



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Jurgita Butkevičienė

ANTREPRENERIŠKOS ORIENTACIJOS POVEIKIS LIETUVOS
ĮMONIŲ EKSPORTO REZULTATAMS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ANTREPRENERIŠKOS ORIENTACIJOS POVEIKIS LIETUVOS
ĮMONIŲ EKSPORTO REZULTATAMS**

Strateginė lyderystė (kodas 621N20034)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Jurgita Butkevičienė, MSL –5 gr.

2017 m. gegužės 9 d.

Vadovė

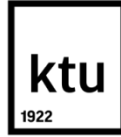
Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

2017 m. gegužės 9 d.

Recenzentas

2017 m. gegužės d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jurgita Butkevičienė

Strateginė Lyderystė, 621N20034

Baigiamojo magistro darbo „Antrepreneriškos orientacijos poveikis Lietuvos įmonių eksporto rezultatams“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Jurgitos Butkevičienės** baigiamasis magistro darbas tema „Antrepreneriškos orientacijos poveikis Lietuvos įmonių eksporto rezultatams“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Jurgita Butkevičienė. Entrepreneurial Orientation Impact on Export Results of Lithuanian Enterprises. Master's Final Thesis in Strategic Leadership / supervisor prof. dr. Jurgita Sekliuckienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurship, Export Performance

Kaunas, 2017. 80 p.

SUMMARY

Many countries have recognized the value of exporting enterprises as the engine of growth and competitiveness of their country. Recent studies revealed the importance of entrepreneurial behaviour for start-ups but the systematic assessment for exporting enterprises and their entrepreneurial orientation have not been conducted. Understanding the determinants of the entrepreneurial orientation and their impact on export results could provide the insights both for the entrepreneurs and for the government bodies to use the targeted business incentives and to get a long – term growth effect.

The object of the paper – the effect of entrepreneurial orientation on export results of Lithuanian enterprises.

The purpose of the study – to analyse the effect of entrepreneurial orientation to Lithuanian companies export results and to prepare practical recommendations, fostering the export growth.

Tasks of the study:

1. On the bases of problematic analysis to reveal the structure of Lithuanian export, as well as the importance of theoretical and practical study of exporting companies.
2. To examine theoretical assumptions of the entrepreneurial orientation impact to the results and development of exporting companies.
3. To substantiate a methodology by the empirical analysis and quantitative research on the effect of entrepreneurship in Lithuanian companies.
4. To examine the effect of entrepreneurship to the export results and development of exporting Lithuanian companies, as well as to present recommendations.

Methods: systematic and comparative analysis of scientific Lithuanian and foreign literature. The analysis of exporting companies was conducted by using questionnaire survey and statistical data analysis.

Results: Based on the analysis of scientific literature, the conceptual model reflecting the importance of entrepreneurial orientation on the export results was formed. Prepared empirical instrument reflects the main components of the theoretical model. Empirical research was carried out while interviewing the entrepreneurs, corporate executives and export managers in exporting

Lithuanian firms. The study confirmed the theoretical assumptions of entrepreneurial orientation influence on export results: the importance of entrepreneurial, organizational and contextual factors, highlighted each of these groups, showed their impact on export performance.

Export success and financial results are influenced by proactiveness and leadership of entrepreneur. Risk tolerance among the Lithuanian CEOs are not very evident and does not have a considerable influence, as exporting Lithuanian companies value more conservative and measured risks.

The survey has also revealed that almost all organizational factors are important in the evaluation of export financial results and success. However, the most important of them is the enterprise resource factor, including company's sufficient financial resources, developed technological base, qualified management team and a wide network of partners. Contextual factors analysis observed that the competitive environment is a crucial factor to have a significant export performance. It could be concluded that enterprise performance in intensive competitive environment and international competition allow to achieve the best export performance.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS.....	9
1. LIETUVOS ĮMONIŲ ESAMA EKSPORTO SITUACIJA IR PLĖTROS IŠŠŪKIAI12	
2. ANTREPRENERIŠKUMO SVARBOS ĮMONIŲ EKSPORTO VYSTYMIUI TEORINĖS PRIELAIDOS.....	17
2.1. Antrepreneriškumo sampratos palyginamoji analizė	17
2.2. Antrepreneriškos orientacijos samprata ir charakteristikos organizacijose	19
2.3. Veiksniai lemiantys įmonių plėtrą tarptautinėse rinkose	23
2.3.1. Vadovo, kaip antreprenerio, vaidmuo įmonėje	23
2.3.2. Įmonės veiksniai.....	26
2.3.3. Konteksto veiksniai	29
2.4. Eksporto plėtros etapai	32
2.5. Eksporto veiklos rezultatų vertinimas	35
2.6. Antrepreneriškos orientacijos poveikio įmonės eksporto rezultatams konceptualus modelis ..37	
3. ANTREPRENERIŠKOS ORIENTACIJOS VERTINIMO LIETUVOS ĮMONIŲ EKSPORTO REZULTATAMS TYRIMO METODOLOGIJA.....	41
3.1. Tyrimo dizainas.....	41
3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	43
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	47
4.1. Lietuvos eksportuojančių įmonių kiekybinio tyrimo rezultatai	47
4.1.1. Įmonių profilis ir charakteristikos.....	47
4.1.2. Eksporto rezultatų analizė	50
4.1.3. Antrepreneriškos orientacijos poveikio eksporto rezultatams analizė.....	53
4.2. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir pasiūlymai	68
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	71
LITERATŪRA.....	76
PRIEDAS	81

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Pridėtinės vertės eksporto dalis BVP struktūroje (Pesliakaitė, 2017)
- 2 pav. Lietuvos pridėtinės vertės eksporto struktūra (Pesliakaitė, 2017)
- 3 pav. Juridinių asmenų pokytis per metus Lietuvoje (Versli Lietuva Savivaldybių verslumo rodiklių duomenų bazė, 2016)
- 4 pav. Antrepreneriško charakteristikos organizacijose (sudaryta autorės)
- 5 pav. Vidiniai įmonės veiksniai, lemiantys įmonių eksportą (sudaryta autorės)
- 6 pav. Eksportuojančių įmonių plėtros lygiai (Leonidou ir kt., 1996)
- 7 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal sektorius
- 8 pav. Svarbiausios eksporto rinkos
- 9 pav. Įmonių eksporto pradžia
- 10 pav. Įmonių eksporto laipsnis
- 11 pav. Įmonių eksporto apimtis
- 12 pav. Finansinių ir eksporto sėkmės rodiklių faktoriinė vertinimas
- 13 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių antreprenerio charakteristikos
- 14 pav. Įmonės antrepreneriškos orientacijos veiksniai
- 15 pav. Įmonės vidiniai veiksniai
- 16 pav. Konteksto veiksniai. Konkurencinė rinkos situacija
- 17 pav. Klientų ir konkurentų erdvė
- 18 pav. Konteksto veiksniai. Institucinės sąrangos vertinimas
- 19 pav. Eksporto vadovų kaita
- 20 pav. Lietuvos eksportuojančių įmonių antrepreneriškos orientacijos faktorių įtaka eksporto rezultatams

LENTELĖS

1 Lentelė. Antrepreneriškumo sampratos palyginamoji analizė

2 lentelė. Antrepreneriškos orientacijos sampratos palyginamoji analizė

3 Lentelė. Antrepreneriškos ir konservatyvios organizacijos bruožų palyginimas (Stripeikis, 2008)

4 lentelė. Vidinių įmonės veiksmų įtaka eksportui pagal Bahrainizadeh, Esmaeilpour, Aram (2015)

5 Lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas

6 lentelė. Faktorinė finansinių ir eksporto sėkmės rodiklių analizė

7 lentelė. Antreprenerio charakteristikos (1)

8 lentelė. Antreprenerio charakteristikos (2)

9 lentelė. Faktorinė antreprenerio veiksmų analizė

10 lentelė. Įmonės veiksniai. Antrepreneriška orientacija

11 lentelė. Faktorinė įmonės veiksmų analizė

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Lietuvos verslo įmonės nuo pat Lietuvos nepriklausomybės metų nuolat susiduria su iššūkiais bei pasikartojančiomis krizėmis, kurias įveikti prireikia išskirtinio kūrybiškumo, drąsos ir užsispyrimo. Lietuvai atgavus nepriklausomybę ir prireikus greitai persiorientuoti nuo planinės į rinkos ekonomiką, užklupus Rusijos blokadai, pasaulinei finansinei krizei ar embargui, nors ir sudėtingomis sąlygomis, tačiau verslininkai sugebėjo sėkmingai perorientuoti veiklas, užsidarius vienoms rinkoms rasti klientus kitose, nors ir gerokai konkurencingesnėse rinkose (Daugėlienė, 2011). Daugybė pavyzdžių rodo, kad net ir be didesnių valdžios paskatų dauguma verslininkų turėjo drąsos, azarto, užsispyrimo ir verslininkiškos įžvalgos, kad išsaugoti verslus ir užsidirbti sau bei sukurti darbo vietas bendruomenei (Jakutis, 2007). Tačiau bėgant laikui ir keičiantis visuomenės kartoms bei verslo aplinkai, Lietuva susiduria su didžiuliais emigracijos, kartų kaitos iššūkiais ir anksčiau veikę verslo valdymo bei skatinimo modeliai praranda savo pagreitį (Dumčiuvienė ir kt., 2015). Taigi susiejant antrepreneriškumą bei eksporto vystymą galime verslo kūrimui ir tarptautinio verslo plėtrai suteikti naują atspalvį ir naują pagreitį, kuris tikėtina vestų link didesnio šalies konkurencingumo ir visuomenės gerovės.

