitis vis daugiau sudaro terpės konkurencingumui. Svetainėje turi būti aiški ir nuosekli informacija. Dauguma interneto vartotojų pasinaudoja internetinėmis svetainėmis norėdami gauti informacijos apie įmonę, apie jos produktus, jų kokybę. Organizacijoms, kurios pateikia daugiau duomenų apie savo įmonę ir produktus, dažniausiai pavyksta sėkmingai įgyvendinti internetinę rinkodarą. Labai svarbu reguliariai atnaujinti ne tik svetainės dizainą, bet ir joje skelbiamą informaciją, skatinant vartotojų pakartotinius apsilankymus.

Efektyvi svetainės rinkodara (reklama internete). Reklama internete svarbi dėl dviejų priežasčių. Pirma, tai leidžia svetainę išskirti iš konkurentų, antra, reklama internete daug greičiau pasiekia tikslinius vartotojus.

C kategorija: pasauliniai veiksniai. Tyrėjai nurodo, kad egzistuoja penki kritinės sėkmės veiksniai susiję su pasauliniais veiksniais (Eid, Trueman, Moneim Ahmed, 2002):

Užsienio rinkodaros aplinkos supratimas. Rinkodaros aplinka įvairiose šalyse skiriasi. Pvz. vienose šalyse politinis klimatas gali lemti įmonės sėkmę, kitose – ekonominio išsivystymo lygis. Viena užsienio rinka yra palankesnė už kitą vienai pramonės šakai, stabilios ir skaidrios teisinės sistemos egzistavimas gali padaryti tą patį kitoje pramonės šakoje. Įmonės turi išanalizuoti užsienio rinkodaros aplinkas, įskaitant prekybos reglamentus ir produktų pristatymo galimybes, įvertinti savo produktų ir paslaugų

pranašumus. Bendrai tarptautinė rinkodara apima daugybę makro ir mikro planavimo bei valdymo aspektų, įskaitant vietinių produktų standartų atitikimą, tikslinės rinkos kainodarą, konkurencijos veiksnius, eksporto valiutos ir mokėjimų problemas, klientų aptarnavimo reikalavimus, teisinio reguliavimo aspektus.

Reikalingi ištekliai darbui (globaliai). Šie ištekliai vieni iš svarbiausių pasaulinių veiksnių, kurie atlieka svarbų vaidmenį diegiant B2B tarptautinėse rinkose. Įmonės, turinčios didelius išteklius, galės pasamdyti geriausius talentus ir įsigyti naujausių technologijų šioje srityje.

Bendra kalba. Viena didžiausių pasaulinės komunikacijos problemų - kalba. Perkėlus verslą į tarptautinę rinką, svarbu kalbėti pasirinktos šalies gimtąja kalba. Be to, įmonės, kurios nori naudotis internetu savo svetainės turi išversti keliomis kalbomis, taip sumažinant apsipirkimo sunkumus tarptautinių rinkų vartotojams.

Kultūra. Plečiant savo verslą į tarptautines rinkas reikia atsižvelgti į skirtingų šalių kultūras. Tarptautinio verslo pasaulyje kultūros pažinimas yra ypač svarbus, nes tik susipažinus su svetimos šalies kultūra, galima tikėtis sėkmingo verslo. Tam, kad galėtų tinkamai išnaudoti kultūros pažinimo teikiamas galimybes, įmonės vadovai turi sugebėti: įvertinti kultūros vaidmenį tarptautinėje rinkoje; sudaryti pagrindinių šalies, kurioje bus vykdomas verslas, kultūros charakteristikų ir elementų sąrašą; išsiaiškinti kalbos ir komunikacijos vaidmenį kompanijoje; suprasti, kaip skirtingos socialinės struktūros veikia internacionalizavimą. Taigi, plečiantis į tarptautines rinkas svarbu, kad pasirinktos rinkodaros strategijos leistų įveikti kultūrinės kliūtis.

Galimas pristatymas tarptautiniu mastu. Kadangi daugelis vartotojų vis dažniau produktus ir paslaugas perka internetu, labai svarbu sukurti efektyvią logistinę sistemą, kuri leistų įmonei pristatyti savo produktus / paslaugas visoje tarptautinėje rinkoje.

D kategorija: vidiniai veiksniai. Tai esminiai veiksniai plečiantis į tarptautines rinkas. Tyrėjai nurodo, kad egzistuoja keturi kritinės sėkmės veiksniai susiję su vidiniais įmonės veiksniais (Eid, Trueman, Moneim Ahmed, 2002):

Technologinė infrastruktūra. Technologinėje infrastruktūroje svarbu du elementai, tai kompiuterinis raštingumas ir įrangos prieinamumas (kuo šalyje daugiau žmonių naudojami kompiuteriai, tuo daugiau dėmesio reikia skirti svetainės dizainui ir atvirkščiai, kuo mažiau žmonių naudojami kompiuteriais, daugiau dėmesio skiriama kontaktiniam pardavimui).

Vidinė kultūra. Tai veiksnys, kuriuo organizacija yra prisitaikiusi prie pokyčių. Ši kultūra remiasi senais įsitikinimais ir korporacinėmis vertybėmis, kurios dažnai nebėra tinkamos ar naudingos naujoje verslo

aplinkoje. Todėl organizacija turi suprasti ir prisitaikyti prie naujų vertybių, valdymo procesų ir komunikacijos stilių, kuriuos sukuria nauji rinkodaros metodai.

Pardavimų komandos vaidmuo. Kad verslas būtų sėkmingas, pirmiausia reikia geros komandos. Pardavimo komanda atsako už rinkodaros strategijos įgyvendinimą tarptautinėje rinkoje. Todėl jos parinkimas yra svarbus veiksnys einant į tarptautines rinkas.

Mokymo programa. Mokymas ir švietimas yra lemiamas sėkmingo B2B plėtros veiksnys. Mokymas čia susijęs su personalo mokymu siekiant parengti tarptautinę rinkodaros strategiją.

E kategorija: išoriniai veiksniai. Tai esminiai veiksniai plečiantis į tarptautines rinkas. Tyrėjai nurodo, kad egzistuoja penki kritinės sėkmės veiksniai susiję su išoriniais įmonės veiksniais (Eid, Trueman, Moneim Ahmed, 2002):

Pasitikėjimas. Autoriai teigia, kad vartotojų pasitikėjimas įmone, jos produktu, jos verslo filosofija yra pagrindinis veiksnys nulemiantis įmonės sėkmę ir nesėkmę tarptautinėje rinkoje. Be to čia svarbus pasitikėjimas ir virtualiame pasaulyje. Pasitikėjimas virtualiame pasaulyje yra svarbesnis nei realiame pasaulyje. Taip yra todėl, kad sandorio šalys nėra toje pačioje vietoje ir todėl negali priklausyti nuo tokių dalykų kaip fizinis artumas, rankos paspaudimai ir kūno signalai.

Saugumas. Saugumas susijęs su sandorio saugumu, t.y. skirtas saugių operacijų reikalavimams tenkinti. Vienas iš labiausiai paplitusių rūpesčių tinkle yra finansinių operacijų saugumas. Dėl šios priežasties kai kurie žmonės naudojami žiniatinkliu norėdami rasti produktus, tačiau nori pateikti savo užsakymą neprisijungus, pavyzdžiui, telefonu arba faksu.

Sėkmingi santykiai. Tarporganizaciniai ryšiai yra labai svarbūs B2B rinkodaroje. IT pokyčiai iš esmės formuoja santykius tiek, kiek jie formuojami remiantis informacija, kuria galima keistis tarp įmonių, o ne labiau tradicine nuomone, kad santykiai būtų tokio keitimosi informacija rezultatas. Išlaikyti geriausius santykius su savo klientais, su tiekėjais, su investuotojais yra labai svarbu tiek smulkiam, tiek vidutiniam, tiek ir stambiam verslui.

Prieiga prie interneto už prieinamą kainą. Lengva ir prieinama prieiga prie interneto tinklo tarptautinėse rinkose yra būtina norint išnaudoti visą interneto potencialą. Išsivysčiusiose šalyse paslaugų teikėjai siūlo prieigą už priimtina kainą. Tačiau besivystančių šalių įmonės taiko didelius prieigos mokesčius. Tai kliudo pasaulinės plėtros iniciatyvai per internetą. Įmonės, kurios norės tarptautinėse rinkose užsiimti internetine prekyba, turės palaukti, kol besivystančios šalys investuos į geresnę telekomunikacijų infrastruktūrą, kad galėtų visiškai pasinaudoti interneto teikiamomis galimybėmis pasaulinei prekybai.

Kliento priėmimas. Bet kuri įmonė turėtų dėti ypatingas pastangas siekiant motyvuoti klientus pereiti prie įmonės produktų, kitaip jie bus pasmerkti nesėkmei. Įmonės turi parengti efektyvią vidinę sistemą greitai reaguoti į klientų poreikius, užklausas, klausimus ir pastabas. Čia naudinga prisiminti tobulumo modelį, kuris nurodo, kad užtikrinant klientų pasitenkinimą, reikia sukurti tokią verslo infrastruktūrą, kuri pasižymi keturiomis savybėmis: ji yra paprasta naudoti, turi daug funkcionalumo, yra patikima ir užtikrina integruotą našumą.

Apibendrinant Eid'o, Trueman'o ir Moneim Ahmed'o (2002) atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad siekiant B2B įmonėms sėkmingai plėstis į tarptautines rinkas, reikia įvertinti penkis kritinius sėkmės veiksniai: su rinkodaros strategija susiję veiksniai, su įmonės svetine susiję veiksniai, su pasauline dimensija susiję veiksniai, vidiniai ir išoriniai veiksniai. Autoriai akcentuoja, kad šių veiksmių svarba gali skirtis įvairiose pramonės šakose. Be to, svarbu paminėti, kad išskiriant šiuos veiksniai, tyrėjai labiau orientavosi į internetinės prekybos plėtrą tarptautinėse rinkose.

2.3. Technologinio pobūdžio įmonės tarptautinės plėtros kritinių sėkmės veiksmių identifikavimas

Išnagrinėjus skirtingus kritinių veiksmių modelius (2.2. skyrius), matome, kad tyrėjai išskirdami kritinius sėkmės veiksniai, remiasi skirtingomis teorijomis, praktika ir patirtimi. Pažymėtina tai, kad tyrėjai, siekdami išskirti kritinius sėkmės veiksniai, analizavo MVĮ įvairaus pobūdžio įmones, kurios dirbo verslas vartotojui sektoriuje (B2C) bei verslas verslui sektoriuje (B2B). Tai rodo, kad pateikti modeliai atspindi B2C ir B2B sektoriuose dirbančių MVĮ įmonių kritinius sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Apibendrinti ankstesniame darbo skyriuje tyrėjų išskirti kritiniai sėkmės veiksniai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Tyrėjų išskirti kritiniai sėkmės veiksniai (sudaryta darbo autoriaus)

| Kritinių sėkmės veiksmių įmonės internacionalizacijai modelis | Sistemiiniu požiūriu pagrįstas internacionalizacijos modelis | Kritinių sėkmės veiksmių skirstymo į kategorijas modelis |
|--|---|---|
| Tarptautinės rinkos pažinimas: Užsienio rinkų galimybių pažinimas. Užsienio rinkų pageidaujamų produktų išsiaiškinimas | Dabartinis internacionalizacijos scenarijus | Rinkodaros strategija: Aukščiausios vadovybės palaikymas ir įsipareigojimas. Strateginių tikslų nustatymas. Bendradarbiavimas. Interneto sujungimas su rinkodaros strategija. Potencialios auditorijos nustatymas. |

| | | |
|--|--|---|
| Produkto/paslaugos inovacijų žinios: Patrauklaus dizaino produkto sukūrimas. Įvairių produktų/paslaugų sukūrimas | Ateities internacionalizacijos perspektyvos: Kliūtys. Privalumai. | Su svetaine susiję veiksniai: Interneto svetainės dizainas. Efektyvi svetainės rinkodara. |
| Institucinių tinklų kūrimas: Sukurti ryšius su verslo institucijomis. Sukurti ryšius su eksporto plėtros institucijomis. Sukurti ryšius su nacionalinėmis prekybos asociacijomis ir kitomis vyriausybiniomis agentūromis. | Internacionalizacijos kompetencijos: Politika. Inovacijos. Tinklai. Pajėgumai. | Pasauliniai veiksniai: Užsienio rinkodaros aplinkos supratimas. Reikalingi ištekliai darbui (globaliai). Kultūra. Galimas pristatymas tarptautiniu mastu. |
| | Internacionalizacijos strategijos: Laikas. Būdai. Tiksłai. Sprendimai. | Vidiniai veiksniai: Technologinė infrastruktūra. Pardavimų komandos vaidmuo. Vidinė kultūra. Mokymo programa. |
| | | Išoriniai veiksniai: Pasitikėjimas. Saugumas. Prieiga prie interneto už prieinamą kainą. Kliento priėmimas. Sėkmingi santykiai. |

Remiantis lentelėje pateiktais kritiniais sėkmės veiksniais, darbe, apibendrinus juos, išskiriamos penkios įmonės veiklos sritys ir juo lydintys kritinės sėkmės veiksniai, kurie galėtų užtikrinti technologinio pobūdžio įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas:

- **Įmonės procesų pažinimas.** Šioje srityje dėmesys skiriamas dviem veiksniais: strategijos planavimo, strateginių tikslų nustatymo veiksniais ir nenumatytų aplinkybių valdymo veiksniais, tokiems kaip įmonės rizikos valdymo plano parengimas ir alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes.
- **Rinkos pažinimas.** Rinkos pažinimo srityje galimi trys kritiniai sėkmės veiksniai. Pirmasis veiksnys susijęs su užsienio rinkodaros aplinkos supratimu, atsižvelgiant į tai, kad vienoje šalyje įmonės sėkmę gali lemti politinis klimatas, kitose – ekonominio išsivystymo lygis, o trečiose – technologinis lygis ir pan. Antras veiksnys susijęs su tarptautinės rinkos pažinimu ir apima nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimą. Trečias veiksnys susijęs su užsienio rinkų pageidaujamų produktų pažinimu bei su patrauklaus dizaino produkto sukūrimu.

- **Reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai.** Čia svarbūs du kritiniai sėkmės veiksniai susiję su turimais įmonės finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais. Ar jų įmonė turi pakankamai, kad galėtų sėkmingai plėstis į naujas tarptautines rinkas? Kokie įmonės privalumai ir kokios kliūtys gali trukdyti/padėti plečiantis tarptautinėje rinkoje?
- **Klientų pažinimas.** Svarbiausias kritinis veiksnys šioje srityje apima klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimą ir veiksmų numatymą šiems poreikiams patenkinti.
- **Technologinių naujovių pažinimas.** Išskiriamas du kritinės sėkmės veiksniai, susiję su technologinių naujovių diegimo galimybėmis ir trukdžiais.

Apibendrinant išskirtus technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas kritinės sėkmės veiksnius, svarbu pabrėžti, kad visi šie veiksniai yra tarpusavyje susiję ir papildo vienas kitą, todėl svarbu įsigilinti ir įvertinti kiekvieną iš jų.

3. Tyrimo metodologija

3.1. Tyrimo objektas

Tyrimo objektas – UAB Teltonika Networks. UAB Teltonika Networks (toliau darbe Teltonika) savo veiklą pradėjo 1998 m. Tai lietuviška, sparčiai auganti IT prekių gamintoja, turinti didelę patirtį kuriant, gaminant ir B2B parduodant išskirtinius, saugius ir patikimus, aukštos kokybės IoT įrenginius. Įmonė gamina interneto, transporto valdymo ir tinklo įrangą ir yra pripažįstama kaip Europoje lyderiaujanti daiktų interneto prietaisų gamintoja. Pvz., pirmasis įmonės pagamintas prietaisas – pokalbių trukmės matuoklis, skirtas nuotoliniam jutiklių duomenų gavimui ir išorinių įrenginių valdymui. Tai pirmas gaminys pelnęs sėkmę ir pripažinimą rinkoje. 2003–2005 m. Teltonika pradėjo vystyti telematikos verslo nišą ir pristatė savo pirmąjį GPS sekimo įrenginį. 2007 m. „Teltonika“ pagamino savo pirmąjį mobiliojo ryšio maršrutizatorių „RUT100“ bei „Infobalt 2007“ parodoje pristatė pirmąjį lietuvišką mobilųjį telefoną TEL202 su galimybe naudotis dviem SIM kortelėmis vienu metu (UAB Teltonika internetinis puslapis, 2023).

Teltonikos misija – būti šalia klientų visuose pasaulio žemynuose, prisidėti prie sėkmingų jų projektų susijusių su telemetrijos įranga. Bendrovė yra įsteigusi atstovybes 19 šalių ir jau pasiekė 20 milijonų pagamintų bei įdiegtų prietaisų skaičių. Teltonikos užsienio atstovybės rūpinasi pardavimais ir technine pagalba tokiuose didžiuosiuose pasaulio miestuose kaip Torontas, Meksikas, Lima, San Paulas, Santjagas, Kasablanka, Johanesburgas, Nairobis, Kyjivas, Almata, Dubajus, Karačis, Bengalūras, Kvala Lumpūras, Džakarta, Honkongas, Sidnėjus. 2022 metais eksporto apimtys į 166 pasaulio šalis viršijo 112 mln. Eur. Be to, bendrovė vysto inovacijų ir technologijų parką, dirba su universitetais, kolegijomis ir mokyklomis bei prižiūri Teltonikos daiktų interneto akademijas, kuriose vyksta praktiniai užsiėmimai studentams ir darbuotojams (UAB Teltonika internetinis puslapis, 2023).

Proaktyviai ieškodami naujų idėjų ir būdų, kaip sukurti daugiau vertės savo klientams, įmonė stengiasi sukurti geresnę ateitį ir savo darbuotojams. Šiuo metu bendrovėje, Lietuvoje, dirba 96 darbuotojai, tačiau jeigu imsime visus filialus, esančius įvairiose šalyse, darbuotojų yra apie 500, o visoje įmonių grupėje apie 5000 darbuotojų (UAB Teltonika internetinis puslapis, 2023).

3.2. Tyrimo metodas

Tyrimo tikslas – atlikus tyrimą, identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius technologinio pobūdžio įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

Tyrimo tipas. Siekiant tyrimo tikslo taikomas kokybinis tyrimas. Bendrąja prasme, kokybinis tyrimas – tai sisteminis situacijos, įvykio, grupės ar individo tyrimas, naudojamas norint suprasti pagrindines priežastis, nuomones, patirtis ir motyvus bei norint surinkti galias išvalgas apie problemą bei generuoti naujas idėjas tolimesniems tyrimams. Anot Bhandari'o (2023), kokybinis tyrimas apima neskaitinių duomenų (pvz., teksto, vaizdo ar garso) rinkimą ir analizę, kad suprastume nuomones ar patirtį. Bhat'as (2019) nurodo, kad kokybinis tyrimas yra ne tik apie tai, ką žmonės galvoja, bet ir „kodėl“ jie taip galvoja, „kodėl“ ryšys egzistuoja. Tenny'as, J.M Brannan'as ir G.D. Brannan'as (2022) taip pat teigia, kad kokybinis tyrimas renka dalyvių patirtį, suvokimą ir elgesį ir atsako į klausimus kaip ir kodėl, o ne kiek. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) akcentuoja, kad „atliekant kokybinį tyrimą, siekiama atskleisti tiriamojo reiškinio visumą jo įprastame kontekste, todėl kokybinio tyrimo erdvė dažnai yra kasdienis, įprastas gyvenimas su jame vykstančiomis įvairiomis veiklos rūšimis ir socialinėmis sąveikomis“ (p. 14). Kriterijus įtakojęs darbe pasirinkti kokybinį tyrimo metodą yra tai, kad šis tyrimo tipas suteikia galimybę tyrėjui suprasti ir pamatyti tokią realybę, kokią ją mato tyrimo dalyviai, remiantis savo patirtimi. Taigi, analizuojamu atveju bus galima nustatyti kokie kritinės sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas, anot tiriamųjų, yra esminiai remiantis jų pačių patirtimi.

Duomenų rinkimo metodas. Kardelis (2016) teigia, kad kokybiniai duomenų rinkimo metodai skirstomi į tokias grupes: individualios apklausos; grupinės apklausos; nestruktūrizuotas interviu; struktūruotas interviu; giluminis interviu; projekciniai metodai; asociatyviniai metodai. Siekiant tyrimo tikslo, iš pateiktų duomenų rinkimo metodų, pasirinktas pusiau struktūruotas interviu metodas. Anot Tegan'o (2023), pusiau struktūruotas interviu yra duomenų rinkimo metodas, pagrįstas klausimų uždavimu pagal iš anksto nustatytą temą, tačiau klausimai nėra išdėstyti eilės tvarka ar suformuluoti. DeJonckheere'as ir Vaugh'as (2018) nurodo, kad pusiau struktūruotas interviu metodas ne tik suteikia tyrėjui galimybę rinkti atviro tipo duomenis, bet ir ištirti dalyvių mintis, jausmus ir įsitikinimus tam tikra tema bei giliau įsigilinti opias problemas. Knott'as, Rao'as, Summers'as ir Teeger'as (2022) teigia, kad pusiau struktūruoti interviu yra atviri ir lankstūs, todėl interviu metu gali kilti naujų idėjų, susijusių su pašnekovo žodžiais. Autoriai nurodo, kad pusiau struktūrizuotame interviu pašnekovas paprastai turi nagrinėtinų temų sistemą. Taigi pusiau struktūruotas interviu metodas pasirinktas todėl, kad suteikia

galimybę tyrėjui tyrimo metu užduoti papildomus atvirus klausimus su galimais patikslinimais, jeigu kyla idėjų ir jeigu manoma, kad tai suteiks papildomos informacijos ir papildys tyrimą.

Duomenų analizės metodas. Darbe empirinio tyrimo duomenų analizavimas bus atliekamas remiantis Krysik ir Finn (2010) rekomenduojamus analizės etapus:

- duomenų konceptualizavimas. Šiame žingsnyje tyrimo duomenys transkribuojami, analizuojami, išskiriant esminius dalykus;
- istorijos kūrimas ir plėtojamas. Šiame žingsnyje kiekvienam išskirtam esminiam dalykui kuriama ir plėtojama atskira istorija, pasitelkiant tyrėjo interpretacijas;
- tikslumo maksimizavimas, pateikiant išvadas. Šiame žingsnyje svarbu, kad pateiktos išvados būtų gaunamos iš tyrimo duomenų;
- tyrimo duomenų pateikimas. Empirinio tyrimo duomenų pateikimas lentelėse, išskiriant kategorijas, subkategorijas ir raktinius žodžius.

3.3. Tyrimo instrumentas

Siekiant identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius technologinio pobūdžio įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas, buvo paruošta 15 pusiau struktūruotų interviu klausimų ir viena skalė (žr. 1 priedas), tačiau atsižvelgiant į tyrimo pokalbio eigą, pasilieka teisė užduoti papildomus klausimus, skirtus patikslinti ir papildyti tyrimo dalyvių atsakymus. Interviu klausimai susiję su penkiomis įmonės veiklos sritimis, kurios gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas: įmonės procesų pažinimas, rinkos pažinimas, reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai, klientų pažinimas, techninis valdymas ir apima dvi pagrindines interviu klausimų struktūros dalis: demografiniai duomenys (1 klausimas) ir pagrindinė dalis (2 – 15 klausimai). Atliekant tyrimą su tyrimo dalyviais buvo bendraujama „akis į akį“. Kaip nurodo Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008), atliekant interviu „akis į akį“, tyrėjas tiesiogiai (laiko ir vietos prasme) bendrauja su tyrimo dalyviu. Anot autorių, tiesiogiai vietos prasme reiškia, jog interviu atliekamas vienoje fizinėje vietoje nenaudojant jokių komunikacinių technologijų, o tiesiogiai laiko prasme reiškia, kad ir tyrėjas, ir tyrimo dalyvis kalbasi duotuoju laiku, t.y. tarp klausimo ir atsakymo nėra didelio laiko tarpo. Woll'as (2022) taip pat teigia, kad bendravimas akis į akį yra tada, kai du ar daugiau žmonių bendrauja būdami matomi vienas kitam. Tai gali būti fizinis, asmeninis pokalbis arba pokalbis virtualioje aplinkoje. Toks bendravimas dažnai veiksmingesnis nei pokalbiai raštu ar tik garsu, nes pašnekovai matydami vienas kitą

gali suprasti neverbalinius signalus ir kūno kalbą (Woll, 2022).

3.4. Tyrimo dalyvių atranka ir imtis

Tyrimui atlikti pasirinktas tikslinės atrankos principas - tipinių atvejų atranka. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), šis principas leidžia pasirinkti tipinius, „vidutinius“ atvejus, t. y. tokius atvejus, kurie būdingiausi ir įprasčiausi tiriamojo reiškinių atžvilgiu. Tiriamuoju atveju tyrimo dalyviai pasirinkti atsižvelgiant į pagrindinį kriterijų: tyrimo dalyviai turi turėti darbinės patirties plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

Tyrimo imtis – 8 UAB Teltonika pardavimo vadovų, kurie turi darbinės patirties plečiantis į naujas tarptautines rinkas (tarptautinėje prekyboje, įmonės tarptautinėje plėtroje ir pan.). Tyrimo dalyvių charakteristikos pateiktos 5 lentelėje.

5 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos

| Tyrimo dalyvis* | Amžius | Išsilavinimas | Darbo stažas dirbant pardavimo vadovo pareigose | Darbo stažas įmonėje |
|-----------------|--------|---------------|---|----------------------|
| Mantas | 36 | aukštasis | 5 m. | 8 m. |
| Rokas | 34 | aukštasis | 2 m. | 4 m. |
| Simas | 40 | aukštasis | 1 m. | 7 m. |
| Erikas | 60 | aukštasis | 32 m. | 32 m. |
| Vytis | 35 | aukštasis | 3,5 m. | 3,8 m. |
| Domas | 35 | aukštasis | 3 m. | 13 m. |
| Petras | 32 | aukštasis | 1 m. | 6 m. |
| Jonas | 33 | aukštasis | 1,5 m. | 4,5 m. |

* Visi tyrimo dalyvių vardai užkoduoti

Iš pateiktos lentelės matome, kad tyrime dalyvavo 8 tyrimo dalyviai, visi vyrai, dirbantys pardavimų vadovo pareigose. Visi iš jų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tyrimo dalyvių vid. amžius 38 m., vyriausiam tyrimo dalyviui 60 m., jauniausiam - 32 m. Vid. tyrimo dalyvių darbo stažas dirbant pardavimo vadovo pareigose yra 6 m., ilgiausiai dirbančio tyrimo dalyvio darbo stažas 32 m., trumpiausiai – 1 m.

3.5. Tyrimo eiga

Siekiant identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius technologinio pobūdžio įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas, pirmame tyrimo etape buvo identifikuojami kritiniai sėkmės

veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas ir atsižvelgiant į juos formuluojami pusiau struktūruoto interviu klausimai.

Antrame tyrimo etape pasirenkami tyrimo dalyviai, juos pakviečiant dalyvauti tyrime. Kadangi buvo tiriama, kurie kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas gali užtikrinti įmonės sėkmę tarptautinėje rinkoje, buvo pasirinkti UAB Teltonika-Networks darbuotojai, kurie turi darbinės patirties konkrečioje sferoje (tarptautinėje prekyboje, įmonės tarptautinėje plėtroje ir pan.). Prieš planuojant su tyrimo dalyviu susitikimo vietą ir laiką, kiekvienas tyrimo dalyvis buvo supažindintas su tyrimo tikslu, tam, kad tyrimo dalyvis galėtų pagalvoti ir laisvai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime.

Trečiame tyrimo etape, su tyrimo dalyviu nutartu laiku ir nutartoje vietoje, atliekamas tyrimas, pateikiant tyrimo dalyviui pusiau struktūruoto interviu klausimus, paliekant tyrimo dalyviui laisvę atsakyti į klausimą ar ne bei esant poreikiui tyrimo dalyviui užduoti papildomus klausimus. Bendraujant su tyrimo dalyviu akis į akį, tyrimas, tyrimo dalyviui sutikus, buvo įrašomas diktofonu. Vėliau gauti duomenys transkribuojami ir pateikiami 2 priede.

Paskutinis tyrimo etapas – padėka tyrimo dalyviui.

Tyrimo laikas. Tyrimas atliktas 2024 m. kovo 18 d. iki balandžio 18 d. Interviu truko nuo 11.09 min. - 69 min.

3.6. Tyrimo etika ir ribotumai

Tyrimo etika. Kalbant su tyrimo dalyviais apie jų patirtis plečiantis į naujas tarptautines rinkas, svarbu, kad interviu metu informacija būtų pateikta tiksli ir atvirai, išsakant požiūrius, įžvalgas ir pan. Todėl atliekant tyrimą ir siekiant išsiaiškinti tyrimo dalyvių patirties refleksijas, remiamasi pagrindiniais etikos principais.

Susitikimo metu tyrimo dalyviams buvo užtikrinamas anonimiškumas ir konfidencialumas. Laikantis anonimiškumo principo, svarbu, kad tyrimas neleistų atskleisti tyrimo dalyvio tapatybės. Todėl tyrimo metu tyrimo dalyvių vardai buvo koduojami keičiant juos kitais vardais. Vadovaujantis pagarbos tyrimo dalyvių privatumui principu, visa informacija, kuri bus gauta tyrimo metu, bus laikoma konfidencialia. Atsižvelgiant į tai, visa informacija apie tyrimo dalyvius ir nagrinėjamą medžiagą bus prieinama tik tyrėjui.

Taip pat tyrimo metu buvo laikomasi laisvo apsisprendimo dalyvauti tyrime principu. Šis principas užtikrinamas suteikiant tyrimo dalyviui galimybę laisvai apsispręsti dalyvauti tyrime ar ne, kai jam

pristatomas tyrimo tikslas, taip pat laisvai apsispręsti ar atsakyti, ar neatsakyti į klausimą, kuris jam yra nepriimtinas.

Visas tyrimas buvo paremtas geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti asmeniui principu, kuris yra grindžiamas tyrėjo pagarba asmens privatumui. Todėl tyrimo metu buvo siekiama apsaugoti asmenį nuo galimos fizinės, psichinės, socialinės žalos, t.y. rūpinamasi, kad tyrimo dalyvis nepatirtų fizinio ar emocinio diskomforto atliekant tyrimą, kad jis neprarastų darbo arba nepablogėtų jo finansinė padėtis, paskelbus tyrimo rezultatus

be to, prieš tyrimą buvo gautas žodinis tyrimo dalyvių leidimas pokalbį fiksuoti diktofonu ir duomenis viešinti užkoduotus.

