



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Lina Paliulytė
Marius Kantautas

**SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTEGRACIJOS Į TARPTAUTINES
VERTĖS GRANDINES PRIELAIDOS: INFORMACIJOS IR RYŠIŲ
SEKTORIAUS ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTEGRACIJOS Į TARPTAUTINES
VERTĖS GRANDINES PRIELAIDOS: INFORMACIJOS IR RYŠIŲ
SEKTORIAUS ATVEJIS

Tarptautinis verslas (621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....
(parašas)

Lina Paliulytė, VMTV – 5

2017m. gegužės 9d.

Studentas.....
(parašas)

Marius Kantautas, VMTV – 5

2017m. gegužės 9d.

Vadovė.....
(parašas)

prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

2017m.
(mėnuo, diena)

Recenzentas.....
(parašas)

.....
2017m.
(mėnuo, diena)

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Lina Paliulytė ir Marius Kantautas

Tarptautinis verslas, 621N12004

Smulkių ir vidutinių įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidos: informacijos ir ryšių sektoriaus atvejis

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 9 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mūsų, **Linos Paliulytės ir Mariaus Kantauto**, baigiamasis magistro darbas tema „Smulkių ir vidutinių įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidos: informacijos ir ryšių sektoriaus atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesame mokėję.

Mes suprantame, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, mums bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Lina Paliulytė, Marius Kantautas. Assumptions of SMEs Integration Into International Value Chains: Case of Information and Communication Sector. Master's Final Thesis in International Business / supervisor prof. dr. Jurgita Sekliuckienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03_S

Key words: *SME, integration, international value chain, information and communication sector*

Kaunas, 2017. 136 p.

SUMMARY

The relevance of the topic. Developing technologies lead companies to specialization if they want to stay competitive in the market. It is especially relevant for small and medium enterprises as it deals with big competition. While specializing this kind of companies can become experts in exact sphere and successfully integrate into multinational companies' global value chains. This integration gives big opportunities for SMEs, such as access to wide potential customer circle, widening manufacturing capabilities or intellectual capital and other micro and macro benefits.

Of course, without new possibilities, while integrating into global value chains SMEs also face a lot of barriers that need to be overcome. Although, it is obvious that benefits that SMEs get during and after integration into global value chains are stronger than barriers. It is important to understand, which exact benefits make the biggest impact for SMEs' decision to integrate its' activities.

The object of the master work is integration into global value chain of SMEs' working in information and communication sector.

The aim of this master work is the evaluation of the small and medium sized enterprises integration into global value chains assumptions of information and communications sector. In order to achieve the aims and the object of the master work, *following tasks* were brought forward:

1. Discuss the situation of Lithuanian SMEs integration into global value chains.
2. Disclose SMEs integration into global value chains theoretical aspects.
3. Create SMEs integration into global value chains assumptions survey methodology.
4. Investigate Lithuanian SMEs integration into global value chains assumptions of information and communications sector and to reveal the practical utility of the research and make recommendations.

The first part of the analysis of the importance of global value chains showed that both import and export tend to grow in Lithuania and the whole European Union. It can be assumed that international trade and, therefore, the global value chains, tend to play more important role not only in Lithuania's economy, but also the European Union's economy. On the other hand, Lithuanian companies should pay attention to where in the chain they integrate their operations as during analysis it was noted that

Lithuanian companies tend to integrate themselves into the middle of the global value chain - the lowest yield point. Also, during our analysis we observed that small and medium sized businesses are playing more important role in the national economy. This is reflected in the increasing number of them. SMEs operating in the information and communication sector are not an exception, so we can safely say that integration into global value chains of these companies is becoming increasingly important not only for the companies themselves, but for the whole country as well.

The theoretical part of the paper describes different conceptions of global value chains and various aspects of the chain itself such as structure and dynamic elements, governance, integration level, barriers and obstacles, benefits and network structure. Moreover, this part contains our created conceptual model of SMEs integration process.

The third part of the work was based on conceptual models which were created after theoretical material analysis. In order to assess these assumptions that were used as a basis of this survey, individual indicators have been identified. We decided to apply the case study method and gather information from four information and communication sector firms which are classified as small or medium sized firms in Lithuania. We carried out in-depth interviews with firms' informants.

The case study research with four small and medium sized enterprises operating in the information and communications sector, let us check the conceptual integration in global value chains assumptions and benefits relationships models. The study showed that all assumptions, such as the level of integration, chain government and others are important for successful integration in global value chains. Also, after empirical research, we eliminated some of the relationships between the components of the model, since they weren't confirmed after the research. Integration benefits assessment showed that most companies are encouraged to integrate in global value chains because they are chasing for improvements in product / service quality and rising standards of processes, increasing operational capacity, the ability to spread risk geographically and, of course, expanding the international knowledge and experience. These factors are most associated with a tendency to integrate into international value chains as they are significantly associated with certain parts of the global value chain.

The Master 's thesis contains 136 pages, 34 tables, 24 graphs and 4 appendixes.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	8
Lentelių sąrašas	9
ĮVADAS.....	11
1. INFORMACIJOS IR RYŠIŲ SEKTORIUJE VEIKIANČIŲ SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTEGRACIJOS Į TARPTAUTINES VERTĖS GRANDINES PROBLEMINĖ ANALIZĖ	13
1.1. Tarptautinių vertės grandinių reikšmė.....	13
1.2. Lietuvos įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines svarba.....	15
1.3. Smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje, situacija Lietuvoje... 18	
2. SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTEGRACIJOS Į TARPTAUTINES VERTĖS GRANDINES PRIELAUDŲ TEORINIAI ASPEKTAI	24
2.1. Tarptautinių vertės grandinių sampratų palyginamoji analizė	24
2.2. Tarptautinių vertės grandinių struktūra ir dinaminiai elementai	28
2.3. Tarptautinių vertės grandinių valdymas	32
2.4. Integracijos lygis tarptautinėse vertės grandinėse	38
2.5. Smulkaus ir vidutinio verslo integracijos į tarptautines vertės grandines iššūkiai ir barjerai	42
2.6. Mikro- ir makroprielaidos, lemiančios smulkaus ir vidutinio verslo integravimąsi į tarptautines vertės grandines.....	45
2.7. Tinklo struktūra tarptautinėje vertės grandinėje.....	50
2.8. Įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines konceptualus modelis	52
3. SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ, VEIKIANČIŲ INFORMACIJOS IR RYŠIŲ SEKTORIUJE, INTEGRACIJOS PRIELAUDŲ Į TARPTAUTINES VERTĖS GRANDINES TYRIMO PAGRINDIMAS	53
3.1. Tyrimo dizainas, uždaviniai, metodai, apribojimai	53
3.2. SVV Integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidų tyrimo indikatorių išskyrimas.....	55
4. INFORMACIJOS IR RYŠIŲ SEKTORIUJE VEIKIANČIŲ MAŽŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTEGRACIJOS Į TARPTAUTINES VERTĖS GRANDINES PRIELAUDŲ VERTINIMAS.....	60
4.1. Analizuojamų įmonių pristatymas.....	60
4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	69

4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir pasiūlymai sėkmingesnei įmonių integracijai į tarptautines vertė grandines	96
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	101
LITERATŪRA.....	104
PRIEDAI.....	108

Paveikslų sąrašas

1 pav. Europos Sąjungos narių (ES-28) bendros importo ir eksporto tendencijos 2006-2015 metais....	14
2 pav. Lietuvos importas ir eksportas.....	14
3 pav. Lietuvos įmonių pozicionavimas tarptautinėje vertės kūrimo grandinėje.....	15
4 pav. Lietuvos ekonominio konkurencingumo, integracijos į tarptautines vertės grandines bei tiesioginių užsienio investicijų didinimo modelis.....	16
5 pav. Lietuvos eksporto ir Lietuvos BVP ryšio išraiška 2007 – 2016 m.	17
6 pav. Lietuvos importo ir Lietuvos BVP ryšio išraiška 2007 – 2016 m.	17
7 pav. Lietuvoje veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius 2011 – 2017 m.	19
8 pav. Informacijos ir ryšių sektoriaus smulkių ir vidutinių įmonių skaičius Lietuvoje.....	21
9 pav. Informacijos ir ryšių sektoriaus smulkių ir vidutinių įmonių sukurta pridėtinė vertė bei dalis nuo Lietuvos BVP.....	22
10 pav. Informacijos ir ryšių sektoriaus smulkių ir vidutinių įmonių eksportas.....	22
11 pav. Porter vertės grandinė.....	26
12 pav. Tarptautinių vertės grandinių pirkėjų ir pardavėjų funkcijos.....	29
13 pav. Vertės kūrimo grandinės kūrimo struktūra.....	29
14 pav. Supaprastinta tarptautinė vertės grandinė.....	30
15 pav. Tarptautinių vertės grandinių valdymo tipologija.....	25
16 pav. Penki tarptautinių vertės grandinių valdymo tipai.....	36
17 pav. Integracija į vertės grandines.....	38
18 pav. Integracijos lankas.....	39
19 pav. Tarptautinių vertės grandinių pakopinė struktūra.....	40
20 pav. Mikro- ir makroveiksniai bei grandinės struktūros dalių tarpusavio sąsajos.....	49
21 pav. Įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidų modelis.....	52
22 pav. Įmonės A grupė.....	62
23 pav. Įmonės B grupė.....	64
24 pav. Įmonės D veiklos regionai.....	68

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lietuvos kontroliuojamų įmonių užsienyje rodikliai.....	20
2 lentelė. Vertės grandinių ir tarptautinių vertės grandinių sampratų palyginamoji analizė.....	24
3 lentelė. Istorinės ir institucinės besikeičiančios tarptautinių vertės grandinių valdymo formos ištakos.....	34
4 lentelė. Įmonių patiriami išoriniai ir vidiniai internacionalizacijos barjerai	42
5 lentelė. Įmonių patiriamos kliūtys internacionalizacijos procese	44
6 lentelė. Smulkių ir vidutinių įmonių patiriami barjerai, siekiant integruotis į tarptautines vertės grandines	45
7 lentelė. Faktoriai, darantys įtaką SVĮ integracijai į tarptautines vertės grandines	47
8 lentelė. Mikro- ir makrolygmenyje išskiriamos naudos įmonėms, jungiantis į tarptautines vertės grandines	48
9 lentelė. Informacija, renkama iš antrinių duomenų šaltinių	55
10 lentelė. Giluminio interviu klausimų grupės ir išskiriami indikatoriai	55
11 lentelė. Įmonės A charakteristika pagal antrinių duomenų šaltinius.....	60
12 lentelė. Įmonės B charakteristika pagal antrinių duomenų šaltinius.....	62
13 lentelė. Įmonės C charakteristika pagal antrinių duomenų šaltinius.....	65
14 lentelė. Įmonės D charakteristika pagal antrinių duomenų šaltinius.....	67
15 lentelė. Analizuojamų įmonių charakteristikos	70
16 lentelė. Sektoriaus kompleksiško ir polinkio į internacionalizaciją vertinimas	71
17 lentelė. Sektoriaus kategorija, kurioje veikia įmonės.....	72
18 lentelė. Tyrimo metu įmonių išskirti vidiniai ir išoriniai integracijos barjerai	73
19 lentelė. Tarptautinės veiklos indikatoriai ir juos atskleidžiančios informantų mintys	75
20 lentelė. Institucinių priemonių eksporto skatinimui kriterijaus vertinimas.....	77
21 lentelė. Integruojamos veiklos indikatoriai ir juos atskleidžiančios informantų mintys.....	79
22 lentelė. Tarptautinių vertės grandinių valdymo vertinimas.....	81
23 lentelė. Integracijos lygio indikatoriai ir juos atskleidžiančios informantų mintys	83
24 lentelė. Partnerystės tinklo vertinimas	85
25 lentelė. Įgytų tarptautinių žinių bei tarptautinės patirties vertinimas	87
26 lentelė. Įsisavintų inovacijų kiekio vertinimas	88
27 lentelė. Gamybinių pajėgumų ir jų efektyvumo indikatorių atskleidžiančios informantų mintys	89
28 lentelė. Geografiškai paskirstytos rizikos indikatorių atskleidžiančios informantų mintys.....	90
29 lentelė. Investicijų ir jų rizikos vertinimas	91
30 lentelė. Kokybės ir procesų standarto indikatorių atskleidžiančios informantų mintys.....	92

31 lentelė. Prestižo ir patikimumo vertinimas.....	93
32 lentelė. Ekonominės įmonių padėties indikatorių atskleidžiančios informantų mintys	94
33 lentelė. Konkurencinio pranašumo indikatorių atskleidžiančios informantų mintys	95
34 lentelė. Prekybos sąnaudų vertinimas.....	95

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje ekonomikoje, kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas yra sukurti tokią prekę ar paslaugą, kuri geriausiai atitiktų vartotojų poreikius, minimizuojant patiriamus kaštus ir maksimizuojant gaunamą pelną. Pastaruoju metu, organizacijos sėkmė vis labiau siejama su jos gebėjimu kurti, plėtoti ir valdyti savo unikalius išteklius, kurių viena svarbiausių dalių – įmonės plėtra į užsienio rinkas. Ketindamos vystyti savo veiklą užsienio šalyse, vis dažniau įmonės renkasi integraciją į tarptautines vertės grandines. Teigiamos ir sėkmingos integracijos į tarptautines vertės grandines nauda visapusiška – didinamas įmonių technologinis pajėgumas, veiklos pajėgumų panaudojimas, gamybos efektyvumas, kuriamas prestižas ir patikimumas, gerinama produkto kokybė, didinamas konkurencingumas, mažėja investicijos ir rizika, mažėjančios prekybos sąnaudos ir kt. (ADBI ir ADB, 2016; Avrigeanu, Anghel and Radu, 2010; Backer and Miroudot, 2014 Yuhua, 2014;).

Tačiau vis dar nemažai verslo organizacijų Lietuvoje nepakankamai įvertina integracijos į tarptautines vertės grandines teikiamas naudas. Daugelis organizacijų šį verslo sėkmės garantą palieka savieigai, tikėdamiesi, kad klientus tenkins nusistovėjusi jų veikla ir bus galimybė bet kada integruotis. Tarp gamybinių įmonių vadovų vis dar gajus stereotipas, jog užtenka gaminti vidutiniškos kokybės nebrangią produkciją, tiekti ją vietinei rinkai ir tokiu būdu įmonės pelnas bus sistemingai didėjantis. Tačiau toks požiūris po truputį keičiasi ir imama gilintis į sudėtingesnes, pažangesnes įmonės veiklos galimybes. Visgi, nemažai jaunų, smulkių ar vidutinių įmonių ne iki galo supranta integracijos į tarptautines vertės grandines teikiamą naudą ar apskritai jų veikimo principą. Analizuojant tarptautines vertės grandines dažniausiai išskiriami tokie aspektai, kad vertės grandinės padeda įmonėms susikurti konkurencinį pranašumą (Porter, 2001), suprasti kaštų pasiskirstymą ir diferenciacijos šaltinius (Elloumi, 2004), skatinti šalių ekonominę vystymąsi (Gerrefy and Fernandez-Stark, 2011). Tačiau nepakankamai analizuota, kokios būtent prielaidos ir veiksniai labiausiai skatina smulkias ir vidutines įmones, veikiančias informacijos ir ryšių sektoriuje, integruotis į tarptautines vertės grandines, kokią įtaką jos turi grandinės struktūrai, kaip pasikeičia įmonės veikla ir rezultatai po integracijos.

Problematika. Sparčiai besivystančios technologijos verčia įmones specializuotis, jei jos siekia išlikti konkurencingomis rinkoje. Tai ypatingai aktualu smulkiam ir vidutiniam verslui, kuris susiduria su didele konkurencija. Besispecializuodamos tokios įmonės gali tapti tam tikros srities ekspertėmis ir taip sėkmingai integruotis į stambių multinacionalinių įmonių tarptautines vertės grandines. Integracija į tarptautines vertės grandines smulkiam ir vidutiniam verslui suteikia didžiules galimybes, tokias kaip priėjimą prie didelio potencialių vartotojų rato, gamybos galimybių ir / ar intelektualinio kapitalo išplėtimą bei kitas papildomas naudas mikro- ir makrolygiu. Taip pat, besiintegruodamos jos gauna galimybę mokytis iš stambių įmonių bei aršioje konkurencijoje veikiančių rinkos dalyvių. Žinoma, be naujų

galimybių, smulkus ir vidutinis verslas patiria ir nemažai iššūkių, kuriuos turi įveikti, siekdamas integruotis į tarptautines vertės grandines bei internacionalizuotis. Tačiau akivaizdu, kad SVV gaunamos naudos integruojantis į tarptautines vertės grandines nusveria barjerus, su kuriais susiduriama integracijos metu.

Problema. Kokios prielaidos lemia sėkmingą informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančių SVV įmonių integraciją į tarptautines vertės grandines?

Tyrimo objektas. Informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančių smulkaus ir vidutinio verslo įmonių integracija į tarptautines vertės grandines.

Darbo tikslas. Ištirti smulkių ir vidutinių įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidas informacijos ir ryšių sektoriaus atveju bei pateikti rekomendacijas įmonėms sėkmingesnei integracijai.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo integracijos į tarptautines vertės grandines esamą situaciją.
2. Atskleisti smulkaus ir vidutinio verslo integravimosi į tarptautines vertės grandines teorinius aspektus.
3. Sukurti smulkaus ir vidutinio verslo integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidų tyrimo metodologiją.
4. Ištirti Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidas informacijos ir ryšių sektoriaus atveju, atskleisti tyrimo praktinę naudą bei pateikti rekomendacijas.

Tyrimo rezultatai. Atlikus atvejo studijų tyrimą su keturiomis smulkiomis ir vidutinėmis įmonėmis, veikiančiomis informacijos ir ryšių sektoriuje, buvo patikrintas konceptualus integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidų modelis, kuris buvo sukurtas remiantis teorinės medžiagos analize. Tyrimas parodė, kad visos prielaidos, tokios kaip integracijos lygis, grandinės valdymas bei kt. yra svarbios sėkmingos integracijos metu.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, palyginamoji analizė, statistinių duomenų analizė, grafinis duomenų vaizdavimas, kokybinė apklausa giluminio interviu metodu. Kokybinių duomenų analizė atliekama *MaxQDA* programa.

Darbo struktūra. Darbą sudaro 4 dalys, 136 puslapiai, 34 lentelės, 24 paveikslai ir 4 priedai.

Studentų indėlis į darbą. Rašant šį baigiamąjį magistro darbą abu studentai dirbo lygiai, todėl jų indėlį galima įvertinti 50/50.

1. INFORMACIJOS IR RYŠIŲ SEKTORIJE VEIKIANČIŲ SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTEGRACIJOS Į TARPTAUTINES VERTĖS GRANDINES PROBLEMINĖ ANALIZĖ

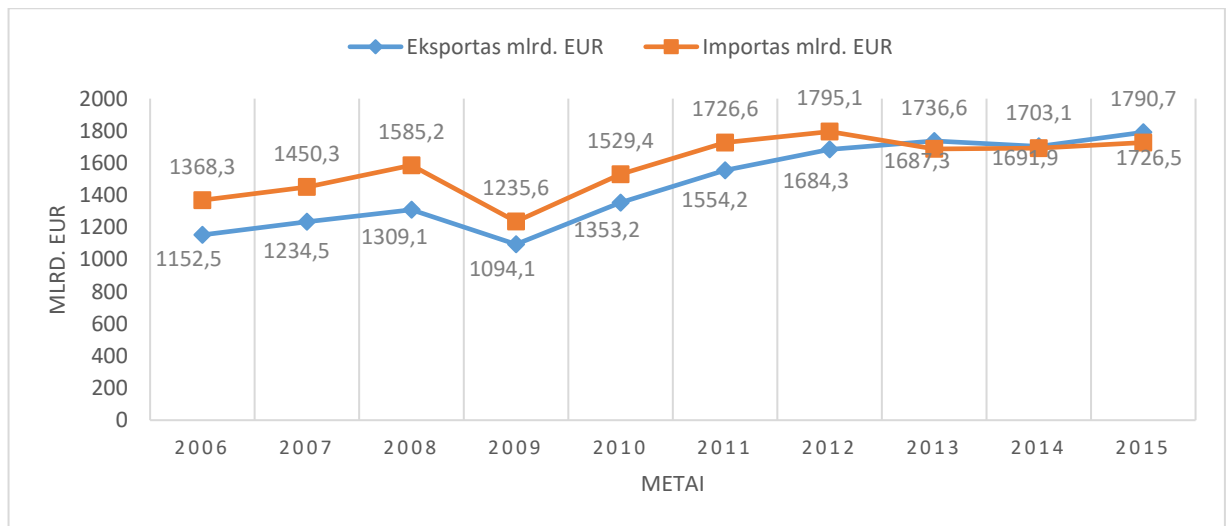
Prieš pradėdant analizuoti smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje, integracijos į tarptautines vertės grandines teorinius aspektus, svarbu iširti esamą šio reiškinio situaciją Lietuvoje. Šioje darbo dalyje aptarsime tarptautinių vertės grandinių reikšmę Lietuvos ekonomikai, Lietuvos įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines esamą situaciją, bei smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje reikšmę Lietuvos mastu.

1.1. Tarptautinių vertės grandinių reikšmė

Analizės apie tarptautinių vertės grandinių svarbą užsienio literatūroje pastebimas gana dažnai, o mokslinių tyrimų šia tema vis daugėja. Kita vertus, Lietuvos mokslininkai tarptautinių vertės grandinių ir integracijos į jas dar nėra giliai išnaginęję ir mokslinių tyrimų šia tema nėra daug. Lietuvos mokslininkų darbuose dažniau pastebimas terminas – internacionalizacija, kadangi integracija į tarptautines vertės grandines yra vienas iš įmonių veiklos internacionalizavimo būdų.. Internacionalizacijos sąvoką naudoja tokios autorės kaip Sekliuckienė ir Repečkienė (2014), Diskienė et al. (2015). Visos autorės savo darbuose naudoja sąvoką „internationalizacija“, ir integraciją į tarptautines vertės grandines mini kaip vieną iš galimų įmonių veiklos internacionalizavimo būdų.

Kaip Gereffi ir Fernandez-Strak (2016) teigia, pasaulinėje ekonomikoje vis didesnė svarba tenka tarptautinės vertės grandinėms, kurios sąlygoja išaugusią tarptautinę prekybą, augantį pasaulinį bendrąjį vidaus produktą bei augantį užimtumą. Tarptautinių vertės grandinių evoliucija įvairiuose sektoriuose, tokiuose kaip prekybos, aprangos, elektronikos, turizmo ir verslo užsakomųjų paslaugų ranga, turi reikšmingų pasekmių pasaulinės prekybos, gamybos ir užimtumo požiūriu, bei kaip besivystančių šalių įmonės, gamintojai ir darbuotojai integruojasi į pasaulinę ekonomiką. Daugumai šalių, o ypač mažas pajamas gaunančioms šalims, įmonių gebėjimas efektyviai integruotis į tarptautines vertės grandines yra gyvybiškai svarbi vystymosi sąlyga. Kita vertus, svarbu ne tik sėkminga įmonių integracija į tarptautines vertės grandines, tačiau joje esant pasiimti sau kiek galima daugiau naudos.

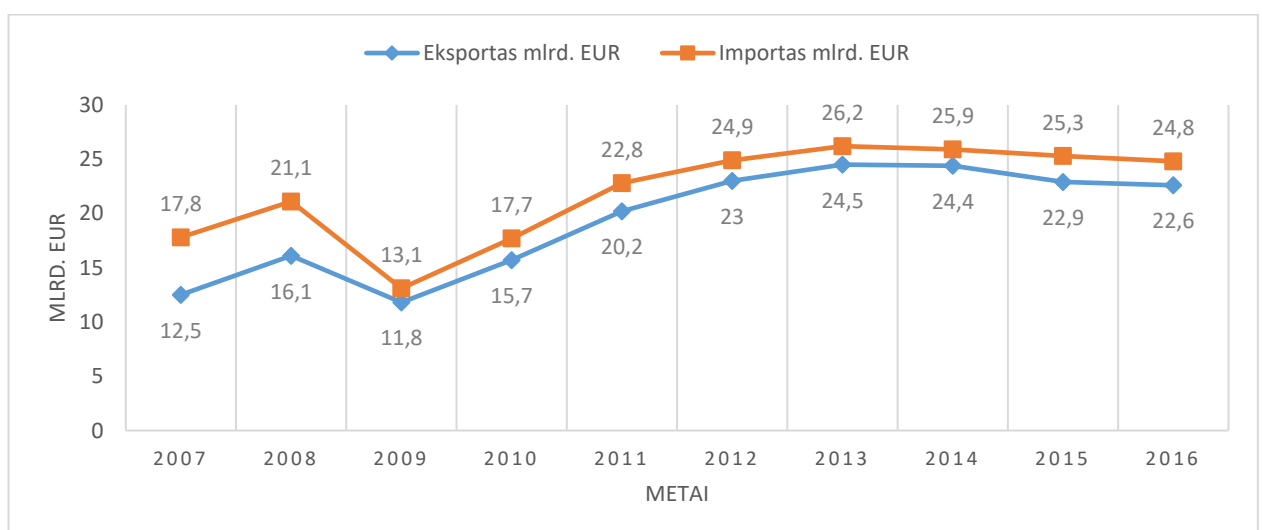
Kaip buvo minėta, tarptautinių vertės grandinių tendencijas galima pamatyti per augančią tarptautinę prekybą, o tai puikiai parodo importo ir eksporto pokyčiai. 1 paveiksle pavaizduotos Europos Sąjungos narių (ES-28) bendros importo ir eksporto tendencijos dešimties metų periode.



1 pav. Europos Sąjungos narių (ES-28) bendros importo ir eksporto tendencijos 2006-2015 metais (sudaryta autorių, remiantis EUROSTAT duomenimis)

Iš pateiktos lentelės matome, kad bendrai tiek importas, tiek eksportas turi tendenciją kilti (arba išlieka panašiam lygyje). Vienintelė išimtis pastebima 2009 metais, kai pasaulį sukretė pasaulinė finansų krizė. Tačiau 2010 metais abu rodikliai vėl pradėjo kilti ir vėliau pasiekė ir viršijo ikikrizinį laikotarpį. Pažymėtina ir tai, kad paskutinius trejus analizuojamus metus, eksporto apimtys pralenkė importo apimtis. Kadangi eksporto pokyčiai šiek tiek geriau atspindi įmonių integraciją į tarptautines vertės grandines (šiuo atveju ES narių), galime daryti prielaidą, kad įmonių integracija į tarptautines vertės grandines darosi vis reikšmingesnė.

Kalbant apie Lietuvą, importo ir eksporto tendencijos išlieka panašios kaip ir visų ES narių. Remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis, buvo sudaryta 2 paveikslas, kuri parodo Lietuvos importo ir eksporto pokyčius.

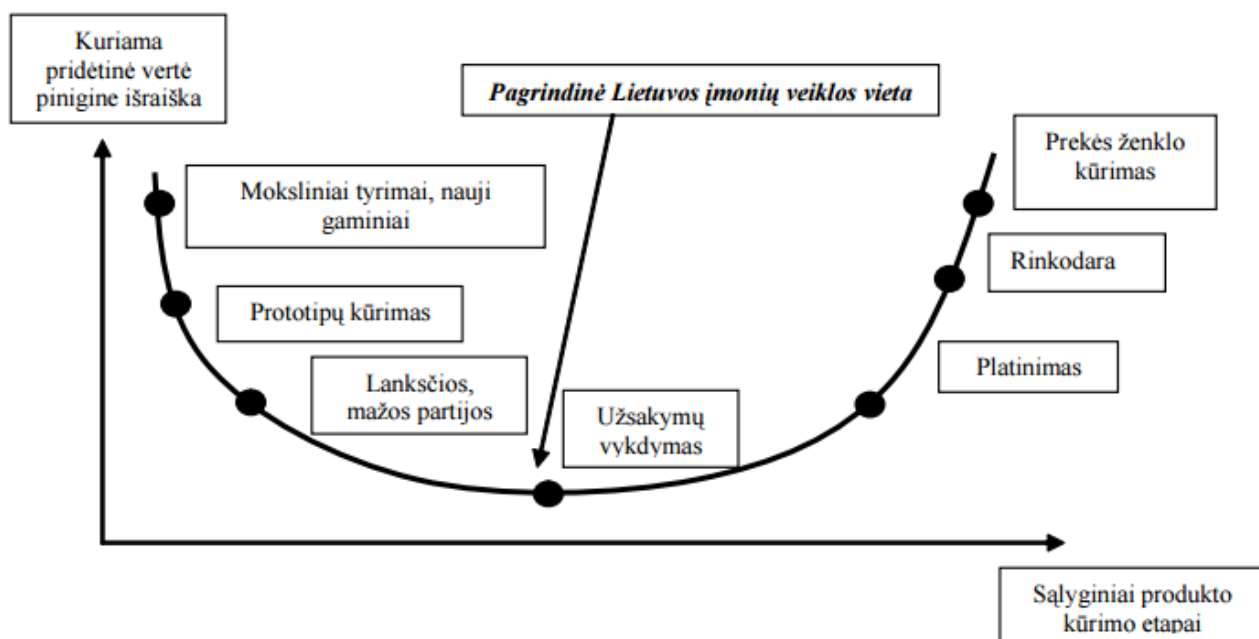


2 pav. Lietuvos importas ir eksportas (sudaryta autorių remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis)

2 paveiksle matome, kad tiek importas, tiek eksportas turi tendenciją didėti. Didesnis nuosmukis buvo pastebėtas tik 2009 metais, kai pasaulį sukrėtė pasaulinė finansų krizė, kuri stipriai palietė ir Lietuvą. Iš to galime daryti prielaidą, kad tarptautinė prekyba, o kartu ir tarptautinės vertės grandinės, turi vis didesnę reikšmę Lietuvos ekonomikai.

1.2. Lietuvos įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines svarba

Vos keletas Lietuvos autorių tyrinėjo įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines svarbą. Brazinskas (2009) savo tyrime tyrinėjo užsienio investicijų, integracijos į tarptautines vertės grandines bei ekonomikos konkurencingumo ryšius. Analizuodamas Lietuvos įmonių padėtį tarptautinėse vertės grandinėse autorius teigia, kad Lietuvos įmonės vykdo užsakymus užsienio kompanijoms (angl. subcontracting), užimdamos vietą vientisos tarptautinės vertės grandinės viduryje – žemiausiame pelningumo taške (3 paveikslas).



3 pav. Lietuvos įmonių pozicionavimas tarptautinėje vertės kūrimo grandinėje (Šaltinis: Brazinskas, 2009)

Autorius teigia, kad Lietuvos įmonių kuriama pridėtinė vertė ir našumas yra žemiausiame tarptautinės vertės kūrimo grandinės taške, o tai yra esminiai kriterijai, kurie lemia konkurencingumo augimą. Tokioje situacijoje nėra plataus masto kūrybiškumo, MTEP ir specialistų poreikio. Autorius įsitikinęs, kad Lietuvos įmonių pastangos yra skiriamos radikaliųjų inovacijų didinimui (3 paveikslo viršutinės kreivės dalys), tačiau išteklių ir organizacijos valdymo bei rinkų plėtros augimo inovacijos paliekamos nuošalyje, nors jos ir gali suteikti didžiulį efektyvaus išteklių valdymo ir ekonomikos konkurencingumo augimo postūmį.

Brazinskas (2009) savo darbe pateikė modelį, kuriame demonstruojama, kaip didinti Lietuvos ekonominį konkurencingumą ir integraciją į tarptautines vertės grandines bei tiesiogines užsienio investicijas (4 paveikslas).



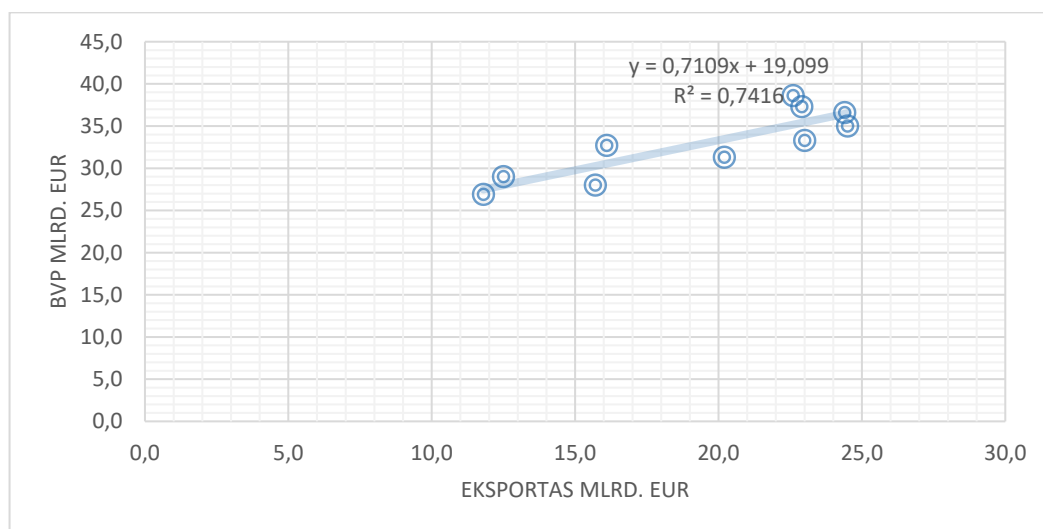
4 pav. Lietuvos ekonominio konkurencingumo, integracijos į tarptautines vertės grandines bei tiesioginių užsienio investicijų didinimo modelis (Šaltinis: Brazinskas, 2009)

Autorius teigia, kad 4 paveiksle pavaizduoti šeši ekonomikos konkurencingumo principai, kurie daro tiesioginę įtaką integravimuisi į tarptautines vertės grandines bei siekiui pritraukti tiesiogines užsienio investicijas.

Šalies ekonomikos padėtį galima vertinti pagal jos BVP pokyčius. Kadangi minėjome, jog tarptautinių vertės grandinių tendencijas iš dalies galima pastebėti per šalies eksportą ir importą. Tai galima pastebėti per šių kintamųjų struktūrą. Įmonės integruodamosis į tarptautines vertės grandines, vis didesnę savo produkcijos ar paslaugų dalį eksportuoja į užsienio rinkas. Taip didinamas šalies eksportas. Be to, integruodamosis į šias grandines, įmonės neretai prisitraukia ir valdančiųjų įmonių tiekėjus, kadangi integruodamosis įmonės dažnai tampa ne paskutinio lygio tiekėjais ir jom reikalingi tiekėjai. Tai reiškia, kad sąlyginai didėja ir užsienio tiekėjų ratas, o tai yra viena iš šalies importo dedamųjų. Dėl to galime daryti prielaidą, kad ryšį tarp integracijos į tarptautines vertės grandines ir šalies ekonominės padėties galima išreikšti per šalies BVP bei importo ir eksporto koreliaciją. .

Tiesinės regresijos lygtis ir ryšio išraiška tarp Lietuvos BVP ir Lietuvos eksporto 2007 – 2016 metų laikotarpiu pateikiama 5 paveiksle. Ryšio tarp Lietuvos eksporto ir šalies BVP koreliacijos koeficientas $R=0,86$. Jis rodo, kad yra stiprus tiesioginis ryšys tarp šių kintamųjų. Kadangi jis yra teigiamas, tai reiškia, kad augant šalies eksportui, auga ir šalies BVP, o tai sąlygoja stiprėjančią šalies

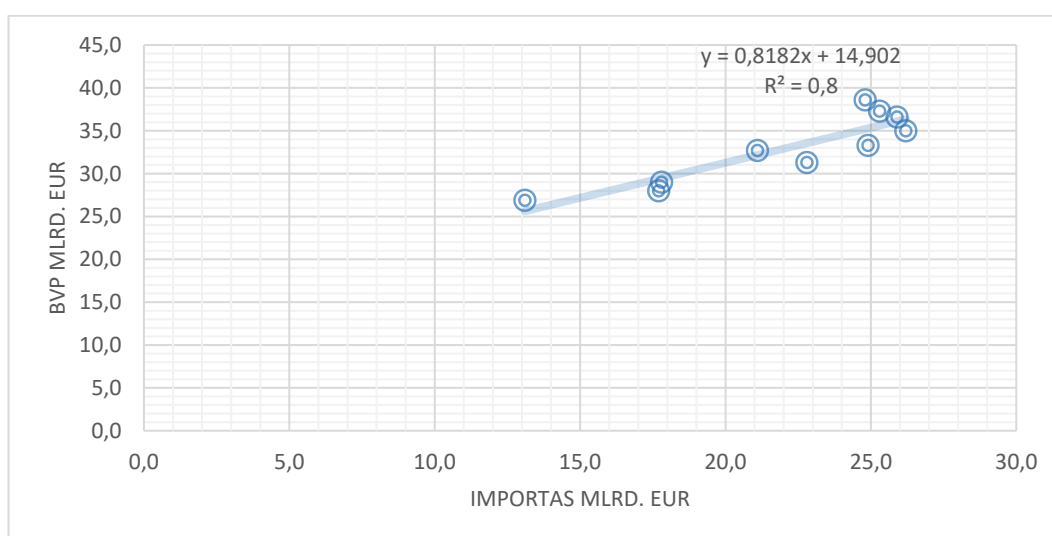
ekonominę padėtį. Determinacijos koeficientas $R^2=0,74$ parodo, kad 74% Lietuvos BVP pokyčio galima paaiškinti Lietuvos eksporto pokyčiu.



5 pav. Lietuvos eksporto ir Lietuvos BVP ryšio išraiška 2007 – 2016 m. (sudaryta autorių, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

Regresijos koeficientas 0,71 rodo, kad eksportui padidėjus 1 mlrd. EUR, Lietuvos BVP padidėja maždaug 0,71 mlrd. EUR. Taigi iš šios analizės galime daryti prielaidą, kad Lietuvos BVP stipriai koreliuoja su šalies eksportu.

Toliau nagrinėjome Lietuvos BVP ir Lietuvos importo tarpusavio priklausomybę. Tiesinės regresijos lygtis ir ryšio išraiška pateikiama 6 paveiksle.



6 pav. Lietuvos importo ir Lietuvos BVP ryšio išraiška 2007 – 2016 m. (sudaryta autorių, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

Ryšio tarp Lietuvos importo ir šalies BVP koreliacijos koeficientas $R=0,89$. Jis rodo, kad yra stiprus tiesioginis ryšys tarp šių kintamųjų. Kadangi jis yra teigiamas, tai reiškia, kad augant šalies

importui, auga ir šalies BVP, ko pasėkoje ekonominė šalies padėtis stiprėja taip pat, kaip ir eksporto atveju. Determinacijos koeficientas $R^2=0,8$ parodo, kad 80% Lietuvos BVP pokyčio galima paaiškinti Lietuvos importo pokyčiu. Regresijos koeficientas 0,82 rodo, kad importui padidėjus 1 mlrd. EUR, Lietuvos BVP padidėja maždaug 0,82 mlrd. EUR. Iš visos šios analizės galime daryti prielaidą, kad Lietuvos BVP stipriai priklauso nuo šalies importo.

Apibendrinami galime teigti, kad Lietuvos atveju matoma tarptautinių vertės grandinių svarba ir šalies įmonės tai supranta. Tai galima pastebėti per eksporto ir importo tendencijas. Tuo remiantis galime daryti prielaidą, kad valstybės eksporto ir importo skatinimas ne tik padėtų įmonėms sėkmingiau integruotis į tarptautines vertės grandines, bet ir stiprintų ekonominę šalies padėtį. Kita vertus, negalime teigti, kad tik eksportas ir importas gerina šalies ekonominę padėtį, tad tai neturėtų būti vienintelis būdas ją stiprinti. Be to, Lietuvos įmonės integruodamosios į tarptautines vertės grandines atsiduria žemiausiam pelningumo taške, ir šalies įmonės bei pati valstybė turi atkreipti dėmesį į konkurencingumo didinimo veiksnius, kad integracija būtų sėkmingesnė. Efektyvesnė įmonių integraciją į tarptautines vertės grandines ne tik pagerintų įmonių veiklos rezultatus, tačiau padėtų augti ir visai šalies ekonomikai.

1.3. Smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje, situacija Lietuvoje

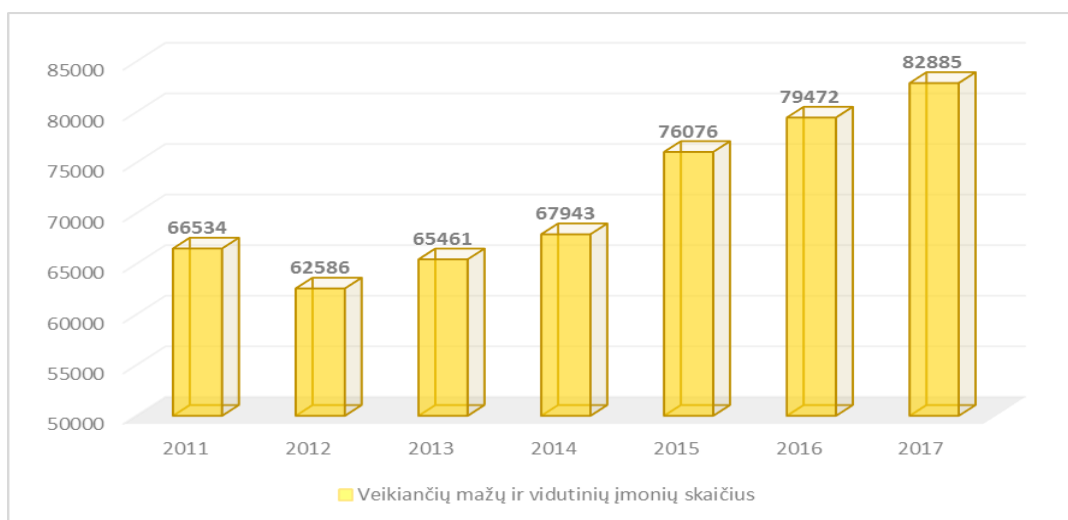
Šiais globalizacijos, augančios konkurencijos, elektroninio verslo bei naujų technologijų laikais, įmonėms tampa vis sunkiau išlikti konkurencingomis rinkoje. Siekiant išlaikyti augimą ir stabilumą besikeičiančioje ir dinamiškoje aplinkoje, įmonėms privalu būti inovatyvioms bei imlioms žinioms. Būnant inovatyvia bei žingeidžia įmone, užsitikrinamas ilgo laikotarpio stabilumas, augimas, grąža akcininkams bei aukštas konkurencinis lygis rinkoje.

Smulkiomis ir vidutinėmis įmonėmis laikomos įmonės, kuriose dirba iki 250 darbuotojų ir kurių metinė apyvarta neviršija 50 milijonų eurų ir / arba bendras metinis balansas neviršija 43 milijonų eurų (Europos Komisija, 2015). Anot Europos Komisijos, net devynios iš dešimties įmonių yra mažos arba vidutinės. Tai skatina verslumą bei inovacijų diegimą visoje Europos Sąjungoje, todėl sudaro didelę reikšmę konkurencingumo didėjimui bei rinkos užimtumui. SVV įmonės galima skirstyti į tris kategorijas (Europos Komisija, 2015):

1. *Savarankiškos įmonės*. Jos visiškai nepriklausomos nuo jokių partnerystės ryšių su kitomis įmonėmis arba yra užmezgusios vos keletą jų.
2. *Įmonės partnerės*. Tokios įmonės palaiko partnerystės ryšius su kitomis įmonėmis ir jas siejančios nuosavybės dalys siekia bent 25 proc., tačiau neviršija 50 proc.

3. *Susijusios įmonės*. Kai įmonę su kitomis įmonėmis siejančios nuosavybės dalys yra aukščiau 50 proc. ribos, jos laikomos susijusiomis įmonėmis.

Smulkios ir vidutinės įmonės yra ekonomikos pagrindas, kadangi jose sukuriama daugiau nei 85 proc. visų naujų darbo vietų Europoje. SVV įmonių skaičiaus Lietuvoje dinamika pateikiama 7 paveiksle.



7 pav. Lietuvoje veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius 2011 – 2017 m. (sudaryta autorių, remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis)

7 paveiksle galima matyti augantį Lietuvoje veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičių 2011 – 2017 metų laikotarpyje. Pastebima, kad tik 2012 metais šis skaičius sumažėjo, o lyginant įmonių skaičiaus prieaugį 2014-2015 metais ir 2015-2016 metais akivaizdu, kad 2015 m. naujo verslo steigimas buvo sulėtėjęs. Tai sąlygojo abipusių ES ir Rusijos sankcijų įvedimas, dėl ko lėtėjo tarptautinės prekybos apimtys, o to pasėkoje buvo stabdomas naujo verslo kūrimasis, ypatingai prekybos ir transporto sektoriuose. Kita vertus, viso analizuojamo laikotarpio metu mažų ir vidutinių įmonių skaičius padidėjo beveik 20000. Tai rodo augančią šalies ekonomiką, didėjančias galimybes kurtis smulkiam ir vidutiniam verslui, gerėjantį prieinamumą prie išorinių finansinių šaltinių. Didėjantis tokių įmonių skaičius kuria optimistiškas prognozes Lietuvos įmonių integracijai į tarptautines vertės grandines, kadangi joms aktualu prisitraukti potencialių partnerių, optimizuoti patiriamus kaštus, kurti pridėtinę vertę bei vystyti savo veiklą.

Lietuvos statistikos departamentas informacijos ir ryšių sektorių skirsto į šiuos šešis sub-sektorius:

1. leidybinė veikla;
2. kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamyba, garso įrašymo ir muzikos įrašų laidybos veikla;
3. programų rengimas ir transliavimas;
4. telekomunikacijos;

5. kompiuterių programavimo, konsultacinė ir susijusi veikla;
6. informacinių paslaugų veiklą.

Kalbant apie augantį SVĮ skaičių ir verslumo didėjimą, Židonis (2012) išskiria penkias pagrindines verslumą lemiančių veiksnių grupes: moksliniai tyrimai ir plėtra bei technologija, finansinio kapitalo prieinamumas, verslumo gebėjimai, rinkos sąlygos, reguliavimo mechanizmai, kultūra. Būtent šios veiksnių grupės skatina ekonominę, socialinę bei kultūrinę vertę tiek įmonės, tiek nacionaliniu lygmeniu. Tinkamos tokios sąlygos lemia ne tik augantį SVĮ skaičių Lietuvoje, bet ir Lietuvos kontroliuojamų įmonių užsienyje skaičiaus, jose dirbančiųjų skaičiaus, bei apyvartos augimą. Šios tendencijos 2008-2014 metams pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė. Lietuvos kontroliuojamų įmonių užsienyje rodikliai (sudaryta autorių, remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis)

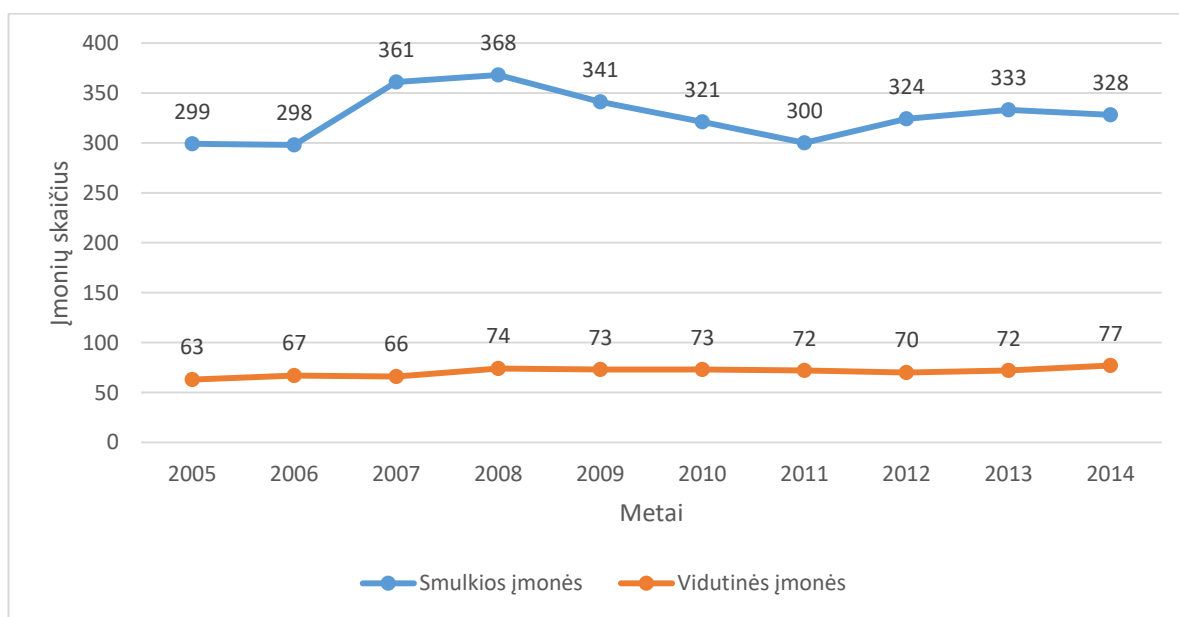
		Lietuvos kontroliuojamų įmonių užsienyje dirbančiųjų skaičius // vnt.	Lietuvos kontroliuojamų įmonių užsienyje skaičius // vnt.	Lietuvos kontroliuojamų įmonių užsienyje apyvarta // tūkst. EUR
Iš viso pagal valstybes	2008	26 951	511	2 486 283
	2009	24 614	438	2 606 539
	2010	24 645	420	2 436 040
	2011	26 273	466	2 914 555
	2012	29 041	712	3 628 549
	2013	32 963	750	3 748 789
	2014	38 226	826	4 297 842

Pateiktoje lentelėje matyti, kad analizuojamu laikotarpiu visi rodikliai nuolat didėjo, išskyrus 2009-2010 metus, kuomet buvo atsigavimo po finansinės pasaulio krizės laikotarpis. Didėjantis Lietuvos kontroliuojamų įmonių užsienyje skaičius rodo, jog Lietuvos įmonės yra linkusios plėsti savo veiklą tarptautinėse rinkose, kitaip tariant, internacionalizuoti savo veiklą, o polinkį internacionalizuotis galima sąlyginai sieti su įmonių polinkiu integruotis į tarptautines vertės grandines. Tai atveria galimybes kurti konkurencinį pranašumą, kelti šalies ekonomiką bei skatinti jos vystymąsi, pritraukti potencialių naujų partnerių, pagerinti pačios įmonės finansinius rodiklius. Finansinė tarptautiškumo nauda puikiai matoma ir lentelėje pateiktuose Lietuvos kontroliuojamų įmonių užsienyje apyvartos duomenyse. Per septynerius metus apyvarta išaugo beveik dvigubai – nuo 2 486 283 iki 4 297 842 tūkst. Eur. Šie rodikliai dar kartą paliudija integracijos į tarptautines vertės grandines svarbą bei naudą.

Visame pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje sparčiai auga informacijos ir ryšių technologijų naudojimas. Vis sparčiau įsisavinamos modernios technologijos. Kaip verslo valdymo konsultantai Advanced Advice (2014) teigia, Lietuvos telekomunikacijų rinka yra pasiekusi brandos stadiją, kurioje įsitvirtinę keturi pagrindiniai žaidėjai, o vartotojų skaičius praktiškai nekinta. Nors telekomunikacijų paslaugų vartojimas didėja, sektoriaus pajamos smunka, kadangi paslaugų kainos nuolat mažėja. Šis sektorius Lietuvoje neturi kur plėstis, tačiau paslaugų eksportas gali būti kaip vienas iš būdų didinti

įmonių pajamas. Kitą vertus, kompiuterių programavimo, konsultacinės ir susijusios veiklos sektorius vis dar yra augimo stadijoje. Sektoriaus įmonių ir darbuotojų skaičius bei pajamos ir sukuriama pridėtinė vertė sparčiai auga. Spartus sektoriaus augimas matomas ir kitose šalyse. Lietuvos įmonės turi kvalifikuotų IT specialistų ir turi galimybes pasiūlyti inovatyvias paslaugas už konkurencingą kainą. Dėl to, šis sektorius galėtų išplėsti savo veiklą, padidinti pajamas ir pelningumą, jei sėkmingai plėstų savo veiklą užsienio rinkose ir padidintų paslaugų eksportą.

Kalbant apie informacijos ir ryšių sektoriaus smulkių ir vidutinių įmonių skaičių Lietuvoje, pastebimos dvejopos tendencijos. Šių įmonių skaičiaus kaita pavaizduota 8 paveiksle.