Mokslininkai taipogi analizuoja eksportuojančių įmonių elgseną bei jų plėtrą ir skirtingai įvardina veiksnius, kurie lemia sėkmingus eksporto rezultatus. Teigiama, kad internacionalizacijos veiklos rezultatus ir sėkmingą eksporto veiklą lemia antreprenieris, jo turima patirtis (Pérez–Luna et al., 2011; Baronchelli ir Cassia, 2011), globalus požiūris (Nummela et al., 2004) bei proaktyvumas (Mathews, Zander, 2007). Išskiriama ir įmonės antrepreneriškos orientacijos svarba eksporto rezultatams (Taylor, 2013), strateginio sprendimų priėmimo reikšmė (Efrat, Shoham, 2013). Šalia įvardinami kiti svarbūs veiksniai, tokie kaip inovacijos (Filatotchev, Piesse, 2009), įmonės organizacinė struktūra (Knight ir Cavusgil, 2004) bei tinklaveika (Loane, Bell, 2006; Nowinski, Rialp, 2013). Visgi, galima teigti, kad eksporto plėtrą lemiantys veiksniai yra kompleksiniai ir gali būti specifiniai regionų ir sektorių atžvilgiu. Todėl itin aktualu vertinti Lietuvos kontekstą, kuriame eksportuojančios įmonės veikia ir vertinti jų plėtos užsienio rinkose trajektorijas.

Tyrimo naujumas. Pastaruoju metu nėra sistemiškai nagrinėta įmonių eksporto rezultatų ir antrepreneriškumo veiksnių sąveikos Lietuvos eksportuojančių įmonių atžvilgiu. Žinant gilumines antrepreneriškos orientacijos ir eksporto sąsajas galima tikslingai panaudoti valstybės verslo skatinimo priemones ir gauti ilgalaikį ekonomikos augimo efektą, tikslingai pasirinkti ir ugdyti verslo įmonių žmogiškuosius resursus, suprasti konteksto ir įmonės veiksnių įtaką, kurių tikslingas panaudojimas didintų eksportuojančių įmonių rezultatus. Todėl darbe tiriamos veiksnių, lemiančių

antreprenerišką orientaciją, bei įmonės eksporto rezultatų teorinės sąsajos, kurios tikrinamos empiriškai.

Probleminiai klausimai. Tyrimo problematika atskleidžiama per tokius tiriamuosius klausimus: kaip antrepreneriškumas ir antrepreneriška orientacija veikia įmonės eksporto plėtrą? Koks antrepreneriškos orientacijos poveikis įmonės veiklos rezultatams? Kokie įmonės antrepreneriškos orientacijos veiksniai daro didžiausią įtaką eksporto rezultatams ir sėkmei tarptautinėse rinkose.

Tyrimo objektas. Antrepreneriškos orientacijos poveikiai Lietuvos įmonių eksporto rezultatams.

Darbo tikslas. Išnagrinėti antrepreneriškumo poveikį įmonės eksporto rezultatams ir pateikti praktines rekomendacijas, skatinančias eksporto plėtrą.

Darbo uždaviniai.

1. Probleminės analizės pagrindu atskleisti Lietuvos eksporto struktūrą, eksportuojančių įmonių tyrimo teorinę ir praktinę svarbą.
2. Atskleisti antrepreneriškos orientacijos svarbos eksportuojančių įmonių rezultatams ir plėtrai teorines prielaidas.
3. Pagrįsti metodologiją, siekiant atlikti antrepreneriškumo poveikio eksportuojančioms Lietuvos įmonėms kiekybinį tyrimą ir empirinę analizę.
4. Ištirti antrepreneriškumo poveikius Lietuvos eksportuojančių įmonių veiklos plėtrai, veiklos rezultatams ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Teorinei lietuvių ir užsienio autorių literatūrai tirti taikomi sisteminės, loginės ir lyginamosios analizės metodai. Eksportuojančių įmonių tyrimas atliekamas kiekybinio tyrimo metodu, pasitelkiant anketinę apklausą bei statistinius duomenų apdorojimo įrankius (SPSS programa).

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios dalys, kuriose atskleidžiami keturi išsikelti tikslai. Pirmoje dalyje pateikiama probleminė analizė, apimanti Lietuvos eksportuojančių įmonių esamą situaciją ir plėtros iššūkius. Antroje dalyje, remiantis užsienio ir lietuvių mokslininkų straipsniais ir literatūra, aptariamos antrepreneriškumo svarbos įmonių eksporto vystymui teorinės prielaidos, išskiriami antrepreneriškumo veiksniai, aptariami eksporto rezultatų vertinimo būdai ir juos veikiantis faktoriai. Trečioje darbo dalyje suformuojama tyrimo metodologija. Ketvirtoje darbo dalyje pristatomi kiekybinio tyrimo apklausos būdu rezultatai, jų apibendrinimas ir praktinės rekomendacijos. Darbo pabaigoje suformuluojamos visą darbą apibendrinančios išvados. Paskutinėje dalyje pateikiamas naudotos literatūros sąrašas. Darbo apimtis – 88 lapai. Darbe pateikti 1 priedas, 20 paveikslų, 11 lentelių. Literatūros sąrašą sudaro 79 šaltiniai.

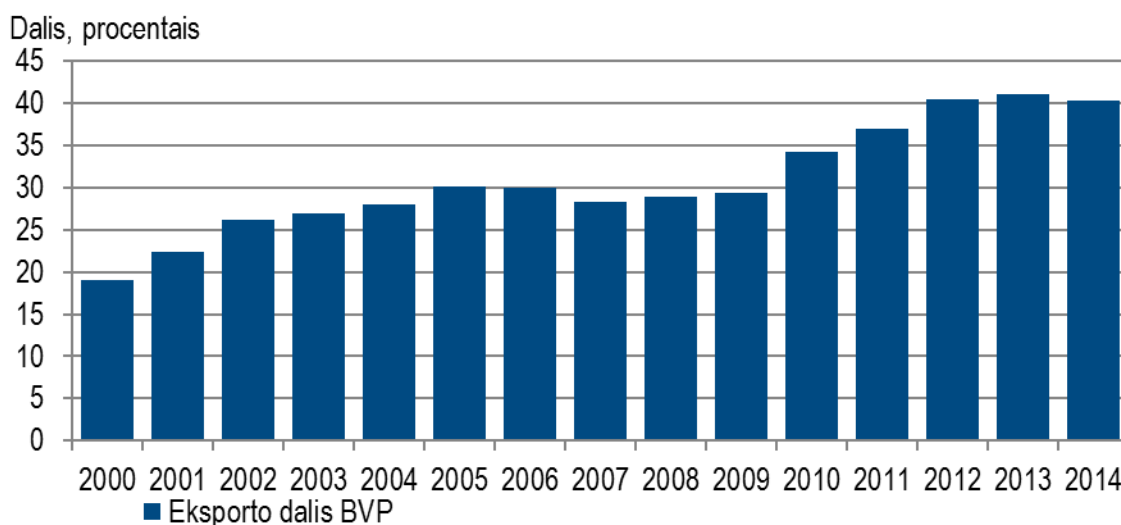
Darbo rezultatai. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra buvo suformuotas antrepreneriškumo svarbos įmonių eksporto rezultatams konceptualus modelis, atspindintis antrepreneriškumo orientaciją formuojančių veiksnių įtaką eksporto rezultatams. Siekiant patikrinti šį modelį ir jo taikymo galimybes, buvo parengtas empirinio tyrimo instrumentas, atspindintis suformuoto teorinio modelio pagrindines dedamąsias. Empirinis tyrimas atliktas eksportuojančiose Lietuvos įmonėse apklausiant antreprenierius, įmonių vadovus bei eksporto vadovus. Tyrimas patvirtino teorijoje keliamas prielaidas apie antrepreneriškos orientacijos įtaką eksporto rezultatams: antreprenierio, įmonės bei konteksto veiksnių svarbą, išryškino kiekvienos iš šių grupių svarbiausius faktorius bei jų įtaką eksporto rezultatams. Gauti tyrimai leidžia pateikti rekomendacijas bei daryti prielaidą apie tolimesnių ir gilesnių objekto tyrinėjimų poreikį, pateikiant pasiūlymus tolimesnėms tyrimo kryptims.

Darbo autorės pranešimas. 2016 metų rugsėjo 22 – 23 d., Švedija. Europos prekybą skatinančių organizacijų Informacijos profesionalų metinis susitikimas. Tema „Dealing with complexity, from screening to customized service packages for SME’s“

1. LIETUVOS ĮMONIŲ ESAMA EKSPORTO SITUACIJA IR PLĖTROS IŠŠŪKIAI

Šiandieninėje globalioje, atviroje ir integruotoje pasaulio ekonomikoje šalies konkurencingumas ir dinamiškas ekonomikos vystymasis yra vienas svarbiausių ekonomikos ir šalies gerovės veiksnių. Intensyvios konkurencijos ir ekonominės integracijos įtakos dėka šalyse vyksta pramonės struktūros pokyčiai, kuriais siekiama įgyvendinti konkurencingą eksporto politiką (Meilienė, Snieška, 2010), o naudojant tikslias ekonominio skatinimo priemones siekiama suintensyvinti konkurencingą vystymąsi bei didinti šalies žmonių gerovę.