Tyrimo ribotumai:

- buvo sunku prikalbinti tyrimo dalyvius dalyvauti tyrime, atsižvelgiant į tai, kad tyrėjas ir tyrimo dalyviai vieni kitus puikiai pažįsta;
- išlieka tikimybė, jog tyrimo dalyviai galėjo būti ne visai atviri;
- kai kurie tyrimo dalyviai paskubomis atsakinėjo į interviu klausimus, teisindamiesi laiko stoka.

4. Tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai

Nesvarbu, ar esate didelė įmonė, maža ar vidutinė įmonė, pagrindinis veiklos tikslas yra augti ir plėsti verslą. Plėstis į naujas rinkas lengviau pasakyti nei padaryti. Netgi įmonė, kuri patiria didelę sėkmę savo šalyje, naujoje rinkoje gali nesusidoroti su nusistovėjusiu konkurentu. Taigi plečiantis reikia apgalvotos verslo ir rinkodaros strategijos, augimo strategijos, kuria siekiama, kad produktas ar paslauga būtų prieinama naujose rinkose. Bendrai šiame skaitmeniniame amžiuje, įmonėms, ypač technologinio pobūdžio, pastaruoju metu pasaulio rinka yra didžiulė potencialių vartotojų rinka, nes technologijos vis labiau tampa svarbia priemone, leidžiančia spręsti galimybes ir iššūkius, su kuriais susiduria daugelis pramonės šakų. Tyrimas taip pat atskleidė, kad tiriamą technologinio pobūdžio įmonė, dėl savo produkto turėjo puikią galimybę plėstis į viso pasaulio rinkas ir šiuo metu savo produktus eksportuoja į 150 pasaulio šalių:

„Mes dabar eksportuojam į 150 šalių, vadinasi dirbam su visu pasauliu. Mano eksportas prasidėjo 2004 m. į Europos Sąjungą, t.y. Vokietija, Olandija, Anglija, Italija, Prancūzija, paskui Rumunija ir pan. Žodžiu visa ES paėmėm, paskui prasidėjo už ES ribų, t.y. Dubajus, Kuveitas, Indija ir kitos“ (Erikas) „Teko eiti į viso pasaulio rinkas“ (Domas)

“Plėstis yra tekę į nemažai rinkų, tai visa Afrika, tada Artimieji rytai, tolimieji rytai, viduriniai rytai, ir Azijos, pietų Azijos šalys, o šiuo metu, t.y. Balkanų, centrinė Europa, rytų Europa, tokia kaip Ukraina, šiek tiek artimųjų rytų, t.y. Izraelis ir Turkija, iš viso 19 šalių“ (Mantas)

„Teko dirbti su Indija ir Pakistanu, daugiau su Artimaisiais Rytai“ (Rokas)

„Dirbau ir su Kroatija, ir su Izraeliu, padėjau plėstis į Šiaurės Ameriką“ (Simas)

„Plėstis teko į daugelį šalių, Olandija, Belgija, Norvegija, Švedija, Suomija, Estija, Lietuva, Latvija, Lenkija, Vokietija, Šveicarija, Austrija“ (Petras)

Pradėjau dirbti su Rumunija, vėliau teko plėstis ir į Vengriją, Bulgariją, dar ir į Maldovą (Vytis)

Pradėjau Graikija, Makedonija, Kipras, Izraelis, tada dirbau su visu Azijos ir Okeanijos regionu, tai yra nuo viršaus nuo pačios Korėjos iki pat apačios Naujosios Zelandijos“ (Jonas)

Tyrimo dalyviai nurodo, kad šiuo metu jie dirba su tokiomis šalimis, kaip: „Suomija, Estija, Latvija, Lietuva, Lenkija, Vokietija, Šveicarija“ (Petras), „Afrikos regionu, pagrindinės šalys, Marokas, Kenija, Nigerija, Pietų Afrika ir likusios šalys išsidėsčiusios aplinkuj, toliau nelendant į mažesnes šalis“ (Rokas), „Turkijos rinka“ (Simas), „Čekijos ir Slovakijos rinkomis“ (Jonas), „su Europa“ (Domas). Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad plečiantis už ES ribų, kyla nemažai problemų dėl muitų, ypač pildant muitinės

deklaracijas ir pan. Siekiant išspręsti šias problemas, įmonė ne ES šalyse kuria savo ofisus, kurių dėka sumažėja produkto/paslaugos savikaina ir jie tampa paklausesni:

„Pradėjome kurti už ES ribų ofisus, tam, kad galėtume išspręsti muito problemas. Kiekvienoje šalyje įvežant prekes reikia pildyti muitinės deklaracijas ir pan. Tai kai tu turi vietinį ofisą, klientai, kurie perka nedideliais kiekiais, jiems nukrenta šitos problemos, čia kritinis pranašumas, kad tu klientui nuimi šitą ir jis mielai perka iš tavęs, iš tavo ofiso tavo prekes“ (Erikas)

Tarptautinės plėtros nauda neabejotina. Išnaudojant pasaulines galimybes, įmonės gali patekti į naujas rinkas, pasiekti įvairius klientus ir pasiekti tvarų augimą. Ši nauda neapsiriboja finansine nauda ir apima galimybę įgyti talentų, konkurencinį pranašumą ir vertingą mokymosi patirtį. Kadangi pasaulis tampa vis labiau susijęs, globalus mąstymas yra labai svarbus įmonėms, kurios nori klestėti šiandieninėje dinamiškoje rinkoje. Globalus mąstymas glaudžiai susijęs su kritinių sėkmės veiksnių numatymu einant į tarptautines rinkas. Kritiniai sėkmės veiksniai yra pagrindiniai elementai arba veikla, lemianti tam tikrų pastangų ar tikslų sėkmę. Tai yra kelios svarbiausios sritys, kuriose norint užtikrinti bendrą projekto, organizacijos ar strategijos sėkmę, būtinas patenkinamas našumas. Kritiniai sėkmės veiksniai yra tiesiogiai susiję su verslo strategija ir gali būti apibrėžti kaip sistemos, padedančios įmonėms pasiekti savo tikslus.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad nors dauguma tyrimo dalyvių nežino tokio termino kaip kritiniai sėkmės veiksniai, tačiau daugelis jų nurodė, kad jie žino kokie tai veiksniai ir kurie iš jų nulemia sėkmę tam tikrose šalyse:

„Tokio kaip apibrėžimo nežinojau, bet žinau kas jie, kas lemtų sėkmę tam tikrose šalyse“ (Simas)

„Pagal tą apibrėžimą, kuris čia pateiktas tai ne, nes šiaip tai sėkmę matuojame savo pastangomis ir rezultatais“ (Mantas)

„Manau tokio termino negirdėjau, bet veiksnius tikrai žinau“ (Petras)

„Aš gal būt interpretavau juos savaip, prieš atsakydamas pasitikrinau, bet atsakymus pateiksiu pagal interpretaciją, kurią turėjau pats“ (Rokas)

Du tyrimo dalyviai nurodė, kad žino kritinių sėkmės veiksnių terminą: *„taip, kaip čia pasakyt, tai elementaru“ (Jonas, Domas)*. Vienas tyrimo dalyvis teigė, kad jam žodis „kritinis“ asocijuojasi su išgyvenimais, todėl kritinius veiksnius jis vadina „lemiamais veiksniais“: *„kritinis man visada susijęs su išgyvenimu, būti ar nebūti, aš dažniausiai vartoju žodį lemiantys veiksniai, o kritinis sąvoka man ji turbūt taip ir liks tokia arba arba“ (Erikas)*.

Nors dauguma tyrimo dalyvių nežino kritinių sėkmės veiksnių termino, tačiau visi tyrimo dalyviai teigia, kad plėtojant verslą į naujas tarptautines rinkas svarbi šių veiksnių analizė ir kad tai yra namų darbai einant į tarptautines rinkas, ir kad tokie veiksniai egzistavo visada:

„Aš manau, kad svarbi, nes reikia įsivertinti kas yra tie svarbiausi dalykai“ (Petras)

„Nepaisant to, kad sakiau jog nežinau tokio termino, tačiau tie veiksniai egzistavo visada iš tikrųjų, tik gal jie nebuvo įvardinti kaip tokie, tai aš manau, kad jie yra tikrai svarbūs“ (Vytis)

„Vienareikšmiškai svarbi“ (Jonas)

„Be abejo, labai svarbu, pavadinčiau, kad čia yra namų darbai, kuriuos turi pasidaryti kiekviena įmonė plečiantis į šalį, kuri tarkim nepriklauso ES, nes tarkim į ES dar yra lengviau, bet ir tai netgi ES yra gaminių, kuriems taikomi skirtingi reguliavimai“ (Simas)

Tyrimo dalyviai įvardino keliatą priežasčių, dėl ko kritinių sėkmės veiksnių analizė yra svarbi einant į tarptautines rinkas:

- žinant šiuos veiksnius bus lengviau suprasti kaip paskirstyti savo energiją norint pasiekti sėkmę tarptautinėje rinkoje: *„juos žinant bus daug lengviau suprasti ties kur reikia skirti energiją, ties kur nereikia skirti“ (Petras), „jų pagalba ir gali pasiekti įmonės sėkmę“ (Vytis);*
- žinant šiuos veiksnius bus lengviau suprasti ką darai gerai ir ką blogai: *„juos analizuojant ir valdant informaciją, gali suprasti ką darai gerai ir ką blogai“ (Jonas);*
- žinant šiuos veiksnius galima sutrumpinti pirmų pardavimų ciklą: *„identifikavimas šių veiksnių leis sutrumpinti pirmų pardavimų ciklą“ (Rokas);*
- žinant šiuos veiksnius galima numatyti, kurioje vietoje įmonė yra stipri, o kurioje jai gali tekti susidurti su grėsmėmis: *„tam kad tu žinotum nuo ko startuot, kurioje vietoje tu gali būti stiprus, kurioje vietoje tau kils grėsmės ir taip pat pasirenki strategiją pagal tai, jeigu pasirinksi kreivą strategiją ir nepamatysi, kad laikas ją keisti, tai automatiškai esi pasmerktas nesėkmei“ (Domas);*
- žinant šiuos veiksnius galima sutaupyti kaštus ir išvengti nuostolių: *„identifikavimas šių veiksnių leis sutaupyti galimus kaštus ar netgi būsimus nuostolius“ (Rokas);*
- žinant šiuos veiksnius bus lengviau suprasti vartotojus ir jų poreikius: *„einant į tas rinkas turi suprasti vartotojus, jų poreikius ir pateikti sprendimą jų poreikiams vertinti, kito kelio nėra, bet aišku negali ieškoti bet kokių klientų, visad ieškai klientų, kurie yra pagal mūsų galimybes, mūsų kompetencijas arba tai ką mes turime, tai yra tai kokį produktą mes turime. Mes orientuojamės į tam tikrą ratą klientų, kurių galime tenkinti poreikius ir ieškome panašių klientų kiekvienoje šalyse, kurių poreikius mes galime patenkinti, pvz., jeigu tai yra GPS prekės, tai visoms*

automobilių firmoms, kurios turi transportą, reikės mūsų paslaugos, tai va pagal tokį profilį mes ir ieškom. Svarbiausias čia yra galutinis vartotojas, tik daėjus iki jo, ir išsiaiškinus jo problemas, tu gali parduoti“ (Erikas).

Tyrimo metu pastebėta, kad tyrimo dalyviai ne tik išskyrė priežastis, dėl ko svarbu einant į tarptautines rinkas ir tikintis ten sėkmės atlikti kritinių sėkmės veiksnių analizę, bet ir pabrėžė, kad plėtra į kitas rinkas yra dinaminis procesas, todėl kritiniai sėkmės veiksniai plėtros procese taip pat turi būti kintantys, t.y. dinamiški, prisitaikantys prie konkrečios situacijos:

„Taip svarbu analizė, tik tie veiksniai gali būti kintantys ir nebūtinai jų reikia įsikibus laikytis kaip nustatytų šabloninių, nes situacija keičiasi, dažniausiai veržiantis į tas rinkas, labai dinaminis yra tas procesas, tas verslo lanšaftas, žodžiu reikia bandyti keisti juos eigoje, žodžiu būti dinamišku ir neprisirīšusiu prie tam tikrų šablonų, būtent, nes paskui gali likti ten kur stovi“ (Mantas)

Nors tyrimo dalyviai teigia, kad kritiniai sėkmės veiksniai yra kintantys plėtros į tarptautines rinkas procese, tačiau plečiantis į bet kurią tarptautinę rinką, anot daugumos tyrimo dalyvių, būtina numatyti bendrinius veiksnius. Kalbant apie bendrinius kritinės sėkmės veiksnius, tyrimo dalyviai, atsižvelgdami į savo tiek ankstesnę, tiek dabartinę darbinę patirtį, įvardino įvairius, skirtingus kritinius sėkmės veiksnius. Išanalizavus tyrimo dalyvių išskirtus veiksnius, pastebėta, kad juos galima suskirstyti į penkias kritinių sėkmės veiksnių grupes.

Pirmoji kritinių sėkmės veiksnių grupė – tai infrastruktūra ir sertifikatai, be kurių, kaip nurodo tyrimo dalyviai, net ir turint gerą produktą, jo negalėsi parduoti tarptautinėje rinkoje:

„Tai būtų infrastruktūra šiuo atveju, t.y. logistika, vietiniai mokėjimai. Specifiiniu Afrikos atveju, tai buvo vienas iš kritinių sėkmės faktorių tai infrastruktūra, tai tinkamai pasirinkta ofiso vieta, tinkamai pasirinkta logistika ir finansai. Kas liečia finansus, sakykim, kiek mums jų reikės, kad tą infrastruktūrą išlaikyt ateinančius metus“ (Rokas)

„Aš dabar galvoju kas yra svarbiau, ar tarkim įmonės, ofiso atidarymas, ar kažokie sertifikatai, jeigu tai yra gaminiai. Tai jeigu tai yra kažokie gaminiai, tai vienareikšmiškai pirmiausia yra sertifikatai, nes tai gali užtrukti. Pvz. Šiaurės Amerikoje gaminio sertifikavimas užtrunka metus, todėl tai reikia labai įsivertinti ir tada jau žiūrėti legalią bazę, teisinę bazę. Einant į Šiaurės Ameriką, buvo pirmiausia investuota nuvažiuot į parodą, pristatyti save dėl vardo žinojimo, kad tai yra Telktonika, bet, kad be sertifikatų nepajudėjo niekas, tai supratome skausmingai, patyrėm nuostolius, buvo tam investuota gal 100000 EUR. O tarkim su kitom šalim tai vėl gi yra muitinės, reikia žinoti visas muitinių procedūras kaip daroma viskas. Pavyzdžiui šiuo atveju Turkijoje reikia turėti tikrai gerą muitinės tarpininką, kuris padės kritinėse situacijose, nes tavi gaminiai gali tiesiog muitinėje prastovėti kelis mėnesius“ (Simas)

„Ofiso atidarymą lemia skaičius tų klientų, kiekvienas ofisas turi pastovius kaštus ir negali aptarnauti dviejų klientų, tu turi turėti kritinę masę tų klientų, kuriuos aptarnausi iš to ofiso, vadinasi turi prazonduoti ir suprasti tos rinkos potencialą, kad galėtum nuspręsti, pvz. paimkim kokią salą, kurioje gyvena 500 žmonių, tikriausiai neatsidarysim ofiso, nes ten nėra tiek kritinės tos masės klientų, kad jie padengtų kaštus ir išlaikytų tą ofisą bent minimaliai“ (Erikas)

„Na pvz., kad ir pernai mes turėjom komandą, tada turėjom produktus, bet neturėjom sertifikatų Brazilijoje ir iš karto belekoks kritimas, paprasčiausiai, nes tu negali parduoti gaminių, keitėsi gaminiai, ten bankrutavo laboratorija ir tu daryk ką tu nori, tu gali turėti kokį nori kritinį sėkmės veiksnį, jeigu neturi produktui sertifikato, tu nieko negali parduoti kitoje šalyje“ (Domas)

„Tai reguliacinė aplinka, pvz. šalyse kaip Saudo Arabija arba toks kaip Alžyras, kol neturėsi leidimo savo gaminiams, tol tu nieko negalėsi parduoti, tam tikrus reikia susirinkti leidimus, taip, ir kai kurie leidimai užtrunka labai ilgai ir kai kurių leidimų neįmanoma gauti nežinant tam tikrų niuansų, tuomet reikia išsiaiškinti kas gali padėti ar yra vietiniai įmonės, ar tarptautinės įmonės turi priėjimus, nes šalys yra uždaros kai kurios nors rinkos ir labai didelės, tai vat čia gal ir yra tas pasidaryti gerus namų darbus, kad viską žinotum, kaip nuo ko pradėti, kokie procesai gali padėti, pagreitinti viską nes aklaį žengti gali tiesiog sudeginti laiką ir pinigus. Mes tai jau esame patyrę Amerikos rinkoje, nieko negalėjom padaryti nes neturėjom tam tikrų reikalingų sertifikavimų, nežinojome iš pat pradžių, kad jų reikia“ (Mantas)

Antroji grupė, kurią įvardino dauguma tyrimo dalyvių - tai rinkos analizė, kuri apima ne tik rinkos gylį ir potencialą, bet ir rinkos ekonominę situaciją:

„Tai yra rinkos analizė, kuri apima gylį rinkos ir potencialą, iššūkius, sakykim SWOT analizę, tiek teisinius, tiek konkurencinius, tiek ypatingai reguliacinius rinkos reikalavimus, kurie skirtingose šalyse skiriasi, kultūriniai aiški ir pagal tai dėliojiesi“ (Mantas)

„Vienas iš svarbiausių veiksnių kažką darant tai yra analizė, šiuo atveju analizė į kokią rinką eini, koks tas rinkos pajėgumas, kad ir bendras vidaus produktas, galbūt gyventojų skaičius, ar tai industrinė šalis, kokia toje šalyje apskritai vyrauja perkamoji galia, šita analizė labai svarbu, kas jau yra toje šalyje, kokie konkurentai, kaip jiems sekasi, kaip jie išsivystę, ar čia bus pakankamai vietos mums, ar ten jau nėra ką veikt, ar kaip tik yra daug ką veikt, tai va turbūt tokie svarbiausi rinkos veiksniai“ (Vytis)

„Kitas faktorius, tai planavimas, tai pats rinkos tyrimas, integracija, vertės kūrimas“ (Rokas)

„Darom rinkos analizės ir vertiname rinkų ekonomines situacijas. Žinant kokia yra rinka, kokia ekonomika, tu gali nusimatyti, kiek tau reikės žmonių nusišamdyti, kad galėtum tikėtis pardavimo, pelno“ (Jonas)

Trečioji veiksnių grupė yra klientų pažinimas, tam, kad galėtum numatyti kiek reikės darbuotojų tam klientų kiekiui aptarnauti:

„Tai klientų pažinimas, problemos sprendimas“ (Rokas)

„Labai svarbu numatyti klientų skaičių, kad galėtum žinoti ar sugebi aptarnauti tą klientų kiekį, pvz. vadybininkas irgi negali tūkstančio klientų vienas aptarnauti, ieškais jis taip pat turi turėti kritinę masę klientų, pvz. 20-30 klientų, kuriuos jis sugeba aptarnauti ir spręsti tų klientų

problemas, o jeigu jam užkrausi 100, tai greičiausiai prarasim ir tuos klientus ir tą vadybininką, nes visi bus nelaimingi, tai va čia yra tokie kritiniai dalykai, nulemiantys kiekius ir strategiją, kurią mes įgyvendinam“ (Erikas)

Ketvirtoji veiksmų grupė, kurią įvardino žmonės, t.y. darbuotojai, be kurių, anot tyrimo dalyvių, nebus rezultatų ir pelno:

„Tai žmonės, tai kultūriniai skirtumai, jų motyvacija, lūkesčiai, čia tai kas apie darbuotojus“ (Rokas)

„Jeigu nauja rinka tai visada yra žmonės, kuo greičiau pasamdyti kuo daugiau žmonių, tam, kad nes pas mus yra absoliuti tiesinė priklausomybė nuo žmonių kiekio ir rezultato. Šiuo metu per visus pelno centrus, kuriuose esu dirbęs visada buvo tas pats, turi komandą, darai rezultatus, neturi - nedarai rezultatų, augini komandą, rezultatas auga, komanda stagnuoja, rezultatas taip pat stagnuoja, tai visada pagrindiniai dalykai buvo komanda, komandos dydis, komandos motyvacija, komandos žinios“ (Domas)

Penktoji veiksmų grupė – tai produktas:

„Aišku labai svarbu produktas, kad jis atitiktų mūsų klientus, esu išgyvenęs kelis kartus spartų šuolį į viršų, pvz kai mes turėjom gerą produktą ir jis buvo pigesnis už konkurentą ir jis veikė geriau nei konkurentų pigios alternatyvos, mes tada labai šovėm į viršų“ (Rokas)

„Norint turėti sėkmę ilgą laiką, turi turėti verslą ne iš vienos nišos, bet iš daugelio nišų, nes gali būti, kad koks nors vienas produktas nustos būti paklausus, arba įsisotins ta rinka ir nebepirks daugiau tų produktų, todėl turi pasiūlyti alternatyvius produktus, kitam ratui klientų. Mūsų strategija bendrai yra tokia, kad mes plečiam produktų porfelį, kad patenkintume kuo platesnį klientų ratą, kad nepriklausytume nuo vieno didelio kliento, ir ši strategija jau 20 m. sėkmingai veikia“ (Erikas)

„Tai ko gero pats pagrindinis iš visų kritinių sėkmės veiksmų yra produktas, kad tu galėtum jį parduoti. Visa laimė, kad pas mus produktas geras, taip mes gal vėluojam su rinka pateikti naujus produktus išsileist, bet bendrai mūsų turimas tas forfolijus jis yra geras, tam, kad mes toje rinkoje bent laikytumėmės ir kai išleidžiame naujus produktus, tikėtina, kad išsiplėsime vėl. Aš dabar labai tikiu, labai tikiu svyšų rinka, labai tikiu enterpraiz rinka. Svyšais tikiu, kad mes jau pajusime antroje metų pusėje teigiamus rezultatus, o su enterpraizu kitais metais pradėsime, aš 2026 m. tikiuosi dvigubo rezultato nei šiemet“ (Domas)

Apibendrinant išskirtų veiksmų grupes, matome, kad tyrimo dalyviai įvardina daug veiksmų, kurie yra svarbūs plečiantis į tarptautines rinkas. Siekiant išsiaiškinti ar visi šie veiksniai lemia įmonės sėkmę tarptautinėje rinkoje, tyrimo dalyvių buvo prašoma įvardinti, kokie kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra pagrindiniai ir vis dėl to daro didžiausią įtaką įmonės sėkmei naujoje tarptautinėje rinkoje. Šiuo aspektu, tyrimo dalyvių nuomonė išsiskyrė. Vienas tyrimo dalyvis teigia, kad kritinis veiksnys yra rinkos pažinimas: *„pagrindinis kritinis veiksnys, čia būtų rinkos pažinimas (Petras),*

kitas nurodo, kad kritinis veiksnys yra rizikos diversifikavimas: „kritinis dalykas – nebūti priklausomu nuo kažko vieno, kaip aš vadinu, tai yra išskaidyta rizika, tai yra diversifikuota rizika“ (Erikas), trečias dalyvis teigia, kad svarbu distribuciniai kanalai: „stiprių ryšių sukūrimas su pagrindiniais žaidėjais rinkose, šitame biznyje svarbiausia yra sudaryti distribucinius kanalus“ (Jonas), ketvirtas nurodo, kad sėkmę atneša infrastruktūra: „infrastruktūra tai yra tai kas ateina iš mūsų pusės, t.y. pasirinkimas vietos, pasirinkimas pačių logistikos įmonių, pasirinkimas bankų, kurie gal būt suteiks kreditą, infrastruktūrą aš laikau mūsų krepšelį, kurį mes atsinešame į tam tikrą rinką“ (Rokas), penktas teigia, kad kritinis sėkmės veiksnys yra produkto sertifikatai: „svarbu namų darbai, žinant savo sritį, tai tikrai daug lengviau žinoti kokių sertifikatų tau reikia plečiantis į tam tikrą rinką ir šalį, nes tų šalių yra tikrai daug. Taigi sertifikavimai labai svarbu“ (Simas). Trys tyrimo dalyviai, kaip svarbų kritinį sėkmės veiksnį plečiantis į naujas tarptautines rinkas įvardina išankstinį planavimą, t.y. visos strategijos sudėliojimą:

„Tai čia tikriausiai būtų atspirties taškas nuo ko tu pradedi kiekvienoje šalyje ir regione, atlikus analizę, tau reikia žinoti nuo ko pradėsi, tai vienoje šalyje gali veikti tai, kad tau reikia surasti vietinį partnerį, kuris išmano rinką, niuansus tos rinkos ir per jį pradėti plėtrą, kitose šalyse atvirkščiai tu pradedi ne nuo partnerio, o pasamdai žmogų ir padedi tašką, ar įsteigi įmonę ar pasamdai vietinį komandos narį, kuris padeda analizuoti, eiti gilyn, sakyčiau čia kaip partnerystės užmezgimas, tai yra nuo ko tu pradėsi toje šalyje, t.y. nuo įmonės, nuo partnerio, o kitoje šalyje nuo kolegos suradimo, svarbu turėti į ką atsispirti, tai sėkmės plėtrai taškas, kas daro didžiausią įtaką“ (Mantas)

„Labai svarbu planavimas, tai vėl gi turi žinoti, ne tik kur eini, bet ir ko sieksi, kaip sieksi ir kada turi pasiekti ir aišku pats įdirbis, man asmeniškai tai svarbiausia yra įdirbis, kai įdedi daug pastangų ir tokiu būdu pasieki sėkmę“ (Vytis)

„Aišku strategijos susidėliojimas, manau yra svarbiausias ir pirminis žingsnis, kad galėtum atidaryti tas rinkas, nusimatymas, kokiais kanalais pardavinėsi, kiek žmonių nusisamdysi, kiek klientų tikiesi pasiekti ir kiek tikiesi pagal vidurkius parduoti“ (Jonas)

6 lentelėje pateiktas tyrimo dalyvių išskirtų kritinių sėkmės veiksmų technologinei įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas įvertinimas.

6 lentelė. Tyrimo dalyvių išskirtų kritinių sėkmės veiksmų technologinei įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas įvertinimas

| Kategorija | Subkategorija | Tyrimo duomenys | Įvertinimas |
|------------|-----------------------------------|---|--------------------------|
| | Rinkos analizė (rinkos pažinimas) | „Pagrindinis kritinis veiksnys, čia būtų rinkos pažinimas (Petras) Tai yra rinkos analizė, kuri apima gylį rinkos ir potencialą, iššūkius, sakykim SWOT analizę, tiek teisinius, tiek konkurencinius, tiek ypatingai reguliacinius rinkos reikalavimus, kurie skirtingose šalyse skiriasi, kultūriniai aišku ir pagal tai dėliojiesi“ (Mantas) | Kritinis sėkmės veiksnys |

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|--------------------------|
| Kritiniai sėkmės veiksniai | Rizikos diversifikavimas (procesų pažinimas) | „Kritinis dalykas – nebūti priklausomu nuo kažko vieno, kaip aš vadinu, tai yra išskaidyta rizika, tai yra diversifikuota rizika“ (Erikas) | Kritinis sėkmės veiksnys |
| | Stiprūs ryšiai su klientais (klientų pažinimas) | „Stiprių ryšių sukūrimas su pagrindiniais žaidėjais rinkose, šitame biznyje svarbiausia yra sudaryti distribucinius kanalus“ (Jonas) | Kritinis sėkmės veiksnys |
| | Infrastruktūra (procesų pažinimas) | „Infrastruktūra tai yra tai kas ateina iš mūsų pusės, t.y. pasirinkimas vietos, pasirinkimas pačių logistikos įmonių, pasirinkimas bankų, kurie gal būt suteiks kreditą, infrastruktūrą aš laikau mūsų krepšelį, kurį mes atsinešame į tam tikrą rinką“ (Rokas). | Kritinis sėkmės veiksnys |
| | Produktai ir jų sertifikatai (rinkos pažinimas) | „Svarbu namų darbai, žinant savo sritį, tai tikrai daug lengviau žinoti kokių sertifikatų tau reikia plečiantis į tam tikrą rinką ir šalį, nes tų šalių yra tikrai daug. Taigi sertifikavimai labai svarbu“ (Simas) „Aišku labai svarbu produktas, kad jis atitiktų mūsų klientus, esu išgyvenęs kelis kartus spartų šuolį į viršų, pvz kai mes turėjom gerą produktą ir jis buvo pigesnis už konkurentą ir jis veikė geriau nei konkurentų pigios alternatyvos, mes tada labai šovėm į viršų“ (Rokas) | Kritinis sėkmės veiksnys |
| | Išankstinis planavimas (procesų pažinimas) | „Labai svarbu planavimas, tai vėl gi turi žinoti, ne tik kur eini, bet ir ko sieksi, kaip sieksi ir kada turi pasiekti ir aišku pats įdirbis, man asmeniškai tai svarbiausia yra įdirbis“ (Vytis) | Kritinis sėkmės veiksnys |

Dauguma tyrimo dalyvių išskyrė kritinės sėkmės veiksnių, kurie nėra minimi teorinėje literatūroje, priskiriami įmonės procesų pažinimo sričiai. Bendrai įmonės procesų pažinimas - tai įmonės vidinės taisyklės bei planas, aiškus visoms suinteresuotoms šalims, kas reiškia, kad visi įmonėje žino savo užduotis ir be laiko gaišimo ar painiavos, neperžengiant nustatytų įmonės veiklos ribų, gali atlikti jiems priskirtus darbus ir pasiekti bendrus įmonės tikslus:

„Atėjus į pačią įmonę būni supažindinamas su pačia įmone, kaip ji veikia, ne tik tai ko iš tavęs tai įmonei reikia, bet ir kaip tu veiksi kaip įmonės dalis, gal būt kokioje aplinkoje tu veiksi ir kokius įrankius tu turėsi naudotis, tai labai yra svarbu, tam kad taptum įmonės dalimi, tu turi įsilieti į įmonės standartus ir naudoti įmonės esamus įrankius“ (Vytis)

„Procesų pažinimas yra vienareikšmiškai svarbu ir elementarių vidinių taisyklių nustatymas, iš kokių ribų neturi išeiti įmonės darbuotojai“ (Jonas)

„Čia labai paprastas dalykas, nu kaip pvz. tarkim pardavėjas, vadybininkas, jeigu jis nežino normaliai kaip per suportą (per pagalbą) bendrauti, jis gali naują klientą tiesiog sudeginti, paėmęs jį su nerealiu produktu, su geru apraštu, su gera kainodara, su gera strategija, klientas atmes produktą, nes sakys, žinai neveikia jis. Tai va labai svarbu, kad tą procesą pažintų, suprastų kiekvienas žmogus, žinotų kur kreiptis kokių klausimu, tam, kad galėtų užtikrinti, kad klientai būtų patenkinti mumis, mūsų preke. Čia klientų pasitenkinimas ko gero yra pagrindinis kritinis sėkmės veiksnys tam, kad užtikrintumėme sėkmę naujose rinkose“ (Domas)

Svarbu suprasti tai, kad visi įmonės procesai tarpusavyje susiję, jei pakeisime vieną iš dalių, kitos dalys vienaip ar kitaip bus taip pat paveiktos:

„Pvz., pardavimai, pagalba ir gamyba, atskiri padaliniai, kurie veikia pagal savo taisykles ir pvz., jeigu darbas tarp tų padalinių yra nesukordinuotas ir pvz., pardavimai negauna pagalbos iš techninių inžinierių arba gauna broką iš gamybos produkto, tai visas procesas būna feikas. Pardavėjas gali parduoti pirmą kartą klientui, bet daugiau nebeparduos, nes norint pakartoti pardavimus klientui turi būti kokybė, garantijos, servisas iš bet kokio ofiso. Visa šita struktūra turi vykti pagal nustatytas normas, taisykles ir terminus, kiekvienas problemos sprendimas turi terminus. Aišku svarbu tam tikri dalykai tokie kaip mokymai, kompetencijos kėlimas kiekvieno iš nario, įsiliejimas į organizaciją, pvz., naujas žmogus gali nežinoti kai kurių dalykų ir gali padaryti daug klaidų ir sugriauti sėkmės formulę. Jei žmogus, kuris nesilaiko taisyklių, strategijos, elgesio nustatytų rėmų gali elgtis netinkamai arba neturėti kompetencijos kažkokiai užduočiai atlikti ir taip sugriauti visą grandinę, nuo gamybos iki kliento. Tokiu atveju įmonė patirs žalą arba klientas bus nepatenkintas ir nebegrįš pas tą įmonę. Tai va sėkmė yra tada, kai viskas sudėliota, suvaldytos rizikos, girdimas klientas ir yra grįžtamasis ryšys iš kliento iki gamybos“ (Erikas).