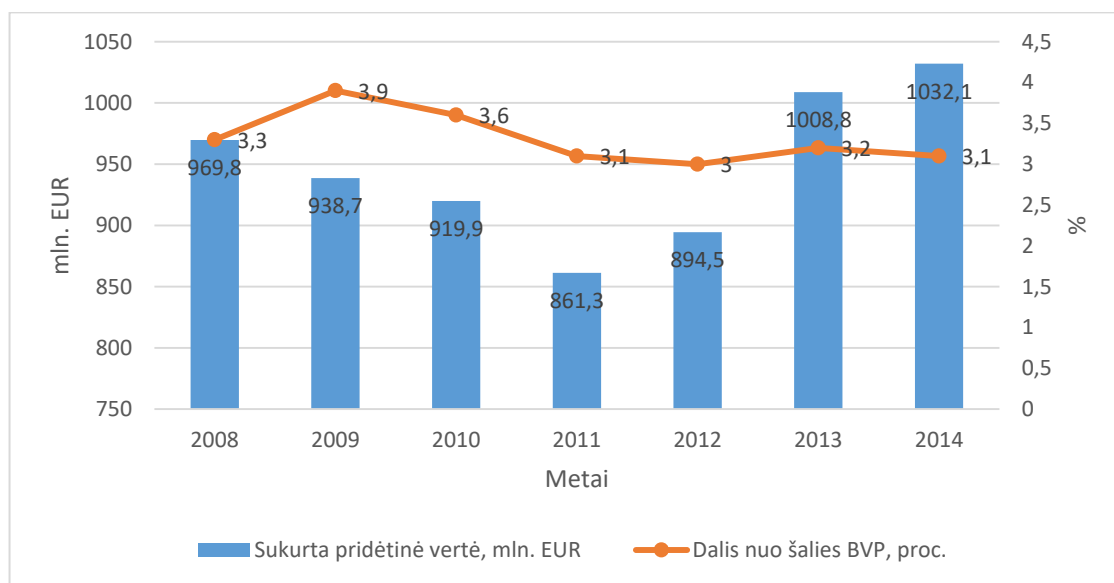


8 pav. Informacijos ir ryšių sektoriaus smulkių ir vidutinių įmonių skaičius Lietuvoje (sudaryta autorių, remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis)

Iš pateikto 8 paveikslo matome, kad smulkių įmonių skaičius nuolat kito. Iki 2008 metų smulkių įmonių augo, o vėliau skaičius pradėjo kristi. Viena iš to priežasčių būtų galima įvardinti pasaulinę finansų krizę. Nuo 2011 metų smulkių įmonių skaičius pradėjo augti, tačiau 2014 metais vis dar nepasiekė ikikrizinio laikotarpio. Kitą vertus vidutinių įmonių skaičius Lietuvoje 2005 – 2014 metų laikotarpyje kito labai neženkliai. Pasaulinė finansų krizė vidutinių įmonių skaičiui informacijos ir ryšių sektoriuje reikšmės neturėjo, o bendra analizuojamo laikotarpio tendencija – lėtas skaičiaus augimas.

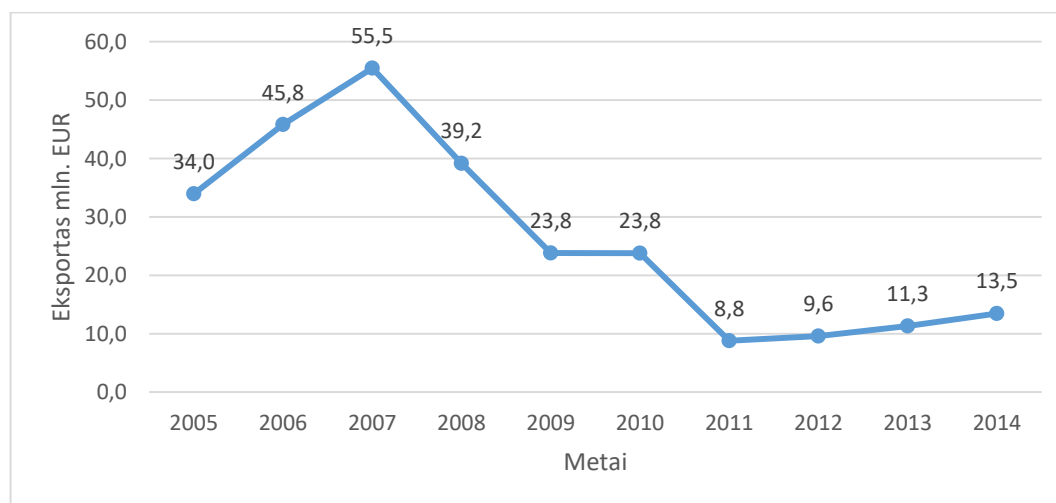
Informacijos ir ryšių sektoriaus smulkių ir vidutinių įmonių sukuriama pridėtinė vertė sudaro tik nedidelę dalį Lietuvos BVP. Šių įmonių sukuriama pridėtinė vertė bei dalis nuo šalies BVP pavaizduoti 9 paveiksle. Iš pateikto paveikslo matome, kad šių įmonių sukurta pridėtinė vertė 2008 – 2011 metais gana sparčiai mažėjo ir nuo 969,8 mln. EUR. 2008 metais nukrito iki 861,3 mln. EUR. 2011 metais. Viena pagrindinių to priežasčių – pasaulinė finansų krizė. 2012 metais sukuriama pridėtinė vertė pradėjo augti, ir augo iki 2014 metų kai pasiekė 1032,1 mln. EUR. ir pralenkė ikikrizinį laikotarpį. Iš paveikslo taip pat matome, kad visu laikotarpiu informacijos ir ryšių sektoriaus smulkių ir vidutinių įmonių

sukuriamą pridėtinę vertę sudarė nuo 3 iki 3,9% nuo Lietuvos BVP. Nors ir pati sukuriama pridėtinė vertė paskutiniaisiais metais augo gana sparčiai, dalis nuo šalies BVP išliko praktiškai nepakitusi.



9 pav. Informacijos ir ryšių sektoriaus smulkių ir vidutinių įmonių sukurta pridėtinė vertė bei dalis nuo Lietuvos BVP (sudarytą autorių remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis)

Kadangi prieš tai aptarėme, jog šalies eksporto pokyčiai gali atskleisti šalies šmonių polinkį integruotis į tarptautines vertės grandines, galime daryti prielaidą, kad informacijos ir ryšių sektoriaus smulkių ir vidutinių įmonių eksporto rodikliai gali parodyti šio sektoriaus polinkį integruotis į tarptautines vertės grandines. 10 paveiksle pavaizduotas šių įmonių eksportas 2005 – 2014 metais.



10 pav. Informacijos ir ryšių sektoriaus smulkių ir vidutinių įmonių eksportas (sudarytą autorių remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis)

Iš pateikto paveikslo matome, kad 2005- 2007 metų laikotarpyje informacijos ir ryšių sektoriaus smulkių ir vidutinių įmonių eksportas augo gana sparčiai ir nuo 34 mln. EUR. 2005 metais pasiekė 55,5 mln. EUR. 2007 metais. 2008 metais eksporto kiekis pradėjo mažėti ir mažėjo iki 2011 metų kai pasiekė

tik 8,8 mln. EUR. Tam reikšmingos įtakos turėjo pasaulinė finansų krizė. Sekančiais metais eksportas pradėjo augti ir augo iki pat 2014 metų.

Apibendrinami galime teigti, kad nors eksporto lygis ir nepasiekė ikikrizinio laikotarpio, galime daryti išvadą, kad informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančių smulkių ir vidutinių įmonių integracija į tarptautines vertės grandines kuria vis didesnę reiškmę ne tik nacionaliu, bet ir tarptautiniu mastu.

Apibendrinami skyriu galime teigti, kad viena svarbiausių išvalgų yra tai, jog Lietuvos įmonės integrudamosis į tarptautines vertės grandines vykdo užsakymus užsienio kompanijoms (angl. subcontracting), užimdamos vietą vientisos tarptautinės vertės grandinės viduryje – žemiausiame pelningumo taške. Dėl to, darome išvadą, jog yra labai svarbu suvokti sėkmingos integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidas. Tai leistų įmonėms sėkmingiau integruotis ir taip užimti geresnę vietą tarptautinėje vertės grandinėje.

2. SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTEGRACIJOS Į TARPTAUTINES VERTĖS GRANDINES PRIELAUDŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Analizuojant tarptautines vertės grandines, visų pirma reikėtų įvardinti, kas apskritai yra vertės grandinės, kas jas sudaro, kuo jos skiriasi nuo tarptautinių vertės grandinių. Šioje darbo dalyje taip pat aptarsime grandinių valdymo modelius, įmonių integracijos lygį į grandines, įmonių patiriamus iššūkius ir naudas integracijos metu. Šiam tikslui pasiekti bus remiamasi įvairia moksline literatūra.

2.1. Tarptautinių vertės grandinių sampratų palyginamoji analizė

Atliekant tarptautinių vertės grandinių sampratų palyginamąją analizę, taip pat apžvelgsime ir vertės grandinių sampratų apibrėžimus.

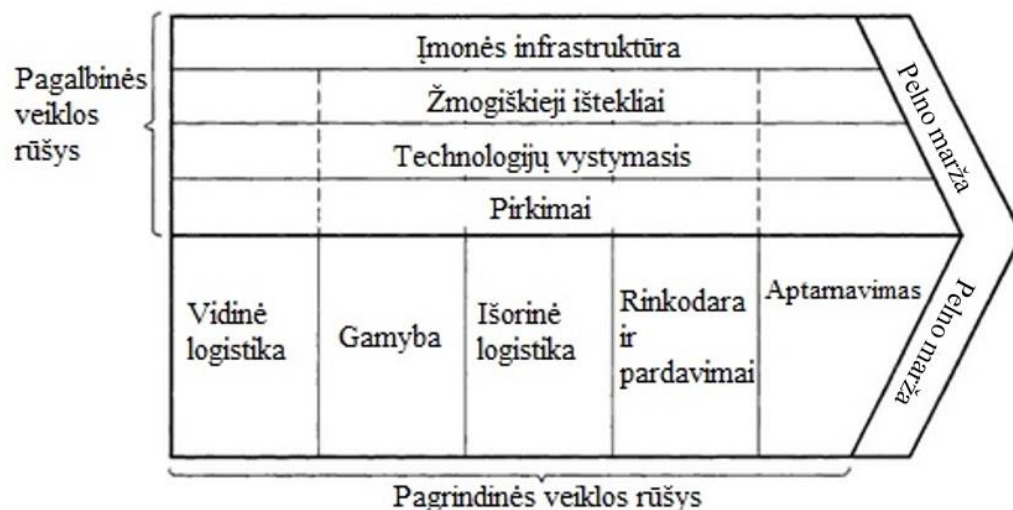
Siekiant apibendrinti vertės grandinių ir tarptautinių vertės grandinių sampratas buvo sudaryta 2 lentelė, kurioje pateikiama skirtingų autorių vertės grandinių ir tarptautinių vertės grandinių palyginamoji analizė.

2 lentelė. Vertės grandinių ir tarptautinių vertės grandinių sampratų palyginamoji analizė (sudaryta autorių, remiantis literatūros analize)

Autoriai	Rūšis	Pateikiamas apibrėžimas	Svarbiausi elementai
Porter, M. E. (2001).	Vertės grandinė	Vertės grandinė išskaido įmonę į strategiškai svarbias veiklas tam, kad būtų galima suprasti išlaidų vaidmenį bei esamus ir potencialius diferencijavimo šaltinius.	<ul style="list-style-type: none"> • Vertės grandinės padeda įmonėms susikurti konkurencinį pranašumą. • Įmonės vertės grandinės skiriasi priklausomai nuo įmonės specifikos ar savybių.
Kaplinsky, R., and Morris, M. (2001)	Vertės grandinė	Platus spektras veiklų, kurios yra reikalingos norint prekes ar paslaugas realizuoti ir pateikti vartotojui nuo jų idėjos, pereinant skirtingas fazes (įskaitant fizinių transformacijų bei įvairių gamintojo paslaugų kombinaciją), iki prekės ar paslaugos atsikratymo po jų panaudojimo.	<ul style="list-style-type: none"> • Efektyvus vertės grandinės valdymas yra būtina sąlyga sėkmingam ėjimui į tarptautines rinkas. • Vertės grandinių suvokimas leidžia sumažinti įmonės silpnybes tradicinėje rinkoje.
United Nations (2010)	Vertės grandinė	Vertės grandinė apibūdina daug skirtingų veiklų, kurių dėka prekė ar paslauga yra sukuriama bei platinama.	<ul style="list-style-type: none"> • Svarbi skirtingų veiklų sąveika ir suderinamumas – dizaino, gamybos, marketingo, platinimo, rėmimo.
Elloumi, F. (2004)	Vertės grandinė	Vertės grandinės tikslas yra suskaidyti verslo funkcijų seką į strategiškai reikalingas veiklas, kurių pagalba visapusiškai nauda yra pridėjama prie produkto ar paslaugos.	<ul style="list-style-type: none"> • Vertės grandinės padeda suprasti kaštų pasiskirstymą ir diferenciacijos šaltinius.
Humphrey, J., and Schmitz, H. (2000)	Tarptautinė vertės grandinė	Tarptautinės vertės grandinės – vienas iš priėjimų prie įmonių santykių, kurie per paprastą idėją įmones sujungia dizaino, gamybos ir marketingo	<ul style="list-style-type: none"> • Padeda sukurti galutinį produktą.

		veiklų grandine skirtingas įmones, kurios yra išsidėsčiusios skirtingose vietose.	<ul style="list-style-type: none"> • Svarbu suprasti skirtingas vertės grandinių organizavimo savybes.
Gibbon, P., and Ponte, S. (2005)	Tarptautinė vertės grandinė	Tarptautinės vertės grandinės gali būti apibūdinamos kaip koordinuotos veiklos, kurios yra padalintos tarp įmonių ir kurios turi pasaulinį geografinį mastą.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarptautinės vertės grandinės yra didėjančių galimybių ir rezultatų priežastis. • Pasaulinė prekyba yra tarpusavyje sąveikaujantys mazgai.
Gerrefy, G., and Fernandez-Stark, K. (2011)	Tarptautinė vertės grandinė	Globalizacijos kontekste, veiklos, kurios sudaro vertės kūrimo grandinę persikėlė į santykius tarp įmonių globaliame kontekste. Tai ir yra tarptautinės vertės grandinės, per kurias sutelkiamas dėmesys į materialią ir nematerialią vertę pridedančias veiklas.	<ul style="list-style-type: none"> • Integracija į tarptautines vertės grandines skatina šalių ekonominį vystymąsi.
United Nations (2011)	Tarptautinė vertės grandinė	Tarptautinė vertės grandinė yra platus spektras tarpvalstybinių, vertę kuriančių verslo veiklų, kurios yra reikalingos siekiant sukurti produktą ar paslaugą nuo jo dizaino, apsirūpinimo žaliavomis, tarpinių sąnaudų skaičiavimų, gamybos, rinkodaros, platinimo bei palaikymo galutiniam vartotojui.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarptautinės vertės grandinės sąlygoja gamybos paskirstymo koncentraciją, stiprių konkurentų ir nepriklausomų tiekėjų skaičiaus mažėjimą, konkurencinio pranašumo augimą.
Abonyi (2005)	Tarptautinė vertės grandinė	Vertės grandinės tampa tarptautinėmis vertės grandinėmis, kai jų sudedamosios veiklos yra padalinamos į geografiškai skirtingas kelias šalis.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarptautinės vertės grandinės leidžia SVV pasiekti tarptautines rinkas ir didinti savo pajėgumus.
Belussi, F., and Sammarra, A. (2009)	Tarptautinė vertės grandinė	Tarptautinės vertės grandinės sukuria galimybę įtraukiant vietines įmones į tarptautines vertės grandines vystyti ir plėtoti vietinės plėtros rezultatus, kurti pridėtinę vertę bei siekti geresnių rezultatų.	<ul style="list-style-type: none"> • Kiekvienas tarptautinės vertės grandinės taškas kuria tam tikrą pridėtinę vertę.

Vienas dažniausiai naudojamų vertės grandinių apibrėžimų yra dar 1985 metais Michael Porter sukurtas vertės grandinių apibrėžimas. Anot autoriaus, vertės grandinė išskaido įmonę į strategiškai svarbias veiklas tam, kad būtų galima suprasti išlaidų vaidmenį bei esamus ir potencialius diferencijavimo šaltinius. Įmonė, kuri šias strategines veiklas atlieka mažesniais kaštais arba geriau nei kitos įmonės – įgauna strateginį pranašumą. Kiekviena įmonė yra veiklų visuma, kuri apima produkto dizainą, gamybą, marketingą, pristatymą bei popirkiminį aptarnavimą. Visoms šioms veikloms atvaizduoti dažnai naudojama Michael Porter vertės grandinė, kuri pavaizduota 11 paveiksle.



11 pav. Porter vertės grandinė (sudaryta autorių, remiantis Porter, 2001)

11 paveiksle pavaizduotas modelis rodo, kad įmonę sudaro būtent tos veiklos, kurios yra susijusios su produkto kūrimu, jo dizainu, rinka, pristatymu bei jo rėmimu. Visos šios veiklos puikiai atspindi Porter (2001) sudarytoje vertės grandinės sistemoje. Kaip 11 paveiksle pavaizduota, vertės grandinė parodo pilną vertę, kurią sudaro *vertės veiklos* ir *pelno marža*. Autorius teigia, jog įmonės, veikiančios tame pačiame sektoriuje, gali turėti panašias grandines, tačiau vertės grandinės dažniausiai skirsis. Būtent vertės grandinių skirtumai tarp konkurentų yra pagrindinis raktas konkurenciniam pranašumui įgyti. Taigi, remiantis M. Porter veiklos grandinių apibūdinimu galima teigti, kad vertės grandinės – tai įmonės pirminių ir antrinių veiklų visuma, kurios atliekamos, siekiant veikti pelningai ir konkurencingai.

Kaplinsky ir Morris (2001) vertės grandines apibūdina kaip platų spektrą veiklų, kurios yra reikalingos norint prekes ar paslaugas realizuoti ir pateikti vartotojui nuo jų idėjos, pereinant skirtingas fazes (įskaitant fizinių transformacijų bei įvairių gamintojo paslaugų kombinaciją), iki prekės ar paslaugos atsikratymo po jų panaudojimo. Visgi, realiose rinkose tai yra kur kas sudėtingiau, nei gali pasirodyti. Autorių nuomone, gali atsirasti daug daugiau papildomų grandinių (priklausomai nuo veiklos sektoriaus), kurios padaro vertės grandinę sudėtingesnę.

Vertės grandinė apibūdina daug skirtingų veiklų, kurių dėka prekė ar paslauga yra sukuriama bei platinama (United Nations, 2010). Šios veiklos įtraukia jau anksčiau minėtas veiklas – dizainą, gamybą, marketingą, platinimą bei pagalbą galutiniam vartotojui. Anot autorių, visos šios veiklos gali būti atliekamos vienos įmonės ar padalinamos tarp skirtingų įmonių. Jos gali būti vykdomos vienoje geografinėje vietovėje arba gali būti padalintos platesnėse teritorijose.

Elloumi (2004) teigia, jog pagrindinis vertės grandinės tikslas yra suskaidyti verslo funkcijų seką į strategiškai reikalingas veiklas, kurių pagalba visapusiškai nauda yra pridedama prie produkto ar paslaugos. Autoriaus teigimu, analizuoti vertės grandinę svarbu dėl to, kad būtų galima suprasti išlaidų elgesį ir diferenciacijos šaltinius. Vertės grandinės ir jų supratimas gali padėti įmonei suvokti, kokio

konkurencinio pranašumo siekti, ir kaip jį pasiekti. Taip pat, vertės grandinė, autoriaus nuomone, atskleidžia tą faktą, jog įvairios įmonės veiklos yra ne individualios, bet labai tarpusavyje susiję, turint omenyje galimybę, jog padidinus išlaidas vienoje veikloje, gali labai sumažėti bendros sąnaudos, kadangi jos mažės kitose veiklose.

Nagrinėjamų autorių literatūroje vertės grandinės apibrėžiamos labai panašiai – daug skirtingų veiklų, orientuotų į galutinį rezultatą; vertės grandinė gali gyvuoti vienoje geografinėje vietoje ar būti visa valdoma vienos įmonės.

Kadangi mūsų darbas orientuotas į *tarptautines vertės grandines*, plačiau jas aptarsime. Visų pirma, *tarptautinė vertės grandinė* yra išskirstyta per kelias įmones, kurios yra išsidėsčiusios per skirtingas geografines vietas. Daugumos autorių literatūroje galima rasti labai panašių *tarptautinių vertės grandinių* sampratų apibrėžimų, tačiau išreikštų kitais žodžiais. Visgi, kiekvienas autorius savaip apibrėžia *tarptautines vertės grandines*.

Humphrey ir Shmitz (2000) tarptautines vertės grandines apibūdina kaip vieną iš priėjimų prie įmonių santykių, kurie per paprastą idėją įmones sujungia dizaino, gamybos ir marketingo veiklų grandine skirtingas įmones, kurios yra išsidėsčiusios skirtingose vietose. Pavienės kompanijos labai retai kada paverčia žaliavas į galutinius produktus ir parduoda galutiniam vartotojui.

Gibbon ir Ponte (2005) nuomone, per tarptautinių vertės grandinių sąvoką į pasaulinę prekybą žiūrima kaip į tarpusavyje sąveikaujančius mazgus, kurie sudaro grandines. Tiksliau, tarptautinės vertės grandinės gali būti apibūdinamos kaip koordinuotos veiklos, kurios yra padalintos tarp įmonių ir kurios turi pasaulinį geografinį mastą. Būtent tarptautinės vertės grandinės, autorių manymu, yra didėjančių galimybių ir rezultatų priežastis.

Anot Gerrefy ir Fernandez-Stark (2011), globalizacijos kontekste, veiklos, kurios sudaro vertės kūrimo grandinę persikėlė į santykius tarp įmonių globaliame kontekste. Tai ir yra tarptautinės vertės grandinės, per kurias sutelkiamas dėmesys į materialią ir nematerialią vertę pridedančias veiklas.

Tarptautinė vertės grandinė yra platus spektras tarpvalstybinių, vertę kuriančių verslo veiklų, kurios yra reikalingos siekiant sukurti produktą ar paslaugą nuo jo dizaino, apsirūpinimo žaliavomis, tarpinių sąnaudų skaičiavimų, gamybos, rinkodaros, platinimo bei palaikymo galutiniam vartotojui (United Nations, 2011). Tarptautinės vertės grandinės, anot autorių, tapo itin svarbios dėl dviejų tarpusavyje susijusių ir viena kitą papildančių varomųjų jėgų – reorganizacijos ir vietos pakeitimo.

Vertės grandinės, anot Abonyi (2005), tampa tarptautinėmis vertės grandinėmis, kai jų sudedamosios veiklos yra padalinamos į geografiškai skirtingas kelias šalis. Bendrai tariant, produkto gamybos ir vartojimo proporcinga dalis tik vienoje šalyje mažėja. Net ir paslaugos, tokios kaip finansinės, konsultacinės ar klientų aptarnavimo paslaugos tampa mobilesnes kitų valstybių atžvilgiu.

Anot Belussi ir Sammarra (2009), tarptautinės vertės grandinės yra labai naudinga perspektyva studijuoti globalizacijos ir internacionalizacijos įtaką vystymuisi, kadangi jos sukuria galimybę

įtraukiant vietines įmones į tarptautines vertės grandines vystyti ir plėtoti vietinės plėtros rezultatus, kurti pridėtinę vertę bei siekti geresnių rezultatų. Taip pat, tarptautinės vertės grandinės dažnai suteikia galimybę vietinėms įmonėms tobulėti bei modernizuotis, ypač žemesnio išsivystymo šalyse.

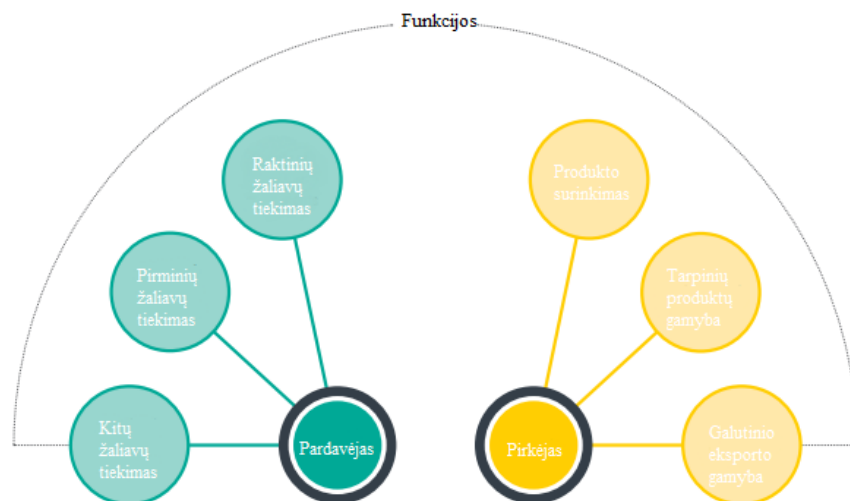
Apibendrinę vertės grandinių sampratą pagal skirtingus autorius galime teigti, jog vertės grandinė – skirtingų įmonės veiklų ryšulys, kurios yra glaudžiai tarpusavyje susijusios, kuria pridėtinę vertę bei leidžia efektyviai kurti bei tiekti produktą ar paslaugą. Taip pat pateiktoje lentelėje galime matyti, jog autorių pateikiami tarptautinių vertės grandinių apibrėžimai vienas nuo kito skiriasi, tačiau visi jie išryškina santykius tarp įmonių, siekiant sukurti vertę vartotojui. Galime daryti išvadą, jog tarptautinės vertės grandinės - tai santykiai, kurie apima pirmines ir antrines veiklas, kurias įmonės yra pasidalinusios pagal savo specializaciją ir kurie yra išsidėstę globaliu mastu.

2.2. Tarptautinių vertės grandinių struktūra ir dinaminiai elementai

Vertės kūrimo grandinės struktūra nulemia įmonių veiklos dinamiškumą, nuo kurio iš esmės priklauso visos grandinės efektyvumas. Įsijungimas į tarptautines vertės grandines leidžia smulkioms ir vidutinėms įmonėms (kitaip SVV) dalyvauti tarptautinėje ekonomikoje. Tarptautinių vertės grandinių struktūra ir potencialas SVV jomis pasinaudoti gali labai skirtis besivystančiose šalyse. Svarbu suprasti, kad tarptautinės vertės grandinės reikalauja SVV būti dinamišku ir inovatyviu. Tai reiškia, kad SVV turi būti pajėgus samdyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus su reikalingais įgūdžiais ir žiniomis, o vietos valdžia turi sudaryti sąlygas tokiam verslui siekti ir atitikti tarptautinius standartus. Siekiant mažam ir vidutiniam verslui integruotis į tarptautines vertės grandines, visų pirma svarbu išsinauginėti, kokia yra jų struktūra ir kas yra jų dalyviai.

Bendrajai prasme, struktūra apima visus individualius dalyvius ir įmones, kurios, palaikydamos verslo santykius, kurdamos vertę, padeda produktui pasiekti galutinį vartotoją. Dinaminiai elementai nulemia įmonių veiklos pobūdį ir kaip kiekvieno grandinės dalyvio veikla daro įtaką visos grandinės funkcionavimui.

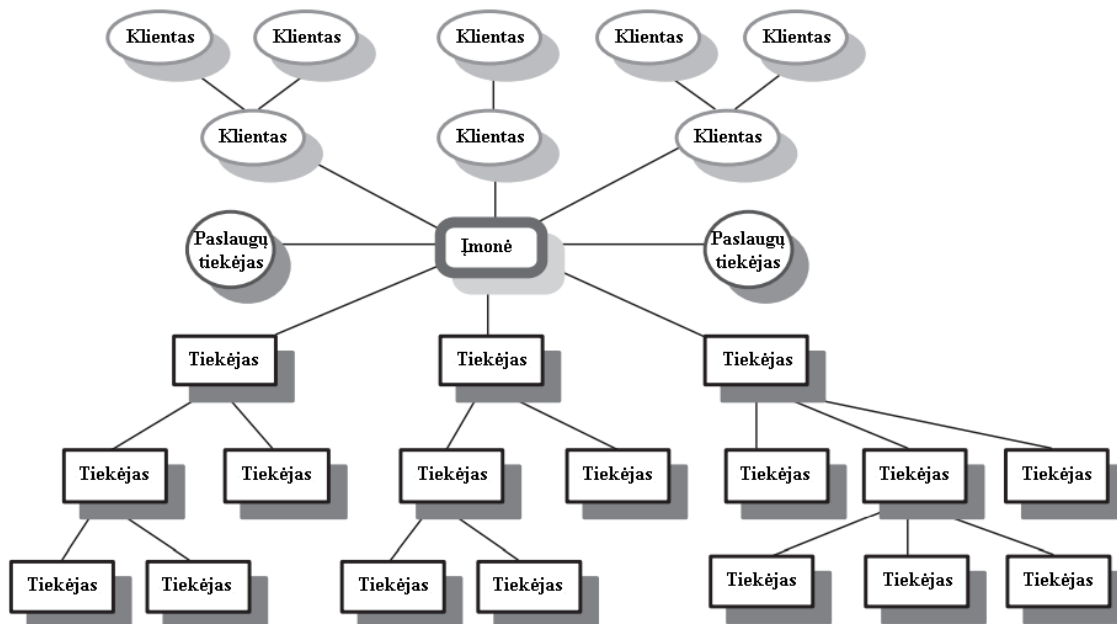
Pasak Taglioni ir Winkler (2014), tradicinius mainus sudaro prekės, kurios buvo 100% pagamintos vienoje šalyje, bet parduotos kitoje. Vertinant tarptautinių vertės grandinių mainus, kiekybiškai įvertinama, kiek procentų šalies eksporto sudaro vertė, kuri buvo sukurta kitoje valstybėje. Autoriai skirsto tarptautines vertės grandines į dvi dalyvių grupes – tarptautinių vertės grandinių pirkėjai ir pardavėjai. Autorių išskiriamos pirkėjų ir pardavėjų funkcijos pateiktos 12 paveiksle.



12 pav. Tarptautinių vertės grandinių pirkėjų ir pardavėjų funkcijos (sudaryta autorių, remiantis Taglioni ir Winkler, 2014)

Taglioni ir Winkler (2014) išskiria tris pirkėjų roles – žaliavų pirkėjai galutinio eksporto gamybai; tarpinių žaliavų gamybai vertės grandinėje pirkėjai; surinkimo pirkėjai. Taip pat yra ir trys pagrindinės pardavėjų funkcijos – raktinių komponentų tiekimas; pirminių žaliavų tiekimas; kitų žaliavų tiekimas.

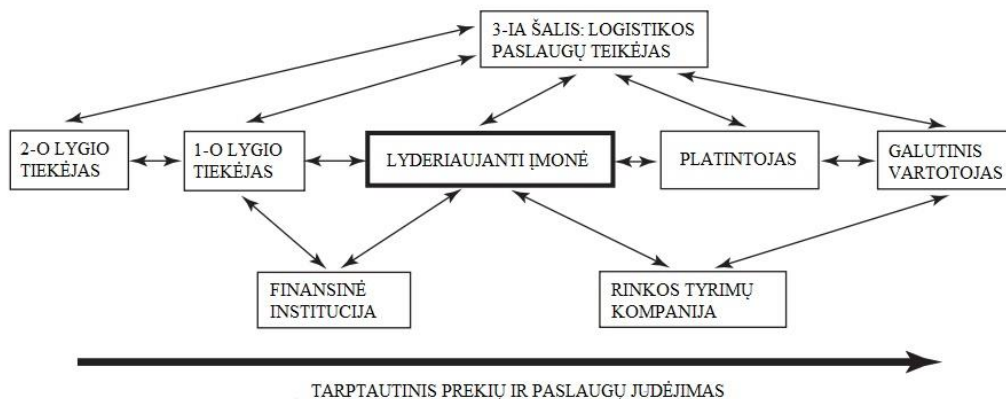
Fawcett ir Magnan (2002), kalbėdami apie vertės grandines, pateikia struktūros modelį, kuris pavaizduotas 13 paveiksle.



13 pav. Vertės kūrimo grandinės kūrimo struktūra (sudaryta autorių, remiantis Fawcett ir Magnan, 2002)

Pasak autorių, įmonė paslaugų ir žaliavų tiekėjus koordinuoja skirtingai. Žaliavų tiekėjus dažniausiai koordinuoja pirkimų skyrius, o paslaugų tiekėjus, tokius kaip platintojus, transportavimo tiekėjus ir kt., koordinuoja atitinkamai logistikos, rinkodaros ir kiti skyriai.

United Nations (2011) tarptautinių vertės grandinių sandarą pateikia šiek tiek kitaip. Supaprastinta autorių tarptautinės vertės grandinės sandara pateikiama 14 paveiksle.



14 pav. Supaprastinta tarptautinė vertės grandinė (sudaryta autorių, remiantis United Nations, 2011)

Dauguma įmonių, tame tarpe ir SVV įmonių, dalyvauja tarptautinėse vertės grandinėse, aprūpindamos paslaugomis, kurias išmano geriausiai, ir dažnai bendradarbiaudamos su užsienio investuotojais sudarant bendras įmones, strateginius aljansus ar kitas partnerystes. Toks verslas, tarp viso kito, taip pat įtraukia tiekėjus, platintojus ir kitus verslo paslaugų tiekėjus (t.y. trečias šalis – logistikos paslaugų teikėjus, finansines institucijas bei rinkos tyrimų kompanijas) (14 pav.) Vertės grandinės paprastai yra koordinuojamos lyderiaujančios kompanijos, dažniausiai tai tarptautinė korporacija, kuri demonstruoja savo galingumą per verslo faktorių kontrolę, kaip pavyzdžiui prekės ženklo žinomumas, vietinės žinios ir technologijos, gamybos turtas, paskirstymo kanalai ir būtiniausių žaliavų kontrolė.

Dar kitokį tarptautinių vertės grandinių dalyvių išsidėstymą pateikia Sturgeon (2001). Autoriaus teigimu, pagrindiniai grandinių dalyviai, kurie yra patys svarbiausi, yra šie:

1. Integruotos kompanijos – įtraukia daugelį vertės grandinių veiklų, nuo produkto strategijos iki komponentų gamybos. Tokių įmonių pavyzdys galėtų būti *Phillips*.
2. Mažmenininkai – užsiima pardavimais, marketingu, vertę pridedančiu pakavimu ir sistemos integravimu. Pavyzdys – *Amazon.com*.
3. Lyderiaujančios įmonės – pagrindinės veiklos yra produkto strategija, dizainas, apibūdinimas, pardavimai bei marketingas galutiniam vartotojui. Pavyzdžiai – *Dell, Nike*.
4. Pagrindinių komponentų tiekėjai – jų veikla apima kompleksinių dalių ir paslaugų tiekimą, užsiima R&D veikla. Pavyzdžiai – *Celestica, Solectron T*.
5. Žaliavų tiekėjai – tiekia atskiras detales ar paslaugas. Pavyzdžiai – *Intel, Microsoft*.

Kalbant apie dinامينius elementus, kurie sudaro tarptautines vertės grandines, galima išskirti šiuos, anot Rybakovo (2016):

1. grandinės valdymas;
2. ryšiai tarp įmonių
3. tobulinimas/gerinimas.

Grandinės valdymas, autoriaus teigimu, „tai ryšių tarp pirkėjų, pardavėjų, paslaugų teikėjų ir reguliavimo institucijų – veikiančių vertės grandinėje arba ją įtakančių, visų, reikalingų, kad produktas pasiektų galutinį vartotoją, valdymo mechanizmai“. Šio elemento dėka yra analizuojami veikėjų jėga ir įgūdžiai užtikrinti veiklos kontrolę tam tikruose vertės grandinės taškuose ar net visoje grandinėje. Grandinės valdymas konkrečioje įmonėje ar institucijoje apibrėžia tam tikrus veiklos parametrus, kurių turi laikytis kiti veikėjai. Taip pat, didžiausias vaidmuo grandinės valdyme tenka lyderiaujančioms įmonėms.

Ryšiai tarp įmonių, anot Rybakovo (2016) – „sąveikų (vertikaliųjų ir horizontaliųjų) tarp suinteresuotųjų vertės kūrimo grandinėje pobūdis ir kokybė“. Tokie ryšiai gali būti labai palankūs didinant visos grandinės konkurencingumą, kadangi jie skatina bendradarbiavimą, informacijos, patirties, įgūdžių, žinių ar paslaugų perdavimą, sukuria bendrai vykdomo tobulinimosi potencialą. Analizuojant ryšius tarp įmonių vertinami individualūs jų ryšiai, kurie dažniausiai grindžiami ilgalaikiu ir suderintu požiūriu.

Tobulinimas/gerinimas. „Tam, kad efektyviai išnaudoti rinkos galimybes, įmonės ir šakos turi diegti inovacijas, kad rastųsi prielaidų didinti gaminio vertę ir mažinti jo gamybos kaštus“ (Rybakovas E., 2016). Tobulinimas grandinės lygmenyje susijęs su veiklų konkurencingumo didinimu, o analizuojant vertės kūrimo grandinę nustatomi galimi trukdžiai ir ieškoma tobulinimo galimybių.

Tarptautinės vertės grandinės gali būti išskirstytos į keturis blokus, kurie gali būti naudojami apibūdinti grandinių struktūrą, dinamiką ir ryšius tarp suinteresuotųjų šalių tose grandinėse (Frederick, 2014):

1. *Sąnaudų – produkcijos struktūra*. Šis blokas įtraukia visus tiekimo grandinės segmentus (sąnaudas, komponentus, galutinius produktus, paskirstymą, pardavimus) ir pridėtinę vertę kuriančias veiklas (tyrimai, dizainas, marketingas ir pagalbinės veiklos).
2. *Geografinė aprėptis*. Įvairios specifinei industrijai orientuotos veiklos sąnaudų – produkcijos struktūroje dažnai yra vykdomos skirtingose pasaulio vietose / dalyse, o valstybės dalyvauja pramonėje nukreipdamos savo konkurencinį pranašumą į tinkamą lėšų panaudojimą. Dažnai besivystančios šalys siūlo pigią darbo jėgą ir žaliavas, kuomet turtingesnės valstybės su labiau išsivysčiusiomis edukacijos sistemomis kontroliuoja tyrimų ir vystymosi, dizaino ir marketingo sritis. To pasėkoje, įmonės, net ir įsikūrusios skirtinguose geografiniuose regionuose, daro didesnę įtaką viena kitai, nei darydavo anksčiau.

3. *Valdžia*. Ji susijusi su galia ir galimybe įmonėms (organizacijoms ar institucijoms) paskirstyti kontrolę visoje vertės grandinėje nustatant ir / ar vykdant tam tikrus parametrus, kurie daro įtaką kitiems vertės grandinėje dalyvaujantiems parametrams.
4. *Institucinis kontekstas*. Identifikuoja kaip vietinės, nacionalinės ir internacionalinės sąlygos ir politika formuoja globalizaciją kiekvienoje vertės grandinės stadijoje. Tarptautinės vertės grandinės yra įsitvirtinusios ekonominėje, socialinėje ir aplinkos institucinėje dinamikoje.

Apibendrinę analizuojamus autorius galime teigti, kad tarptautinių vertės grandinių dalyviai, struktūra ar jų dinamika nuolat keičiasi. Tarptautinės vertės grandinės pakeitė tradicinį požiūrį į konkurenciją tarp įmonių, kuri buvo paremta žemais kaštais ir kainomis, tačiau dar ir šiandien šie rodikliai yra svarbūs verslas-verslui santykiuose. Naujoji konkurencija daugiau nebeveikia tik tarp atskirų individualių įmonių, bet koncentruojasi į tarptautines ar vietines vertės grandines, paremtas visos produkcijos ir paskirstymo tinklų efektyvumu. Šiandieninė konkurencija priklauso nuo plataus spektro aspektų tiek tarptautinėje, tiek vietinėje rinkoje. Svarbu yra tiksliai ir teisingai integruotis į tinkamą vertės grandinę bei turėti kokybiškus ryšius su verslo partneriais.

2.3. Tarptautinių vertės grandinių valdymas

Tarptautinių vertės grandinių valdymas yra sudėtingas procesas. Gereffi ir Fernandez-Stark (2011) teigia, kad tarptautinių vertės grandinių valdymo analizė leidžia suprasti, kaip grandinės yra valdomos ir koordinuojamos, kai tam tikri grandinių dalyviai turi daugiau galios nei kiti. Gereffi (1994) valdymą įvardino kaip valdžios ir galios santykį, kuris nulemia, kaip finansiniai, materialieji bei žmonių ištekliai yra išdėstomi ir cirkuliuoja vertės grandinėje. Gereffi ir Fernandez-Stark (2011) įvardija, kad pradžioje tarptautinių vertės grandinių valdymas buvo plačiai aprašomas kalbant apie pirkėjo varomas vertės grandines ir gamintojo varomas vertės grandines.

Humphrey ir Schmitz (2002) įvardino penkias priežastis, kodėl tarptautinių vertės grandinių valdymo supratimas grandinėse yra svarbus:

1. **Priėjimas prie rinkos**. Net jei ir išsivysčiusios ekonomikos išardo prekybos barjerus, besivystančių šalių gamintojai neturi automatinės prieigos prie rinkų, kadangi jie dalyvauja vertės grandinėse su ribotu kiekiu pirkėjų. Pavyzdžiui, norint dalyvauti eksporto procese į Šiaurės Ameriką ar Pietvakarių Europą, besivystančių šalių gamintojai turi turėti priėjimą prie šių grandinių vadovujančių įmonių šiuose regionuose. Šios vadovujančios įmonės atlieka tarptautinės integracijos ir koordinavimo veiksmus.

2. **Greitesnis gamybos galimybių didinimas**. Tie gamintojai, kurie gauna priėjimą prie vadovujančių grandinės įmonių dažnai susiduria su staigiu mokymosi poreikiu. Vadovujančios įmonės yra labai reiklios dėl išlaidų mažinimo, augančios kokybės ir augančių gamybos tempų. Kitą

vertus, šios vadovaujančios įmonės perduoda gerąją praktiką ir duoda vertingų patarimų, kaip pagerinti gamybos procesą ir kaip patobulinti įgūdžius. Ši didelių iššūkių ir didelės paramos kombinacija griežtai valdomose grandinėse yra dažna priežastis, kodėl sąlyginai neišsivystę regionai (gamintojai) tampa didžiausiais eksportuotojais per sąlyginai trumpą laiko tarpą.

3. **Pelno pasiskirstymas.** Valdymo supratimas grandinėje leidžia suprasti, kaip joje paskirstomas pelnas. Dažnai pasitaiko, kad ne materialią vertę pridedančios sritys (R&D, marketingas ir pan.) valdo vertės grandines, o gamintojai būna valdomi. Dėl to neretai pasitaiko problema, kad gamintojai gauna kur kas mažesnę pelną, kuris neatitinka rinkos ir lūkesčių. Grandinės valdymo suvokimas leidžia šią problemą išspręsti.

4. **Valdymo iniciatyvų iniciatoriai.** Tai, kad tarptautinės vertės grandinės yra dažnai valdomos įmonių iš išsivysčiusių šalių, vadovaujančioms įmonėms suteikia svertinę įtaką tam, kas vyksta tiekėjo įmonėje iš besivystančios šalies. Šie svertiniai taškai turėtų būti pripažįstami vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų tam, kad būtų galima pakelti darbo ir aplinkos standartus.

5. **Technologinės pagalbos stimulatorius.** Daugiašalės ir dvišalės pagalbos agentūros dešimtmečius ieškojo būdų, kaip efektyviai teikti technologinę pagalbą besivystančių šalių gamintojams. Neseniai buvo pradėti eksperimentai, kai vadovaujanti tarptautinės vertės grandinės įmonė naudojama kaip stimulatorius ar tarpininkas besivystančių šalių gamintojų technologinei pagalbai.

Humphrey ir Szchmitz (2000), Gereffy ir Mamedovic (2003), Ponte ir Gibbon (2005) pirkėjo varomas vertės grandines ir gamintojo varomas vertės grandines išskiria kaip du grandinių valdymo tipus. Gereffy ir Mamedovic (2003) mano, kad gamintojo varomose vertės grandinėse dideli, paprastai tarptautiniai gamintojai vaidina vadovaujančius vaidmenis, koordinuojant gamybos tinklus. Tai yra tipinis kapitalui ir technologijoms imlių industrijų, tokių kaip automobilių, oro transporto, kompiuterių, puslaidininkių ir sunkiosios technikos, scenarijus. Pirkėjo varomos vertės grandinės yra tokios, kuriose dideli mažmenininkai, pardavėjai ir firminių prekių ženklų gamintojai vaidina vadovaujančius vaidmenis, kuriant decentralizuotus gamybos tinklus gausybėje eksportuojančių šalių, kurios įprastai yra įsikūrusios besivystančiose ekonomikose. Šis tipas tapo įprastu darbo jėgai imliose ir vartojimo prekių industrijose, tokiose kaip drabužių, avalynės ar žaislų. Pakopiniai trečiojo pasaulio šalių rangovai, kurie gamina galutinę produkciją užsienio vartotojams, atlieka visą gamybos procesą, o dideli mažmenininkai ar pardavėjai, kurie užsako prekes, pateikia gamintojams reikalavimus. Ponte ir Gibbon (2005) pabrėžia, kad kai kurios vertės grandinės yra linkusios kaitaliotis tarp šių dviejų valdymo tipų. Kai kuriose vertės grandinėse, tokiose kaip automobilių, kompiuterių ir elektronikos, gamintojai vis dažniau samdo iš šalies tam tikrų komponentų gamybą. Kartais, jos iš šalies samdo net tokias paslaugas kaip logistika ar galutinis surinkimas ir pasilieka tik rinkodaros bei prekės ženklo valdymo funkcijas, o tai yra savotiškas pirkėjo varomos grandinės bruožas. Gereffy (2001) pabrėžia, kad tiek pirkėjų varomose vertės grandinėse, tiek gamintojų varomose vertės grandinėse pirmaujančios įmonės pasinaudoja įėjimo į rinką barjeriais, tam,

kad sugeneruotų įvairių rūšių nuomos pajamas globaliose industrijose. Tai gali būti apčiuopiamo (gamybinė įranga), neapčiuopiamo (prekės ženklai) bei tarpinių (rinkodaros įgūdžiai) turtų nuoma.

Tam, kad būtų galima pabrėžti šių dviejų tarptautinių vertės grandinių valdymo tipų skirtumus, buvo sudaryta 3 lentelė.

3 lentelė. Istorinės ir institucinės besikeičiančios tarptautinių vertės grandinių valdymo formos ištakos (sudaryta autorių, pagal Gereffy, 2001 ir Schwab, 2017)

Tarptautinių vertės grandinių valdymo struktūra	Lyderiaujančios industrijos ir laikmetis	Pagrindiniai varomieji veiksniai	Forma ir duominuojantys principai vertės grandinių integracijoje	Institucinės ir organizacinės inovacijos
Gamintojo varomos vertės grandinės	<ul style="list-style-type: none"> Gamtiniai išteklių: XIX a. pabaiga ir XX a. pradžia Ilgalaikio vartojimo prekės: 1950-ieji ir 1960-ieji 	<ul style="list-style-type: none"> Tarptautiniai gamintojai 	<ul style="list-style-type: none"> Vertikali integracija (nuosavybė ir kontrolė) 	<ul style="list-style-type: none"> Vertikaliai integruotos tarptautinių tinklų kompanijos su tarptautiniais gamybos tinklais Masinė gamyba Taupi (LEAN) gamyba
Pirkėjo varomos vertės grandinės	<ul style="list-style-type: none"> Trumpalaikio vartojimo prekės: 1970-ieji ir 1980-ieji 	<ul style="list-style-type: none"> Mažmenininkai ir pardavėjai 	<ul style="list-style-type: none"> Tinklinė integracija (logistika ir pasitikėjimas) 	<ul style="list-style-type: none"> Eksporto proceso zonų augimas Mažmenininkų globalizacija Grynų pardavėjų augimas Specializuotų mažmenininkų augimas Privačių prekių ženklų augimas Taupi (LEAN) mažmena
Orientuotos į internetą vertės grandinės	<ul style="list-style-type: none"> Paslaugos (B2C) <ul style="list-style-type: none"> Mažmeninė prekyba internete Tarpininkavimas internete Tarpinė grandis (B2B) <ul style="list-style-type: none"> Automobiliai Kompiuteriai 	<ul style="list-style-type: none"> Informacijos tarpininkai (B2C rinkos) ir kai kurie žinomi gamintojai (B2B rinkos) 	<ul style="list-style-type: none"> Virtuali integracija (informacija ir priėjimas) 	<ul style="list-style-type: none"> E-komercijos pakilimas Masinis pritaikymas Nauji interneto navigatoriai Tarpinių grandžių atsisakymas (tiesioginis pardavimas internetu)
Į kibernetines-fizines sistemas orientuotos vertės grandinės (4-oji pramonės revoliucija)	<ul style="list-style-type: none"> Technologinėmis inovacijomis ir žiniomis grindžiamos pramonės: 2010-ieji 	<ul style="list-style-type: none"> Robotizacija Beprecedentė technologinių inovacijų sparta 	<ul style="list-style-type: none"> Virtuali integracija per internetines platformas ir sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> Daiktų ir paslaugų internetas Kibernetinės-fizinės sistemos gamyboje Interneto sujungimas su pramone

Iš 3 lentelės matome, kad Gereffy (2001) ne tik įvardina pirkėjų varomų vertės grandinių ir gamintojų varomų vertės grandinių skirtumus, tačiau ir institucines bei organizacines inovacijas, kurios buvo šių valdymo tipų skiriamieji bruožai. Žvelgiant iš laiko perspektyvos galima teigti, kad pirkėjų varomos vertės grandinės tuo metu buvo novatoriškesnės nei gamintojų varomos vertės grandinės. Nors iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, kad pirkėjų varomose vertės grandinėse visi dalyviai specializuojasi ir atlieka tam tikrą vertės duodantį veiksmą, tačiau Humphrey ir Schmitz (2000) pabrėžia, kad vadovaujančios įmonės nėra tik galutinės produkcijos pirkėjai, besiremiantys ranka pasiekiamais santykiais. Jos valdo visą grandinę, nurodydamos kas ką turi gaminti ir stebėdamos visą procesą. Pirkėjo varomos grandinės sąvoka pabrėžia idėją, kad pirkėjas atlieka kontroliuotojo funkciją net tuo atveju, kai nėra nuosavybės teisių.

Iš 3 lentelėje pateiktos informacijos matome, kad dabartiniu laikotarpiu vertės grandinės yra orientuotos į kibernetines-fizines sistemas. Kaip Bloem (2014) tikina, šios sistemos toli siekiančios gamybos integracijos, tvarumo ir klientų pasitenkinimo pasekmė. Kaip Schwab (2017) teigia, tokia beprecedentė technologinių inovacijų sparta palies kiekvieną pramonės šaką ir visi šie inovacijų skatinami pokyčiai palies iš visas gamybos sistemas ir įmonių valdymą. Ateityje, šios technologinės inovacijos sukurs „stebuklą“ vertės grandinėse per ilgalaikes naudas, efektyvumą ir našumą. Transporto ir komunikacijos išlaidos mažės, logistika ir tarptautinės vertės grandinės taps efektyvesnės, prekybos išlaidos mažės ir visa tai atvers naujas rinkas ir paskatins ekonomikos augimą.

Gereffi ir Fernandez-Stark (2011) pabrėžia, kad vėliau, po šių dviejų tarptautinių vertės grandinių valdymo tipologijų, tarptautinių vertės grandinių valdymas buvo pradėtas analizuoti detaliau. Jie įvardijo penkias valdymo struktūras, arba kitaip – penkis tarptautinių vertės grandinių valdymo tipus, kurie pavaizduoti 15 paveiksle.

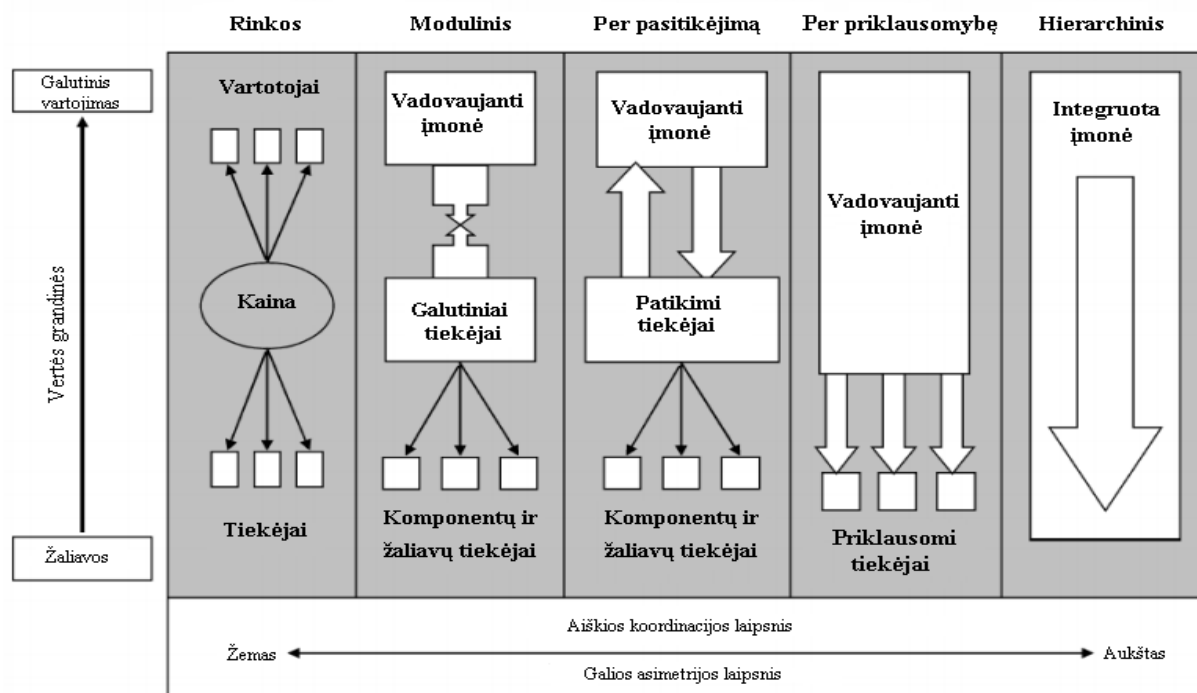


15 pav. Tarptautinių vertės grandinių valdymo tipologija (sudaryta autorių remiantis literatūros analize)

Kaip autoriai teigia, šios valdymo formos yra matuojamos ir nustatomos remiantis trimis kintamaisiais:

1. perduodamos informacijos tarp grandinės dalyvių sudėtingumas;
2. kaip perduodama informacija gamybai gali būti susisteminama;
3. tiekėjų kompetencijos lygis.

Autorių įvardinti tarptautinių vertės grandinių valdymo tipai pavaizduoti 16 paveiksle.