Mažos ir atviros ekonomikos šalims, tokioms kaip Lietuva, eksportas yra pagrindinė varomoji ekonomikos jėga. Lietuvos priklausomybė nuo eksporto yra panaši į kitų atitinkamų šalių ekonomikas, pavyzdžiui, Belgijos ir Nyderlandų. Kaip pavyzdys šių šalių, taip pat esančių atvirų užsienio prekybai ir turinčių didelius jūrų uostus, eksporto įtaka BVP struktūrai sudarė atitinkamai 29,7 ir 30,7 procentus 2010 metais, kai Lietuvos rodiklis tuo pačiu metu buvo 31,5 proc., o Estijos net 35,6 proc. Tuo tarpu šalyse, turinčiose didelę vidaus rinką, kaip Jungtinė Karalystė arba Jungtinės Amerikos Valstijos šis santykis yra santykinai mažesnis – atitinkamai 21,6 ir 7,9 proc. (Notten, 2014, 2015)



Šaltinis: Preliminarūs VŠĮ "Versli Lietuva" paskaičiavimai pagal WIOD duomenis.

1pav. Pridėtinės vertės eksporto dalis BVP struktūroje (Pesliakaitė, 2017)

Lietuvos eksporto įtaka šalies BVP struktūroje nuolat didėja (1 pav.). VŠĮ Versli Lietuva skaičiavimais, atliktais remiantis Pasaulio prekybos duomenų masyvu 2016 m. „World Input – Output Data Base“ (Pesliakaitė, 2017), nuo 2000 m. iki 2014 m. pridėtinės vertės eksporto dalis BVP padvigubėjo, o 2014 m. pridėtinės vertės eksporto dalis BVP struktūroje sudarė jau 40,3 proc.

Lietuvos pramonės įmonės kasmet vis labiau ir labiau stengiasi orientuotis plečiant veiklą į užsienio rinkas, nes prekių ir paslaugų eksportas didina ūkio subjektų pelningumą, skatina veiklos plėtrą ir internacionalizaciją, greičiau atsiperka investicijos, kuriamos naujos darbo vietos, o tai daro tiesioginę įtaką ir Lietuvos ekonomikos augimui. Siekiant skatinti Lietuvos eksportą, LR Ūkio ministerija yra patvirtinusi Lietuvos Eksporto plėtros gaires, kurios nubrėžia Lietuvos eksporto raidos viziją 2014 – 2020 metams. Lietuvos eksporto plėtros strateginis tikslas – diversifikavus eksporto rinkas, padidinti prekių ir paslaugų eksportą, ypač didelį dėmesį skirti lietuviškos kilmės prekių ir paslaugų eksportui, o siektinas rezultatas – prekių ir paslaugų eksporto dalies pagal bendrąjį vidaus produktą padidėjimas iki 100 proc. 2020 metais (skaičiuojant nuo 2013 metų lygio) (LR Ūkio ministerija, 2014). Tikslumo dėlei reikia pastebėti, kad 2013 metais šis rodiklis siekė 82,7 proc., o 2016m. – 75,8 proc., o skaičiuojant vertine išraiška, 2016 m. prekių eksportas sudarė 22,5 mlrd. EUR, ir palyginti su 2015 m., eksportas sumažėjo 1,6 proc. (Lietuvos statistikos departamentas Informaciniai pranešimai, 2017) Tačiau žvelgiant į ilgalaikę Lietuvos eksporto struktūrą (Rudzkis, Kvedaras, 2003), tikslinga išskirti tris eksporto sudedamąsias dalis – lietuviškos kilmės prekių ir paslaugų eksportą, mineralinių produktų eksportą ir reeksportą (be mineralinių produktų). Bendras Lietuvos eksportas priklauso tiek nuo užsienio šalių paklausos, tiek nuo kainų užsienio rinkose svyravimo, ir ypač atsiliepia mineralinių produktų kategorijai, kuri sudaro daugiau nei penktadalį Lietuvos bendro prekių eksporto ir nuo 2013 metų iki pat 2016 metų IV ketv. mažėjo (Versli Lietuva 2016 m IV ketv. apžvalga, 2016). Reeksporto dalies svyravimas, kuris sudaro taip pat apie penktadalį bendro prekių eksporto, labiausiai priklauso nuo politinės ir ekonominės situacijos reeksporto rinkose (Notten, 2015) ir 2016 metais fiksavo neigiamus pokyčius. Tuo tarpu lietuviškos kilmės prekių ir paslaugų eksportas geriausi atspindi eksportuojančios pramonės augimą ir konkurencingumą užsienio rinkose.

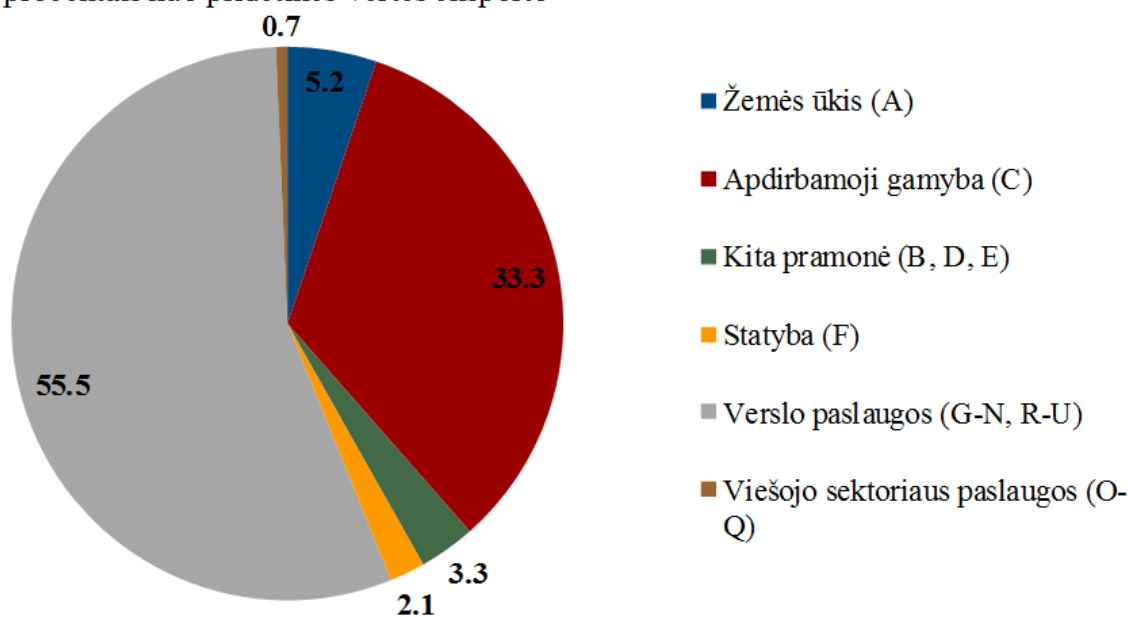
Šalies eksporto pokyčiai didele dalimi atskleidžia tarptautinį šalies konkurencingumą, kuris labai priklauso nuo verslo įmonių gebėjimo konkuruoti dinamiškose tarptautinėse rinkose, gebėjimo pritraukti investicijas ir plėtoti efektyviausių pramonės šakų veiklą tarptautinėse rinkose, didinti gamybos produktyvumą ir kurti, vystyti ir gaminti inovatyvius produktus bei paslaugas bei nuo valdžios pastangų kurti verslui palankią aplinką ir remti eksportuotojus bei investuotojus (Meilienė, Snieška, 2010). Stabili ir palanki verslui aplinka, kryptinga švietimo, verslumo ir eksporto politika galėtų geriausiai sudaryti sąlygas ekonomikos augimui ir šalies socialiniam stabilumui, kadangi paskatina ir įtraukia visuomenę kurti ilgalaikę pridėtinę vertę ir naudą.

Lietuvos statistikos departamento ir Versli Lietuva analitikų duomenimis (Versli Lietuva 2017 m. kovo mėn. eksporto prognozė, 2017), lietuviškos kilmės prekių eksporto augimas (neįskaitant energetinių produktų) nuo 2014 metų nuosekliai mažėja (atitinkamai 4,4% – 2014m., 3,2% – 2015 m., ir 2,6% – 2016m.). Nors trumpuoju laikotarpiu eksporto apimtys priklauso nuo paklausos ir kainų užsienio rinkose, tačiau ilguoju laikotarpiu lietuviškos kilmės prekių (neįskaitant energetinių produktų)

eksporto raidą labiau lemia pasiūlos veiksniai, t. y. gamybos pajėgumai ir vienetinės darbo sąnaudos. Analitikai pastebi, kad per paskutinius keturis ketvirčius materialinės investicijos apdirbamosios gamybos ir žemės ūkio sektoriuose augo tik 2,2%. Tai reiškia, kad potenciali produkcija beveik neaugo, o darbo užmokesčio kaštai didėja toliau, ir tai tik pablogina ilgojo laikotarpio lietuviškos kilmės prekių eksporto perspektyvą.

Pridėtinės vertės eksporto struktūroje analizė parodo (2 pav.), kuriose Lietuvos ūkio srityse kuriama didžiausia pridėtinė vertė, kuri daro įtaką šalies BVP. VšĮ Versli Lietuva skaičiavimais (Pesliakaitė, 2017), 2014 metai prekių ir paslaugų eksporto struktūroje paslaugos sudarė daugiau nei pusę pridėtinės vertės eksporto, o trečdalį – apdirbamoji gamyba. Paanalizavus išsamiau, matoma, kad nors ir pridėtinės vertės eksporto struktūroje tradiciškai vyrauja didieji ūkio sektoriai, tokie kaip transportas, sandėliavimas, maisto, badų pramonė, tačiau juose dominuoja mažiau žinių reikalaujančios paslaugos (45,8%) bei vidutiniškai žemos ir žemos technologijos (24,7%).