„Jeigu kalbant apie technologinę įmonę, tai kaip greitai galime reaguoti į pasikeitusią situaciją, į reikalavimus, ypač į technologinius sprendimus, ane, kaip reikia sugebėti, kokius technologinius procesus turėti, kad galėtum adaptuotis ir turėti aiškius procesus, kaip planas A nebeveikia, turėti planą B ir C ir taip toliau, nes labai dinamiška rinka yra, ypač technologijų, neturint tam tikrų procesų vietoje, galima strigti kažkur, konkurentai gali būti greitesni, taip užsikirsi sau kelį, neįeisi į rinką“ (Mantas)

Taigi, įmonės procesų pažinimas yra neišvengiamas ir kaip tyrimas parodė, vienas iš pagrindinių veiksnių plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Bendrai įmonės procesų pažinimas, einant į naujas tarptautines rinkas, apima kelių pagrindinių verslo komponentų analizę ir transformavimą. Tai strategijos planavimas (strateginių tikslų nustatymas) ir nenumatytų aplinkybių valdymas (įmonės rizikos valdymo plano parengimas ir alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes). Siekiant nustatyti, kurie iš šių komponentų yra kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas, tyrimo dalyvių buvo prašoma juos įvertinti nuo 1 iki 5, kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu. Strateginių tikslų nustatymą kaip labai svarbų veiksniį įvertino net septyni tyrimo dalyviai: „*aš įvardinu tai įmonės turima strategija ir kaip ji gerai pritaikyta yra rinkai, ir kaip jinai yra orientuota į trumpalaikį rezultatą ar ilgalaikį, taigi jei trumpai, tai yra turima strategija“ (Rokas), vienas tyrimo dalyvis teigia, kad strateginių tikslų nustatymas yra svarbus veiksnys, bet ne kritinis. Įmonės rizikos valdymo plano parengimą kaip labai svarbų veiksniį įvertino du tyrimo dalyviai: „žinoma priskirčiau tą patį rizikų valdymo planą, per didelį norą plėstis, galėtume susidėti saugiklius ir ta plėtra būtų valdoma“ (Petras), penki tyrimo dalyviai teigė, kad tai svarbus veiksnys, bet ne kritinis. Alternatyvių metodų taikymą valdant nenumatytas aplinkybes kaip svarbų veiksniį pasirinko keturi tyrimo dalyviai, tačiau kiti tyrimo dalyviai, nemano, kad šis veiksnys yra svarbus einant naujas tarptautines rinkas.*

Įmonės veiklos sritys - procesų pažinimo ir ją lydinčių veiksnių įvertinimas, pateiktas 7

lentelėje.

7 lentelė. Įmonės procesų pažinimo veiksmų įvertinimas

| Kategorija | Subkategorija | Tyrimo duomenys | Įvertinimas |
|---------------------------------|---|---|----------------------------------|
| Įmonės procesų pažinimas | strateginių tikslų nustatymas | „aš įvardinu tai įmonės turima strategija ir kaip ji gerai pritaikyta yra rinkai, ir kaip jinai yra orientuota į trumpalaikį rezultatą ar ilgalaikį, taigi jei trumpai, tai yra turima strategija, vertinu kaip labai svarbų veiksnį“ (Rokas) | Kritinis sėkmės veiksnys |
| | įmonės rizikos valdymo plano parengimas | „priskirčiau tą patį rizikų valdymo planą, kaip labai svarbų veiksnį“ (Petras) Įmonės rizikos valdymo plano parengimą vertinčiau keturiais“ (Vytis, Jonas) | Sėkmės veiksnys, bet ne kritinis |
| | alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes | „alternatyvių metodų taikymą valdant nenumatytas aplinkybes vertinčiau trimis“ (Vytis, Rokas) | Veiksnys |

Apibendrinant 7 lentelės duomenis, galima teigti, kad strateginių tikslų nustatymas technologinio pobūdžio įmonėms yra kritinis sėkmės veiksnys plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

Nemaža dalis tyrimo dalyvių išskirtų kritinės sėkmės veiksmų, kurie neminimi teorinėje literatūroje, priskiriami rinkos pažinimo sričiai. Bendrai rinkos pažinimas be anksčiau išskirtų tyrimo dalyvių veiksmų, dar apima konkurentų pažinimą, šalies ekonomikos, kultūros, perkamosios galios pažinimą, pačios rinkos išmanymą, technologinės pažangos ištyrimą, bendrą šalies investicijų dydžio numatymą:

„Einant į naują rinką pirmiausia mes turime pažinti tos šalies ekonomiką, kultūrą, perkamąją galią, potencialą ir turime suvokti konkurencingumą mūsų atžvilgiu kitų šalių analogiškų prekių ir paslaugų (Erikas)

„Tai čia konkurentų pažinimas, analizė, pačios rinkos išmanymas, galiu pasikartot, perkamoji galia ar industrijos veikiančios šioje šalyje, tai turbūt šitie momentai“ (Vytis)

„Šalies technologinė pažanga, investicijų dydis šiuo atveju į daiktų internetą, bendras šalies investicijų dydis, tarkim kaip valstybės ir įvykdytų projektų kiekis susijęs su technologijų plėtra, tai ar telekomunikacijos, ar technologiniai sprendimai B2B sektoriuje, tiesiog jau įvykdytų projektų kiekis šalyje“ (Rokas)

Kaip nurodo tyrimo dalyviai, rinkos pažinimas yra labai svarbus, nes vieni technologiniai sprendimai gali veikti vienoje šalyje tačiau visiškai neveikti kitoje šalyje:

„Pvz. kai kuriose šalyse, kaip Afrikoje, labai sėkmingai veikia ir generuoja šimtamilijonines apyvartas įmonės kurios teikia „energy on demand“ produktus, kas pvz. Europos šalyse ar vakarų šalyse iš viso neaktualu. Ir atvirkščiai, kai kurie „B2B“ produktai ir technologiniai sprendimai Vakarų šalyse sėkmingai taikomi versle, bet Afrikoje ar Azijoje nėra rinkos, nes kitokia infrastruktūra arba išsivystymo lygis, dar toms technologijoms nepribrendusi rinka. Todėl svarbu pažinti rinką“ (Mantas)

„Rinkodara vienareikšmiškai svarbu, tiek marketinginius klausimus sprendžiant, tiek darbuotojų poreikį aiškinantis, tiek kita, nes viena šalis yra skirtingai technologiškai išsivysčiusi ir toje šalyje yra skirtingi technologiniai poreikiai. Pvz. kas veikia Vokietijoje, nebūtinai veiks Kambodžoje. Tai gi reikia suprasti rinkos dalyvių poreikius ir esminius faktorius, kodėl jie pasirenka vienus ar kitus technologinius sprendimus, kuriuos naudoja“ (Jonas)

Arba gali skirtis klientų lūkesčiai tiek produkto kokybei, tiek produkto kainai:

„Pvz. kokia nors Indija ar Amerika, vien kainų skirtumas yra didžiulis, arba pvz. paimkim Australiją ir Indiją, tai Australija ir Amerika bus panašių lūkesčių, o Indija bus visai kitokių lūkesčių tiek kokybei, tiek kainai, tiek gal būt funkcionalumui tų pačių daiktų, nes gal būt pvz. kultūrinis požiūris toks, kad minimali prekė ar paslauga, tenkinanti jų poreikius, kai tuo tarpu Australijoje ar Amerikoje žmonės tikisi kur kas aukštesnės kokybės ir funkcionalumo, ir potencialo galimybių tam produktui palyginus su Indijos. Ir kaina gali skirtis tris kartus ar keturis kartus to pačio produkto. Tai nepažindanamas tokių dalykų gali suklysti, į vieną rinką ateisi su prastu produktu ir tavęs nepriims, o su kitu ateisi labai brangiu produktu, bet jie iš tavęs to nepageidauja, pvz. Indija gali sakyti mums nereikia tokių labai gerų daiktų, nes jie bus neįgalūs nupirkti tą produktą. Gal vienas kitas milijonierius nusipirks, bet masinė produkto prekyba negalima. Ir pardavimų nėra ir sėkmės nėra“ (Erikas)

Taip pat tyrimo dalyviai akcentuoja, kad norint identifikuoti į kurias rinkas žengti, o į kurias visai neverta eiti, būtina įsigilinti į tai, kurioms įmonėms technologijos atneš naudą: *„vertėtų įsigilinti, ar tos tavo technologijos neša naudą ir kam neša, ar tai paprastam žmogui, ar tai įmonėms, ar valstybiniam sektoriui, pagal tai identifikuoti į kurias rinkas žengti ir kaip žengti“ (Mantas).*

Nors visi tyrimo dalyviai teigia, kad rinkos pažinimas plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra svarbus veiksnys, tačiau vienas tyrimo dalyvis nurodo, kad jų įmonėje rinkotyra silpna sritis: *„pas mus tokio dalyko kaip rinkotyros įmonėje beveik nėra, tai yra labai arti neegzistavimo. Tai yra rinkotyra kiek tu pats pasidomėjai arba kolegos, jeigu tu pats nepasidomėjai, šita dalis pas mus yra stipriai neišnaudota ir neįdarbinta“ (Domas)* ir kad jie tarptautinę rinką pažįsta per tiesioginių konkurentų apyvartas: *„mes rinką pažįstam per tiesioginius konkurentus, žiūrim į jų apyvartą, daugiau mažiau žiūrim, kiek ten jie pagal savo ataskaitas daro Amerikoje, Europoje ar kažkur ir daugiau mažiau paskaičiuojame, primetame, pvz. Europoje šiuo metu yra apie 300 mln., tai vadinasi mes turim 30 proc. rinkos jau paėmę ir augt iš to pačio yra labai sunku, jei tu rinkos paimi beveik pusę, tai mums būtinai reikia naujų produktų ir naujų nišų, kad galėtume tą augimą toki sėkmingą kuris buvo ligi šiol pratęst“ (Domas)*

Bendrai rinkos pažinimas, einant į naujas tarptautines rinkas, apima kelių pagrindinių verslo komponentų analizę. Tai užsienio rinkodaros aplinkos supratimas, nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas ir produkto valdymas (užsienio rinkų pageidaujamų produktų pažinimas ir patrauklaus dizaino produkto

sukūrimas). Siekiant nustatyti, kurie iš šių komponentų yra kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas, tyrimo dalyvių buvo prašome juos įvertinti nuo 1 iki 5, kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu. Veiksny - užsienio rinkodaros aplinkos supratimas, daugumos tyrimo dalyvių (šeši tyrimo dalyviai) įvertintas kaip labai svarbus, kitinis veiksnys, du tyrimo dalyviai teigė, kad jiems šis veiksnys nei svarbus, nei nesvarbus. Veiksny - nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas, anot pusės tyrimo dalyvių yra svarbus veiksnys, bet nekritis, kita pusė tyrimo dalyvių mano, kad tai nėra svarbus veiksnys plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Veiksny - užsienio rinkų pageidaujamų produktų pažinimas, daugumos tyrimo dalyvių nuomone yra labai svarbus, kritis sėkmės veiksnys einat į kitas rinkas. Vienas tyrimo dalyvis teigia, kad gamybiniai įmonei tai pats svarbiausias veiksnys plečiantis į kitas šalis: „kadangi atstovauju gamybinę pusę, tai manyčiau, kad užsienio rinkų pageidaujamų produktų pažinimas būtų ko gero pats svarbiausias, kad tu suprastum ar toje rinkoje tavo produktai gali būti konkurencingi“ (Petras). Tačiau du tyrimo dalyviai mano, kad šis veiksnys nei svarbus, nei nesvarbus. Na ir paskutinis rinkos pažinimo veiksnys - patrauklaus dizaino produkto sukūrimas, anot daugumos tyrimo dalyvių (šeši tyrimo dalyviai) nėra svarbus veiksnys plečiantis į tarptautines rinkas. Įmonės veiklos sritys – rinkos pažinimo ir ją lydinčių veiksmų įvertinimas, pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė. Rinkos pažinimo veiksmų įvertinimas

| Kategorija | Subkategorija | Tyrimo duomenys | Įvertinimas |
|-------------------------|--|---|--------------------------------|
| Rinkos pažinimas | rinkodaros aplinkos supratimas | „užsienio rinkodaros aplinkos supratimą vertinu penkiais“ (Jonas, Simas, Erikas) | Kritis sėkmės veiksnys |
| | nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas | „nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimą vertinčiau keturiais“ (Jonas, Erikas) „nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimą vertinčiau trimis“ (Rokas) | Sėkmės veiksnys, bet ne kritis |
| | pageidaujamų produktų pažinimas | „kadangi atstovauju gamybinę pusę, tai manyčiau, kad užsienio rinkų pageidaujamų produktų pažinimas būtų ko gero pats svarbiausias, kad tu suprastum ar toje rinkoje tavo produktai gali būti konkurencingi, vertinu penkiais“ (Petras) Vertinčiau penkiais (Simas, Vytis) | Kritis sėkmės veiksnys |
| | patrauklaus dizaino produkto sukūrimas | „patrauklaus dizaino produkto sukūrimą vertinčiau trimis“ (Jonas, Rokas, Erikas) „patrauklaus dizaino produkto sukūrimą vertinčiau vienu“ (Simas) „patrauklaus dizaino produkto sukūrimą vertinčiau dviem“ (Petras) | Veiksny |

Apibendrinant 8 lentelės duomenis, galima teigti, kad rinkodaros aplinkos supratimas ir pageidaujamų produktų pažinimas technologinio pobūdžio įmonėms yra kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas

tarptautines rinkas. Nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas yra sėkmės veiksnys, bet ne kritinis, o patrauklaus dizaino produkto sukūrimas yra nei kritinis, nei sėkmės veiksnys.

Stucki (2014) akcentuoja, kad įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas, labai svarbu išnaudoti visą turimą potencialą, t.y. žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Žmogiškieji ištekliai reiškia žmones, kurie dirba organizacijoje ir apima darbuotojus, vadovus, lyderius ir kitus personalo narius. Žmogiškieji ištekliai savo įgūdžiais, žiniomis, kompetencija ir talentais prisideda prie organizacijos sėkmės, finansiniai ištekliai yra organizacijos turimas piniginis turtas. Tai apima kapitalą, investicijas, pinigų srautus, pajamas ir finansavimą. Finansiniai ištekliai yra būtini organizacijos veiklai, augimui ir tvarumui. Tyrimo dalyviai teigia, kad tinkamas žmogiškųjų išteklių ir finansinių išteklių planavimas einant į naujas tarptautines rinkas yra esminis įmonės gebėjimas efektyviai patenkinti tarptautinės rinkos poreikius, priešingu atveju įmonės toje rinkoje laukia nesėkmė:

„Yra du ištekliai, žmogiškieji ir finansiniai štekliai. Kodėl mes dirbam su mažesniais klientais tai yra todėl, kad mes tiesiog galim neaprepti didelių klientų. Mes negalim pagaminti dešimt kartų daugiau, net jeigu ir norėtume. Pas mus yra pastatytos gamyklos, sudėlioti pirkimo komponentų grafikai, niekas staiga negali pasirašyti sutraties ir pasakyti mes patieksime dešimt kartų daugiau kitą mėnesį. Tai yra nesąmonė. Įmonė turi žinoti ką ji gali padaryti ir ko ji negali. Ir jeigu mes gaminam milijoną gaminių tai nereiškia, kad mes galėsime pagaminti 5 milijonus. Tai va pažinimas savo galimybių, žinojimas minimalių ir maksimalių rėmu, dėl to tas užsakymų valdymas ir sistema yra subalansuota taip, kad mes nešokinėtume per mažus arba didelius užsakymus, o turėtume stabilumą ir neišbalansuotume visos šitos sistemos su kažkokio vieno kliento norais ir pageidavimais, kurių mes negalime patenkinti nei gamybiniu nei finansiniu požiūriu. Ir jeigu nauji darbuotojai neįvertina tos rizikos ir priima didelį užsakymą, kurio mes negalime patenkinti, toks sandoris paprastai sužlunga, dėl to, kad niekas staiga nevyksta, viską reikia auginti po truputį, kaupti tai va tai yra pagrindinis kritinis sėkmės veiksnys, kai turi subalansuotą, planuotą augimą. Todėl pažinti žmogiškuosius ir finansinius išteklius einat į kitas rinkas būtina“ (Erikas)
„Darbo rinkos pažinimas, tai yra esamų laisvų darbuotojų rinkoje kiekis ir supratimas mokesčių sistemos įvežant prekes, suprantant bankines sistemas, akreditavimą, sertifikavimo procesus, tai ištekliai būtų darbo rinka, o finansiniai – mokesčiai, bankinė sistema, kreditai, sertifikavimas“ (Rokas)

Analizuojant, tyrimo duomenis pastebėta, kad dauguma tyrimo dalyvių kaip pagrindinį išteklių tarptautinėse rinkose, įvardina žmogiškuosius išteklius, nes anot šių tyrimo dalyvių, nuo darbuotojų priklauso įmonės sėkmė ir pelningumas:

„Svarbu žmogiškųjų išteklių supratimas, kokią turi komandą, tiek turi sėkmės (Petras)
„Žmogiškieji ištekliai, be kurių nieko nebus galima padaryti“ (Mnatas)

„Turim gerus produktus, turim gerus žmones ir turim gerą marketingą, kuris nurodo kaip padaryti produktą, kuris būtų patrauklus klientui, kuris veiktų puikiai ir dar iš jo gerai uždirbtume. Čia yra tokia paslaptis ir mes aišku nuolat ieškome alternatyvų, mes turim stiprią komandą, mes turim stiprius pirkimus, kurie nuolat ieško alternatyvių tiekėjų, pirkėjo ieško kaip įmanoma, tam kad gaminys veiktų puikiai, o savikaina nukristų“ (Domas)

Tikintis sėkmės ir pelningumo tarptautinėse rinkose, anot tyrimo dalyvių labai svarbu nuspręsti ar toje rinkoje dirbs vietiniai žmonės ar žmonės pasamdyti iš Lietuvos:

„Priklauso nuo regiono ir šalies į kurią plečiamės. Pvz., yra šalių, kuriose nieko nebus ir bus durys uždarytos, jei neturėsi vietinio žmogaus, kuris žino pas ką nueiti ir taip toliau, bet pvz. kitose šalyse, tarkim Indijoje, tau tris ar keturis kartus bus lengviau atidaryti duris jei tu esi iš Europos ar Amerikos, tokia kultūra, tiesiog mes esam patrauklesni kaip regionas jiems, pvz. vietiniams yra daug sunkiau prisibelsti, nei pavyzdžiui man Europiečiui, jie negaus atsakymų ir t.t. Tas pats yra ir Arabų Emyratuose, ten tautybė yra labai svarbu iš kur tu esi, tada tau durys lengviau atsidaro, tavo pasas turi galią“ (Mantas)

„Tai labai svarbu įsivertinti ar dirbs vietiniai žmonės toje srityje, ar samdysim žmones iš Lietuvos, bet tada laiko ir kultūros skirtumai labai svarbūs. Imam tą pačią Ameriką, ten labai daug kainuoja geri pardavėjai. Ta pati Turkija nėra taip pat pigi šalis, nors netoli. Vietiniai žmonės duoda tiek savų plusų, tiek ir minusų. Taigi teisiškumas ir teisinė bazė, nes kiekvienoje šalyje skirtingi įdarbinimo procesai, skirtingi atleidimo procesai, kas gali kainuoti labai daug pinigų“ (Simas)

Taigi matome, kad žmogiškieji ištekliai yra labai svarbus veiksnys, nuo kurio priklauso ne tik tai, ar įmonė turės galimybių įsitvirtinti pasirinktoje šalyje, bet ir tai, ar įmonė bus pelninga šioje rinkoje. Keli tyrimo dalyviai, nurodo, kad nepaisant to, jog žmogiškieji ištekliai yra „pats svarbiausias kriterijus tarptautinėje rinkoje“ (Jonas), svarbu yra ir finansiniai ištekliai, ne vien tik dėl valiutų kursų:

„Finansinius išteklius irgi svarbu įsivertinti su kokiomis rinkomis planuojama dirbti, pvz. Angola, čia yra problemų su daugelio šalių valiuta, ypač eurais arba doleriais, pvz. Angoloje įmonės gauna tik du kartus per metus užsienio valiutą, tą turi įsivertinti, nes ten dirbanti įmonė neturės už ką tau sumokėti, nebent tu priimsi jų valiutą, kurios tikriausiai nelabai norėsis. Įsivertinus tokius dalykus ir tie visi valiutų svyravimai, pvz. kai kurios įmonės perka pagal valiutų kursus, tai gali būti, kad jiems suvalgys visą pelną jeigu kursas bus pakilęs ir tau gali sustoti verslas, tai va tuos dalykus labai svarbu įsivertinti ypač einat už Europos ar Amerikos rinkų (Mantas)

Bet ir dėl galimybių įsigyti produktų sertifikatus, kurie kai kuriose šalyse yra itin brangūs:

„Svarbu įsivertinti ir finansines galimybes, nes pvz. Amerikoje sertifikavimas yra labai brangus, nuo 100000 Eur už vieną gaminį, tai reikia įsivertinti ar tai bus pelninga, ar ne, ar patrauklus šitas variantas ar leidžia įmonės piniginei, taip pat svarbu įsivertinti ar mes apžiosime tą gamybą jeigu gausime tikrai didelius orderius, kiek mes galime pagaminti ir pan.“ (Simas)

Bendrai reikalingų išteklių pažinimas, einant į naujas tarptautines rinkas, apima kelių pagrindinių verslo komponentų analizę. Tai žmogiškųjų išteklių valdymas ir finansinių išteklių apribojimai. Siekiant nustatyti, kurie iš šių komponentų yra kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas, tyrimo dalyvių buvo prašoma juos įvertinti nuo 1 iki 5, kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu. Visi tyrimo dalyviai žmogiškųjų išteklių valdymą įvardino kaip labai svarbų, kritinį veiksniį einant į naujas tarptautines rinkas: „*žmogiškieji ištekliai manau yra pats svarbiausias kriterijus, apibrėžiantis tą rinkos supratimą*“ (Jonas), anot tyrimo dalyvių įmonės vadybininkai yra tie žmogiškieji ištekliai, kurie surenka visą svarbią informaciją apie tarptautines rinkas, kurios pagrindu yra sprendžiama, ar eiti, ar neverta eiti į tam rinką rinką. Finansinių išteklių apribojimus kaip labai svarbų veiksniį įvertino keturi tyrimo dalyviai, tačiau du tyrimo dalyviai šį veiksniį įvertino keturiais, dar du tyrimo dalyviai trim ir nurodė, kad finansinių išteklių apribojimai tarptautinėse rinkose nėra dideli: „*tokių kaip finansinių išteklių ribojimai įmanomi tik tokiu atveju jeigu išsiaiškiname, kad tarkim yra poreikis gamybai, bet jis nėra didelis ribojimas, bet iš esmės jei yra potencialas dideliame kiekiui, tai visada gaminsim*“ (Jonas), todėl šis veiksnys nėra kritinis sėkmės veiksnys.

Įmonės veiklos srities – reikalingų išteklių pažinimo ir ją lydinčių veiksnių įvertinimas, pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė. Reikalingų išteklių pažinimo veiksnių įvertinimas

| Kategorija | Subkategorija | Tyrimo duomenys | Įvertinimas |
|-------------------------------|---------------------------------|---|----------------------------------|
| Reikalingų išteklių pažinimas | žmogiškųjų išteklių valdymas | „ <i>žmogiškieji ištekliai manau yra pats svarbiausias kriterijus, apibrėžiantis tą rinkos supratimą, kadangi darome aktyvius pardavimus ir mūsų vadybininkai iš tikrųjų yra tie žmonės, kurie surenka informaciją geriausiai apie rinkos dalyvius</i> “ (Jonas) „ <i>žmogiškųjų išteklių valdymas yra penki</i> “ (Mantas, Domas, Petras, Romas, Simas, Tadas, Vytis) | Kritinis sėkmės veiksnys |
| | finansinių išteklių apribojimai | „ <i>tokių kaip finansinių išteklių ribojimai įmanomi tik tokiu atveju jeigu išsiaiškiname, kad tarkim yra poreikis gamybai, bet jis nėra didelis ribojimas, bet iš esmės jei yra potencialas dideliame kiekiui, tai visada gaminsim, skiriu tris</i> “ (Jonas, Rokas) „ <i>finansinių išteklių apribojimus vertinčiau keturiais</i> “ (Petras, Vytis) | Sėkmės veiksnys, bet ne kritinis |

Apibendrinant 9 lentelės duomenis galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas technologinio pobūdžio įmonėms yra kritinis sėkmės veiksnys plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

Plečiantis į naujas tarptautines rinkas, labai svarbu daryti viską, kad įgytume ir išlaikytume klientus, nes jie, visų pirma, yra kiekvienos įmonės gyvybės šaltinis, be jų nebūtų verslo, antra, jie yra pajamų,

reikalingų išlikimui ir plėtrai, šaltinis. Klientai generuoja pajamas, skleidžia žinią ir pateikia įžvalgią kritiką įmonėms. Jie yra ateities banga įmonėms ir gali pagerinti jų reklaminių kampanijų tikslumą. Tyrimas atskleidė, kad plečiantis į naujas tarptautines rinkas ir siekiant įgyti klientus šiose rinkose, analizuojama įmonė atlieka nemažai „namų darbų“, tokių kaip rinkos vertinimas, perkamosios galios vertinimas, klientų poreikių ir lūkesčių analizė, kliento, jo aplinkos pažinimas:

„Reikia vertinti visą rinką, poreikių, lūkesčių analizę pasidaryti, tos pačios perkamosios galios, rinkos gylio, problemų tos rinkos ir tada jau stengiantis identifikuoti naujas galimybes“ (Mantas)

„Tai būtų supratimas klientų poreikių ir lūkesčių, manau tai būtų pats svarbiausias momentas“ (Petras)

„Kiekvieną klientą mes skirstome į svarbius klientus ir mažiau svarbius, tai reiškia kad pirmas kliento pažinimas tai yra jo potencialas, jo dydis, jo darbuotojų skaičius, finansinis pajėgumas, jo būdimų perkamų gaminių kiekis, kiek jis gali iš mūsų tų gaminių nupirkti ar yra pirkęs. Jeigu darbuotojas nepažįsta to kliento, tai net neturėtų pradėti jokio sandorio darytis, nes pirmas uždavinys, pirmas šūkis, pažinti savo klientą. Jeigu to jo nepažįsti nėra jokių šansų žinoti, kokios jo galimybės ką tu jam gali pasiūlyti. Tai pažinimas kliento čia yra numeris vienas“ (Erikas)

„Kuo geriau pažysti tą savo klientą, tą aplinką kliento, tuo paprasčiau prie jo priėti, žinoti kaip su juo kalbėti, ko iš jo tikėtis. Pvz. vienoje šalyje su klientu tardamasis gausi daug pažadų, o galiausiai nieko nebus, o kitoje šalyje, susidurdamas su kita kultūra iš kliento gavęs kažkokį pažadą, bus 100 proc. išpildytas ir netgi anksčiau negu klientas pažadėjo, tai iš esmės tas žmonių pažinimas toje rinkoje labai labai svarbus“ (Vytis)

Siekiant geriau pažinti bei išlaikyti savo klientus, dažniausiai jam yra skambinama, jis yra lankomas, jam daromos prezentacijos, apie jį renkama informacija, tam, kad visi įmonės darbuotojai žinotų šio kliento poreikius:

„Tai gali būti skambutis, konkurencinis skambutis, prezentacija, bet geriausiai gali išsiaiškinti vizito, komandiruotės metu, pažinti klientą, suprasti jo poreikius“ (Jonas)

„Šitą tyrimą mūsų vadyba padaro skambindama arba lankydamą klientą, užpildydama mūsų klientų kortelę, kad žinotume su koku klientu mes dirbsime, kad ta informacija niekur neprapultų, kad atėjęs kitas žmogus tą informaciją matytų ir žinotų su koku klientu dirba ir kokį užsakymą jis gali užsakyti“ (Erikas)

Be to, tyrimo dalyviai nurodo, kad pažinus savo klientus, daug lengviau ir paprasčiau valdyti riziką, t.y. laiku imtis priemonių ir veiksmų, siekiant sumažinti neigiamas pasekmes:

„Jeigu klientas ima užsakinėti kitokius kiekius nei anksčiau pirkdavo, mes jau matome ir vertiname tai kaip rizikos veiksnį. Arba pvz., klientas perka perka perka ir staiga nustoja pirkti, tai irgi yra veiksnys, įspėjantis apie riziką, kad kažkas vyksta negerai su klientu jeigu jis staiga sumažina užsakymo kiekius. Tai va kliento pažinimas yra svarbu, sakyčiau su klientu reikia gyventi

kartu, rinkti siganlus, stebėti tendencijas ir kiekvieno vadybininko uždavinys yra rūpintis klientu, neprarasti jo“ (Erikas).