16 pav. Penki tarptautinių vertės grandinių valdymo tipai (sudaryta autorių pagal Gereffi ir Fernandez-Stark, 2011)

Ponte ir Gibbon (2005) taip pat išskiria penkis tarptautinių vertės grandinių valdymo tipus, kurie paminėti 16 paveiksle. Kitą vertus Altenburg (2006) išskiria tik tris tarptautinių vertės grandinių valdymo tipus, kurie buvo paminėti Gereffi ir Fernandez-Stark (2011): modulinis valdymą, valdymą per pasitikėjimą bei belaisvių valdymą.

- **Rinkos valdymas.** Gereffi ir Fernandez-Stark (2011) teigia, kad rinkos valdymas apima sandorius, kurie yra gana paprasti. Informacija apie produkto specifikacijas yra lengvai perduodama ir tiekėjai gali pagaminti produktus su minimaliu įnašu iš pirkėjų. Centrinis valdymo mechanizmas yra kaina, o ne stipri vadovaujanti įmonė. Šie perdavimai beveik nereikalauja jokios kooperacijos tarp grandinės dalyvių, o kaip Ponte ir Gibbon (2005) pabrėžia, išlaidos pakeičiant partnerius yra žemos tiek gamintojams, tiek pirkėjams.

- **Modulinis valdymas.** Gereffi ir Fernandez-Stark (2011) pabrėžia, kad modulinis valdymas atsiranda tada, kai sudėtingi sandoriai yra pakankamai lengvai susistemunami. Paprastai

modulinėse grandinėse tiekėjai gamina produktus pagal kliento specifikacijas ir prisiima pilną atsakomybę už proceso technologiją, naudodami bendrą techniką, kuri naudojama plačiam vartotojų ratui, taip išskaidant investicijas. Tai išlaiko žemus pakeitimo kaštus, net jei pirkėjo ir pardavėjo sąveika yra sudėtinga. Ryšiai (arba santykiai) tarp įmonių yra kur kas svarbesni nei paprastose rinkose dėl informacijos kiekio, kuris perduodamas tarp įmonių. Informacinės technologijos ir standartai yra raktas modulinio valdymo funkcionavimui. Altenburg (2006) taip pat išskiria tokį tarptautinių vertės grandinių valdymą. Autorius teigia, kad toks valdymas galimas kai tiekėjai yra aukštos kompetencijos, o sandorius galima užkoduoti. Ponte ir Gibbon (2005) kalbėdami apie tokį vertės grandinės valdymą pabrėžia, kad tiekėjai prisiima visokeripą atsakomybę dėl kompetencijų, naudojamų gamyboje..

- **Valdymas per pasitikėjimą.** Gereffi ir Fernandez-Stark (2011) mano, kad valdymas per pasitikėjimą atsiranda tada, kai pirkėjai ir pardavėjai remiasi sudėtinga informacija, kuri nėra nei lengvai perduodama, nei lengvai išmokstama. Tai lemia dažną komunikaciją ir žinių dalinimąsi tarp šalių. Tokie ryšiai reikalauja abipusio pasitikėjimo, kuris yra reguliuojamas per reputaciją, socialinį ir erdvinį artumą, šeimas ir etninius ryšius ir kt. Nepaisant tarpusavio priklausomybės, vadovaujančios įmonės vis dar nurodo, kas yra reikalinga, ir taip išlaiko tam tikrą kontrolės lygį tiekėjams. Tokiose grandinėse tiekėjai dažniau diferencijuojasi produkto gamyboje pagal kokybę, geografinę kilmę ir kitas unikalias savybes. Tokių ryšių išvystymas užima nemažai laiko, tad partnerių pakeitimo kaštai ir kliūtys paprastai būna gana dideli. Altenburg (2006) išskirdamas tokį tarptautinių vertės grandinių valdymo tipą pabrėžia, kad be abipusio pasitikėjimo, šioms vertės grandinėms būdingas ir aukštas priklausomybės vienas nuo kito lygis, bei didelė turimo turto specializacija. Ponte ir Gibbon (2005) išskiria, kad toks valdymo tipas labai būdingas pramoninėms zonoms, nors neretai, laikui bėgant gali išsivystyti ir geografiškai platesniu mastu.

- **Valdymas per priklausomybę.** Gereffi ir Fernandez-Stark (2011) teigia, jog šiose grandinėse maži tiekėjai yra priklausomi nuo vieno ar kelių pirkėjų, kurie dažnai turi labai daug galios. Tokie tinklai pasižymi aukštu stebėjimo ir kontrolės lygiais, kuriuos atlieka vadovaujančios įmonės. Galios asimetrija valdymo per priklausomybę tinkluose tiekėjus priverčia susieti save su jų pirkėjais, kurie diktuoja sąlygas, ir tai sąlygoja aukštus partnerių pakeitimo kaštus abejoms pusėms. Kadangi vadovaujančios įmonių kertinės kompetencijos paprastai yra ne gamybos srityje, pagalba tiekėjams gerinti gamybos pajėgumus padeda vadovaujančioms įmonėms didinti tiekimo grandinės efektyvumą. Etiška lyderystė yra labai svarbi siekiant užtikrinti, kad su tiekėjais būtų elgiamasi teisingai ir kad su jais būtų dalinamasi teisinga rinkos kainos dalimi. Altenburg (2006) pabrėžia, kad tokios įmonės yra labai priklausomos nuo vadovaujančių įmonių ir turi ribotas galimybes, kadangi vadovaujančios įmonės daro stiprią įtaką jų procesams. Kaip Ponte ir Gibbon (2005) teigia, būtent ši įmonių priklausomybė nuo vadovaujančių grandinėje įmonių ir padaro jas belaisvėmis.

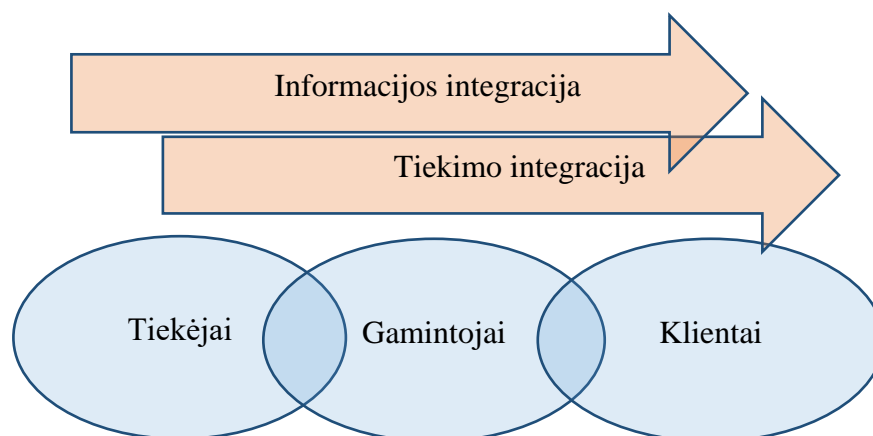
- **Hierarchinis valdymas.** Ponte ir Gibbon (2005) teigia, kad hierarchinis valdymas apibūdina grandines, kurioms būdinga vertikali integracija ir valdymo kontrolė tarp vadovaujančių įmonių, kurios kuria ir gamina produktus viduje. Gereffi ir Fernandez-Stark (2011) išskiria, kad tai paprastai pasireiškia, kai produkto specifikacijos negali būti susistemintos, produktai yra sudėtingi ar pakankamai aukštos kompetencijos tiekėjų surasti nepavyksta. Nors dabar tai pasitaiko rečiau nei anksčiau, ši vertikali integracija yra vis dar svarbus pasaulinės ekonomikos bruožas.

Locanto (2010) teigia, kad valdančios grandinę įmonės yra pagrindinės sprendimų priėmėjos dėl grandinės valdymo tipo. Kita vertus Dolan ir Humphrey (2004) teigia, kad valdymo forma gali kisti industrijai evoliucionuojant ir bręstant. Valdymo modeliai toje pačioje industrijoje gali skirtis priklausomai nuo atskirų vertės grandinių. Be to, pastarojo laiko tyrimai parodė, kad daugelis tarptautinių vertės grandinių gali pasižymėti keliais, tarpusavyje sąveikaujančiais valdymo modeliais ir tai daro įtaką ekonominės ir socialinės aplinkos modernizavimo galimybėms bei iššūkiams.

Taigi matome, kad tarptautinių vertės grandinių valdymas yra ne tik svarbus efektyviam grandinės valdymui, bet ir suteikia papildomų naudų, jeigu valdymas yra efektyvus.

2.4. Integracijos lygis tarptautinėse vertės grandinėse

Niekas neabejoja, kad integracija į tarptautines vertės grandines yra strategiškai svarbi įmonės veiklai. Kalbėdami apie integraciją į vertės grandines, Frohlich ir Westbrook (2001) pabrėžia, kad egzistuoja dvi, tarpusavyje susijusios integracijos formos, kurios dažniausiai pasitaiko gamintojo tarpe (17 paveikslas).

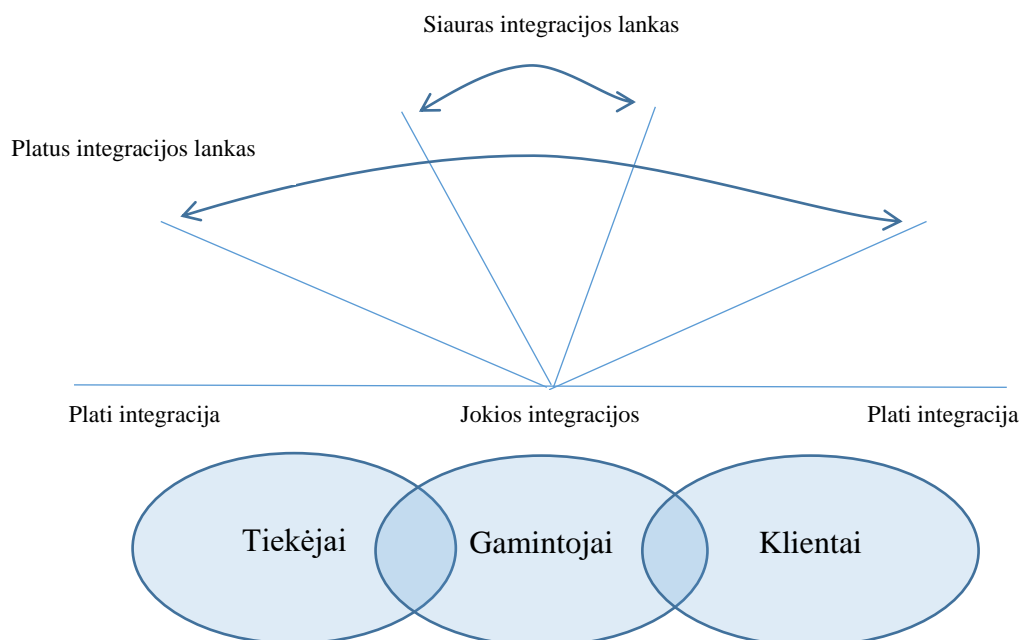


17 pav. Integracija į vertės grandines (sudaryta autorių, remiantis Frohlich ir Westbrook, 2001)

Pirmoji integracijos forma apima tiesioginį materialų tiekimo srautą tarp tiekėjų, gamintojų bei klientų. White et al. (1999) minėjo, kad po šia integracijos forma palenda tiesiog laiku (*just-in-time*) gamyba. Trennt ir Monczka (1998) teigia, kad antroji forma apima atgalinį informacinių technologijų ir

duomenų tėkmės srautą nuo kliento iki tiekėjo. Informacinės technologijos leidžia grupei įmonių koordinuoti veiklą tarpusavyje ir taip efektyviai valdyti vertės grandinę.

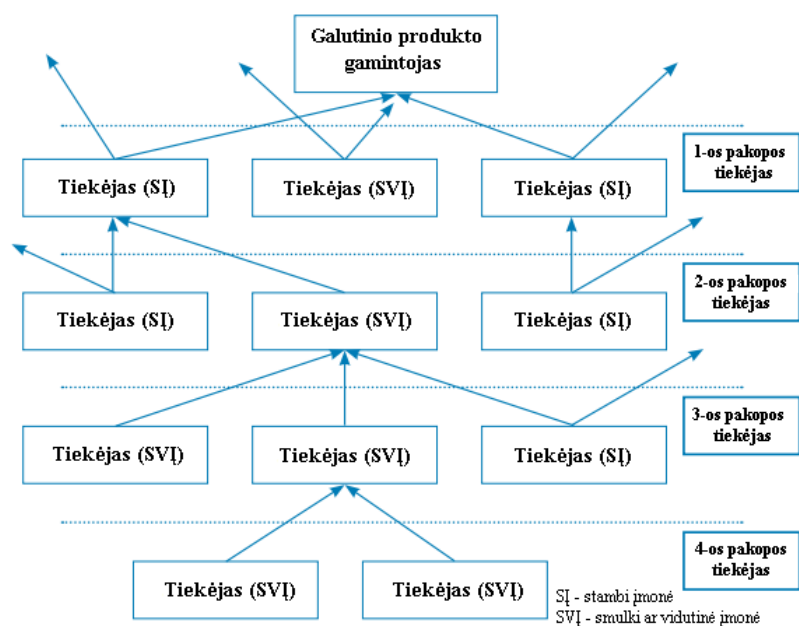
Frohlich ir Westbrook (2001), kalbėdami apie tiekimo ir informacijos integracijų formas teigia, kad gamintojas turi priimti strateginius sprendimus dėl to, kaip plačiai jie nori integruotis. Tam autoriai naudoja „integracijos lanko“ sąvoką (18 paveikslas).



18 pav. Integracijos lankas (sudaryta autorių, remiantis Frohlich ir Westbrook, 2001)

Kai kurie gamintojai nusprendžia rinktis siaurą integraciją su tiekėjais ir klientais ir patenka į siaurą integracijos lanką, o kiti nusprendžia rinktis plačią integraciją. Kaip autorius teigia, kuo didesnis integracijos lygis su tiekėjais ir klientais tiekimo grandinėje, tuo didesnės tampa galimos integracijos naudos.

Kadangi visi tarptautinių vertės grandinių dalyviai yra skirtingi, dėl jų skirtumų integracijos lygis į tarptautines vertės grandines taip pat nėra vienodas. Kaip ADBI ir ADB (2016) rašė, tarptautinės vertės grandinės yra pakopinės struktūros, kurių vedantįjį vaidmenį vaidina vadovaujanti įmonė. Knygoje pateikiamas šiek tiek kitoks integracijos lygio modelis, kuris labiau atspindi pačią integraciją į tarptautines vertės grandines. Modelis pateikiamas 19 paveiksle.



19 pav. Tarptautinių vertės grandinių pakopinė struktūra (sudaryta autorių, remiantis ADBI ir ADB, 2016)

Paprastai yra daug lengviau patekti į žemesniąją pakopą tarptautinėje vertės grandinėje, ypač SVV iš besivystančių šalių. Kita vertus, žemesnės pakopos yra mažiau stabilios, kadangi jose įmonės gali būti daug lengviau pakeičiamos kitomis. Kaip Harvie (2009) rašė, SVV susiduria su dviem pagrindinėmis užduotimis: pirma – patekti į tarptautinę vertės grandinę; antra – judėti pakopomis aukštyn.

Integracijos lygį nulemia tam tikri veiksniai, kurie padeda arba trukdo įmonėms integruotis giliau į tarptautines vertės grandines. Harvie et al. (2010) pažymi aštuonis veiksnius, nulemiančius tarptautinių vertės grandinių dalyvių (konkrečiai SVV) integracijos lygį:

1. Dydis. Didesnės įmonės paprastai lengviau ir geriau integruojasi į tarptautines vertės grandines. Tai dažniausiai yra dėl masto ekonomijos gamyboje. Didesnės įmonės turi geresnę priėjimą prie išteklių, tokių kaip žaliavos, finansai ir kita.
2. Amžius. Senesnės įmonės turi daugiau patirties. Tai pat, bėgant laikui jos yra pasiekusios geresnio veiklos efektyvumo, kreditoriai taip pat palankiau žiūri į ilgiau veikiančias įmones.
3. Užsienio kapitalas. Užsienio kapitalas daro teigiamą įtaką smulkios ir vidutinės įmonės dalyvavimui gamybos tinkluose tarptautiniame lygmenyje. Nuosavybės formavimas su užsienio įmonėmis leidžia pasinaudoti jų turimais ištekliais bei žiniomis siekiant gerinti įmonės veiklą ir taip didinti savo konkurencingumą.
4. Produktyvumas. Kuo didesnis įmonės produktyvumas, tuo geriau ji gali integruotis į tarptautines vertės grandines, o integruotoms įmonėms padeda jose išsilaikyti ir turėti stipresnes pozicijas.

5. Finansinės charakteristikos. Smulkios ir vidutinės įmonės su geresniu priėjimu prie finansinių išteklių paprastai lengviau integruojasi į vertės grandines. Tokioms įmonėms yra sunkiau pasiekti gerų kreditavimo sąlygų, tačiau įveikusios šį barjerą jos tampa konkurencingesnėmis tarptautinėse vertės grandinėse.
6. Pastangos dėl inovacijų diegimo. Smulkios ir vidutinės įmonės, kurios skyrė daug dėmesio inovacijų diegimui turi didesnę šansą integruotis į tarptautines vertės grandines. Tai yra taikoma tiek procesų tiek gamybos inovacijoms.
7. Vieta. Atstumas sukuria papildomas gamybos tinklo išlaidas kurios atsiranda dėl atstumo tarp grandinės dalyvių. Kitaip tariant, įmonės gali sutaupyti dėl savo įsikūrimo vietos. Šie vietos pranašumai apima ne tik tradicinius ekonominius veiksnius, tokius kaip darbo užmokesčio lygis ar išteklių prieinamumas, bet ir infrastruktūros kokybės, bei politinė šalies aplinka.
8. Verslo ir vadybos požiūriai. Noras rizikuoti ir pasinaudoti naujomis verslo idėjomis padeda smulkioms ir vidutinėms įmonėms turėti stipresnes pozicijas tarptautinėse vertės grandinėse. Teigiamas požiūris į riziką bei naujas verslo idėjas yra būtinas šių įmonių vadovams dėl stiprios konkurencijos grandinių integracijoje.

Kita vertus, Hayes et al. (2005), kalbėdamas apie tiekimo grandinių dalyvių sprendimus dėl integracijos lygio, išskiria keturis pagrindinius faktorius:

1. organizacijos gebėjimas;
2. koordinavimo būtinybė;
3. strateginė kontrolė ir rizika;
4. poreikis ginti intelektualinę nuosavybę.

Labai svarbi prielaida šiame tarptautinių vertės grandinių kontekste tampa organizacijos gebėjimai, darantys įtaką įmonių integracijos lygiui. Hayes et al. (2005), kalbėdamas apie organizacijos gebėjimus sprendžiant integracijos lygį, mini, kad kiekviena įmonė turi įvertinti savo išteklių ribotumą, organizacinius ir gamybinius gebėjimus. Taip pat ji turi įvertinti ir tai, ką jai verta daryti. Vien tik tai, kad jeigu įmonė gali tai daryti, dar nereiškia, kad ji turi tai daryti, ar tai daryti jai yra vertinga. Įmonės apribojimai taip pat turi stiprią reikšmę. Jie sustiprina įmonėms integracijos barjerus, kurie smulkiau aprašyti 2.5 dalyje.

Taigi ne kiekviena įmonė gali vienodai sėkmingai integruotis į tarptautines vertės grandines, kai kalbame apie kuo gilesnę integraciją pakopinėje grandinėje. Yra veiksnių, kurie stabdo arba skatina šį integracijos gylio procesą.

2.5. Smulkaus ir vidutinio verslo integracijos į tarptautines vertės grandines iššūkiai ir barjerai

SVV įmonės, norėdamos integruotis į tarptautines vertės grandines, susiduria su nemažai vidinių ir išorinių barjerų bei suvaržymų, trukdančių joms tai padaryti. Įmonės, siekdamos sėkmingai integruotis, turi šiuos barjerus įveikti arba pasistengti jų išvengti.

Kaip Arudchelvan ir Wignaraja (2015) teigia, kad įmonių integracija į tarptautines vertės grandines bei įmonių veiklos internacionalizacija yra dvi sąlyginai panašios sąvokos. Įmonės (pabrėžiant ir SVV) labai dažnai internacionalizuoja savo veiklą integruodamosis į tarptautines vertės grandines. Dėl šios priežasties, kalbant apie iššūkius ir barjerus integracijos į tarptautines vertės grandines kontekste, verta paminėti ir barjerus, išskiriamus internacionalizacijos procese. Sekliuckienė ir Repečkienė (2014) išskiria internacionalizacijos trukdžius, patiriamus įmonėms internacionalizuojant savo veiklą. Nors ne visi internacionalizacijos barjerai tinka kalbant apie įmonių integraciją į tarptautines vertės grandines, tačiau dalis jų sutampa. Autorės šiuos internacionalizacijos barjerus skirsto į išorinius bei vidinius. Autorių išskiriami barjerai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Įmonių patiriami išoriniai ir vidiniai internacionalizacijos barjerai (sudaryta autorių, remiantis Sekliuckiene ir Repečkiene, 2014)

Vidiniai barjerai	Organizaciniai bei valdymo barjerai	<ul style="list-style-type: none"> • Logistikos, rinkodaros aptarnavimo ir kitų veiklų gebėjimų trūkumas • Verslo operacijų kontrolės praradimas • Žinių apie rinką trūkumas
	Finansiniai ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> • Finansinių išteklių trūkumas
	Nefinansiniai ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> • Informacijos trūkumas • Inovatyvumo trūkumas individualizuojant paslaugas • Naujų paslaugų kūrimo trūkumas • Žmogiškųjų išteklių trūkumas
Išoriniai barjerai	Politiniai ir teisiniai	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifiniai ir ne tarifiniai apribojimai • Taisyklės ir užsienio kapitalo reguliavimas • Intelektinės nuosavybės apsauga
	Instituciniai	<ul style="list-style-type: none"> • Politinis nestabilumas
	Ekonominiai	<ul style="list-style-type: none"> • Prastos ekonominės sąlygos • Valiutų kursų svyravimas
	Rinkos sąlygų	<ul style="list-style-type: none"> • Maža rinkos talpa • Skirtingi vartotojų įpročiai • Intensyvi konkurencija
	Geografiniai	<ul style="list-style-type: none"> • Geografinė distancija
	Kultūriniai	<ul style="list-style-type: none"> • Nežinoma užsienio verslo praktika • Kultūriniai skirtumai – skirtingi vartotojų lūkesčiai • Kalbos barjerai
	Sektoriaus bei šalies specifiniai	<ul style="list-style-type: none"> • Priklauso nuo šalies specifinių reikalavimų

„Struktūrizuotas verslo vystymo trukdžių / barjerų skirstymas padeda organizacijoms įsivardinti priemones, kurios būtinos neutralizuoti ar sumažinti galimam neigiamam internacionalizacijos barjerų poveikiui įmonės veiklos rezultatams“ (Sekliuckienė ir Repečkienė, 2014, p. 112).

Kaip ADBI ir ADB (2016) rašė, SVV įmonės visų pirma turi tam tikrų vidinių suvaržymų dėl savo dydžio ir izoliuotumo, kurie joms trukdo integruotis į tarptautines vertės grandines:

- maža derybinė galia pirkimų bei pardavimų srityse;
- silpnas priėjimas prie rinkos;
- žemos technologijų įsisavinimo galimybės;
- silpnas prekinio ženklo vystymas;
- struktūriškai didelės skolos ir sunkumai pinigų srautų valdyme;
- silpni valdymo įgūdžiai su nepakankamais apmokymais;
- silpni turimi žmogiškieji ištekliai ir silpnos darbo kompensavimo sistemos;
- nepakankama institucinė parama;
- nepakankami turimi verslo ryšiai;
- gamybinės masto ekonomijos nebuvimas;
- negebėjimas pasinaudoti įvairiais prekybos susitarimais;
- negebėjimas internacionalizuoti veiklos procesų.

Abonyi (2005), kalbėdamas apie SVV integravimąsi į tarptautines vertės grandines, taip pat kalba apie įmonių suvaržymus, atsirandančius dėl jų dydžio ir izoliuotumo. Be jau anksčiau minėtų suvaržymų, jis taip pat išskiria ir tai, kad SVV įmonėms yra sunku pasiekti pirkimų masto ekonomijos (įrangos, žaliavų, finansų, konsultavimo paslaugų); dažnai tokios įmonės neturi galimybės identifikuoti potencialių rinkų; neturi galimybės pasinaudoti verslo galimybėmis, kurios reikalauja didelių kiekių, pastovios kokybės, pastovaus tiekimo. Be viso to, SVV įmonės susiduria su suvaržymais, įgaunant tokias funkcijas kaip mokymai, verslo įžvalga, logistika ir technologijos.

Cusolito, Safadi ir Taglioni (2016), kalbėdami apie SVV įmonių, esančių žemų pajamų šalyse, integraciją į tarptautines vertės grandines, taip pat kalba apie įvairius išorinius barjerus. Be jau anksčiau minėtų apribojimų ir barjerų, autoriai papildomai mini šiuos:

- konkurencinga verslo aplinka;
- darbo jėgos pasiūlos kokybė;
- pačios tiekimo grandinės (į kurią integruojamasi) valdymas;
- nepakankami ryšių technologijų tinklai;
- transportavimo kaina bei pajėgumai;
- muitinės procedūros;
- importo muitai;

- licencijavimo reikalavimai;
- vyraujantys standartai.

Lunati (2008), diskutuodamas apie SVV patiriamus barjerus siekiant integruotis į tarptautines vertės grandines, mini vieną labai svarbų sunkumą – sprendimų priėmimas dėl tolimesnės veiklos. Autorius to neįvardina kaip barjerą, jis tai įvardina kaip sunkumą patiriamą integracijos metu. Įmonės, siekdamos sėkmės ilguoju periodu, kartais turi priimti sprendimą specializuotis. Kartais joms reikia sumažinti atliekamus gamybinius procesus ir specializuotis viename iš jų (pavyzdžiui, negaminti viso bato, o gaminti tik padą).

Gardo, Garcia ir Descals (2015) kalbėdami apie SVV patiriamas kliūtas jas taip pat skirsto į vidines ir išorines. Išorės kliūtis sukuria užsienio rinkose veikiančių konkurentų rinkodaros veiksmai ir didelė suvokiama rizika, siejama su tarptautine rinka, su rinka susijusios žinios, papildomos sąnaudos, nepakankamos žinios ir vyriausybės parama. Vidaus kliūtis autoriai skirsto į dvi grupes: įmonės dydis ir vadybiniai sunkumai. Diskienė et al. (2015) pabrėžia, kad tiek mažos tiek didelės įmonės susiduria su panašiomis kliūtimis, tačiau mažoms įmonėms jos sukelia didesnius sunkumus. Gardo et al. (2015) išskiriamos išorinės ir vidinės kliūtys pateikiamos 5 lentelėje.

5 lentelė. Įmonių patiriamos kliūtys internacionalizacijos procese (sudaryta autorių remiantis Gardo et al., 2015)

Išorinės kliūtys	Vidinės kliūtys	
<ul style="list-style-type: none"> • Sąlygos vidaus rinkoje; • Prisitaikymas prie kultūrinių ir socialinių normų; • Teisinis reguliavimas; • Kalbos ir kultūrų skirtumai; • Logistikos išlaidos; • Konkurencinė aplinka; 	<i>Priklausančios nuo įmonės</i>	<i>Priklausančios nuo valdymo</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės dydis, išteklių trūkumas; • Nėra prekės ženklo (trūkumas); • Neturima patirties užsienio rinkose. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informacijos trūkumas; • Pozityvaus požiūrio į internacionalizaciją trūkumas; • Santykių konfliktai; • Rizikos vengimas; • Vadovų riboti gebėjimai.

Taigi visi autoriai išskiria gana platų spektrą kliūčių, su kuriomis susiduria įmonės, siekiančios integruotis į tarptautines vertės grandines bei internacionalizuoti savo veiklą. Apibendrinę autorių minėtus barjerus ir apribojimus, suskirstėme juos į vidinius bei išorinius barjerus, atrinkę aktualius smulkių ir vidutinių įmonių integracijai į tarptautines vertės grandines (6 lentelė).

6 lentelė. Smulkių ir vidutinių įmonių patiriami barjerai, siekiant integruotis į tarptautines vertės grandines (sudaryta autorių, remiantis literatūros analize)

Smulki ar vidutinė įmonė	
<i>Vidiniai barjerai integruojantis į tarptautines vertės grandines</i>	<i>Išoriniai barjerai integruojantis į tarptautines vertės grandines</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Logistikos, rinkodaros aptarnavimo ir kitų veiklų gebėjimų trūkumas • Verslo operacijų kontrolės praradimas • Žinių apie rinką trūkumas • Finansinių išteklių trūkumas • Inovatyvumo trūkumas individualizuojant paslaugas • Naujų paslaugų kūrimo trūkumas • Žmogiškųjų išteklių trūkumas • Maža derybinė galia pirkimų bei pardavimų srityse • Silpnas priėjimas prie rinkos • Žemos technologijų įsisavinimo galimybės • Silpnas prekinio ženklo vystymas • Struktūriškai didelės skolos ir sunkumai pinigų srautų valdyme • Silpni valdymo įgūdžiai su nepakankamais mokymais • Silpni turimi žmogiškieji ištekliai ir silpnos darbo kompensavimo sistemos • Nepakankami turimi verslo ryšiai • Gamybinės masto ekonomijos nebuvimas • Negebėjimas pasinaudoti įvairiais prekybos susitarimais • Negebėjimas internacionalizuoti veiklos procesų • Įmonės dydis • Neturima patirties užsienio rinkose • Informacijos trūkumas • Pozityvaus požiūrio į internacionalizaciją trūkumas • Santykių konfliktai • Rizikos vengimas • Vadovų riboti gebėjimai 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifiniai ir ne tarifiniai apribojimas • Taisyklės ir užsienio kapitalo reguliavimas • Intelektinės nuosavybės apsauga • Politinis nestabilumas • Prastos ekonominės sąlygos • Valiutų kursų svyravimas • Maža rinkos talpa • Skirtingi vartotojų įpročiai • Intensyvi konkurencija • Geografinė distancija • Nežinoma užsienio verslo praktika • Kultūriniai skirtumai – skirtingi vartotojų lūkesčiai • Kalbos barjerai • Nepakankama institucinė parama • Darbo jėgos pasiūlos kokybė • Pačios tiekimo grandinės (į kurią integruojamasi) valdymas • Nepakankami ryšių technologijų tinklai • Transportavimo kaina bei pajėgumai • Muitinės procedūros • Importo muitai • Licencijavimo reikalavimai • Vyraujantys standartai • Sąlygos vidaus rinkoje • Prisitaikymas prie kultūrinių ir socialinių normų • Teisinis reguliavimas • Kalbos ir kultūrų skirtumai

Taigi matome, kad SVV įmonės, siekdamos integruotis į tarptautines vertės grandines, patiria daugybę vidinių ir išorinių suvaržymų bei barjerų. Žinoma, kiekvienai įmonei barjerai gali skirtis, tačiau visų jų nederėtų pamiršti ir juos reikėtų eliminuoti siekiant integracijos į tarptautines vertės grandines.

2.6. Mikro- ir makroprielaidos, lemiančios smulkaus ir vidutinio verslo integravimąsi į tarptautines vertės grandines

Įmonės, siekiančios konkuruoti globalioje rinkoje, ieško įvairių būdų konkurencingumui didinti. Šie būdai gali taikomi būti tiek įmonės viduje, tiek aplinkoje, išskiriamos taip pat ir per vertės grandines, kuriose yra veikiama. Didėjantis konkurencijos intensyvumas lemia didelį dėmesį strateginiam veiklos

lygmeniui organizacijose, ko pasėkoje reikia įsigilinti į mikro- ir makroveiksnių įtaką, siekiant integruotis į tarptautines vertės grandines.

Daugumai šalių, ypač žemų pajamų šalims, galimybė efektyviai integruotis į tarptautines vertės grandines yra gyvybiškai svarbi jų vystymuisi. Tai numato galimybę įsijungti į tarptautines vertės grandines, siekiant sėkmingai konkuruoti ir generuoti pelną, kalbant apie nacionalinės ekonomikos vystymąsi, pajėgumų stiprinimą ir daugiau ir geresnių darbo vietų kūrimą, norint sumažinti nedarbo lygį ir skurdą.

SVV integracija į tarptautines vertės grandines sukuria naudą tiek mikro-, tiek makrolygiu (Yuhua, 2014). Mikrolygmeniu tokia integracija padidina SVV įmonių technologinį pajėgumą, veiklos pajėgumų panaudojimą ir gamybos efektyvumą, kuria prestižą ir įmonės patikimumą, taip pat numato laipsnišką ir tvarų būdą smulkioms ir vidutinėms įmonėms įžengti į tarptautines rinkas. Makrolygmeniu, puikiai susijungęs SVV sektorius yra teigiamai susijęs su ekonominiu augimu, dėl to tai sukuria naujas darbo vietas, padidina eksporto vertę bei kaupia užsienio mainų rezervus. Autoriaus teigimu, svarbiausia yra tai, kad smulkių ir vidutinių įmonių integracija į tarptautines vertės grandines suteikia galimybę pertvarkyti šalies ekonomiką į labiau produktyvią ir konkurencingą aplinką.

Diskienė et al. (2015) pabrėžia, kad integraciją į tarptautines vertės grandines skatina ir įmonės vadovo savybės bei organizacijos ypatumai. Kalbant apie su vadovu susijusias savybes, pabrėžiamos tarptautinės verslo žinios, tarptautinė patirtis, orientacija į ateities planus ar strateginį požiūrį. Organizacijos ypatumų atžvilgiu pabrėžiamas siekis kurti produktus užsienio rinkoms, technologinis pranašumas ir noras tirti tarptautines rinkas. Visgi, svarbiausiais išoriniais veiksniais autoriai išskiria vyriausybės eksporto skatinimą, paklausą užsienyje, paklausos vietinėje rinkoje ir gamybos sąnaudų sumažėjimą.

Motyvai, kurie skatina SVV įmones jungtis į tarptautines vertės grandines, gali skirtis priklausomai nuo sektoriaus, įmonės dydžio, jų ankstesnės patirties su tarptautinėmis operacijomis (Kubičková, Votoupalová, ir Toullová, 2014). Autorių teigimu, faktoriai, kurie motyvuoja SVV įmones integruotis į tarptautines vertės grandines gali būti išskiriami į keturias grupes:

- 1) augimo motyvai;
- 2) motyvai, susiję su įmonės žiniomis;
- 3) motyvai, atspindintys socialinius ryšius, kanalus ir tiekimo grandinės santykius;
- 4) motyvai, susiję su vietinėmis ar užsienio rinkomis.

Taip pat daroma prielaida, kad SVV įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines motyvai skiriasi nuo didelių įmonių motyvų. Visgi, pagrindinis SVI integracijos motyvas be abejo yra verslo augimo galimybių paieška bei siekis geografiškai paskirstyti riziką.

ADBI ir ADB (2016), kalbėdami apie SVV įmonių integraciją į tarptautines vertės grandines teigia, kad besiiintegruodamos jos tikisi įsigyti naujų technologijų, pagerinti produkto kokybę, padidinti

savo konkurencingumą ir, to pasėkoje, išplėsti savo verslą bei sukurti naujų darbo vietų. Autoriai faktorius, darančius įtaką SVĮ integracijai į tarptautines vertės grandines, skirsto į dvi grupes – faktoriai paklausos pusės bei faktoriai iš tiekimo prasme. Tokių faktorių pavyzdžiai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Faktoriai, darantys įtaką SVĮ integracijai į tarptautines vertės grandines (sudaryta autorių, remiantis ADBI ir ADB, 2016)

Faktoriai	Įtaka iš paklausos pusės	Įtaka iš tiekimo pusės
Produktų ir paslaugų kokybė	72 %	82 %
Gamyba žemais kaštais	58 %	70 %
Efektyvi logistika	57 %	85 %
Kvalifikuoti darbuotojai	70 %	80 %
Ryšiai su kitomis įmonėmis	63 %	60 %
Vieta	50 %	55 %
Išsilavinimas ir patirtis	70 %	90 %
Finansų prieinamumas	57 %	90 %

Ši lentelė parodo suvokimo atotrūkį tarp paklausos ir tiekimo pusių, kalbant apie faktorius, darančius įtaką SVĮ integracijai į tarptautines vertės grandines. Didžiausias atotrūkis pastebimas kalbant apie finansų prieinamumą. Būtent šis komponentas yra būtinas tarptautinės vertės grandinės įmonėms išgyventi ir augti, ir jis yra trūkstamas elementas verslo tobulinimui.

Avriganu, Anghel ir Radu (2010) kalbėdami apie naudas smulkioms ir vidutinėms įmonėms integruojantis į tarptautines vertės grandines mini dvi naudas. Pirmoji, tai stiprus investicijų ir rizikos mažėjimas siekiant tapti eksportuojančia šalimi, kadangi būtent stambūs pirkėjai yra atsakingi už produktų specifikacijas (rinkos tyrimai, modelių vystymas, produktų specifikacijų išdirbimas, technologijų pasirinkimas it kt.) bei logistiką (veda transportavimo ir apmokėjimo sutarimus). Antroji, tai kad procesų standartai bei produktų kokybė kyla, kadangi SVV įmonės sutelkia jėgas į vertės grandinę kurioje jos yra įsiintegruvusios.

Backer ir Miroudot (2014) teigia, jog pagrindinė priežastis, kodėl įmonės siekia jungtis į tarptautines vertės grandines ir paskirstyti savo gamybą, yra ta, jog tokiu būdu stipriai sumažėja prekybos sąnaudos. Šios sąnaudos įtraukia platų spektrą įvairių kaštų, su kuriais įmonės susiduria tarp gamyklos ar ofiso, kur prekės ar paslaugos yra sukuriamos, bei galutinio vartotojo. Kalbant apie prekes, sąnaudos įtraukia transportavimą, krovinio bei draudimo kaštus, mokesčius ir rinkliavas, sąnaudas, susijusias su neapmokestintomis priemonėmis, bei taip pat gali išsiplėsti įtraukiant antkainius iš importuotojų, didmenininkų bei mažmenininkų. Paslaugų atveju, transportavimo išlaidos yra pakeičiamos komunikacijos išlaidomis (nors paslaugos gali būti suteikiamos ir žmonių, kurie turi keliauti į vietą, kurioje yra vartotojas), o prekybos kliūtys yra neapmokestintos. Kitos svarbios išlaidos, susijusios su tarptautinėmis vertės grandinėmis, autorių teigimu, yra koordinacinės išlaidos, kadangi įvairiose vietose pasiskirsčiusios veiklos turi būti darniai valdomos ir kontroliuojamos.

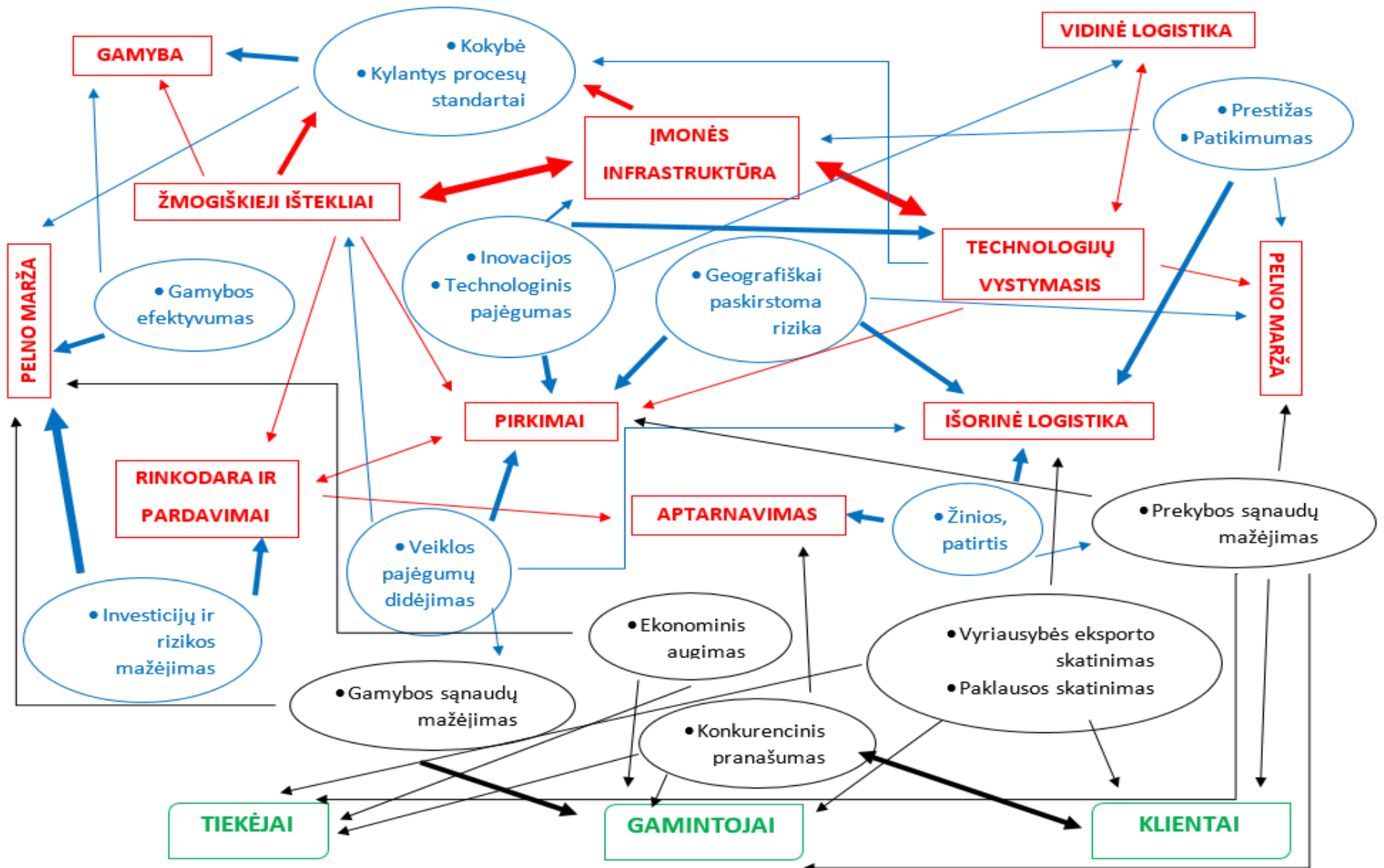
Apibendrinę galime teigti, jog tiek išoriniai (makro-), tiek vidiniai (mikro-) veiksniai skatina smulkias ir vidutines įmones integruotis į tarptautines vertės grandines ir internacionalizuoti savo veiklą. Jas skatina noras neapsiriboti ribota vietos rinka, siekis augti ir maksimizuoti pelną, noras stiprinti konkurencines pozicijas, noras išskaidyti riziką geografiniu požiūriu, noras geriau tenkinti klientų poreikius bei būti lankstesniems. Kaip teigia Korsakienė (2015), integruodamosis į tarptautines vertės grandines įmonės gali pasiekti tvarų ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą tiek vietinėje, tiek užsienio rinkose. Svarbu įsigyti ir vystyti tokius resursus, kurie yra vertingi, unikalūs, neiškeičiami, reti, išlaikantys savo vertę.

Žemiau pateikiama 8 lentelė, kurioje pateikiamos išskirtos galimos mikro- ir makrolygmens naudos. Šiomis naudomis įmonės, besijungiančios / prisijungusios į tarptautines vertės grandines, gali pasinaudoti siekiant plėsti savo veiklą ir didinti jos efektyvumą.

8 lentelė. Mikro- ir makrolygmenyje išskiriamos naudos įmonėms, jungiantis į tarptautines vertės grandines (sudaryta autorių, remiantis literatūros analize)

Mikrolygmens naudos	Makrolygmens naudos
<ul style="list-style-type: none"> • Padidėjęs SVV įmonių technologinis pajėgumas; • Padidėjęs veiklos pajėgumų panaudojimas; • Didesnis gamybos efektyvumas; • Kuriamas prestižas ir įmonės patikimumas; • Gilinamos tarptautinės verslo žinios, tarptautinė patirtis, orientuojamasi į ateities planus ar strateginį požiūrį; • Skatinama kurti produktus užsienio rinkoms; • Galimybė geografiškai paskirstyti riziką; • Stiprus investicijų ir rizikos mažėjimas; • Kylantys procesų standartai bei produktų kokybė. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skatinamas ekonominis augimas (sukuriamos naujos darbo vietos, didinama eksporto vertė, kaupiami užsienio mainų rezervai); • Vyriausybės eksporto, paklausos užsienio ir vietinėse rinkose skatinimas; • Gamybos sąnaudų sumažėjimas; • Stipriai sumažėja prekybos sąnaudos; • Galimybė pasiekti tvarų ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Kadangi integracijos naudos papildo viena kitą, 20 paveiksle pavaizdavome integracijos naudų tarpusavio sąsajas. Ši paveikslas atspindi, kokie mikro- ir makroveiksniai veikia tam tikras grandinės struktūros dalis, kaip struktūros dalys sąveikauja tarpusavyje bei kokio stiprumo ryšiai gali būti. Paveiksle išskirti visi mikro- ir makroveiksniai, darantys įtaką įmonių sprendimui integruotis į tarptautines vertės grandines. Tokie veiksniai yra galimybė geografiškai paskirstyti riziką, gerinti kokybę, prestižą, patikimumą, gamybos efektyvumą, gilinti žinias, skatinti ekonomikos augimą ir kt. Paveiksle nubraižytos rodyklės nurodo, kokias grandinės struktūros dalis veiksnys veikia, o jų storis – kokio stiprumo įtaką daro.



20 pav. Mikro- ir makroveiksniai bei grandinės struktūros dalių tarpusavio sąsajos (sudaryta autorių, remiantis literatūros analize)

Apibendrinę išskirtas mikro- ir makronaudas galime teigti, jog integracija į tarptautines vertės grandines SVĮ gali būti itin naudinga tiek mikro-, tiek makrolygmeniu. Tai ne tik padeda susikurti konkurencinį pranašumą, bet taip pat ir sumažinti tam tikrus kaštus, padidinti veiklos efektyvumą, sumažinti galimą riziką ir kt.

2.7. Tinklo struktūra tarptautinėje vertės grandinėje

Smulkios ir vidutinės įmonės, besiiintegruodamos į tarptautines vertės grandines bei bendradarbiaudamos su naujais tiekėjais ar klientais, formuoja naują kontraktorių ir subkontraktorių tinklą. Tai reiškia, jog tokiu būdu formuojasi į vertės grandinę orientuotas partnerių tinklas.

Ryškesnis bei vis didesnę svarbą turintis SVV dalyvavimas tarptautiniuose gamybos / prekybos tinkluose per artimus ryšius su multinacionalinėmis kompanijomis bei tiesioginis eksportas gali būti stipri priemonė paspartinti technologijų perkėlimą ir pasklidimą, ekonominių vystymąsi. Kita vertus, SVV įmonės, priešingai nei didelės įmonės, dažnai susiduria su ribotų išteklių problema, kaip riboti finansai, informacijos trūkumas, prasti valdymo gebėjimai ar mažas technologinis pajėgumas. Taip pat, SVV daug stipriau veikia ir išoriniai barjerai, tokie kaip rinkos netobulumas ar įstatyminė bazė. Atitinkamai, galimybė smulkioms ir vidutinėms įmonėms prisijungti prie gamybos tinklų (kaip tiesioginiam eksportuotojui, netiesioginiam eksportuotojui ar užsienio investuotojui) yra žymiai mažesnė, nei didelėms įmonėms, kadangi tokie tinklai yra labiau orientuoti į žemų kaštų teikiamas naudas, o žemus kaštus stambioms įmonėms pasiekti lengviau per masto ekonomiją. Visgi, viešojo politika yra gana palanki SVV integracijai į tarptautinius gamybos tinklus. Iš esmės, tokia viešojo politika ir suteikiama parama turėtų būti orientuota į aplinkos įgalinimą pasiekti atitinkamas rinkas, sumažinti biurokratinės kliūtis ir aprūpinti SVV tinkamomis institucinėmis paramos paslaugomis (pavyzdžiui, technologinė, marketinginė ar finansinė parama) (Wignaraja, 2013).

Integracija į tarptautines vertės grandines, kitaip tariant internacionalizacija, yra glaudžiai susijusi su bendradarbiavimu ir tinkliniais procesais. Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad svarbiausia internacionalizacijos dedamoji yra kaip stipriai įmonė yra užmezgusi ryšius su užsienio partneriais, klientais ar tiekėjais, t.y. kiek įmonė yra atvira partnerystei. Tarptautinės vertės grandinės, orientuotos į inovacijas, yra tinklas, kurį sudaro privataus sektoriaus klientai ir vartotojai, viešojo sektoriaus klientai ir vartotojai, tiekėjai, lyderiaujantys klientai ir vartotojai (reikalaujantys inovacijų) ir konsultantai (Sekliuckienė, Sedziniauskienė, Vibury, 2016). Merkevičius (2005) teigia, jog „net ir partnerystė su konkuruojančiomis organizacijomis gali būti naudinga, jeigu, pavyzdžiui, atskiri partneriai neturi reikiamų išteklių ir techninių žinių, kurios būtinos plėtoti, gaminti ir paskirstyti naujus patobulintus produktus“. Bendradarbiavimas su organizacija – konkurente įgauna prasmę, jeigu skiriasi įmonių galimybės prieiti prie rinkos, ką gali sąlygoti geografinės teritorijos ar vartotojų grupės apribojimai.

Esant tokioms aplinkybėms, toks partnerių tinklas praplečia esančias partnerių rinkas. Analizuojant subrangovų / subkontraktorių tinklus, pastebima, kad kai kurios įmonės orientuojasi tik į vieną ar kelis tiekėjus, kai kurios susikuria didesnius tinklus, kurie gali būti organizuojami skirtingais lygmenimis. Pavyzdžiui, tokia įmonė kaip Toyota yra puikiai žinoma dėl savo sistemos, kurią sudaro skirtingų pakopų tiekėjai: jie vadinami „transporto prekės ženklo savininkais“ dėl visų savo gamybos ir surinkimo procesų, kuriais rūpinasi tiekėjai.

Visgi, ne tik veiksmų koordinacija įmonės ribose yra itin svarbi, tačiau vis didesnę reikšmę taip pat turi ir nauji globalūs pirkėjai (pagrindė mažmenininkai bei prekės ženklo platintojai), kurie tampa pagrindiniais visame pasaulyje išsibarsčiusių ir organizaciškai susiskaldžiusių gamybos ir paskirstymo tinklų formatoriais. Pasaulinė prekių grandinės sistema atkreipė dėmesį į tinklų vaidmenį skatinant tarptautinių pramoninių organizacijų evoliuciją pabrėžiant aiškią koordinaciją suirusiose grandinėse ir palyginant jas su ryšiais, palaikomais vertikalioje integracijoje ar „gamintojo varomose“ grandinėse. Kita vertus, ši pasaulinė prekių grandinės sistema neadekvačiai įvertino galimų tinklų įvairovę (Gereffi, Humphrey ir Sturgeon, 2005).

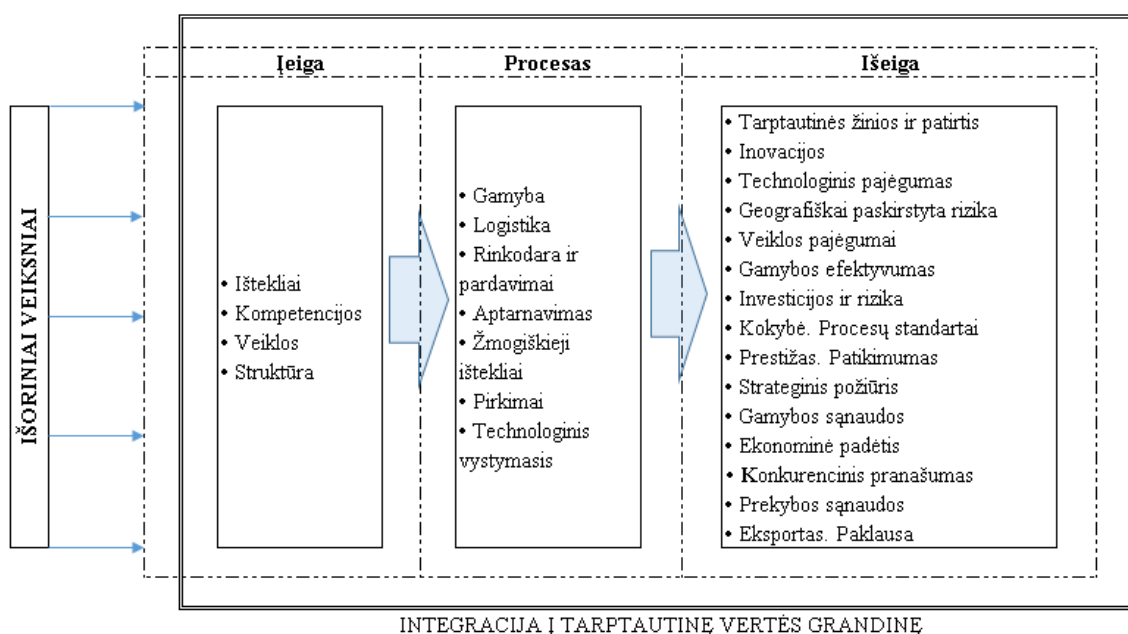
Vertės grandinė, tiek kaip koncepcija, tiek kaip įrankis, naudojama suprasti ir analizuoti skirtingas industrijas jau daugiau nei 30 metų. Tai įrodė ir leido suprasti, kad vertės grandinės yra labai naudingas mechanizmas apibrėžiant veiklų tarpusavio sąryšį, kuris egzistuoja tradicinėse rinkose, pagrinde gamybos sektoriuje. Taip pat, tai apibrėžė ir visuomenės mąstymą apie vertę ir vertės kūrimą. (Peppard ir Rylander, 2006). Autorių teigimu, kadangi produktai ir paslaugos tampa vis labiau nuvertinami ir pati vertės grandinė nebeturi fizinės dimensijos, šiomis dienomis naudoti ją analizuojant daugelį industrijų ir atskleidžiant vertės šaltinius tampa nebeadekvatu. Tai ypač akivaizdu tokiuose sektoriuose kaip bankininkystė, draudimas, telekomunikacijos, žinios, pramogų, muzikinė, reklaminė industrijos, bei taip pat kai kuriose viešojo sektoriaus sferose. Be to, daugelyje pramonės šakų dabar demonstruojamas stiprus bendradarbiaujantis elgesys, kuomet santykiai tarp įmonių turi ryškų vaidmenį strateginiame įvaizdyje. Vertės grandinės fokusas yra galutinis produktas ir pati grandinė yra sukurta atskleisti toms veiklos, kurios reikalingos siekiant sukurti tą galutinį produktą. Logika yra tame, jog kiekviena įmonė turi savo atitinkamą poziciją grandinėje – aukčiau grandinėje esantys tiekėjai iš pradžių aprūpina žaliavomis gamintoją, o tik po to jos atiduodamos kitoms grandinės dalims, kol pasiekia vartotoją. Remiantis tokiu tinklo principu, vertė sukurama naudojantis tinklo dalyvių kombinacija bei bendradarbiavimu. Peppard ir Rylander (2006) teigia, jog įsisavinus kontrastingo tinklo sąvoką, organizacijos susifokusuoja ne į pačią kompaniją ar pramonės šaką, tačiau į pačią vertę kuriančią sistemą, kurioje skirtingi ekonominiai veikėjai – tiekėjai, partneriai, sąjungininkai ir vartotojai – dirba kartu, siekiant gauti bendrai kuriamą vertę. Kur kadaise individualios įmonės kovojo viena prieš kitą, šiandien tokia konkurencinė kova yra paremta tarp įmonių sukurtų ryšių ir santykių tinklu. Įmonės

vadovai turi prižiūrėti ir užtikrinti tokių tinklų ir individualių partnerių gerbūvį, turint omenyje, jog tokia kooperacija yra tiek pat svarbi, kiek ir pati įmonė ir jos sėkmė.