Dalis, procentais nuo pridėtinės vertės eksporto

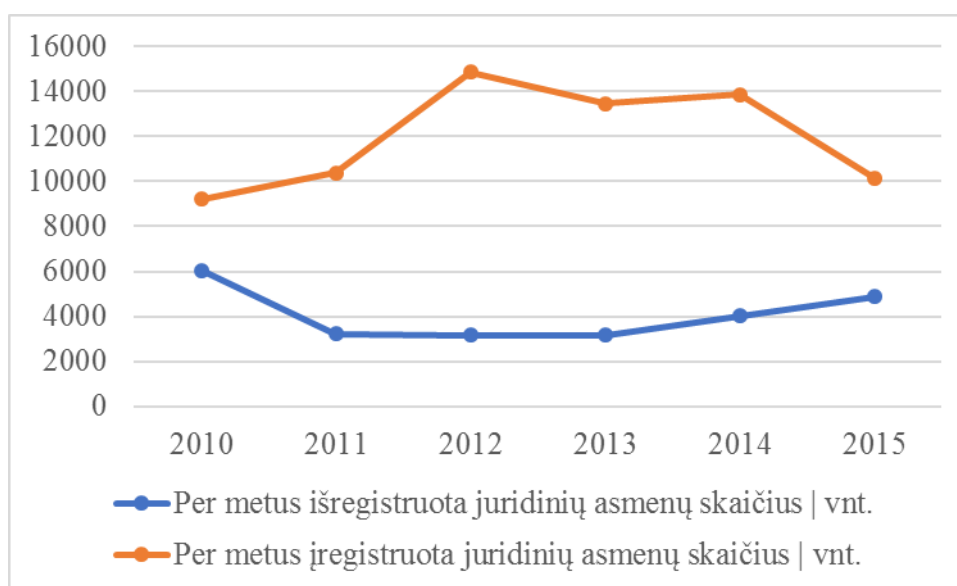


2 pav. Lietuvos pridėtinės vertės eksporto struktūra (Pesliakaitė, 2017)

Tokia situacija atskleidžia pakankamai žemą Lietuvos ūkio ilgalaikio augimo potencialą, kadangi eksporto įtaka BVP struktūroje yra pakankamai reikšminga. Pavyzdžiui, Vokietijai (Versli Lietuva Vokietijos rinkos analizė, 2016), kuri šiuo metu yra didžiausia eksporto rinka lietuviškos kilmės prekių ir paslaugų eksportui, intensyviai investuojant į inovacijų ir technologijų vystymąsi ir patenkant į penketuką labiausiai konkurencingų ekonomikų pasaulyje, tačiau lietuviškos kilmės prekių eksporto į Vokietiją vertė nuosekliai traukiasi: krito trejus metus iš eilės 2012–2014 m., o 2016 m. krito net 7%. Todėl jei Lietuvos pramonėje artimiausiu metu neįvyks esminiai pokyčiai inovacijų, investicijų į

technologijas bei produktyvumo augimo srityse, kurios iš esmės pakeistų pridėtinės vertės struktūrą į žinioms bei technologijoms imlesnes sritis, šalies konkurencingumas gali palengva risti žemyn.

Kitas labai svarbus su verslo konkurencingumu ir tarptautine plėtra susijęs aspektas yra verslininkų aktyvumas ir galimybė reaguoti į pokyčius tarptautinėse rinkose bei pastebėti naujas verslo tendencijas, taikyti naujus antrepreneriškus verslo modelius, kurti inovatyvius produktus ir paslaugas (Filatotchev, Piesse, 2009), gebėti veikti savotiškoje globalioje ekosistemoje (Loane, Bell, 2006; Nowinski, Rialp, 2013). Šalies verslo augimas neįmanomas be nuolatinio naujų įmonių kūrimosi ir jų vystymosi, o tam yra labai svarbus antrepreneriškumas bei šalyje vyraujanti antrepreneriška kultūra (Morrison, 2006). Tačiau nors ir smulkaus verslo įmonės susikūrimas yra vienas iš esminių antreprenerystės proceso rezultatų, tai nereiškia, kad įmonės savaime bus antrepreneriškos, t.y. inovatyvios, proaktyvios, gebančios reaguoti į pokyčius išorinėje bei vidinėje verslo aplinkose. (Stripeikis, 2007). Lietuvoje antrepreneriškumo kultūra palengva keičiasi į teigiamą pusę, ypatingai tai padeda aktyvus startuolių ekosistemos vystymas bei viešinimas. Tarptautiniuose reitinguose verslumas Lietuvoje vertinamas vis geriau, pvz. „Global Entrepreneurship Index“ reitinge Lietuva užima 28 vietą (GEI, 2016). Tačiau kaip teigiama OECD 2016 metų antrepreneriškumo ataskaitoje (OECD, 2016), Europoje daugiau kaip pusę naujai įsikūrusių įmonių neišgyvena per pirmuosius 5 metus – Lietuvoje 2016 metais iki vienerių metų neišgyvenusių įmonių buvo 48 proc. (Versli Lietuva Savivaldybių verslumo rodiklių duomenų bazė, 2016). Kadangi gyvybingų ir aktyviai veikiančių įmonių skaičius nuolat kinta (žr. 3 pav.), todėl sėkmingų įmonių potencialas ilgalaikėje perspektyvoje tampa dar labiau koncentruotas.



3 pav. Juridinių asmenų pokytis per metus Lietuvoje (Versli Lietuva Savivaldybių verslumo rodiklių duomenų bazė, 2016)

Šiuo metu Lietuvoje virš 98 proc. veikiančių įmonių yra SVV subjektai, iš kurių tik 5% yra eksportuotojai (Lietuvos statistikos departamentas Oficialiosios statistikos lentelės, 2017). Ir nors įmonių kūrimasis gali būti sąlygotas patrauklios vietinės rinkos, tačiau esant ribotam vietinės rinkos dydžiui plėtra į tarptautines rinkas tampa viena iš pagrindinių įmonių augimo galimybių. Eksportas yra mažiausiai rizikingas, santykinai pigiausias ir geriausiai suprantamas įmonės internacionalizacijos būdas, dėka jo, dėl intensyvios konkurencijos užsienio rinkose, įmonės tampa dar efektyvesnės bei greičiau besivystančios (Elgar, 2003, Morgan, Kaleka, Katsikeas, 2004). Reikia pastebėti, kad pirminis eksporto tikslas ir yra užtikrinti pelningumą, įmonės augimą ir išgyvenamumą, tačiau SVV verslo įmonėms plėstis tarptautinėse rinkose dažnai tampa nemenku iššūkiu dėl silpnesnių finansinių galimybių, žmogiškųjų resursų, žinių bei detalios informacijos apie rinkas trūkumo (Leonidou, 1995, Sousa et al., 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuo metu Lietuvos eksportas susiduria su globaliais tarptautinio verslo ir geopolitikos veikiama iššūkiu, taip pat ir ekonominių ir socialinių sąlygų veikiama pokyčiais šalies viduje. Todėl siekiant išlaikyti ir didinti nuolatinį eksporto augimą, tiek antreprenieriai, tiek eksportuojančių įmonių komandos nariai, turėti tarptautinio antrepreneriškumo bruožų ir gebėti pastebėti naujas galimybes eksporto rinkose, gebėti jas įvertinti ir įgyvendinti. Gerai sustyguota bei veikianti valstybės eksporto ir verslo skatinimo paramos sistema galėtų sudaryti tinkamas sąlygas ir palengvintų smulkių ir vidutinių įmonių kūrimąsi, antreprenerišką kultūrą bei padėti vystyti eksporto plėtrą, įgalinant jas veikti nišiniuose, pelninguose aukštesnės pridėtinės vertės segmentuose ar vertės grandinėse.

2. ANTREPRENERIŠKUMO SVARBOS ĮMONIŲ EKSPORTO VYSTYMIUI TEORINĖS PRIELAIDOS

2.1. Antrepreneriškumo sampratos palyginamoji analizė

Yra priimta, kad naujų verslų kūrimasis, jų vystymasis ir plėtra yra esminė jėga skatinanti tiek išsivysčiusių, tiek besivystančių šalių ekonomiką. Besikuriantys nauji verslai padeda plėtoti SVV sektoriui, sprendžia socialines problemas kurdami naujas darbo vietas, žymiai labiau išnaudoja gyventojų kūrybinį potencialą ir inovatyvumą, kuris didina šalies konkurencingumą ir daro įtaką bendram dinamiškam ekonomikos augimui. Antrepreneriškumas veikia kaip centrinė ašis, kurios dėka kuriasi verslai. Antrepreneriškumas ir jo poveikis apima sudėtinius ekonominius ir socialinius reiškinius, pradedant įtaka pasaulio ir šalies ekonomikai, jos gerovei, darbuotojų užimtumui, baigiant verslininko asmenybės charakteristikomis bei poveikiu jo tobulėjimui ir vertybėms (Stripeikis, 2008, Jucevičius, 1998).

Kaip kito antrepreneriškumo sampratos bėgant laikui? Antrepreneriškumo sampratos analizė rodo, kad visos ekonominės mokyklos įnešė savo indėlį plėtojant šią sąvoką, o vystantis antrepreneriškumui daugėjo ir šio termino interpretacijų, kurios apibendrinamos 1 lentelėje.