Nepaisant to, jog tyrimo dalyviai klientų pažinimą įvardina kaip svarbų veiksnį einant į tarptautines rinkas, jie taip pat nurodo, kad tai padaryti nėra taip lengva ir paprasta, ypač kalbant apie raktinius klientus, nes šiai dienai įmonei trūksta geros strategijos ir stiprios vadybininkų komandos:

„Pastebėjom, kad mūsų komanda yra gan silpna šioje vietoje, vadybininkų komanda yra gan silpna, taip vadybiniu lygiu mes esam silpni, kadangi mes labai pūtėmės, labai augome, aišku aš nesakau, kad neturim gerų vadybininkų, mes jų tikrai turime, bet tuo pačiu kiek mes paaugome, ir kiek mums reikia žmonių, šioje srityje mes nesame paaugę kokybiškai. Mes savo geriausius vadybininkus statome į vadovus ir jiems tada nelieka laiko ties klientais ir jiems dar reikia užauginti kitus vadybininkus, ir taip prarandam daug laiko, ir prarandam tokias galimybes ką galėjome daryti. Tie kritiniai klientai, raktiniai klientai, kur milijonus galėtų nupirkti, mes šiai dienai neturime geros strategijos kaip juos paimti“ (Domas)

Klientų pažinimas, einant į naujas tarptautines rinkas, apima kelių pagrindinių verslo komponentų analizę ir transformavimą. Tai klientų pažinimas (klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas) ir veiksmų numatymą klientų poreikiams patenkinti. Siekiant nustatyti, kurie iš šių komponentų yra kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas, tyrimo dalyvių buvo prašome juos įvertinti nuo 1 iki 5, kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu. Klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas visų tyrimo dalyvių įvertintas kaip labai svarbus veiksnys einant į naujas tarptautines rinkas, nurodant, kad kliento pažinimas, jo poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas labai svarbu ir visos problemos, kurios kyla po to, dažniausiai dėl to, kad klientas nebuvo pažintas iki galo. Veiksmų numatymą klientų poreikiams patenkinti daugiau nei pusė tyrimo dalyvių įvertino kaip labai svarbų veiksnį, nurodant, kad ne tik svarbu išsiaiškinti klientų poreikius ir lūkesčius, bet ir labai svarbu juo patenkinti. Likusieji tyrimo dalyviai veiksmų numatymą klientų poreikiams patenkinti įvertino kaip svarbų veiksnį.

Įmonės veiklos srities - kliento pažinimo ir ją lydinčių veiksmų įvertinimas, pateiktas 10 lentelėje.

10 lentelė. Kliento pažinimo veiksmų įvertinimas

| Kategorija | Subkategorija | Tyrimo duomenys | Įvertinimas |
|-------------------|---|--|--------------------------|
| Kliento pažinimas | klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas | <i>„tai pažinimas kliento čia yra numeris vienas, kiekvienoje vadyboje, kritinis veiksnys ir visos problemos kurios kyla po to jos kyla dėl to, kad tu nepažinai savo kliento iki galo, vertinu penkiais“ (Erikas) „klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimą vertinu penkiais“ (Jonas, Domas, Mantas, Rokas, Simas, Vytis)</i> | Kritinis sėkmės veiksnys |
| | veiksmų numatymą klientų poreikiams | <i>„veiksmų numatymą klientų poreikiams patenkinti vertinčiau penkiais“ (Simas, Rokas, Mantas, Jonas, Erikas) „veiksmų numatymą klientų poreikiams patenkinti vertinu keturiais“</i> | Kritinis sėkmės veiksnys |

| | | | |
|--|------------|------------------------|--|
| | patenkinti | (Vytis, Petras, Domas) | |
|--|------------|------------------------|--|

Apibendrinant 10 lentelės duomenis galima teigti, kad klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas ir veiksmų numatymą klientų poreikiams patenkinti technologinio pobūdžio įmonėms yra kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

Technologijų naujovės verslininkams suteikia ir galimybių, ir iššūkių. Dėl automatizavimo, dirbtinio intelekto (AI) ir mašininio mokymosi (ML) atsiradimo tampa lengviau racionalizuoti verslo procesus, sumažinti išlaidas ir pagerinti efektyvumą. Technologijų inovacijos visada buvo labai paklausios tarp įmonių lyderių, nors jų svarbos šiandieninėje sparčiai besivystančioje verslo aplinkoje negalima per daug pabrėžti, nes dar yra nemažai šalių, kuriose veikiančios įmonės dar nėra pajėgios šių technologijų priimti. Anot daugumos tyrimo dalyvių, analizuojamai įmonei, kaip technologinio pobūdžio įmonei, einat į tarptautines rinkas, svarbu išsiaiškinti ar yra toje šalyje įmonių, kurios pajėgios ir gali suprasti ką tu jiems siūlai ir ar tai gali būti įdiegta toje šalyje:

„Reiktų įsivertinti egzistuojančią infrastruktūrą, kokiomis technologijomis įmonė šiuo metu disponuoja, lyderiauja tose rinkose, t.y. technologiškai pranašumo analizė, kokie įrenginiai komerciškai patrauklesni, reikia sau atsakyti ar yra įmonių, kurios pajėgios ir gali suprasti ką tu jiems siūlai, kad būtų galima įdiegti, tarnauti ir pan. Nes pavyzdžiui kitur, jeigu parduodi aukštas technologijas, jas nevisur ir gali parduoti, nes nebus kas su jomis dirba, nebus specialistų“ (Mantas)

Kiti tyrimo dalyviai nurodo, kad einat į kitas rinkas, svarbu išsiaiškinti kokie techniniai reikalavimai egzistuoja toje šalyje ir ar bus įmanoma toje šalyje pritaikyti siūlomą technologinį produktą:

„Labai svarbu išsiaiškinti techninius reikalavimus toje šalyje, gal mūsų gaminyt tinkamas tik ES rinkai ir visiškai netinkamas Rytams, kur reikalavimai visai kitokie“ (Simas)
„Naujų technologijų adaptacija ir skatinimas jų diegti šalyje ar regione ir ar tą valstybė daro, palaiko, yra suinteresuota gerinti tą technologijų kokybę“ (Rokas)
„Svarbu kaip greitai galima prisitaikyti prie tos rinkos ir pritaikyti produktą“ (Jonas)

Bendrai technologinių naujovių pažinimas, einant į naujas tarptautines rinkas, apima kelių pagrindinių verslo komponentų analizę. Tai technologinių naujovių diegimo galimybės ir technologinių naujovių diegimo trukdžiai. Siekiant nustatyti, kurie iš šių komponentų yra kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas, tyrimo dalyvių buvo prašome juos įvertinti nuo 1 iki 5, kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu. Technologinių naujovių diegimo galimybes kaip svarbų veiksnį įvardino trys tyrimo dalyviai, kaip svarbų veiksnį įvardino vienas tyrimo dalyvis ir keturi tyrimo dalyviai nurodė, kad šis

veiksnyms nesvarbus plečiantis į naujastarptautines rinkas. Technologinių naujovių diegimo trukdžius kaip svarbų veiksnių įvertino du tyrimo dalyviai, keturi tyrimo dalyviai teigė, kad šis veiksnys nei svarbus, nei nesvarbus ir vienas tyrimo dalyvis nurodė, kad šis veiksnys nesvarbus einant į naujas tarptautines rinkas. Įmonės veiklos sritys – technologinių naujovių pažinimo ir ją lydinčių veiksnių įvertinimas, pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė. Technologinių naujovių pažinimo veiksnių įvertinimas

| Kategorija | Subkategorija | Tyrimo duomenys | Įvertinimas |
|----------------------------------|--|---|-------------|
| Technologinių naujovių pažinimas | technologinių naujovių diegimo galimybės | „technologinių naujovių diegimo galimybes vertinčiau penkiais“ (Vytis, Erikas) „technologinių naujovių diegimo galimybes vertinčiau keturiais“ (Petras) „technologinių naujovių diegimo galimybes vertinčiau trimis“ (Domas, Simas) „technologinių naujovių diegimo galimybes vertinu dviem“ (Jonas) | Veiksnyms |
| | technologinių naujovių diegimo trukdžiai | „technologinių naujovių diegimo trukdžius vertinčiau penkiais“ (Erikas, Mantas) „technologinių naujovių diegimo trukdžius vertinu keturiais“ (Vytis) „technologinių naujovių diegimo trukdžius vertinu trim“ (Domas, Petras, Simas) „technologinių naujovių diegimo trukdžius vertinčiau dviem“ (Jonas, Rokas) | Veiksnyms |

Apibendrinant 11 lentelės duomenis galima teigti, kad technologinių naujovių diegimo galimybės ir technologinių naujovių diegimo trukdžiai technologinio pobūdžio įmonėms nėra kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

Plečiantis į tarptautines rinkas labai svarbu ne tik numatyti kritinius sėkmės veiksnius, kurie užtikrintų įmonei sėkmę kitose rinkose, bet ir juos pasiekti. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, kurie iš veiksnių yra sunkiausiai pasiekiami užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Tyrimo dalyvių nuomonė šiuo klausimu išsiskyrė. Trys tyrimo dalyviai teigia, kad sunkiausiai pasiekiamas veiksnys – užsienio rinkodaros aplinkos supratimas, nes tam, kad susidarytum tikrą vaizdą, reikia daug laiko, tinkamų įrankių ir patyrusio vadybininko, kuris sugebėtų suprasti tos rinkos poreikius:

„Rinkos pažinimas, nes tai užtrunka laiko nemažai, reikia turėti tinkamus įrankius, kad susidarytum tą tikrą vaizdą, tai yra turėti tinkamus išteklius, pinigus, žmones, reikia tikrai gero pardavimo vadybininko, kad jisai tiksliai suprastų tos rinkos poreikius, tai neturint žemiausios grandies žmogaus, tai yra šiuo atveju pardavimo vadybininko, adekvataus supratimo, sugebėjimo gauti informacijos, praktiškai yra neįmanoma judėti į priekį“ (Jonas)

„Tai tas užsienio rinkodaros aplinkos supratimas nebūnant toje rinkoje, bandant įeiti į tą rinką, tai yra vienas iš sudėtingesnių dalykų ir manau svarbiausių dalykų“ (Vytis)

„Rinkos pažinimas, nes kai pažysti rinką, daug lengviau priimti kitus sprendimus, kiek tau pinigų reikės, kiek žmogiškųjų išteklių reikės ar tų pačių technologijų ar reikia, ar nebereikia, todėl reikia daryti rinkos analizę visais kampais (Simas)

Trys tyrimo dalyviai nurodo, kad sunkiausiai pasiekiami veiksniai yra technologinių naujovių diegimo galimybės ir jų trukdžiai, nes bendrai sunku įvertinti technologijų būklę ir technologinius reikalvumus nebūnant toje šalyje:

„Sunkiausiai mums pasiekiami technologinių naujovių diegimo galimybės ir technologinių naujovių diegimo trukdžiai“ (Domas)

„Manau, kad technologinės kliūtys, nes įvertinti esamą infrastruktūrą arba jos būklę yra labai sunku, ištikrųjų yra sudėtinga, nes ji gal ir yra, bet neaišku kokiam stovyje“ (Mantas)

„Taip pat technologinių reikalavimų, nes kartais partneriai gali sumeluoti pridėdami tai, kas gal būt tikrai nėra reikalinga, nes kartais klientus gali dominti ir neaukščiausios technologijos, super gaminiai. Tai va šią analizę sunkiausia iš šalies pasidaryt“ (Simas)

Keturi tyrimo dalyviai teigia, kad sunkiausiai pasiekiamas veiksnys – žmogiškųjų išteklių valdymas, nes šalyse skiriasi žmonių mentalitetas, ambicijos, įgūdžiai, bendras supratimas apie procesus, be to, kai kuriose šalyse egzistuoja korupcija:

„Žmogiškųjų išteklių valdymas, nes skirtingi mentalitetai, įgūdžiai ir bendras supratimas apie procesus gali labai trikdyti įmonės augimą, plėtimąsi į tarptautines rinkas, dar gali skirtis žmonių ambicijos, kurios ateina iš vakarų ir eina į rytus ir tas gali labai įtakoti situaciją“ (Rokas)

„Žmonių problema yra daugelyje šalių, ypatingai technologinių kompanijų ir mes susiduriame su ja gan stipriai“ (Petras)

„Kitas dalykas, korupcija, čia ypatingai Afrika ir Azija, korupcija kiša koją ir tu to negali įsivertinti, kol tu ten neįlendi giliau, atrodo lyg ir viskas gerai, bet po to išlenda tam tikri niuansai“ (Mantas)

„Manau, kad žmogiškųjų išteklių valdymas, nes gerą gaminį sukurti galima, jeigu turi gerus žmones. Be to suburti komandą, kuri galvotų apie klientus yra labai sunku“ (Erikas)

Vienas tyrimo dalyvis teigia, kad sunkiausiai pasiekiamas veiksnys užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra naujų klientų suradimas, pritraukimas ir išlaikymas, anot tyrimo dalyvių, nebus klientų, nebus verslo:

„Pats sunkiausias dalykas yra naujų klientų suradimas ir pritraukimas į kompaniją, ir išlaikymas. Nėra klientų nėra verslo, čia yra pagrindinis dalykas, produktą sukurti tai yra sprendžiami dalykai, sunkiausiai yra būtent didinti klientų skaičių, kad tavim pasitiktų vis didesnis ratas ir kad būtų vis daugiau klientų, kurie tavimi būtų patenkinti. Visas pasaulis stovi ant to, kad klientas ateina ir perka, jeigu nebūtų vartojimo nebūtų nei gamybos, nei evoliucijos, nei sprendimų, gali

spręsti kiek nori, jeigu klientai neperka, arba pabėgo iš tavęs, negrįžo. Kritinis veiksnys yra mūsų klientai, nėra klientų nėra verslo“ (Erikas)

12 lentelėje pateiktas sunkiausiai pasiekiamų kritinių sėkmės veiksnių technologinei įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas įvertinimas.

12 lentelė. Sunkiausiai pasiekiamų kritinių sėkmės veiksnių technologinei įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas įvertinimas

| Kategorija | Subkategorija | Tyrimo duomenys | Įvertinimas |
|--|--|--|--------------------------|
| Sunkiausiai pasiekiami kritiniai sėkmės veiksniai | užsienio rinkodaros aplinkos supratimas | <i>„Rinkos pažinimas, nes kai pažysti rinką, daug lengviau priimti kitus sprendimus, kiek tau pinigų reikės, kiek žmoniškųjų išteklių reikės ar tu pačių technologijų ar reikia, ar nebereikia, todėl reikia daryti rinkos analizę visais kampais (Simas)</i> | Kritinis sėkmės veiksnys |
| | technologinių naujovių diegimo galimybės ir jų trukdžiai | <i>„Sunkiausiai mums pasiekiami technologinių naujovių diegimo galimybės ir technologinių naujovių diegimo trukdžiai“ (Domas)</i> | Veiksnys |
| | žmoniškųjų išteklių valdymas | <i>„Žmoniškųjų išteklių valdymas, nes skirtingi mentalitetai, įgūdžiai ir bendras supratimas apie procesus gali labai trikdyti įmonės augimą, plėtimąsi į tarptautines rinkas“ (Rokas)</i> | Kritinis sėkmės veiksnys |
| | naujų klientų suradimas, pritraukimas ir išlaikymas | <i>„Visas pasaulis stovi ant to, kad klientas ateina ir perka, jeigu nebūtų vartojimo nebūtų nei gamybos, nei evoliucijos, nei sprendimų, gali spręsti kiek nori, jeigu klientai neperka, arba pabėgo iš tavęs, negrįžo. Kritinis veiksnys yra mūsų klientai, nėra klientų nėra verslo“ (Erikas)</i> | Kritinis sėkmės veiksnys |

Verslo sprendimas žengti į tarptautines rinkas dažnai yra sudėtingas, kai prieš priimant sprendimą reikia išanalizuoti ir pasverti kelis potencialiai teigiamus ir neigiamus veiksnius. Plėtrą į tarptautines rinkas apsunkina ir tai, kad tie veiksniai skirtingose rinkose skiriasi, t.y. vienos rinkose vieni veiksniai gali užtikrinti sėkmę, kitose rinkose jau kiti. Anot daugumos tyrimo dalyvių (penki tyrimo dalyviai) tarptautinėse rinkose kritiniai sėkmės veiksniai skiriasi, nes vienur gali būti konkurencinė aplinka didesnė ar mažesnė, kitur technologinis išsivystymas didesnis ar mažesnis, dar kitur skirtingas šalies išsivystymo lygis ar sąlygos nepatrauklios ir pan.:

„Manau, kad kritiniai sėkmės veiksniai skiriasi, nes skirtingas šalių išsivystymas kuria arba panašią ekosistemą verslui, arba ne“ (Rokas, Erikas)

„Nevienodi, nes vienur gali būti konkurencinė aplinka didesnė, kitur technologinis išsivystymas didesnis ar mažesnis, trečioje šalyje, gal būt finansinis aspektas yra pinigų, bet nebūtinai patraukliomis sąlygomis. Tai iš esmės ne tie patys veiksniai yra aktualūs, vyrauja skirtingi pagal rinką“ (Mantas)

Tikrai ne tie patys, ir mums tai priklauso labiau nuo etapo, kai pradedi vienas dalykas svarbus, vėliau kitas ir taip toliau“ (Domas)

Kaip nurodo pastarieji tyrimo dalyviai, nors kritiniai sėkmės veiksniai skiriasi pagal rinką, tačiau pasirošimas yra gana panašus:

„Realiai veiksniai visi skiriasi, bet pasirošimas panašus. Manau iš patirties, kad visur reikia atlikti gerai namų darbus, bent jau panašius“ (Mantas)

„Bent jau iš mūsų pusės žiūrint, tai iš esmės tai taip, viskas prasideda nuo vadybininkų ir nuo to kaip jie sugeba analizuoti rinkas ir analizuoti klientus, ir sužinoti iš jų informaciją, tai yra pagrindinis mūsų pardavimo kanalas ir be jo neįmanomas nei technologinis proveržis, nei finansinis proveržis klientų atžvilgiu ar pardavimų atžvilgiu“ (Jonas)

Nepaisant to, jog dauguma tyrimo dalyvių nurodo, kad plečiantis į skirtingas rinkas, skiriasi ir kritiniai sėkmės veiksniai, trys tyrimo dalyviai teigia, kad kritiniai sėkmės veiksniai einant į skirtingas tarptautines rinkas didžiaja dalimi yra vienodi

„Manau, kad didžiaja dalimi taip, išskirtiniai atvejai, kai būna labai skirtingos šalys kultūriškai, ar geopolitinė situacija yra kitokia, bet bendrai tai taip, bendri dėsniai veikia visur“ (Petras)

„Manau, kad taip, vienodi veiksniai“ (Vytis)

„Jo mano manymu, kad taip, apart kai kurias šalis, pvz. elektros stotelės, kurios yra skirtingos Švedijoje, Vokietijoje, nors tapati ES, bet labai skirtingi reikalavimai. Bet bendrai manau tie patys“ (Simas)

Kai verslas nusprendžia peržengti vidaus rinką, kad pasiektų užsienio rinką, atsiranda tarptautinės rinkodaros koncepcija. Tarptautinė rinkodara gali būti apibrėžta kaip produktų ir paslaugų rinkodaros už šalies ribų veiksmas. Tarptautinė rinkodara apima tarptautinės auditorijos kultūros, kalbos, vertybių ir įsitikinimų supratimą bei savo produktų ir paslaugų naudingumą jai. Praktika, skirta įveikti kalbos barjerus, skirtingas kultūrinės normas ir kitus barjerus, atliekama taikant veiksmingas rinkodaros strategijas. Paskutiniu metu interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti į kokius tarptautinės rinkos ypatumus atsižvelgia tyrimo dalyviai kaip pardavimų specialistai, nustatant kritinius sėkmės veiksnius užtikrins technologinės įmonės sėkmę plečiantis į atitinkamas naujas tarptautines rinkas. Tyrimo dalyvių nuomonė šiuo klausimu išsiskyrė.

Du tyrimo dalyviai teigia, kad nustatant kritinius sėkmės veiksnius užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas atsižvelgia į tos šalies technologinį, kultūrinį, finansinį išsivystymą bei į reguliavimo sistemą:

„Technologinis ir finansinis šalies išsivystymas bei kultūriniai aspektai“ (Jonas)

„Tai technologinis išsivystymas šalies ar regiono, pačio produkto ženklo pažinimas, kiek yra toje vietoje ar netgi regione pažystamas ir kokie taikomi draudimai tam regione ar toje šalyje įvežamom prekėm“ (Rokas)

Keli tyrimo dalyviai teigia, kad nustatant kritinius sėkmės veiksnius plečiantis į naujas tarptautines rinkas atsižvelgia į tos rinkos tradicijas, potencialą, koks jis yra šiandien ir koks jis bus ateityje, ar tai auganti, dinamiška rinka, ar ji plečiasi, ypač technologijų srityje:

„Tai tikriausiai koks rinkos yra potencialas šiandien ir koks tas potencialas bus ateity, turi potencialą augti ar gal kaip tik kristi, įvertinti ar šiuo metu ji turi kažką, ar verta, ar gal būt jau neverta žengti ten, ar turim jiems ką pasiūlyti dar, kiek ta rinka yra dinamiška, jeigu dinamiška, tai manau verta tada, nes visą laiką atsiranda naujų galimybių“ (Mantas)

„Augančios rinkos, jų tradicijos svarbu, kaip pvz. Japonija, į ją labai sunku įeiti, nors didelė, milžiniška ta rinka atrodo, bet ten labai sunku. Svarbu padaryti analizę ir rasti rinkų, kurios sparčiai auga, plečiasi technologijų srityje, bet gal neturi tokių didelių apribojimų kaip Japonija“ (Simas)

Dar keli tyrimo dalyviai nurodo, kad nustatant kritinius sėkmės veiksnius, atsižvelgia į tos rinkos BVP, perkamąją galią, konkurentus, demografiją, rinkos dydį:

„Tai vėl gi demografija, šalies perkamoji galia, kažkokios veikiančios industrijos šalyje“ (Vytis)

„Į rinkos dydį, į bendrą vidaus produktą, į rinkose veikiančių konkurentų analizę, tai tokie būtų pagrindiniai“ (Petras)

Vienas tyrimo dalyvis nurodė, kad apskritai šiuo metu įmonė nedirba su sankcionuotomis arba kariaujančiomis šalimis, dėl per didelės rizikos: *„tarptautinėje rinkoje situacija geopolitinė šiandien tokia, kad mes nedirbame su sankcionuotom šalim, tai būtų rizika dirbti su šalimi kas yra po sankcijomis arba kariaujančios šalys, tai tarptautiniu mastu žiūrint yra tam tikras sąrašas šalių, su kuriomis nebedirbame, su Rusija nebedirbam, su Baltarusija nebedirbam, su Sirija nebedirbam, su Iranu nebedirbam, su Korėja niekada nedirbom, tai tos geopolitinės situacijos pasikeitimas performuoja ir mūsų veiklos žemėlapi“ (Erikas)*. Anot pastarojo tyrimo dalyvių, šioms prarastoms rinkoms, įmonė ieško kitų rinkų, paskirsto resursus tarp skirtingų rinkų:

„Mes turime surasti tom prarastom rinkom kitas rinkas, kitus klientus, kad įmonė nenukentėtų, apyvarta nenukentėtų, tai mūsų sėkmė, kad mes dirbame su daug skirtingų rinkų ir atsitikus pvz., kaip dabar atsitiko su Rusija, išėjus iš tos Rusijos rinkos mes nieko nepraradom, mes paaugom kitoje rinkoje, dėl ko mes tiesiog pardavėme tuos produktus, kuriuos kažkada pardavinėjom šitose rinkose Baltarusijos ir Rusijos, ten Indonezijoje arba Amerikoje, arba kaip buvo pandemiją sakym, vienos rinkos totaliai užsidarė, nebuvo kur pardavinėt, bet viskas buvo gerai, kad jos užsidarinėjo, pvz., uždarė Italiją ir viskas tu joje nieko neparduosi, nes ji neveikė visą mėnesį, išjungta, bet mes tuo metu dirbome Brazilijoje, dirbom Kanadoje, jos nebuvo užsidariusios tuo metu. Po to tas virusas taip slinkosi į šalį iš Azijos į vakarus ir čia Europą užsidarinėjo, Europą

užsidarė ir mes jau čia mažai ką galėjome padaryti, bet mes jau matėme, kad atsidarė Malaizija, atsidarė Indonezija, Australija atsidarė ir jau ten galėjome pardavinėti ir taip mes nukreipinėjom savo energiją iš tų kur nieko negalim padaryt, į ten kur kažką galim padary“ (Erikas)

Kaip nurodo daugumą tyrimo dalyvių bendrai resursų paskirstymas tarp skirtingų šalių, produktų ir klientų ir yra pagrindinė įmonės sėkmės formulė tarptautinėje rinkoje:

„Tai va tas mūsų resursų permetinėjimas tarp skirtingų šalių ir yra sėkmės formulė iš tikrųjų, visos krizės, pandemijos, karai niekaip neįtakoja nuolatinio mūsų augimo. Tai reiškia sėkmės formulė yra diversifikavimas visų rinkų, produktų ir klientų“ (Erikas).

13 lentelėje pateikti tarptautinių rinkų ypatumai į kuriuos atsižvelgiama nustatant kritinius sėkmės veiksnius užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

13 lentelė. Tarptautinių rinkų ypatumai nustatant kritinius sėkmės veiksnius

| Kategorija | Subkategorija | Tyrimo duomenys | Įvertinimas |
|-----------------------------|--|---|-------------------|
| Tarptautinių rinkų ypatumai | technologinis, kultūrinis, finansinis išsivystymas bei reguliavimo sistema | <i>„Technologinis ir finansinis šalies išsivystymas bei kultūriniai aspektai“ (Jonas)</i> | Patraukli rinka |
| | auganti, dinamiška rinka, jos plėtra technologijų srityje | <i>„Koks rinkos yra potencialas šiandien ir koks tas potencialas bus ateity, turi potencialą augti ar gal kaip tik kristi, įvertinti kiek ta rinka yra dinamiška, jeigu dinamiška, tai manau verta“ (Mantas)</i> | Patraukli rinka |
| | rinkos BVP, perkamoji galia, konkurentai, demografija, rinkos dydis | <i>„Į rinkos dydį, į bendrą vidaus produktą, į rinkose veikiančių konkurentų analizę, tai tokie būtų pagrindiniai“ (Petras)</i> | Patraukli rinka |
| | geopolitinė situacija | <i>„Mes nedirbame su sankcionuotom šalim, tai būtų rizika dirbti su šalimi kas yra po sankcijomis arba kariaujančios šalys, tai tarptautiniu mastu žiūrint yra tam tikras sąrašas šalių, su kuriomis nebedirbame, su Rusija nebedirbam, su Baltarusija nebedirbam, su Sirija nebedirbam, su Iranu nebedirbam, su Korėja niekada nedirbom“ (Erikas).</i> | Nepatraukli rinka |

4.2. Diskusija

Baigiamojo darbo tikslas – identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius technologinio pobūdžio įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Nustatant šiuos veiksnius, buvo atliktas kokybinis tyrimas taikant pusiau struktūruotą interviu metodą. Interviu klausimai buvo sudaryti remiantis teorijoje išskirtomis penkių veiksnių grupėmis (procesų pažinimas, rinkos pažinimas, klientų pažinimas, reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai, technologinių naujovių pažinimas) ir juos lydinčiais

kritinės sėkmės veiksniais, kurie būdingi B2C ir B2B sektoriuje dirbančioms įmonėms, kurios nori plėstis į naujas tarptautines rinkas.

Tyrimo metu, tyrimo dalyviai, technologinio pobūdžio įmonės atstovai, kurie dirba su beveik viso pasaulio rinkomis iš penkių veiksmų grupių, identifikuotų teorinėje literatūroje (žr. 4 lentelė), po pirminės apklausos, įvardino tik tris veiksmų grupes ir jas lydinčius kritinius sėkmės veiksmus, kurie bendrai literatūros apžvalgoje nebuvo minimi, tai:

- Procesų pažinimas: rizikos diversifikavimas, infrastruktūra, išankstinis planavimas.
- Rinkos pažinimas: rinkos analizė, produktai ir jų sertifikatai.
- Klientų pažinimas: stiprių ryšių sukūrimas.

Pastebėta, kad šių veiksmų pasirinkimą įtakojo šalies ar regiono technologinis išsivystymas, ekonominė situacija ir kultūriniai skirtumai tarp vietinio regiono iš kurio tyrimo dalyviai dirba ir į kurį jie tuo metu plečiasi. Tyrimas parodė, kad šiuo metu tyrimo dalyviai dirba su Europos, Šiaurės Azijos bei Afrikos regionų rinkomis: Suomija, Estija, Latvija, Lietuva, Lenkija, Vokietija, Šveicarija, Čekija, Slovakija, Marokas, Kenija, Nigerija, Pietų Afrika, Turkija.