Apibendrinę galime teigti, jog santykiai, puoselėjami tarp įmonių ir sukuriami partnerystės tinkluose, yra gyvybiškai svarbūs siekiant užsitikrinti savo konkurencines pozicijas. Tinklo struktūra turi itin svarbų vaidmenį įmonės sėkmingos ir efektyvios veiklos užtikrinimui bei pačios pramonės šakos vystymuisi.

2.8. Įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines konceptualus modelis

Apibendrinę išanalizuotą mokslinę literatūrą, buvo sudarytas įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines modelis, kuris pateikiamas 21 paveiksle.



21 pav. Įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidų modelis (sudaryta autorių, remiantis literatūros analize)

Iš pateikto paveikslo matome, kad modelį sudaro trys dalys: įeiga, procesas ir išeiga. Įeigoje yra visa tai, su kuo įmonė integruojasi į tarptautinę vertės grandinę, tai yra turimi išteklių ir kompetencijos, atliekamos veiklos bei esama įmonės struktūra. Procesu dalyje yra tarptautinės vertės grandinės sudėtinės dalys, kurios išskirtos teorinėje dalyje ir kurios daro įtaką integracijos metu: gamyba, logistika, rinkodara ir pardavimai, aptarnavimas, žmogiškieji išteklių, pirkimai bei technologinis vystymasis. Išeigos dalyje yra sėkmingos integracijos rodikliai, kuriais matuojama sėkminga įmonės integracija į tarptautinę vertės grandinę. Be viso to, reikia nepamiršti ir išorinių veiksnių, kurie daro įtaką visoms modelio dedamosioms.

3. SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ, VEIKIANČIŲ INFORMACIJOS IR RYŠIŲ SEKTORIUJE, INTEGRACIJOS PRIELAUDŲ Į TARPTAUTINES VERTĖS GRANDINES TYRIMO PAGRINDIMAS

Šioje dalyje pagrindžiamos prielaidos smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje, integracijai į tarptautines vertės grandines, kurios išskirtos remiantis teorine medžiaga. Atskiroms prielaidoms išskiriami vertinimo indikatoriai, kurie bus naudojami kaip pagrindas, siekiant atskleisti analizuojamų įmonių integracijos prielaidų tendencijas. Pagrindinis tyrime naudojamas metodas yra atvejo analizė. Kaip Eisenhardt ir Graebner (2007) aprašo, teorijų konstravimas, remiantis atvejo studijomis, yra tyrimo strategija, kuri apima vieną ar daugiau atvejų tam, kad būtų sukurti teoriniai konstruktai, pasiūlymai ir/ar vidutinio lygio teorijos. Atvejo tyrimai yra detalūs empiriniai aprašymai, atskleidžiantys tam tikro fenomeno atvejus, kurie paprastai grindžiami įvairių šaltinių duomenimis. Parengiama tyrimo eiga, pagal išskirtas integracijos prielaidas bei parengiamas giluminio interviu klausimynas. Atliksime pasirinktų atvejų studijas, kuriuos išanalizavę ir palyginę pateiksime išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo metu bus surenkama informacija iš 4 informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančių mažų ar vidutinių Lietuvos įmonių ir detaliai išanalizuojama jų veikla, susijusi su integracija į tarptautines vertės grandines. Atliekamos analizės tikslas yra nustatyti, kaip ir kodėl mažos ir vidutinės įmonės integruojasi į tarptautines vertės grandines. Atvejų analizė atliekama analizuojant pirminius ir antrinius duomenų šaltinius bei giluminio interviu metu su įmonių atstovais gautą informaciją.

3.1. Tyrimo dizainas, uždaviniai, metodai, apribojimai

Empirinis tyrimas bus atliekamas atvejo analizės pagrindu. Kokybiniai ir kiekybiniai duomenys surenkami analizuojant pirminius ir antrinius duomenų šaltinius, kurie pateikia informaciją apie analizuojamas įmones bei jų veiklą, ir giluminio interviu metu gauta informacija. Toliau pateikiamas detalus aprašas apibrėžiant pagrindinį tyrimo tikslą, uždavinius, eigą, metodus bei imtį.

Empirinio tyrimo tikslas – patikrinti sukurto conceptualaus integracijos prielaidų modelio validumą įmonių integracijai į tarptautines vertės grandines.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti giluminį interviu su įmonių A, B, C ir D atstovais, siekiant atskleisti išskirtas integracijos prielaidas bei išskirtų mikro- ir makroveiksnių svarbą integruojantis į tarptautines vertės grandines.
2. Pateikti rekomendacijas sėkmingesniai įmonių integracijai į tarptautines vertės grandines..

Tyrimo eiga:

1. Pasiruošimas tyrimui – teorinės literatūros analizė mažų ir vidutinių įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines ir ją lemiančių veiksnių pagrindu.
2. Tyrimo organizavimas – pasirenkami tyrimo metodai, imtis, išskiriami vertinimo indikatoriai, sudaromas klausimynas.
3. Duomenų rinkimas – analizuojama informacija apie pasirinktas įmones, gauta iš pirminių ar antrinių duomenų šaltinių, atliekami interviu.
4. Duomenų analizė – susistemunami ir palyginami skirtingų įmonių duomenys, atliekama kokybinė turinio analizė.
5. Apibendrinimas – pateikiamos išvalgos apie integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidas, sukurtas modelis tikrinamas pagal gautus rezultatus bei pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Tyrimas atliekamas naudojant atvejo analizės metodą, sudarant klausimyną ir atliekant giluminį interviu su įmonių informantais. Giluminių interviu transkriptai analizuoti naudojant „Maxqda“ programą, pasitelkiant aprašomosios analizės metodą. Taip pat aprašomosios analizės metodu analizuojami antriniai duomenų šaltiniai.

Tyrimo imtis. Tyrimas atliekamas siekiant atskleisti integracijos prielaidas mažų ir vidutinių įmonių integracijai į tarptautines vertės grandines. Tyrime remiamasi kokybinės analizės metodais, todėl pasirenkama 4 įmonių imtis, kurių veikla bus detalai analizuojama. Pasirinktos įmonės turi atitikti šiuos kriterijus:

1. įmonė turi veikti informacijos ir ryšių sektoriuje;
2. įmonėje turi dirbti ne daugiau kaip 250 darbuotojų;
3. metinė apyvarta neviršija 50 mln. Eur.;
4. bendras metinis balansas neviršija 43 mln. Eur;
5. įmonė turi būti integravus savo veiklą į tarptautinę vertės grandinę ar keletą jų;
6. įmonė turi būti Lietuvos kapitalo.

Tyrimo apribojimai. Empiriškai buvo tiriamos smulkios ir vidutinės įmonės, veikiančios informacijos ir ryšių sektoriuje, tad gautų rezultatų negalima pritaikyti visoms įmonėms, kadangi stambių įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidos gali skirtis nuo smulkių ir vidutinių įmonių. Taip pat, integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidos gali skirtis ir būti specifinės priklausomai nuo sektoriaus. Geografiškai tyrimas apsiriboja Lietuva, kadangi buvo tiriamos tik Lietuvos įmonės, tad rezultatų negalima taikyti kitų šalių įmonėms, kadangi šalių ekonominė, politinė, teisinė bei kitos aplinkos skiriasi. Buvo tiriamos 4 Lietuvos įmonių, kurios jau yra integravusios savo veiklą į tarptautines vertės grandines.

3.2. SVV Integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidų tyrimo indikatorių išskyrimas

Tyrimas atliekamas siekiant atskleisti integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidas smulkių ir vidutinių įmonių integracijai į tarptautines vertės grandines. Tyrimo instrumentą sudaro 3 dedamosios dalys, kurios buvo išskirtos remiantis teorinės literatūros analize. Šioms visoms dedamosioms dalims vertinti, buvo išskirti vertinimo indikatoriai, kurie leis atskleisti įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidas. Atsižvelgiant į analizuojamus indikatorius sudarytas klausimynas bei pateiktas dedamųjų pagrindimas.

Siekiant plačiau įsigilinti į atvejo analizei pasirinktų SVV įmonių veiklą bus renkama informacija iš antrinių duomenų šaltinių, tokių kaip internetas, įmonių internetinės svetainės ir kiti viešai prieinami šaltiniai. Toks pirminis duomenų surinkimas padės geriau pasiruošti giluminiam interviu. Surinkti duomenys taip pat padės papildyti informaciją, gautą interviu metu. Iš antrinių duomenų šaltinių bus renkama informacija, pateikta 9 lentelėje.

9 lentelė. Informacija, renkama iš antrinių duomenų šaltinių

Informacija	Paaškinimas
Sektorius	
Įkūrimo metai / įmonės amžius	
Darbuotojų skaičius	Viešai pateikiamas apdraustųjų darbuotojų skaičius.
Metinė apyvarta	Viešai pateikiama apyvarta (intervale)
Pagrindinė veikla	Trumpas viešai pateikiamas veiklos aprašas.
Įmonės vizija / misija / vertybės	Oficialiai pateikiamas aprašas, išskiriamos vertybės.
Veikla užsienio rinkose	Bendradarbiavimas su užsienio partneriais, informacijos ir žinių sklaida užsienyje, eksporto apimtys, eksporto rinkos.

Apibrėžus tiriamas įmones, sudaromas giluminio interviu klausimynas, kuris yra suskirstytas į 3 dedamąsias dalis. Klausimai keliami siekiant gauti atsakymus apimančius išskirtus vertinimo rodiklius pagal kiekvieną dedamąją ir pateikiami 10 lentelėje..

10 lentelė. Giluminio interviu klausimų grupės ir išskiriami indikatoriai

Tyrimo kriterijai	Indikatoriai	Klausimai
IEIGA		
Įmonės charakteristikos	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės amžius • Darbuotojų skaičius • Veiklos sritis 	<ul style="list-style-type: none"> • Kada buvo įkurta Jūsų įmonė? • Kiek šiuo metu įmonėje dirba apdraustųjų darbuotojų? • Trumpai apibūdinkite pagrindinę įmonės veiklą. • Koks yra įmonėje vyraujantis valdymo stilius? • Kokia yra įmonėje oficiali valdymo struktūra?

	<ul style="list-style-type: none"> Valdymo struktūra/stilius Metinė apyvarta 	<ul style="list-style-type: none"> Kokia yra įmonės metinė apyvarta?
Sektorius	<ul style="list-style-type: none"> Sektorius Sektoriaus kompleksiskumas Sektoriaus polinkis į internacionalizaciją 	<ul style="list-style-type: none"> Kokiame sektoriuje yra vykdoma Jūsų veikla? Kaip įvertintumėte sektoriaus, kuriame dirbate, kompleksiskumą? Ar jis linkęs į naujausias tendencijas? Ar jis yra low-tech, medium-tech ar high-tech kategorijoje? Kokios, Jūsų nuomone, yra galimybės dirbant šiame sektoriuje internacionalizuoti savo veiklą? Ar pats sektorius turi polinkį būti internacionalinis?
Integracijos barjerai	<ul style="list-style-type: none"> Vidiniai barjerai Išoriniai barjerai 	<ul style="list-style-type: none"> Kokius vidinius barjerus įmonė identifiko ketindama integruotis į tarptautinę vertės grandinę? (Pvz.: finansinių išteklių trūkumas, žmogiškųjų išteklių trūkumas ir kt.) Kokius išorinius barjerus įmonė identifiko ketindama integruotis į tarptautinę vertės grandinę? (Pvz.: muitinės procedūros ir mokesčiai, kalbos ir kultūriniai skirtumai, geografinė distancija ir kt.)
Tarptautinė veikla	<ul style="list-style-type: none"> Užsienio rinkų skaičius Įmonės struktūros geografinis išdėstymas Pardavimų dalis užsienio rinkose Požiūris į internacionalizaciją 	<ul style="list-style-type: none"> Koks buvo klientų skaičius užsienio rinkose prieš integraciją? Kokia pardavimų dalis tekdavo užsienio rinkoms? Kokia dalis įmonės organizacinės ir gamybinės veiklos buvo sutelkta Lietuvoje? Koks įmonės požiūris į veiklos internacionalizaciją?
Institucinės priemonės eksporto skatinimui	<ul style="list-style-type: none"> Vyriausybės skatinimas įmonių eksportui Vyriausybės paklausos skatinimas užsienio rinkose 	<ul style="list-style-type: none"> Ar pasinaudojote valstybės skatinimu eksportui ir jei taip, įvardinkite koks tai skatinimas? Kaip manote, kokią įtaką valstybės skatinimas daro siekiui integruotis į tarptautines vertės grandines? Kokia valstybės parama skatintų tai daryti?
Integruojama veikla	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciniai gebėjimai Siūlomos kompetencijos Siūlomi ištekliai 	<ul style="list-style-type: none"> Kokios kompetencijos buvo siūlomos tarptautinę vertės grandinę valdančiai multinacionalinei kompanijai? Kaip šiomis kompetencijomis/ištekliais buvo pasinaudota? Galbūt teko perorientuoti veiklą? Kokiu pagrindu Jūs integravotės į tarptautinę vertės grandinę? Ar dėl siūlomų žemų kaštų ar inovacinės veiklos?
PROCESAS		
Grandinės valdymas	<ul style="list-style-type: none"> Ryšiai tarp įmonių Perduodamos informacijos sudėtingumas Informacijos sisteminimas Tiekėjų kompetencijos lygis Dalyvių priklausomybė vienas nuo kito 	<ul style="list-style-type: none"> Kokie ryšiai vyrauja tarptautinėje vertės grandinėje tarp tiekėjų, tarp valdančiosios įmonės ir tiekėjų? Kokia informacija perduodama grandinėje? Kokiais kanalais ji perduodama? Kaip sisteminama įmonės perduodama informacija? Kokie kyla sunkumai sisteminant informaciją? Kaip stipriai grandinės tiekėjai priklausomi vienas nuo kito? Kaip stipriai priklausomi nuo valdančiosios įmonės? Kaip stipriai pati įmonė priklausoma nuo kitų tiekėjų ir valdančiosios įmonės?
Integracijos lygis	<ul style="list-style-type: none"> Integracijos gylis Išteklių ribotumas 	<ul style="list-style-type: none"> Kaip giliai įmonė integravosi į tarptautinę vertės grandinę? Kelintos eilės tiekėju įmonė tapo?

	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinavimo būtinybė • Poreikis ginti intelektualinę nuosavybę 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokią įtaką integracijos lygiui turėjo išteklių ribotumas? Kaip tai paveikė integracijos lygį? • Kokią įtaką valdančiosios įmonės koordinavimo poreikis turėjo integracijos lygiui? Kaip tai paveikė integracijos lygį? • Kaip stipriai įmonei reikėjo ginti savo intelektualinę nuosavybę integracijos metu? Kokių trukdžių tai sukėlė įmonei integracijos metu?
Partnersysčių tinklas / grandinės struktūra	<ul style="list-style-type: none"> • Grandinės/tinklo dalyviai • Bendravimas su nacionaliniais / užsienio partneriais, tiekėjais bei konkurentais • Partnersysčių stiprumas ir svarba 	<ul style="list-style-type: none"> • Kas sudaro grandinę, ar labiau vietiniai ar tarptautiniai žaidėjai? • Kokie ryšiai yra tarp įmonės ir nacionalinių partnerių, tiekėjų ir konkurentų? Kaip šie ryšiai padėjo sėkmingai integruotis į tarptautinę vertės grandinę? • Kaip stiprūs yra turimi ryšiai su anksčiau minėtais dalyviais? Kokią svarbą jie turi įmonei?
IŠEIGA		
Įmonės patirtos naudos	<ul style="list-style-type: none"> • Tarptautinė patirtis • Tarptautinės žinios • Įsisavintų inovacijų kiekis • Gamybiniai pajėgumai ir efektyvumas • Geografiškai paskirstyta rizika • Investicijos ir jų rizika • Kokybės. Procesų standartai • Prestižas. Patikimumas • Ekonominė padėtis • Konkurencinis pranašumas • Prekybos sąnaudos 	<p>Kaip įvertintumėte pasikeitimus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tarptautinės patirties</i>. Ko naujo išmokote / sužinojote? Kaip stipriai naudinga ši įgyta patirtis? • <i>Tarptautinių žinių</i>. Kaip jos padėjo tobulinti įmonės veiklą ir pagerinti jos rezultatus? Kaip jas pritaikėte? • <i>Įsisavintų inovacijų skaičiaus</i>. Kiek ir kokių inovacijų pavyko įsisavinti ir pritaikyti įmonės veikloje? • <i>Gamybinių pajėgumų ir efektyvumo</i>. Kaip pasikeitė gamybos apimtys? • <i>Rizikos rodiklių</i>. Kaip stipriai jie, Jūsų nuomone, priklausė nuo geografinio veiklų paskirstymo? • <i>Investicijų ir rizikos</i>. Kaip stipriai sumažėjo reikalingos investicijos ir rizika sėkmingam veiklos vykdymui? • <i>Produktų kokybei ir procesų standartams</i>. • <i>Prestižui ir patikimumui</i>. Ar integracija apskritai turėjo tam įtakos ir jei taip, kokios? • <i>Ekonominei įmonės padėčiai</i>. Kaip integracija darė tam įtaką? Kokius svarbiausius integracijos veiksnius išskirtumėte, keitusius ekonominę padėtį? • <i>Konkurenciniam pranašumui</i>. Kokiais aspektais pavyko pagerinti savo padėtį rinkoje • <i>Prekybos sąnaudoms</i>. Kokią svarbą šis rodiklis atspindi įmonės veikloje?

Klausimyną su indikatoriais sudaro trys blokai: įeiga, procesas ir išeiga. Įeigoje yra išskirti įmonės charakteristikos, sektoriaus, integracijos berjerų, tarptautinės veiklos, institucinių priemonių eksporto skatinimui ir integruojamos veiklos kriterijai. Procesos bloke yra išskirti grandinės valdymo, integracijos lygio bei grandinės struktūros kriterijai. Išeigos dedamojoje išskirtas įmonių patiriamos naudos kriterijus, pagal kurį bus vertinama ar įmonės sėkmingai integravosi į tarptautinę vertės grandinę. Kiekvienam iš kriterijų yra identifikuoti indikatoriai, pagal kuriuos bus vertinamas kiekvienas kriterijus, o kad gauti šia informaciją iš informantų, buvo iškelti klausimai atsižvelgiant į kriterijus bei indikatorius.

Visi giluminiai interviu su įmonių informantais bus transkribuoti. Giluminių interviu transkriptai analizuoti naudojant „Maxqda“ programą.

„Maxqda“ programa leidžia analizuoti kokybiniais ar kiekybiniais ir kiekybiniais metodais gautus duomenis. Į programą galima įkelti duomenis, saugomus įvairiais formatais (interview transkriptai, lentelės, paveikslai ir kt). Šio tyrimo atveju buvo įkelti interview transkriptai. Prieš pradėdant interview analizę, buvo sukurta kodų ir subkodų sistema, arba kitaip tariant „reikšmių medis“. Tyrimui atlikti buvo sukurta tokia kodų sistema:

- Įmonės charakteristikos:
 - įmonės amžius;
 - darbuotojų skaičius;
 - veiklos sritis;
 - valdymo struktūra / stilius;
 - metinė apyvarta.
- Sektorius:
 - sektorius;
 - sektoriaus kompleksiskumas;
 - sektoriaus polinkis į internacionalizaciją.
- Integracijos barjerai:
 - vidiniai barjerai;
 - išoriniai barjerai.
- Tarptautinė veikla:
 - užsienio rinkų skaičius;
 - įmonės struktūros geografinis išdėstymas;
 - pardavimų dalis užsienio rinkose;
 - požiūris į internacionalizaciją.
- Institucinės priemonės eksporto skatinimui:
 - vyriausybės skatinimas įmonių eksportui;
 - vyriausybės paklausos skatinimas užsienio rinkose.
- Integruojama veikla:
 - organizaciniai gebėjimai;
 - siūlomos kompetencijos;
 - siūlomi ištekliai.
- Grandinės valdymas:
 - ryšiai tarp įmonių;
 - perduodamos informacijos sudėtingumas;
 - informacijos sisteminimas;
 - tiekėjų kompetencijos lygis;

- dalyvių priklausomybė vienas nuo kito.
- Integracijos lygis:
 - integracijos gylis;
 - išteklių ribotumas;
 - koordinavimo būtinybė;
 - poreikis ginti intelektualinę nuosavybę.
- Partnerysčių tinklas / grandinės struktūra:
 - grandinės / tinklo dalyviai;
 - bendravimas su nacionaliniais / užsienio partneriais;
 - partnerysčių stiprumas ir svarba.
- Įmonės patirtos naudos:
 - tarptautinė patirtis;
 - tarptautinės žinios;
 - įsisavintų inovacijų skaičius;
 - gamybiniai pajėgumai ir jų efektyvumas;
 - geografiškai paskirstyta rizika;
 - investicijos ir jų rizika;
 - kokybė ir procesų standartai;
 - prestižas ir patikimumas;
 - ekonominė padėtis;
 - konkurencinis pranašumas;
 - prekybos sąnaudos.

Programa leidžia tam tikrus teksto segmentus priskirti atitinkamiems kodams bei sukurti sąsajas tarp skirtingų duomenų.

4. INFORMACIJOS IR RYŠIŲ SEKTORIJE VEIKIANČIŲ MAŽŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTEGRACIJOS Į TARPTAUTINES VERTĖS GRANDINES PRIELAUDŲ VERTINIMAS

Šioje darbo dalyje bus detaliai aprašomas atliktas tyrimas, kurio metu siekiama atskleisti smulkių ir vidutinių įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidas bei išsiaiškinti, kokie mikro- ir makroveiksniai daro stipriausią įtaką mažų ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje, integracijai į tarptautines vertės grandines. Pateikiami ir analizuojami duomenys, surinkti iš pirminių ir antrinių šaltinių, atliekama palyginamoji analizė, pateikiamos išvalgos bei rekomendacijos.

4.1. Analizuojamų įmonių pristatymas

Siekiant detaliau susipažinti su pasirinktomis įmonėmis prieš atliekant giluminį interviu su įmonių informantais, buvo atliekama antrinių duomenų šaltinių analizė. Kadangi dvi iš keturių analizuojamų įmonių nesutiko atskleisti savo pavadinimo, joms įvardinti naudojami pavadinimai „Įmonė A“, „Įmonė B“, „Įmonė C“ ir „Įmonė D“. Antriniai duomenys renkami pagal 3.2. skyrelyje sudarytą lentelę, kurioje išskirti svarbiausi ir labiausiai aktualūs kriterijai.

Įmonės A pagrindinė informacija, gauta atlikus antrinių duomenų analizę, pateikiama 11 lentelėje.

11 lentelė. Įmonės A charakteristika pagal antrinių duomenų šaltinius

Įmonės pavadinimas	Įmonė A
Sektorius	Informacijos ir ryšių, elektronikos
Įkūrimo metai / įmonės amžius	Įregistruota 1990 metais / 27 metai
Darbuotojų skaičius	133 darbuotojai
Metinė apyvarta	5 000 000 – 10 000 000 Eur.
Pagrindinė veikla	Kuria ir gamina aukštos kokybės, specializuotą palydovinės, radijo ir kabelinės televizijos signalų priėmimo ir paskirstymo įrangą
Įmonės vizija / misija / vertybės	Vizija: kokybė ir ateityje konkuruoti brangių aukštos kokybės gaminių rinkoje.
Veikla užsienio rinkose	Pirmaujantis palydovinės ir antžeminės televizijos įrangos gamintojas Rytų Europoje. Produktai tiekiami Europos, Azijos, Australijos ir Afrikos rinkoms.

Įmonė A - Kauno įmonė, užimanti ypatingą vietą tarp gamintojų, įsikūrusių buvusios Sovietų Sąjungos laikais. Šiuo metu įmonės metinė apyvarta siekia 5 – 10 milijonų eurų.

Įmonės A vizija: kokybė ir ateityje konkuruoti brangių aukštos kokybės gaminių rinkoje.

Įmonės A istorija: Kauno Radijo Matavimų Technikos Mokslinių Tyrimų Institutas buvo plačiai žinomas Sovietų Sąjungoje, daugelis gamyklų savo gaminiams naudojo Instituto projektus. Kai, 1988-ais metais buvo sudarytos sąlygos privačios veiklos plėtrai, Instituto inžinieriai įkūrė Įmonę A kaip privačią įmonę.

Įmonė A nėjo lengviausiu keliu „pirkti-parduoti“, buvo tikima, jog galima išvystyti gamybą ir būti konkurencingais toje srityje. Buvo ir sunkių periodų: apie pusmetį gamyba buvo nuostolinga, dar pusantrų metų davė nulinį pelną. Tuo metu, nuostolius kompensavo prekyba. Įmonės įkūrėjai tikėjo, jog verslas yra perspektyvus ir negalima jo mesti.

Įmonė A – vidutinė įmonė, turinti 133 darbuotojus, negalinti konkuruoti su masine gamyba. Tačiau pagrindinė įmonės stiprybė buvo ir yra gamyba bei nuolatinis gaminių atnaujinimas tam, kad būtų galima atitikti besikeičiančios rinkos paklausą. Įmonė savo sėkmės priežastimi laiko gerą techninę bazę, specialistus, galinčius dirbti aukštų dažnių srityje, bei kvalifikuotą personalą. Artimuosiuose regionuose tokių specialistų mažai. Taip pat įmonės vadovai mano, jog užsiimti sudėtingesnės produkcijos gamyba yra geriau, nes tokioje rinkoje yra mažesnė konkurencija, mažiau gamintojų.

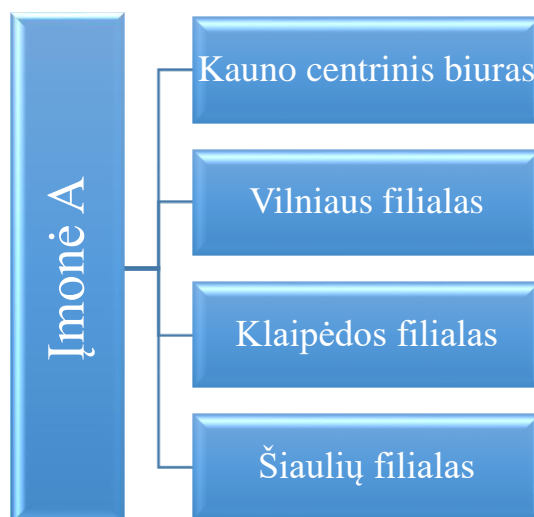
Įmonė A yra gamybinės veiklos įmonė, veikianti vidutinės kokybės įrangos, skirtos TV signalo priėmimui ir paskirstymui, dizaino, gamybos bei marketingo srityse. Šiuo metu įmonė yra viena pirmaujančių palydovinės, eterinės ir kabelinės TV įrangos gamintojų Europoje, tiekianti savo gaminius į daugiau kaip 30 pasaulio šalių.

Prioritetinė Įmonės A kryptis - naujų gaminių projektavimas. Į šią sritį įmonė investuoja daugiau nei 30 proc. pelno. Aukštos kvalifikacijos radijo inžinieriai ir konstruktoriai nuolat kuria novatoriškus CATV ir SMATV sprendimus, atitinkančius rinkos poreikius.

Įmonės A veiklos kryptys:

- palydovinės, kabelinės ir vietinės televizijos įrangos projektavimas, gamyba, didmeninė ir mažmeninė prekyba optinės TV signalų perdavimo ir priėmimo įranga;
- vietinės ir palydovinės TV antenų įrengimas, priežiūra, remontas;
- mažmeninė ir didmeninė prekyba telekomunikacinių sistemų matavimo prietaisais, bendraašiais kabeliais, jungtimis, įrankiais.

Įmonę sudaro Kauno centrinis biuras, kuriame vyksta gamyba, bei Vilniaus, Klaipėdos bei Šiaulių filialai (22 pav.), kurie prekiauja įmonės gaminiiais bei atstovaujamų ženklų (Promax, Commscope, Dipol, Corning Cabelcon) prekėmis.



22 pav. Įmonės A grupė

Partneriai. Įmonė A palaiko partnerystės ryšius su daugybe kompanijų iš įvairiausių šalių, tokių kaip Armėnija, Australija, Baltarusija, Kipras, Čekija, Didžioji Britanija, Egiptas, Estija, Suomija, Gruzija, Graikija, Vengrija, Islandija, Italija, Kazachstanas, Latvija, Lenkija, Rusija, Slovėnija, Ispanija, Švedija, Pietų Afrika, Ukraina ir kt.

Įmonė A užimamoje verslo šakoje yra konkurencinga įmonė, turinti partnerių daugiau nei dvidešimtyje pasaulio šalių, eksportuojanti į daugiau nei trisdešimt. Tai sudaro palankias sąlygas toliau vystyti įmonės veiklą.

12 lentelėje pateikta analizuojamos Įmonės B trumpa charakteristika, kuri gauta naudojantis antrinių duomenų šaltinių analize.

12 lentelė. Įmonės B charakteristika pagal antrinių duomenų šaltinius

Įmonės pavadinimas	Įmonė B
Sektorius	Informacijos ir ryšių, kompiuterių ir programinės įrangos
Įkūrimo metai / įmonės amžius	Įregistruota 2004 metais / 13 metų
Darbuotojų skaičius	121 darbuotojas
Metinė apyvarta	2 000 000 – 3 000 000 Eur.
Pagrindinė veikla	Kuria ir gamina aukštos kokybės programinę įrangą ir mobiliąsias programas.
Įmonės vizija / misija / vertybės	Misija: tobulinti vartotojų verslus per inovacijas. Pagrindinės vertybės: Inovacijos, ambicijos, patikimumas, meistriškumas.
Veikla užsienio rinkose	93% nuo apyvartos tenka eksportui į užsienio rinkas (Danija, Didžioji Britanija, Norvegija, kt.). Įmonės filialai Ciuriche, San Franciske, Dubajuje.

Įmonė B – programinės įrangos kūrimo namai, veikiantys jau daugiau nei 13 metų. Įmonė daugiausiai dėmesio skiria konsultavimo ir programinės įrangos kūrimo paslaugoms, kad galėtų pagal užsakymus teikti aukštos klasės sprendimus mobiliųjų paslaugų, didžiųjų duomenų, FinTech (*financial technology*), ryšių ir kituose sektoriuose.

Įmonės B misija – tobulinti vartotojų verslus per inovacijas. Įmonė tiki, jog šiandieniniame pasaulyje buvimas mobiliu yra vienas iš kertinių elementų, siekiant būti sėkmingu rinkoje, todėl būtent to ir siekiama įmonės viduje ir, žinoma, klientams. Įmonė įgalina inovacijas viską padarant labiau mobiliu. Norint išlikti and inovacijų krašto ir žengti koja kojoni su jomis, įmonė vadovaujasi keturiomis savo išskirtomis vertybėmis:

- *Inovacijos*. Vienas iš įmonės tikslų yra laikytis nuostatos, jog „pirmiausia inovacijos“. Įmonė skatina savo darbuotojus ieškoti, kurti ir būti inovatyviais, kadangi būtent tai leidžia vyksti darbų procesui ir vertės kūrimui.
- *Ambicijos*. Paversti neįmanoma – įmonė, yra vienas iš pagrindinių dalykų, kuris išlaiko įmonę ir jos darbuotojus kartu. Tikima, jog buvimas ambicingais gali padėti pakeisti pasaulį.
- *Patikimumas*. Pasitikėjimas yra tai, ką įmonė susikūrė savo klientų akyse per 13 metų patirties kūrybiniame pasaulyje. Įmonė siekia tai išlaikyti tokia lygyje.
- *Meistriškumas*. Kai kurie žmonės sako, kad jei ketini ką nors daryti, turi būti meistriškas ir profesionalus toje srityje. Įmonės požiūriu, jei ketini ką nors daryti, turi būti geriausias ir meistriškiausias toje srityje.

Įmonės B istorija: Įmonės įkūrėjas, dar būdamas studentu, susidomėjo galimybe, kaip mobiliojo ryšio telefoną susieti su GPS imtuvu. To pasėkoje, subūrė draugų kompaniją ir įkūrė Įmonę B, kuri išaugo į kompaniją, kuriančią mobiliąsias programėles didžiausioms užsienio telekomunikacijų bendrovėms. Toks įmonės augimas sąlygotas įmonės vadovo nuostatos, jog sėkmės paslaptis yra užsispyrimas bei nuolatinis noras tobulėti. Taip pat išskiriamos tokios savybės, kaip atvirumas, transparencija ir draugiškumas.

Sunkiausias metais Įmonei B buvo tuomet, kai atsirado „Android“ ir „iPhone“. Kadangi nebebuvo mobilių parduotuvių, nebeužsakinėjo operatoriai, niekas nebepirko muzikėlių ar ekrano užsklandų telefonams, įmonei reikėjo greitai viską keisti, persikvalifikuoti. Šie lūžio ir didelių pokyčių metai buvo 2010-ieji. Įmonė taikėsi prie rinkos sąlygų, visiškai pakeitė klientus. Būtent tuomet įmonė perėjo prie serverinės dalies, t.y. to, ko nemato vartotojas. Vyko nuolatinis tobulinimasis naujose technologijose, nuolat buvo gilinamos ir naujinamos įgytos žinios. Kalbant apie mobiliąsias technologijas, šiuo metu Įmonė B yra didžiausia Baltijos šalyse įmonė, kurią jau galima lyginti su Lenkijos įmonėmis. Tą parodo ir metinė įmonės apyvarta, kuri siekia nuo 2 iki 3 milijonų eurų, bei taip pat procentas nuo apyvartos,

tenkantis eksportui (93%). Įmonės eksportas pagrįdė tenka tokioms šalims kaip Danija, Didžioji Britanija, Norvegija, Suomija, Vokietija, Švedija. Per visus 13 įmonės veiklos metų, nuo kelių draugų grupelės įmonės darbuotojų skaičius išaugo net iki 121, atidaryti keli filialai užsienyje. Įmonės turimi filialai pavaizduoti 23 paveiksle.



23 pav. Įmonės B grupė

Paveiksle matoma, kad įmonę sudaro Kauno centrinis biuras, Vilniaus, Ciuricho (Šveicarija), San Francisko (Jungtinės Amerikos Valstijos) bei Dubajaus (Jungtiniai Arabų Emyratai) filialai. Toks platus geografinis įmonės filialų pasiskirstymas rodo puikią įmonės integraciją į tarptautines vertės grandines. Visi jie yra orientuoti į aukštos kokybės programinės įrangos ir mobiliųjų aplikacijų kūrimą.

Įmonė B užimamoje verslo šakoje yra konkurencinga įmonė, turinti partnerių įvairiose pasaulio šalyse, eksportuojanti savo teikiamas paslaugas, kuomet eksportas sudaro net 93% metinės apyvartos dalies. Tai sudaro palankias sąlygas toliau vystyti įmonės veiklai, sėkmingai pozicionuoti ir konkuruoti rinkoje, pritraukti kvalifikuotą ir kompetetingą personalą bei siekti savo užsibrėžtų tikslų.

Antrinių duomenų šaltinių analizė taip pat buvo atliekama ir siekiant geriau susipažinti su Įmone C. Gauti duomenys pateikti 13 lentelėje.

Įmonė C – lietuviško kapitalo smulki įmonė, kurios pagrindinė veikla yra internetinių puslapių kūrimas, skaitmeninio marketingo paslaugų teikimas bei internetinių aplikacijų verslui kūrimas. Įmonė specializuojasi Joomla! CMS ir nestandartinių sprendimų su Joomla! CMS kūrime. Įmonė tiki, kad internetas yra puiki platforma vystyti verslui ir ji gali padėti kiekvienam verslui gauti kiek įmanoma daugiau naudos iš interneto.

13 lentelė. Įmonės C charakteristika pagal antrinių duomenų šaltinius

Įmonės pavadinimas	Įmonė C
Sektorius	Informacijos ir ryšių, internetinių puslapių kūrimo
Įkūrimo metai / įmonės amžius	Įregistruota 2011 metais / 6 metai
Darbuotojų skaičius	14 darbuotojų
Metinė apyvarta	100 000 – 200 000 Eur.
Pagrindinė veikla	Kuria aukštos kokybės internetinius puslapius, mobiliąsias programėles ir elektroninius žurnalus. Suteikia skaitmeninio marketingo paslaugą.
Įmonės vizija / misija / vertybės	Misija: tiekti išskirtinį produktą ir vartotojų aptarnavimo patirtį.
Veikla užsienio rinkose	Pagrindiniai klientai yra užsienio rinkose, nuolatinis bendravimas su tarptautiniais klientais, didelė dalis apyvartos tenka eksportui.

Įmonės C misija – tiekti išskirtinį produktą ir vartotojų aptarnavimo patirtį. Šiai misijai vykdyti įmonėje dirba 14 darbuotojų, kurie yra patyrę ir kvalifikuoti dizaineriai, inžinieriai ir marketingo specialistai. Personalas yra atsidavęs kurti vertę kuriančius sprendimus visiems klientams, su kuriais yra stengiamasi palaikyti ilgo laikotarpio santykius, siekiant sukurti geriausią įmanomą rezultatą.

Įmonė C dirba kaip technologiniai partneriai smulkiems verslams, siekiant sukurti skaitmeninius produktus, kurie savo paskirtį įvykdytų efektyviai ir elegantiškai. Įmonė aptarnauja įvairių sričių industrijas nuo smulkių vietinių parduotuvėlių iki didesnių B2B (*business-to-business*) kompanijų. Veikianti kompiuterių, ryšių, informacijos ir programinės įrangos sektoriuje, per 6 savo gyvavimo metus įmonė susikūrė ne tik patikimą įvaizdį ir lojalių klientų ratą, tačiau ir metinė apyvarta siekia 100 000 – 200 000 eur.

Siekdama sėkmingai vystyti savo verslą ir užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą, pasirinkta įmonė orientuojasi į du pažadus:

1. paslaugų pažadas;
2. produktų pažadas.

Paslaugų pažadas susideda iš penkių dedamųjų:

- *Prieinamumas*. Nedelsiant reaguoti į telefoninius skambučius ar elektroninius laiškus, nesvarbu ar tai neatidėliotina situacija ar tiesiog nauja idėja, kurią reikia aptarti.
- *Lūkesčiai*. Iš anksto nustatyti realius ir aiškius lūkesčius, kurie visada veda prie sklandaus projekto starto. Laiku ir neviršijant biudžeto.
- *Individualizavimas*. Investuoti tiek laiko, kiek reikės, kad būtų galima artimai susipažinti su klientų verslu bei pritaikyti siūlomas paslaugas prie kliento tikslų.
- *Dėmesys*. Klientas visada gaus pastovią peržiūrą ir dėmesį iš įmonės darbuotojų.

- *Švietimas*. Dėti visas pastangas supažindinti klientą su geriausiomis praktikomis ir tendencijomis, kurios tuo metu yra prieinamos.

Tuo tarpu produktų pažadas susideda iš keturių dedamųjų:

- *SEO (Search Engines Optimization - interneto svetainių optimizavimo paieškos sistemoms procesas) geriausios praktikos*. Visada naudojama SEO geriausia praktika internetinių puslapių kūrime, kuris apima stiprų virtualių paieškų optimizavimą, siekiant pagerinti didžiųjų paieškos sistemų reitingą. Taip pat atliekamas nuorodų perėjimas ir nukreipimas, norint išlaikyti esamus SEO reitingus.

- *Mobilus fokusavimas*. Individualizuota mobili patirtis yra įmonės veiklos dalis, kuriant naują internetinį puslapį. Įmonės kuriamos svetainės neprikaištingai veikia mažuose ekranuose ir turi unikalią patirtį, kuri padeda vartotojams lengvai naršyti ir rasti reikiamą informaciją.

- *Pirminis kodas*. Atitikimas standartams ir prisitaikymas prie mastelio.

- *Sukurta su transformacijos galimybe*. Kiekviena sukuriama internetinė svetainė yra specialiai sukurta taip, kad atitiktų individualizuotą tikslinę auditoriją. Suteikiant atsakymus į visus kylančius klausimus ir sąlygojančius tam tikrus sprendimus, dažnai atsiranda poreikis transformuoti svetainę, o tam yra suteikiamos visos galimybės.

Įmonės C veiklos kryptys:

- Internetinių svetainių kūrimas. Įmonė yra įsipareigojusi kurti į vartotoją orientuotus, inovatyvius internetinius puslapius, kurie parodo aiškų prekės ženklo identitetą ir yra lengvai naršomi. Vartotojų tyrimai, eskizų braižymas ir pirminio varianto tobulinimas leidžia įmonei susipažinti su tikslinėmis auditorijomis ir ką jie bando pasiekti narštant šiose internetinėse svetainėse. Galutinis rezultatas yra svetainės sukūrimas su tokiu turiniu, kuris sukuria naudingą vartotojo patirtį.

- Internetinės svetainės tobulinimas. Sukuriami standartus atitinkantys darbai, kurie pritaikomi visų dydžių ir sudėtingumų svetainėms. Įmonės PHP kūrėjai turi išskirtinai daug žinių HTML ir CSS srityse, kurios yra kartinės siekiant sukurti tokią internetinę svetainę, kuri leidžia vystyti internetines aplikacijas ir puslapius. Tokios aplikacijos ir svetainės veikia išskirtinai gerai ir yra visiškai validūs bet kokioje aplinkoje. Šios savybės yra bet kokios internetinės svetainės pagrindas.

- Joomla! CMS kūrimas. Joomla! yra galinga atviro kodo turinio valdymo sistema, kuri gali būti naudojama siekiant sustiprinti dienoraščio tipo svetainės bei taip pat būti naudojama bet kokio lygio įmonės poreikiams patenkinti. Joomla yra universali platforma, kuri siūlo pažangias funkcijas, tokias kaip vartotojų valdymas ar vartotojų prieigos kontrolė. Be to, ji yra lengvai naudojama ir turi daugybę komponentų, kurie gali praplėsti jos funkcionalumą nuo viešųjų portalų iki pažangių elektroninės komercijos sprendimų.

- Paieškos sistemų marketingas. Šis marketingas apima konsultavimą, raktinių žodžių tyrimus, reklaminius skelbimus, svetainės struktūros ir kodų koregavimus, nuorodų kūrimą,

informacijos paieškos sistemoms pateikimą, rezultatų stebėjimą ir ataskaitų teikimą. Įmonė orientuojasi į aukštus paieškos sistemos optimizavimo standartus ir taip pat juos optimizuoja vartotojams.

- Interneto svetainės palaikymas ir priežiūra. Svetainės sukūrimas ir santykių su klientu pradžia. Stebėjimas, derinimas ir modernizavimas yra kelias į sėkmę virtualiame versle. Įmonės personalas suteikia detalų priežiūros planą kiekvienam projektui, priklausomai nuo jo sudėtingumo ir tikslo.

- Elektroninių žurnalų kūrimas. Įmonė rūpinasi visais kliento skaitmeninės leidybos rūpesčiais, siekiant pateikti publikacijas internete pačiu efektyviausiu būdu nuo pat jo sukūrimo iki pilnos daugiaplatforminės skaitymo patirties.

Įmonė C, plėtodama savo veiklą ne tik nacionalinėje, bet ir tarptautinėse rinkose, užima konkurencingą poziciją ir sėkmingai vysto savo verslą. Turėdama pastovių klientų ratą įvairiose pasaulio šalyse, analizuojama įmonė užsitikrina stabilumą ir perspektyvas ateičiai, turi didelį potencialą dar labiau integruotis į tarptautines rinkas.

Antrinių duomenų šaltinių analizė taip pat buvo atliekama ir siekiant geriau susipažinti su Įmone D. Gauti duomenys pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė. Įmonės D charakteristika pagal antrinių duomenų šaltinius

Įmonės pavadinimas	Įmonė D
Sektorius	Informacijos ir ryšių, kompiuterių ir programinės įrangos
Įkūrimo metai / įmonės amžius	Įregistruota 2012 metais / 5 metai
Darbuotojų skaičius	42 darbuotojai
Metinė apyvarta	500 000 – 1 000 000 Eur.
Pagrindinė veikla	Kuria ir gamina aukštos kokybės programinę įrangą, internetines svetaines ir internetines parduotuves.
Įmonės vizija / misija / vertybės	-
Veikla užsienio rinkose	Teikia pažangius IT sprendimus užsienio rinkoms (Didžioji Britanija, Liuksemburgas, Prancūzija, Jungtiniai Arabų Emyratai, Kanada ir kt.)

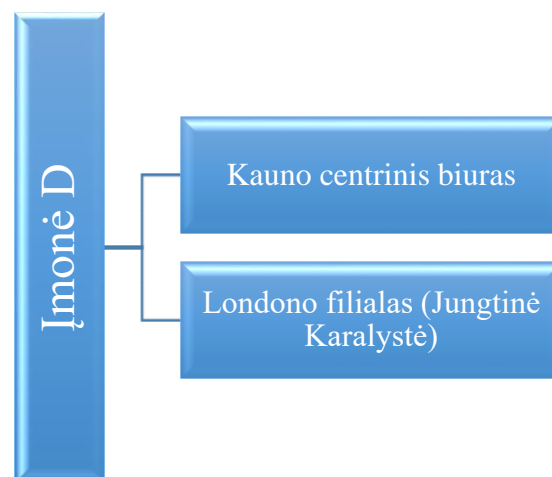
Įmonė D – didelę patirtį kuriant ir įgyvendinant įvairius web sprendimus turinti programuotojų komanda. Tai nestandartinius web projektus kurianti, įgyvendinanti, plėtojanti bei daugiau nei 40 specialistų turinti IT profesionalų komanda, kuri daug dėmesio skiria darbo proceso valdymui ir atliktų darbų kokybės užtikrinimui bei tolimesniam atliktų darbų aptarnavimui.

Įmonė D, teikdama pažangius informacinių technologijų sprendimus ne tik Lietuvos, bet ir užsienio rinkų savo veiklos sričių lyderiams (Didžiojoje Britanijoje, Liuksemburge, Prancūzijoje,

Jungtiniuose Arabų Emyratuose, Kanadoje ir kitose šalyse), siekia ne tik neprikaištingo web projektų įgyvendinimo, bet ir kliento vykdomų verslo procesų optimizavimo. Įmonės darbuotojų požiūriu, turima patirtis dirbant su tarptautiniais, išsūkius teikiančiais projektais, pasaulinėje bei Lietuvos rinkose žinoma programuotojų komanda, nuolatinis domėjimasis ir žinių atnaujinimas naujausių technologijų srityje bei įmonės ir darbo verslo kultūra padeda užtikrinti įmonės vykdomų projektų kokybę.

Dėka investicijų į darbuotojų mokymą, preciziškos ir skrupulingos darbuotojų sandymo procedūros, bendradarbiavimo su pagrindiniais techniškaisiais tarptautiniais universitetais ir patrauklių karjeros galimybių, Įmonė D turi sukaupusi talentingą būrį motyvuotų, lojalių ir labai kvalifikuotų darbuotojų, kurie turi visas galimybes sukurti stebinančius rezultatus. Tą rodo ir metinė apyvarta, kuri siekia intervalą nuo 500 000 eur iki 1 000 000 eur.

Įmonė D savo veiklą vykdo skirtinguose regionuose, kurie pavaizduoti 24 paveiksle.



24 pav. Įmonės D veiklos regionai

24 paveiksle matyti, jog Įmonė D savo veiklą vykdo ne tik Lietuvoje, bet ir Jungtinėje Karalystėje. Tai rodo jų norą būti tarptautiniais ir integruotis į tarptautines vertės grandines.

Pagrindinis Įmonės D dėmesys skiriamas mokymuisi ir plėtrai. Būtent mokymasis ir karjeros galimybių plėtra yra labai svarbi bet kokiai kompanijai ar organizacijai, kuri siekia progresuoti. Dėl to, įmonė stipriai investuoja į vidinius ir išorinius mokymus. Darbuotojai yra sertifikuojami pramonėje pripažintais sertifikatais. Dalyvaujama technologinėse konferencijose globaliu mastu ir žengiama koja kojon su naujausiomis tendencijomis informacinių technologijų srityje. Įmonė kviečia išorinius lektorius dalintis savo patirtimis su įmonės darbuotojais, organizuoja ir dalyvauja technologiniuose renginiuose ir konferencijose, tokiose kaip Kaunas PHP, Vilnius PHP, Symphony konferencija, StartUpWeekend, GitHub ir kitos.

Įmonė D – gana jauna įmonė, savo veiklą pradėjusi vos prieš 5 metus, tačiau jau yra susikūrusi stiprų savo paslaugų paketą, itin svarbią reikšmę skiria darbuotojams, kadangi būtent žmonės, įmonės požiūriu, sąlygoja sėkmingą įmonės funkcionavimą ir plėtrą. Tai konkurencinga, žingeidi, inovatyvi įmonė, kuri siekia patenkinti ir pranokti klientų lūkesčius, vadovaudamasi naujausiomis tendencijos ir turima patirtimi.

Atlikus asirinktų įmonių antrinių duomenų šaltinių analizę galime daryti išvadą, jog visos šios įmonės dirba labai panašiam sektoriuje, yra savo srities profesionalės, siekiančios pasiūlyti vartotojui aukščiausią galimą vertę kuriančius produktus ar paslaugas. Visos analizuojamos kompanijos yra integravusios savo veiklą į tarptautines vertės grandines, turi daug tarptautinių žinių bei patirties, taip pat ir tarptautinių partnerių ar klientų. Antriniai duomenys leido geriau susipažinti su analizuojamomis įmonėmis ir jų veikla, adaptuoti metodinėje dalyje parengtą klausimyną ir tinkamai pasirengti giluminiam interviu su informantais.

4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Atlikto empirinio tyrimo metu, kuriame buvo naudojamas giluminio interviu metodas, buvo apklaustos 4 pasirinktos įmonės. Visos analizuojamos įmonės atitiko 3.1. poskyryje išskirtus kriterijus – veikia informacijos ir ryšių sektoriuje, dirba ne daugiau kaip 250 darbuotojų, metinė apyvarta neviršija 50 mln. eurų, bendrasis metinis balansas neviršija 43 mln. eurų, įmonė integravusis į tarptautinę vertės grandinę ar keletą jų bei taip pat įmonė turėjo būti lietuviško kapitalo. Iš gautų analizės rezultatų tikrinamas integracijos prielaidų modelis.

Siekiant adekvačiai įvertinti gautus rezultatus ir tinkamai juos susisteminti, jie bus analizuojami atskirai vertinant visas 3 klausimyno dalis – įeigą, procesą ir išeigą. Kiekvienas tyrimo kriterijus ir indikatorius analizuojamas lyginant iš karto visas 4 pasirinktas įmones, siekiant išvelgti bendras tendencijas ir gauti tikslingas išvadas.

Empirinio tyrimo įeigos dalies rezultatų analizė

Po atliktos antrinių duomenų analizės buvo išsamiau susipažinta su pasirinktomis analizuojamomis įmonėmis, jų veiklomis, vertybės ar istorija. Ne visų pasirinktų įmonių antriniai šaltiniai buvo pakankamai informatyvūs, todėl gautos informacijos validumui patikrinti, gilumino interviu metu informantų buvo prašoma atsakyti į tam tikrus klausimus, susijusius su įmonėmis charakteristikomis. Gauti rezultatai pateikti 15 lentelėje.