1 Lentelė. Antrepreneriškumo sampratos palyginamoji analizė

Autorius	Samprata	Svarbiausi elementai
1	2	3
R. Cantillon, 1725	Skiriamasis antreprenerio bruožas yra veikimas rizikos sąlygomis, todėl jis turi būti gebėti prisiimti ir toleruoti riziką. Verslininkas yra atskiriamas nuo kapitalo turėtojo ir ženkliai prisideda prie visuomenės ekonominės vertės kūrimo. (Stačiokas, 1995)	Rizikos prisiėmimas Veikimas neapibrėžtomis sąlygomis Nuosavo kapitalo poreikio nebuvimas
J.B Say, 1810	Antrepreneris suprantamas kaip atliekantis vadybinę funkciją, kuris savo veikloje sujungia tris gamybos veiksnius: darbą, žemę ir kapitalą, o jo pajamos – tai atlygis už pramoninius sugebėjimus, talentus, veiklą, teisingą vertinimą ir svarbiausia – vadovavimą. (Say, 1971).	Vadovavimo gebėjimai Koordinuojantis vaidmuo Įvairių kompetencijų turėjimo svarba
Marshall, 1890	Pelningos įmonės valdymas susideda ne tik iš gerų vadovavimo gebėjimų ir rizikos prisiėmimo, bet ir inovatyvumo, kurio dėka antrepreneris nuolat ieško naujų gamybos metodų ir galimybių mažinti kaštus. (Marshall, 1930)	Inovatyvumas Nuolatinė naujų gamybos metodų paieška ir kaštų mažinimas Vadovavimo gebėjimai
F. Knight, 1920	Esminis bruožas, kurioje veikia antrepreneris yra neapibrėžtumai, todėl verslo sprendimai dažnai priimami nežinant visų galimybių. Sėkmingas verslas daug priklauso nuo gebėjimų ne tik toleruoti riziką, bet veikti esant netikrumo sąlygoms, o tam reikia tokių savybių kaip pasitikėjimas savimi, gebėjimas įvertinti savo galimybes ir kompetencijas, bei azartiškumas. (Knight, 1971)	Rizika Gebėjimas veikti netikrumo sąlygomis (pasitikėjimas savimi, gebėjimas įvertinti savo galimybes ir kompetencijas, bei azartiškumas)

1	2	3
J.Schumpeter, 1934	Antrepreneris – firmos lyderis ir inovatorius. Įvesta „ kūrybiškos destruktijos “ samprata, kuria į naujas antrepreneriškos orientacijos įmones žiūrima kaip į pusiausvyrą griaunantį fenomeną. Verslininko vaidmuo yra įkvėpti darbuotojus ir panaudojant išradimus keisti ar reformuoti gamybos modelį arba naujų produktų gamyboje naudoti neišbandytas technologines galimybes, o senus produktus gaminti nauju būdu. (Schumpeter, 1963)	Inovacijų kūrimas nebijant griauti esamą pusiausvyrą Kūrybiškumas ir lyderystė Varomoji jėga – verslo sėkmė
I.Kirzner, 1975	Antrepreneris siekia išnaudoti atsiradusias galimybes anksčiau , nei kiti jas pastebi. Verslininko pagrindinės savybės – nuolatinis budrumas bei sugebėjimas mokytis iš klaidų. Atpažindamas galimybę, verslininkas ją gali išnaudoti vykdydamas tokias veiklas kaip inovacija, kūrimas ir keitimas. (I.Kirzner, 1982)	Budrumas Greita reakcija pastebėjus galimybę
Sahlman ir Stevenson, 1991	Atskiriami antrepreneriai nuo vadybininkų teigiant, kad antrepreneriškumas yra valdymo būdas, kuris apima galimybių paiešką, neatsižvelgiant į šiuo metu disponuojamus išteklius . Antrepreneriai atpažįsta galimybes, surenka reikalingus išteklius, ir įgyvendina veiksmų planą. (Sahlman, W., Stevenson, H., 1991)	Gebėjimas pamatyti galimybes ir surasti išteklius.
Hisrich, 1992	Antrepreneriškumas apibūdinamas kaip procesas – tai naujos vertės kūrimas , kuriam verslininkas skiria reikalingą laiką bei pastangas, prisiimdamas galimą finansinę, psichologinę ar socialinę riziką, ir už tai gauna piniginę naudą ir asmeninį pasitenkinimą (Hisrich, 1992)	Vertės kūrimas ir iš to gaunama piniginė nauda ir asmeninis pasitenkinimas
McDougall, Oviatt, 2000	Įvedama tarptautinės antreprenerystės sąvoka apimanti inovatyvumą, proaktyvumą ir rizikavimo elgseną, kuri veikia už nacionalinės šalies ribų ir kuria pridėtinę vertę organizacijose. Ji apima verslo įsikūrimą ir konkurencinio pranašumo įgijimą keliose šalyse iš karto – nuo išteklių iki pardavimų, taip žymiai pagreitinant viso verslo vystymąsi ir augimą. (McDougall, Oviatt, 2000)	Inovatyvumas, proaktyvumas ir rizika Konkurencinio pranašumo įgijimas dėl veikimo keliose rinkose iš karto Kultūrinis atvirumas Technologinės pažangos įgalinimas

Lietuviškas terminas „antrepreneriškumas“ nėra plačiai vartojamas, nors jo reikšmė atitinka tarptautinį ekonominį terminą „entrepreneurship“, ir apibūdina reiškinį, kai asmuo pastebi, atpažįsta, įvertina verslo sąlygas bei savo gebėjimus, pamato verslo galimybes ir joms įgyvendinti įkuria verslo organizaciją. Lietuvių kalboje kartais terminai „verslininkas“ ir „antrepreneris“ dar vis yra naudojami kaip žodžiai sinonimai. Tačiau minėtos sąvokos negali būti vartojamos kaip sinonimai, kadangi šių sąvokų prasmė nėra visiškai vienoda, o savyje jos apima skirtingą turinį. Pagal termino išaiškinimą LR Civiliniame kodekse ir Ekonomikos terminų žodyne, verslininko sąvoka siejama su verslo įsteigimu ir įstatymo nustatyta tvarka vertimusi komercine ūkine veikla, o antrepreneris yra asmuo, kuris pasižymi galimybių pastebėjimu, inovatyvumu, kuris pats aktyviai ieško galimybių greitai kintančioje aplinkoje, rizikuoja, sugeba jas atpažinti ir įgyvendinti, pats inicijuoja ir valdo pokyčius. (Jucevičius, 1998, Žvinklys, Vabalas, 2006, Stripeikis, 2008).

Apibendrinant analizuotas skirtingas antreprenerystės sampratas galime teigti, kad nors ir naudojami skirtingi apibrėžimai, tačiau jų svarstomose antrepreneriškumo sampratos vyrauja šios pagrindinės esminės kategorijos:

- Galimybių identifikavimas
- Rizikos prisiėmimas ir veikimas neapibrėžtumo sąlygomis
- Vertės kūrimas
- Inovatyvumas ir kūrybiškumas
- Lyderystė
- Pasitenkinimas rezultatais

Taigi antreprenerio apibrėžimas, veiklos mastas ir prasmė yra plati ir apimanti procesą nuo idėjos iki verslo išvystymo, prisiimant finansinę, moralinę ir socialinę atsakomybę bei visą su verslo kūrimu susijusią riziką.

2.2. Antrepreneriškos orientacijos samprata ir charakteristikos organizacijose

Išanalizavus antrepreneriškumo sampratą bei jos kitimą bėgant laikui, svarbu suprasti antrepreneriškumo pasireiškimą organizacijose, kadangi, kaip teigia Rauch ir kt. (2009), antrepreneriškas elgesys dažniausiai sąlygoja bet kokio dydžio įmonių sėkmingą veiklą ir jų konkurencinius pranašumus.

Devintojo dešimtmečio pabaigoje tarptautinio verslo pasaulyje įvyko nemažai pokyčių, globalioms kompanijoms suvokus antrepreneriškos orientacijos svarbą ir įgyvendinus esmines permainas organizacijų viduje. Pokyčiai, inovacijos ir antrepreneriškumas tapo svarbiausiomis sėkmingos verslo organizacijos sąvokomis (Zahra, Kuratko ir Jennings, 1999).

Anderson, Covin ir Slevin (2009) teigia, kad atskirti konservatyvias, administracines, įmones nuo antrepreneriškų geriausiai padeda jų **antrepreneriškos orientacija** – tai sprendimų priėmimas, vadovavimo filosofija ir strateginė elgsena, kurie paremti antrepreneriška prigimtimi ir antrepreneriškumą atspindinčiais komponentais – inovatyvumu, proaktyvumu ir rizikavimu.

Mokslininkai išsamiai nagrinėja organizacijos antrepreneriška orientacijos temą. Šiai temai pagrindus padėjęs Miller, kartu su Covin ir Slevin (1989) teigia, įmonės antrepreneriška orientacija suprantama kaip įmonės strateginė orientacija, kuri apima strategijos praktikas, vadybos filosofijas ir įmonės elgseną, kuri pati savaime yra antrepreneriška. Covin ir Lumpkin (2011) teigia, kad antrepreneriškumas nėra vien tik paprastas veiksmas ar veikla, pavyzdžiui, inovacija ar naujų inovatyvių sprendimų įdiegimas, tačiau tai yra bendra organizacijos strateginė laikysena.