Toliau tyrimo metu tyrimo dalyvių buvo prašoma vertinti kiekvieną teorijoje išskirtą veiksmų grupę ir ją lydinčius veiksmus atskirai. Šiuo atveju iš penkių veiksmų grupių tyrimo dalyviai kaip svarbias veiksmų grupes įvardino keturias veiksmų grupes ir juos lydinčius kritinės sėkmės veiksmus. Procesų pažinimo veiksmų grupėje tyrimo dalyviai kaip kritinį sėkmės veiksmą technologinio pobūdžio įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas įvardino vieną veiksmą - strateginių tikslų nustatymą. Kiti literatūroje įvardinti veiksniai: įmonės rizikos valdymo plano parengimas ir alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes, anot tyrimo dalyvių yra svarbūs veiksniai, tačiau nėra kritiniai sėkmės veiksniai. Rinkos pažinimo veiksmų grupėje tyrimo dalyviai kaip kritinius sėkmės veiksmus technologinio pobūdžio įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas išskyrė du veiksmus, t.y. rinkodaros aplinkos supratimas ir pageidaujamų produktų pažinimas. Tokie veiksniai kaip nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas bei patrauklaus dizaino produkto sukūrimas, anot tyrimo dalyvių gal ir svarbūs, tačiau tikrai nėra kritiniai veiksniai. Reikalingų išteklių pažinimo veiksmų grupėje tyrimo dalyviai kaip svarbų kritinės sėkmės veiksmą technologinio pobūdžio įmonei į kitas rinkas išskyrė vieną veiksmą, tai žmogiškųjų išteklių valdymas. Žmogiškųjų išteklių valdymo buvo tas veiksnys, kurį visi tyrimo dalyviai įvardino kaip labai svarbų kritinį sėkmės veiksmą plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Kitas šios grupės veiksnys - finansinių išteklių apribojimai, anot tyrimo dalyvių yra sėkmės veiksnys, bet tikrai ne kritinis. Kliento pažinimo veiksmų grupėje abu veiksniai: klientų poreikių ir

lūkesčių išsiaiškinimas ir veiksmų numatymas klientų poreikiams patenkinti, tyrimo dalyvių buvo įvardinti kaip svarbūs kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis technologinio pobūdžio įmonei į naujas tarptautines rinkas. Svarbu papabrėžti tai, kad veiksnys - klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas, visų tyrimo dalyvių buvo įvertintas kaip labai svarbus veiksnys einant į naujas tarptautines rinkas, nurodant, kad visos problemos, kurios kyla po to, dažniausiai kyla dėl to, kad klientas nebuvo pažintas iki galo. Penktąją teorijoje išskirtą veiksmų grupę - technologinių naujovių pažinimo veiksniai, tyrimo dalyviai eliminavo ir teigė, kad nei technologinių naujovių diegimo galimybės, nei technologinių naujovių diegimo trukdžiai, nors įmonė yra technologinio pobūdžio, nėra kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

Apibendrinus abiejų etapų tyrimo dalyvių įvardintus kritinius sėkmės veiksnius, remiantis jų ilgamete patirtimi plečiantis į naujas tarptautines rinkas, išskiriamos keturios svarbios kritinių sėkmės veiksmų grupės (verslas – rinka – klientai – žmonės (darbuotojai)) ir juos lydintys kritiniai sėkmės veiksniai, kurie būdingi B2B sektoriuje dirbančiai technologinio pobūdžio įmonei, tai:

- Procesų pažinimas: strateginių tikslų nustatymas, rizikos diversifikavimas, infrastruktūra.
- Rinkos pažinimas: rinkodaros aplinkos supratimas ir pageidaujамų produktų pažinimas, sertifikavimas.
- Klientų pažinimas: klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas, veiksmų numatymas klientų poreikiams patenkinti, stiprių ryšių sukūrimas.
- Reikalingų išteklių pažinimas: žmogiškųjų išteklių valdymas.

Bendrai paėmus tyrimo dalyvių išskirti kritiniai sėkmės veiksniai tik iš dalies atitinka teorinėje literatūroje (žr. 4 lentelė) išskirtus bendrinius B2C ir B2B sektoriuje dirbančių įmonių kritinius sėkmės veiksnius plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Be to, tyrimo metu išskirti kritiniai veiksniai skiriasi ir nuo kitų tyrėjų išskirtų kritinių sėkmės veiksmų, kurie būdingi B2B sektoriuje dirbančioms įmonėms. Pavyzdžiui, Vlachos'as (2004) tyrinėdamas kritinius verslas verslui (B2B) elektroninės prekybos sprendimų sėkmės veiksnius tiekimo grandinės valdymui, išskyrė tik keturis kritinius sėkmės veiksnius, tai: (i) strategija „bendradarbiauti siekiant konkuruoti“, (ii) visiems naudinga strategija, (iii) įsipareigojimas aptarnauti klientus ir (iv) bendros programos. Kitas tyrėjas Johnson'as (2013), tyrinėjęs kritinius B2B e-rinkų sėkmės veiksnius, kurie yra labai svarbūs verslo įmonių tarpusavio (B2B) elektroninių tarptautinių rinkų sėkmei aviacijos ir gynybos, sveikatos priežiūros, aukštojo mokslo ir vietos valdžios pramonės sektoriuose, nustatė aštuonis kritinius sėkmės veiksnius, kurie yra labai svarbūs elektroninės rinkos sėkmei, ir keturis veiksnius (kritinė masė, integracijos problemos, vertės pasiūlymas

ir lyderystės dalyvavimas), kurie yra palankūs elektroninės rinkos sėkmei visuose keturiuose pramonės sektoriuose. Tuo tarpu tyrimo metu nustatyta, kad B2B sektoriuje dirbančiai technologinio pobūdžio įmonei plečiantis į naujas tarptautines rinkas, yra dešimt esminių kritinių sėkmės veiksnių, tai: strateginių tikslų nustatymas, rizikos diversifikavimas, infrastruktūra, rinkodaros aplinkos supratimas ir pageidaujamų produktų pažinimas, sertifikavimas, klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas, veiksnių numatymas klientų poreikiams patenkinti, stiprių ryšių sukūrimas, žmogiškųjų išteklių valdymas. Visi šie veiksniai turi didelę praktinę reikšmę ir rodo, kad norint tarptautinėje rinkoje tapti sėkmingais, technologinio pobūdžio įmonės prieš einant į naujas rinkas turi numatyti strateginius tikslus, diversifikuoti riziką tarp skirtingų šalies regionų, išsiaiškinti klientų poreikius ir lūkesčius bei numatyti veiksmus jiems patenkinti, tam, kad užsimegztų stiprūs ryšiai su klientais, o svarbiausia tinkamai suplanuoti žmogiškuosius išteklius, nes tai yra esminis įmonės gebėjimas efektyviai patenkinti tarptautinės rinkos poreikius, nuo darbuotojų priklauso įmonės sėkmė ir pelningumas tarptautinėje rinkoje. Taip pat labai svarbu numatyti ar šioje rinkoje dirbs vietiniai žmonės, ar reiks samdyti žmones iš Lietuvos. Bendrai tyrimas parodė, kad sunkiausiai tarptautinėje rinkoje pasiekiami šie veiksniai: užsienio rinkodaros aplinkos supratimas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir naujų klientų suradimas, pritraukimas bei jų išlaikymas.

Nors tyrimo dalyviai tyrimo metu įvardino, jų nuomone, svarbiausius technologinio pobūdžio įmonės kritinius sėkmės veiksnius plečiantis į naujas tarptautines rinkas, jie taip pat akcentavo, kad visi šie veiksniai procese gali kisti ir jų nereikėtų įsikibus laikyti kaip nustatytų šabloninių technologinio pobūdžio įmonės kritinių sėkmės veiksnių. Anot tyrimo dalyvių, einant į naujas tarptautines rinkas, dažnai kiekviena situacija būna kitokia, nešabloniška, juk apskritai visas plėtros procesas yra dinaminis procesas, todėl kartais tenka veiksnius pakoreguoti arba iš esmės juos keisti eigoje. Anot tyrimo dalyvių, taip dažniausiai nutinka kai plečiamasi į labai specifines, dažniausiai ekonomiškai stiprias šalis, tokias kaip Jungtiniai Arabų Emyratai ar Jungtinės Amerikos Valstijos. Tyrime nustatyta, kad nustatant kritinius sėkmės veiksnius plečiantis į naujas tarptautines rinkas, labai svarbu įvertinti naujos rinkos technologinį, kultūrinį, finansinį išsivystymo lygį bei reguliavimo sistemą, svarbu įvertinti ar tai auganti, dinamiška rinka bei kokia jos plėtra technologijų srityje, koks tos rinkos BVP, perkamoji galia, demografija, rinkos dydis, kokia geopolitinė situacija (karai, riaušės ir pan.) bei kas pagrindiniai bei potencialūs konkurentai. Tyrimo metu tyrimo dalyvių įvardinti tiek teorinėje literatūroje neminimi kritiniai sėkmės veiksniai, tiek kai kurie teorijoje minimi kritiniai sėkmės veiksniai, atskleidžia B2B sektoriuje veikiančios technologinio pobūdžio įmonės specifiką ir konkrečius šio sektoriaus verslo poreikius, kurie yra kritiniai

norint plėstis į naujas tarptautines rinkas ir ten užsitikrinant sėkmę. Nustatyti tyrimo metu kritiniai sėkmės veiksniai gali padėti akademiniams tyrėjams, vadybininkams, konsultantams, praktikams ir kitiems specialistams geriau suprasti, kokie veiksniai yra kritiniai technologinio pobūdžio įmonei, veikiančiai B2B rinkos erdvėje, plečiantis į naujas tarptautines rinkas.

Išvados

1. Atlikus darbo problemos analizę, daroma išvada, kad nėra vieno bendro kritinių sėmės veiksmių sąrašo, kuris tiktų visoms įmonėms. Įvairūs autoriai pateikia skirtingas kritinių sėmės veiksmių dimensijas, kurios paprastai skiriasi priklausomai ne tik nuo pramonės šakos, įmonės veiklos srities, bet ir konkretaus projekto. Todėl darbe keliamas probleminis klausimas: kokia kritinių sėmės veiksmių grupė gali lemti įmonės sėkmę rinkoje plečianti į naujas tarptautines rinkas?
2. Išanalizavus kritinių sėmės veiksmių sampratą, daroma išvada, kad kritiniai sėmės veiksniai – tai valdymo elementai, kuriems vadovai turi suteikti didesnę vertę nei kitiems dėl svarbesnio vaidmens turinčios įtakos verslo sėmės rodikliams, jei tikisi sėkmingai įvykdytų konkretų tikslą, tai įrankis įmonės sėkmei užtikrinti. Teorijoje yra pateikiama įvairių kritinių sėmės veiksmių modelių, kurie pateikia gaires kokie kritiniai sėmės veiksniai gali lemti įmonės sėkmę. Atlikus trijų kritinės sėmės veiksmių modelių analizę, buvo išskirtos penkios įmonės veiklos sritys ir jas lydintys kritinės sėmės veiksniai, kurie gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Darbe išskirti šie kritinės sėmės veiksniai: strateginių tikslų nustatymo veiksniai, nenumatytų aplinkybių valdymo veiksniai, užsienio rinkodaros aplinkos supratimo veiksniai, tarptautinės rinkos pažinimo veiksniai, užsienio rinkų pageidaujamų produktų pažinimo ir patrauklaus dizaino produkto sukūrimo veiksniai, klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimo veiksniai, technologinių naujovių diegimo galimybių veiksniai.
3. Atlikus tyrimą, nustatyta, kad technologinio pobūdžio įmonių kritiniai sėmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas apima keturias veiksmių grupes/įmonės sritis. Pirmoji sritis - procesų pažinimas ir juos lydintys kritiniai sėmės veiksniai: strateginių tikslų nustatymas, rizikos diversifikavimas, infrastruktūra. Antroji sritis - rinkos pažinimas ir ją lydintys kritiniai sėmės veiksniai: rinkodaros aplinkos supratimas ir pageidaujamų produktų pažinimas, sertifikavimas. Trečioji grupė, klientų pažinimas ir lydintys kritiniai sėmės veiksniai: klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas, veiksmų numatymas klientų poreikiams patenkinti, stiprių ryšių sukūrimas. Ketvirtoji sritis - reikalingų išteklių pažinimas ir ją lydintis kritinis sėmės veiksnys - žmogiškųjų išteklių valdymas. Tyrimas parodė, žmogiškųjų išteklių valdymas yra pats svarbiausias kritinis sėmės veiksnys plečiantis į naujas tarptautines rinkas, nes be tinkamų žmonių, nebus nei reikiamo produkto, nei gerų pardavimų. Taigi tyrimo metu išskirti kritiniai sėmės veiksniai atskleidžia

technologinio pobūdžio įmonės specifiką ir konkrečius šio sektoriaus verslo poreikius, kurie yra kritiniai norint plėstis į naujas tarptautines rinkas.

Literatūros sąrašas

1. Agustini, M. Y. D. H. (2013). Understanding variety in small firm internationalization : the decision-making process of small manufacturing firms in Indonesia [žiūrėta 2024-02-16]. Prieiga per internetą: <https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1703&context=theses>
2. Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
3. Baporikar, N. (2020). IT strategic planning through CSF approach in modern organizations. In *Start-Ups and SMEs: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1329-1348). IGI Global.
4. Belleville, P., Galibert, A. & Duru, M. (2019). Systemic approach. Prieiga per internetą: <https://dicoagroecologie.fr/en/dictionnaire/systemic-approach/>
5. Bhandari, P. (2023). What Is Qualitative Research? | Methods & Examples. [žiūrėta 2024-02-20]. Prieiga per internetą: <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>
6. Bhat, A. (2019). Qualitative research: definition, types, methods and examples. Prieiga per internetą: <https://www.questionpro.com/blog/qualitative-research-methods/>
7. Bianchi, C., & Wickramasekera, R. (2016). Antecedents of SME export intensity in a latin american market. *Journal of Business Research*, 69(10), 4368–4376.
8. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Kaunas: Socialinių mokslų kolegija.
9. Bose, T. K. (2016). Critical success factors of SME internationalization. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 87–109.
10. Bullen, C., & Rockart, J. (1986). *A Primer on Critical Success Factors*. Illinois (USA): Irwin.
11. Chaffy, D., Mayer, R., Johnston, K., and Ellis-Chadwick, F.(2000). *Internet Marketing, Strategy, Implementation and Practice*. London. Prieiga per internet: <https://books.mec.biz/tmp/books/5G7BGE3Z6KNWFOHBFCWN.pdf>
12. Collinson, S., & Houlden, J. (2005), Decision-making and market orientation in the internationalization process of small and medium sized enterprises. *Management International Review*, 45(4), 413-436.

13. Da Silva, R. V., & Rahimi, I. (2007). A critical success factor model for CRM implementation. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 1(1), 3-15.
14. Damanpour, F. (2001). E-business e-commerce evolution: perspective and strategy. *Managerial Finance*, 27(7), 17-33.
15. DeJonckheere, M. ir Vaughn, L.M. (2018). Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *BMJ journals: family medicine and community health*, 7(2), 1-8.
16. Dirks, P.V.V., & Wijn, M. (2002). Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. *Long Range planning*, 35(4), 407-427. DOI:10.1016/S0024-6301(02)00066-3
17. Doyle, A. (2018). What Is a Semi-Structured Interview? [žiūrėta 2024-03-11]. Prieiga per internetą: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-semi-structured-interview-2061632>
18. Dollar, D. (2020). The future of global supply chains: What are the implications for international trade. *Reimagining the global economy. Brookings Institute*.
19. Dorinela, C. (2011). Knowledge Based Company—a Theoretical Approach. Ovidius University Annals, Economic Sciences Series. Ovidius University of Constantza. *Faculty of Economic Sciences*, 0 (2), 307-310.
20. Dwivedi, R., Karim, F.J., & Starešinič, B. (2021). Critical Success Factors of New Product Development: Evidence from Select Cases. *Business Systems Research Journal*, 12(1), 34-44.
21. Eid, R., Trueman, M., & Moneim Ahmed, A. (2002). A cross-industry review of B2B critical success factors. *Internet research*, 12(2), 110-123.
22. Esteves de Sousa J. M. (2004). *Definition and Analysis of Critical Success factors for ERP Implementation Projects*. Spain: Barcelona. [žiūrėta 2024-03-02]. Prieiga per internetą: <https://www.yumpu.com/en/document/view/6391630/definition-and-analysis-of-critical-success-factors-for-erp->
23. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla.
24. Glowik, M. (2020). *Market entry strategies: Internationalization theories, concepts and cases*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

25. Grath, A. (2021). *The handbook of international trade and finance: the complete guide to risk management, bonds and guarantees, credit insurance and trade finance*. London and Philadelphia.
26. Grunert, K. G., & Ellegaard, C. (1993). *The concept of key success factors: theory and method*. Toronto, ON, USA: MAPP. [žiūrēta 2024-01-16]. Prieiga per internetą: <https://pure.au.dk/ws/portalfiles/portal/32299581/wp04.pdf>
27. Hayes, A. (2021). Internationalization: Definition, Examples, and Benefits. Prieiga per internetą: <https://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp>
28. Haleem, A., Sushil Qadri, M. A., & Kumar S. (2012). Analysis of critical success factors of world-class manufacturing practices: an application of interpretative structural modelling and interpretative ranking process. *Production Planning & Control*, 23(10-11):722-734. DOI:10.1080/09537287.2011.642134
29. Handoyo, S., Yudianto, I., & Fitriyah, F. K. (2021). Critical success factors for the internationalisation of small–medium enterprises in indonesia. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1923358.
30. Hilmersson, M., Johanson, M., Lundberg, H., & Papaioannou, S. (2017). Time, temporality, and internationalization: The relationship among point in time of, time to, and speed of international expansion. *Journal of International Marketing*, 25(1), 22-45.
31. Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385-1399.
32. Ibeh, K.I.N. (2003). On the internal drivers of export performance among Nigerian firms: Empirical findings and implications. *Management Decision*, 41 (3), 217-225.
33. Yarbrough, Q (2021). What Is a Critical Success Factor? A Quick Guide. Prieiga per internetą: <https://www.projectmanager.com/blog/critical-success-factor>
34. Johnsen, R.E. (2007). The role of focal suppliers in strategic networks for internationalization: Perspectives from small and medium-sized Italian and Thai silk suppliers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11 (1), 135-147.
35. Johnson, M. (2013). Critical success factors for B2B e-markets: a strategic fit perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 337-366.

36. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
37. Katsikeas, C.S. (2023). Role of Capabilities in International Marketing. Prieiga per internetą: <https://globaledge.msu.edu/global-resources/resource/30228>
38. Katsikeas, C.S, Leonidou, L., & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405-424.
39. Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teeger, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(1), 73.
40. Korsakiene, R. (2014). Internationalization of lithuanian SMEs: Investigation of barriers and motives. *Economics and Business*, 26, 26–60.
41. Krysik, J. L. ir Finn, J. (2010). *Research for Effective Social Work Practice*. New York: London.
42. Lages, L.F., & Montgomery, D.B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1186-1214.
43. Lauer, T. (2020). *Change management: fundamentals and success factors*. Springer Nature.
44. Lin, W. T., Chen, Y. Y., Ahlstrom, D., & Wang, L. C. (2021). Does international expansion constrain growth? Business groups, internationalization, institutional distance, and the Penrose effect. *Multinational Business Review*, 29(1), 70-95.
45. London, K. (2010). Multi-market industrial organizational economic models for the internationalization process by small and medium enterprise construction design service firms. *Architectural Engineering and Design Management*, 6(2), 132–152
46. Man, W.Y.T., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21 (3), 257-276
47. Martins, J. (2022). How to use critical success factors (CSFs) to support your strategic plan. [žiūrėta 2024-01-26]. Prieiga per internetą: <https://asana.com/resources/critical-success-factors>
48. Marr, B. (2021). What is the Difference between Key Performance Indicators (KPIs) and Critical Success Factors (CSFs)? Prieiga per internetą: <https://bernardmarr.com/what-is-the-difference-between-key-performance-indicators-kpis-and-critical-success-factors-csfs/>

49. Misner, I. (2008). What Is Business Networking, Anyway“. [žiūrėta 2024-02-16]. Prieiga per internetą: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/what-is-business-networking-anyway/196758>
50. Mejri, I., & Ramadan, M. (2017). Network relationships and internationalization in Tunisian high-tech SMEs. *Global Business and Organizational Excellence*, 37(1), 39–47
51. Mort, G.S., Weerawardena, J., & Liesch, P. (2012). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*, 46 (3/4), 542-561.
52. Naseer, S., Abbass, K., Asif, M., Hashmi, H. B. A., Naseer, S., & Achim, M. V. (2022). Impact of Critical Success Factors on Project Success Through the Mediation of Knowledge Creation. *Frontiers in Psychology*, 13, 892488.
53. Neupert, K.E, Baughn, C.C., & Dao, T.T.L. (2006). SME exporting challenges in transitional and developed economies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 535-545.
54. Noah, E. (2023). 40 B2B Companies to Watch in 2024. Prieiga per internetą: <https://www.wrk.com/blog/b2b-companies-to-watch/>
55. Oficialus statistikos portalas (2023). Tarptautinė prekyba prekėmis. [žiūrėta 2024-02-02]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuva-skaiciais-2023/tarptautine-prekyba-prekemis>
56. Official Journal of the European Union (2003). Commission Recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprise. Brussels
57. Pinho, C., & Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51(3), 391–403
58. Ranasinghe, G. (2020). Barriers and drivers of SMEs’ internationalisation in emerging markets: Study of Sri Lankan youth entrepreneurs. *International entrepreneurship in emerging markets: Nature, drivers, barriers and determinants*, 141–160.
59. Rockart, J.F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
60. Santhosh, C., & Bala Subrahmanya, M. H. (2019). Internationalization of SMEs in emerging economies: Critical role of firm-level resources. *Transnational Entrepreneurship: Issues of SME Internationalization in the Indian Context*, 37-53.
61. Saqib, M., Farooqui, R. U., & Lodi, S. H. (2008). Assessment of critical success factors for construction projects in Pakistan. *In First International Conference on Construction in Developing Countries*, 392–404.

62. Shamsuddoha, A.K., Ali, M.Y., & Ndubisi, N.O. (2009). Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. *Journal of Enterprise Information Management*, 22 (4), 408-422.
63. Schirmer, M. (2023). What You Need to Know About Network Theory. [žiūrēta 2024-01-27]. Prieiga per internetą: <https://communicationmgmt.usc.edu/blog/what-you-need-to-know-about-network-theory>
64. Schram, A., & Townsend, B. (2021). International trade and investment and food systems: what we know, what we don't know, and what we don't know we don't know. *International Journal of Health Policy and Management*, 10(12), 886.
65. Stucki, T. (2014). Success of start-up firms: the role of financial constraints. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 25-64.
66. Tambunan, T. (2009). Export-oriented small and med-ium industry clusters in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities*, 3(1), 25–58.
67. Tegan, G. (2023). What Are the Limitations of ChatGPT? Prieiga per internetą: <https://www.scribbr.com/author/tegan/>
68. Tenny, S., Brannan, J.M., & Brannan, G.D. (2022). Qualitative Study. [žiūrēta 2024-02-19]. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>
69. Tien, N.H. (2019). *International Economics, Business and Management Strategy*. India: Dehli. [žiūrēta 2024-02-19]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Nguyen-Tien-32/publication/338570555_International_Economics_Business_and_Management_Strategy/links/63031e46ceb9764f7214b825/International-Economics-Business-and-Management-Strategy.pdf
70. Tien, N.H., & Anh, D.B.H. (2017). *Global Strategic Marketing Management*. Warsaw: Ementon.
71. Thiumsak, T., & Ruangkanjanases, A. (2016). Factors influencing international visitors to revisit Bangkok, Thailand. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(3), 220-230.
72. UAB Teltonika internetinis puslapis (2023). Apie mus. [žiūrēta 2024-04-20]. Prieiga per internetą: <https://teltonika-iot-group.com/lt>
73. Ural, T. (2009). The effects of relationship quality on export performance: A classification of small and medium-sized Turkish exporting firms operating in single export-market ventures. *European Journal of Marketing*, 43 (1/2), 139-168.

74. Visuotinė lietuvių enciklopedija (2023). Internacionalizacija. [žiūrėta 2024-03-16]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/internacionalizacija/>
75. Vlachos, I. P. (2004). Critical success factors of business to business (B2B) e-commerce solutions to supply chain management. *Supply chain and finance*, 161-175.
76. Zahoor, N., & Lew, Y.K. (2023). Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: strategic flexibility and digital technologies. *International Marketing Review*, 40(5), 1158-1187. doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0350
77. Williams, J.J., & Ramaprasad, A. (1996). A taxonomy of critical success factors. *European Journal of Information Systems* 5(4), 250-260.
78. Willing, N., & Wrenn, E. (2023). How Do You Define a Technology Company? [žiūrėta 2024-02-16]. Prieiga per internetą: <https://www.techopedia.com/what-makes-a-technology-company>
79. Woll, M. (2022). Why face-to-face communication matters (even with remote work). [žiūrėta 2024-02-28]. Prieiga per internetą: <https://www.betterup.com/blog/face-to-face>

Priedai

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai

Tyrimo tikslas - identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius technologinio pobūdžio įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas. Kritiniai sėkmės veiksniai yra pagrindiniai elementai arba veikla, lemianti tam tikrų pastangų ar tikslų sėkmę. Tai yra kelios svarbiausios sritys, kuriose norint užtikrinti bendrą projekto, organizacijos ar strategijos sėkmę, būtinas patenkinamas našumas. Kritiniai sėkmės veiksniai yra tiesiogiai susiję su verslo strategija ir gali būti apibrėžti kaip sistemos, padedančios įmonėms pasiekti savo tikslus.

I. Demografinių duomenų rinkimo klausimai

1. *Kokios jūsų amžius, išsilavinimas, darbo stažas dirbant vadovo pareigose ir pareigose šioje įmonėje?*

II. Pagrindinė dalis.

2. Į kokių šalių rinkas jums teko plėstis dirbant šioje įmonėje?
3. Ar jūs žinote kas yra kritiniai sėkmės veiksniai?
4. Kaip manote ar plėtojant verslą į naujas tarptautines rinkas svarbi kritinių sėkmės veiksnių analizė? Kodėl svarbi/nesvarbi.
5. Ar plečiantis į tarptautinę rinką, jūs numatote kritinius sėkmės veiksnius? Jei taip, gal galite įvardinti kritinius sėkmės veiksnius einant į skirtingas rinkas.
6. Ar visi jūsų numatyti kritiniai sėkmės veiksniai lemia įmonės sėkmę? Įvardinkite, kokie kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra pagrindiniai jūsų nuomone.
7. Kaip manote, kokie įmonės procesų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?
8. Kaip manote, kokie rinkos pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?
9. Kaip manote, kokie išteklių pažinimo bei finansinių resursų kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?
10. Kaip manote, kokie klientų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

11. Kaip manote, kokie techninio valdymo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?
12. Skalėje nuo vieno iki penkių įvertinkite, kurie kritiniai sėkmės veiksniai gali tapti kritiniais sėkmės veiksniais užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas (kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu):

| Veiksniai: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| KSF: Įmonės procesų pažinimas | | | | | | |
| 1. | strateginių tikslų nustatymas | | | | | |
| 2. | įmonės rizikos valdymo plano parengimas | | | | | |
| 3. | alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes | | | | | |
| KSF: Rinkos pažinimas | | | | | | |
| 4. | užsienio rinkodaros aplinkos supratimas | | | | | |
| 5. | nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas | | | | | |
| 6. | užsienio rinkų pageidaujama produktų pažinimas | | | | | |
| 7. | patrauklaus dizaino produkto sukūrimas | | | | | |
| KSF: Reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai | | | | | | |
| 8. | žmogiškųjų išteklių valdymas | | | | | |
| 9. | Finansinių išteklių apribojimai | | | | | |
| KSF: Klientų pažinimas | | | | | | |
| 10. | klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas | | | | | |
| 11. | veiksmų numatymas klientų poreikiams patenkinti | | | | | |
| KSF: Techninis valdymas | | | | | | |
| 12. | Technologinių naujovių diegimo galimybės | | | | | |
| 13. | Technologinių naujovių diegimo trukdžiai | | | | | |

13. Kaip jūs manote, kurie iš šių veiksnių yra sunkiausiai pasiekiami užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas? Kodėl taip manote?
14. Jūsų nuomone, ar tie patys kritiniai sėkmės veiksniai yra aktualūs visose tarptautinėse rinkose? Paašškinkite plačiau.
15. Į kokius tarptautinės rinkos ypatumus jūs atsižvelgiate nustatant kritinius sėkmės veiksnius, kurie jūsų manymu užtikrins technologinės įmonės sėkmę plečiantis į atitinkamą naują tarptautinę rinką?

1 Tyrimo dalyvis – Mantas.

I. Demografinių duomenų rinkimo klausimai

1. Kokios jūsų amžius, išsilavinimas, darbo stažas dirbant vadovo pareigose ir pareigose šioje įmonėje?

36, aukštasis, darbo stažas šioje įmonėje 8 metai, vadovo pareigose penkti metai, šiose pareigose metai.

II. Pagrindinė dalis.

2. Į kokių šalių rinkas jums teko plėstis dirbant šioje įmonėje?

Plėstis yra tekią į nemažai rinkų, tai visa Afrika, tada Artimieji rytai, tolimieji rytai, viduriniai rytai, ir Azijos, pietų Azijos šalys, o šiuo metu, t.y. Balkanų, centrinė Europa, rytų Europa, tokia kaip Ukraina, šiek tiek artimųjų rytų, t.y. Izraelis ir Turkija šiuo metu iš viso 19 šalių.

3. Ar jūs žinote kas yra kritiniai sėkmės veiksniai?

Pagal tą apibrėžimą, kuris čia pateiktas tai ne, nes šiaip tai sėkmę matuojame savo pastangomis ir rezultatais.

4. Kaip manote ar plėtojant verslą į naujas tarptautines rinkas svarbi kritinių sėkmės veiksmių analizė? Kodėl svarbi/nesvarbi.

Taip tik tie veiksniai gali būti kintantys ir nebūtinai jų reikia įsikibus laikytis kaip nustatytų šabloninių, nes situacija keičiasi, dažniausiai veržiantis į tas rinkas, labai dinaminis yra tas procesas, tas verslo lanšaftas, žodžiu reikia bandyti keisti juos eigoje, žodžiu būti dinamišku ir neprisirūšusiu prie tam tikrų šablonų, būtent, nes paskui gali likti ten kur stovi,

5. Ar plečiantis į tarptautinę rinką, jūs numatote kritinius sėkmės veiksmius? Jei taip, gal galite įvardinti kritinius sėkmės veiksmius einant į skirtingas rinkas.