	ĮMONĖ A	ĮMONĖ B	ĮMONĖ C	ĮMONĖ D
Įmonės amžius	27 (nuo 1990 metų)	14 (nuo 2003 metų)	6 (nuo 2011 metų)	5 (nuo 2012 metų)
Darbuotojų skaičius	133	~120	14	41-42
Pagrindinė veikla	Aukštos kokybės telekomunikacinės įrangos gamyba ir prekyba	Mobiliosios technologijos, telekomunikacija, virtualios realybės sistemos	Internetinių svetainių, elektroninių žurnalų kūrimas, skaitmeninio marketingo paslauga	IT projektų įgyvendinimas (internetiniai puslapiai, vidinės sistemos ir kt.)
Valdymo struktūra / stilius	Vertikali hierarchija, demokratinis stilius	Horizontali hierarchija, demokratinis stilius	Mišri hierarchija, demokratinis stilius	Horizontali hierarchija, liberalus stilius
Metinė apyvarta	5 – 10 mln. eurų	2 – 3 mln. eurų	200 000 – 300 000 eurų	> 1 mln. eurų

Pateiktoje lentelėje matyti esminės kiekvienos įmonės charakteristikos. Lyginant giluminio interviu metu gautą informaciją su antrinių duomenų šaltinių informacija pastebimi du skirtumai:

1. Antrinių duomenų šaltiniuose Įmonės B įsikūrimo metai nurodyti 2004-ieji, tačiau įmonės informantas patikslino, jog „įregistruota 2004-aisiais, bet realiai pradėjo veikti 2003-iais“. Pradžioje įmonės veikla buvo neoficiali, ir tik praėjus kuriam laikui bei subūrus kelių žmonių grupelę, įmonė buvo įregistruota Valstybiniame Registrų Centre.
2. Antrinių duomenų šaltiniuose Įmonės D metinė apyvarta nurodyta, jog yra intervale nuo 500 000 eurų iki 1 mln. eurų. Įmonės informantas patikslino, kad paskutiniųjų metų apyvarta jau siekė daugiau nei 1 mln. eurų.

Įvertinus šiuos du neatitikimus galime teigti, jog antrinių duomenų šaltiniai ne visuomet pateikia tikslią ir teisingą informaciją, todėl atliekant kokybinį tyrimą svarbu pasitikslinti informaciją su įmonių atstovais. Darbuotojų skaičius bei pagrindinė įmonių veikla atitiko gautus rezultatus tiek antrinių duomenų šaltinių analizės, tiek giluminio interviu metu.

Kalbant apie pasirinktose įmonėse vyraujančią valdymo struktūrą, negalime teigti, jog šiame sektoriuje vyrauja viena konkreti valdymo struktūra. Atlikto tyrimo metu išsiaiškinome, jog vienintelėje Įmonėje A vyrauja vertikali hierarchija. Tą iš dalies salygoti gali įmonės amžius, kadangi įmonė yra brandžiausia iš visų analizuojamų įmonių, turinti daugiausiai patirties bei galbūt ne tokį inovatyvų ir šiuolaikišką mąstymą bei valdymo principus. Įmonės įsikūrimo laikmečiu vyraudavo griežta hierarchija, todėl tai galėjo išlikti iki šių dienų. Visgi, įmonės informantas teigia, jog valdymo struktūra nėra tokia griežta, kaip gali atrodyti, kadangi „nėra taip, kad turėtume atsiskaitinėti už kiekvieną žingsnį, tačiau vadovai visuomet domisi, prižiūri, kontroliuoja darbą“ (Įmonė A). Įmonėse B ir D vyrauja horizontali hierarchija, Įmonėje C – mišri. Šios įmonės yra dvigubai ir daugiau jaunesnės už Įmonę A, todėl besikeičiant kartoms, keičiasi ir požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą, procesų kontroliavimą,

atsiranda daugiau liberalumo, laisvumo, kūrybinės laisvės erdvės. Kita vertus, visų pasirinktų įmonių valdymo stilius yra demokratinis, liberalus, tad net ir esant vertikaliam valdymo struktūrai, valdymo stilius gali būti gana laisvas. Tai priklauso nuo įmonės vadovų, savininkų, jų požiūrio į personalą, veiklos vystymą.

Kadangi visos įmonės užsiima maždaug panašia veikla, t.y. kuria programinę įrangą, telekomunikacijos įrangą, kitaip tariant, veikia informacijos ir ryšių sektoriuje, galime teigti, kad jos yra tinkamai parinktos, siekiant išanalizuoti šio sektoriaus įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidas.

Analizuojant giluminio interviu metu surinktą informaciją apie sektorių, kuriame veikia visos pasirinktos įmonės, Įmonės A, Įmonės B ir Įmonės C informantai jį įvardino kaip telekomunikacinės įrangos, informacijos ir ryšių sektorių, kas dar kartą paliudija, jog įmonės parinktos tinkamai. Įmonės D informantas sektorių įvardino kaip „kompiuterinės programinės įrangos kūrimo“, tačiau tai irgi susiję su informacija ir ryšiais, telekomunikacijomis. Vertinant tokių įmonių integraciją į tarptautines vertės grandines, buvo svarbu suvokti ir įmonių supratimą apie sektoriaus kompleksiskumą ir polinkį į internacionalizaciją. Svarbiausios informantų mintys pateiktos 16 lentelėje.

16 lentelė. Sektoriaus kompleksiskumo ir polinkio į internacionalizaciją vertinimas

	Informantų mintys
Įmonė A	„Sektorius tikrai linkęs į naujausias technologijas“ ; „Galimybės (<i>aut. past.</i> internacionalizuotis) labai didelės“.
Įmonė B	Sektorius labai kompleksiškas, kiekvieną dieną reikia sekti naujienas; Sektoriaus polinkis į internacionalizaciją yra neišvengiamas; „Pats sektorius labai lankstus“.
Įmonė C	„Negalime atitolti nuo pačių naujausių tendencijų“; „Galimybės (<i>aut. past.</i> internacionalizuotis) itin plačios“.
Įmonė D	„Didelės galimybės (<i>aut. past.</i> internacionalizuotis), nes visam pasauly yra numatyti standartai, kurie tokie patys taikomi ir Lietuvoje“.

Iš pateiktos lentelės matome, kad visos įmonės sektoriaus kompleksiskumą ir polinkį į internacionalizaciją įvertino labai teigiamai ir palankiai. Visi informantai sutinka, kad dirbant šiame sektoriuje privalu sekti naujausias tendencijas, besikeičiančias technologijas, sekti koja kojon su naujienomis, siekiant išlikti konkurencingais, paklausiais rinkoje, ne tik išlaikyti, bet ir prisitraukti naujus klientus. Kitu atveju, įmonė rizikuoja prarasti savo užimamą rinkos dalį, klientus, o dėl to gali prastėti ir įmonės ekonominė situacija. Vertinant sektoriaus polinkį į internacionalizaciją, informantai taip pat sutinka, kad pats sektorius jau iš savęs yra internacionalizuotas ir būtent šis sektorius suteikia įmonėms didžiausias galimybes išeiti į užsienio rinkas, turi didžiausią potencialą bei stipriai didėjančias galimybes ir paklausą. Apibendrinami galime teigti, kad sektorius yra linkęs į veiklos

internacionalizaciją, o tai reiškia, kad įmonės iš prigimties yra linkusios integruoti savo veiklas į tarptautines vertės grandines.

Visų apklaustųjų taip pat buvo prašoma įvertinti, kokioje sektoriaus kategorijoje jie veikia – *low-tech*, *medium-tech* ar *high-tech*. Rezultatai pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė. Sektoriaus kategorija, kurioje veikia įmonės

Kategorija Įmonė	Low-tech	Medium-tech	High-tech
Įmonė A			+
Įmonė B		+	+
Įmonė C		+	
Įmonė D			+

Lentelėje matyti, kad visų analizuojamų įmonių informantai, išskyrus Įmonės C informantą, įvardijo, jog jos dirba *high-tech* kategorijos sektoriuje, kadangi, kaip teigia informantai, viskas atliekama aukščiausiu lygiu, pagal tai, kokios yra naujausios technologijos ir metodai, taip pat kyla žmonių kompetencijos, bendradarbiaujama su didelėmis įmonėmis, kas sąlygoja aukščiausios kokybės metodu ir standartų naudojimą. Įmonės B informantas savo įmonę taip pat priskirta ir prie *medium-tech* kategorijos, kadangi, kaip teigia informantas, „vizualizacijos, tinklalapiai, jiems užtenka tiesiog kažkiek žinių, kad žinotume, kaip tai pateikti ir viskas“ (Įmonė B). Vienintelė Įmonė C yra įvertinta tik prie *medium-tech* kategorijos, nes, informanto nuomone, „pačios naudojamos technologijos nėra aukščiausio lygio inovacijos“ (Įmonė C). Pateiktoje lentelėje matome, kad nei viena įmonė nėra priskirta prie *low-tech* kategorijos, kas dar kartą paliudija, jog įmonės linkusios ieškoti naujų, inovatyvių sprendimų, sekti naujausias tendencijas, lygiuotis į tarptautines, dideles įmones, kurių pavyzdžiai ir naudojamos technologijas leidžia iš jų mokytis bei tobulėti.

Informacijos ir ryšių sektorius – itin palankus sektorius, siekiant internacionalizuoti įmonės veiklą, todėl visos pasirinktos įmonės integravosi į tarptautines vertės grandines. Įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines praktikoje, dauguma iš jų susiduria su tam tikrais vidiniais ar išoriniais barjeriais, kurie dalinai sunkina jų išėjimą į užsienio rinkas per tarptautines vertės grandines. Giluminio interviu metu bandėme išsiaiškinti, su kokiais vidiniais ar išoriniais integracijos barjeriais susidūrė analizuojamos įmonės ir ar galima išžvelgti bendrą tendenciją būtent informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančioms įmonėms. Gauti rezultatai pateikti 18 lentelėje.

Akivaizdu, kad įmonės labiau susiduria su išoriniais, nei su vidiniais, integracijos barjeriais. Viena vertus, išoriniai barjerai gali turėti stipresnę įtaką sprendimui integruotis arba ne, tačiau kita vertus, jei bent vienas vidinis barjeras, kaip, tarkime, finansinių išteklių stoka, yra itin stiprus, jis vienas gali nulemti sprendimą nesiintegruoti.

18 lentelė. Tyrimo metu įmonių išskirti vidiniai ir išoriniai integracijos barjerai

	Vidiniai barjerai	Išoriniai barjerai
Įmonė A	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikuoto personalo trūkumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitai • Geografinė distancija • Kai kurių šalių biurokratinės problemos • Skirtingos kultūros • Skirtingi teisiniai dalykai
Įmonė B	<ul style="list-style-type: none"> • Finansinių išteklių trūkumas • Vidinė įmonės kultūra • Įmonės patalpų ribotumas • Personalo trūkumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacijos galimybės • Kultūrinių skirtumų suvokimas • Skirtingi šalių įstatymai
Įmonė C	<ul style="list-style-type: none"> • Informacijos apie rinką ir jos poreikius trūkumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vartotojų poreikių skirtumai • Informacijos trūkumas apie konkurentus • Stipri alternatyvių paslaugų konkurencija • Kultūriniai klientų skirtumai
Įmonė D	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikuoto personalo trūkumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultūriniai skirtumai • Geografiniai barjerai • Interesų konfliktai

18 lentelėje matome, jog pagrindinis vidinis barjeras, su kuriuo susidūrė analizuojamos įmonės (visos, išskyrus Įmonę C), yra kvalifikuoto personalo trūkumas. Šis barjeras lemia žemesnės kokybės produkcijos / paslaugų teikimą, mažesnę efektyvumą, ilgesnį reikalingą laiką darbui atlikti, o dėl to mažėja galimybės integruotis į tarptautinės vertės grandinę, kadangi grandinės valdančiosios įmonės gali netenkinti siūloma kokybė ar darbo atlikimo terminas. Visgi, šis barjeras nesutrukdė nei vienai iš analizuojamų įmonių įsijungti į tarptautinę vertės grandinę, kadangi jos sugebėjo išsiugdyti puikius savo srities profesionalus ir nuolat skatina juos vis tobulėti ir kelti savo kompetencijas. Kvalifikuoto personalo trūkumas buvo vienintelis vidinis barjeras tik Įmonei A ir Įmonei D, kuomet kitos įmonės jų įžvelgė daugiau. Įmonė B taip pat susidūrė su finansinių išteklių trūkumu, vidinės įmonės kultūros problemomis bei fizinių įmonės patalpų ribotumu. Įmonės informantas teigia, jog finansinių išteklių ribotumas buvo didžiausias barjeras siekiant sėkmingai internacionalizuoti savo veiklą, tačiau laikui bėgant pavyko jo įtaką sumažinti. Taip pat svarbus, tačiau tik Įmonės C paminėtas vidinis barjeras, yra informacijos apie rinką ir jos poreikius trūkumas. Norint išplėsti savo veiklą į užsienio rinkas, visų pirma svarbiausia surinkti kuo daugiau informacijos apie pačią rinką ir jos poreikius, susipažinti su potencialiais vartotojais / klientais, adaptuoti savo siūlomus sprendimus taip, kad jie geriausiai patenkintų kitos rinkos lūkesčius. Apibendrinant vidinių barjerų daromą įtaką analizuojamoms įmonėms, galime teigti, jog jie nebuvo pakankamai stiprūs, kad galėtų sutrukdyti šių įmonių integraciją į tarptautinės vertės grandines. Visgi,

matoma tendencija, jog šiame sektoriuje nuolat trūksta kvalifikuoto, kompetetingo personalo, kuris galėtų užtikrinti aukščiausios kokybės paslaugų teikimą.

Išorinių barjerų įtaka smulkių ir vidutinių įmonių integracijai į tarptautines vertės grandines taip pat labai svarbi. Giluminio interviu metu pasirinktų įmonių informantai išorinių barjerų, su kuriais susidūrė, įvardijo kur kas daugiau, nei vidinių barjerų. Pagrindinis, visų įmonių išskiriamas išorinis barjeras yra kultūriniai skirtumai. Akivaizdu, kad skirtingos kultūros ir skirtingo mentaliteto žmonės daro įtaką ne tik įmonių integracijai, bet ir įmonės veiklai užsienio rinkose, kadangi galimas interesų konfliktas, nesusipratimai ar nesusikalbėjimai. Tai gali sąlygoti projektų žlugimą ar net bendradarbiavimo nutrūkimą, todėl integruojantis į tarptautines vertės grandines labai svarbu išmokti adaptuotis prie kiekvienos rinkos, su kuria dirbama, prie jos kultūros, papročių, mentaliteto, darbo principų suvokimo. Kiti įmonių išskiriami išoriniai barjerai yra skirtingos šalių įstatyminės bazės, geografinė distancija, informacijos trūkumas apie konkurentus, muitai, kai kurių šalių biurokratinės problemos, komunikacijos galimybės, stipri alternatyvių paslaugų konkurencija. Svarbu įvairiais aspektais susipažinti su nauja, potencialia plėtimuisi rinka, siekiant užtikrinti sklandų įėjimą į ją. Tyrimo metu iš analizuojamų įmonių gauti rezultatai apie išorinius integracijos barjerus taip pat leidžia įžvelgti tendenciją, kad smulkioms ir vidutinės įmonės, veikiančioms šiame sektoriuje, svarbiausias išorinis barjeras visgi yra kultūriniai skirtumai, į kuriuos susiveda ir kiti barjerai, tokie kaip skirtingi įstatymai ar reikalingi skirtingi komunikacijos būdai.

Tyrimo metu išanalizavus vidinius ir išorinius barjerus, su kuriais įmonės susiduria prieš integraciją į tarptautines vertės grandines, darome išvadą, kad net ir esant tam tikriems barjerams ir sunkumams, įmonės nebijo rizikuoti ir plėsti savo veiklą į užsienio rinkas, kadangi iš internacionalizuotos veiklos tikimasi žymiai geresnių įmonės veiklos rezultatų, nei buvę iki to. Būtent pasirinktų įmonių tarptautinė veikla buvo dar vienas kriterijus, kurį siekė išsiaiškinti atliekamų giluminių interviu metu. Šio kriterijaus analizei buvo pasirinkti tokie indikatoriai: užsienio rinkų skaičius, įmonės struktūros geografinis išdėstymas, pardavimų dalis užsienio rinkose bei požiūris į internacionalizaciją.

Siekiant geriau suprasti bendras pasirinktų analizei įmonių tendencijas, 19 lentelėje pateikiamos pagrindinės įmonių informantų mintys, atskleidžiančios išskirtų indikatorių reikšmes bei svarbą įmonės veiklai.

Analizuojant tarptautinės vertės indikatorius pastebima, jog visos įmonės, išskyrus įmonę A, jau nuo pat pradžių buvo dalinai tarptautiškos. Įmonė A, tik pradėjus savo, kaip įmonės, veiklą, klientų užsienio rinkose neturėjo ir veikė tik nacionalinėje Lietuvos rinkoje, kurioje jai pavyko užsitarnauti brandų ir patikimą prekinio ženklo įvaizdį. Žiūrint į šiandieninę įmonės situaciją, informantas teigia, jog „pradėjus integraciją šis skaičius (*aut. past.* klientų užsienio rinkose) labai sparčiai augo“ (Įmonė A).

19 lentelė. Tarptautinės veiklos indikatoriai ir juos atskleidžiančios informantų mintys

Indikatorius	Informantų mintys
Užsienio rinkų skaičius	<p>„Prieš integraciją pas mus klientai buvo vietinėje rinkoje, neturėjome jų užsienio rinkose.“ (Įmonė A)</p> <p>„Mes nuo pradžių jau buvom šiek tiek tarptautiški. < ... > iš pat pradžių buvo vienas (aut. past. klientas užsienio rinkose).“ (Įmonė B)</p> <p>„Lietuvos klientai sudarė apie 40% visų klientų rato, likę – užsienio klientai.“ (Įmonė C)</p> <p>„Prieš integraciją, kada tik ji prasidėjo, santykis buvo 5:95. 5 užsienis, 95 Lietuva.“ (Įmonė D)</p>
Įmonės struktūros geografinis išdėstymas	<p>„Visu 100% veikėme Lietuvoje.“ (Įmonė A)</p> <p>„Visi inžinieriai < ... > yra Lietuvoje, pagrinde Kaune. Visi kiti užsienyje esantys filialai yra pardavėjai, kontaktai, kurie aktyviai dirba pardavime, ieško klientų, tarpininkauja.“ (Įmonė B)</p> <p>„Visa paslaugų kūrimo veikla koncentruota Lietuvoje, o nemaža dalis komercinių veiklų išsidėsčiusios užsienio šalyje.“ (Įmonė C)</p> <p>„Visas 100% gamybinės veiklos sutelkta Lietuvoje.“ (Įmonė D)</p>
Pardavimų dalis užsienio rinkose	<p>„Prieš integraciją pardavimų užsienio rinkoms nebuvo.“ (Įmonė A)</p> <p>„Ji visą laiką ten buvo didžioji“ (Įmonė B)</p> <p>„Pradžioje tai buvo apie 60%, o per paskutinius metus išaugo ir dabar apie 90% projektų vykdoma užsienio rinkai.“ (Įmonė C)</p> <p>„Santykis buvo 5:95. 5 užsienis, 95 Lietuva.“ (Įmonė D)</p>
Požiūris į internacionalizaciją	<p>„Labai teigiamas ir stipriai skatintinas.“ (Įmonė A)</p> <p>„Neturim kažkokių barjerų, tai natūralus dalykas.“ (Įmonė B)</p> <p>„Žinoma, kad teigiamas.“ (Įmonė C)</p> <p>„100% už.“ (Įmonė D)</p>

Galime daryti prielaidą, kad dėl integracijos ir spartaus klientų rato augimo taip pat sparčiai išaugo ir įmonės žinomumas ne tik vietinėje, bet ir užsienio rinkose, kas sąlygojo stabilesnės įmonės ekonominės padėties užtikrinimą, pelningesnę bei efektyvesnę veiklą. Įmonės B, C ir D, nuo pat pradžių būdamos dalinai tarptautiškos ir jau turėdamos po vieną ar kelis klientus užsienio rinkose, galima sakyti, turėjo lengvesnį priėjimą prie tarptautinių vertės grandinių. Tą parodo ir pardavimų dalis, tekusi užsienio rinkoms prieš integraciją į tarptautinę vertės grandinę. Įmonių B ir C pardavimai užsienyje sudarė ir iki šiol sudaro didžiąją dalį visų pardavimų, o integracija šį skaičių tik dar padidino. Priešinga situacija matoma Įmonėse A ir D, kuomet nuo nulinių (Įmonė A) ar minimalių (Įmonė D) pardavimų užsienio rinkose jie išaugo iki reikšmingos dalies įmonės finansinėse ataskaitose. Galime daryti išvadą, kad šiam pokyčiui reikšmingą įtaką padarė tinkamai pasirinktos tarptautinės vertės grandinės bei valdančiosios jų įmonės, kurios leidžia generuoti didesnius pajamų srautus, užsakymų kiekius, bei tuo pačiu skatinti didėjančius pardavimus.

Tiriant įmonės struktūros geografinį išsidėstymą, kaip vieną iš tarptautinės veiklos kriterijaus indikatorių, pastebime, jog visos analizuojamos įmonės pagrindinę veiklą vykdo Lietuvoje. Įmonė A tiek gamybinę, tiek komercinę savo veiklą visu 100% vykdo Lietuvoje. Tą liudija ir antrinių duomenų šaltinių analizės metu gauta informacija, jog Įmonė A turi keturis filialus, kurių visi veikia Lietuvoje: Kaune, Vilniuje, Klaipėdoje ir Šiauliuose. Panašiu principu veikia ir Įmonė D, kurios visa gamybinė /

kūrybinė veikla vykdoma Lietuvoje. Visgi, įmonės informantas patikslina, jog „turime partnerius užsienyje, su kuriais dalinamės darbus, bet pagrinde dirbame čia“ (Įmonė D). Tai rodo įmonės polinkį bendradarbiauti ir dalintis savo tarptautinėmis žiniomis bei patirtimis su partneriais. Įmonės B ir C savo įmonių struktūros geografiniu pasiskirstymu yra itin panašios – gamybinė veikla sutelkta Lietuvoje, tačiau komercinė – užsienyje. „Turime atstovus užsienio rinkose, kurie dirba su potencialiais ir esamais klientais, vykdo susitikimus ir kuria ilgalaikius ryšius“ – teigia įmonės C atstovas. Jam antrina ir Įmonės B atstovas: „Visi kiti užsienyje esantys filialai yra pardavėjai, kontaktai, kurie aktyviai dirba pardavime, ieško klientų, tarpininkauja“. Toks struktūros pasiskirstymas leidžia efektyviau bendrauti su klientais, kurių didžioji dalis yra užsienyje – lengviau organizuojami susitikimai, sklandžiau vedamos derybos, galimas geresnis vietinės kultūros pažinimas ir adaptavimasis prie jos. Nepaisant šių, akivaizdžiai naudingų privalumų turint filialus užsienyje, atsiranda kitokios naudos, tokios kaip mažėjanti rizika prarasti klientą ar mažėjantys įmonės administraciniai kaštai (kelionių, tarptautinių skambučių ir pan.).

Apibendrinant 19 lentelėje pateiktą informaciją apie įmonių tarptautinę veiklą iki integracijos, galime teigti, jog informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančioms smulkioms ir vidutinėms įmonėms nėra sunku integruotis į tarptautines vertės grandines. Tą liudija ir visų analizuojamų įmonių požiūris į internacionalizaciją, kuris yra ne tik, kad teigiamas, bet ir labai skatintinas ir natūralus. Turint polinkį internacionalizuoti savo veiklą jungiantis į tarptautines vertės grandines ir su pozityvumu žiūrint į kylančius galimus barjerus, integracija tampa žymiai lengvesnė ir sklandesnė. Tam gali padėti jau turimi ar dar besikuriantys santykiai su smulkiais užsienio klientais ar partneriais, įmonės atstovai, dirbantys užsienio filialuose, bei, žinoma, buvimas savo srities profesionalais, kas dirbant šiame sektoriuje yra itin svarbu. Kaip jau minėta anksčiau, informacijos ir ryšių sektorius jau pats iš savęs turi dideles galimybes ir polinkį į internacionalizaciją, o įmonėms, žengiančioms išvien su naujausiomis technologijomis ir tendencijomis, sektoriaus kompleksiškas padeda sėkmingai plėsti savo veiklą užsienio rinkose.

Visgi, sėkmingam įmonės veiklos plėtimui į užsienio rinkas teigiamą įtaką gali daryti ir institucinių priemonių eksporto skatinimui skyrimas. Dėl to, giluminio interviu metu buvo svarbu išsiaiškinti, ar informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančioms pasirinktoms įmonėms šios institucinės priemonės padėjo integruotis į tarptautines vertės grandines, ar ne. Šiam kriterijui atskleisti buvo vertinami du indikatoriai - vyriausybės skatinimas įmonių eksportui bei vyriausybės paklausos skatinimas užsienio rinkose. Interviu metu gauta informacija pateikiama 20 lentelėje.

Atlikus giluminį interviu su įmonių informantais ir gavus rezultatus apie institucinių priemonių eksporto skatinimui situaciją analizuojamose įmonėse pastebėjome, kad tik viena Įmonė A pasinaudojo Europos Sąjungos parama. Įmonės A informantas tikslaus pavadinimo įvardinti negalėjo, tačiau patikslino, jog tai parama, gauta prieš kelerius metus, bei taip pat iš Europos Sąjungos paramos yra pastatytas naujasis įmonės pastatas, esantis Kaune. Įmonė paramą yra gavusi ir dalyvavimui parodose.

20 lentelė. Institucinių priemonių eksporto skatinimui kriterijaus vertinimas

Įmonės Indikatoriai	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D
Vyriausybės skatinimas įmonių eksportui	Pasinaudota Europos Sąjungos parama.	Valstybės parama nesinaudota. Turimi verslo misijų ryšiai.	Valstybės parama nesinaudota.	Valstybės parama nesinaudota.
Vyriausybės paklausos skatinimas užsienio rinkose	Įtakos įmonių siekiui integruotis didelės neturi. Padėtų pačios valstybės žinomumo didinimas, įvaizdžio gerinimas.	Įtakos įmonių siekiui integruotis didelės neturi. Padėtų valstybės kuriami ryšiai ir kontaktai.	Įtaka įmonių siekiui integruotis gana reikšminga. Padėtų finansinė parama eksporto skatinimui.	Įtaka įmonių siekiui integruotis gana reikšminga. Padėtų kvalifikacijos kėlimo konferencijos, seminarai bei finansinė parama veiklos pradžiai.

Lyginant su kitomis pasirinktomis įmonėmis galime daryti prielaidą, kad parama iš išorinių šaltinių labiau reikalinga ir naudinga gamybinio pobūdžio įmonėms, kurios kuria materialų, apčiuopiamą produktą. Nei Įmonė C, nei Įmonė D jokios paramos neieškojo ir ja nesinaudojo, o Įmonės B informantas teigia, jog vienintelė parama iš šono jų įmonei yra tie ryšiai, kurių pagalba vykdomos verslo misijos. Kita vertus, net ir negavus jokios išorinės paramos iš valstybės, visos įmonės sėkmingai integravosi į tarptautines vertės grandines, kas liudija, jog smulkioms ir vidutinės įmonėms, veikiančioms informacijos ir ryšių sektoriuje, nėra sudėtinga integruoti savo veiklą, jei jos gali pasiūlyti tam tikrą *portfolio*, kuris tenkintų užsienio rinkų dalyvius.

Siekiant geriau įvertinti vyriausybės paramos pagalbos įtaką integracijai į tarptautines vertės grandines, analizuojamų įmonių informantų klausėme, kokią įtaką, jų nuomone, daro vyriausybės skatinimas plėstis į užsienio rinkas ir kokiomis priemonėmis būtų galima šią įtaką sustiprinti. Įmonių A ir B, kurios yra priskiriamos prie vidutinio dydžio įmonių, informantai teigia, jog valstybės skatinimas didelės įtakos įmonių siekiui integruotis į tarptautines vertės grandines neturi – „valstybės skatinimas nėra ta didžioji motyvacinė priemonė, kodėl būtų galima integruotis, turi būti motyvacija pati iš savęs, siekis plėsti savo veiklą, įsitvirtinti skirtingose rinkose, daryti didesnę pelną“ (Įmonė A). Įmonės B informantas antrina, jog „valstybė net ir skatindama nepriskatins tiek, kad būtų lengva mažoms įmonėms integruotis užsienyje. Verslininkai labiau skatina, nei valstybė“. Galime daryti prielaidą, jog vidutinėms įmonėms yra lengviau integruotis, nei smulkioms, nes jos turi jau stabilesnius finansinius išteklius, daugiau patirties ir kompetencijų turintį personalą, brandesnius ryšius su partneriais. Valstybės skatinimas tokioms įmonėms didelės naudos ar įtakos nedaro. Kita vertus, smulkių Įmonių C ir D

atstovai mano, kad ši įtaka yra gana reikšminga, kadangi smulkiam verslui visokeriopo pobūdžio parama yra ganėtinai svarbi.

Kalbant apie galimas valstybės skatinimo internacionalizuoti savo veiklą priemones, įmonių atstovai išskiria šias:

- pačios valstybės žinomumo didinimas, įvaizdžio gerinimas;
- valstybės kuriami ryšiai ir kontaktai;
- finansinė parama eksporto skatinimui;
- kvalifikacijos kėlimo kursai, konferencijos, seminarai;
- finansinė parama veiklos pradžiai.

Išskyrus šias galimas vyriausybės skatinimo priemones, galime išžvelgti vyraujančią problemą, jog Lietuvos smulkiam ir vidutiniam verslui labiausiai trūksta finansinių išteklių tiek veiklos pradžiai, tiek eksporto didinimui, taip pat trūksta kvalifikuoto, kompetetingo personalo, patikimų ir naudingų ryšių bei kontaktų. Įmonės A atstovas paminėjo, jog pati valstybė turėtų didinti savo žinomumą bei gerinti įvaizdį, kas nėra tiesiogiai susiję su smulkiu ir vidutiniu verslu, tačiau daro netiesioginę įtaką užsienio partnerių akyse. Svarbu, kad ne tik pati įmonė, kuri nori integruoti savo veiklą į tarptautinę vertės grandinę, bet ir valstybė, kurioje įmonė yra įsteigta, būtų patikimos, potencialios plėtrai bei turėtų dideles galimybes sėkmingai konkuruoti tarptautiniu mastu ir integruoti savo veiklą.

Žinoma, integruojant įmonės veiklą į tarptautines vertės grandines, kitaip tariant, internacionalizuojant savo veiklą, svarbu žinoti, kokias kompetencijas, išteklius ir gebėjimus galima pasiūlyti valdančiajai grandinėsi įmonei ar užsienio rinkai apskritai. Dėl to, paskutinis tirtas įeigos kriterijus buvo integruojama veikla, kurią atskleidžia trys indikatoriai - organizaciniai gebėjimai, siūlomos kompetencijos bei siūlomi ištekliai. 21 lentelėje pateikiami giluminio interviu metu gauti rezultatai, vertinant šį kriterijų.

Kiekviena įmonė, norėdama užsitarnauti klientų pasitikėjimą ir sėkmingai vystyti savo verslą, turi turėti tam tikrus savo pranašumus, kuriais vadovaudamasi gali susikurti konkurencinį pranašumą. 21 lentelėje pateiktos pagrindinės tiriamų įmonių informantų mintys, kurios atskleidžia tokius privalumus.

Analizuojant pasirinktų tyrimui įmonių organizacinius gebėjimus, kurie buvo siūlomi tarptautinę vertės grandinę valdančiajai įmonei, pastebime, kad visos įmonės siekia kokybės bei vadovaujasi naujausiomis tendencijomis.

21 lentelė. Integruojamos veiklos indikatoriai ir juos atskleidžiančios informantų mintys

Indikatorius	Informantų mintys
Organizaciniai gebėjimai	<p>„Stengiamės neatsilikti nuo naujausių technologijų ir pasiūlyti sprendimus, kurie gali geriausiai patenkinti kliento lūkesčius.“ (Įmonė A)</p> <p>„Visus tuos programavimo darbus darome aukščiausiu lygiu, pagal tai, kas yra naujausia.“ (Įmonė B)</p> <p>„Pradžioje mūsų sprendimus buvo galima taikyti gana paprastai, nors ir stengėmės juos individualizuoti. < ... > Savo veiklą integravome per individualius sprendimus įmonėms, įtraukdami juos į kūrimo procesą.“ (Įmonė C)</p> <p>„Dirbdami atsižvelgiam ir į naujausias tendencijas bei naudojames naujausiomis technologijomis. < ... > aspektai tai ir yra kokybė, naujausi sprendimai, naujausios technologijos.“ (Įmonė D)</p>
Siūlomos kompetencijos	<p>„Aukšta mūsų gaminamos telekomunikacinės įrangos kokybė.“ (Įmonė A)</p> <p>„Pagrindinė (<i>aut. past.</i> kompetencija) turbūt yra tai, kad prisitrauki savo darbus, kokybe, savo portfolio.“ (Įmonė B)</p> <p>„Individualizuoti internetinių tinklapių ir skaitmeninio marketingo sprendimai.“ (Įmonė C)</p> <p>„Geras ir stabilus santykis su klientu, t.y. projekto valdymo pusė, ir dar vienas tai buvo kodo kokybė.“ (Įmonė D)</p>
Siūlomi ištekliai	<p>„Aukšta darbuotojų kvalifikacija, noras bendradarbiauti, aukšta motyvacija kurti ilgalaikius partnerystės ryšius.“ (Įmonė A)</p> <p>„Mes dirbam pagal užsakymus, arba galimai <i>outsource</i>‘inam savo išteklius – darbuotojus.“ (Įmonė B)</p>

Tokią poziciją ypatingai pabrėžia Įmonės A, B ir D. Žinoma, valdančiajai įmonei kokybė ir yra svarbiausias kriterijus, ką patvirtino ir tyrimo metu gauta informacija, jog visos analizuojamos įmonės į tarptautinę vertės grandinę integrovosi per inovacinę veiklą. Įmonės A informantas taip pat pridūrė, kad „ir dėl žemų kaštų, ir dėl inovacinės veiklos“. Visos tiriamos įmonės stengiasi siūlyti protingą ir teisingą kainos ir kokybės santykį, todėl neretai pasitaiko situacijų, kuomet Lietuvos rinkai šių įmonių siūlomos paslaugos ar produktai yra per brangūs. Tai tik dar labiau paskatino plėsti savo veiklą į užsienio rinkas, kadangi, kaip Įmonės C informantas teigia, „užsienio klientams labiau svarbi kokybė ir tai ką siūlom, o ne kaina“.

Šiuos rezultatus taip pat patvirtina ir informacija apie siūlomas kompetencijas. Aukšta kokybė, ją atitinkanti kaina, individualizuoti sprendimai, geri ir stabilūs santykiai su klientu – kertiniai aspektai, siekiant sėkmingai integruotis į tarptautinę vertės grandinę. Visų analizuojamų įmonių integracija vyko gana sklandžiai, nes visi informantai teigė, jog jiems nereikėjo perorientuoti savo veiklos ir užteko būtent tų kompetencijų, kurias jie siūlė valdančiajai įmonei. Įmonės B atstovas patikslino, jog „iš esmės perorientuoti (*aut. past.* veiklos) neteko, tik praplėtėme savo veiklą.“ Su tokia situacija susidūrė ir Įmonė C, kuomet pradėjusi savo veiklą tik internetinių tinklapių kūrimo ir skaitmeninio marketingo sferose, praplėtė ją ir įtraukė elektroninių žurnalų kūrimą. Galime daryti prielaidą, kad informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančioms smulkioms ir vidutinėms įmonėms, norint integruotis į tarptautines vertės grandines užtenka jų turimų kompetencijų ir gebėjimų, kadangi tokios įmonės yra savo srities profesionalės su dideliu žinių bagažu. Taip pat verta paminėti, jog Įmonė B gali pasiūlyti savo

darbuotojus kaip išteklius, kitaip tariant, „išnuomoti“ juos partnerių projektams įgyvendinti. Tai rodo aukštas jų kompetencijas ir kvalifikacijas, kas dar labiau prisideda prie sėkmingo veiklos vystymo. Aukštą darbuotojų kvalifikaciją taip pat įvardija ir Įmonės A atstovas, kas nėra keista, nes įmonė turi ilgametę patirtį ir lojalius, tobulėti norinčius darbuotojus.

Apibendrinant įeigos dalies kriterijų rezultatų analizę galime teigti, jog pasirinktos tyrimui įmonės gana gerai atspindi informacijos ir ryšių sektoriaus, smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių Lietuvoje, situaciją. Pastebima, kad tokiose įmonėse dažniausiai vyrauja vertikali hierarchija su demokratinio valdymo stiliumi, tokios įmonės orientuojasi į *high-tech* sektoriaus kategoriją, susiduria su panašiais vidiniais ir išoriniais integracijos barjeriais, tokiais kaip kvalifikuoto personalo ar finansinių išteklių trūkumas, kultūriniai skirtumai, skirtingos įstatyminės bazės ar geografinė distancija. Taip pat pastebėjome, jog, priklausomai nuo konkrečios veiklos specifikos, dalis įmonių savo veiklą pradeda jau būdamos dalinai tarptautiškos, kuomet kitos integruojasi tik stabilizavęsi nacionalinėje rinkoje. Šiame sektoriuje veikiančios įmonės labai stipriai palaiko ir skatina teigiamą požiūrį į internacionalizaciją, kadangi jau pats sektorius iš savęs turi polinkį būti tarptautinis. Dirbant informacijos ir ryšių sektoriuje atsiveria bene geriausios galimybės plėstis į užsienio rinkas, kadangi nemažai darbo susiję su virtualia erdve, o tai sąlygoja puikų darbų pasiskirstymą. Vos viena iš analizuojamų įmonių pasinaudojo parama iš išorės, todėl galime daryti išvadą, jog integracija į tarptautines vertės grandines šioms įmonėms buvo gana lengvai įvykdoma ir be pašalinės pagalbos. Svarbiausios siūlomos įmonių kompetencijos, ko užteko sėkmingai integracijai, yra aukšta paslaugų / produktų kokybė ir ją atitinkanti kaina bei žengimas koja kojon su naujausiomis tendencijomis / technologijomis. Turint tokius organizacinius gebėjimus ir kompetencijas, galima sėkminga ir efektyvi integracija į tarptautines vertės grandines.

Empirinio tyrimo proceso dalies rezultatų analizė

Atlikus empirinio tyrimo įeigos dalies kokybinę giluminių interviu analizę, buvo pereita prie integracijos į tarptautines vertės grandines proceso dalies, kurioje analizavome tarptautinių vertės grandinių, į kurias yra integravusiosios pasirinktos įmonės, valdymo modelius, pasirinktų įmonių integracijos lygį bei šių tarptautinių vertės grandinių partnerysčių tinklą bei struktūrą.

Visų pirma, empirinio tyrimo proceso dalyje buvo analizuojamas tarptautinės vertės grandinės, į kurią savo veiklą integravo tiriamos įmonės, valdymas. Šiam kriterijui atskleisti buvo išsikelti tokie kriterijai: ryšiai tarp įmonių, perduodamos informacijos sudėtingumas, informacijos sisteminimas, tiekėjų kompetencijos lygis, dalyvių priklausomybė vienas nuo kito. Susisteminti atsakymai pagal indikatorius pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė. Tarptautinių vertės grandinių valdymo vertinimas

Įmonės Indikatoriai	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D
Ryšiai tarp įmonių	Pusiausvyra tarp kontrolės ir pasitikėjimo. Kolegos, partneriai.	Grįsti atvirumu. Nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas.	Paremti pasitikėjimu su nedidele kontrolės dalimi.	Partnerinis bendravimas su atsakingais darbuotojais.
Perduodamos informacijos sudėtingumas	Užsakymai, lūkesčiai ir poreikiai perduodami elektroniniais laiška ir telefoniniais skambučiais.	Kliento poreikiai ir atsiliepimai, ataskaitos apie atliktus darbus klientui. Perduodama telefonu, „Skype, elektroniniu paštu ir vidine valdymo sistema.	Ataskaitos už veiklą, reikalavimai perduodami per atstovus, elektroniniu paštu, telekonferencijas.	Kliento lūkesčiai, vykdomų darbų planai perduodami elektroniniais laiška, internetinėmis komunikavimo programomis, telefonu, darbo grupes.
Informacijos sisteminimas	Užsakymų sistema	Vidinė valdymo sistema	Mėnesinės ataskaitos	Darbų skirstymo sistema
Tiekėjų kompetencijos lygis	-	-	-	-
Dalyvių priklausomybė vienas nuo kito	Silpna ir mažai reikšminga	Silpna ir mažai reikšminga	Silpna ir mažai reikšminga	Silpna ir mažai reikšminga

Analizuojant tarptautinių vertės grandinių ryšius tarp įmonių buvo pastebėta, kad visos įmonės santykius su valdančiąja įmone ivardino kaip partnerinius, grindžiamus pasitikėjimu su nedidelėmis kontrolės užuomazgomis. Informantai teigia, kad šiek tiek didesnė kontrolė pasireiškia bendravimo pradžioje, kol įmonės pradeda labiau pasitikėti viena kita, o laikui bėgant pasitikėjimas tik stiprėja ir taip išsivysto partneriniai ryšiai, grindžiami pasitikėjimu. Įmonių B, C ir D informantai įvardino, kad valdančiosios įmonės yra įtraukiamos į darbų vykdymo procesus ir taip yra natūraliai informuojamos apie darbų eigą, o tai suteikia papildomo pasitikėjimo tiekėjais, kitaip tariant, tiriamomis įmonėmis. Galbūt didesnę kontrolę pabrėžia tik Įmonės A informatas, nes jų veikla labiau kontroliuojama dėl to, kad jų suteikiamos paslaugos yra labiau išreikštos materialia išraiška. Apibendrinami galime teigti, kad informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančių įmonių ryšiai su tarptautines vertės grandines valdančiomis įmonėmis yra grindžiami pasitikėjimu ir partneryste, kadangi šio sektoriaus rezultatai nėra tiesiogiai susiję su valdančiųjų įmonių veikla, tai yra, tiriamų įmonių suteikiamos paslaugos yra labiau gretutinės nei kartinės veiklos.

Tiriant perduodamos informacijos sudėtingumą tarp analizuojamų įmonių ir valdančiosios įmonės pastebėta, kad visos įmonės kaip perduodamą informaciją įvardija klientų (valdančiosios įmonės) poreikius ir įmonių darbų atskaitomybę. Žinodami įmonių integruojamas veiklas galime daryti prielaidą, kad Įmonių B, C ir D atveju, perduodama informacija yra šiek tiek mažiau konkreti, kadangi yra labiau virtuali ir labiau artima kūrybiniam procesui. Įmonės A atveju, perduodama informacija turėtų būti

labiau konkreti ir čia turėtų būti mažiau vietos interpretacijoms, kadangi suteikiamos materialios paslaugos (ryšių technologijos). Kita vertus, visų įmonių informantai be išimties teigia, kad perduodant informaciją didesnių sunkumų nepatiria ir informaciją gana nesudėtingai perduoda tokiais įprastais komunikaciniais kanalais kaip telefonas, elektroninis paštas ar kitos internetinės komunikacijos programos, tokios kaip „Skype“ ar „Google Hangout“. Visos įmonės turi tam tikras informacijos sisteminimo metodikas, kurios padeda perduoti reikalingą informaciją tiek viduje, tiek išorėje. Tai yra dar viena priežastis, kodėl tiriamos įmonės nepatiria didesnių sunkumų informacijos perdavime. Įmonių įvardijamos informacijos sisteminimo metodikos varijuoja nuo paprastų mėnesinių ataskaitų iki sudėtingesnių vidinių valdymo sistemų, tačiau net jos įvardijamos kaip gana paprastos ir nesudėtingai valdomos.

Kadangi siekiant identifikuoti tarptautinės vertės grandinės modelį reikia žinoti tiekėjų kompetencijos lygį, ketinome tai identifikuoti empirinio tyrimo metu, tačiau buvo pastebėta, kad tiriamos įmonės visiškai nepalaiko jokių ryšių su kitais grandinės tiekėjais, tad informantai negalėjo suteikti informacijos apie kitus grandinėje esančius tiekėjus. Dėl to, šis indikatorius tapo neaktualus, bandant identifikuoti grandinės valdymo modelį.

Siekiant atskleisti tarptautinės vertės grandinės valdymo modelį, svarbu žinoti grandinės dalyvių priklausomybę vienas nuo kito. Jau išsiaiškinome, kad mūsų tiriamos įmonės nepalaiko jokių ryšių su kitais grandinės tiekėjais, tad tos priklausomybės natūraliai nelieka. Tiriant pasirinktų įmonių priklausomybę nuo valdančiųjų įmonių pastebėta, kad visos tiriamos įmonės šią priklausomybę įvardija kaip silpną ir mažai reikšmingą. Analizuojamų įmonių informantai teigia, kad jų įmonės priklausomos nuo valdančiosios įmonės tik tiek, kiek gauna pajamų iš jų. Nors tai ir gali būti sąlyginai reikšminga priklausomybė, jei vienos grandinės valdančioji įmonė sudaro didelę pajamų dalį, tačiau visos įmonės teigia, kad jei jos būtų išstumtos iš grandinės, jų veikla taip stipriai nenukentėtų, kad tektų nutraukti veiklą, ar kad tai pakenktų įmonės suteikiamų paslaugų kokybei. Be to, valdančiosios įmonės visiškai neskiria savo investicijų tiriamų įmonių veiklos gerinimui, tad ši priklausomybė tampa dar silpnesnė.

Šio darbo 2.3. dalyje išskyrėme, kad tarptautinių vertės grandinių valdymo modelis priklauso nuo perduodamos informacijos sudėtingumo, galimybių sisteminti perduodamą informaciją bei tiekėjų kompetencijos lygio. Taip pat kalbama ir apie pasitikėjimą ir kontrolę, kaip santykių pagrindą. Be viso to, 16 paveiksle pavaizduota ir galios asimetrija, kas, kitaip tariant, yra grandinės dalyvių priklausomybė vienas nuo kito. Apibendrinami tyrimo metu gautus rezultatus galime daryti prielaidą, kad tiriamų įmonių tarptautinėse vertės grandinėse yra būdingas *modulinis* valdymas. Tokia prielaidą darome dėl sąlyginai nesudėtingos perduodamos informacijos, kuri yra nesudėtingai susisteminama, o įmonių priklausomybė grandinėje yra gana žema. Kita vertus, tokią prielaidą galime daryti tik tiriamų smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje, atžvilgiu. Kadangi tiriamos įmonės

nepalaiko ryšių su kitais grandinės dalyviais, jos negalėjo pakomentuoti kitų grandinės dalyvių kompetencijos lygio, taip pat nėra žinoma kitų tiekėjų priklausomybė vienas nuo kito.

Toliau empirinio tyrimo proceso dalyje buvo analizuotas pasirinktų smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijų ir ryšių sektoriuje, integracijos lygis į tarptautines vertės grandines. Šiam kriterijui analizuoti buvo išskirti tokie indikatoriai: integracijos gylis, išteklių ribotumas, koordinavimo būtinybė bei poreikis ginti intelektualinę nuosavybę. Šie indikatoriai turėtų atskleisti, kuriame tiekimo lygyje yra pasirinktos įmonės tarptautinėse vertės grandinėse, ar tam tikri veiksniai turėjo įtakos jų integracijos gyliui. Pagrindinės ir labiausiai kriterijų išreiškiančios įmonių informantų mintys pateikiamos 23 lentelėje.

23 lentelė. Integracijos lygio indikatoriai ir juos atskleidžiančios informantų mintys

Indikatorius	Informantų mintys
Integracijos gylis	„Tai mes esam pirmo lygio tiekėjas“. (Įmonė A) „Labai vengiam tarpininkų. Šiaip visada stengiamės tiesiogiai bendrauti, esam pirmo lygio tiekėjai“. (Įmonė B) „Šiuo metu paslaugas teikiame iš karto galutiniam vartotojui, todėl esame pirmo lygio tiekėjas“. (Įmonė C) „Esame pirmo lygio tiekėjai. Kartu su partneriais. Mūsų veikla tokia, kad tarpininkai nereikalingi“. (Įmonė D)
Išteklių ribotumas	„...nepaveikė ribotumas integracijos lygio“. (Įmonė A) „Tas ribojimas toks visą laiką yra, jų vis atsiranda“. (Įmonė B) „Būtent sustiprėjusi finansinė situacija leido puikiai integruotis“. (Įmonė C) „Išteklių ribotumas nebent programuotojų stygius, bet jis nesutrukdė tapti pirmo lygio tiekėju“. (Įmonė D)
Koordinavimo būtinybė	„Nebuvo taip, kad ji labai norėtų koordinuoti / kontroliuoti“. (Įmonė A) „Realiai dirbam laisvai“. (Įmonė B) „Koordinuoti ne, bet dalyvauti procese tikrai taip“. (Įmonė C) „...koordinavimas tampa bendradarbiavimu“. (Įmonė D)
Poreikis ginti intelektualinę nuosavybę	„Nereikia ir nereikėjo mums kažkokio ypatingo intelektualinės nuosavybės gynimo“. (Įmonė A) „patentų neturim, bet pats kodas yra daugiau mažiau saugus“. (Įmonė B) „...didelio poreikio nėra, kadangi grandinėje esame vieninteliai, kurie teikiame tokią paslaugą“. (Įmonė C) „Mes sukūrėme intelektualinę nuosavybę, jos neatsinešėmė“. (Įmonė D)

Analizuojant įmonių integracijos lygį buvo pastebėta, kad visos tirtos įmonės save identifikuoja kaip pirmo lygio tiekėją. Informantai išsireiškė taip, kad jų veikla yra orientuota į galutinį grandinės dalyvį, tai yra, į valdančiąją tarptautinės vertės grandinės įmonę. Įmonės vengia bendravimo su tarpininkais ir teigia, kad jie jų veikloje dažniausiai nereikalingi. Įmonės B informantas nurodė, kad yra keletas atvejų, kai jų paslaugos buvo užsakomos per tarpininkus. „...mes pradžioj užsakymą gauname tiesiogiai, o tik po to sužinome, kad mes ne jam gaminam, o jo klientui“ (Įmonė B). Tačiau bendravimas per tarpininkus įvardijamas kaip labiau komplikotas ir suteikiantis papildomų trukdžių, dėl to yra vengiama būti antro ar žemesnio lygio tiekėju. Įmonių B, C ir D informantai įvardija, kad jų veikla apskritai yra orientuota į galutinį vartotoją, šiuo atveju į grandinę valdančią įmonę. Iš viso to galime daryti prielaidą, kad informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančios įmonės paprastai integruoja savo veiklą

kaip pirmo lygio tiekėjai, atsisakydami tarpininkų, ir taip pasiekdami didesnę veiklos efektyvumą bei išvengdami papildomų nesklaidumų.

Tiriant tam tikrus veiksnius, nulemiančius įmonių integracijos lygį, visų pirma buvo tiriamas išteklių ribotumo veiksnys. Įmonių B ir D informantai paminėjo, kad integruojantis į tarptautines vertės grandines, įmonės buvo susidūrusios su žmogiškųjų išteklių trūkumu, tačiau tai nesutrukdė joms tapti pirmo lygio tiekėjais. Tokiais atvejais, kai žmogiškųjų išteklių stygius būdavo reikšmingas, įmonės atsisakydavo kliento ir taip nebūdavo integruojamos į grandinę, tačiau tokie atvejai neminimi kaip dažnas reiškinys. Įmonės C informantas mini, kad pačioje veiklos pradžioje dirbo su mažais projektais, kol stabilizavo savo veiklą ir finansinę padėtį, ir taip vėliau galėjo didinti savo žmogiškąjį kapitalą, kas leido jiems sėkmingai integruoti savo veiklą į tarptautines vertės grandines. Informantai tikina, kad būtent stabili finansinė padėtis ir veiklos patirtis yra viena iš sėkmingos integracijos dedamųjų, kuri ir leidžia sėkmingai tapti pirmo lygio tiekėju. Apibendrinant galima teigti, kad įmonėms išteklių ribotumas neturėjo reikšmingos įtakos integracijai į tarptautines vertės grandines, kadangi įmonės pasveria savo galimybes ir integruojasi tik tada, kai pačios suvokia, jog tam yra pajėgios. Galime daryti prielaidą, kad tai yra aktualiau smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms, kadangi būtent tokios įmonės yra jautresnės išteklių ribotumui integracijos metu.

Kalbant apie tarptautinių vertės grandinių valdančiųjų įmonių poreikį koordinuoti savo tiekėjų veiklą, buvo pastebėta, kad nei viena įmonė nepaminėjo, jog valdančioji įmonė stipriai kontroliuotų tiriamų įmonių veiklą. Paprastai būtų galima manyti, kad jei valdančioji įmonė jaučia stiprų poreikį kontroliuoti savo tiekėjų veiklą, ji būtų linkusi turėti daugiau pirmo lygio tiekėjų ir vengtų tarpininkų. Tačiau tiriamų įmonių atveju tai nepasiteisina. Nors ir didelės tiekėjų kontrolės grandinėse nepastebėta, tačiau visos tiriamos įmonės identifikuojamos kaip pirmo lygio tiekėjai. Visos įmonės akcentuoja, kad jų santykiai yra grindžiami partnerystės ir bendradarbiavimo ryšiais. Galbūt tik pačios integracijos pradžioje kontrolės būna šiek tiek daugiau, kol abi įmonės pradeda labiau pasitikėti viena kita. Iš viso to galime daryti prielaidą, kad informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančios įmonės nepatiria kontrolės poreikio įtakos integracijos lygiui.

Tiriant įmonių poreikį ginti savo intelektualinę nuosavybę buvo pastebėta, kad įmonės neįaučia poreikio ginti savo intelektualinės nuosavybės nuo tarptautinės vertės grandinės dalyvių. Jei poreikis ją ginti būtų didelis, būtų galima manyti, kad įmonės siektų būti pirmo lygio tiekėjais ir vengti tarpininkų vien tam, kad galėtų sumažinti riziką intelektualinės nuosavybės nusavinimui. Tačiau ši prielaida tiriamų įmonių atveju nepasiteisina. Nepaisant to, kad įmonės savo intelektualinės nuosavybės ginti neturi, jos vis tiek save identifikuoja pirmo lygio tiekėjais. Įmonės įvardija, kad jos ne pačios atsineša intelektualinę nuosavybę, kurią būtų galima nusavinti, o ją kuria valdančiajai grandinei įmonei. Remiantis šia informacija galime daryti išvadą, kad informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančių įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines lygiui poreikis ginti intelektualinę nuosavybę reikšmės neturi.