Pagrindiniai antrepreneriškos orientacijos aiškinimo autorių nuomonės dėl antrepreneriškų veiksmų skiriasi, todėl 2 lentelėje pateikiama antrepreneriškos sampratos palyginamoji analizė.

2 lentelė. Antrepreneriškos orientacijos sampratos palyginamoji analizė

Autorius	Antrepreneriškos orientacijos veiksniai
Miller, Covin ir Slevin (1989)	Antrepreneriška orientacija yra strateginė multidimensinė kombinacija, apimanti tris veiksnius: <ul style="list-style-type: none"> - inovatyvumą - rizikavimą - proaktyvumą.
Lumpkin ir Dess (1996)	Antrepreneriška orientaciją sudaro penki nepriklausomi veiksniai: inovatyvumas, rizikavimas ir proaktyvumas, konkurencinis agresyvumas ir autonomija.
Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby, Eshima (2014)	Antrepreneriška orientacija apibūdinama dviem dimensijomis: <ul style="list-style-type: none"> - Vadybinė elgsena priimant ir toleruojant riziką - Antrepreneriška organizacijos elgsena, apibūdinama trimis pagrindiniais komponentais – inovatyvumas, proaktyvumas ir rizika.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą antrepreneriško tema, apibūdinamos dviejų tipų organizacijos – antrepreneriškos ir klasikinės, administracinės. Stripeikis (2008) analizuodamas Chell (2000) išsamiai įvardina pagrindinius administracinių ir antrepreneriškų organizacijų bruožus (3 lentelė).

3 Lentelė. Antrepreneriškos ir konservatyvios organizacijos bruožų palyginimas (Stripeikis, 2008)

Antrepreneriškos organizacijos bruožai	Administracinės organizacijos bruožai
Organizacijos dėmesio centras nukreiptas į išorę	Organizacijos dėmesio centras nukreiptas į pačią organizaciją
Orientuota į užduotį ir tikslą	Orientuota į prestižą ir išorinį įvaizdį
Rizikuojanti	Vengianti rizikos ir linkusi į saugumą
Dėmesys individualumui	Dėmesys konformizmui
Vyrauja kolektyvinis sprendimų priėmimas	Vyrauja individualus sprendimų priėmimas
Sprendimų priėmimas decentralizuotas	Sprendimų priėmimas centralizuotas
Inovacijos	Stabilumas
Neformalumas	Formalumas
Įsipareigojimas misijai	Įsipareigojimas organizacijai
Vertinamos žinios ir kompetencijos	Vertinamos procedūros

Svarbu atkreipti dėmesį, kad nemažai antrepreneriškų organizacijų, pradėjusios vykdyti veiklą ir įgijusios daugiau savo resursų, tampa orientuotos į veiklą pagal turimus resursus, t.y. tampa administracinės (Stevenson ir Jarillo, 1986) ir jų antrepreneriška orientacija ir guvumas palaiapsniui nuslopsta. Tačiau organizacija, norėdama sėkmingai išgyventi šiandieniniame pasaulyje, turi orientotis ir tapti antrepreneriška visą jos vystymosi laiką tam, kad išlaikytų nuolatinę vystymosi dinamiką ir guvumą.

Stevenson (1993) įvardija, jog **strateginė orientacija resursų** atžvilgiu yra pagrindinė nuostata, parodanti skirtumą tarp antrepreneriškų ir tradicinių konservatyvių organizacijų. Antrepreneriškos organizacijos bruožas yra jos ambicingi siekiai, kurie viršija jų turimas galimybes ir resursus. Tokios organizacijos savo strategijas nekuria esamų resursų pagrindu, o geba identifikuoti verslo galimybes ir

sukūrus veiksmų planą ir susirinkti reikiamus išteklius. Tuo tarpu tradicinė organizacija remiasi tik tais resursais, kuriuos tuo metu turi arba gali nesunkiai įsigyti.

Tačiau Amit, Brigham ir Markman (2000) įvardina, kad antreprenerišką organizaciją labiausiai geriausiai apibūdina ir charakterizuoja jos **kultūra**. Tai yra įmonės darbuotojų bendrai vertinamų ir priimamų savybių rinkinys. Greenberg ir Baron (2000) pastebi, kad antreprenieris siekia sukurti ne tik tokio pat tipo organizaciją, tačiau ir įdiegti vieną iš svarbiausių dalykų – antreprenerišką jos kultūrą. Įmonės kultūra dažniausiai yra įtakojama verslo steigėjo vertybių. Jei jos steigėjas ar vadovas yra tikras antreprenieris, galime tikėtis, kad naujos įmonės kultūra irgi bus antrepreneriška. Organizacijos kultūra yra be galo svarbi, nes ji organizacijos nariams suteikia bendrumo jausmą, o organizacijos vertybių aiškumas skatina jos narių didesnę susitapatinimą su pačia organizacija, įsitraukimą, tikėjimą jos misija ir vizija, kas atitinkamai skatina ir jos narių antrepreneriškos elgsenos modelį. Amit, Brigham ir Markman, (2000) atskleidžia, kad antrepreneriškos organizacijos yra guvios, proaktyvios, pasirengusios, joms įdomu bei jos geba adaptuotis prie nuolatos kintančios išorinės aplinkos. Dažnai ji pati inicijuoja išorinės aplinkos pokyčius ir keičia aplinką. Pasak Handy (1989) antrepreneriška organizacija siekia nuolat puoselėti inovacijų ir pažinimo kultūrą, ir kaip pastebi Amit, Brigham ir Markman (2000) ji yra nuolatos besimokanti, lanksti bei sugebanti ir mėgstanti priimti iššūkius. Handy (1989) pažymi, kad tam yra svarbūs keturi elementai: smalsumas (teisingo atsakymo radimo siekis), atlaidumas (eksperimentų skatinimas ir atlaidumas nesėkmėms), pasitikėjimas (laiko taupymo siekis netikrinant jau atliktų veiklų) ir bendrumas.

Daugelis mokslininkų (Covin ir kiti, 2000; Dess ir kiti, 1999; Kirby, 2000) tyrinėdami antrepreneriškos orientacijos ir rezultatų sąsajas pastebi, kad greitai besivystančioje ir kompleksinėje verslo aplinkoje įmonės, kurios nenaudoja antrepreneriškų veiklų, sumažina savo sėkmingos konkurencijos rinkoje tikimybę, kadangi dėl aplinkoje vykstančių procesų, pokyčių tarptautinėje prekyboje, konkurencija rinkoje vis stiprėja ir aptikti nišas verslui ir konkuruoti tampa vis sunkiau, o ir pati aplinka nuolat keičiasi.

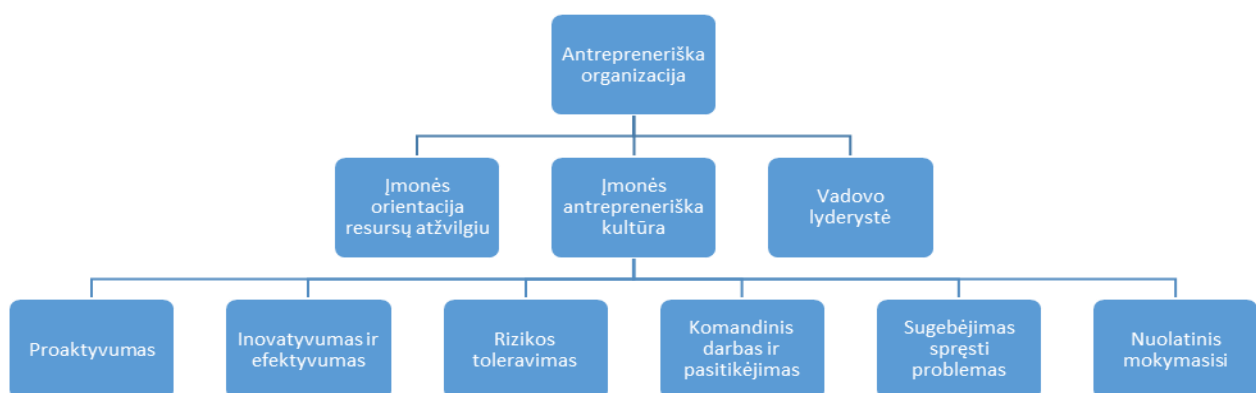
Labai taikliai antrepreneriškos organizacijos kultūrą apibūdina Jucevičius (1998), išanalizavęs Cornwall bei Perlman (1990) darbus. Teigiama, kad antreprenerišką organizaciją apibūdina 10 pagrindinių antrepreneriškos kompanijos charakteristikų:

1. Rizikos tolerancija, inovacijas ir galimybių paiešką palaikant visuose organizacijos lygiuose.
2. Pagarba savo veiklai, suvokiant, kad tai ko siekia organizacija, ką ir kaip ji daro yra labai reikalinga ir nusipelno rimčiausio visų šį darbą atliekančių požiūrio.
3. Pasitikėjimo ir atsakomybės etika – įsipareigojimas teisingai elgtis vienas kito atžvilgiu.
4. Žmonės. Darbuotojų įtraukimas į visa tai, kas svarbu organizacijoje ir suvokimas, kad žmonės organizacijoje yra svarbiausias turtas.