Jo tik gal neįvardinant, kad tai kažokie kritiniai sėkmės veiksniai, ir aišku kad tai yra pirmiausia rinkos analizė, kuri apima gylį rinkos ir potencialą, iššūkius, sakykim SWOT analizę, tiek teisinius, tiek konkurencinius, tiek ypatingai reguliacinius rinkos reikalavimus, kurie skirtingose šalyse skiriasi, kultūriniai aišku ir pagal tai dėliojiesi.

Kurie kritinės sėkmės veiksniai darė didžiausią įtaką:

Tai čia tikriausiai būtų atspirties taškas nuo ko tu pradedi kiekvienoje šalyje ir regione, atlikus analizę, tau reikia žinoti nuo ko pradėsi, tai vienose šalyse gali veikti tai, kad tau reikia surasti vietinį partnerį, kuris išmano rinką, niuansus tos rinkos ir per jį pradėti plėtrą, kitose šalyse atvirkščiai tu pradedi ne nuo partneri, o pasamdyti žmogų padedi tašką, ar įsteigi įmonę ar pasamdai vietinį komandos narį, kuris padeda analizuoti, eiti gilyn, sakyčiau čia kaip partnerystės užmezgimas, tai yra nuo ko tu pradėsi toje šalyje, t.y. nuo įmonės, nuo partnerio, o kitoje šalyje nuo kolegos suradimo, svarbu turėti į ką atsispirti, tai sėkmės plėtrai taškas, kas darė didžiausią įtaką.

6. Ar visi jūsų numatyti kritiniai sėkmės veiksniai lemia įmonės sėkmę?
7. Įvardinkite, kokie kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra pagrindiniai jūsų nuomone.

Tai kaip ir minėjau yra rinkos ištyrimas, išsiaiškinimas tiek pagrindinius, tiek potencialius klientus, tiek potencialius konkurentus, tiek išsiaiškinti konkurencinę aplinką, įsigilinti, kaip ir minėjau anksčiau į reguliacinę aplinką, pvz. šalyse kaip Saudo Arabija arba toks kaip Alžyras, kol neturėsi leidimo savo gaminiams, tol tu nieko negalėsi parduoti, tam tikrus reikia susirinkti leidimus, taip, ir kai kurie leidimai užtrunka labai ilgai ir kai kurių leidimų neįmanoma gauti nežinant tam tikrų niuansų, tuomet reikia išsiaiškinti kas gali padėti ar yra vietiniai įmonės, ar tarptautinės įmonės turi priėjimus, nes šalys yra uždaros kai kurios nors rinkos ir labai didelės, tai vat čia gal ir yra tas pasidaryti gerus namų darbus, kad viską žinotum, kaip nuo ko pradėti, kokie procesai gali padėti, pagreitinti viską nes akiai žengti gali tiesiog sudeginti laiką ir pinigų. Mes tai jau esame patyrę Amerikos rinkoje, nieko negalėjom padaryti nes neturėjom tam tikrų reikalingų sertifikavimų, nežinojome iš pat pradžių, kad jų reikia.

8. Kaip manote, kokie įmonės procesų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Manau, tai yra pirmiausia, jeigu kalbant apie technologinę įmonę, tai kaip greitai galime reaguoti į pasikeitusią situaciją, į reikalavimus, ypač į technologinius sprendimus, ane, kaip reikia sugebėt,, kokius technologinius procesus turėt, kad galėtum adaptuotis ir turėti aiškius procesus, kaip planas A nebeveikia, turėti planą B ir C ir taip toliau, nes labai

dinamiška rinka yra, ypač technologijų, neturint tam tikrų procesų vietoje, galima strigti kažkur, konkurentai gali būti greitesni, taip užsikirsi sau kelią, neįeisi į rinką.

9. Kaip manote, kokie rinkos pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Tai vertėtų įsigilinti, ar tos tavo technologijos neša naudą ir kam neša, ar tai paprastam žmogui, ar tai įmonėms, ar valstybiniam sektoriui, pagal tai identifikuoti į kurias rinkas žengti ir kaip, nes pvz. kai kuriose šalyse, kaip Afrikoje labai sėkmingai veikia ir generuoja šimtamilijonines apyvartas įmonės kurios teikia „energy on de man“ produktus, kas pavyzdžiui Europos šalyse ar vakarų šalyse iš viso neaktualu tai yra, tokie produktai,, tai realiai. Ir atvirkščiai kai kurie „By tu By“ produktai ir technologiniai sprendimai Vakarų šalyse sėkmingai taikomi versle, bet Afrikoje ar Azijoje nėra rinkos, nes kitokia infrastruktūra arba išsivystymo lygis, dar toms technologijoms nepribrendusi rinka. Atlikti pačios rinkos analizę.

10. Kaip manote, kokie išteklių pažinimo bei finansinių resursų kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas ?

Vėl priklauso nuo regiono ir šalies į kurią plečiamės, nes ištekliai vienur finansiniai reikalingi, kurių sunku gauti arba žmogiškieji ištekliai be kurių nieko nebus galima padaryti, pavyzdžiui yra šalių, kuriose nieko nebus ir bus durys uždarytos, jei neturėsi vietinio žmogaus, kuris žino pas ką nueiti ir taip toliau, bet pavyzdžiui kitose šalyse, tarkim Indijoje tau tris ra keturis kartus lengviau atidaryti duris jei tu esi iš Europos ar Amerikos, jeigu vietinis, su tavim lengviau šnekasi, tokia kultūra, tiesiog mes esam patrauklesni kaip regionas jiems, pavyzdžiui vietiniams yra daug sunkiau prisibelsti nei pavyzdžiui man, jie negaus atsakymų ir t.t. Tas pats yra ir Arabų Emiratuose, ten tautybė yra labai svarbu iš kur tu esi, tada tau durys lengviau atsidaro, tavo pasas turi galią. O dėl finansinių išteklių manau irgi svarbu įsivertinti su kokiomis rinkomis planuojama dirbti, ne pavyzdžiui Angola, čia yra problemų su daugelio šalių valiuta, ypatingai eurais arba doleriais, pvz. Angoloje įmonės gauna tik du kartus per metu užsienio valiutą, tą turi įsivertinti, nes neturės už ką tau sumokėti, nebent tu priimsi jų valiutą, kurios tikriausiai nelabai norėsis. Įsivertinus tokius dalykus ir tie visi valiutų svyravimai, pvz. kai kurios įmonės perka pagal valiutų kursus, tai gali būti, kad jiems suvalgys visą pelną jeigu kursas bus pakilęs ir tau gali sustoti

verslas, tai va tuos dalykus labai svarbu įsivertinti ypač einat už Europos ar Amerikos rinkas. Skirtingoms rinkoms reikalingi skirtingi tiek žmogiškieji, tiek finansiniai resursai.

11. Kaip manote, kokie klientų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Tikriausiai tai standartiškai su pardavimais, reikia vertinti visą rinką, poreikių, lūkesčių analizę pasidaryti, tos pačios perkamosios galios, rinkos gylio, problemų tos rinkos ir tada jau stengiantis identifikuoti naujas galimybes su jais dalintis gerąja praktika arba pavyzdžiui kas veikia kitose panašiose šalyse

12. Kaip manote, kokie techninio valdymo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Čia reiktų įsivertinti egzistuojančią infrastruktūrą, kokiomis technologijomis įmonė šiuo metu disponuoja, lyderiauja tose rinkose, t.y. konkurentų analizė, technologiškai pranašumo analizė, kokie įrenginiai komerciškai patrauklesni, reikia sau atsakyti ar yra įmonių, kurios pajėgios ir gali suprasti ką tu jiems siūlai, kad būtų galima įdiegti, tarnauti ir pan. Nes pavyzdžiui kitur, jeigu ten aukštos technologijos, jas ne visur ir gali parduoti, nes nebus kas su jomis dirba, nebus specialistų.

13. Skalėje nuo vieno iki penkių įvertinkite, kurie kritiniai sėkmės veiksniai gali tapti kritiniais sėkmės veiksniais užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas (kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu):

| Veiksniai: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| KSF: Įmonės procesų pažinimas | | | | | | |
| 1. | strateginių tikslų nustatymas | | | | | v |
| 2. | įmonės rizikos valdymo plano parengimas | | | | v | |
| 3. | alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes | | | | v | |
| KSF: Rinkos pažinimas | | | | | | |
| 4. | užsienio rinkodaros aplinkos supratimas | | | | | v |
| 5. | nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas | | | | v | |
| 6. | užsienio rinkų pageidaujama produktų pažinimas | | | | v | |
| 7. | patrauklaus dizaino produkto sukūrimas | | | v | | |
| KSF: Reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai | | | | | | |
| 8. | žmogiškųjų išteklių valdymas | | | | | v |
| 9. | Finansinių išteklių apribojimai | | | | | v |
| KSF: Klientų pažinimas | | | | | | |
| 10. | klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas | | | | | v |
| 11. | veiksmų numatymas klientų poreikiams patenkinti | | | | | v |

| KSF: Techninis valdymas | | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|--|---|
| 12. | Technologinių naujovių diegimo galimybės | | | | | v |
| 13. | Technologinių naujovių diegimo trukdžiai | | | | | v |

14. Kaip jūs manote, kurie iš šių veiksmų yra sunkiausiai pasiekiami užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas? Kodėl taip manote?

Manau, kad technologinės kliūtys, nes įvertinti esamą infrastruktūrą arba jos būklę yra labai sunku, ištikrųjų yra sudėtinga, nes ji gal ir yra, bet neaišku kokiam stovyje. Kitas dalykas, čia gal sakyčiau prie žmogiškųjų išteklių tai būtų labai svarbu korupcija, čia ypatingai Afrika ir Azija, korupcija kiša koją ir tu to negali įsivertinti, kol tu ten neįlendi giliau, atrodo lyg ir viskas gerai, bet po to išlenda tam tikri niuansai.

15. Jūsų nuomone, ar tie patys kritiniai sėkmės veiksniai yra aktualūs visose tarptautinėse rinkose? Paaiškinkite plačiau.

Manau iš patirties, kad visur reikia atlikti gerai namų darbus, bent jau panašius, nes vienur gali būti konkurencinė aplinka didesnė, kitur technologinis išsivystymas didesnis ar mažesnis, trečioje šalyje, gal būt finansinis aspektas yra pinigų, bet nebūtinai patraukliomis sąlygomis. Realiai veiksniai visi skiriasi, bet pasiruošimas panašus. Tai iš esmės ne tie patys veiksniai yra aktualūs, vyrauja skirtingi pagal rinką

16. Į kokius tarptautinės rinkos ypatumus jūs atsižvelgiate nustatant kritinius sėkmės veiksmus, kurie jūsų manymu užtikrins technologinės įmonės sėkmę plečiantis į atitinkamą naują tarptautinę rinką?

Tai tikriausiai koks rinkos yra potencialas šiandien ir koks tas potencialas bus ateity, turi potencialą augti ar gal kaip tik kristi, įvertinti ar šiuo metu ji turi kažką, ar verta, ar gal būt jau neverta žengti ten, ar turim jiems ką pasiūlyti dar, kiek ta rinka yra dinamiška, jeigu dinamiška, tai manau verta tada, nes visą laiką atsiranda naujų galimybių.

2 Tyrimo dalyvis – Rokas

I. Demografinių duomenų rinkimo klausimai

1. Kokios jūsų amžius, išsilavinimas, darbo stažas dirbant vadovo pareigose ir pareigose šioje įmonėje ?

34, aukštasis, darbo stažas šioje įmonėje 4 metai, vadovo pareigose du metai.

II. Pagrindinė dalis.

2. Į kokių šalių rinkas jums teko plėstis dirbant šioje įmonėje?

Teko dirbti su Indija ir Pakistanu, daugiau su Artimaisiais Rytai. Dabar, šiuo metu dirbu su Afrikos regionu, pagrindinės šalys, Marokas, Kenija, Nigerija, Pietų Afrika ir likusios šalys išsidėsčiusios aplinkuj, toliau nelendant į mažesnes šalis.

3. Ar jūs žinote kas yra kritiniai sėkmės veiksniai?

Aš gal būt interpretavau juos savaip, prieš atsakydamas pasitikrinau, bet atsakymus pateiksiu pagal interpretaciją kurią turėjau pats.

4. Kaip manote ar plėtojant verslą į naujas tarptautines rinkas svarbi kritinių sėkmės veiksnių analizė? Kodėl svarbi/nesvarbi.

Manau, kad būtina, tai svarbi ir identifikavimas šių veiksnių leis sutrumpinti pirmų pardavimų ciklą pardavimų prasme mūsų įmonės tikslo, taip pat leis sutaupyti galimus kaštus ar netgi būsimus nuostolius.

5. Ar plečiantis į tarptautinę rinką, jūs numatote kritinius sėkmės veiksnius? Jei taip, gal galite įvardinti kritinius sėkmės veiksnius einant į skirtingas rinkas.

Kaip ir sakiau anksčiau, vengiant numatyti šiuos veiksnius galima prieiti prie nuostolių, tai tą daryti būtina. Įvardinti kritinius veiksnius manau galima, aš išskirčiau keturis. Tai būtų infrastruktūra šiuo atveju, t.y. logistika, vietiniai mokėjimai. Kitas faktorius, tai planavimas, tai pats rinkos tyrimas, integracija, vertės kūrimas. Trečias būtų procesas, tai klientų pažinimas, problemos sprendimas, strateginiai partneriai. Ir ketvirtas, žmonės, tai kultūriniai skirtumai, jų motyvacija, lūkesčiai, čia tai kas apie darbuotojus. Šių veiksnių pasirinkimą įtakoja šalies ar regiono technologinis išsivystymas, ekonominė situacija ir kultūriniai skirtumai tarp mūsų regiono iš kurio mes dirbame ir į kurį plečiamės.

Kurie kritinės sėkmės veiksniai darė didžiausią įtaką:

Šiuo atveju, t.y. specifiniu Afrikos atveju, tai buvo vienas iš kritinių sėkmės faktorių tai infrastruktūra, tai tinkamai pasirinkta ofiso vieta, tinkamai pasirinkta logistika ir finansai. Kas liečia finansus, sakykim, kiek mums jų reikės, kad tą infrastruktūrą išlaikyt ateinančius metus.

6. Ar visi jūsų numatyti kritiniai sėkmės veiksniai lemia įmonės sėkmę? Įvardinkite, kokie kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra pagrindiniai jūsų nuomone.

Planavimas, dar kartelį infrastruktūra ir procesas. Infrastruktūra tai yra tai kas ateina iš mūsų pusės, t.y. pasirinkimas vietos, pasirinkimas pačių logistikos įmonių, pasirinkimas bankų, kurie gal būt suteiks kreditą, infrastruktūrą aš laikau mūsų krepšelį, kurį mes atsinešame į tam tikrą rinką.

7. Kaip manote, kokie įmonės procesų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Aš įvardinu tai įmonės turima strategija ir kaip ji gerai pritaikyta yra rinkai, ir kaip ji yra orientuota į trumpalaikį rezultatą ar ilgalaikį, taigi jei trumpai, tau yra turima strategija.

8. Kaip manote, kokie rinkos pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Šalies technologinė pažanga, investicijų dydis šiuo atveju į daiktų internetą, bendras šalies investicijų dydis, tarkim kaip valstybės ir įvykdytų projektų kiekis susijęs su technologijų plėtra, tai ar telekomunikacijos, ar technologiniai sprendimai B2B sektoriuje, tiesiog jau įvykdytų projektų kiekis šalyje.

9. Kaip manote, kokie išteklių pažinimo bei finansinių resursų kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas ?

Darbo rinkos pažinimas, tai yra esamų laisvų darbuotojų rinkoje kiekis ir supratimas mokesčių sistemos įvežant prekes, suprantant bankines sistemas, akreditavimą, sertifikavimo procesus, tai ištekliai būtų darbo rinka, o finansiniai – mokesčiai, bankinė sistema, kreditai, sertifikavimas.

10. Kaip manote, kokie klientų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Naudojamų technologijų gausa klientų pusėje, jo techninė kompetencija kliento, sugebėjimas diegti naujas technologijas.

11. Kaip manote, kokie techninio valdymo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Naujų technologijų adaptacija ir skatinimas jų diegti šalyje ar regione ir ar tą valstybė daro, palaiko, interesuota gerinti tą technologijų kokybę ar tikrai savinasi investicijas.

12. Skalėje nuo vieno iki penkių įvertinkite, kurie kritiniai sėkmės veiksniai gali tapti kritiniais sėkmės veiksniais užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas (kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu):

| Veiksniai: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| KSF: Įmonės procesų pažinimas | | | | | | |
| 1. | strateginių tikslų nustatymas | | | | | v |
| 2. | įmonės rizikos valdymo plano parengimas | | | | | v |
| 3. | alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes | | | v | | |
| KSF: Rinkos pažinimas | | | | | | |
| 4. | užsienio rinkodaros aplinkos supratimas | | | | v | |
| 5. | nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas | | | v | | |
| 6. | užsienio rinkų pageidaujамų produktų pažinimas | | | | | v |
| 7. | patrauklaus dizaino produkto sukūrimas | | | v | | |
| KSF: Reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai | | | | | | |
| 8. | žmogiškųjų išteklių valdymas | | | | | v |
| 9. | Finansinių išteklių apribojimai | | | v | | |
| KSF: Klientų pažinimas | | | | | | |
| 10. | klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas | | | | | v |
| 11. | veiksmų numatymas klientų poreikiams patenkinti | | | | | v |
| KSF: Techninis valdymas | | | | | | |
| 12. | Technologinių naujovių diegimo galimybės | | | | | v |
| 13. | Technologinių naujovių diegimo trukdžiai | | v | | | |

13. Kaip jūs manote, kurie iš šių veiksnių yra sunkiausiai pasiekiami užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas? Kodėl taip manote?

Žmogiškųjų išteklių valdymas, nes skirtingi mentalitetai, įgūdžiai ir bendras supratimas apie procesus gali labai trikdyti įmonės augimą, plėtimąsi į tarptautines rinkas, dar gali skirtis žmonių ambicijos, ta prasme nuo įmonės vertybių, kurios ateina iš vakarų eina į rytus ir tas gali labai įtakoti situaciją. Taigi žmogiškųjų išteklių valdymas.

14. Jūsų nuomone, ar tie patys kritiniai sėkmės veiksniai yra aktualūs visose tarptautinėse rinkose? Paaiškinkite plačiau.

Manau, kad ne, nes skirtingas šalių išsivystymas kuria arba panašią ekosistemą verslui, arba ne.

15. Į kokius tarptautinės rinkos ypatumus jūs atsižvelgiate nustatant kritinius sėkmės veiksnius, kurie jūsų manymu užtikrins technologinės įmonės sėkmę plečiantis į atitinkamą naują tarptautinę rinką?

Tai regiono nustatymas, ta prasme, kur mes tą vystymą įsivaizduojame daryti, kokia lokacija, technologinis išsivystymas šalies ar regiono, pačio produkto ženklo pažinimas,

kiek yra toje vietoje ar netgi regione pažystamas ir kokie taikomi draudimai tam regione ar toje šalyje įvežamom prekėm.

3 Tyrimo dalyvis – Simas 21.20 min.

I. Demografinių duomenų rinkimo klausimai.

1. Kokios jūsų amžius, išsilavinimas, darbo stažas dirbant vadovo pareigose ir pareigose šioje įmonėje ?

40, aukštasis, darbo stažas šioje įmonėje 7 metai, vadovo pareigose metai (Simas)

II. Pagrindinė dalis.

2. Į kokių šalių rinkas jums teko plėstis dirbant šioje įmonėje?

Daug pozicijų praėjau, tai dirbau ir su Kroatija, ir su Izraeliu, paskui padėjau plėstis į Šiaurės Ameriką, dabar dirbu su Turkijos rinka.

3. Ar jūs žinote kas yra kritiniai sėkmės veiksniai?

Tokio kai apibrėžimo nežinojau, bet žinau kas jie, kas lemtų sėkmę tam tikrose šalyse

4. Kaip manote ar plėtojant verslą į naujas tarptautines rinkas svarbi kritinių sėkmės veiksmių analizė? Kodėl svarbi/nesvarbi.

Be abejo, čia labai svarbu, pavadinčiau, kad čia yra namų darbai, kuriuos turi pasidaryti kiekviena įmonė plečiantis į šalį, kuri tarkim nepriklauso Europos Sąjungai, nes tarkim į ES dar yra lengviau, bet ir tai netgi ES yra gaminių, kuriems taikomi skirtingi. reguliavimai, tai manau tas pavadinimas kritiniai yra labai teisingas kaip reikia pasidaryt

5. Ar plečiantis į tarptautinę rinką, jūs numatote kritinius sėkmės veiksmius? Jei taip, gal galite įvardinti kritinius sėkmės veiksmius einant į skirtingas rinkas.

Aš dabar galvoju kas yra svarbiau, ar tarkim įmonės, ofiso atidarymas, ar kažkokie sertifikatai, jeigu tai yra gaminiai. Tai jeigu tai yra kažkokie gaminiai, tai vienareikšmiškai pirmiausia yra sertifikatai, nes tai gali užtrukti. Pavyzdžiui Šiaurės Amerikoje gaminių sertifikavimas užtrunka metus, todėl tai reikia labai įsivertinti ir tada jau žiūrėti legalią bazę, teisinę bazę.

Kurie kritinės sėkmės veiksniai darė didžiausią įtaką:

6. Ar visi jūsų numatyti kritiniai sėkmės veiksniai lemia įmonės sėkmę? Įvardinkite, kokie kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra pagrindiniai jūsų nuomone.

Tai kaip ir sakau prekės sertifikavimas. Va labai geras pavyzdys Šiaurės Amerika, buvo pirmiausia investuota nuvažiuot į parodą, pristatyti save dėl vardo žinojimo, kad tai yra Teltonika, bet, kad be sertifikatų nepajudėjo niekas, tai supratome skausmingai, patyrėm nuostolius, buvo tam investuota gal 100000 EUR. O tarkim su kitom šalim tai vėl gi yra muitinės, reikia žinoti visas muitinių procedūras kaip daroma viskas. Pavyzdžiui šiuo atveju Turkijoje reikia turėti tikrai gerą muitinės tarpininką, kuris padės kritinėse situacijose, nes tavi gaminiai gali tiesiog muitinėje prastovėti kelis mėnesius. Kartais darant analizę gali tai praleisti, tau niekas tai nepasakys, todėl gauti patirčių iš skirtingų verslų, iš skirtingų vadovų patirčių yra labai naudinga ir netgi skatintina. Taigi svarbu namų darbai, žinant savo sritį, tai tikrai daug lengviau žinoti kokių sertifikatų tau reikia plečiantis į tam tikrą rinką ir šalį, nes tų šalių yra tikrai daug, todėl kartais gali būti daromos neteisingos prielaidos, pvz. jeigu ten gyvena daug gyventojų, tai bus daug potencialo, bet tai ne visada pasitvirtina, todėl reikia žiūrėti į visumą, kur paslauga ar gaminys turi potencialo, o tada jau visi tie teisiniai dalykai, kur lengviau įeiti, aišku ES lengviausi, bet kitos šalys kai Artimieji Rytai ar Kinija, labai patraukli atrodo, bet ten reguliavimų reikia žinoti, kad bus tikrai daug. Taigi sertifikavimai labai svarbu ir svarbu įsivertinti kaštus bei žmonių resursus.

7. Kaip manote, kokie įmonės procesų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Finansinės galimybės, nes pvz. Amerikoje sertifikavimas yra labai brangus, nuo 100000 Eur už vieną gaminį, tai reikia įsivertinti ar tai bus pelninga, ar ne, ar patrauklus šitas variantas ar leidžia įmonės piniginei, taip pat svarbu įsivertinti ar mes apžiosime tą gamybą jeigu gausime tikrai didelius orderius, kiek mes galime pagaminti.

8. Kaip manote, kokie rinkos pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Vienareikšmiškai jeigu tu nežinai savo rinkos, tai labai kenkia, geriau tada darytis analizę per klientus, kuri kainuos mažiau, pasiklausinėti vietinių klientų, pagauti tą gerą klientą, kuris jau dirba toje šalyje daug metų.

9. Kaip manote, kokie išteklių pažinimo bei finansinių resursų kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Tai labai svarbu įsivertinti ar dirbs vietiniai žmonės toje srityje, ar samdysim žmones iš Lietuvos, bet tada laiko ir kultūros skirtumai labai svarbūs, imam tą pačią Ameriką, ten labai daug kainuoja geri pardavėjai. Ta pati Turkija nėra taip pat pigi šalis, nors netoli. Vietiniai žmonės duoda tiek savų plusų, tiek ir minusų. Taigi finansai ir teisiškumas, teisinė bazė, nes kaip ir minėjau kiekvienoje šalyje skirtingi įdarbinimo procesai, skirtingi atleidimo procesai, kas gali kainuoti labai daug pinigų.

10. Kaip manote, kokie klientų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Labai svarbu kokie yra reikalavimai gaminiams ar servizui toje šalyje, reikia labai stipriai įsivertinti kas toje rinkoje dirba ilgiausiai ir daro gerus įdirbius iš konkurentų ar iš vietinės gamybos, gal yra vietinis stiprus žaidėjas, kuris gali stipriai apriboti patekimą į tą rinką.

11. Kaip manote, kokie techninio valdymo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Labai svarbu išsiaiškinti techninius reikalavimus toje šalyje, gal mūsų gaminys tinkamas tik ES rinkai ir visiškai netinkamas Rytams, kur reikalavimai visai kitokie.

12. Skalėje nuo vieno iki penkių įvertinkite, kurie kritiniai sėkmės veiksniai gali tapti kritiniais sėkmės veiksniais užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas (kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu):

| Veiksniai: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| KSF: Įmonės procesų pažinimas | | | | | | |
| 1. | strateginių tikslų nustatymas | | | | | v |
| 2. | įmonės rizikos valdymo plano parengimas | | | | | v |
| 3. | alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes | | | | v | |
| KSF: Rinkos pažinimas | | | | | | |
| 4. | užsienio rinkodaros aplinkos supratimas | | | | | v |
| 5. | nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas | | | | | v |
| 6. | užsienio rinkų pageidaujama produktų pažinimas | | | | | v |
| 7. | patrauklaus dizaino produkto sukūrimas | v | | | | |
| KSF: Reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai | | | | | | |
| 8. | žmogiškųjų išteklių valdymas | | | | | v |
| 9. | Finansinių išteklių apribojimai | | | | | v |
| KSF: Klientų pažinimas | | | | | | |
| 10. | klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas | | | | | v |
| 11. | veiksmų numatymas klientų poreikiams patenkinti | | | | v | |

| | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|---|--|--|
| KSF: Techninis valdymas | | | | | | |
| 12. | Technologinių naujovių diegimo galimybės | | | v | | |
| 13. | Technologinių naujovių diegimo trukdžiai | | | v | | |

13. Kaip jūs manote, kurie iš šių veiksnių yra sunkiausiai pasiekiami užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas? Kodėl taip manote?

Rinkos pažinimas, nes kai pažysti rinką, daug lengviau priimti kitus sprendimus, kiek tau pinigų reikės, kiek žmogiškųjų išteklių reikės ar tų pačių technologijų ar reikia, ar nebereikės, todėl reikia daryti rinkos analizę visais kampais. Taip pat technologinių reikalavimų, nes kartais partneriai gali sumeluoti pridėdami tai, kas gal būt tikrai nėra reikalinga, nes kartais klientus gali dominti ir neaukščiausios technologijos, super gaminiai. Tai va šią analizę sunkiausia iš šalies pasidaryt.

14. Jūsų nuomone, ar tie patys kritiniai sėkmės veiksniai yra aktualūs visose tarptautinėse rinkose? Paaiškinkite plačiau.

Jo mano manymu, kad taip, apart ES, nors ir čia svarbu, pvz. elektros stotelės, kurios yra skirtingos pvz. Švedijoje, Vokietijoje, nors tapati ES, bet labai skirtingi reikalavimai. Manau tie patys.

15. Į kokius tarptautinės rinkos ypatumus jūs atsižvelgiate nustatant kritinius sėkmės veiksnius, kurie jūsų manymu užtikrins technologinės įmonės sėkmę plečiantis į atitinkamą naują tarptautinę rinką?

Augančios rinkos, jų tradicijos svarbu, kaip pvz. Japonija, į ją labai sunku įeiti, nors didelė, milžiniška ta rinka atrodo, bet ten labai sunku. Svarbu padaryti analizę ir rasti rinkų, kurios sparčiai auga, plečiasi technologijų srityje, bet gal neturi tokių didelių apribojimų kaip Japonija.

4 Tyrimo dalyvis – Erikas

I. Demografinių duomenų rinkimo klausimai

1. *Kokios jūsų amžius, išsilavinimas, darbo stažas dirbant vadovo pareigose ir pareigose šioje įmonėje? 60 m., aukštasis neuniversitetinis, 32 jau kuriu šį verslą.*

II. Pagrindinė dalis.

2. *Į kokių šalių rinkas jums teko plėstis dirbant šioje įmonėje?*

Mes dabar eksportuojam į 150 šalių, vadinasi dirbam su visu pasauliu. Mano eksportas prasidėjo 2004 m. į Europos Sąjungą, t.y. Vokietija, Olandija, Anglija, Italija\Prancūzija, paskui plėtėsi, ten Rumunija ir pan. žodžiu visa ES paėmėm, paskui prasidėjo už ES ribų, Dubajus, Kuveitas, Indija ir kitos, jos atsirado tada kai mūsų įmonė pradėjo kurti savo ofisus šalyse, kai įmonė pradėjo kurti už ES ribų ofisus, tam, kad mes galėtume išspręsti muito problemas, kiekviena šalis įvežant prekes reikia pildyti muitinės deklaracijas ir pan. tai kai tu turi vietinį ofisą, klientai, kurie perka nedideliais kiekiais, jiems nukrenta šitos problemos, tai čia kritinis pranašumas, kad tu klientui nuimi šitą ir jis mielai perka iš tavęs, iš tavo ofiso tavo prekes.

3. Ar jūs žinote kas yra kritiniai sėkmės veiksniai?

Ne, aš jau jums sakiau, kad kritinis man visada susijęs su išgyvenimu, būti ar nebūti, aš dažniausiai vartoju žodį lemiantys veiksniai, o kritinis sąvoka man ji turbūt taip ir liks tokia arba arba.