Apibendrinami gautus rezultatus dėl tiriamų įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines lygio galime daryti išvadą, kad infomacijos ir ryšių sektoriuje veikiančioms smulkioms ir vidutinėms įmonėms nei išteklių ribotumas, nei valdančiųjų įmonių poreikis kontroliuoti tiekėjų veiklą, nei įmonių poreikis ginti intelektualinę nuosavybę neturi svarios reikšmės. Šio sektoriaus įmonės paprastai tampa pirmo lygio tiekėjais dėl sektoriaus specifikos. Įmonėms svarbiausia būti pajėgioms integruotis į grandines, o galėdamos tai daryti jos natūraliai tampa pirmo lygio tiekėjomis.

Paskutinis empirinio tyrimo proceso dedamosios tirtas kriterijus – partnerysčių tinklas, arba kitaip, tinklo struktūra. Šiam kriterijui atskleisti buvo iškelti tokie indikatoriai: grandinės / tinklo dalyviai, bendravimas su nacionaliniais / užsienio partneriais, tiekėjais bei konkurentais ir partnerysčių stiprumas / svarba. Apibendrinti kriterijų bei indikatorių atskleidžiantys informantų atsakymai pateikiami 24 lentelėje.

24 lentelė. Partnerysčių tinklo vertinimas

Indikatoriai \ Įmonės	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D
Grandinės / tinklo dalyviai	Tarptautiniai žaidėjai.	Tarptautiniai žaidėjai.	Tarptautiniai žaidėjai.	Tarptautiniai žaidėjai.
Bendravimas su nacionaliniais / užsienio partneriais, tiekėjais bei konkurentais	Ryšiai su tiekėjais (didesnė dalis užsienio tiekėjų). Su kitomis grupėmis ryšių nėra.	Ryšiai tiek su nacionaliniais, tiek su užsienio partneriais, įkurti klasteriai su partneriais. Su kitomis grupėmis ryšių nėra.	Ryškesnio bendravimo nei su viena grupe nėra.	Ryšiai palaikomi su vienu partneriu užsienyje. Ryšių su kitomis grupėmis nėra.
Partnerysčių stiprumas / svarba	Ryšiai su tiekėjais stiprūs ir svarbūs. Su kitais dalyviais – silpni ir nesvarbūs.	Ryšiai su partneriais stiprūs ir svarbūs. Su kitais dalyviais – silpni ir nesvarbūs.	Žemi.	Ryšiai su partneriu užsienyje stiprūs ir svarbūs. Su kitais dalyviais – silpni ir nesvarbūs.

Analizuojant tarptautinių vertės grandinių dalyvius, visi informantai vienareikšmiškai teigė, kad grandinių dalyviai yra tarptautiniai žaidėjai. Tai yra natūralu, kadangi tiriamos įmonės buvo integravusios savo veiklą į tarptautinius tinklus ir tai dar kartą įrodo, kad tyrimui pasirinktos įmonės yra tinkamos.

Analizuojant įmonių bendravimą su nacionaliniais bei užsienio tinklo dalyviais, tokiais kaip partneriai, konkurentai ir tiekėjai, buvo pastebėta, kad informantų atsakymai sąlyginai išsiskyrė. Įmonių B ir D informantai teigė, kad jų įmonės palaiko gana stiprius ir svarbius santykius tiek su užsienio, tiek su nacionaliniais partneriais. Šio bendravimo metu įmonės dalinasi patirtimi, resursais ir darbais. Įmonė B yra įkūrusi keletą klasterių, kurie jungia panašioje srityje veikiančias įmones. Įmonės A informantas įvardijo, kad jų įmonė palaiko stiprius ir svarbius ryšius su tiekėjais. Tai yra suprantama, kadangi ši įmonė kuria ir gamina ryšių technologijas, o joms kurti reikalingas platus tiekėjų ratas. Kita vertus,

Įmonės C informantas neįvardino nei vienos grupės, su kuria palaikytų reikšmingesnius santykius. Visų įmonių informantai teigia, kad bendravimo su konkurentais visiškai nėra. Tai gali būti nebent pavieniai kontaktai parodų ar konferencijų metu, tačiau tokie kontaktai įvardijami kaip nereikšmingi ir nesvarbūs. Įmonių B, C ir D informantai neįvardino tiekėjų tarp turimų svarbių ryšių kalbėdami apie ryšius su grandinės dalyviais. Galima daryti prielaidą, kad taip yra, kadangi šios įmonės teikia virtualias paslaugas ir jiems nėra svarbu, kur įsigyti kompiuterį ar darbo stalą. Kita vertus, šios įmonės kaip svarbiausią tiekėją įvardina internetinio ryšio tiekėjus, tačiau ir jų nesureikšmina ir glaudžių ryšių nepalaiko. Galbūt tai yra dėl to, jog užtenka interneto ryšio paslaugą užsisakyti ir tuom iš esmės baigiasi didesnis bendravimas su tiekėju.

Apibendrinami empirinio tyrimo proceso dedamąją galime teigti, kad informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančios įmonės, integravusios savo veiklą į tarptautines grandines, vaidina atsiskyrėlių vaidmenį. Jos dažniausiai yra pirmo lygio tiekėjos, tad išvengia papildomų kontaktų grandinėje. Jos visiškai nepalaiko ryšių su konkurentais ir tik atskirais atvejais yra palaikomi stipresni ryšiai su partneriais ir tiekėjais. Darant prielaidą, kad grandinėse vyrauja modulinis valdymas, galima sakyti, kad net su valdančiosiomis įmonėmis nėra palaikomas absoliučiai nenutrūkstantis ryšys, kadangi tokiaame valdymo stiliuje nėra būdinga griežta kontrolė. Bendra išvada būtų tokia, kad tokios įmonės integracijos procese paprastai pasikliauja tik savo jėgomis ir skinasi kelią į tarptautinę vertės grandinę be kitų pagalbos.

Empirinio tyrimo išeiigos dalies rezultatų analizė

Trečioje empirinio tyrimo dalyje buvo analizuojama smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje, integracijos į tarptautines vertės grandines išeiigos dalis. Šioje dalyje išskirtas vienas kriterijus – įmonės patiriamos naudos. Šio kriterijaus analizei atlikti buvo išskirti vienuolika indikatorių: tarptautinės žinios, tarptautinė patirtis, įsisavintų inovacijų kiekis, gamybiniai pajėgumai ir jų efektyvumas, geografiškai paskirstyta rizika, kokybė ir procesų standartai, prestižas ir patikimumas, ekonominė padėtis, konkurencinis pranašumas bei prekybos sąnaudos.

Kadangi įmonių informantai tarptautines žinias ir tarptautinę patirtį laikydavo kaip tokius pačius arba labai panašius veiksnius, šių indikatorių analizė buvo apjungta ir susisteminti informantų atsakymai pateikti 25 lentelėje.

Iš pateiktos 25 lentelės matome, kad įmonių informantai įvardija gana skirtingas tarptautinių žinių ir patirties dedamąsias. Įmonės C informantas labai stipriai akcentuoja įgytų tarptautinių žinių ir patirties įtaką įmonės vertės pasiūlymui.

25 lentelė. Įgytų tarptautinių žinių bei tarptautinės patirties vertinimas

Įmonės Indikatoriai	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D
Tarptautinė patirtis ir tarptautinės žinios	<ul style="list-style-type: none"> • Nauji užsienio ryšiai ir kontaktai. • Geriau pažinti tarptautinės prekybos standartai, procesai ir sistema. • Įgytos sėkmingai tarptautinei prekybai reikalingos kompetencijos. • Pakeltos kompetencijos darbo efektyvumo srityje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Išmokta bendrauti su užsienio klientais. • Išmokta, kaip užsienio klientui pateikti darbo procesą, jį suvaldyti ir padaryti maksimaliai aiškų. • Sustiprintos sutarčių rašymo bei veiklos procesų valdymo kompetencijos. • Perimtos klientų įgytos patirtys darbo santykių srityje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suprasta tęstinės vertės pasiūlymo svarba. • Įgytos žinios leido pritaikyti siūlomas paslaugas globaliu mastu bei diferencijuoti pagal vartotojų grupes. • Išmokta prisitaikyti prie skirtingų vartotojų poreikių. • Išmokta išsiskirti iš konkurentų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prisitaikyta prie užsienio rinkos darbo kultūros ir aplinkos. • Pagerintos darbinės žinios, kokybė ir įgūdžiai. • Pakeltos kompetencijos darbo efektyvumo ir darbo procesų srityse.

Po integracijos į tarptautinę vertės grandinę, įmonė suprato, kad klientams labai svarbus yra paslaugos tęstinumas, tai yra, kad paslauga turi būti ne vienkartinė išraiška, o tarsi nuolatinis procesas su klientu. Taip pat, Įmonės C informantas pabrėžia, kad jie išmoko savo siūlomas paslaugas tiek standartizuoti globaliu mastu, tiek pritaikyti pagal atskiras vartotojų grupes, kas leidžia jiems sklandžiau ir efektyviau ieškoti naujų klientų ir plėsti jų ratą. Įmonių B, C ir D informantai pabrėžia, kad integracija į tarptautines vertės grandines jiems leido išmokti prisitaikyti prie skirtingų kultūrų. Į tai įeina gebėjimai suprasti skirtingų kultūrų darbo santykių skirtumus bei skirtingą darbo kultūrą. Šios žinios įmonėms leido geriau suprasti skirtingų kultūrų klientų poreikius ir pritaikyti paslaugas jiems. Šios įgytos žinios padėjo įmonėms sušvelninti kultūrinius skirtumus, kas buvo įvardinta kaip vienas iš išorinių barjerų integruojantis į tarptautines vertės grandines. Įmonės A informantas pabrėžia ir gautų naujų ryšių ir kontaktų svarbą, kurie vėliau padėjo įmonės veiklos gerinimui. Visų įmonių informantai be išimties pabrėžia, kad po integracijos į tarptautines vertės grandinės įgytos žinios ir patirtis leido jiems pagerinti darbo procesus, standartus ir efektyvumą. Tą sąlygoja perimta patirtis iš klientų, kurie gana noriai ja dalinasi. Visa tai leido įmonėms išsiskirti iš konkurentų ir tapti labiau pastebimais bei dažniau pasirenkamais kaip grandinę valdančios įmonės tiekėju.

Apibendrinant įgautas įmonių tarptautines patirtis ir žinias po integracijos į tarptautines vertės grandines galime teigti, kad įmonės įgauna labai įvairių žinių ir patirčių po integracijos į tarptautines vertės grandines, kurios padeda gerinti darbo procesus, efektyvumą, standartus, padeda sušvelninti

kūltūrinį barjerą. Be to, pastebėjome, kad šios žinios ir patirtis labai stipriai koreliuoja su kitais įmonių patiriamų naudų indikatoriais išskirtais metodinėje darbo dalyje, tokiais kaip procesai ir standartai, paslaugų teikimo efektyvumas, konkurencinis pranašumas. Tai yra natūralu, kadangi įmonė gautas žinias ir patirtis paprastai pritaiko kitose veiklos srityse tam, kad jas pagerintų.

Kitas analizuotas indikatorius, siekiant atskleisti smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje integracijos į tarptautines vertės grandines naudas, buvo įsisavintų inovacijų kiekis. Pagrindinės indikatorių atskleidžiančios informantų mintys pateikiamos 26 lentelėje.

26 lentelė. Įsisavintų inovacijų kiekio vertinimas

Įmonės Indikatorius	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D
Įsisavintų inovacijų kiekis	<ul style="list-style-type: none"> • Nuolat diegiamos inovacijos gamybos procese. • Nuolat diegiamos inovacijos produkto tobulinime. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diegiamos virtualios realybės sistemos. • Iš klientų gaunamos inovatyvios žinios apie kuriamas sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilųjų programėlių kūrimas. • Serveriai puslapių talpinimui. • Klientas pats valdo puslapį. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pakeista programavimo kalba į stabilesnę, sudėtingesnę ir plačiau naudojamą. • Nuolat diegiamos naujausios programos, daromi atnaujinimai.

Interviu metu, su informantais kalbant apie įsisavintą inovacijų kiekį po integracijos į tarptautines vertės grandines, nei vienas informantas negalėjo tiksliai įvardinti pritaikytų inovacijų skaičiaus. Visi be išimties informantai, kalbėdami apie diegiamas inovacijas, kalbėjo apie šį reiškinį, kaip apie tęstinį ir nuolatinį procesą, ir išskyrė tik po keletą konkretesnių inovacijų, kurios buvo įdiegtos po integracijos. Vienintelis Įmonės A informantas, kalbėdamas apie inovacijas, pabrėžė įdiegtas materialias inovacijas gamybos proceso gerinime bei produkto tobulinimo kontekste. Tai galima suprasti, kadangi Įmonė A yra vienintelė tiriama gamybinė įmonė. Kita vertus, apie kuriamo produkto inovacijas kalbėjo ir Įmonių B, C ir D informantai, tačiau jų įdiegtos inovacijos yra labiau virtualios, kadangi jų kuriamas produktas yra virtualus. Įmonės B informantas paaminėjo, kad jų įmonė pradėjo po truputį dirbti su virtualios realybės sistemomis. Tai jiems buvo sunkiai įsisavinta inovacija, tačiau galima sakyti, kad labai sėkmingai, kadangi su savo kurtomis virtualios realybės sistemomis jie konkuravo su „Microsoft“ ir „Facebook“. Taip pat, vienintelis Įmonės B informantas paminėjo, kad tarptautinių vertės grandinių valdančiosios įmonės jiems suteikė inovatyvių žinių apie kuriamas programines sistemas. Kiek daugiau konkrečių įsisavintų inovacijų paminėjo Įmonės C informantas. Po integracijos jie pastebėjo mobiliųjų programėlių kūrimo potencialą, todėl bandydami didinti savo teikiamų paslaugų spektrą ir didinti konkurencinį pranašumą, jie įsisavino šią inovaciją. Taip pat, įdiegė tokias inovacijas, kaip klientų puslapių talpinimas įmonės serveriuose bei suteikta galimybė klientui pačiam valdyti savo puslapį, kas

tuometu buvo pakankamai reta. Praplėsdama savo paslaugų ratą, Įmonė C labai sustiprino savo patrauklumą užsienio rinkose. Įmonės D informantas pabrėžė programinių atnaujinimų svarbą. Jis teigia, kad „čia tas pats kas Windows‘us update‘int, kai ateina update‘as, tai imi ir įsirašai“ (Įmonė D).

Apibendrinami galime teigti, kad šio sektoriaus įmonėms būdingas nuolatinio proceso požiūris į inovacijų diegimą. Informacijos ir ryšių sektorius pasižymi nuolat tobulėjančiomis technologijomis tiek gamybinėms įmonėms, tiek virtualias paslaugas teikiančioms įmonėms. Analizės metu pastebėta, kad inovacijų diegimas turi sąsajų su konkurenciniu pranašumu, gamybiniu pajėgumu ir efektyvumu bei kokybe. Tai pat, inovacijos neretai buvo linksnuojamos siejant jas su įgytomis tarptautinėmis žiniomis bei patirtimi.

Kitas indikatorius, kurį nagrinėjome siekdami atskleisti įmonių patiriamas naudas po integracijos į tarptautines vertės grandines, buvo gamybiniai pajėgumai ir jų efektyvumas. Pagrindinės indikatorių atskleidžiančios mintys pateikiamos 27 lentelėje.

27 lentelė. Gamybinių pajėgumų ir jų efektyvumo indikatorių atskleidžiančios informantų mintys

Indikatorius	Informantų mintys
<p>Gamybiniai pajėgumai ir jų efektyvumas</p>	<p>„Po integracijos gamybos apimtys išaugo. Padaugėjo užsakymų, padaugėjo klientų skaičius. Išmokome dirbti efektyviau ir greičiau.“ (Įmonė A)</p> <p>„Taip, labai padaugėjo (<i>aut. past.</i> projektų skaičius) <...> bendrai žiūrint į laiką mes patobulėjome kaip profesionalai. Dabar, žinoma, galime padaryti žymiai greičiau.“ (Įmonė B)</p> <p>„Nuo tada, kai pradėjome savo paslaugas teikti labai tarptautiniu mastu, sukuriame internetinių svetainių skaičius per metus labai padidėjo.“ (Įmonė C)</p> <p>„...mes daug tų procesų automatizuojame. <...> Galiu pasakyti, kad apimtys įmonėje pasikeitė (<i>aut. past.</i> stipriai padidėjo). <...> žinoma, efektyvumas padidėjo, nes programuotojams darant panašų projektą antrą kartą, jie žino, kur yra silpniausios vietos, į ką reiktų atkreipti dėmesį, kaip reiktų sudėlioti sistemos architektūrą, kad būtų geriau, negu buvo. Tiesiog kiekviena patirtis duoda labai daug teigiamų dalykų efektyvumo gerinimui.“ (Įmonė D)</p>

Kalbėdami apie gamybinius pajėgumus ir gamybos efektyvumą, visi be išimties informantai teigė, kad po integracijos į tarptautines vertės grandinės šie įmonių rodikliai augo. Visų įmonių pardavimai augo, tik reikia nepamiršti, kad Įmonė A yra gamybinio pobūdžio, o kitos tiriamos įmonės yra virtualių paslaugų teikėjos. Dėl to, kalbant apie gamybinius pajėgumus ir efektyvumą, Įmonės A atžvilgiu tai yra pagamintos produkcijos kiekis bei laikas, skirtas pagaminti produktą. Įmonių B, C ir D atveju, tai yra atliktų projektų skaičius bei laikas, skirtas įgyvendinti panašaus sudėtingumo ir turinio projektus. Visų įmonių informantai sutiko, kad po integracijos į tarptautines vertės grandines išaugo žmogiškųjų išteklių poreikis, o tai sąlygojo augimą įmonės darbuotojų atžvilgiu, kas natūraliai didina gamybinius pajėgumus. Tiriant įmonių gamybos pajėgumų ir efektyvumų klausimą, iš kitų įmonių išsiskyrė Įmonė D. Įmonės D informantas teigė, kad po integracijos į tarptautines vertės grandines įmonė pradėjo automatizuoti įvairius procesus. Informantas teigia, „taip sutaupom ne vieną valandą kiekvieno žmogaus darbo kasdien“ (Įmonė D). Tai reiškia, kad įmonės pajėgumas ir efektyvumas gerinamas ne tik

koncentruojantis į pačios paslaugos teikimą, bet ir į gretutinius procesus, juos automatizuojant. Tai leidžia įmonės darbuotojams daugiau dėmesio skirti atliekamam darbui, susijusiam su klientu, kas sąlygoja ir augančią kokybę.

Apibendrinami galime teigti, kad integracija į tarptautines vertės grandines smulkioms ir vidutinėms įmonėms, veikiančioms informacijos ir ryšių sektoriuje, turėjo labai didelę įtaką gamybinių pajėgumų ir efektyvumo atžvilgiu. Šie abu rodikliai augo visais atvejais. Taip pat, integracija sąlygoja ir darbuotojų skaičiaus augimą. Analizės metu pastebėta, kad įmonių gamybos pajėgumų ir efektyvumų indikatorius siejasi su kitais tirtais indikatoriais, tokiais kaip tarptautinės žinios ir patirtis, kokybė bei procesų standartai.

Penktasis indikatorius, kurį analizavome siekdami atskleisti įmonių patirtas naudas po integracijos į tarptautines vertės grandines, yra geografiškai paskirstyta rizika. Pagrindinės indikatorių atskleidžiančios mintys pateikiamos 28 lentelėje.

28 lentelė. Geografiškai paskirstytos rizikos indikatorių atskleidžiančios informantų mintys

Indikatorius	Informantų mintys
<p align="center">Geografiškai paskirstyta rizika</p>	<p>„Sakyčiau, kad rizikos rodikliai sumažėjo. Ypač kai pradėjome didžiąją dalį produkcijos eksportuoti į užsienio rinkas. Ta prasme, kai klientai dirba skirtingose rinkose visiškai, tai daug labiau mažėja ta rizika, nes jie nekonkuruoja tarpusavyje, o mes tuo pačiu galime dirbti su visais ir tik plėsti savo klientų ratą.“ (Įmonė A)</p> <p>„Vieno projekto netekus mes tikrai nemirštame.“ (Įmonė B)</p> <p>„Dirbant tarptautinėje rinkoje tų konkurentų visada daug, todėl didelis geografinis pasiskirstymas leidžia kai kuriuos juos pranokti dėl gaunamos visokeriopos patirties. Be to, geografiškai paskirstę savo veiklą susiduriame su mažesne rizika kalbant apie šalies politinę ar ekonominę padėtį.“ (Įmonė C)</p> <p>„Rizika sumažėjo, nes pradėjus dirbti su užsieniu, pasikeitė darbo metodologija ir visiškai kitoks tapo darbo mechanizmas darbo su klientu, ir visiškai kitoks projekto kūrimo procesas.“ (Įmonė D)</p>

Interviu metu kalbant apie geografiškai paskirstytą riziką, visi be išimties įmonių informantai teigia, kad geografinis veiklos išskirtymas leido jiems sumažinti įmonės veiklos riziką po integracijos į tarptautines vertės grandines. Kaip informantai teigė, didėjantis klientų spektras geografiniu atžvilgiu leido jiems ne tik auginti klientų skaičių, bet ir mažinti priklausomybę nuo jų. Tai reiškia, kad įmonės priklausomybė nuo vieno kliento mažėjo. Kita vertus, Įmonės C informantas pabrėžia, kad didėjant užsienio rinkų skaičiui, kuriose įmonė vykdo savo veiklą, didėja ir konkurentų skaičius, ir taip didėja rizika būti nukonkuruotais, tačiau ši rizika neutralizuojama gaunant patirties ir žinių, dirbant užsienio rinkose, ir taip didinant savo konkurencingumą kitų įmonių atžvilgiu. Įmonės C informantas taip pat pabrėžia ir mažėjančią riziką, kalbant apie šalių politinę ir ekonominę padėtį. Kitaip tariant, jeigu įmonė tam tikroje šalyje susiduria su dideliu ekonominiu ir politiniu pasipriešinimu vienoje šalyje, jai vis dar lieka klientai kitose šalyse ir taip yra diferencijuojama veiklos rizika. Įmonės D informantas, kalbėdamas apie geografiškai paskirstytą riziką, pamini besikeičiančius darbo procesus ir mechanizmus, kurie yra

sąlygojami įgautų tarptautinių patirčių ir žinių, ir taip yra labiau prisitaikoma prie skirtingų kultūrų rinkų ir mažinama rizika būti išmestiems iš jos.

Apibendrinami galime teigti, kad smulkioms ir vidutinėms įmonėms, veikiančioms informacijos ir ryšių sektoriuje integracija į tarptautines vertės grandines padėjo diferencijuoti veiklos riziką remiantis geografiniu veiklos paskirstymu. Be to, buvo pastebėta, kad šis indikatorius informantų siejamas su gautų tarptautinių žinių ir patirties, konkurencinio pranašumo bei procesų standartų indikatoriais.

Interviu metu kalbėdami apie teorinėje dalyje išsikeltas patiriamas įmonių naudas po integracijos į tarptautines vertės grandines, informantų klausinėjome ir apie investicijas bei jų riziką. Susisteminti informantų atsakymai pateikiami 29 lentelėje.

29 lentelė. Investicijų ir jų rizikos vertinimas

Indikatoriai \ Įmonės	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D
Investicijų poreikis	Didėjo	Didėjo	Didėjo	Didėjo
Investicijų rizika	Didėjo	Nepakito	Nepakito	Nepakito

Visų tiriamų įmonių informantai be išimties teigė, kad investicijų poreikis po integracijos į tarptautines vertės grandines augo. Tai lėmė išaugęs klientų skaičius ir sudėtingėjantys jų poreikiai. Kaip Įmonės A informantas teigia, „kadangi atsirado daugiau stambių klientų ir jų poreikiai vis augo, turėjom didinti investicijas į gamybos technologijas, žmogiškuosius išteklius“. Nepaisant to, kad kitos tirtos įmonės nėra gamybinio pobūdžio, poreikis investicijoms augo ir jose. Įmonės turėjo didinti investicijas į žmonių išteklių kiekį bei kompetencijos kėlimą, programinę įrangą. Nors teorinėje darbo dalyje buvo konstatuota, kad po integracijos į tarptautines vertės grandines investicijų poreikis turėtų mažėti, kadangi valdančiosios įmonės turėtų pačios investuoti į savo tiekėjus ir taip mažinti pačių įmonių investicijų poreikį, tačiau ši teorinė prielaida nepasiteisino mūsų tirtų įmonių atveju. Visi įmonių informantai teigia, kad valdančiosios įmonės visiškai neskyrė jokių investicijų jų įmonės veiklos gerinimui, jos tiesiog pirkdavo paslaugą, teikdavo savo poreikius, o kaip juos įgyvendinti buvo palikta tiriamoms įmonėms spręsti. Kalbant apie pačių investicijų riziką, Įmonės A informantas teigia, kad investicijų rizika padidėjo. Įmonės A atveju, didėjo investicijos į gamybos technologijas ir žmogiškuosius išteklius, o kad investicijos atsipirktų, technologijos turi būti naudojamos tam tikrą laiką tarpą. Tai reiškia, kad jei grandinės valdančioji įmonė pasirinktų kitą tiekėją, įmonė su didesniais turimais technologiniais ir žmogiškaisiais ištekliais patiria išteklių neišnaudojimo ir neatsiperkamumo riziką. Nereikalingų darbuotojų perteklių yra gana nesudėtinga sumažinti, tačiau gamybos technologijos nėra tokios likvidžios ir čia įmonė patiria riziką didindama investicijas į jas. Tai labiau būdinga gamybinio tipo įmonėms. Įmonių B, C ir D informantai teigia, kad investicijų rizika išliko nepakitusi. Nors ir didėjo investicijos į žmogiškuosius išteklius didinant jų skaičių bei kompetencijas, darbuotojai gali greitai

persiorientuoti tarp projektų, jei, tarkime, vienas klientas netikėtai jų atsisako. Net jei dėl to darbuotojų poreikis stipriai sumažėtų, darbuotojus lengviau atleisti, nei, tarkime, parduoti technologinius įrengimus.

Apibendrinami galime teigti, jog analizuojant smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje, investicijų poreikį ir jų riziką po integracijos į tarptautines vertės grandines, pastebėta, jog poreikis investicijoms augo, o jų rizika arba didėjo, arba nekito. Buvo paneigta teorinė prielaida, kad po integracijos investicijų poreikis ir jų rizika turėtų mažėti. Be to, analizės metu pastebėta, kad investicijų ir jų rizikos indikatorius siejasi su gamybos pajėgumu ir efektyvumu, kokybės ir procesų standartų indikatoriais.

Sekantis įmonių patiriamų naudų po integracijos į tarptautines vertės grandines analizuojamas indikatorius yra kokybė ir procesų standartai. Pagrindinės informantų mintys, atskleidžiančios šio indikatoriaus svarbą pateikiamos 30 lentelėje.

30 lentelė. Kokybės ir procesų standarto indikatorių atskleidžiančios informantų mintys

Indikatorius	Informantų mintys
Kokybė ir procesų standartai	<p>„...pagerinome savo procesus, standartus. Dideli tarptautiniai žaidėjai tikisi ir reikalauja kuo aukštesnės kokybės ir sklandaus darbo užtikrinimo, tai turime taikytis prie jų reikalavimų kažkiek, ta prasme, kad galėtume pasiūlyti kažką, kas juos tenkina. Tai ta kokybė keitėsi tik į gerą“ (Įmonė A).</p> <p>„...kėlė (aut. past. integracija) mūsų bendrą kokybę, profesionalumą... Atsirado žmogiškųjų išteklių valdymo procesai ir pan. (Įmonė B).</p> <p>„...kokybė tai pasikeitė labai stipriai į gerąją pusę, kadangi pradėjus aktyviai dirbti su tarptautiniais klientais, išaugo paslaugų ir procesų standartai, taip pat pritaikėme įgytas žinias ir kompetencijas, patobulėjome ir dabar galime siūlyti aukščiausios kokybės paslaugas“ (Įmonė C).</p> <p>„...pradėjus dirbti su užsieniu, pasikeitė darbo metodologija ir visiškai kitoks tapo darbo mechanizmas darbo su klientu, ir visiškai kitoks projekto kūrimo procesas. Tobulėjo bėgant laikui į gerąją pusę“ (Įmonė D).</p>

Analizuojant šį indikatorių buvo pastebėta, kad visų be išimties įmonių informantai vienareikšmiškai teigė, kad po integracijos į tarptautines vertės grandines įmonių produktų ir paslaugų kokybė stipriai augo. Tą sąlygojo didesni klientų poreikiai ir noras pranokti konkurentų ratą, kuris plečiant rinkas geografiniu mastu taip pat labai stipriai plečiasi. Tokia pati situacija su procesų standartais. Visų įmonių informantai teigia, kad procesų standartai augo po integracijos. Įmonėje A atsirado net nauji procesai, tokie kaip žmonių išteklių valdymas, ko nebuvo prieš integraciją. Interviu metu buvo pastebėta, kad pakilusi kokybė ir patobulėję procesų standartai buvo vienas labiausiai linksniuojamų indikatorių visų įmonių atveju.

Apibendrinami galime teigti, kad smulkios ir vidutinės įmonės, veikiančios informacijos ir ryšių sektoriuje, kokybę ir procesų standartus laiko labiausiai paveiktu indikatoriumi po integracijos į tarptautines vertės grandines. Galime daryti prielaidą, kad grandines valdančių įmonių poreikiai yra labai aukšti ir tai verčia besiintegruojančias įmones kelti suteikiamų paslaugų ir kuriamų produktų kokybę, tobulinti procesų standartus, kad būtų patenkinami visi klientų reikalavimai. Analizės metu taip pat

pastebėta, kad šis indikatorius siejamas su kitais tiriamais indikatoriais, tokiais kaip tarptautinės žinios ir patirtis, kurios leidžia tobulinti kokybę ir procesų standartus, su prestižu ir patikimumu bei konkurenciniu pranašumu.

Sekantis indikatorius, kuris buvo nagrinėjamas siekiant išsiaiškinti patiriamas įmonių naudas po integracijos į tarptautines vertės grandines buvo prestižas ir patikimumas. Susisteminti informantų atsakymai pateikiami 31 lentelėje.

31 lentelė. Prestižo ir patikimumo vertinimas

Įmonės Indikatorius	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D
Prestižas ir patikimumas	Didėjo	Didėjo	Didėjo	Didėjo

Analizuojant prestižo ir patikimumo indikatorių tiriamų įmonių atvejais, visi be išimties įmonių informantai sutiko, kad po integracijos į tarptautines vertės grandines įmonių prestižas ir patikimumas didėjo. Kaip Įmonės C informantas teigia, „po integracijos į dideles tarptautines grandines prestižas tik kilo, kadangi visai kitaip atrodo, kai paslaugą teiki kokiai stambiai tarptautinei įmonei“. Įmonių informantai augantį prestižą ir patikimumą sieja su įdiegtomis inovacijomis po integracijos. Pavyzdžiui, Įmonės B atveju, kai po integracijos jie pradėjo diegti virtualios realybės sistemas, jie vienoje parodoje su šiomis sistemomis konkuravo su tokiais įmonėmis kaip „Microsoft“ ir „Facebook“, apie juos rašė laikraščiai, kas stipriai pakėlė jų prestižo lygį. Prestižo ir patikimumo augimą labai stipriai kelia ir auganti paslaugų ir produktų kokybė, kas yra dažnai pastebima stambių tarptautinių įmonių. Taip pat, po integracijos įmonės susilaukė daug rekomendacijų iš valdančiųjų įmonių, kas ne tik kėlė įmonių prestižą, bet ir konkurencinį pranašumą. Apskritai įmonių informantai mano, kad įmonė, integravusi savo veiklą į tarptautines vertės grandines ir savo klientų rate turinti dideles tarptautines įmones, natūraliai kelia savo prestižą ir pasitikėjimą kitų, potencialių klientų akyse.

Apibendrinami galime teigti, kad smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių tinformacijos ir ryšių sektoriuje, po integracijos į tarptautines vertės grandines prestižas ir patikimumas stipriai augo. Be to, analizės metu pastebėjome, kad prestižas ir patikimumas stipriai koreliuoja su tokiais tiriamais indikatoriais kaip gamybos apimtys ir efektyvumas, inovacijų kiekis, kokybė bei konkurencinis pranašumas.

Kitas tiriamas indikatorius patiriamose įmonių naudose po integracijos į tarptautines vertės grandines buvo įmonių ekonominė padėtis. Pagrindinės informantų mintys, atskleidžiančios šio indikatoriaus svarbą pateikiamos 32 lentelėje.

32 lentelė. Ekonominės įmonių padėties indikatorių atskleidžiančios informantų mintys

Indikatorius	Informantų mintys
Ekonominė padėtis	<p>„Sakyčiau, įmonė tapo stabilesnė. Padidėjo pajamos, apyvarta, patys didėjome...“ (Įmonė A).</p> <p>„Tai pajamos augo, nes didesnės kompanijos, stabilesnės pajamos, lemia tai, kad mes galim sukurti didesnį biudžetą. Įmonė tapo stabilesnė“ (Įmonė B).</p> <p>„Ekonominės įmonės padėties gerėjimą rodo ir augantys įmonės darbuotojų atlyginimai, padidėjusios investicijos į naujus, didesnius projektus. Įmonė tapo stabilesnė dėl pastovių klientų skaičiaus ir pajamų kiekio“ (Įmonių C).</p> <p>„Integracija išaugino įmonės apyvartą nuo 100000 iki 1 milijono eurų, tai čia gaunasi 10 kartų. Tai padarė didelę įtaką įmonės ekonominei padėčiai, ji tapo gerokai stabilesnė“ (Įmonė D).</p>

Analizės metu pastebėjome, kad visų įmonių informantai teigia, jog ekonominė įmonės padėtis tapo stabilesnė po integracijos į tarptautines vertės grandines. Kaip įmonių informantai teigia, pagrindinė to priežastis - augantis užsakymų skaičius bei faktas, kad užsienio klientai yra labiau orientuoti į kokybę ir inovacijas, o ne į žemus kaštus, kas leidžia įmonėms generuoti didesnes pajamas už tuos pačius projektus, lyginant su galimomis pajamomis, jei tie projektai būtų vykdomi Lietuvos rinkai. Iš šio teiginio galima daryti prielaidą, kad įmonės ekonominės padėties pokyčiui po integracijos labai didelę reikšmę turi užsienio šalis, kurioje yra įsikūrusi valdančioji, paslaugas perkanti grandinės įmonė, kadangi nuo šalies ekonominės padėties labai stipriai priklauso ir valdančiųjų įmonių padėtis. Įmonės C informantas taip pat pabrėžia, kad gerėjančią įmonių ekonominę padėtį po integracijos parodo ir augantys darbuotojų atlyginimai bei padidėjusios investicijos į naujus, didesnius projektus.

Apibendrinami galime teigti, kad visos tirtos smulkios ir vidutinės įmonės, veikiančios informacijos ir ryšių sektoriuje, po integracijos į tarptautines vertės grandines pagerino savo ekonominę padėtį. Be to, analizuojant pastebėjome, kad įmonių ekonominės padėties indikatoriai siejasi su kitais tyrime analizuojamais indikatoriais, tokiais kaip gamybiniai pajėgumai bei investicijos.

Priešpaskutinis indikatorius, kurį analizavome siekdami atskleisti įmonių patiriamas naudas po integracijos į tarptautines vertės grandines, yra konkurencinis pranašumas. Pagrindinės informantų mintys, atskleidžiančios šio indikatoriaus svarbą pateikiamos 33 lentelėje.

Analizės metu buvo pastebėta, kad visų įmonių informantai teigia, jog po integracijos į tarptautines vertės grandines įmonių konkurencinis pranašumas augo. Įmonės A informantas teigia, kad konkurencinį pranašumą didina vien faktas, kad įmonė savo klientų rate turi dideles, tarptautines įmones. Nuo to kyla įmonės žinomumas, kas didina ir konkurencinį pranašumą. Įmonių B, C ir D informantai labai pabrėžė gaunamas rekomendacijas ir solidesnį portfolio. Kaip informantai teigia, sėkmingai integravusis į tarptautines vertės grandines, valdančiosios įmonės labai dažnai suteikia rekomendacijas, kas stipriai veikia šiame sektoriuje, ir taip įmonė gauna didesnį konkurencinį pranašumą lyginant su konkurentais. Konkurenciniam pranašumui didinti, labai didelę įtaką turi ir solidesniu tampantis įmonių

teikiamų paslaugų portfolio. Įmonių teikiamos paslaugos tampa kokybiškesnės, labiau atitinkančios stambių klientų poreikius ir tai yra pastebima potencialių klientų.

33 lentelė. Konkurencinio pranašumo indikatorių atskleidžiančios informantų mintys

Indikatorius	Informantų mintys
Konkrencinis pranašumas	<p>„Bet kalbant apie tarptautines rinkas, tai manau sustiprėjo jis, nes yra tokių atvejų, kada klientas pasirenka mus vietoj kažkokio kito tiekėjo, nes mes jau žinomesni ir panašiai“ (Įmonė A).</p> <p>„Portfolio ir rekomendacijos, stipriai veikia jie“ (Įmonė B).</p> <p>„Aš manau, kad čia būtų galima paminėti mūsų portfolio, kadangi jau turime sukūrę stiprų paslaugų paketą, skirtingoms sritims, skirtingoms rinkoms. Tai labai stiprina mūsų konkurencinį pranašumą, nes galime tinkamai prisitaikyti prie sąlygų“ (Įmonė C).</p> <p>„...pripažinimas ir rekomendacijos. O rekomendacijų gauname daug. O ir turint stambius tarptautinius žaidėjus klientų tarpe automatiškai prestižas kyla“ (Įmonė D).</p>

Apibendrinami galime teigti, kad smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje, po integracijos į tarptautines vertės grandines konkurencinis pranašumas stipriai augo dėl pagrindinių trijų priežasčių: klientų rate esančių stambių tarptautinių įmonių, gaunamų rekomendacijų bei plečiamo įmonių teikiamų paslaugų portfolio. Taip pat, analizės metu pastebėjome, kad konkurencinio įmonių pranašumo indikatorius glaudžiai siejasi su analizuotais prestižo ir patikimumo, kokybės bei gamybinių pajėgumų indikatoriais.

Paskutinis tirtas įmonių patiriamų naudų po integracijos į tarptautines vertės grandines indikatorius buvo prekybos sąnaudos. Susisteminti informantų atsakymai pateikiami 34 lentelėje.

34 lentelė. Prekybos sąnaudų vertinimas

Įmonės Indikatorius	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D
Prekybos sąnaudos	Didėjo	Neaktualu	Neaktualu	Neaktualu

Kaip ir buvo galima tikėtis, prekybos sąnaudos nėra aktualios Įmonėms B, C ir D, kadangi jų teikiamos paslaugos yra virtualios ir nereikalaujančios didesnių prekybos sąnaudų. Kita vertus, Įmonės A, kuri yra gamybinio pobūdžio, informantas teigia, kad po integracijos į tarptautines vertės grandines prekybos sąnaudos augo. „Po integracijos jos tik dar labiau išaugo, nes reikėjo didesnio atsargų kiekio, didesni logistikos kaštai“ (Įmonė A). Natūralu, kad gamyba ir prekyba užsiimančios įmonės prekybos sąnaudos auga, dėl išaugusių gamybos ir pardavimo apimčių.

Apibendrintai galime teigti, kad pardavimų sąnaudų pokytis po integracijos į tarptautines vertės grandines labiau priklauso nuo įmonės tipo, nei nuo įmonės dydžio ar sektoriaus. Nors teorinėje dalyje buvo daroma prielaida, kad po integracijos šios sąnaudos turėtų mažėti, tačiau Įmonės A atžvilgiu tai nepasiteisino. Galima daryti prielaidą, kad tai sąlygoja valdančiųjų įmonių investicijų į tiekėjus nebuvimas, didėjančios gamybos apimtys ir geografinis veiklos paskirstymas.

Apibendrinami visų įmonių patiriamų naudų po integracijos į tarptautines vertės grandines kriterijaus indikatorių analizę galime teigti, kad naudos papildo viena kitą, todėl turi būti analizuojamos kompleksiskai. Kiekviena nauda siejasi su kita, ir taip atsiranda sąveikaujančių naudų tinklas, kuris ne tik skatina įmones siekti integracijos į tarptautines vertės grandines, tačiau ir leidžia vertinti, ar įmonių integracija buvo sėkminga. Jei patirtos naudos yra pakankamai stiprios, galima daryti prielaidą, kad įmonė sėkmingai integravosi. Jei tų naudų neižvelgiama – integracija buvo nesėkminga, o galbūt net įmonė yra visiškai išnaudojama tarptautinės vertės grandinės.

4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir pasiūlymai sėkmingesnei įmonių integracijai į tarptautines vertės grandines

Atlikus smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje, integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidų tyrimą, kuriam atlikti buvo pasirinktas giluminio interviu metodas, pastebėjome, jog didžiąją dalį gautos informacijos galima pritaikyti beveik visoms šiame sektoriuje veikiančioms įmonėms.

Prieš atliekant giluminį interviu su pasirinktų įmonių informantais, buvo atlikta antrinių duomenų šaltinių analizė. Surinkus ir susisteminus šią informaciją paaiškėjo, kad dvi iš keturių analizuojamų įmonių yra vidutinio dydžio, kitos dvi – smulkios įmonės. Visos pasirinktos įmonės veikia informacijos ir ryšių, telekomunikacijų, programinės įrangos kūrimo sektoriuose. Įmonė A turi keturis filialus Lietuvoje, kuomet visos kitos įmonės turi po vieną ar daugiau filialų užsienio rinkose. Taip pat, visos įmonės yra integravusios savo veiklą į tarptautines vertės grandines, kas patvirtino mūsų pasirinktų įmonių tinkamumą tyrimui.

Giluminio interviu rezultatų analizė parodė, jog visų įmonių informantų nuomone, informacijos ir ryšių sektorius yra itin kompleksiškas bei linkęs į internacionalizaciją, yra vienas iš lengviausių sektorių sėkmingai integracijai, kadangi šiame sektoriuje veikiančios įmonės žengia koja kojon su naujausiomis technologijomis ir tendencijomis, bei priskiria save ne žemesnei, nei *medium-tech* kategorijai. Tyrimo metu paaiškėjo ir vidiniai bei išoriniai barjerai, su kuriais realybėje susiduria smulkios ir vidutinės įmonės, integruodamosis į tarptautines vertės grandines. Pagrindiniai išskirtini vidiniai barjerai būtų kvalifikuoto personalo bei finansinių išteklių trūkumas, išoriniai – kultūriniai skirtumai bei geografinė distancija. Valdančiosios grandinę įmonės turi labai didelius poreikius, o jiems įgyvendinti reikia atitinkamų išteklių. Taip pat pastebėjome, jog prieš integraciją užsienio rinkų skaičius bei pardavimų dalis užsienio rinkose buvo gerokai mažesni, nei po integracijos, o įmonių struktūros geografinis išdėstymas buvo apsiribojęs Lietuva. Taip pat, visos analizuojamos įmonės stipriai palaiko internacionalizaciją ir turi labai teigiamą požiūrį į ją. Tyrimo metu paaiškėjo, jog tik Įmonė A buvo pasinaudojusi Europos Sąjungos parama, skirta dalyvavimui parodose bei naujo įmonės pastato statybai,

kuomet kitos įmonės parama nesinaudojo. Įmonių informantai sutinka, kad valstybė turėtų labiau skatinti smulkias ir vidutines įmones plėtrai į užsienio rinkas. Valstybinė parama įmonėms gali sušvelninti finansinių išteklių ribotumo barjerą, tad tai gali stipriai palengvinti įmonių integraciją į tarptautines vertės grandines. Visų įmonių siūlomi organizaciniai gebėjimai / kompetencijos / ištekliai valdančiajai grandinės kompanijai pagrindu buvo aukšta produktų / paslaugų kokybė, profesionalumas, kompetetingi darbuotojai, bendro kompromiso paieška. Tyrimo rezultatų analizės metu pastebėjome, kad ryšiai tarp analizuojamų įmonių ir jų partnerių / klientų yra grįsti labiau pasitikėjimu, nei kontrole, tačiau išlaikomas tarpusavio balansas. Pagrindinė perduodama informacija yra klientų poreikiai ir lūkesčiai, užsakymų informacija, kuri yra sisteminama įmonių pasirinktomis sistemomis. Kadangi nei viena iš pasirinktų įmonių nepalaiko ryšių su kitais grandinės tiekėjais, nebuvo galima įvertinti kitų tiekėjų kompetencijos lygio, o dalyvių priklausomybė vienas nuo kito yra silpna ir mažai reikšminga. Vertinant integracijos gylį vertės grandinėje išsiaiškinome, jog visos pasirinktos įmonės yra pirmo lygio tiekėjos, todėl galima prielaida, jog visos smulkios ir vidutinės įmonės, veikiančios šiame sektoriuje, turėtų būti pirmo lygio tiekėjos ar bent turėtų stengtis tokiomis tapti, kadangi tokiu būdu mažėja sąnaudos ir kaštai, gerėja ryšiai ir kontaktai. Paskutinė tyrimo dalis – išeigos kriterijų vertinimas – parodė, jog įmonės integruotis labiausiai skatina gerėjanti prekių / paslaugų kokybė bei kylantys procesų standartai, didėjantys veiklos pajėgumai, galimybė geografiškai paskirstyti riziką bei, žinoma, plečiamos tarptautinės žinios ir patirtis. Būtent šie veiksniai yra labiausiai susiję su polinkiu integruotis į tarptautines vertės grandines, kadangi jie smarkiai susiję su tam tikromis grandinės dalimis, kurios sąlygoja sėkmingą įmonių veiklos vystymą užsienio rinkose.

Tyrimo metu buvo siekiama gautos informacijos pagalba atskleisti ir patiriamų naudų tarpusavio ryšius. Po atlikto tyrimo ir rezultatų apibendrinimo pastebėjome, kad lyginant su mūsų prielaidomis, dingo ryšys tarp kokybės ir kylančių procesų standartų bei gamybos, prestižo ir patikimumo bei įmonės infrastruktūros, inovacijų ir technologinio pajėgumo bei įmonės infrastruktūros, prekybos sąnaudų mažėjimo bei tiekėjų, ir prekybos sąnaudų mažėjimo bei klientų. Taip pat, silpnesnę, nei tikėjomės, įtaką grandinės dalims daro prestižas ir patikimumas – išorinei logistikai, inovacijos ir technologinis pajėgumas – pirkimams, investicijų ir rizikos mažėjimas – pelno maržai. Kita vertus, stipresnę, nei tikėjomės, įtaką daro kokybė ir kylantys procesų standartai – pelno maržai, veiklos pajėgumų didėjimas – žmogiškiesiems ištekliams, bei prestižas ir patikimumas – pelno maržai. Vertinant pasirinktų įmonių informantų atsakymus ir darant prielaidas apie visą sektorių, pastebėjome, kad atsirado ryšys tarp inovacijų bei technologijų pajėgumo bei gamybos, geografiškai paskirstomos rizikos bei įmonės infrastruktūros, ekonominio augimo ir rinkodaros bei pardavimų ir pirkimų, tarptautinių žinių ir patirties bei žmogiškųjų išteklių, bei taip pat konkurencinio pranašumo ir rinkodaros ir pardavimų.

Viską apibendrinami galime teigti, jog integracija į tarptautines vertės grandines turi platų spektrą prielaidų, kurios sąlygoja smulkių ir vidutinių įmonių, veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje

integraciją į tarptautines vertės grandines. Visos prielaidos, tokios kaip integracijos lygis, ryšiai su partneriais, siūlomos kompetencijos ir kt., yra svarbios ir reikalingos, todėl tokios įmonės turėtų stengtis integruotis į tarptautines vertės grandines, plėsti savo klientų ratą bei tokiu būdu sėkmingai plėsti ir vykdyti savo veiklą.

Rekomendacijos sėkmingesnei įmonių integracijai į tarptautines vertės grandines

Prieš integraciją į tarptautines vertės grandines įmonėms veiklos pradžioje rekomenduotina plėsti savo veiklą vietinėje rinkoje. Tai suteikia lengvesnę integraciją į užsienio rinkas, kadangi įmonės taip išstobulina savo siūlomas prekes bei paslaugas, tad integruodamosi į tarptautines vertės grandines jos turi stipresnes pozicijas ir taip gali sėkmingiau ir greičiau integruotis į grandines. Įmonės veiklos pradžioje neturėtų griebtis didelių projektų, kadangi neturėdamos patirties jos rizikuoja patirti nesėkmę ir taip pakenkti savo reputacijai bei iššvaistyti turimus finansinius išteklius. Jos turėtų pradėti nuo smulkesnių projektų, susipažinti su klientų poreikių specifika, kelti savo kompetencijas per patirtį. Tik tuomet, kai įmonė pradeda efektyviau valdyti savo veiklos procesus bei išstobulinusi savo teikiamas paslaugas ar prekes jos gali tikėtis sėkmingesnės ir lengvesnės integracijos į tarptautines vertės grandines.

Įmonėms rekomenduotina iš anksto susipažinti su užsienio rinkomis ir jų kultūromis. Toks skirtingų kultūrinių bruožų pažinimas lengvina komunikaciją ir bendradarbiavimą. Kūltūriniai skirtumai gali stipriai pasunkinti integraciją į tarptautines vertės grandines. Visi įmonių informantai šį veiksnį įvardino kaip vieną didžiausių integracijos trukdžių. Įmonės šį barjerą sumažinti galėtų skatindamos tarpkultūrinę socialinę aplinką įmonės viduje. Įmonė turėtų kelti savo darbuotojų tarpkultūrinio supratimo kompetenciją siūsdami juos į specialius mokymus, suteikdami galimybes dalyvauti tarptautinėse parodose ar tiesiog skatindami partnerinį bendravimą su užsienio įmonėmis. Kuo daugiau kultūrų įmonės darbuotojai pažins, tuo lengiau visai įmonei bus peržengti šį skirtingų kultūrų barjerą integracijos metu.

Prieš integraciją į tarptautines vertės grandines, įmonėms rekomenduotina kritiškai įvertinti savo turimų žmonių išteklių kiekį. Jeigu įmonė jau prieš integraciją yra ties žmonių išteklių kiekio pakankamumo riba, ji turi suvokti, kad integracijos metu ji susidurs su šių išteklių trūkumu. Dažniausiai, grandinę valdančiosios įmonės reikalauja didelių pastangų ir išteklių tam, kad būtų patenkinami valdančiosios įmonės poreikiai. Jei įmonė susidurs su dideliu žmonių išteklių trūkumu, ji nebus pajegi įgyvendinti kliento poreikius ir taip nesugebės sėkmingai integruotis ir galimai pakenks savo reputacijai, kas gali pakenkti ateityje numatomoms integracijoms. Žinoma, įmonės neturėtų dar prieš integraciją stipriai didinti žmonių išteklius, kadangi tai nebūtų efektyvu, tačiau įvertinusios savo ribas, jos turėtų būti pasiruošusios greitai ir efektyviai padidinti žmonių išteklių kiekį.

Įmonės turėtų įvertinti ir darbuotojų kompetencijas. Grandinę valdančiųjų įmonių poreikių patenkinimui reikia ne tik pakankamo žmonių išteklių kiekio, bet ir pakankamai aukštos kompetencijos. Tokie klientai paprastai turi aukštus reikalavimus, o kad juos sėkmingai įgyvendinti reikia pakankamai aukštos darbuotojų kompetencijos. Įmonė turi būti suinteresuota darbuotojų kompetencijos kėlimu ir skatinti darbuotojus ją kelti. Tai galima pasiekti sukuriant darbuotojų kompetencijų kėlimo planus per mokymų sistemą. Kitas galimas būdas kelti darbuotojų kompetenciją yra darbuotojų nuoma. Įmonės, išnuomoti savo darbuotojus kitoms įmonėms, įgyvendinančioms didelius ir aukštos kompetencijos reikalaujančius projektus. Tokių būdų įmonės darbuotojai įgautų papildomos patirties ir savo kompetencijas pakeltų per praktinę veiklą.

Įmonės turėtų įvertinti savo finansinių išteklių ribotumą. Integracijos metu visų įmonių poreikis investicijoms didėjo, tad ir finansinių išteklių ribotumas buvo pakankamai stiprus barjeras, trukdantis sėkmingai įmonių integracijai į tarptautines vertės grandines. Valdančiosios įmonės nėra linkusios investuoti į savo tiekėjus, tad integracijos metu įmonės pačios turi investuoti į išteklių ir pajėgumų didinimą. Prieš integraciją įmonės galėtų išanalizuoti kitų įmonių pavyzdžius, kad galėtų pamatyti bendrąsias tendencijas, kaip kito poreikis investicijoms po integracijos. Įmonės turėtų įvertinti savo galimybes prisitraukti papildomų finansinių išteklių, taip pat įvertinti savo galimybes juos perskirstyti viduje.

Įmonėms rekomenduojama kreiptis į valstybines institucijas ar Europos Sąjungos fondus paramai gauti. Tai įmonėms gali labai padėti padidinti savo finansinius išteklius. Remiantis įmonės A pavyzdžiu, įmonės turėtų siekti gauti paramą tokioms veikloms kaip gamybinių pajėgumų didinimas ar dalyvavimas parodose. Taip būtų padengiamas poreikis papildomoms investicijoms integracijos į tarptautines vertės grandines metu. Parama dalyvavimui parodose ne tik taupo įmonės finansinius išteklius, bet ir suteikia papildomų naudų, tokių kaip žinomumo didinimas, tarpkultūrinės kultūros auginimas, nauji verslo ryšiai su potencialiais partneriais bei klientais.