5. Emocinis pripažinimas. Žmonių asmeninio indėlio vertinimas ir pripažinimas, galimybė konstruktyviai reikšti savo nuomonę įvairiais klausimais.
6. Pasitenkinimas darbu.
7. Lyderystė. Galimybė darbuotojams imtis iniciatyvos, realizuojant darbinius sumanymus ir suteikiant tam reikalingus įgaliojimus.
8. Orientacija į vartotojų vertes. Visa organizacijos veikla turi kurti vertę klientui bei būti vertinga darbuotojui.
9. Dėmesys detalėms ir pilnai atliktam darbui. Disciplina atliekant darbą.
10. Efektyvumas ir veiksmingumas. Organizacija turi ne tik kurti ateitį, bet ir tinkamai valdyti kasdieninę veiklą. Tam svarbi efektyvi kontrolė, inovacijų ir rizikų suderinimas.

Tačiau reikia pastebėti, kad daugelyje mokslinių darbų yra akcentuojama lyderystės charakteristika. Kantur ir Say (2011) teigia, kad antrepreneriškose organizacijose **vadovo lyderystė** yra esminė charakteristika, kadangi jis kuria ir formuoja pačią organizaciją su jos valdymo struktūra ir komanda, kuri tiki ir palaiko lyderystę ir antreprenerišką kultūrą. Tokioje organizacijoje iš pagrindinių darbuotojų taip pat tikimasi antrepreneriškos elgsenos ir gebėjimo bei noro toleruoti pokyčius, tačiau dažnai ne visi darbuotojai tam yra pasiruošę. Kad jie galėtų veikti kūrybiškai, darbuotojai taip pat turi turėti ne tik motyvaciją, savarankiškumą ir autonomiškumą, bet ir reikiamas kompetencijas ir gebėjimus. Iš kitos pusės, organizacijai neužtenka vien tik pasisamdyti profesionalus, tačiau ir pačios organizacijos viduje turi būti antrepreneriška administracija, procesai, vykti nuolatinis mokymasis, toleruojama rizika ir drąsa ir bendras įsitraukimas antrepreneriškos kultūros kūrimo.

Atlikus mokslinės literatūros sisteminę bei palyginamąją analizę, buvo apibendrintos pagrindinės antrepreneriškumo charakteristikos organizacijose (žr. 4 pav.).



4 pav. Antrepreneriškumo charakteristikos organizacijose (sudaryta autorės)

Antrepreneriškos organizacijos **valdymas** taip pat labai skiriasi nuo tradicinės organizacijos valdymo. Eisenhardt, Brown, Neck (2000) argumentuoja, kad antrepreneriškos organizacijos valdymas kartais balansuoja ties chaoso riba, nes organizacijos nariams yra suteikiama daugiau veikimo laisvės ir atsakomybės, o priešinga tokios organizacijos alternatyva – biurokratinio tipo administracinė organizacija, kurioje svarbiausiu dalyku tampa struktūra, hierarchija, griežta kontrolė ir atsiskaitymas, pokyčių, rizikos bei lankstumo vengimas (Stripeikis, 2008). Tačiau konservatyvioms, biurokratinėms organizacijoms žymiai sunkiau prisitaikyti besikeičiant išorės sąlygoms, pastebėti ir išnaudoti naujai atsirandančias galimybes rinkoje. Sugebėjimas laiku pastebėti ir prisitaikyti prie nuolatos besikeičiančios verslo aplinkos yra sąlygojamas organizacijos gebėjimų improvizuoti, tai yra gebėjimo veikti lanksčiai, pastebėti verslo aplinkos dinamiką, kurti ir pasinaudoti verslo aplinkoje atsiradusiomis galimybėmis.

Taigi, apibendrinant išanalizuotą literatūrą galima teigti, kad organizacijos antreprenerišką orientaciją apibūdina trys pagrindinės charakteristikos: inovatyvumas, kuris apima produkto inovacijas, naujų rinkų išvystymą ir naujų technologijų bei inovatyvių procesų naudojimą organizacijos veikloje; rizikavimas, kuris siejamas su įmonės vadovų polinkiu pastebėti ir išnaudoti galimybes esant netikrumo sąlygoms; proaktyvumas, kuris reiškia veiklos aktyvumą ir įmonės siekiamybę įveikti konkurentus rinkoje. Antreprenerišką organizaciją charakterizuoja kelios esminės dimensijos: orientacija resursų atžvilgiu, įmonės antrepreneriška kultūra, įgalinanti organizacijos narius veikti proaktyviai, skatinanti inovatyvumą, toleruojanti riziką bei skatinanti komandinį darbą bei nuolatinį mokymąsi. O šių antrepreneriškų charakteristikų buvimui yra labai svarbi įmonės vadovo – antreprenerio lyderystė, kuri skatina ir įtraukia visus organizacijos narius veikti vieningai bei laikantis organizacijoje vyraujančių vertybių ir kultūros.

2.3. Veiksniai, lemiantys įmonių plėtrą tarptautinėse rinkose

2.3.1. Vadovo, kaip antreprenerio, savybės ir vaidmuo įmonėje

Išanalizavus antrepreneriškų organizacijų charakteristikas išryškėjo, kad paties antreprenerio **lyderystė** ir jo savybės yra vienas esminių antrepreneriškų organizacijų sėkmės faktorių. Sėkmingai besivystančioms ir ne tik vietinėje rinkoje veikiančioms organizacijoms vadovauja bei esminius strateginius sprendimus priima antrepreneriški vadovai, pasižymintys tam tikru asmeninių ir profesinių bruožų rinkiniu ir patirtimi. Evers (2011) teigia, kad tarptautiniu mastu veikiančių įmonių vadovams ir antrepreneriams yra svarbu pasižymėti veiklumo gebėjimais, t.y. dinamiškais vadybiniais gebėjimais, kurių dėka sugebama **pajausti, užčiuopti ir išnaudoti atsiradusias verslo galimybes**. Tokie gebėjimai susideda iš dviejų lygių charakteristikų – objektyvių asmeninių savybių, tokių kaip

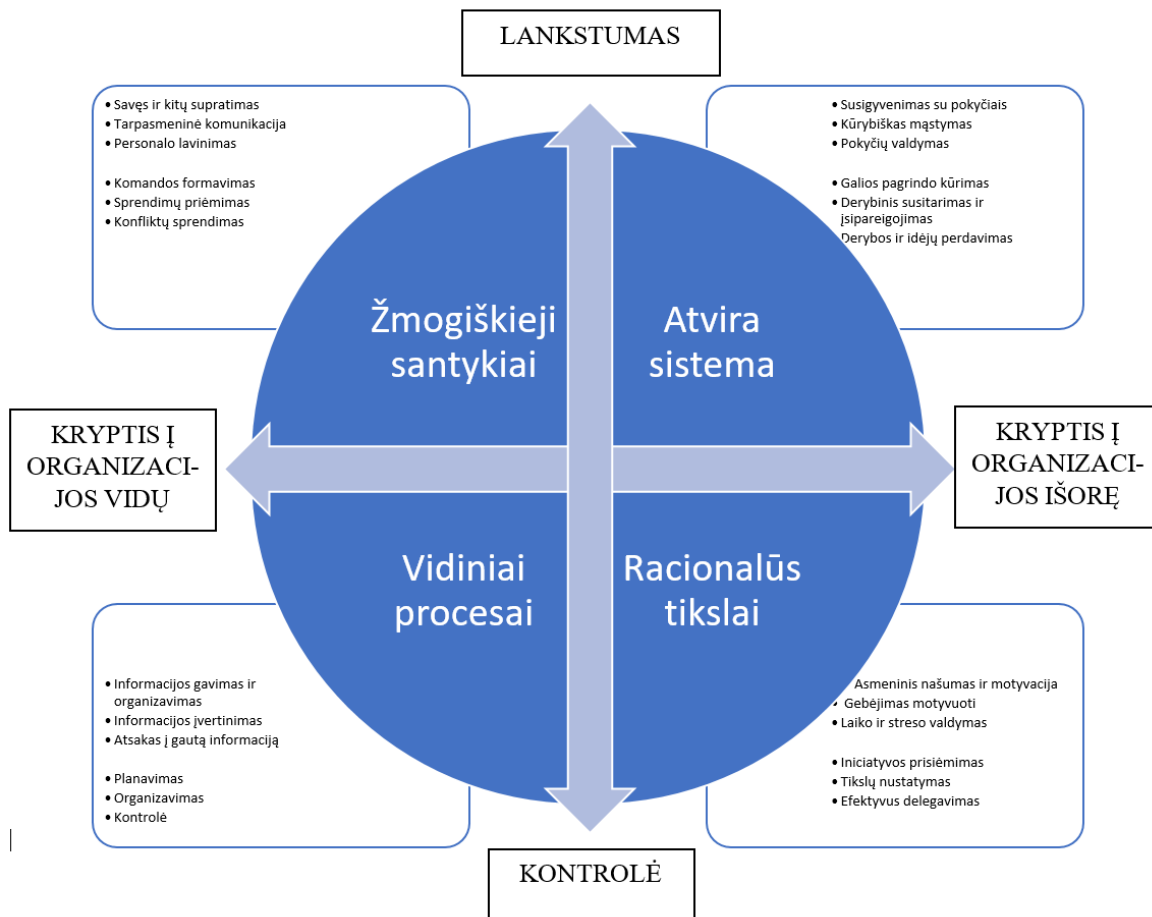
ankstesnė tarptautinė patirtis ir kontaktų tinklai bei subjektyvių, psichologinių, tokių kaip antrepreneriška elgsena, rizikos toleravimas, kūrybiškumas ir pan.