4. Kaip manote ar plėtojant verslą į naujas tarptautines rinkas svarbi kritinių sėkmės veiksmų analizė? Kodėl svarbi/nesvarbi.

Nu svarbi, visada, pirma, einant į tas rinkas turi suprasti vartotojus, jų poreikius ir pateikti sprendimą jų poreikiams vertinti, kito kelio nėra, bet aišku negali ieškoti bet kokių klientų, visad ieškai klientų, kurie yra pagal mūsų galimybes, mūsų kompetencijas arba tai ką mes turime, tai yra tai kokį produktą mes turime. Mes orientuojamės į tam tikrą ratą klientų, kurių galime tenkinti poreikius ir ieškome panašių klientų kiekvienoje šalyse, kurių poreikius mes galime patenkinti, pvz., jeigu tai yra džipies prekės, tai visos automobilių firmos, kurios turi transportą, jiems reikia mūsų paslaugos, tai va pagal tokį profilį mes ir ieškom. Aišku šią sistemą reikia integruoti, tai reiškia, kad mes parduodam ne patiems vežėjams, bet integratoriams. Tačiau svarbiausias čia yra galutinis vartotojas, tik daėjus iki jo, ir išsiaiškinus jo problemas, tu gali parduoti.

5. Ar plečiantis į tarptautinę rinką, jūs numatote kritinius sėkmės veiksmus? Jei taip, gal galite įvardinti kritinius sėkmės veiksmus einant į skirtingas rinkas.

Pvz. ofiso atidarymą lemia skaičius tų klientų, kiekvienas ofisas turi pastovius kaštus ir negali aptarnauti dviejų klientų, tu turi turėti kritinę masę tų klientų, kuriuos aptarnausi iš to ofiso, vadinasi turi prazonuoti ir suprasti tos rinkos potencialą, kad galėtum nuspręsti, pvz. paimkim kokią salą, kurioje gyvena 500 žmonių, tikriausiai neatsidarysim ofiso, nes ten

nėra tiek kritinės tos masės klientų, kad jie padengtų kaštus ir išlaikytų tą ofisą bent minimaliai, tai labai svarbu numatyti klientų skaičių, kad galėtum žinoti ar sugebi aptarnauti tą klientų kiekį, pvz. vadybininkas irgi negali tūkstančio klientų vienas aptarnauti, ieškais jis taip pat turi turėti kritinę masę klientų, pvz. 20-30 klientų, kuriuos jis sugeba aptarnauti ir spręsti tų klientų problemas, o jeigu jam užkrausi 100, tai greičiausiai prarasim ir tuos klientus ir tą vadybininką, nes visi bus nelaimingi, tai va čia yra tokie kritiniai dalykai, nulemiantys kiekius ir strategiją, kurią mes įgyvendinam

Kurie kritinės sėkmės veiksniai darė didžiausią įtaką: nu kritinis veiksnys kaip visada yra pardavimai, jeigu tu nedarai pardavimų, tai kokį tu produktą besukurtum, bet tu jo neparduodi, vadinasi esmė, plėsti pardavimų rinką, reiškia parduoti ne į vieną šalį, o parduoti į daug šalių. Kitas kritinis sėkmės veiksnys norint turėti sėkmę ilgą laiką, turi turėti verslą ne iš vienos nišos, bet iš daugelio nišų, nes gali būti, kad koks nors vienas produktas nustos būti paklausus, arba įsisotins ta rinką ir nebepirks daugiau tų produktų, todėl turi pasiūlyti alternatyvius produktus, kitam ratui klientų. Mūsų strategija bendrai yra tokia, kad mes plečiam produktų porfelį, kad patenkintume kuo platesnį klientų ratą, kad nepriklausytume nuo vieno didelio kliento, ir ši strategija jau 20 m. sėkmingai veikia. Tai yra kritinis dalykas – nebūti priklausomu nuo kažko vieno, kaip aš vadinu, tai yra išskaidyta rizika, tai yra diversifikuoti riziką.

6. Ar visi jūsų numatyti kritiniai sėkmės veiksniai lemia įmonės sėkmę? Įvardinkite, kokie kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra pagrindiniai jūsų nuomone.
7. Kaip manote, kokie įmonės procesų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Įmonės procesai, tai sakykim yra įmonės vidinės taisyklės pvz: pardavimai, suportas ir gamyba, atskiri padaliniai, kurie veikia pagal savo taisykles ir pavyzdžiui jeigu darbas tarp tų padalinių yra nesukordinuotas ir pvz., pardavimai negauna pagalbos iš techninių inžinierių arba gauna broką iš gamybos produkto, tai visas procesas būna feilas. Pardavėjas gali parduoti pirmą kartą klientui, bet daugiau jisai nebeparduos, nes norint pakartoti pardavimus klientui turi būti kokybė, garantijos, servisas iš bet kokio ofiso. Visa šita struktūra turi vykti pagal nustatytas normas, taisykles ir terminus, kiekvienas problemos sprendimas turi terminus. Aišku svarbu tam tikri dalykai, tokie kaip mokymai, kompetencijos

kėlimas kiekvieno iš nario, kadangi daug naujų žmonių pas mus ateina, tai jų išsiliejimas į organizaciją, pvz., naujas žmogus gali nežinoti kai kurių dalykų ir gali padaryti daug klaidų ir sugriauti sėkmės formulę, taigi kultūra suvalgo strategiją pusryčiams. Jei žmogus, kuris nesilaiko taisyklių, strategijos, elgesio nustatytų rėmų gali elgtis netinkamai arba neturėti kompetencijos kažkokiai užduočiai atlikti ir taip sugriauti visą grandinę, nuo gamybos iki kliento. Tokiu atveju įmonė patirs žalą arba klientas bus nepatenkintas ir nebegrįš pas tą įmonę. Tai va sėkmė yra tada, kai viskas sudėliota, suvaldytos rizikos, priėmimui naujų žmonių ir girdimas klientas ir yra grįžtamasis ryšys iš kliento iki gamybos, kad neatsirastų brokas ir klientai nebūtų palikti likimo valiai.

8. Kaip manote, kokie rinkos pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Einant į naują rinką, pirmiausia mes turime pažinti tos šalies ekonomiką, kultūrą, perkamąją galią, potencialą ir turime suvokti konkurencingumą mūsų atžvilgiu kitų šalių analogiškų prekių ir paslaugų. Pvz. kokia nors Indija ar Amerika, vien kainų skirtumas yra didžiulis, arba pvz. paimkim Australiją ir Indiją, tai Australija ir Amerika bus panašių lūkesčių, o Indija bus visai kitokių lūkesčių tiek kokybei, tiek kainai, tiek gal būt funkcionalumui tų pačių daiktų, nes gal būt pvz. kultūrinis požiūris toks, kad minimali prekė ar paslauga, tenkinanti jų poreikius, kai tuo tarpu Australijoje ar Amerikoje žmonės tikisi kur kas aukštesnės kokybės ir funkcionalumo, ir potencialo galimybių tam produktui palyginus su Indijos žmonėms. Ir kaina gali skirtis tris kartus ar keturis kartus to pačio produkto, bet ir lūkesčiai tam produktui skiriasi kelis kartus. Tai nepažindanamas tokių dalykų gali suklysti, į vieną rinką ateisi su paprastu produktu ir tavęs nepriims, o kitur ateisi su labai brangiu produktu, bet jie iš tavęs to nepageidauja, pvz. Indija gali sakyti mums nereikia tokių labai gerų daiktų, nes jie bus neįgalūs nupirkti tų produktą. Gal vienas kitas milijonierius nusipirks, bet masinė produkto prekyba negalima. Ir pardavimų nėra, ir sėkmės nėra.

9. Kaip manote, kokie išteklių pažinimo bei finansinių resursų kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas ?

Čia yra du ištekliai yra potencialas rinkos ir yra ištekliai įmonės ką ji gali, kiek ji gali patempti, jeigu mes pvz., priimsim užsakymą, kuris yra per didelis mūsų pajėgumams. Kodėl mes dirbam su mažesniais klientais, tai yra todėl, kad mes tiesiog galim neaprepti didelių klientų. Mes negalim pagaminti dešimt kartų daugiau, net jeigu ir norėtume. Pas mus yra

pastatytos gamyklos, sudėlioti pirkimo komponentų grafikai, niekas staiga negali pasirašyti sutraties ir pasakyti mes patieksime dešimt kartų daugiau kitą mėnesį. Tai yra nesąmonė. Tai va tokie dalykai, reikia pažinti savo klientus, taip pat įmonė turi žinoti, ką ji gali padaryti ir ko ji negali. Ir jeigu mes gaminam milijoną gaminių tai nereiškia, kad mes galėsime pagaminti 5 milijonus. Tai va pažinimas savo galimybių, žinojimas minimalių ir maksimalių rėmų, dėl to tas užsakymų valdymas ir sistema yra subalansuota taip, kad mes nešokinėtume per mažus arba per didelius užsakymus, o turėtume stabilumą ir neišbalansuotume visos šitos sistemos su kažkokio vieno kliento norais ir pageidavimais, kurių mes negalime patenkinti nei gamybiniu, nei finansiniu požiūriu. Ir rizikos požiūriu tai svarbu, jeigu yra kažkokie tai nukrypimai to vidurkio kurį mes turime, tai jau atsiranda įtartinų žingsnių kaip jį suvaldyti, ir jeigu nauji darbuotojai neįvertina tos rizikos ir priima didelį užsakymą, kurio mes negalime patenkinti, toks sandoris paprastai sužlunga, dėl to, kad niekas staiga nevyksta, viską reikia auginti po truputį, kaupti. Tai va tai yra pagrindinis kritinis sėkmės veiksnys, kai turi subalansuotą, planuotą augimą. Todėl pažinti resursus būtina, pažinti klientą būtina, nes jis gali būti nemokus, duoti tą užsakymą, bet negalės sumokėti už jį. Tai visas šitas rizikas mes jau išmokome per daugelį metų valdyti, bet jauni verslai, jiems dar laukia susipažinimas su šiom rizikom, ypač kai bus kokie ekonominiai nuosmukiai. Tokiu atveju jie turėtų turėti draudimo garantijas arba bankines garantijas ir įsitikinti, kad tuos sandorius kuriuos apsiima jie, bus įvykdyti ir atsiskaityta su juo. Kartais vadyba to neįvertina, jie nori uždaryti sandorį, bet finansiniai resursai kartais pas klientą nebūna tokie optimistiški. Tai va tas neatsargus sandorių sudarinėjimas didžiausia rizika ypač iš jaunų vadybininkų, kai jie pasvarsto, kad iš didelio entuziasmo prisirenka užsakymų ir nesupranta, kad jų negėls užbaigti.

10. Kaip manote, kokie klientų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Kiekvieną klientą mes skirstome į svarbius klientus ir mažiau svarbius, tai reiškia kad pirmas kliento pažinimas- tai yra jo potencialas, jo dydis, jo darbuotojų skaičius, finansinis pajėgumas, jo būdimų perkamų gaminių kiekis, kiek jis gali iš mūsų tų gaminių nupirkti ar yra pirkęs. Šitą tyrimą mūsų vadyba padaro skambindama arba lankydamą klientą, užpildydama mūsų klientų kortelę, kad žinotume su kokių klientu mes dirbsime, ir kad ta informacija niekur neprapultų, ir kad atėjęs kitas žmogus tą informaciją matytų, ir žinotų su

kokiu klientu dirbą, ir kokį užsakymą jis gali užsakyti, ir kad jeigu klientas ima užsakinėti kitokius kiekius nei anksčiau pirkdavo, kad mes matytume ir vertintume tai kaip rizikos veiksnį, kad atkreiptume dėmesį. Arba pvz., klientas perka perka perka ir staiga nustoja pirkti, tai irgi yra veiksnys įspėjantis apie riziką, kad kažkas vyksta negerai su klientu jeigu jis staiga sumažina užsakymo kiekius. Tai va kliento pažinimas, sakyčiau su klientu reikia gyventi kartu, rinkti signalus, stebėti tendencijas ir kiekvieno vadybininko uždavinys yra rūpintis klientu, neprarasti jo. Tai jeigu jis nepažįsta to kliento, tai net neturėtų pradėti jokio sandorio darytis, nes pirmas uždavinys yra pažinti savo klientą, pirmas šūkis, pažinti savo klientą. Jeigu to jo nepažįsti nėra jokių šansų žinoti, kokios jo galimybės ką tu jam gali pasiūlyti. Tai pažinimas kliento čia yra numeris vienas, kiekvienoje vadyboje, kritinis veiksnys ir visos problemos kurios kyla po to jos kyla dėl to, kad tu nepažinai savo kliento iki galo.

11. Kaip manote, kokie techninio valdymo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Aš kaip elektronikas, arba mūsų flagmanas, kuria naujus produktus ir naujas galimybes, kokius komponentus, mes turime sekti rinkoje esančias naujas galimybes, kokius komponentus mes galim panaudoti ir kokių komponentų pagalba mes galim sukurti sprendimą, tai kliento problemai, kuri šiai dienai galbūt nėra sprendžiama, tai yra visiškai naujas dalykas. Vėlgi mes galime patobulinti esamus sprendimus dėka techninių sprendimų ir taip išspręsti kliento problemą, geriau ją išspręsti. Pvz., jūsų rauteris turi 3G, bet dabar rinkoje atsirado 5G, tai reiškia, kad mes galim pasiūlyti prekę ant naujų modemų, gal 10 kartų greitesnę ir taip pagerinti klientui patikimumą, ir greitį, ir suteikti naujas funkcijas. Sukurti sprendimą, kuris klientui duotų pasitenkinimą naujos technologijos galimybei. Iki tol buvo vienos technologijos mes atnešėm naujas technologijas kurių iki tol nebuvo. Mes galime pasiūlyti naujus sprendimus, naujas galimybes ir taip vyksta evoliucija. Beabejo mes negalime pasiūlyti jei mes neseiname kas dabar rinkoje, kokios naujovės, kokios naujos galimybės atmintyse ar modemuose ir jeigu mes to nežinosime tai mes nesukursime šiuolaikinio produkto, kuris yra aktualus. Dabar visi kalba apie dronus, kokie tie dronai, paklaustum kokių reikia dronų, tai niekas nežino kokių reikia klientui, dėl to visi sako reikia dronų karinių, bet kokių dronų ir kai kliento niekas nepažįsta, nesupranta ir negali pasiūlyti technologinių kažkokų sprendimų ir va tai yra RND, ir marketingo klausimas. Mes dirbadami

su GPS žinom ko reikia klientui, vadinasi mes naudojame naują elementinę bazę, kuriam naują platformą kur kiekvieną dieną kliento mes įvykdysime valandos bėgi. Jei pasižiūrėti į šią dieną, pagal mūsų technines galimybes, mes galime per mėnesį tik įvykdyti. Tai ką daro dabar vadybininkai, vadybininkai ateina pas vadovą ir sako, mūsų klientai prašo tokių patobulinimų, mūsų vadovai kelia rankas ir sako mes negalime visų norų šitų klientų įvykdyti, mes padarysime tik dešimčiai klientų iš šimto, nes tai užtruks mums mėnesį, nauja technologinė platforma, unifikacija mūsų visų sprendimų sudėjimas į vieną portfelį, leidžia padaryti tai galbūt per dieną kaip pavyzdys. Vėlgi sukurti naują sprendimą reikia testavimo platformos, šiais dienais žmogus kiekvieną sprendimą testuoja, tai trunka savaitę, kol žmogus įsitikina, kad ten nėra bagų, nauja platforma iki vakaro tau pasako, kad naujas sprendimas neturi bagų, visi varinantai visų klientų funkcionalumui veikia teisingai, nes viskas pratestuota. Tai yra galingas ginklas, technologinis pranašumas prieš konkurentus, sukuriant tokias technologines platformas. Kliento akiai gal tai nesimato, bet įmonės strateginei tikslų veiklojai tai yra didelis konkurencinis pranašumas. Kai ateina tūkstantis klientų resursas finansinis ir žmogiškasis yra baigtinis ir dėl to yra naudojamos technologinės priemonės, naujos technologijos, dirbtinis intelektas, kuris palengvina šiuos dalykus ir įdiegus tokius dalykus pirmiesiems mes įgauname konkurencinį pranašumą ir tai yra kritinis sėkmės faktorius, neatsilikiti technologiškai nuo evoliucijos. Mes priklausome nuo kitų kompanijų, nes visgi reikia suprasti, elektronikos pasaulis jis yra globalus ir vienas kitą papildantis, mes negalime veikti atskirai nuo kitų įmonių, nuo kitų išradimų, tai tik naudodami kitų žinias ir kitų patirtį mes galime patobulinti tą daiktą ir iškelti į aukštesnį lygį, bet sunkiai galėtume aplenkti, nebent mes kuriame mokslą, patys darome naujus atradimus ir tada mes galime būti žingsniu priekyje. Mano atvejuje ir yra tikslas turėti mokslo sritį pas mus, kuri ne tik tikslus projektuoti, bet ir mes išrastume naujus būdus kaip mes galime spręsti tas problemas. Tai mokslo ir verslo sąveika gali išrasti tokius būdus, pvz., naujas baterijas kurių iki šiol nebuvo. Tai kas atsiranda yra mokslininkų dėka šiais dienais. Ir tas kas investuoja į mokslą, turi dar didesnę pranašumą nei tas, kuris investuoja tik į tiriamuosius darbus.

12. Skalėje nuo vieno iki penkių įvertinkite, kurie kritiniai sėkmės veiksniai gali tapti kritiniais sėkmės veiksniais užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas (kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu):

| Veiksniai: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| KSF: Įmonės procesų pažinimas | | | | | | |
| 1. | strateginių tikslų nustatymas | | | | | v |
| 2. | įmonės rizikos valdymo plano parengimas | | | v | | |
| 3. | alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes | | | | v | |
| KSF: Rinkos pažinimas | | | | | | |
| 4. | užsienio rinkodaros aplinkos supratimas | | | v | | |
| 5. | nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas | | v | | | |
| 6. | užsienio rinkų pageidaujama produktų pažinimas | | | v | | |
| 7. | patrauklaus dizaino produkto sukūrimas | v | | | | |
| KSF: Reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai | | | | | | |
| 8. | žmogiškųjų išteklių valdymas | | | | | v |
| 9. | Finansinių išteklių apribojimai | | | | v | |
| KSF: Klientų pažinimas | | | | | | |
| 10. | klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas | | | | | v |
| 11. | veiksmų numatymą klientų poreikiams patenkinti | | | | | v |
| KSF: Techninis valdymas | | | | | | |
| 12. | Technologinių naujovių diegimo galimybės | | v | | | |
| 13. | Technologinių naujovių diegimo trukdžiai ? (50MIN) | | | v | | |

13. Kaip jūs manote, kurie iš šių veiksmų yra sunkiausiai pasiekiami užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas? Kodėl taip manote?

Pats sunkiausias dalykas yra naujų klientų suradimas ir pritraukimas į kompaniją, ir išlaikymas, sunkiausiai sekasi mums gaminti naujus klientus. Nėra klientų nėra verslo, čia yra pagrindinis dalykas, produktą sukurti, tai yra sprendžiami dalykai, sunkiausiai yra būtent didinti klientų skaičių, kad tavim pasitikėtų vis didesnis ratas, ir kad būtų vis daugiau klientų, kurie tavimi būtų patenkinti. Nes žmonės keičiasi, produktai keičiasi, vadybinkai keičiasi, toks pasaulis yra, o klientai turi likti, turi nepaleisti.

14. Jūsų nuomone, ar tie patys kritiniai sėkmės veiksniai yra aktualūs visose tarptautinėse rinkose? Paaiškinkite plačiau.

Visas pasaulis stovi ant to, kad klientas ateina ir perka, jeigu nebūtų vartojimo nebūtų nei gamybos, nei evoliucijos, nei sprendimų, gali spręsti kiek nori jeigu klientai neperka, arba pabėgo iš tavęs, negrįžo. Konkurencija, pasaulis yra rinka atvira ir daug kompanijų nori to paties, nori tų pačių klientų, reiškia mes kaunamės kaip kare dėl tų pačių klientų, tik kuris greitesnis, sumanesnis, sėkimngesnis, efektyvesnis, tas labiau konkurencingesnis, tas sugeba turėti didesnį ratą klientų ir užimti didesnę rinkos dalį, o tai reiškia, kad yra dalykai dėl

konkurencijos kažkas ktas atėmė iš jų dalį klientų, todėl amžina kova dėl klientų, kas jų turės daugiau ir kas juos ilgiau išlaikys. Kritinis veiksnys yra mūsų klientai, nėra klientų nėra verslo. Bet suburti komandą, kuri galvotų apie klientus yra labai sunku, nes klientas turi lūkesčius, o žmonės turi lūkesčius žaisti stalo futbolą, turėti laisvalaikį, turėti mamadienį, o klientas tuo metu skambina ir sako man yra problema, jeigu dabar neišspręsi aš išėsiu pas tavo konkurentą ir tu jam nepaaiškinsi, kad tau va dabar tokie procesai, tavo tokia kultūra, šiandien yra ne darbo diena, tai vadinasi reikia sukurti tokią strategiją, kad mes vienas kitą pavaduotume, papildytume, galėtume pasitikėti vieni kitais ir vidinės įmonės kultūros kūrimas, kad padėti savo klientui, kad ir kokia būtų situacija. Starteginė sėkmė yra tada, kada organizmas gyvena ir klesti visada, kai vienas gali pavaduoti kitą, tada sėkmė yra tikrai ir klientai užsilieka. Čia suderinti šitus dalykus yra labai sudėtingas uždavinys, kad ir darbuotojai būtų laimingi, ir klientai būtų laimingi, ir verslas klestėtų. Nes čia yra prieštaravimai tarp to kad žmogus nori gerai gyventi ir gerai leisti laiką ir klientas, jis irgi nori, kad jam rodytų kažkas dėmeį ir sprestų jo problemas.

15. Į kokius tarptautinės rinkos ypatumus jūs atsižvelgiate nustatant kritinius sėkmės veiksnius, kurie jūsų manymu užtikrins technologinės įmonės sėkmę plečiantis į atitinkamą naują tarptautinę rinką?

Tarptautinėje rinkoje situacija geopolitinė šiandien tokia, kad mes nedirbame su sankcionuotom šalim, tai būtų rizika dirbti su šalimi kas yra po sankcijomis arba kariaujančios šalys, tai tarptautiniu mastu žiūrint yra tam tikras sąrašas šalių, su kuriomis nebedirbame, su Rusija nebedirbam, su Baltarusija nebedirbam, su Sirija nebedirbam, su Iranu nebedirbam, su Korėja niekada nedirbom, tai tos geopolitinės situacijos pasikeitimas performuoja ir mūsų veiklos žemėlapi. Mes turime surasti tom prarastom rinkom kitas rinkas, kitus klientus, kad įmonė nenukentėtų, apyvarta nenukentėtų, tai mūsų sėkmė, kad mes dirbame su daug skirtingų rinkų ir atsitikus pvz., kaip dabar atsitiko su Rusija, išėjus iš tos Rusijos rinkos mes nieko nepraradom, mes paaugom kitoje rinkoje, dėl ko mes tiesiog pardavėme tuos produktus, kuriuos kažkada pardavinėjom šitose rinkose Baltarusijos ir Rusijos, ten Indonezijoje arba Amerikoje, arba kaip buvo pandemiją sakykim, vienos rinkos totaliai užsidarė, nebuvo kur pardavinėt, bet viskas buvo gerai, kad jos užsidarinėjo, pvz., uždarė Italiją ir viskas tu joje nieko neparduosi, nes ji neveikė visą mėnesį, išjungta, bet mes tuo metu dirbome Brazilijoje, dirbom Kanadoje, jos nebuvo užsidariusios tuo metu. Po to

tas virusas taip slinkosi į šalį iš Azijos į vakarus ir čia Europą užsidarinėjo, Europą užsidarė ir mes jau čia mažai ką galėjome padaryti, bet mes jau matėme, kad atsidarė Malaizija, atsidarė Indonezija, Australija atsidarė ir jau ten galėjome pardavinėti ir taip mes nukreipinėjom savo energiją iš tų kur nieko negalim padaryt, į ten kur kažką galim padaryt. Tai va tas mūsų resursų permetinėjimas tarp skirtingų šalių ir yra sėkmės formulė iš tikrųjų, visos krizės, pandemijos, karai niekaip neįtakoja nuolatinio mūsų augimo. Tai reiškia sėkmės formulė yra diversifikavimas visų rinkų, produktų ir klientų.

5 Tyrimo dalyvis – Vytis 14.10 min.

I. Demografinių duomenų rinkimo klausimai.

1. Kokios jūsų amžius, išsilavinimas, darbo stažas dirbant vadovo pareigose ir pareigose šioje įmonėje?

35, išsilavinimas aukštasis, magistras, patirtis įmonėje apie 3,5 metų

II. Pagrindinė dalis.

2. Į kokių šalių rinkas jums teko plėstis dirbant šioje įmonėje?

Pradėjau dirbti su Rumunija, vėliau teko plėstis ir į Vengriją, Bulgariją, pastaruoju metu dar ir į Maldovą

3. Ar jūs žinote kas yra kritiniai sėkmės veiksniai?

Apibrėžimo tokio kaip ir nežinojau.

4. Kaip manote ar plėtojant verslą į naujas tarptautines rinkas svarbi kritinių sėkmės veiksmių analizė? Kodėl svarbi/nesvarbi.

Nepaisant to, kad sakiau jog nežinau tokio termino, tačiau tie veiksniai egzistavo visada iš tikrųjų, tik gal jie nebuvo įvardinti kaip tokie, tai aš manau, kad jie yra tikrai svarbūs, nes jais remiantis, jau pagal pavadinimą, tai ir nusako, kad jų pagalba ir gali pasiekti įmonės sėkmę

5. Ar plečiantis į tarptautinę rinką, jūs numatote kritinius sėkmės veiksmius? Jei taip, gal galite įvardinti kritinius sėkmės veiksmius einant į skirtingas rinkas.

Vienas iš svarbiausių veiksmių kažką darant tai yra analizė, šiuo atveju analizė į kokią rinką eini, koks tas rinkos pajėgumas, kad ir bendras vidaus produktas, gal būt gyventojų skaičius, ar tai industrinė šalis, kokia toje šalyje apskritai vyrauja perkamoji galia, šita

analizė labai svarbu, kas jau yra toje šalyje, kokie konkurentai, kaip jiems sekasi, kaip jie išsivystę, ar čia bus pakankamai vietos mums, ar ten jau nėra ką veikt, ar kaip tik yra daug ką veikt, tai va turbūt tokie svarbiausi veiksniai

Kurie kritinės sėkmės veiksniai darė didžiausią įtaką:

Jo tai nepaisant šitos analizės, dar labai svarbu planavimas, tai vėl gi turi žinoti, ne tik kur eini, bet ir ko sieksi, kaip sieksi ir kada turi pasiekti ir aišku pats įdirbis, man asmeniškai tai svarbiausia yra įdirbis, aš kažkaip tikiu, kad man ir asmeninė sėkmė nuo to priklauso, sakykim nuo to juodo darbo, kai įdedi daug pastangų ir tokiu būdu pasieki sėkmę

6. Ar visi jūsų numatyti kritiniai sėkmės veiksniai lemia įmonės sėkmę? Įvardinkite, kokie kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra pagrindiniai jūsų nuomone.

7. Kaip manote, kokie įmonės procesų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?
Atėjus į pačią įmonę būni supažindinamas su pačia įmone, kaip ji veikia, ne tik tai ko iš tavęs tai įmonei reikia, bet ir kaip tu veiksi kaip įmonės dalis, gal būt kokioje aplinkoje tu veiksi ir kokius įrankius tu turėsi naudotis, tai tai labi yra svarbu, tam kad taptum įmonės dalimi, tu turi įsiliesti į įmonės standartus ir naudoti įmonės esamus įrankius, tai trumpai atsakius, tai svarbus veiksnys

8. Kaip manote, kokie rinkos pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?
Tai čia ką ir minėjau, tai konkurentų pažinimas, analizė, pačios rinkos išmanymas, galiu pasikartot, perkamoji galia ar industrijos veikiančios šioje šalyje, tai turbūt šitie momentai

9. Kaip manote, kokie išteklių pažinimo bei finansinių resursų kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?
Jo tai žmogiškieji ir finansiniai ištekliai tai aišku yra svarbūs

10. Kaip manote, kokie klientų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?
Aiški skirtingos rinkos, skirtingi regionai turi kažkokius savo niuansus, tai čia toks paprastas dalykas, kuo geriau pažysti tą savo klientą, tą aplinką kliento, tuo paprasčiau prie jo prieiti, žinoti kaip su juo kalbėti, ko iš jo tikėtis. Pvz. vienoje šalyje su klientu tardamasis gausi daug

pažadų, o galiausiai nieko nebus, o kitoje šalyje, susidurdamas su kita kultūra iš kliento gavęs kažkokį pažadą, būs 100 proc. išpildytas ir netgi anksčiau negu klientas pažadėjo, tai iš esmės tas rinkos pažinimas, žmonių pažinimas toje rinkoje labai labai svarbus

11. Kaip manote, kokie techninio valdymo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Kalbant apie inovacijas, apie inovacijų diegimą, tai vienareikšmiškai, tikriausiai vienas iš svarbiausių veiksnių, be kurio neįmanoma judėti į priekį, kad neatsiliktum nuo visos rinkos, nuo visų tendencijų, tai yra privalomas, nes jeigu rinkai reikia kažkokių naujovių ir konkurentai tai kažką jau daro, tai tu sėdėdamas vietoje tiesiog žlugs

12. Skalėje nuo vieno iki penkių įvertinkite, kurie kritiniai sėkmės veiksniai gali tapti kritiniais sėkmės veiksniais užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas (kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu):

| Veiksniai: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| KSF: Įmonės procesų pažinimas | | | | | | |
| 1. | strateginių tikslų nustatymas | | | | v | |
| 2. | įmonės rizikos valdymo plano parengimas | | | | v | |
| 3. | alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes | | | v | | |
| KSF: Rinkos pažinimas | | | | | | |
| 4. | užsienio rinkodaros aplinkos supratimas | | | | | v |
| 5. | nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas | | | | v | |
| 6. | užsienio rinkų pageidaujama produktų pažinimas | | | | | v |
| 7. | patrauklaus dizaino produkto sukūrimas | | | | | v |
| KSF: Reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai | | | | | | |
| 8. | žmogiškųjų išteklių valdymas | | | | | v |
| 9. | Finansinių išteklių apribojimai | | | | v | |
| KSF: Klientų pažinimas | | | | | | |
| 10. | klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas | | | | | v |
| 11. | veiksmų numatymas klientų poreikiams patenkinti | | | | v | |
| KSF: Techninis valdymas | | | | | | |
| 12. | Technologinių naujovių diegimo galimybės | | | | | v |
| 13. | Technologinių naujovių diegimo trukdžiai | | | | v | |

13. Kaip jūs manote, kurie iš šių veiksnių yra sunkiausiai pasiekiami užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas? Kodėl taip manote?