Įmonėms rekomenduojama integruotis kaip pirmo lygio tiekėjais. Paslaugos ar prekių tiekimas būnant pirmo lygio tiekėju, kitaip tariant, teikiant jas grandinę valdančiajai įmonei, turi daug naudų, padedančių sėkmingai integruotis į tarptautines vertės grandines. Visų pirma, įmonės gauna didesnę finansinę naudą, kadangi taip išvengiama tarpininkų, kurie taip pat nori uždirbti. Be to, įmonės, bendraudamos tiesiogiai su paslaugos gavėju, gali lengviau suprasti kliento poreikius ir taip juos sėkmingiau įgyvendinti, o tai yra būtina sąlyga sėkmingai integracijai. Besiintegruojančios įmonės tai galėtų pasiekti kurdamus verslo ryšius tiesiogiai su grandinę valdančiosiomis įmonėmis. Dalyvavimas parodose, partnerių pagalba bei kitų klientų rekomendacijos gali padėti įgyvendinti šį tikslą.

Rekomenduotina megzti kuo artimesnius ryšius su potencialiomis grandinės įmonėmis – valdytojais. Užmezgusios ryšius su grandinę valdančiomis įmonėmis, įmonės neturėtų pamiršti šių ryšių puoselėjimo. Kuo artimesni ryšiai su įmone valdytoja, tuo didesnės papildomos naudos galima

tikėtis. Tai suteiktų besiintegruojančioms įmonėms galimybę įsisavinti valdančiųjų įmonių turimas žinias bei patirtį, labiau suprasti klientą bei jo poreikius, sėkmingiau įgyvendinti projektus. Kuo artimesni šie ryšiai, tuo labiau valdančioji įmonė yra linkusi skirti rekomendacijas, o tai informacijos ir ryšių sektoriuje suteikia labai stiprų konkurencinį pranašumą. Taip pat tai padėtų kelti įmonės darbuotojų kompetencijas. Tai galima pasiekti per atviresnius ryšius, grindžiamus pasitikėjimu su valdančiąja įmone.

Įmonėms rekomenduotina integruotis į tarptautines vertės grandines remiantis inovatyviais pasiūlymais, o ne žemais kaštais. Visų tirtų įmonių informantai pabrėžė, kad į tarptautines vertės grandines jos integravosi siūlydamos inovatyvius sprendimus ir paslaugas, o ne žemus kaštus. Visos įmonės sutiko, kad įmonėms valdytojoms kur kas labiau svarbūs yra inovatyvūs ir nestandartiniai pasiūlymai, o ne žemi kaštai. Dėl to, įmonės turėtų diegti kiek galima daugiau inovacijų, susijusių su savo teikiamomis paslaugomis ar produktais, ir taip labiau sudominti stambias multinacionalines įmones. Tam pasitarnauti galėtų ir jau siūlytas darbuotojų kompetencijos kėlimas. Inovatyvioms idėjoms generuoti gali padėti ir parodų lankymas, kuriose galima pamatyti, kaip konkurentai žiūri į panašius, vertę kuriančius sprendimus iš kitos perspektyvos.

Apbendrinami galime teigti, kad įmonės, atsižvelgdamos į šias rekomendacijas gali tikėtis kur kas sėkmingesnės ir spartesnės integracijos į tarptautines vertės grandines. Žinoma, tai nėra vieninteliai veiksniai, sąlygojantys sėkmingą integraciją, tačiau jų analizavimas neabejotinai palengvintų integracijos procesą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Analizuojant tarptautinių vertės grandinių svarbą, nustatyta, kad tiek importas, tiek eksportas turi tendenciją didėti tiek Lietuvos, tiek visos Europos Sąjungos atžvilgiu. Droma prielaidą, kad tarptautinė prekyba, o kartu ir tarptautinės vertės grandinės, turi vis didesnę reikšmę ne tik Lietuvos ekonomikai, bet ir visos Europos Sąjungos ekonomikai. Kita vertus, Lietuvos įmonės turi atkreipti dėmesį, kurioje grandinės vietoje jos integruoja savo veiklą, kadangi Lietuvos įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines situacijos analizės metu nustatyta, kad Lietuvos įmonės užima vietą vientisos tarptautinės vertės grandinės viduryje – žemiausiame pelningumo taške. Lietuvos įmonių kuriama pridėtinė vertė ir našumas yra žemiausiame tarptautinės vertės kūrimo grandinės taške, o tai yra esminiai kriterijai, kurie lemia konkurencingumo augimą. Lietuva bei Lietuvos įmonės, turi didinti savo konkurencinį pranašumą, rūpindamosis tokiais aspektais kaip: patraukliu Lietuvos įvaizdžiu, kryptingu užsienio investicijų pritraukimu, logistikos ir infrastruktūros plėtojimu, eksporto didinimu, institucinių veiklų integravimu, inovacijų taikymu. Analizuojant Lietuvos bendrojo vidaus produkto priklausomybę nuo eksporto ir importo, buvo nustatyta stipri Lietuvos BVP priklausomybė nuo importo ir eksporto. Taip pat, situacijos analizės parodė augančią smulkios ir vidutinio verslo svarbą šalies ekonomikai. Tai rodo augantis jų skaičius. Ne išimtis ir smulkios ir vidutinės įmonės, veikiančios informacijos ir ryšių sektoriuje. Šis sektorius tampa vis dažniau linksniuojamas integracijos į tarptautines vertės grandines metu dėl savo polinkio į internacionalumą, tad šių įmonių integracija į tarptautines vertės grandines tampa vis svarbesnė ne tik pačioms įmonėms, bet ir visos šalies atžvilgiu o integracijos prielaidų tendencijų suvokimas turi svarbią reikšmę sėkmingai integracijai.

2. Atlikta teorinė smulkių ir vidutinių įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidų analizė parodė, jog vertės grandinė – skirtingų įmonės veiklų visuma, kurios yra glaudžiai tarpusavyje susijusios, kuria pridėtinę vertę bei leidžia efektyviai kurti ir tiekti produktą ar paslaugą. Atlikta grandinių dalyvių, struktūrų ir jų dinamikos analizės akcentavo, kad šie elementai nuolat keičiasi. Tarptautinės vertės grandinės pakeitė tradicinį požiūrį į konkurenciją tarp įmonių, kuri buvo paremta žemais kaštais ir kainomis, o šiomis dienomis įmonių konkurencija remiama inovatyviais sprendimais. Kita vertus, dar ir šiandien kaštai ir kainos yra svarbios dedamosios verslas-verslui santykiuose. Naujoji konkurencija daugiau neveikia tik tarp atskirų individualių įmonių, bet koncentruojasi į tarptautines ar vietines vertės grandines, paremtas visos produkcijos ir paskirstymo tinklų efektyvumu. Šiandieninė konkurencija priklauso nuo plataus spektro aspektų tiek tarptautinėje, tiek vietinėje rinkoje. Svarbu yra tiksliai ir teisingai integruotis į tinkamą vertės grandinę bei turėti kokybiškus ryšius su verslo partneriais. Integruojantis į tarptautines vertės grandines, įmonėms

svarbu suprasti tarptautinių vertės grandinių modelį. Šis supratimas yra svarbus ne tik efektyviam grandinės valdymui, bet ir suteikia papildomų, užtikrinant efektyvų valdymą grandinėje. Integracijos procese viena iš kertinių prielaidų yra integracijos gylis. Ne kiekviena įmonė gali vienodai sėkmingai integruotis į tarptautines vertės grandines, kai kalbame apie pakopinę grandinės struktūrą. Įmonių tikslas – tapti pirmo lygio tiekėjais, kas suteikia papildomų naudų. Integracijos metu įmonės patiria daugybę vidinių ir išorinių suvaržymų bei barjerų. Visus juos reikėtų eliminuoti ar kiek įmanoma labiau sušvelninti, siekiant sėkmingos integracijos į tarptautines vertės grandines. Sėkminga integracija į tarptautines vertės grandines turėtų būti kiekvienos įmonės tikslas, kadangi ji suteikia įvairių mikro- ir makrolygmens naudų. Po sėkmingos integracijos įmonės neturėtų pamiršti puoselėti santykių šiuose partnersčių tinkluose, nes jie yra gyvybiškai svarbūs, siekiant užsitikrinti savo konkurencines pozicijas. Tinklo struktūra turi itin svarbų vaidmenį įmonės sėkmingos ir efektyvios veiklos užtikrinimui bei ilgalaikiam išsilaikymui tarptautinėje vertės grandinėje. Atlikus teorinių prielaidų analizę, sudarytas įmonių integracijos į tarptautines vertės grandines modelis.

3. Pagrįstas konceptualus integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidų modelis, smulkių ir vidutinių įmonių veikiančių informacijos ir ryšių sektoriuje atveju. Atskiriems veiksniams vertinti išskirti vertinimo indikatoriai, kurie buvo naudojami modeliui pagrįsti. Tyrimui atlikti buvo taikomas atvejo analizės metodas bei surinkta informacija iš 4 informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančių mažų ar vidutinių Lietuvos įmonių ir detalai išanalizuoti. Atskleistos integracijos prielaidų tendencijos sėkmingos integracijos procese. Atvejo analizei atlikti buvo pasirinkta naudoti pirminių ir antrinių duomenų šaltinius bei giluminio interviu metu su įmonių atstovais gautą informaciją. Buvo sudarytas detalus giluminio interviu klausimynas, kuriame buvo išskirti 10 vertinimo kriterijų. Kokybinių duomenų analizei atlikti buvo nuspręsta naudotis „Maxqda“ programa. Tyrimo metodologijoje apibrėžtas tyrimo tikslas, uždaviniai, eiga, metodai, imtis bei apribojimai.

4. Buvo atliktas empirinis tyrimas su keturiomis smulkiomis ir vidutinėmis įmonėmis, bei patikrintas konceptualus integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidų modelis, kuris buvo sukurti remiantis teorinės medžiagos analize. Rezultatų analizė atskleidė, kad visos tirtos prielaidos, tokios kaip grandinių struktūra ir dinaminiai elementai, integracijos lygis, grandinės valdymas, patiriami barjerai ir iššūkiai, patiriamos naudos bei tinklo struktūra yra svarbios sėkmingos integracijos metu ir turi būti atidžiai įvertintos, siekiant integruotis į tarptautines vertės grandines. Labiausiai integruotis į tarptautines vertės grandines įmonės skatina gerėjanti prekių / paslaugų kokybė, kylantys procesų standartai, didėjantys veiklos pajėgumai, galimybė geografiškai paskirstyti riziką bei plečiamos tarptautinės žinios ir patirtis. Šie veiksniai yra labiausiai susiję su polinkiu integruotis į tarptautines vertės grandines, kadangi jie smarkiai susiję su tam tikromis grandinės dalimis, kurios sąlygoja sėkmingą įmonių veiklos vystymą užsienio rinkose. Atlikus kokybinių duomenų analizę,

buvo pateiktos rekomendacijos sėkmingesnei įmonių integracijai: *veiklos pradžioje rekomenduotina plėsti savo veiklą vietinėje rinkoje; iš anksto susipažinti su užsienio rinkomis ir jų kultūromis; kritiškai įvertinti savo turimų žmonių išteklių kiekį; įvertinti darbuotojų kompetencijas; įvertinti savo finansinių išteklių ribotumą; kreiptis į valstybines institucijas ar Europos Sąjungos fondus paramai gauti; integruotis kaip pirmo lygio tiekėjais; megzti kuo artimesnius ryšius su potencialiomis grandinės įmonėmis – valdytojomis; integruotis inovatyvių sprendimų, o ne žemų kaštu pagrindu.* Atsižvelgiant į tyrimo apribojimus, išskiriamos rekomendacijos tolimesniems tyrimams. Atlikto tyrimo metu pastebėti skirtumai tarp gamybinių ir paslaugų įmonių, tad rekomenduotina tęsiant tyrimus atskirti šiuos įmonių tipus ir analizes daryti atskirai, kadangi taip galima gauti gilesnes įžvalgas apie integracijos prielaidų skirtumus tarp šių įmonių tipų. Nerekomenduotina šio tyrimo rezultatų taikyti stambioms įmonėms, kadangi integracijos prielaidos gali skirtis, lyginant su smulkiomis ir vidutinėmis įmonėmis, dėl to tyrimus stambių įmonių atveju taip pat reikėtų atlikti atskirai. Be to, atsižvelgiant į tai, kad tyrimas buvo atliktas tik su informacijos ir ryšių sektoriuje veikiančiomis įmonėmis, nerekomenduotina tyrimo rezultatų taikyti kituose sektoriuose veikiančioms įmonėms, kadangi sektoriaus specifika gali daryti stiprią reikšmę integracijos į tarptautines vertės grandines prielaidoms.

LITERATŪRA

- Abonyi, G. (2005). Integrating SMEs into global and regional value chains: implications for subregional cooperation in the Greater Mekong Sub region. *UNESCAP: Bangkok*.
- ADB., & ADB. (2016). *Integrating SMEs Into Global Value Chains: Challenges and Policy Actions in Asia*. Brookings Institution Press.
- Advanced Advice. (2014). Telekomunikacijų ir informacinių technologijų sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija Skandinavijos šalims. [žiūrėta 2017-03-25]. Prieiga per internetą: http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/17IT_Skandinavija.pdf
- Altenburg, T. (2006). Governance patterns in value chains and their development impact. *The European Journal of Development Research*, 18(4), 498-521.
- Arudchelvan, M., & Wignaraja, G. (2015). SME Internationalization through Global Value Chains and Free Trade Agreements: Malaysian Evidence.
- Avriganu, A. F., Anghel, F. G., & Radu, E. (2010). Pluses and minuses of being in a global value chain—the case of Romanian apparel SMEs. *Journal studia universitatis Babes-Bolyai Negotia*.
- Belussi, F., & Sammarra, A. (2009). Business networks in clusters and industrial districts: the governance of the global value chain. Routledge.
- Bloem, J., Van Doorn, M., Duivesteyn, S., Excoffier, D., Maas, R., & Van Ommeren, E. (2014). The Fourth Industrial Revolution. *Sogeti VINT*.
- BNS spaudos centras. (2016). *Pasaulinis inovacijų indeksas 2016: Lietuva kyla dviem pozicijomis aukščiau*. [žiūrėta 2016-03-02]. Prieiga per internetą <http://sc.bns.lt/view/item/208382>
- Brazinskas, S. (2009). Ekonominės Krizės Iššūkiai: Prielaidos Didinti Lietuvos Ekonomikos Konkurencingumą. *Public Administration (16484541)*.
- Cusolito, A. P., Safadi, R., & Taglioni, D. (2016). *Inclusive Global Value Chains: Policy Options for Small and Medium Enterprises and Low-Income Countries*. World Bank Publications.
- De Backer, K., & Miroudot, S. (2014). Mapping global value chains.
- Diskienė, D., Korsakienė, R., Česnyienė, R., Drūteikienė, G., Smaliukienė, R., Stankevičienė, A. (2015). *Verslininkų vadybinis potencialas ir smlukaus ir vidutinio verslo įmonių internacionalizacija: kolektyvinė monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Dolan, C., & Humphrey, J. (2004). Changing governance patterns in the trade in fresh vegetables between Africa and the United Kingdom. *Environment and planning A*, 36(3), 491-509.
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2016). The global innovation index 2016: Winning with global innovation. *The Global Innovation Index: Winning with Global Innovation*, 3-48.

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Elloumi, F. (2004). Value chain analysis: A strategic approach to online learning. *Theory and practice of online learning*, 61.
- Enabling Environment for the Successful Integration of Small and Medium Enterprises in Global Value Chains: Country Studies on Bangladesh, Nepal and Sri Lanka. (2011). *United Nations publication*.
- Europos Komisija. (2015). *MVĮ apibrėžties vartotojo vadovas*. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras.
- Eurostat. (2017). [Žiūrėta 2017-02-27]. Prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5), 339-361.
- Frederick, S. (2014, September). Combining the Global Value Chain and global IO approaches. In International conference on the measurement of international trade and economic globalization.
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of operations management*, 19(2), 185-200.
- Gardo, F., Garcia, H. & Descals, A. (2015). Internationalization of SME retailers: barriers and the role of public support organization. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 43, No. 2, p. 183-200.
- Gereffi, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks. *Commodity chains and global capitalism*.
- Gereffi, G. (2001). Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. *IDS bulletin*, 32(3), 30-40.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). *Global value chain analysis: a primer*. North Carolina: Duke University.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global value chain analysis: a primer*.
- Gereffi, G., & Memedovic, O. (2003). *The global apparel value chain: What prospects for upgrading by developing countries* (pp. 5-6). Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.
- Gibbon, P., & Ponte, S. (2005). *Trading down: Africa, value chains, and the global economy*. Temple University Press.

- Hayes, R., Pisano, G. P., Upton, D., & Wheelwright, S. C. (2005). *Operations, strategy and technology: pursuing the competitive edge*. Hoboken [N.J.]: Wiley.
- Harvie, C. (2009). SMEs and regional production networks. *Integrating Small and Medium Enterprises (SMEs) into the More Integrate East Asia. ERIA Research Project Report*, 8, 19-45.
- Harvie, C., Narjoko, D., & Oum, S. (2010). Firm characteristic determinants of SME participation in production networks. *ERIA discussion paper series*, 11.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2000). *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research* (Vol. 120). Brighton: Institute of Development Studies.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). *Developing country firms in the world economy: Governance and upgrading in global value chains* (Vol. 61). Duisburg: INEF.
- Integrating Developing Countries' SMEs into Global Value Chains (2010). *United Nations publication*.
- Yuhua, Z. (2014). Integrating SMEs into global value chains: Policy principles and best practices. Issues Paper No. 6. *APEC, Policy Support Unit*.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research* (Vol. 113). Ottawa: IDRC.
- Korsakiene, R. (2015). Internationalization of Lithuanian SMEs: Investigation of barriers and motives. *Economics and Business*, 26, 54-60.
- Kubičková, L., Votoupalová, M., & Toulová, M. (2014). Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328.
- Lietuvos Statistiko Departamentas. (2014). *Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra Lietuvoje*. Vilnius: Lietuvos Statistikos Departamentas.
- Lietuvos statistikos departamentas. *Oficialus statistikos portalas*. [Žiūrėta 2017-02-25]. Prieiga per internetą <http://www.stat.gov.lt>
- Loconto, A. (2010). Sustainably performed: Reconciling global value chain governance and performativity. *Journal of Rural Social Science*, 25(3), 193-225.
- Lunati, M. (2008). Enhancing the role of SMEs in global value chains'. *Staying competitive in the global economy*, 65.
- Merkevičius, J. (2005). *Virtualios organizacijos personalo valdymas: daktaro disertacija*. Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas.
- Patala, I. (2008). Services Going Global-KIBS and trade. *Tekes and Finpro Project Report*.
- Peppard, J., & Rylander, A. (2006). From value chain to value network:: Insights for mobile operators. *European Management Journal*, 24(2), 128-141.
- Ponte, S., & Gibbon, P. (2005). Quality standards, conventions and the governance of global value chains. *Economy and society*, 34(1), 1-31.

- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding business: Processes*, 50-66.
- Rybakovas, E. (2016). *Tarptautinės vertės kūrimo grandinės*. Dėstomoji mežiaga.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Penguin UK.
- Sekliuckienė, J., & Repečkienė, A. (2014). *Verslas augančiose rinkose*. Kaunas: Technologija.
- Sekliuckiene, J., Sedziniauskienė, R., & Viburyš, V. (2016). Adoption of Open Innovation in the Internationalization of Knowledge Intensive Firms. *Engineering Economics*, 27(5), 607-617.
- Sturgeon, T. J. (2001). How do we define value chains and production networks?. *IDS bulletin*, 32(3), 9-18.
- Taglioni, D., & Winkler, D. (2014). Making global value chains work for development. *serie Economic Premise*, (143).
- Trent, R. J., & Monczka, R. M. (1998). Purchasing and supply management: trends and changes throughout the 1990s. *Journal of Supply Chain Management*, 34(3), 2-11.
- White, R. E., Pearson, J. N., & Wilson, J. R. (1999). JIT manufacturing: a survey of implementations in small and large US manufacturers. *Management science*, 45(1), 1-15.
- Wignaraja, G. (2013). 12 Can SMEs participate in global production networks?. *Global value chains in a changing world*, 279.
- Židonis, Ž. (2012). ES struktūrinių fondų parama Lietuvos jaunimo verslumui skatinti: valstybės intervencijos logikos rekonstrukcija. *Viešoji politika ir administravimas*, (11 (2)), 222-234.

PRIEDAI

TRANSKRIPTAS (IMONĖ A)

- *Laba diena. Visų pirma norime dar kartą padėkoti, kad sutikote sudalyvauti šiame interviu. Nieko nelaukdami pradėsime. Kada buvo įkurta jūsų įmonė?*
- *Senai... Jei gerai pamenu, tai buvo 1990-ieji. Skaičiuojame jau 27-intus metus.*
- *Tikrai senai... O kiek šiuo metu įmonėje dirba apdraustųjų darbuotojų?*
- *Sunku pasakyti, kažkur apie 130. Čia jau su visa administracija ir gamyba. Gal 133, jei neklystu, bijau pameluoti.*
- *Ar galite trumpai apibūdinti pagrindinę įmonės veiklą?*
- *Trumpai tariant, tai aukštos kokybės telekomunikacinės įrangos gamyba ir prekyba.*
- *Aišku. Koks, jūsų nuomone, yra įmonėje vyraujantis valdymo stilius?*
- *Sakyčiau gana laisvas, bet tuo pačiu ir kontroliuojantis. Tai gal galima įvardinti kaip demokratinis? Ta prasme, nėra taip, kad turėtume atsiskaitinėti už kiekvieną žingsnį, tačiau vadovai visuomet domisi, prižiūri, kontroliuoja darbą.*
- *Tai galima sakyti, kad įmonės valdymo struktūra yra labiau vertikali, nei horizontali?*
- *Manau taip. Turbūt kaip ir kiekvienoj įmonėj, yra kažkokia hierarchija, taip ir pas mus yra aukščiausi vadovai, žemesnės grandies vadovai ir taip toliau. Atskaitomybė yra ir turime jos laikytis.*
- *O sakykite, rekvizitai.lt puslapyje pateikta, kad jūsų metinė apyvarta yra tarp 5 ir 10 milijonų eurų. Ar tai teisinga informacija?*
- *Taip, teisinga.*
- *Kaip įvardintumėte, kokiame sektoriuje yra vykdoma jūsų veikla?*
- *Sakyčiau telekomunikacinės įrangos.*
- *Ar būtų galima įvardinti ir kaip informacijos ir ryšių?*
- *Gal. Kuriame įvairius produktus susijusius su ryšio technologijomis, todėl galima sakyti, kad ir informacijos ir ryšių.*
- *Kaip įvertintumėte sektoriaus, kuriame dirbate, kompleksiskumą? Ar jis linkęs į naujausias tendencijas? Ar jis yra low-tech, medium-tech ar high-tech kategorijoje?*
- *Taip, šitas sektorius tikrai linkęs į naujausias technologijas, visada reikia žengti koja kojon su naujovėm, stengtis neatsilikti, nes kitu atveju gali tiesiog prarasti savo užimamą rinkos dalį. Dėl kategorijos, manau kad tai high-tech kategorija.*
- *Kokios, Jūsų nuomone, yra galimybės dirbant šiame sektoriuje internacionalizuoti savo veiklą? Ar pats sektorius turi polinkį būti internacionalinis?*

- Galimybės labai didelės, nes pats sektorius iš savęs jau yra internacionalizuotas. Realiai šitas sektorius turbūt apskritai yra tas, kuris suteikia įmonėms didžiausias galimybes išeiti į užsienio rinkas.
- *Ar integruojantis į tarptautinę vertės grandinę įmonė identifikavo kažkokių vidinių barjerų? Jei taip, kokių?*
- Realiai vidinių barjerų kažkokių kaip ir nebuvo, įmonė deda visas pastangas, kad galėtų sėkmingai integruotis į globalias vertės grandines. Mūsų gaminiai parduodami daugelyje pasaulio šalių. Gal pačioje pradžioje trūko šiek tiek kvalifikuoto personalo, bet laikui bėgant tikrai išsiugdėme puikius savo srities profesionalus ir tų barjerų pavyko išvengti.
- *O kokius išorinius barjerus įmonė identifikavo ketindama integruotis į tarptautinę vertės grandinę?*
- Kaip išorinius integracijos trukdžius būtų galima paminėti muitus, geografinę distanciją ir kai kurių šalių biurokratinės problemas. Reikia prisitaikyti prie skirtingų kultūrų, skirtingų teisinių dalykų, čia šiek tiek didesnis iššūkis, bet susitvarkome.
- *Koks buvo įmonės klientų skaičius užsienio rinkose prieš integraciją?*
- Prieš integraciją pas mus klientai buvo vietinėje rinkoje, neturėjome jų užsienio rinkose. Bet pradėjus integraciją šis skaičius labai sparčiai augo.
- *O kokia pardavimų dalis tekdavo užsienio rinkoms?*
- Čia kaip ir klientų skaičius – prieš integraciją pardavimų užsienio rinkoms nebuvo.
- *Kokia dalis įmonės organizacinės ir gamybinės veiklos buvo sutelkta Lietuvoje?*
- Visu 100% veikėme Lietuvoje.
- *Koks apskritai yra įmonės požiūris į veiklos internacionalizaciją?*
- Sakyčiau labai teigiamas ir stipriai skatintinas, nes pagrindinė dabar sukuriama įmonės apyvarta yra būtent prekiaujant su užsienio partneriais. Be integracijos ir veiklos praplėtimo į užsienio rinkas nebūtume to pasiekę.
- *Ar pasinaudojote valstybės skatinimu eksportui ir jei taip, įvardinkite, koks tai skatinimas?*
- Taip, buvo pasinaudota Europos Sąjungos parama.
- *Kokia tai būtent parama?*
- Pavadinimo tiksliai įvardinti negaliu, bet ją gavome prieš kelis metus, taip pat mūsų naujasis pastatas yra statytas iš paramos pinigų, jų buvome gavę ir dalyvavimui parodose.
- *Kaip manote, kokią įtaką valstybės skatinimas daro siekiui integruotis į tarptautines vertės grandines?*
- Manau ne pačią didžiausią. Valstybės skatinimas nėra ta didžioji motyvacinė priemonė, kodėl būtų galima integruotis, turi būti motyvacija pati iš savęs, siekis plėsti savo veiklą, įsitvirtinti skirtingose rinkose, daryti didesnę pelną.
- *O kokia valstybės parama skatintų integruotis?*

- Ko gero pačios valstybės žinomumo didinimas, įvaizdžio gerinimas. Tai pasitarnautų ir įmonių konkurencingumo gerinimui tarptautinėse rinkose.
- *Kokios kompetencijos buvo siūlomos tarptautinę vertės grandinę valdančiai multinacionalinei kompanijai?*
- Visų pirma, tai aukšta mūsų gaminamos telekomunikacinės įrangos kokybė. Stengiamės išlaikyti ją, pasiūlyti geriausią įmanomą variantą už prieinamą kainą. Taip pat aukšta darbuotojų kvalifikacija, noras bendradarbiauti, aukšta motyvacija kurti ilgalaikius partnerystės ryšius.
- *Ar multinacionalinė kompanija, į kurios grandinę integravotės, iš karto priėmė jūsų siūlomas kompetencijas, ar galbūt teko perorientuoti savo veiklą?*
- Veiklos perorientuoti neteko ir ateityje neplanuojame.
- *Kokiu pagrindu Jūs integravotės į tarptautinę vertės grandinę? Ar dėl siūlomų žemų kaštų ar inovacinės veiklos?*
- Kaip čia dabar pasakyti. Manau ir dėl žemų kaštų, ir dėl inovacinės veiklos. Kaip jau minėjau, stengiamės neatsilikti nuo naujausių technologijų ir pasiūlyti sprendimus, kurie gali geriausiai patenkinti kliento lūkesčius.
- *Kokie ryšiai vyrauja tarptautinėje vertės grandinėje tarp tiekėjų, tarp valdančiosios įmonės ir tiekėjų? Ar jie labiau pagrįsti kontrole, ar pasitikėjimu?*
- Sunkus klausimas. Šiaip pusiausvyra gal tarp kontrolės ir pasitikėjimo. Vis tiek turime gerą savo vardą klientų akyse, žino, kad gaminame kokybiškai, tai kažkokios didelės kontrolės nėra. Bendraujame kaip kolegos, partneriai.
- *O kokia informacija perduodama grandinėje? Kokiais kanalais ji perduodama?*
- Informacija tai kaip ir visur turbūt – užsakymai, lūkesčiai, poreikiai ir panašiai. Nieko labai išskirtinio. O dėl kanalų, tai pagrinde bendraujame elektroniniais laiškais ir telefoniniais skambučiais. Turbūt greičiausias ir efektyviausias būdas.
- *Ar ta perduodama informacija yra kažkaip sisteminama?*
- Specifinio kažkokio sisteminimo metodo kaip ir neturim, aišku ten užsakymai eina prie užsakymų ir pan. Net nežinau kaip įvardinti tiksliai, paprastai mes dirbam.
- *Tai kaip suprantu kažkokių sunkumų nekyla sisteminant tą informaciją?*
- Iš esmės ne. Būna, pasitaiko nesusikalbėjimų ar tarp savų, ar tarp mūsų ir kliento, bet čia retas atvejis. Turbūt ta ilgametė patirtis duoda savo ir viskas vyksta gerokai paprasčiau.
- *Aišku. O sakykite, kaip stipriai grandinės tiekėjai yra priklausomi vienas nuo kito? Kaip stipriai priklausomi nuo valdančiosios įmonės?*
- Manau, kad tarp grandinės tiekėjų kažkokios priklausomybės nėra. Dirbam skirtingose sferose, specializuojamės specifinėse srityse, todėl išliekam unikalūs grandinėje.
- *O nuo valdančiosios įmonės kaip stipriai priklausomi?*

- Nu kaip, kažkiek priklausomi. Bet nėra taip, kad jei netektume vieno stambaus kliento, jau būtų viskas. Neapsiribojame tik vienu stambiu klientu, siekiame megzti ryšius vis su naujais potencialiais klientais, kad išlaikytume kažkokį stabilumą. Kartais būna sunku, būna tų juodesnių momentų, kai sumažėja užsakymų kiekis, bet greitai atsigauname. Svarbu išlaikyti stambius klientus, ką stengiamės ir daryti, užtikrindami jiems mūsų siūlomų produktų kokybę. O patys jie kažkokių investicijų į mus nededa, tad ta priklausomybė tokia labai minimali.
- *O kaip stipriai pati jūsų įmonė priklausoma nuo kitų tiekėjų ir valdančiosios įmonės?*
- Nuo kitų tiekėjų mes patys esam priklausomi, kadangi jie mums tiekia tam tikrus komponentus. Bet vėl gi, nepakeičiamų nėra.
- *O jūsų tiekėjai yra Lietuvos rinkos dalyviai, ar užsienio?*
- Tai užsienio tiekėjai, Lietuvoj niekas tokių detalių negamina. Ir konkurentų mes čia neturim, realiai esam vieninteliai žaidėjai nacionalinėj rinkoj, kurie gali pasiūlyti būtent tokius produktus, kokius gaminam mes.
- *Aišku. Kaip giliai įmonė integravosi į tarptautinę vertės grandinę? Kelintos eilės tiekėju įmonė tapo?*
- Kaip suprasti kelintos eilės tiekėju?
- *Na, jeigu tiekiate klientui jau galutinį produktą, tai esate pirmo lygio tiekėjas. Jei produktas eina dar per kitus tiekėjus, tai atitinkamai esate antro, trečio ar net ketvirto lygio tiekėjas.*
- A, supratau. Tai mes esam pirmo lygio tiekėjas. Tiekiam iš karto galutinį produktą klientui.
- *Kokią įtaką integracijos lygiui turėjo išteklių ribotumas? Kaip tai paveikė integracijos lygį?*
- Kad mes neturėjom kažkokių išteklių trūkumo, turbūt dėl to, kad jau ilgus metus veikėm iki to, ir susikaupėm tą patirtį, žinias, tai nepaveikė ribotumas integracijos lygio.
- *O ar valdančiosios įmonės koordinavimo poreikis turėjo įtakos integracijos lygiui?*
- Nepasakyčiau. Nebuvo taip, kad ji labai norėtų koordinuoti / kontroliuoti. Kiekvienas turim savo darbus, savo atsakomybes, įsipareigojimus ir t.t.
- *O ar integracijos metu įmonei reikėjo ginti savo intelektualinę nuosavybę?*
- Nereikia ir nereikėjo mums kažkokių ypatingo intelektualinės nuosavybės gynimo.
- *Kas sudaro grandinę, ar labiau vietiniai ar tarptautiniai žaidėjai?*
- Žinoma tarptautiniai.
- *O kokie ryšiai yra tarp įmonės ir nacionalinių partnerių, tiekėjų ir konkurentų? Ar apskritai jų turite?*
- Vietinė prekyba sudaro labai nežymią apyvartos dalį, tai ir tie ryšiai su vietiniais partneriais nėra itin stiprūs. Kitą vertus palaikome gana stiprius ryšius su mūsų tiekėjais, kurie yra daugiausiai užsienio įmonės, nes Lietuvoje nėra pakankamai daug įmonių, kuriančių mums reikalingus komponentus.
- *Ar šie ryšiai prisidėjo prie sėkmingos integracijos į grandinę?*
- Ryšiai su partneriais ir konkurentais ne, kadangi jų tiesiog nebuvo. Ryšiai su konkurentais kažkiek padėjo, nes mūsų produkto kūrimas sąlyginai priklauso nuo tiekėjų

- *Aišku. Na ir paskutinis klausimų blokas, jau kalbėsime apie pasikeitimus įmonėje po integracijos į tarptautinę vertės grandinę.*
- Bandom.
- *Kaip įvertintumėte tarptautinės patirties pasikeitimus? Ko naujo išmokote / sužinojote? Kaip stipriai naudinga ši įgyta patirtis?*
- Aišku įgijome daug vertingos tarptautinės patirties. Užmezgėme naujų ryšių, kontaktų. Geriau įsigilinome į tarptautinės prekybos procesus ir sistemą, įgijome tam reikalingų kompetencijų. Aišku, kadangi įmonė jau apskritai ilgą laiką veikianti, tai nebuvo, taip sakant, žali, bet tikrai įvairios naudingos patirties pasisėmėme po integracijos.
- *O kaip įvertintumėte tarptautines žinias? Kaip jos padėjo tobulinti įmonės veiklą ir pagerinti jos rezultatus? Kaip jas pritaikėte?*
- Tai kaip ir sakiau, čia kaip su patirtim. Daug sužinojome, daug perpratome, pagerinome savo procesus, standartus. Tai ta integracija tikrai prisidėjo prie veiklos rezultatų pagerėjimo, bet tai natūralu. Taigi įmonė nestovi vietoje, visada ieškome sprendimų, kaip išlaikyti ir pagerinti savo pozicijas rinkoje.
- *O kaip pritaikėte šias žinias?*
- Pagrindė organizuodami savo darbą, jo procesus. Viskas vyksta sklandžiau, efektyviau.
- *Kalbant apie inovacijas – kiek ir kokių inovacijų pavyko įsisavinti ir pritaikyti įmonės veikloje?*
- Konkrečiai skaičių pasakyti būtų sunku. Kadangi gaminame telekomunikacines technologijas, visada bandome pritaikyti kažką naujo, kažką inovatyvaus. Technologijos nestovi vietoj, tad ir mes negalime atsilikti. Taip kad tiek pačios gamybos procese diegiam naujoves tiek pačiam gaminamam produkte.
- *Kaip pasikeitė gamybos apimtys, efektyvumas?*
- Po integracijos gamybos apimtys išaugo. Padaugėjo užsakymų, padaugėjo klientų skaičius. Išmokome dirbti efektyviau ir greičiau, tai integracija turėjo svarbią reikšmę tame.
- *Kaip stipriai rizikos rodikliai, Jūsų nuomone, priklausė nuo geografinio veiklų paskirstymo?*
- Sakyčiau, kad rizikos rodikliai sumažėjo. Ypač kai pradėjome didžiąją dalį produkcijos eksportuoti į užsienio rinkas. Ta prasme, kai klientai dirba skirtingose rinkose visiškai, tai daug labiau mažėja ta rizika, nes jie nekonkuruoja tarpusavyje, o mes tuo pačiu galime dirbti su visais ir tik plėsti savo klientų ratą.
- *O kaip stipriai sumažėjo reikalingos investicijos ir rizika sėkmingam veiklos vykdymui?*
- Kad sakyčiau jog kaip tik padidėjo, o nesumažėjo. Kadangi atsirado daugiau stambių klientų ir jų poreikiai vis augo, turėjom didinti investicijas į gamybos technologijas, žmogiškuosius išteklius. Patys klientai mums šių dalykų neduoda ir neinvestuoja. Jie perka ir moka mums pinigus ir čia jau kaip patys susitvarkysim. Kažkiek pagelbėjo minėta ES parama, bet tai tikrai nepadarė taip, kad galėtume sakyti jog poreikis investicijoms iš savų lėšų sumažėjo,

- *Kaip pasikeitė produktų kokybė ir procesų standartai?*
- Aišku, kad stipriai pasikeitė. Dideli tarptautiniai žaidėjai tikisi ir reikalauja kuo aukštesnės kokybės ir sklandaus darbo užtikrinimo, tai turime taikytis prie jų reikalavimų kažkiek, ta prasme, kad galėtume pasiūlyti kažką, kas juos tenkina. Tai ta kokybė keitėsi tik į gerą.
- *O prestižas ir patikimumas, kaip jie keitėsi? Ar integracija apskritai turėjo tam įtakos?*
- Kaip čia pasakius. Galima sakyti, kad mes apskritai būdavome patikimi partneriai, turintys vertę ir pagarbą klientų akyse. Po integracijos tai tik sustiprėjo.
- *Kalbant apie ekonominę įmonės padėtį, kaip integracija darė tam įtaką? Kokius svarbiausius integracijos veiksnius išskirtumėte, keitusius ekonominę padėtį?*
- Sakyčiau, įmonė tapo stabilesnė. Realiai kažkokio labai didelio skirtumo būtent ekonominei padėčiai gal ir nesijaučia, bet tikrai kažkiek stabilesnė. Padidėjo pajamos, apyvarta, patys didėjome, viskas progrese.
- *O konkurenciniam pranašumui kaip atsiliepė?*
- Kaip ir sakiau anksčiau, mes čia vietinėje rinkoje konkurentų neturim, tai ir tas konkurencinis pranašumas toks sąlyginis dalykas. Bet kalbant apie tarptautines rinkas, tai manau sustiprėjo jis, nes yra tokių atvejų, kada klientas pasirenka mus vietoj kažkokio kito tiekėjo, nes mes jau žinomesni ir panašiai.
- *Kokiais aspektais pavyko pagerinti savo padėtį rinkoje?*
- Kaip ir minėjau, žinomumas labai padeda būti tais, kuriuos pasirinks. Dar veikia ir rekomendacijos, užsienio rinkose ypač.
- *Kokią svarbą prekybos sąnaudų atspindi įmonės veikloje?*
- Kadangi mes ne tik gaminame, bet ir paroduodame savo produktus tiek didmena tiek mažmena, tai ir tų prekybos sąnaudų atsiranda nemažai. Sandėliavimas, logistika ir pan. Po integracijos jos tik dar labiau išaugo, nes reikėjo didesnio atsargų kiekio, didesni logistikos kaštai. Tad šios sąnaudos yra reikšmingai svarbios nors ir norėtusi, kad jos būtų kaip galima mažesnės. Tą ir stengiamės daryti.
- *Aišku. Na tai dar kartą labai dėkojame Jums už skirtą laiką, ačiū.*

TRANSKRIPTAS (IMONĖ B)

- *Labą diena. Dar kartą dėkojame, kad sutikote sudalyvauti šiame interviu. Pirmasis klausimas būtų kada buvo įkurta Jūsų įmonė?*
- Jeigu gerai pamenu, 2003 metais, tai dabar 14 metų jau.
- *Įmonės rekvizituose radome, jog buvo įregistruota 2004 metais?*
- A, na taip, įregistruota 2004-ais, bet realiai pradėjo veikti 2003-iais. Neoficialiai, nes direktorius pradėjo universiteto aplinkoj, *barake*, su grupiokais. Grįžo po stažuotės, turėjo minčių, atsirado poreikis, susirado grupiokų, kurie galėtų padėti ir pradėjo.
- *Ir dabar turite apie 120 darbuotojų, taip?*
- Nu taip, apie 120, gal dabar jau ir daugiau, keičiasi tas skaičius po truputį.
- *Aišku. Tai pagrindinė įmonės veikla, taip trumpai tariant?*
- Turbūt pagrindinis fokusas yra mobiliosios technologijos, ta prasme viskas, kas susiję su telekomunikacija, tai aplikacijos, sistemos pačios mobiliosios, tų sistemų analizavimas, kažkas tokio.
- *Bet šiaip kuriat tas visas aplikacijas?*
- Kuriam aplikacijas, analizuojame mobiliuosius tinklus, pačių telefonų sistemas modifikuojam, dabar jau aišku darome ir tinklalapius, kas susiję, bet pagrindine yra viskas, kas susiję su mobiliaisiais, ir dabar inovacinius dalykus po truputį pradėjome. Tai būtų virtualios realybės sistemos, dabar va neseniai Barselonoj parodoje dalyvavo mūsų įmonė, ir buvom konkurentai Microsoft ir Facebook, nes jų tokia pati sistema, kaip ir mūsų, sukurta.
- *O įmonėje koks būtų vyraujantis valdymo stilius?*
- Faktas, kad yra demokratija, turim šiokią tokią hierarchiją, išsidėstymą pagal lygius, pareigybes, yra šioks toks pavaldumas. Aišku jis nėra gal sakykim turintis daug lygių, nes realiai yra direktorius ir pagrindiniai tie asmenys, tai kas atsakingi už technologijas, plėtrą. Po to eina projektų vadovai, o visi likę yra inžinieriai / programuotojai.
- *Tai valdymo struktūrą labiau įvardintumėte kaip horizontalią, vertikalią, matricinę?*
- Labiau horizontali. Realiai turim bazę – inžinieriai, projektų vadovai. Jau projektų vadovai dalyvauja sprendimų priėmime. Galima sakyti, kad yra du lygiai – inžinieriai ir projektų vadovai su visais likusiais, kurie ir sprendžia pagrindinius dalykus, susirinkimai vyksta tokia lygyje.
- *Jūsų metinė apyvarta rekvizitai.lt puslapyje skelbiama nuo 2 iki 3 milijonų? Ar šis skaičius tikslus?*
- Taip.
- *Kaip įvardintumėte, kokiame sektoriuje veikia Jūsų įmonė?*

- Tai sakykim mobiliųjų sistemų kūrimo, aplikacijos, telekomunikacijos. Bendrai tariant telekomunikacija ir ryšiai, informacija ir ryšiai, technologijos.
- *Kaip įvertintumėte sektoriaus, kuriame dirbate, kompleksiskumą? Ar jis linkęs į naujausias technologijas?*
- Realiai taip, mes kiekvieną dieną žiūrim, kas yra nauja ir einam koja kojon su tuo, tai neišvengiama pas mus.
- *O kaip manote, high-tech, medium-tech, ar low-tech sektoriuje dirbate?*
- Sunku pasakyti, aš manyčiau, kad mes esam tarp to mid- ir high-, nes realiai visus tuos programavimo darbus darome aukščiausiu lygiu, pagal tai, kas yra naujausia, tai ten jau aukščiau kažko nepadarysi. O dėl medium, tai sakykim vizualizacijos, tinklalapiai, jiems užtenka tiesiog kažkiek žinių, kad žinotume, kaip tai pateikti ir viskas.
- *Kokios, Jūsų nuomone, yra galimybės dirbant šiame sektoriuje internacionalizuoti savo veiklą?*
- Pats sektorius labai lankstus, yra organizacijos, kurios padeda plėsti tą veiklą, daro tas vadinamas verslo misijas, kai važiuoja, įveda į sektorių, supažindina su žmonėm. Labai nesunku yra užmegzti kontaktus, sunkiau yra įgyti pasitikėjimą ir tada jeigu tu iš tikrųjų turi kažkokią kainą, kuri nėra pati mažiausia, turi kažkaip įtikinti tą sektorių, užsakovą, kad tu atneši tą kokybę, neapgaukiesi. Mes žiūrim labiau į kokybę, nors ir mūsų kaina šiek tiek didesnė.
- *Supratau. Kokius vidinius barjerus įmonė identifikavo, ketindama integruotis į tarptautinę vertės grandinę?*
- Mes nuo pradžių jau buvom šiek tiek tarptautiški. Na viskas prasidėjo taip, kad mūsų direktorius grįžo iš Erasmus mainų, kuris dirbo Danijoje, jei neklystu, pasidaravo, grįžo, turėjo gerų kontaktų. Jam pasiūlė padirbėti, kadangi nebūtina būti toj pačioj vietoj, galima dirbti nuotoliniu būdu. Tai susirado kolegų, bendraminčių, na ir po truputį atsirado kažkas tokio kaip veikla. Laikui bėgant atsirado daugiau ryšių, šiaip įmonė didžiausią savo tarptautinę veiklą pradėjo dirbdama su anglų didele telekomunikacijų įmone, su kuria iki šiol dirbame. Šiaip Lietuvos klientų mes nedaug turim dabar.
- *O prieš išsiplečiant į užsienio rinkas, vis tiek įmonė turėjo turėti kažkokių vidinių barjerų? Finansinių išteklių, žmogiškųjų?*
- Na tai finansai taip, yra didžiausias barjeras. Komunikacijos galimybės, tas bendradarbiavimas, ir kultūros skirtumų supratimas. Ir dabar susiduriam su juo dirbant su kokiais, tarkime, prancūzais ar rusais.
- *Tai kultūriniai skirtumai čia jau kaip išorinis barjeras?*
- Nu vidiniai yra ir kaip mes patys viduje susidėliojame tą procesą, t.y. vidinė kultūra. Prie vidinių dar įvardinčiau tiesiog sienas, kai mes tiesiog nebetilpom fiziškai, nes prieš tris metus buvo tas didžiausias mūsų augimas, kai augome nuo 40 darbuotojų iki 70, nuo 70 iki 100, tokiais dideliais šuoliais.

- *Tai vėlgi tai turbūt atsiremia į finansus?*
- Iš tikrųjų atsirado poreikis, mes turim keletą tipų darbo. Tai yra, mes dirbam pagal užsakymus, arba galimai *outsources* savo išteklius – darbuotojus. Yra dedikuotos komandos kažkokiai įmonei, mes prižiūrim čia, jie nesirūpina tuo. Gali pasakyti jie, kad „tais metais mums reikia tiek ir tiek žmonių“ ir viskas, mes tai padarom. Tai čia ir atsirado tas augimas, nes korporacijos didesnės reikalauja daugiau išteklių. Mes kooperuojamės su jų kažkokiais ištekliais ir darom tą produktą, vystom. Tai trūkumas didžiausias yra žmonių, pastoviai jų ieškom.
- *O dar galbūt iš išorinių barjerų ką nors išskirtumėte? Gal kas trukdė plėsti veiklą, kaip tarkim įstatyminė bazė ar panašiai?*
- Tai čia matot, kultūriniai dalykai, o po to labai siejasi kiti dalykai. Kai dirbi su užsieniu, jei gerai sutarsi - nebus jokių problemų. Jei atsiras nesutarimų ar apgaudinėjimų, tai tada prasideda „kaip reikėtų tuos pinigus prisiteist“, kalbant apie įstatymus, nes visur jie skirtingi. Jei protingos sutartys sudarytos, tada viskas gerai.
- *Koks buvo klientų skaičius užsienio rinkose prieš tą didžiąją integraciją?*
- Ilgus metus įmonė turėjo gal po keturis klientus, iš pat pradžių buvo vienas. Sunku labai apibrėžti tiksliai. Dabar bendrai paėmus užsakovų kiekis jau yra labai didelis.
- *Tai ir didžioji pardavimų dalis greičiausiai buvo užsienyje?*
- Ji visą laiką ten buvo didžioji, kadangi Lietuvoj labai slidi rinka, visi gal ne tiek kokybės ieško, o kas pigiau. Tai tie momentai su lietuviais yra keli, pagrinde viskas užsienyje.
- *O pati įmonės veikla – viskas sutelkta Lietuvoje?*
- Visi inžinieriai, kurie kuria pridėtinę vertę, produktą, yra Lietuvoje, pagrinde Kaune. Visai neseniai atsiradė filialą Vilniuje. Visi kiti užsienyje esantys filialai yra pardavėjai, kontaktai, kurie aktyviai dirba pardavime, ieško klientų, tarpininkauja.
- *Koks apskritai yra įmonės požiūris į internacionalizaciją?*
- Neturim kažkokių barjerų, tai natūralus dalykas. Visą laiką bendravom, bendraujam su užsieniu. Tai mums labai natūralu.
- *Ar pasinaudojote valstybės skatinimu eksportui?*
- Ne, iš valstybės mes nieko negavom. Tiek, kad turim tuos ryšius, kur vykdomos verslo misijos.
- *O Jūsų nuomone valstybės skatinimas, tarkime, mažoms įmonėms, paskatina jas eiti į užsienio rinkas?*
- Ar reikia joms ten eiti iš tikrųjų? Nes nu sakyčiau, kad jeigu skatintų, tai kaip tik turėtų, kad čia kažką sukurtų. Valstybė net ir skatindama nepriskatins tiek, kad būtų lengva mažoms įmonėms integruotis užsienyje. Verslininkai labiau skatina, nei valstybė.
- *O kokio parama apskritai skatintų? Ar finansinė, ar kažkokios lengvatos?*
- Tai dabar jeigu žiūrėtume, kas galėtų šiuo metu paskatinti, tai visų pirma, kad sudarytų galimybes su kažkuo dirbti. Jaunas įmones suvestų su tuo, kam jie galėtų kurti kažkokią pridėtinę vertę. Galima

suteikti nuolaidas, bet svarbiausia ryšiai ir kontaktai, kad padėtų integruotis į tą darbinę sferą, susirasti klientus.