Tai ką norėjau pasakyti tai tas užsienio rinkodaros aplinkos supratimas nebūnant toje rinkoje, bandant įeiti į tą rinką, tai yra vienas iš sudėtingesnių dalykų ir manau svarbiausių dalykų

14. Jūsų nuomone, ar tie patys kritiniai sėkmės veiksniai yra aktualūs visose tarptautinėse rinkose? Paaiškinkite plačiau.

Manau, kad taip, jo

15. Į kokius tarptautinės rinkos ypatumus jūs atsižvelgiate nustatant kritinius sėkmės veiksnius, kurie jūsų manymu užtikrins technologinės įmonės sėkmę plečiantis į atitinkamą naują tarptautinę rinką?

Tai vėl gi demografija, šalies perkamoji galia, kažkokios veikiančios industrijos šalyje, turbūt šitie.

6 Tyrimo dalyvis – Domas 19.49 min.

I. Demografinių duomenų rinkimo klausimai.

1. Kokios jūsų amžius, išsilavinimas, darbo stažas dirbant vadovo pareigose ir pareigose šioje įmonėje?

35 m., turiu bakalaurą, šioje įmonėje jau dirbu 13 m., 14m. jau eina, vadovo pareigose, tai ką dabar darau su kitom rinkom, tai 3 m.

II. Pagrindinė dalis.

2. Į kokių šalių rinkas jums teko plėstis dirbant šioje įmonėje?

Teko eiti į viso pasaulio rinkas, šiandien dirbu su Europa

3. Ar jūs žinote kas yra kritiniai sėkmės veiksniai?

Taip, kaip čia pasakyt elementaru, būtinas dalykas

4. Kaip manote ar plėtojant verslą į naujas tarptautines rinkas svarbi kritinių sėkmės veiksmių analizė? Kodėl svarbi/nesvarbi.

Labai svarbi, taigi paprasčiausiai kiekvieną kartą SWOT daraisi pradėdamas kiekvieną naują projektą, tam kad tu žinotum nuo ko startuot, kurioje vietoje tu gali būti stiprus, kurioje vietoje tau kils grėsmės ir taip pat pasirenki strategiją pagal tai, jeigu pasirinksi kreivą strategiją ir nepamatysi, kad laikas ją keisti, tai automatiškai esi pasmerktas nesėkmei

5. Ar plečiantis į tarptautinę rinką, jūs numatote kritinius sėkmės veiksnius? Jei taip, gal galite įvardinti kritinius sėkmės veiksnius einant į skirtingas rinkas.

Galiu, mūsų pagrindė būna strategija kainodara, tai strategija visada jeigu nauja rinka tai visada yra žmonės, kuo greičiau pasamdyti kuo daugiau žmonių, tam, kad nes pas mus yra absoliuti tiesinė priklausomybė nuo žmonių kiekio ir rezultatas. Šiuo metu per visus pelno centrus, kuriuose esu dirbęs visada buvo tas pats, turi komandą, darai rezultatus, neturi nedarai rezultatų, augini komandą, rezultatas auga, komanda stagnuoja, rezultatas taip pat stagnuoja, tai visada pagrindiniai dalykai buvo komanda, komandos dydis, komandos motyvacija, komandos žinios ir tada produktas, aišku labai svarbu produktas, kad jisai atitiktų mūsų, esu išgyvenęs du ar tris kartų spartų šuolį į viršų, t.y. kai atėjau į darbą, 2011 m. tais metais šovėm, o paskui stagnavom, mes turėjom gerą kainodarą, mes turėjom gerą produktą, jis buvo tris kartus pigesnis negu konkurentų rinkoje ir tada mus pasiekė kiniečiai, tada parėjom su ruteriais, ruteriai nuo 2014 m. pradėjo atsiplėšinėti ir 2016 m. Kaune kai atsidarėm tai iš viso šovėm į viršų, lygiai tas pats buvo, kai mes turėjom gerą produktą ir jis buvo pigesnis už konkurentą ir jis veikė geriau nei konkurentų pigios alternatyvos. Ir trečias šuolis buvo kai mes sufokusavom komandas, nebegalėjom mėtytis, ir buvo nustatyta kam parduoti, ką parduoti ir pan., mes tada labai šovėm į viršų. Ir ko gero šiomet bus tas kritinis veiksnys kaip pakeitėme strategiją ir turėtume šauti į viršų vėl.

Pakeitėm strategiją su kokiais klientais dirbame ruteriuose, ir aišku šalia samdom žmones, tai koreliuos su rezultatų kilimu, plius dabar šovėm strategiją, nes ne tik pasaulyje, bet ir visoje Europoje pradėjom atidarinėti visur ofisus, tai reiškia būsi arčiau kliento, tai kai būsim arčiau kliento, tai turėtų būti vėl proveržio taškas, jeigu teisingai sudirbsime su tais žmonėmis, kurie bus pasamdyti.

6. Ar visi jūsų numatyti kritiniai sėkmės veiksniai lemia įmonės sėkmę? Įvardinkite, kokie kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra pagrindiniai jūsų nuomone.

Bet vienas momentas, na pavyzdžiui kad ir pernai mes turėjo, sakykim kad tai irgi vienas iš kritinių veiksmių, mes komandą turėjom, samdėm, tada turėjom produktus, bet neturėjom sertifikatų Brazilijoje ir iš karto belekoks kritimas, paprasčiausiai nes tu negali parduoti gaminių, keitėsi gaminiai, ten bankrutavo laboratorija ir tu daryk ką tu nori, tu gali turėti kokį nori kritinį sėkmės veiksnį, jeigu neturi produkto, tu nieko negali parduoti, vadinasi

produktas privalo būti visada. Tai ko gero pats pagrindinis iš visų kritinių sėkmės veiksnių yra PRODUKTAS, kad tu galėtum jį parduoti. Visa laimė, kad pas mus produktas geras, taip mes gal vėluojam su rinka pateikti naujus produktus išsileist, bet bendrai mūsų turimas tas .forfolijus..jis yra geras, tam, kad mes toje rinkoje bent laikytumėmės ir kai išleidžiame naujus produktus, tikėtina, kad išsiplėsime vėl. Aš dabar labai tikiu, labai tikiu svičų rinka, labai tikiu enterprice rinka. Svyšais tikiu, kad mes jau pajusime antroje metų pusėje teigiamus rezultatus, o su enterpraizu kitais metais pradėsime, aš 2026 m. tikiuosi dvigubo rezultato nei šiomet.

7. Kaip manote, kokie įmonės procesų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Čia labai paprastas dalykas, nu kaip pvz. tarkim pardavėjas, vadybininkas, jeigu jis nežino normaliai kaip per suportą (per pagalbą) bendraut, jis gali naują klientą tiesiog sudeginti, paėmęs jį su nerealiu produktu, su geru pažinimu, su gera kainodara, su gera strategija, klientas atmes produktą, nes sakys, žinai neveikia jis, būna atmeta mūsų produktą, girdėjau operatoriai ypatingai atmeta mūsų produktą, mūsų produktą nusiperka iš distriko kur nors, pasibando patys, parašo dar ten kur nors email tipo į Telktoniką, tas meilas kol iki mūsų suvaikšto, jau būna uždėję raudoną šampą, kad neveikia, neįdomu, suportu nėra. Tai va labai svarbu, kad tą procesą pažintų, suprastų kiekvienas žmogus, žinotų kur kreiptis kokiu klausimu, tam, kad galėtų užtikrinti, kad klientai būtų patenkinti mumis, mūsų preke. Čia klientų pasitenkinimas ko gero yra pagrindinis kritinis sėkmės veiksnys tam, kad užtikrintumėme sėkmę naujose rinkose. O klientų pasitenkinimas užtikrinimas keliais kanalais, keliom kryptim: produktas, suportas ir vadybinis sugebėjimas

8. Kaip manote, kokie rinkos pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Iki šiol mūsų įmonės rezultatas yra iš Europos, 75 proc. mūsų rezultatas yra Europa, kur pardavimus visada darė lietuviai, taip per laiką tu te apsišlifuoji, pažįsti juos ten kultūriškai ir supranti kaip ten su jais bendrauti, kaip ką daryti, bet bendrai paėmus, manau, kad tas dalykas yra svarbus, taip jis lemia didesnius projektus, bet pagal tai kur mes esam šiandien nepadėjo nei kultūros pažinimas, nei tarkim kažkas ten žinojo kas tie konkurentai, nei mes išmanėm tų kitų dalykų, bet kai mes jau pradėjom pažinti konkurentus, tai jie mums davė augimą it tai tikrai padeda, bet pas mus tokio dalyko kaip rinkotyros įmonėje beveik nėra,

tai yra labai arti neegzistavimo. Tai yra rinkotyra kiek tu pats pasidomėjai arba kolegos, jeigu tu pats nepasidomėjai, šita dalis pas mus yra stipriai neišnaudota ir neįdarbinta. Mes rinką pažįstam per tiesioginius konkurentus, žiūrim į jų apyvartą, daugiau mažiau žiūrim, kiek ten jie pagal savo ataskaitas daro Amerikoje, Europoje ar kažkur ir daugiau mažiau paskaičiuojame, primetame, pvz. Europoje šiuo metu yra apie 300 mln., tai vadinasi mes turim 30 proc. rinkos jau paėmę ir augt iš to pačio yra labai sunku, jei tu rinkos paimi beveik pusę, tai mums būtina reikia naujų produktų ir naujų nišų, kad galėtume tą augimą toki sėkmingą kuris buvo ligi šiol pratęst, neskaitant paeitų metų, kai buvo stagnacija

9. Kaip manote, kokie išteklių pažinimo bei finansinių resursų kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Nu irgi lygiai taip pat, čia mes jau kalbame apie tą levelį kur įmonė privalo valdyti savo finansus ir savo žmones tam, kad pelningumas būtų. Mes kai kalbamės su kitų įmonių vadovais ir jie išgirsta koks mūsų pelningumas ir kokios apyvartos, stebisi kaip jūs tokį pelną darote, pagarba jums. Nu darom kaip darom, turim gerus produktus, turim gerus žmones ir turim gerą menedžemt (marketingą), kuris nurodo kaip padaryti produktą, kuris būtų patrauklus klientui, kuris veiktų puikiai ir dar iš jo gerai uždirbtume. Čia yra tokia paslaptis ir mes aišku nuolat ieškome alternatyvų, mes turim stiprią randi komandą, mes turim stiprius pirkimus, kurie nuolat ieško alternatyvių tiekėjų, pirkėjo ieško kaip įmanoma, tam kad gaminys veiktų puikiai, o savikaina nukristų.

10. Kaip manote, kokie klientų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Su tuo labai susiduriame paskutiniu metu kai pradėjome eiti pas didelius klientus, kai jie sako: taip tavo gaminys labai geras, bet netinka. Sėdi va koks operatorius ir sako sunaudojame tokių gaminių kaip jūsų gal 5000-10000 per metus, bet žinai jūsų netinka ir tu susigaudai, kad mes čia kalbam apie kitą žaidimo aikštelę, kur prasideda kažkokie nešvarūs žaidimai iš ten tų operatorių, arba tarkim sužinojau vakar, BITĖ Latvijoje su mūsų gaminiu laimėjo projektą, o paskui nesudėjo mūsų duomenų ir klausinėjam kas atsitiko, tai jie sako atėjo iš valdžios nurodymas, kad reikia savus paremt, ten šalia Mikrotikas, ar ten kažkas ir taip parėmė savo. Ir vatai tiesioje vietoje, mūsų vadybininkas susitarė, padarė visą darbą ir pralošė tuoj vietoj. Taigi privalom pažinti klientą, žinoti kas priima sprendimus ir privalom palaikyti tą ryšį, pastebėjom, kad mūsų komanda yra gan silpna šioje vietoje, vadybininkų

komanda yra gan silpna, taip vadybiniu lygiu mes esam silpni, kadangi mes labai pūtėmės, labai augome, aišku aš nesakau, kad neturim gerų vadybininkų, mes jų tikrai turime, bet tuo pačiu kiek mes paaugome, ir kiek mums reikia žmonių, šioje srityje mes nesame paaugę kokybiškai. Mes savo geriausius vadybininkus statome į vadovus ir jiems tada nelieka laiko ties klientais ir automatiškai jie tiesiogiai mažiau laiko bendrauja su klientais arba visai nebebendrauja ir jiems dar reikia užauginti kitus vadybininkus tokiais kaip jie ir taip prarandam daug laiko ir prarandam tokias galimybes ką galėjome daryti. Tie kritiniai klientai, raktiniai klientai kur milijonus galėtų nupirkti, mes šiai dienai neturime geros strategijos kaip juos paimti, bandome artintis individualiai prie kiekvieno, duoti jam atskirą dėmesį, atrodo padeda, bet žinai kiek mes to laiko galim skirti tokiam susitikimui, per mėnesį susitinki su vienu, dviem klientais. Ir tai jau susitarei, viską suderina, palikai tą klientą vadybininkui, antrą kartą ne skyriai tam dėmesio ir žiūrėk nieko nepasisėkė

11. Kaip manote, kokie techninio valdymo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?
12. Skalėje nuo vieno iki penkių įvertinkite, kurie kritiniai sėkmės veiksniai gali tapti kritiniais sėkmės veiksniais užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas (kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu):

| Veiksniai: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| KSF: Įmonės procesų pažinimas | | | | | | |
| 1. | strateginių tikslų nustatymas | | | | | v |
| 2. | įmonės rizikos valdymo plano parengimas | | | | v | |
| 3. | alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes | | | | v | |
| KSF: Rinkos pažinimas | | | | | | |
| 4. | užsienio rinkodaros aplinkos supratimas | | | v | | |
| 5. | nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas | | | v | | |
| 6. | užsienio rinkų pageidaujamų produktų pažinimas | | | v | | |
| 7. | patrauklaus dizaino produkto sukūrimas | | | | v | |
| KSF: Reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai | | | | | | |
| 8. | žmogiškųjų išteklių valdymas | | | | | v |
| 9. | Finansinių išteklių apribojimai | | | | | v |
| KSF: Klientų pažinimas | | | | | | |
| 10. | klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas | | | | | v |
| 11. | veiksmų numatymas klientų poreikiams patenkinti | | | | v | |
| KSF: Techninis valdymas | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|---|--|--|
| 12. | Technologinių naujovių diegimo galimybės | | | v | | |
| 13. | Technologinių naujovių diegimo trukdžiai | | | v | | |

13. Kaip jūs manote, kurie iš šių veiksmų yra sunkiausiai pasiekiami užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas? Kodėl taip manote?

Sunkiausiai mums pasiekiami 12 ir 13, tai technologinių naujovių diegimo galimybės ir technologinių naujovių diegimo trukdžiai

14. Jūsų nuomone, ar tie patys kritiniai sėkmės veiksniai yra aktualūs visose tarptautinėse rinkose? Paaiškinkite plačiau.

Tikrai ne tie patys, ir mums tai priklauso labiau nuo etapo, kai pradedi vienas dalykas svarbus, vėliau kitas ir taip toliau. Vienas iš tokių pas mus kritinių veiksmų yra sertifikavimai, mes turime stiprią sertifikavimo komandą ir aš ją dar padvigubinčiau, kad dar greičiau darytų tai ką daro, nes tai yra labai didelis pranašumas prieš konkurentus

15. Į kokius tarptautinės rinkos ypatumus jūs atsižvelgiate nustatant kritinius sėkmės veiksmus, kurie jūsų manymu užtikrins technologinės įmonės sėkmę plečiantis į atitinkamą naują tarptautinę rinką?

Tai vėl gi demografija, šalies perkamoji galia, kažkokios veikiančios industrijos šalyje, turbūt šitie. (Vytis)

7 Tyrimo dalyvis – Petras 11.09 min.

I. Demografinių duomenų rinkimo klausimai.

1. Kokios jūsų amžius, išsilavinimas, darbo stažas dirbant vadovo pareigose ir pareigose šioje įmonėje?

Amžius 32 m., išsilavinimas aukštasis, darbo stažas įmonėje yra 6 m., o šiose pareigose 1 m.

II. Pagrindinė dalis.

2. Į kokių šalių rinkas jums teko plėstis dirbant šioje įmonėje?

Plėstis teko į daugelį šalių, Olandija, Belgija, Norvegija, Švedija, Suomija, Estija, Lietuva, Latvija, Lenkija, Vokietija, Šveicarija, Austrija, šiuo metu dirbu prie Suomijos, Estijos, Latvijos, Lietuvos, Lenkijos, Vokietijos, Šveicarijos projektu.

3. Ar jūs žinote kas yra kritiniai sėkmės veiksniai?

Manau tokio termino negirdėjau, bet veiksmus tikrai žinau.

4. Kaip manote ar plėtojant verslą į naujas tarptautines rinkas svarbi kritinių sėkmės veiksnių analizė? Kodėl svarbi/nesvarbi.

Aš manau, kad svarbi, nes reikia įsivertinti kas yra tie svarbiausi dalykai, akcentuoti, juos žinant bus daug lengviau suprasti ties kur reikia skirti energiją, ties kur nereikia skirti.

5. Ar plečiantis į tarptautinę rinką, jūs numatote kritinius sėkmės veiksniai? Jei taip, gal galite įvardinti kritinius sėkmės veiksniai einant į skirtingas rinkas.

Mano atveju, mes naujų rinkų neužkariaujam, todėl tokių veiksnių savo praktikoje man nereikėjo įsivardinti.

Kurie kritinės sėkmės veiksniai darė didžiausią įtaką:

Manau, kad konkurentų supratimas, būtų pagrindinis kritinis veiksnys, tai čia galėčiau plačiau pasakyti, kad čia būtų rinkos pažinimas.

6. Ar visi jūsų numatyti kritiniai sėkmės veiksniai lemia įmonės sėkmę? Įvardinkite, kokie kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra pagrindiniai jūsų nuomone.

7. Kaip manote, kokie įmonės procesų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Aš manau, kad labai svarbu yra strateginių tikslų nustatymas, kad visi įmonėje žinotų didesnę tą kryptį kiekvieną dieną dirbdami ir žinoma priskirčiau tą patį rizikų valdymo planą, per didelį norą plėstis, galėtume susidėti saugiklius ir ta plėtra būtų valdoma.

8. Kaip manote, kokie rinkos pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Kadangi atstovauju gamybinę pusę, tai manyčiau, kad užsienio rinkų pageidaujamo produktų pažinimas būtų ko gero pats svarbiausias, kad tu suprastum ar toje rinkoje tavo produktai gali būti konkurencingi.

9. Kaip manote, kokie išteklių pažinimo bei finansinių resursų kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Tai žinoma žmoniškųjų išteklių supratimas, kokią turi komandą, tiek turi sėkmės.

10. Kaip manote, kokie klientų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Tai būtų ko gero supratimas klientų poreikių ir lūkesčių, manau tai būtų pats svarbiausias momentas.

11. Kaip manote, kokie techninio valdymo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Manyčiau technologinių naujovių diegimo galimybės.

12. Skalėje nuo vieno iki penkių įvertinkite, kurie kritiniai sėkmės veiksniai gali tapti kritiniais sėkmės veiksniais užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas (kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu):

| Veiksniai: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| KSF: Įmonės procesų pažinimas | | | | | | |
| 1. | strateginių tikslų nustatymas | | | | | v |
| 2. | įmonės rizikos valdymo plano parengimas | | | | v | |
| 3. | alternatyvių metodų taikymas valdant nenumatytas aplinkybes | | | | v | |
| KSF: Rinkos pažinimas | | | | | | |
| 4. | užsienio rinkodaros aplinkos supratimas | | | | v | |
| 5. | nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas | | | v | | |
| 6. | užsienio rinkų pageidaujama produktų pažinimas | | | | | v |
| 7. | patrauklaus dizaino produkto sukūrimas | | v | | | |
| KSF: Reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai | | | | | | |
| 8. | žmogiškųjų išteklių valdymas | | | | | v |
| 9. | Finansinių išteklių apribojimai | | | | v | |
| KSF: Klientų pažinimas | | | | | | |
| 10. | klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas | | | | v | |
| 11. | veiksmų numatymas klientų poreikiams patenkinti | | | | v | |
| KSF: Techninis valdymas | | | | | | |
| 12. | Technologinių naujovių diegimo galimybės | | | | v | |
| 13. | Technologinių naujovių diegimo trukdžiai | | | v | | |

13. Kaip jūs manote, kurie iš šių veiksnių yra sunkiausiai pasiekiami užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas? Kodėl taip manote?

Manu, kad žmogiškųjų išteklių valdymas, nes gerą gaminį sukurti galima, jeigu turi gerus žmones. Žmonių problema yra daugelyje, ypatingai technologinių, kompanijų ir mes susiduriame su ja gan stipriai.

14. Jūsų nuomone, ar tie patys kritiniai sėkmės veiksniai yra aktualūs visose tarptautinėse rinkose? Paaiškinkite plačiau.

Manau, kad didžiąja dalimi taip, išskirtiniai atvejai, kai būna labai skirtingos šalys kultūriškai, ar geopolitinė situacija yra kitokia, bet bendrai tai taip, bendri dėsniai veikia visur.

15. Į kokius tarptautinės rinkos ypatumus jūs atsižvelgiate nustatant kritinius sėkmės veiksnius, kurie jūsų manymu užtikrins technologinės įmonės sėkmę plečiantis į atitinkamą naują tarptautinę rinką?

Į rinkos dydį, į bendrą vidaus produktą, į rinkose veikiančių konkurentų analizę, tai tokie būtų pagrindiniai.

8 Tyrimo dalyvis – Jonas 14.45 min.

I. Demografinių duomenų rinkimo klausimai.

1. Kokios jūsų amžius, išsilavinimas, darbo stažas dirbant vadovo pareigose ir pareigose šioje įmonėje?

33 metai, išsilavinimas aukštasis, šioje pozicijoje dirbu apie pusantrų metų, įmonėje apie 4,5 metus

II. Pagrindinė dalis.

2. Į kokių šalių rinkas jums teko plėstis dirbant šioje įmonėje?

Pradėjai Graikija, Makedonija, Kipras, Izraelis, tada dirbau su visu Azijos ir Okeanijos regionu, tai yra nuo viršaus nuo pačios Korėjos iki pat apačios Naujosios Zelandijos, dabar dirbu su Čekijos ir Slovakijos rinkomis

3. Ar jūs žinote kas yra kritiniai sėkmės veiksniai?

Taip, tekę

4. Kaip manote ar plėtojant verslą į naujas tarptautines rinkas svarbi kritinių sėkmės veiksnių analizė? Kodėl svarbi/nesvarbi.

Vienareikšmiškai svarbi, nes juos analizuojant ir valdant informaciją, gali suprasti ką darai gerai ir ką blogai

5. Ar plečiantis į tarptautinę rinką, jūs numatote kritinius sėkmės veiksnius? Jei taip, gal galite įvardinti kritinius sėkmės veiksnius einant į skirtingas rinkas.

Vertinam, darom rinkos analizes ir vertiname rinkų ekonomines situacijas, tokie manau esminiai veiksniai. Žinant kokia yra rinka, kokia ekonomika, tu gali nusimatyti, kiek tau reikės žmonių nusisamdyti, kad galėtum tikėtis pardavimo, pelno

Kurie kritinės sėkmės veiksniai darė didžiausią įtaką:

Aišku strategijos susidėliojimas manau yra svarbiausias ir pirminiai žingsniai, kokie jie reikalingi, kad galėtum atidaryti tas rinkas, nusimatymas, kokiais kanalais pardavinėsi, kiek žmonių nusisamdysi, kiek klientų tikiesi pasiekti ir kiek tikiesi pagal vidurkius parduoti

6. Ar visi jūsų numatyti kritiniai sėkmės veiksniai lemia įmonės sėkmę? Įvardinkite, kokie kritiniai sėkmės veiksniai plečiantis į naujas tarptautines rinkas yra pagrindiniai jūsų nuomone.

Stiprių ryšių sukūrimas su pagrindiniais žaidėjais rinkose, šitame biznyje svarbiausia yra sudaryti distribucinius kanalus

7. Kaip manote, kokie įmonės procesų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Tai manau kombinacija visko yra, įsivertinimas visko kaip ir minėjau prieš tai, rinkos įsivertinimas, strategijos susidėliojimas, kokiais kanalais tu pardavinėsi, kokius klientus tu sieksi su kokiais gaminiais, rinkos tyrimo, tos rinkos poreikių išsiaiškinimo, tikslinių kliento pripažinimas ir uždarymas. Procesai yra vienareikšmiškai svarbu ir elementarių vidinių taisyklių nustatymas, iš kokių ribų neturi išeiti įmonės darbuotojai

8. Kaip manote, kokie rinkos pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Rinkodara vienareikšmiškai svarbu, tiek marketinginius klausimus sprendžiant, tiek darbuotojų poreikį aiškinantis, tiek kita. Viena šalis yra skirtingai technologiškai išsivysčiusi ir toje šalyje yra skirtingi technologiniai poreikiai, kas veikia Vokietijoje, nebūtinai veiks Kambodžoje ir yra konkurentai skirtingi skirtinguose kontinentuose, sakykime Europoje, Azijoje, Amerikos gamintojai, taigi reikia suprasti rinkos dalyvių poreikius ir esminius faktorius, kodėl jie pasirenka technologinius sprendimus, kuriuos naudoja

9. Kaip manote, kokie išteklių pažinimo bei finansinių resursų kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Šioje įmonėje, tokių kaip finansinių išteklių ribojimai įmanomi tik tokiu atveju jeigu išsiaiškiname, kad tarkim yra poreikis gamybai, bet jis nėra didelis ribojimas, bet iš esmės jei yra potencialas dideliame kiekiui, tai visada gaminsim. O žmogiškieji ištekliai manau yra pats svarbiausias kriterijus, apibrėžiantis tą rinkos supratimą, kadangi darome aktyvius pardavimus ir mūsų vadybininkai iš tikrųjų yra tie žmonės, kurie surenka informaciją geriausiai apie rinkos dalyvius

10. Kaip manote, kokie klientų pažinimo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Tikrai per kliento pažinimą, tai gali būti skambutis, konkurencinis skambutis, prezentacija, bet geriausiai gali išsiaiškinti vizito, komandiruotės metu, pažinti klientą, suprasti jo poreikius

11. Kaip manote, kokie techninio valdymo kritinės sėkmės veiksniai gali užtikrinti technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas?

Tai vėl gi, nepadarysi kažkokio technologinio proveržio, jeigu neatliksi rinkos tyrimo, t.y. rinkotyra, o antra dalis tai yra svarbu kaip greitai galima prisitaikyti prie tos rinkos ir pritaikyti produktą, už tai ir atsako mūsų skyrius, t.y. atsakingas už technologinius proveržius

12. Skalėje nuo vieno iki penkių įvertinkite, kurie kritiniai sėkmės veiksniai gali tapti kritiniais sėkmės veiksniais užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas (kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu):

| Veiksniai: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| KSF: Įmonės procesų pažinimas | | | | | | |
| 1. | strateginių tikslų nustatymas | | | | | v |
| 2. | įmonės rizikos valdymo plano parengimas | | | | v | |
| 3. | alternatyvių metodų taikymas, valdant nenumatytas aplinkybes | | v | | | |
| KSF: Rinkos pažinimas | | | | | | |
| 4. | užsienio rinkodaros aplinkos supratimas | | | | | v |
| 5. | nacionalinių kultūrų, tradicijų, vertybių supratimas | | | | v | |
| 6. | užsienio rinkų pageidaujama produktų pažinimas | | | | | v |
| 7. | patrauklaus dizaino produkto sukūrimas | | | v | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|---|
| KSF: Reikalingų išteklių pažinimas/finansiniai resursai | | | | | | |
| 8. | žmogiškųjų išteklių valdymas | | | | | v |
| 9. | Finansinių išteklių apribojimai | | | v | | |
| KSF: Klientų pažinimas | | | | | | |
| 10. | klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas | | | | | v |
| 11. | veiksmų numatymas klientų poreikiams patenkinti | | | | | v |
| KSF: Techninis valdymas | | | | | | |
| 12. | Technologinių naujovių diegimo galimybės | | v | | | |
| 13. | Technologinių naujovių diegimo trukdžiai | | v | | | |

13. Kaip jūs manote, kurie iš šių veiksnių yra sunkiausiai pasiekiami užtikrinant technologinės įmonės sėkmę plečiantis į naujas tarptautines rinkas? Kodėl taip manote?

Rinkos pažinimas, nes tai užtrunka laiko, nemažai reikia turėti tinkamus įrankius, kad susidarytum tą tikrą vaizdą, tai yra turėti tinkamus išteklius, pinigai, žmonės, reikia tikrai gero pardavimo vadybininko, kad jisai tiksliai suprastų tos rinkos poreikius ir atneštų tą poreikį aukščiau, tai neturint žemiausios grandies žmogaus, tai yra šiuo atveju pardavimo vadybininko, adekvataus supratimo, sugebėjimo gauti informacijos, praktiškai yra neįmanoma judėti į priekį

14. Jūsų nuomone, ar tie patys kritiniai sėkmės veiksniai yra aktualūs visose tarptautinėse rinkose? Paaiškinkite plačiau.

Sunku pasakyti, negaliu lyginti su kitais technologiniais sprendimais, bent jau iš mūsų pusės žiūrint, tai iš esmės tai taip, viskas prasideda nuo vadybininkų ir nuo to kaip jie sugeba analizuoti rinkas ir analizuoti klientus ir sužinoti iš jų informaciją, tai yra pagrindinis mūsų pardavimo kanalas ir be jo neįmanomas nei technologinis proveržis, nei finansinis proveržis klientų atžvilgiu, pardavimų atžvilgiu

15. Į kokius tarptautinės rinkos ypatumus jūs atsižvelgiate nustatant kritinius sėkmės veiksnius, kurie jūsų manymu užtikrins technologinės įmonės sėkmę plečiantis į atitinkamą naują tarptautinę rinką?

Technologinis ir finansinis šalies išsivystymas bei kultūriniai aspektai