- *Kokias savo kompetencijas siūlėte multinacionalinei kompanijai integruodamiesi į tarptautinę vertės grandinę? Kuo remdamiesi bandėte ją prisitraukti?*
- Tai pagrindinė turbūt yra tai, kad prisitrauki savo darbuotojus, kokybę, savo portfolio. O po to jau tiesiog bandomosios užduotys, *step-by-step* ir pradedi dirbti.
- *Tai būtent šiomis kompetencijomis ir buvo pasinaudota, ar teko kažkiek perorientuoti savo veiklą?*
- Ne, iš esmės perorientuoti neteko, tik praplėtėme savo veiklą. Seniau dirbom tiesiog su partneriais. Mūsų įmonė turi net keletą klasterių įsikūrę ir bendradarbiaujame, dalinamės resursais, klientais.
- *O pati integracija į tarptautinės vertės grandines, kaip suprantu, yra per inovacinę veiklą, ne per žemus kaštus?*
- Nu kaip, jeigu mus lyginsi su tarkime kainomis Amerikoje, tai mes tikrai pigesni, bet nežaidžiam per žemus kaštus. Būdavo taip, kad direktorius norėdavo mažinti kaštus, bet mes to neleisdavom, nes žinom, kiek kainuoja mūsų darbas ir laikydavom kartelę ant normalios ribos.
- *Aišku. Tai kokie ryšiai vyrauja toje tarptautinėje grandinėje tarp tiekėjų, tarp valdančiosios, multinacionalinės įmonės?*
- Ryšiai kokia prasme?
- *Čia jau galbūt orientuojantis į tos didžiausios įmonės klientus, kuom jie paremti? Ar labiau pasitikėjimu, ar labiau kontrole?*
- Iš tikrųjų visi santykiai yra pagrįsti atvirumu, visi procesai yra matomi, bet kada prieinami, nes kiekvienas darbuotojas fiksuoja, kiek laiko, ką darė, ir iš to mes formuojame, kiek už ką reikia sumokėti ir pan. Klientai patys gali sekti proceso eigą, mes skatiname tą daryti, turime procesų valdymo sistemas, kurias naudojame.
- *Susidaro įspūdis, kad visgi ryšiai labiau paremti kontrole?*
- Tai yra vidinė kontrolė, nes klientai irgi nori žinoti, kas vyksta. Kitaip tariant, vyksta nuolatinis bendravimas, kadangi labai sunku padaryti produktą, kai klientui jis nerūpi. Mes stengiamės padaryti taip, kad jam rūpėtų, visada matytų, būtų suinteresuotas tiek pat kiek ir mes, ir tada mes žinom, kad einame teisingu keliu.
- *O kokia informacija perduodama grandinėje ir kokiais kanalais bendraujate su kitais?*
- Tai pagrįdė bendraujame telefonu, skype, e-mail, čia su išore. Viduje, kadangi visi esame vietoje, bendraujame gyvai, ir turime bendrą tokią valdymo sistemą vidinę. Pagrindinė perduodama informaciją iš kliento yra poreikis ir atsiliepimai apie mūsų darbą, o mūsų pagrindinė perduodama informaciją – ataskaitos apie atliktus darbus.
- *O kaip veikia ta sistema? Kaip sisteminama informacija?*

- Ten yra suformuojamos užduotys, galima priskirti tam tikram darbuotojui, jis mato ją toje sistemoje arba elektroniniame pašte. Atlikdamas užduotį jis gali užduoti klausimus, fiksuoja atlikimo laiką, ir tuomet viską matome.
- *Ar kyla kokių nors sunkumų visa tai vykstant?*
- Visada kažkokių sunkumų būna, dabar jau esame daug išmokę per tą laiką, nes būdavo problema fiksuojant laiką, kai kurie tingėdavo tą daryti, nesuprasdavo, kam to reikia. Dabar ne 100% privaloma fiksuoti, bet artimiausiu metu bus griežtai 100% fiksuojama, tiek darbinis laikas, tiek mokomasis laikas, nes mes skatiname, kad jie jungtųsi į grupes, darytų kažkokius apsimokymus, pristatymus ir pan.
- *O kokia informacija jus dažniausiai pasiekia iš kliento? Būtent tai, ko jiems reikia, ar kažką dar daugiau?*
- Įvairiai būna. Kai nežino, kaip suformuoti, tai duoda bendrinę užklausa, mes gilinamės į problemą, pateikiame kalis variantus, aiškinamės, ko jie nori. Kartais jie daugiau mažiau žino, ko nori, bando pateikti informaciją kaip įmanoma smulkiau, o mes žiūrim, kiek mes galime padaryti, patariame.
- *Kaip stipriai grandinės tiekėjai priklausomi vienas nuo kito?*
- Sakyčiau *it depends*. Kartais būna tokių situacijų, bet iš tikrųjų, dirbant su didelėmis kompanijomis, kai visas produktas stovi pas mus, tai mes nuo nieko nepriklausom. Nu esam šiek tiek priklausomi, nes jie turi savo procesus, patvirtinimus ir t.t. Tai esam priklausomi nuo procesų, bet jei sakykim yra produktai, kurių dalis darom ne tik mes, o ir jie turi kažkokias komandas, tai tada esam priklausomi, nes esam komanda su kitomis komandomis. Realiai mes esam priklausomi tiktais nuo interneto.
- *Kaip giliai įmonė yra integravusis į pačią tarptautinę vertės grandinę? Ar tai būtų pirmo lygio tiekėjas?*
- Labai vengiam tarpininkų. Šiaip visada stengiamės tiesiogiai bendrauti, esam pirmo lygio tiekėjai. Aišku būna visokių atvejų, kad esam ne pirmo lygio, kaip tarkime mūsų paslaugas parduoda, bet labai retas atvejis.
- *Aišku. Ar išteklių ribotumas turėjo kažkokios reikšmės jūsų norui būti pirmo lygio tiekėju?*
- Tas ribojimas toks visą laiką yra, jų vis atsiranda. Yra tų darbų, bet būna kad nėra žmonių jiems atlikti.
- *O tie keli reti atvejai, kai būnate ne pirmo lygio tiekėjas, ar tai yra išteklių ribotumo pasekmė?*
- Ne, ten tiesiog mes pradžioj užsakymą gauname tiesiogiai, o tik po to sužinome, kad mes ne jam gaminam, o jo klientui. Bet užsakymas yra užsakymas, patenkina mūsų sąlygas, aišku darbo procesas labiau komplikotas tokiu atveju. Dažniausiai tokių vengiam.
- *Kokią įtaką valdančiosios įmonės koordinavimo poreikis turėjo integracijos lygiui? Ar dėl to, kad valdančioji įmonė labai norėjo jus koordinuoti/kontroliuoti, tai skatino tapti jus pirmo lygio tiekėju? Ar tai tiesiog priklausė nuo jūsų veiklos?*

- Turbūt mūsų veikloje dažniausiai retai būna tokia subranga, kad kažkas tavo išteklius perparduotų. Dažniau būna kad pačius išteklius pasiskolinam, tai yra mes turim užsakovą, mes turim savo išteklius, mums jų trūksta, tai mes išsinuomojam iš kitos įmonės darbuotoją, kuris papildytų tą poreikį ir tada dirbam. Realiai dirbam laisvai.
- *Kaip stipriai įmonei reikėjo ginti savo intelektualinę nuosavybę integracijos metu?*
- Mums to gynimo kažkokio ypatingo nereikia, patentų neturim, bet pats kodas yra daugiau mažiau saugus, kadangi ten yra užšifruojami kodai, kurie yra unikalūs tam darbuotojui ir bet kas kitas to neperims.
- *Tai kažkokių trukdžių tai nesukėlė integracijai?*
- Ne.
- *Jūsų didžiausio to kliento visi tiekėjai yra labiau sutelkti vienoj šaly ar yra labiau tarptautiniai?*
- Priklausomai. Kai kurie jų apsiriboja viena šalimi. Turime taip pat vieną klientę, kurios tiekėjai yra iš skirtingų šalių, ir mes nesame tie vieninteliai.
- *O kokie yra ryšiai tarp jūsų įmonės ir nacionalinių partnerių, tiekėjų, konkurentų? Ar turite apskritai tokių ryšių Lietuvoje?*
- Konkurentų yra, bet koku atveju yra. Taip kad turėtume kažkokį blogą santykį, tai mūsų įmonėje nėra. Tiesiogiai dažniausiai nesusiduriame su konkurentais, nebent konkursuose. Dėl partnerių tai turime tuos minėtus klasterius.
- *Tiekėjų jūsų pati įmonė turbūt neturi?*
- Ne, mes nekuriame kažkokių prietaisų, tai neturim. Mūsų tiekėjai yra tik tie, kurie mums tiekia visokias sistemas, su kuriomis mes dirbame, kaip iOS, Android ir pan.
- *O ryšiai jūsų minėtais klasterių partneriais yra stiprūs?*
- Jie bet koku atveju yra svarbūs ir stiprūs. Vis tiek dalinamės resursais, patirtimis, kreipiamės į savo kolegas, bendradarbiaujam, iškilus problemoms jų klausiamo patarimo, galbūt yra susidūrę. Tai bet koku atveju tai svarbūs ryšiai.
- *Kaip įvertintumėte pasikeitimus nuo pačios pradžios, kai pradėjote verslą prieš didžiąją integraciją ir po jos, tarptautinės patirties atžvilgiu? Ko naujo išmokote, sužinojote? Kaip naudinga ši patirtis?*
- Iš tikrųjų buvo ir nuosmukių, ir pakilimų įmonėje, tai davė tokią patirtį kaip ateity reikėtų bendrauti, kaip pateikti procesą, jį suvaldyti, kad jis būtų visą laiką valdomas, kad būtų kaip įmanoma aiškus. Tai tokios patirtys kėlė mūsų bendrą kokybę, profesionalumą. Po viso to sustiprėjo mūsų sutarčių bazė, procesų bazė. Pasiėmėm nemažai patirties iš savo užsakovų, ypatingai sutarčių atžvilgiu.
- *Tai galima įvardinti, kad ne tik tarptautinė patirtis, bet ir žinios pagilintos?*
- Taip, galima sakyti, kad paėmėm iš kitų jau įdirbtas patirtis.
- *Kaip pasikeitė įsisavintų inovacijų skaičius? Ar buvo tokių inovacijų, kurias pasiėmėte iš šono, jas įsisavinote?*

- Gal ne visais atvejais, bet su kai kuriais klientais kai dirbam, tai jie turėjo mus apmokyti, t.y. suteikti tam tikrą žinių bazę. Mes žinom, ką mes darom, bet mums dažniausiai reikia to vadinamo *background'o*, žinių, kas ten norima, kaip ten vyksta.
- *Supratau. Kaip pasikeitė gamybos apimtys? Ar labai padaugėjo projektų?*
- Taip, labai padaugėjo, dėl to nuolat ieškome įvairių darbuotojų, plečiamės, nes poreikis yra didelis. Gal dėl to, kad klientai mato mūsų paslaugų kokybę, turime pasitikėjimą. Yra tarkime tokia įmonė, kuri buvo labai didelė, ir laikui bėgant jos žmonės išsiskaidė po kitas įmones ir patapo daug skirtingų klientų.
- *O efektyvumas ar pasikeitė po integracijos? Galbūt pradėjote kurti per trumpesnę laiką, su mažiau reikalingų išteklių ar išliko panašiam lygyje?*
- Čia priklauso nuo situacijos. Manau, kad bendrai žiūrint į laiką mes patobulėjome kaip profesionalai. Dabar žinoma galime padaryti žymiai greičiau, bet esame orientuoti ne tiek į laiką, kiek į kokybę.
- *Kaip stipriai rizikos rodikliai priklausė nuo geografinio veiklų pasiskirstymo?*
- Kadangi mes neturėjome vieno produkto, tai mūsų rizika yra vis tiek ne tokia didelė. Nes skirtingi inžinieriai dažniausiai aplikaciją daro 1-2 žmonės, tai realiai projektų yra daug, ir išteklių yra daug. Vieno projekto netekus mes tikrai nemirštame. Bet jeigu darbuotojai nėra apkrauti darbu, tuomet yra rizika, dėl to mes stengiamės skaidyti, ieškoti daugiau didesnių tų korporacijų.
- *O dėl investicijų ir pačių investicijų rizikos. Ar integravusis į didelę grandinę tas poreikis investicijoms didėjo/mažėjo?*
- Investicijos pačioj įmonėj visą laiką vyksta, nuolatos, nes jeigu tik atsiranda naujos kažkokios technologijos, mes jas nusiperkam, kad galėtumėm išsibandyti, nes mums vis tiek tenka dirbti. Ir pastovus augimas darbuotojų verčia mus plėstis, tų pačių įrankių atnaujinimas pastovus. Atsirado žmogiškųjų išteklių valdymo procesai ir pan.
- *Produktų kokybę jau šnekėjome, viskas į gerą, o kokia situacija su procesų standartais?*
- Procesai irgi keičiasi bet koku atveju, kadangi keičiasi mastas, keičiasi pati bazė mūsų žmonių, vadinasi valdymo procesų poreikis keičiasi. Kai augome, samdėme išorinę įmonę, kuri padarytų tą vadinamą vidinio pasitenkinimo tyrimą, tai vėliau tą patį žmogų pasisamdėme į savo įmonę dirbti nuolatos.
- *O po integracijos kaip kito prestižas ir patikimumas?*
- Kai mes augom, patapom didesni, tai atitinkamai ir mūsų vaizdas kitaip atrodė. Dabar tai tikrai esam didžiausi Pabaltijy, nėra mobiliųjų technologijų kad kas užsiimtų. Nežinau kiek tai labai skamba aplinkui, bet vaizdas vis platesnis, net rašo dienraščiai užsienyje apie mus, važiuome į Barseloną. Tai prestižas mūsų irgi auga.
- *Pati integracija ar darė įtaką ekonominei įmonės padėčiai?*

- Tai pajamos augo, nes didesnės kompanijos, stabilesnės pajamos, lemia tai, kad mes galim sukurti didesnį biudžetą. Įmonė tapo stabilesnė.
- *Konkurencinis pranašumas. Kai integravotės, jis didėjo? Ar tai pasijautė, lyginant su konkurentais?*
- Vienintelis aspektas gali būti. Tai kai save parduodi, tu gali parodyti savo tą vadinamą įdirbį. Čia vienintelis tas pranašumas. Portfolio ir rekomendacijos, stipriai veikia jie.
- *Na ir paskutinis klausimas. Kažkokių prekybos sąnaudų ar patiriate?*
- Mes neturime tokių pastovių išlaidų, apart to, kas yra vidinės sąnaudos. Dabar, sakykim, su laiku išaugo motyvacinės priemonės, kas daug ir kainuoja, bet tai investicija į vidinę atmosferą. Tai labai svarbu siekiant išlaikyti darbuotojus, bet tokių kaip prekybos sąnaudų nelabai turime.
- *Na labai ačiū jums už atsakymus, dėkojame, kad sutikome sudalyvauti šiame interviu.*

TRANSKRIPTAS (ĮMONĖ C)

- *Labą dieną.*
- Sveiki.
- *Dėkojame, kad sutikote sudalyvauti šiame interviu ir papasakoti apie savo įmonę. Ieškojome antrinės informacijos internete apie Jūsų įmonę, todėl jau turime susidarę šią tokį vaizdą. Norime pasitikslinti – jūsų įmonė buvo įkurta 2011 metais?*
- Taip, įsikūrėme 2011 metais, todėl skaičiuojame jau šeštus metus.
- *Kiek šiuo metu darbuotojų pas jus dirba?*
- Kol kas turime 14 darbuotojų, bet netolime ateityje ketiname didinti šį skaičių.
- *Ar galite trumpai apibūdinti savo įmonės veiklą?*
- Kuriame internetines svetaines ir elektroninius žurnalus, teikiame skaitmeninio marketingo paslaugas.
- *Mhm. Kaip įvardintumėte, koks yra įmonėje vyraujantis valdymo stilius?*
- Įvardyčiau kaip demokratinį, nes vadovas skirsto atsakomybes, aktyviai dalyvauja darbo procese, skatina kūrybinius sprendimus bei kartu priimami galutiniai sprendimai. Įmonės tikslai yra ir mūsų darbuotojų tikslai, nes įmonės vadovas nuolat skatina darbuotojų iniciatyvą generuoti ir vystyti idėjas, kurios visada apsvarstomos ir dažnai realizuojamos vykdomuose projektuose.
- *O kokia yra įmonės oficiali valdymo struktūra?*
- Labiau mišri, nes nors ir turime oficialius vadovus, pavaldumas jiems priklauso nuo projekto. Taip pat pas mus didesnė orientacija yra į komandinį darbą, o projektą dažniausiai apima 4 asmenų grupė bei kintančios atsakomybės.
- *Supratome. Rekvizitai.lt pateikiamoje informacijoje radome, kad jūsų metinė apyvarta siekia intervalą nuo 100 iki 200 tūkstančių eurų. Ar galite šią informaciją patvirtinti ar paneigti?*
- Tiksliai negaliu atsakyti į šį klausimą, bet manau intervalas turėtų būti nuo 200 000 iki 300 000 eur.
- *Aišku. Kaip įvardintumėte sektorių, kuriame įmonė dirba?*
- Informacijos ir ryšių technologijų sektorius.
- *Ar galvojate, kad šis sektorius yra kompleksiškas? Ar jis linkęs į naujausias tendencijas?*
- Dėl mūsų veiklos srities, negalime atitolti nuo pačių naujausių tendencijų, priešingai – tai įtakoja ir mūsų strateginius sprendimus ypač skaitmeninio marketingo srityje. Kitą vertus pačio naudojamos technologijos nėra aukščiausio lygio inovacijos, tada manyčiau, kad šis sektorius yra kažkur per vidurį.
- *Tuomet šį sektorių galima įvardinti kaip medium-tech?*

- Galbūt tai nėra pačios naujausios technologijos ir inovacijos, dėl to sakyčiau, kad taip, šį sektorių galima klasifikuoti kaip medium tech.
- *Kokios, Jūsų nuomone, yra galimybės dirbant šiame sektoriuje internacionalizuoti savo veiklą? Ar pats sektorius turi polinkį būti internacionalinis?*
- Galimybės itin plačios, nes dirbame informacinių technologijų srityje, kuri yra viena populiariausių globaliu mastu, o jos galimybės ir paklausa sparčiai didėjanti. Šiuo metu daugiausiai dirbame su JAV rinka, tačiau technologinė pažanga leidžia vykdyti projektus globaliu mastu.
- *Kokius galėtumėte išskirti vidinius barjerus, kuriuos įmonė identifiko ketindama integruotis į tarptautinę vertės grandinę? (Pavyzdžiui: finansinių išteklių stoka, žmogiškųjų išteklių stoka ir kt.)*
- Manau, kad didžiausia problema, su kuria susidūrėme, buvo informacijos trūkumas apie rinką ir jos poreikius. Kitų vidinių barjerų nelabai patyrėme, kadangi turėjome gana geras galimybes pradėti verslą.
- *O kalbant apie išorinius barjerus? (Pavyzdžiui, muitinės procedūros ir mokesčiai, kalbos ir kultūriniai skirtumai, geografinė distancija ir kt.)*
- Šiuo klausimu buvo daugiau iššūkių. Manau, kad pagrindiniais išoriniais barjeriais galėčiau išskirti vartotojų poreikių skirtumus, kadangi mums reikia prisitaikyti prie kiekvieno iš jų poreikių, kurie yra gana skirtingi, taip pat informacijos trūkumas apie konkurentus, stipri alternatyvių paslaugų konkurencija bei kultūriniai klientų skirtumai. Dirbame labai globalioje rinkoje, todėl reikia mokėti adaptuotis.
- *Koks buvo klientų skaičius užsienio rinkose prieš integraciją?*
- Tiksliais skaičiais įvertinti ir palyginti sunku, nes mūsų įmonė nuo pat jos įkūrimo pradėjo vykdyti projektus užsienio rinkose. Tačiau apytiksliai sakyčiau, kad Lietuvos klientai sudarė apie 40% visų klientų rato, likę – užsienio klientai.
- *Ar galėtumėte įvardinti, kokia pardavimų dalis tekdavo užsienio rinkoms?*
- Mūsų paslaugų dalis užsienio rinkoms nuo įmonės veiklos pradžios tik didėjo, pradžioje tai buvo apie 60% o per paskutinius metus išaugo ir dabar apie 90 proc. projektų vykdoma užsienio rinkai.
- *O kokia dalis įmonės organizacinės ir paslaugų kūrimo veiklos buvo sutelkta Lietuvoje?*
- Veikla Lietuvoje padidėjo, nes mūsų sektoriuje nėra svarbu, kurioje šalyje vykdoma veikla, turime atstovus užsienio rinkose, kurie dirba su potencialiais ir esamais klientais, vykdo susitikimus ir kuria ilgalaikius ryšius, o pats paslaugų organizavimas vykdomas Lietuvoje. Tad visa paslaugų kūrimo veikla koncentruota Lietuvoje, o nemaža dalis komercinių veiklų išsidėsčiusios užsienio šalyje.
- *O koks apskritai buvo įmonės požiūris į veiklos internacionalizaciją?*
- Žinoma, kad teigiamas, nes dėl aukštesnio užsienio rinkų pragyvenimo lygio, generuojame ir didesnes pajamas iš vykdomų projektų. Taip pat turime didesnes galimybes generuoti pastovias pajamas iš ilgalaikių kontraktų bei gauname geras rekomendacijas.

- *O sakykit, ar pasinaudojote valstybės skatinimu eksportui?*
- Ne, tokiu skatinimu nesinaudojome.
- *Kaip manote, kokią įtaką valstybės skatinimas daro siekiui integruotis į tarptautines vertės grandines?*
- Mūsų atveju valstybės įtaka nėra didelė. Hipotetiškai mažstant, įtaka turėtų būti gana reikšminga, kadangi smulkiam verslui visokeriopo pobūdžio parama yra ganėtinai svarbi.
- *Ar esate pasvarstę, kokia valstybės parama skatintų tai daryti?*
- Sunku pasakyti, kadangi mūsų įmonės atveju tai nėra aktualu. Tačiau manau, kad finansinė parama eksporto skatinimui turėtų būti viena reikšmingiausių, kadangi finansiniai ribotumai smulkioms įmonėms būna labai stiprus barjeras.
- *Kaip manote, kokios jūsų įmonės kompetencijos buvo siūlomos tarptautinę vertės grandinę valdančiai multinacionalinei kompanijai?*
- Pagrindinė mūsų kompetencija – internetinių puslapių kūrimas ir skaitmeninio marketingo paslaugos. Bandydami integruoti savo veiklą į tarptautines rinkas susidūrėme su stipria konkurencija šioje srityje. Didžioji dalis konkurentų siūlydavo vadinamus „templeitus“ su standartiniais pasiūlymais ir įrankiais. Mes, bandydami įgyti konkurencinį pranašumą, siūlėme visiškai individualizuotus sprendimus įmonėms. Įmonių atstovai būdavo įtraukti į visą kūrimo procesą, jų poreikius ir norus paversdavome realybe. Tad manyčiau, kad individualizuoti internetinių tinklapių ir skaitmeninio marketingo sprendimai.
- *Kaip šiomis kompetencijomis/ištekliais buvo pasinaudota?*
- Iš pradžių nebuvo lengva. Pradžioje mūsų sprendimus buvo galima taikyti gana paprastai, nors ir stengėmės juos individualizuoti. Tačiau, kaip ir minėjau, susidūrę su konkurencija standartiniuose ir paprastuose sprendimuose supratome, kad su tokia veikla toli neisime ir jais stipriai nebuvo naudojamasi.
- *Ar dėl to teko perorientuoti veiklą?*
- Savo veiklos neperorientavome. Atėjom į rinką siūlydami internetinių tinklapių ir skaitmeninio marketingo sprendimus – su šia veikla ir likome. Galėčiau sakyti, kad patobulinom savo veiklą ir pradėjom siūlyti visiškai individualizuotus sprendimus ir atsisakėm standartinių sprendimų. Tuomet ir pastebėjome, kad šią mūsų kompetenciją klientai įvertino ir susilaukėme didesnio susidomėjimo bei tapome stambių įmonių nuolatiniais paslaugų tiekėjais šioje srityje.
- *Kokiu pagrindu Jūs integravotės į tarptautinę vertės grandinę?*
- Savo veiklą integravome per individualius sprendimus įmonėms, įtraukdami juos į kūrimo procesą. Kažkiek žaisdavo ir šiek tiek žemesnė nei konkurentų kaina, bet ji nebuvo mūsų pagrindas integruojantis, nes užsienio klientams labiau svarbi kokybė ir tai ką siūlom, o ne kaina.
- *Ar įvardintumėte, kad integravotės dėl siūlomų žemų kaštų ar inovatyvių sprendimų?*

- Lietuvos rinka reikalavo žemų kaštų, nekreipdama dėmesio, kokio lygio sprendimus jiems siūlydavome, tad ir nusprendėme savo veiklą plėsti užsienio rinkose. Kalbant apie integraciją į tarptautines vertės grandines – vienareikšmiškai galiu sakyti, kad integracija vyko remiantis inovatyviais sprendimais, kadangi užsienio rinkoms nėra tiek svarbūs kaštai, kiek svarbūs yra sprendimai, paremti naujausiomis tendencijomis.
- *Aha. Pereikime prie klausimų, susijusių su internacionalizacijos procesu. Ar galite įvardinti, kokie ryšiai vyrauja tarptautinėje vertės grandinėje tarp tiekėjų?*
- Su kitais tiekėjais nebendruojame, tad atsakyti į šį klausimą negaliu. Iš esmės mums nėra aktualu bendrauti su mūsų klientų kitais tiekėjais – mums svarbiausias yra mūsų klientas, tai yra pati įmonė, valdanti procesą.
- *O kokie ryšiai yra tarp valdančiosios įmonės ir tiekėjų, šiuo atveju jūsų?*
- Ryšiai yra geri ir stiprūs. Mūsų klientai, stambios tarptautinės įmonės dažnai būna nustebinti, kadangi pranokstame jų lūkesčius. Tad nuo pat pradžių įgauname jų pasitikėjimą. Žinoma, kontrolės yra, kadangi vis tiek turime įgyvendinti jų norus. Bet kadangi juos įtraukiame į kūrimo procesą, pasitikėjimas iš klientų yra dar didesnis. Tad sakyčiau, kad ryšiai yra paremti pasitikėjimu su labai nedidele kontrolės dalimi.
- *Kokia informacija perduodama grandinėje?*
- Visų pirma, mes, išanalizavę klientą ir jų dabartinius paslaugų tiekėjus, priimam sprendimą, ar galime konkuruoti. Nusprendę, kad galim, potencialiam klientui duodame savo pasiūlymą. Viso proceso metu dalinamės informacija tiek mes, tiek jie. Mes jiems atsiskaitom už savo veiklą, jei suteikia mums informaciją apie savo reikalavimus.
- *O kokiais kanalais ji yra perduodama?*
- Dažniausiai su savo klientais bendruojame per savo atstovus Čikagoje. Didžioji dalis komunikacijos vyksta elektroniniu paštu. Atstovai Čikagoje turi mėnesinius susitikimus su klientais, kad pristatytų mūsų atliktus darbus ir planuojamus atlikti darbus. Taip pat darome telekonferencijas informacijai perduoti.
- *Kaip sisteminama įmonės perduodama informacija?*
- Pagrindė visą informaciją sisteminame į mėnesines ataskaitas, kurias pristatome savo klientams.
- *Ar kyla kokie nors sunkumai sisteminant informaciją?*
- Sistemindami informaciją su kažkokiais didesniais sunkumais nesusiduriame. Informacija yra pakankamai aiški ir iš esmės palyginama su praeitomis ataskaitomis, kitaip tariant, turime ataskaitų šablonus.
- *O pirmųjų ataskaitų metu, prieš nusistatant šabloną, ar nekyla jokių sunkumų?*
- Galbūt kaip vienintelį sunkumą įvardinčiau išsiaiškinimą, ko reikia klientui ir ką jis nori matyti ataskaitose. Tačiau tai galioja tik naujiems klientams.

- *Kaip stipriai, Jūsų nuomone, grandinės tiekėjai yra priklausomi vienas nuo kito?*
- Kaip ir minėjau prieš tai, mes su kitais grandinės tiekėjais ryšių nepalaikome, tad įvardinti negalėčiau, ar tiekėjai yra priklausomi vienas nuo kito. Mūsų atveju, tai mes esam visiškai nepriklausomi nuo jų.
- *O kaip stipriai esate priklausomi nuo valdančiosios įmonės?*
- Priklausomus nuo sutarties sąlygų. Iš vienos pusės, klientas neturi didelės įtakos mūsų pačių atliekamai veiklai. Tačiau iš kitos pusės žiūrint, klientas yra „viskas“. Jei klientas nebus patenkintas – jis nebus mūsų klientu. Tačiau kadangi klientas nesuteikia jokių papildomų išteklių mums, ir visas paslaugas kuriame savo jėgomis, tad sakyčiau, kad esam nepriklausomi nuo klientų, kadangi jam pasitraukus, mūsų suteikiamos paslaugos nepasikeis ir nesuprastės.
- *Kaip giliai įmonė integravosi į tarptautinę vertės grandinę? Kelintos eilės tiekėju įmonė tapo?*
- Gal galite patikslinti, ką turite omenyje „kaip giliai integravosi“?
- *Kelintos eilės tiekėju įmonė tapo? Ta prasme, ar jūsų siūloma paslauga yra teikiama jau galutiniam vartotojui, ar tame tarpe dar yra ir tarpinių tiekėjų?*
- Supratau. Šiuo metu paslaugas teikiame iš karto galutiniam vartotojui, todėl esame pirmo lygio tiekėjas.
- *Kokią įtaką integracijos lygiui turėjo išteklių ribotumas?*
- Didelės įtakos neturėjo dėl to, kad pačioje pradžioje dirbome su mažesniu kiekiu projektų, sustiprėjus finansinei situacijai ėmėmės didesnių, pelningesnių projektų. Būtent sustiprėjusi finansinė situacija leido puikiai integruotis.
- *Taigi išteklių ribotumas integracijos lygiui reikšmės neturėjo?*
- Visiškai ne.
- *Ar jūsų klientas jaučia stiprų poreikį koordinuoti jūsų veiklą?*
- Koordinuoti ne, bet dalyvauti procese tikrai taip. Vis tiek yra ribos, yra sutartys kaip toli gali eiti, todėl visada reikia atsižvelgti į tai, ko nori klientas ir taikytis prie jo poreikių. Pačiam mūsų darbo proceso koordinavimui jie įtakos neturi.
- *O kaip tai paveikė integracijos lygį? Ar apskritai paveikė?*
- Ne, nepaveikė, kadangi mūsų siūlomos paslaugos yra orientuotos į galutinį grandinės dalyvį.
- *Kaip stipriai įmonei reikėjo ginti savo intelektualinę nuosavybę integracijos metu?*
- Integruojant savo veiklą į tarptautinę vertės grandinę, ginti savo intelektualinės nuosavybės didelio poreikio nėra, kadangi grandinėje esame vieninteliai, kurie teikiame tokią paslaugą. Taip, visada yra galimybė ir rizika, kad mūsų pasiūlymas gali būti nuplagijuotas ar pavogtas, tačiau tai labiau gali daryti konkurentai, o ne grandinės dalyviai.
- *Kas sudaro grandinę, ar labiau vietiniai, ar tarptautiniai žaidėjai?*
- Labiau tarptautiniai.
- *Kokie ryšiai yra tarp įmonės ir nacionalinių partnerių, tiekėjų ir konkurentų?*

- Lietuvos rinkoje partnerių neturime, orientuojamės į tarptautines rinkas. Kadangi patys esam tiekėjai, tai turim tik nacionalinius konkurentus, kurie gali bandyti perimti mūsų užimamą rinkos dalį. Bet kadangi mažėja ir nacionalinių klientų skaičius, o didėja tarptautinių klientų skaičius, tai ir ta vietinė konkurencija nėra labai aktuali mums.
- *Kaip stiprūs yra turimi ryšiai su anksčiau minėtais dalyviais? Kokią svarbą jie turi įmonei?*
- Kaip jau minėjau, neturim ryšių su nacionaliniais partneriais/tiekėjais/konkurentais. Tokių ryšių svarba mums nėra didelė.
- *Artėjame į pabaigą. Paskutiniai klausimai susiję su įmonės pokyčiais jau po integracijos į tarptautines vertės grandines. Kaip jūs įvertintumėte savo įmonės tarptautinę patirtį po integracijos? Ką naujo išmokote?*
- Tai pirmiausia tai gal prisitaikyti prie skirtingų vartotojų poreikių ir įgeidžių, išmokome išsiskirti iš kitų konkurentų, kadangi tai labai svarbu dirbant šioje sferoje. Taip pat suformavome skirtingus paslaugų paketus skirtingoms vartotojų grupėms, kas leidžia mums efektyviai dirbti ir pasiūlyti paslaugas, atitinkančias naujausias tendencijas.
- *Kaip stipriai naudinga ši įgyta patirtis?*
- Supratome paslaugos ilgalaikiškumo vertę, nuolat palaikome kontaktą su užsakovais ir po paslaugos suteikimo momento, vystydami jų verslą per skaitmeninio marketingo priemones. Manau, kad ši patirtis yra itin vertinga, siekiant vystyti mūsų verslą.
- *Ką galėtumėte pasakyti apie tarptautines žinias? Kaip jos padėjo tobulinti įmonės veiklą ir pagerinti jos rezultatus?*
- Čia gana panašus atsakymas būtų kaip ir į praeitą klausimą. Tikrai padėjo geriau suformuoti įmonėje vykdomus procesus ir jų vykdymą, kadangi įgijome daugiau žinių ir kompetencijų. Taip pat tarptautinės žinios ir bendravimas su tarptautiniais klientais leido pritaikyti siūlomas paslaugas ne tik tam tikrai specifinei rinkai, bet ir jas adaptuoti globaliu mastu.
- *Kiek ir kokių inovacijų pavyko įsisavinti ir pritaikyti įmonės veikloje?*
- Nepasakyčiau, kad būtų labai didelis skaičius, tačiau, tarkime, pradėję nuo internetinių svetainių kūrimo, po išėjimo į tarptautines rinkas, savo paslaugų paketą papildėme mobiliųjų programėlių kūrimu, taip pat suteikėme galimybę klientams jų internetinius puslapius talpinti į mūsų serverius, jiems nebereikia turėti savų. Dar viena, kurią galėčiau išskirti, tai kad pritaikėme savo paslaugas taip, kad klientai galėtų ir patys valdyti savo puslapius, nebūtinai per mus. Tai tokie inovatyvūs sprendimai leido prisitraukti didesnį klientų skaičių ir geriau patenkinti jų lūkesčius.
- *Matome, kad stipriai žengėte į priekį. Kaip pasikeitė vykdomų projektų apimtys?*
- Nuo tada, kai pradėjome savo paslaugas teikti labai tarptautiniu mastu, sukuriame internetinių svetainių skaičius per metus labai padidėjo. Kaip jau anksčiau minėjau, pradžioje paslaugų, suteikiamų užsienio rinkai buvo maždaug 60%, dabar jis siekia maždaug 90%.

- *O kiek šiaip per metus sukuriat puslapių?*
- Sunku pasakyt, gali būti kad per mėnesį sukuriame 10 puslapių, gali būti kad sukuriame 1. Bet dabar atsiradusi elektroninių žurnalų kūrimo paslauga labai padidino mūsų apimtį. Prieš kokius 3 mėnesius turėjome vos 3 tokius užsakymus, dabar jau turime kokius 10 per mėnesį. Jie periodiniai, leidžiami kas mėnesį.
- *Kaip stipriai, Jūsų nuomone, rizikos rodikliai priklausė nuo geografinio veiklų paskirstymo?*
- Rizika yra nuolat didėjanti, kadangi nuolat atsiranda naujų konkurentų ir tokių paslaugų, kurios siūlo, tarkim, pačiam nemokamai pasidaryti savo puslapius. Dirbant tarptautinėje rinkoje tų konkurentų visada daug, todėl didelis geografinis pasiskirstymas leidžia kai kuriuos juos pranokti dėl gaunamos visokeriopos patirties. Be to, geografiškai paskirstę savo veiklą susiduriame su mažesne rizika kalbant apie šalies politinę ar ekonominę padėtį.
- *Dar šiek tiek apie riziką ir investicijas. Kaip stipriai sumažėjo reikalingos investicijos ir rizika sėkmingam veiklos vykdymui?*
- Sakyčiau, kad rizika niekada nemažėja, nes nuolat investuojame į naujus, inovatyvius sprendimus ir esam priklausomi nuo klientų kiekio. Gerai, kad mes turime pastovių klientų, todėl tos investicijos, reikalingos sėkmingam veiklos vykdymui, išliko gana panašios. Kita vertus, ilgalaikių ryšių užmezgimas užtikrina ilgalaikes pajamas, kurios suteikia saugumo įmonei veiklai, tačiau klientai nėra linkę investuoti į mūsų pajėgumų didinimą ar panašius dalykus. Jie perka paslaugą iš mūsų, o kokiais ištekliais naudosimės – mūsų reikalas.
- *O ar pasikeitė, ir jei taip, tai kaip, produktų kokybė ir procesų standartai?*
- Oi kokybė tai pasikeitė labai stipriai į gerą pusę, kadangi pradėjus aktyviai dirbti su tarptautiniais klientais, išaugo paslaugų ir procesų standartai, taip pat pritaikėme įgytas žinias ir kompetencijas, patobulėjome ir dabar galime siūlyti aukščiausios kokybės paslaugas. Todėl dažnai ne tik patenkiname, bet ir pranokstame klientų lūkesčius.
- *Ar integracija turėjo įtakos įmonės prestižui bei patikimumui ir jei taip, tai kokios?*
- Realiai mes užsienyje naudojame kitą „brand“ą“, kuris pats iš savęs sako, kad mes viską darome kitu kampu. Jau vien tai klientų akyse daro įspūdį, o kokybiškai atlikti darbai tik didina mūsų patikimumą. Manau, kad turime užsirekomendavę gerą prestižą ir vardą. Tą įrodo gaunami geri atsiliepimai bei rekomendacijos. O po integracijos į dideles tarptautines grandines prestižas tik kilo, kadangi visai kitaip atrodo, kai paslaugą teiki kokios stambiai tarptautinei įmonei.
- *O kaip integracija darė įtaką ekonominei įmonės padėčiai? Kokius svarbiausius integracijos veiksnius išskirtumėte, keitusius ekonominę padėtį?*
- Tai aišku, kad padidėjo pajamos, kadangi užsienio rinkų išsivystymo lygis yra gerokai didesnis. Ekonominės įmonės padėties gerėjimą rodo ir augantys įmonės darbuotojų atlyginimai, padidėjusios

investicijos į naujus, didesnius projektus. Įmonė tapo stabilesnė dėl pastovių klientų skaičiaus ir pajamų kiekio.

- *Greičiausiai tai padarė įtaką ir įmonės konkurenciniam pranašumui? Kokiais aspektais pavyko pagerinti savo padėtį rinkoje?*
- Aš manau, kad čia būtų galima paminėti mūsų portfolio, kadangi jau turime sukūrę stiprų paslaugų paketą, skirtingoms sritims, skirtingoms rinkoms. Tai labai stiprina mūsų konkurencinį pranašumą, nes galime tinkamai prisitaikyti prie sąlygų. Nežinau, kiek tai svarbu šiuo klausimu, bet mes aktyviai dirbame tik su viena įmone kažkokioje specifinėje rinkoje, specifinėje lokacijoje. Kad patys klientai nekonkuruotų tarpusavyje, grynai dėl etinių sumetimų.
- *Ar prekybos sąnaudos turi svarbos įmonės veiklai? Ar, kaip paslaugų įmonė, apskritai susiduriate su kažkokiomis prekybos sąnaudomis?*
- Manau, kad šitas klausimas nėra labai aktualus mums, kadangi jis labiau orientuotas į gamybines įmones, o mes dirbame virtualioje erdvėje, todėl šių sąnaudų pavyksta išvengti.
- *Aišku. Na ką, labai dėkojame Jums už skirtą laiką, ačiū už informatyvius atsakymus. Linkime kuo didžiausios sėkmės Jūsų įmonei, kad verslas ir toliau vystytųsi sėkmingai.*
- Ačiū už palinkėjimus, sėkmės tyrimo atlikime.

TRANSKRIPTAS (ĮMONĖ D)

- *Laba diena. Ačiū dar kartą, kad sutikote dalyvauti interviu. Nieko nelaukdami pradėkime. Internetė skelbiama, kad jūsų įmonė buvo įkurta 2012 metais?*
- Taip, pirmą mėnesį, 25 dieną.
- *Kiek jūsų įmonėje yra darbuotojų?*
- 41, 42 gal.
- *Gal galite trumpai apibūdinti pagrindinę įmonės veiklą?*
- Įmonė pagrįdė užsiima IT projektų įgyvendinimu. Pagrindinės paslaugos, kurias teikiame, yra programavimas, kuriame projektus, kurie yra parašyti PHP arba Java kalbų pagrindu. Projektai yra įvairaus tipo, nuo miškininkystės iki farmacijos. Dabar pagrįdė kuriamos vidinės organizacijų sistemos.
- *Koks yra įmonėje vyraujantis valdymo stilius?*
- Pas mus yra *flat* struktūra. Visi yra lygūs, jaučiasi lygūs, ir mūsų direktoriai ir įmonės savininkai, akcininkai, dirba kartu ir sėdi su tais pačiais darbuotojais tam pačiam kabinetė.
- *Tai bendrai tariant stilius valdymo yra ganėtinai laisvas?*
- Tikrai taip.
- *Kokia yra jūsų įmonės metinė apyvarta?*
- Virš milijono eurų. 2016 metų apyvarta tokia.
- *Kaip įvardintumėte, kokiam sektoriuje vykdoma veikla?*
- Kompiuterinės programinės įrangos kūrimo sektoriuje.
- *Į kokią, jūsų nuomone, kategoriją, labiau tiktų jūsų įmonė – low-tech, medium-tech ar high-tech?*
- High-tech. Tik high-tech, nes kažkada gal buvo medium-tech, bet kylant žmonių kompetencijai ir pradėdant bendradarbiauti su didesnėmis įmonėmis, kyla projektų vadovų įgūdžiai, tobulėja programuotojai, tai dabar tiesiog visas kodas, kurį rašome, yra dengiamas testais, tai kiekvienas atvejis yra ištestuojamas ir mūsų dabartinė kuriama programinė įranga neturi kažkokių didelių spragų, tai todėl kokybė jos yra labai aukšta. Dirbdami atsižvelgiam ir į naujausias tendencijas bei naudojamės naujausiomis technologijomis.
- *Kokios, jūsų nuomone, yra galimybės dirbant šiame sektoriuje internacionalizuoti savo veiklą?*
- Didelės galimybės, nes visam pasauly yra numatyti standartai, kurie tokie patys taikomi ir Lietuvoje. Tai tiesiog perpratus juos ir tikslingai nukreipus savo veiklą pagal juos, rasti partnerius ir pradėti dirbti pasauliniu mastu nėra sudėtinga.
- *Prieš integraciją, kokius vidinius barjerus įmonė patyrė? Kokius pastebėjo?*

- Kvalifikuotų žmogiškųjų išteklių stoka. Tai pagrindinis barjeras buvo, nes kylant ir aukštėjant standartams iš užsakovo, tiesiog reikia atitinkamai kvalifikuotų žmonių, ką šokant iš Lietuvos rinkos į užsienį iš pradžių padaryti sunku, bet tiesiog viskas atėjo su laiku. Pradžioje pagrindinis stabdis ir buvo kvalifikuotų žmonių trūkumas.
- *O tarkime finansiniai ištekliai, kultūriniai skirtumai, teisinė bazė?*
- Iš tų kultūrinių skirtumų, tai bendravimas ir kitoks žmonių mentalitetas, supratimas, projektų suderinimas. Bet tas žaidė antram plane, nes suprasti ir suderinti yra vienaip, bet gal tiesiog bendraujant su klientu gali būti sunkiau, kai tu nesi įsigilinęs tarkim į britų kultūrą, ar australų kultūrą, su kuriais daugiausiai dirbame. Pagrinde realiai buvo kultūriniai, geografiniai barjerai – išoriniai tokie. Iš esmės įmonė veikė pelningai iki to, ji kūrė aukštos klasės projektus, kurie buvo gan perkami Lietuvoj, tai su finansais problemų nebuvo.
- *Prieš integraciją į tarptautinę vertės grandinę, koks buvo klientų skaičius užsienio rinkose?*
- Galiu pasakyti, kad prieš integraciją, kada tik ji prasidėjo, santykis buvo 5:95. 5 užsienis, 95 Lietuva.
- *Ir pardavimų dalis atitinkamai tokiu pačiu santykiu buvo?*
- Taip. Čia tik prasidėjus. Buvo kokie gilūs 2012 – 2013 metai.
- *O visa įmonės gamybinė, organizacinė veikla buvo sutelkta Lietuvoje?*
- Taip. Visas 100% gamybinės veiklos sutelkta Lietuvoje. Turime partnerius užsienyje, su kuriais dalinamės darbus, bet pagrinde dirbame čia.
- *O koks apskritai įmonės požiūris į veiklos internacionalizaciją?*
- 100% už. Dėl paprasčiausio supratimo, dėl požiūrio į naujoves, dėl naujų metodologijų taikymo, dėl bendravimo su klientu, yra žymiai paprasčiau dirbti su užsieniu. Vien dėl naujų technologijų.
- *Ar buvote kada pasinaudoję valstybės parama eksportui skatinti?*
- Ne.
- *O kaip manote, ar toks skatinimas darytų įtaką siekiui integruotis?*
- Manau darytų.
- *Kokia būtų parama tai turėtų būti?*
- Aš manau, kad didžiausia parama būtų kvalifikacijos kėlimo kažkokios tai, tarkim, seminarai, konferencijos, siuntimas perspektyvių įmonių į tokius renginius. Tada, be abejo, piniginė parama veiklos pradžiai.
- *Kokios būtų jūsų įmonės kompetencijos buvo siūlomos multinacionalinei kompanijai – valdančiajai įmonei?*
- Mūsų pagrindiniai arkliukai buvo geras ir stabilus santykis su klientu, t.y. projekto valdymo pusė, ir dar vienas tai buvo kodo kokybė. Tai yra, kad mūsų įmonė siūlė aukštesnę nei medium kodą, ta prasme paslaugą, už adekvačiai geresnę kainą, nei galbūt gali pasiūlyti kitos rinkos, tarkim Indija.
- *Tai ta įmonė pasinaudojo būtent tuo, ką siūlėte, ar teko kažkiek perorientuoti savo veiklą?*

- Pasinaudojo tuo, ką siūlėm. Iš esmės buvo gerinami standartai, siūlėm tas pačias programavimo paslaugas, keitėsi tiktai programavimo kalba, nes buvo pereita prie stabilesnės ir plačiau naudojamos ir sudėtingesnės. Dėl to turbūt ir vertinimai buvo didesni.
- *O integravotės labiau siūlydami žemus kaštus, ar kokybę, inovatyvius sprendimus?*
- Kaštai tikrai nebuvo žemi, mūsų buvo kokybė pagrindinis dalykas ir bendravimas su klientu iš projektų valdymo pusės ir darbų suvaldymu. Iš esmės siūlėm kokybės ir kainos santykį sveiką.
- *Kokie ryšiai vyrauja grandinėje tarp tiekėjų?*
- Nereikia mums tokio bendravimo, nes viskas valdoma įmonės viduje paprasčiausiai, ir yra asmenys atsakingi už kiekvieną sritį. Tai to sąryšio kažkokio nėra su jais. Iš esmės sistema apjungia visus procesus, bet bendradarbiaujam tik su tais, kas yra atsakingi.
- *Kokia informacija perduodama grandinėje ir kokiais kanalais?*
- Kadangi pagrinde klientai yra iš užsienio, tai pagrinde bendraujame elektroniniais laiškais, naudojamės tokiais įrankiais kaip Slack'as, aišku Skype, Google Hangout konferencijos, telefoniniai skambučiai. Labai dažnai būna komandiruotės į užsienį, tam kad būtų *workshop'ai*, kad mūsų programuotojai parodytų tai, kaip turi būti daroma, kad klientai suprastų, kad kitos komandos įsigilintų į tą, ką darome, ir atvirkščiai.
- *O šiais kanalais kokia maždaug informacija perduodama?*
- Pagrinde visi lūkesčiai, planai suderinami, jie pateikiami raštu, kad nepasimestų, viskas struktūrizuojama. Numatomi darbai arba tam tikros užduotys, kurios perduodamos tais kanalais ir tada viskas keliauja į mūsų darbų skirstymo sistemą ir pagal ją mes dirbam.
- *Ar kyla kokių sunkumų taip sisteminant informaciją?*
- Dėl kultūrinių skirtumų aišku kyla, dėl interesų konfliktų tarp įmonės skyrių irgi kyla, tai yra pagrindiniai tokie dalykai, bet išklausius visas puses, produkto kūrėjai pateikia skirtingus pasiūlymus, pagal kuriuos toliau vykdomi darbai.
- *Ar jūsų įmonė yra bent kažkiek priklausoma nuo tos stambios įmonės kitų tiekėjų?*
- Ne, mes tiesiog gerinam įmonės veiklos procesus, taupom kaštus tose vietose, kur žmonės užtrunka daug laiko neturėdami automatizavimo, todėl mes daug tų procesų automatizuojam. Taip sutaupom ne vieną valandą kiekvieno žmogaus darbo kasdien. Dėl to kažkokios įtakos neturi, nebent tai būna sunkus sprendimas, bet visi techniniai įgyvendinami.
- *O nuo pačios valdančios įmonės ar jūsų įmonė yra priklausoma ir jei taip, kaip stipriai?*
- Nėra priklausoma, jie tiesiog perka paslaugą ir perka darbus. Esame priklausomi tik tiek kiek gaunam pajamų iš jų. Bet dingus vienam stambiam klientui, dirbtume kaip dirbome, galbūt tik reikėtų rasti papildomų klientų, bet tai mums nėra sudėtinga.
- *Jūsų pačių įmonė nuo kitų tiekėjų jums yra priklausoma ar ne?*
- Ne.

- *Kaip giliai įmonė integravosi į tarptautinės vertės grandinę? Ar įmonė yra pirmo lygio tiekėja?*
- Esame pirmo lygio tiekėjai. Kartu su partneriais. Mūsų veikla tokia, kad tarpininkai nereikalingi.
- *Ar turėjo tam įtakos išteklių ribotumas?*
- Ne. Išteklių ribotumas nebent programuotojų stygius, bet jis nesutrukdė tapti pirmo lygio tiekėju.
- *Ar valdančiosios įmonės koordinavimo poreikis buvo stiprus? Ar jie daugiauėjo ne per patį koordinavimą, o pasitikėjimą jumis?*
- Sunkus klausimas, nes projektai yra tęstiniai. Aš manau, kad pačioje pradžioje, kol žmonės nepažįsta vieni kitų, tai tas koordinavimo poreikis buvo labai didelis, bet ilgainiui, kada atsiranda pasitikėjimas, tai tiesiog yra tam tikri sutarimai ir koordavimas tampa bendradarbiavimu. Bendro sprendimo paieška, kitaip tariant.
- *Kaip stipriai įmonei reikėjo ginti intelektualinę nuosavybę integracijos metu? Ar apskritai to reikėjo?*
- Nereikėjo. Nebuvo tokio poreikio, nes ką mes turim, tai yra užsakovo intelektualinė nuosavybė, ne mūsų. Projektai kuriami nuo pat pradžios iki pat pabaigos, todėl jie nėra šabloniški, jie kuriami pagal reikalavimus. Mes sukūrėmė intelektualinę nuosavybę, jos neatsinešėmė.
- *Tos multinacionalinės, grandinę valdančiosios įmonės tiekėjai yra labiau vietiniai žaidėjai ar tarptautiniai?*
- Tarptautiniai.
- *Kokie ryšiai yra tarp jūsų įmonės ir nacionalinių partnerių, tiekėjų, konkurentų?*
- Esmė tokia, kad mes kuriam unikalų sprendimą, ir aš nemanau, kad mes Lietuvoje turime kažkokių potencialių konkurentų. Partnerių kūrimui irgi neturime, aišku jų yra visokiom kitokiom sritim.
- *O kokia situacija su partneriais tarptautiniu mastu?*
- Tarptautiniu mastu turime partnerį, kuris yra užsienyje, ir mes dirbam lygiagrečiai su juo. Kiekvienas atsakingas už savo kuriamą dalį.
- *Na ir paskutinė klausimų dalis. Kai integravotės į tarptautinę vertės grandinę, kaip pasikeitė jūsų įmonės tarptautinė patirtis? Ko naujo išmokote, sužinojote? Kaip stipriai naudinga tai buvo?*
- Buvo prisitaikyta prie naujos darbo kultūros, naujos darbo aplinkos ir naujų klientų, didinama bendravimo kompetencija su užsakovais ir komanda, dirbančia su ja. Taip pat gilinami įgūdžiai, žinios ir kokybė pačių darbų.
- *Tai tarptautinė patirtis ir tarptautinės žinios, bendrai tariant, padėjo patobulinti įmonės veiklą?*
- Tikrai taip.
- *Rezultatai turbūt irgi gerokai pagerėjo?*
- Taip.
- *Ar po integracijos įsisavinote kažkokiais inovacijas?*

- Tai taip, su metais atsirandančios naujos technologijos buvo pritaikytos projektų kūrime, tai tiesiog įmonė žengia koją kojon su naujausiomis technologijomis ir priima visas inovacijas tam, kad klientas gautų atnaujintą, naujausią produktą ir sukurtą pagal naujausias technologijas.
- *Ar galėtumėte įvardinti bent kelias tokias inovacijas?*
- Tos pagrindinės inovacijos tai buvo, tarkime, tos pačios kalbos programavimo pakeitimas, kai keičiasi versijos ir panašiai. Viską imam naujausią, nes kuriam pasauliui, ir nedarom kažko pasislėpę. Čia tas pats kas *Windows 'us update 'int*, kai ateina *update 'as*, tai imi ir įsirašai. Tai mes irgi, atsiranda vis kažkokių naujų dalykų, kažkokių patobulinimų, tai juos pasiimi ir pritaikai.
- *Tai ta visa integracija, gamybiniam pajėgumui ir efektyvumui ar padarė įtaką?*
- Galiu pasakyti, kad apimtys įmonėje pasikeitė nuo 13 žmonių, kurie dirbo prie lietuviškų projektų ir buvo įmonėje prieš 3 metus, iki 41, kurie dirba dabar. Tai reiškia, kad daugiau 3 kartus padidino įmonę. Gamybos apimtys taip pat pasikeitė, nes buvo tik tais kelios komandos, o dabar galima jų suskaičiuoti ir daugiau. Kai dirbom Lietuvoj, turėjom tik vieną vystomą platformą, o dabar turim projektus, kurie kuriami nuo nulio.
- *O laikas, skiriamas projekto sukūrimui, pasikeitė nuo buvusio prieš integraciją ir jau po integracijos?*
- Labai sunku pasakyti, nes dideli projektai atėjo tik po integracijos ir jie yra tęstiniai. Jie prasidėję trunka po 3-4 metus. Kalbant apie mažesnius projektus, tai žinoma, efektyvumas padidėjo, nes programuotojams darant panašų projektą antrą kartą, jie žino, kur yra silpniausios vietos, į ką reiktų atkreipti dėmesį, kaip reiktų sudėlioti sistemos architektūrą, kad būtų geriau, negu buvo. Tiesiog kiekviena patirtis duoda labai daug teigiamų dalykų efektyvumo gerinimui.
- *Kalbat apie rizikos rodiklius, kai pasiskirstė veikla labiau geografiškai, ar tie rodikliai priklausė nuo šio pasiskirstymo?*
- Rizika sumažėjo, nes pradėjus dirbti su užsieniu, pasikeitė darbo metodologija ir visiškai kitoks tapo darbo mechanizmas darbo su klientu, ir visiškai kitoks projekto kūrimo procesas.
- *O poreikis investuoti po integracijos padidėjo ar ne?*
- Padidėjo poreikis tikrai, kadangi turėjome didinti žmogiškųjų išteklių bazę, o klientai į mus neinvestuoja, jie tik perka paslaugą, o kokiais ištekliais mes tai padarysim jiems neįdomu. Svarbiausia rezultatas.
- *Jūsų kuriamo produkto kokybė ir procesų standartai kaip pasikeitė?*
- Tobulėjo bėgant laikui į gerąją pusę.
- *O prestižas ir patikimumas? Ar jie kitų akyse didėjo?*
- Taip, nes dauguma mūsų klientų mus susirado tik per rekomendacijas.
- *Kokią įtaką integracija padarė ekonominei įmonės padėčiai?*

- Integracija išaugino įmonės apyvartą nuo 100000 iki 1 milijono eurų, tai čia gaunasi 10 kartų. Tai padarė didelę įtaką įmonės ekonominei padėčiai, ji tapo gerokai stabilesnė.
- *Kaip pasikeitė konkurencinis pranašumas ir kokiais aspektais pavyko pagerinti savo pozicijas rinkoje?*
- Kadangi kuriam unikalius projektus, konkurencinis pranašumas yra padidėjęs, lyginant su tais, kurie naudoja arba kuria šabloninius dalykus pagal pasenusias technologijas, nežiūrėdami į rinkoje naudojamus naujausius sprendimus. O aspektai tai ir yra kokybė, naujausi sprendimai, naujausios technologijos, pripažinimas ir rekomendacijos. O rekomendacijų gauname daug. O ir turint stambius tarptautinius žaidėjus klientų tarpe automatiškai prestižas kyla.
- *Ar turite prekybos sąnaudų ir ar jos pasikeitė?*
- Ne, neturim tokių.
- *Aišku. Ačiū labai už skirtą laiką ir informatyvius atsakymus.*