Kanter (1983) atskleidžia, kad svarbus antrepreneriškų vadovų asmeninis bruožas yra tas, kad jie dažnai veikia ties savo kompetencijos riba. Pagrindinį dėmesį ir resursus jie skiria tam, ko dar nežino, o ne tam, kas jau žinoma. Tokia savybė leidžia nuolat išlaikyti budrumą ir domėjimąsi naujovėmis, bei ieškoti būdų, kaip geriausiai **sutelkti** rinkoje esamas **kompetencijas ir resursus, rasti unikalius sprendimus bei veiksmų derinius**. Antreprenieris resursų radimą vertina kaip vieną iš savo funkcijų, jis sugeba veikti kūrybiškai ir iniciatyviai prisitaikant prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, jei tik galimybė ir gautas pelnas atperka riziką. Ir save patį antreprenieris vertina ne pagal praeities pasiekimus, bet pagal ateities viziją ir tai, ką dar nori pasiekti. Todėl tokiems vadovams praeitis nevaržo ateities, t.y. praeities nesėkmės jų nesužlugdo, o atvirksčiai – užgrūdina ir padeda pasimokyti iš klaidų, o sėkmės atveju – neleidžia „užmigti ant laurų“, nes suvokia, kad jei pasisekė anksčiau, tai nebūtinai garantuos sėkmę ateityje (Jucevičius, 1998). Tačiau įdomu pastebėti, kad tokia antreprenierio savybė kartais sukuria kontraversišką situaciją tokio vadovo komandai, sukeliančiai nepasitenkinimo ir neįvertinimo jausmą, nes antreprenieriui natūraliai nukreipus savo dėmesį į ateities perspektyvą, jau pasiekti rezultatas tampa ne tokie įdomūs, tuo tarpu darbuotojai labiau linkę didžiulius jau nuveiktais darbais.

DeTienne ir Cardon (2006) atskleidžia, kad sėkmingai antreprenierio veiklai yra svarbios jo **patirties ir išsilavinimo charakteristikos**, tokios kaip bendras įgytas išsilavinimas ir studijų sritis, tarptautinė patirtis tiek versle, tiek studijų metu, ankstesnė patirtis industrijoje. Lee (2005) bei Oviatt ir McDougall (1999) teigia, kad tarptautinė studijų patirtis ir patirtis tarptautiniame versle verslo atstovams suteikia stiprią tarptautinę orientaciją, kurios dėka jie gali išnaudoti globalios rinkos teikiamus privalumus.

Antreprenierių **tinklaveikos gebėjimų** svarba ypatingai tarptautiniu mastu veikiančioms įmonėms pabrėžiama daugelio mokslininkų (Oviatt ir McDougall, 1999, Bell 1995, Servias ir Rasmussen 2000). Teigiama, kad antreprenierio gebėjimai ne tik užmegzti, bet ir palaikyti ryšius yra labai svarbūs įmonės sėkmei, priimant strategiškai svarbius sprendimus tarptautinėse rinkose, identifikuojant potencialias verslo galimybes bei išvengiant grėsmių.

Lyderystė ir gebėjimas suburti komandą, kuria būtų galima pasitikėti bei įgalinti veikti savarankiškai, yra vieni svarbiausių antreprenierio bruožų, nes tokia organizacija bus įgali susidoroti su dideliais iššūkiais, o organizacijos vystymuisi svarbus ne tik galimybių pastebėjimas, bet ir kliūčių įveikimas bei greitas sumanymų įgyvendinimas. Todėl šioje dalyje svarbu atkreipti dėmesį į antreprenierio valdymo sritis bei kompetencijas, kurias pristato Quinn (1988).



5 pav. Antreprenerio veiklos valdymo sritys (Quinn, 1988, Stripeikis, 2008)

Valdymas čia suprantamas kaip dviejų ašių sistema (žr. 5pav.). Vertikaliąją ašimi matuojamas pokytis nuo kontrolės / stabilumo iki laisvės / lankstumas, horizontaliąją ašimi matuojama organizacijos kryptis kinta nuo vidinės iki išorinės. Tokiu būdu dvi ašys apima keturis vadovo veiklos modelius: atviros sistemos modelį, racionalių tikslų modelį, vidinių procesų modelį ir žmogiškųjų santykių modelį. Ši modelį aptaręs Stripeikis (2008) teigia, kad efektyvus antrepreneriškos organizacijos vadovas turi gebėti operuoti visose keturiose sferose. Šias sritis gali atlikti antrepreneris bei jo suburta vadovų komanda, ir tai priklauso nuo organizacijos tipo, verslo veiklos pobūdžio, įmonės dydžio, rinkos ir verslo aplinkos.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingi autoriai išryškina visą puokštę svarbių antreprenerio savybių, sąlygojančių sėkmingą jo vaidmenį besivystančioje bei augančioje įmonėje, tačiau lyderystė ir gebėjimas pastebėti galimybes ir siekti užsibrėžtų tikslų įtraukiant komandą vaidina bene svarbiausią rolę, kadangi iniciatyvioms ir sutelktoms organizacijoms įsitvirtinti tarptautinėse rinkose yra žymiai lengviau, o rizikos toleravimas ir inovatyvumas veikia kaip pagrindiniai sėkmės faktoriai.

2.3.2. Įmonės veiksniai

Įmonėse, orientuotose į tarptautinę plėtrą, įmonės veiksniai daro esmines prielaidas jos internacionalizacijai. Antrepreneriškos charakteristikos ir jų svarba jau aptartos darbo 2.2. skyriuje, kuriame, kaip matėme ypač svarbios pačio antreprenerio savybės, orientacija resursų atžvilgiu bei organizacijos kultūra, todėl šiame skyriuje nagrinėsime įmonių tarptautinę plėtrą lemiančius vidinius įmonės veiksnius. Integruojamos išteklių teorijos, dinaminių gebėjimų teorijos ir kompetencijų teorijos teiginius darbe išskirti vidiniai įmonės veiksniai, kurie svarbiausi antrepreneriškumo temos kontekste.

Globalaus verslo vizija, strateginė elgsena ir vadovų įsitraukimas (angl. commitment) vadovų lygmenyje, pasak Boso (2012), yra pagrindinis ingredientas eksporto sėkmei. Racionalus paaiškinimas yra tas, kad kai vadovai supranta eksporto svarbą bei yra įsipareigoję ir nusiteikę eksportui, vyksta labai kruopštus įėjimo į rinką veiksmų planavimas, tinkamų eksportui skirtų finansinių resursų ir rizikų planavimas. Nagrinėjant šį aspektą, svarbu suvokti ir pagrindinius konkrečios įmonės **eksporto motyvus**. Leonidou ir kt., (2007), įvardino ir sistemiškai sugrupavo net 40 eksporto motyvų, iš kurių pagrindiniai yra pelno ir pardavimų augimas, konkurencinės pozicijos pagerinimas, įmonės pajėgumų bei produkto unikalumo išnaudojimas, rinkos grėsmių ir priklausomybės nuo vietinės rinkos sumažinimas ir kt.

Katsikeas ir Morgan (1994) ir Boso (2010) teigia, kad įmonės internacionalizacijai svarbios ir pačios **organizacijos charakteristikos**, apimančios įmonės dydį, struktūrą ir eksporto kanalo struktūrą, tarptautinę patirtį, gebėjimus, resursus ir kompetencijas (santykius su klientais, produkto unikalumą, technologijas, kokybę, lankstumą rinkos pokyčiams) bei esminių resursų, tarptautinėms rinkoms tinkamų produktų ar paslaugų, bei žinių turėjimą.

Italų mokslininkai Bronchelli ir Cassia (2011) ištyrę eksportuojančias įmones Italijoje atkleidžia, kad vienas iš faktorių lemiančių sėkmingą internacionalizaciją yra organizacijos kompetencijos ir antreprenerių bei įmonės vadovų žinios, patirtis versle ir tarptautinėje rinkoje. Kitas jų minimas veiksnys yra priklausymas vietiniams ir tarptautiniams tinklams, kurių dėka dalyvaujant vertės kūrimo grandinėje įmonės internacionalizacija tampa spartesnė. **Tinklaveika** visuose organizacijos lygiuose yra svarbi ypač jaunoms ir mažoms įmonėms. Populiari frazė „svarbu ne ką žinai, o ką pažįsti“ iš dalies apibūdina šią mintį. Versle socialiniai ryšiai yra pakankamai svarbūs siekiant rezultatų optimaliausiu būdu. Tačiau nenuvertinant žinių ir technologijų svarbos, tinklaveika tarptautiniame versle svarbi dėl pasitikėjimo, rizikos sumažinimo, papildomos reikšmingos informacijos ir naujų galimybių atskleidimo galimybių. Įvairioms iniciatyvoms įgyvendinti reikalingos ne tik pirminės idėjos ir žinios, bet ir kontaktai, palaikymas, o dar svarbiau – laiku išvengti rizikos sužinant kitų iniciatyvas ar padarytas klaidas. Tačiau atsižvelgiant į darbuotojų kaitos poveikį bei pastarąsias tendencijas dažnai keisti darbo vietas, tinklaveika ir įmonės socialinis kapitalas bei turimi ryšiai tampa vis sudėtingiau

valdoma dimensija, todėl šiuo atveju reikšmingą vaidmenį užsienio rinkose galėtų vaidinti tarpinės institucijos – diplomatinės šalies atstovybės ir verslą skatinančios organizacijos, kurių vienas iš svarbiausių darbų ir galėtų būtų tinklaveika bei užmegztų ryšių palaikymas.

Robson ir Katsikeas (2009) eksporto marketingo strategijos svarbą eksporto rezultatams. Jie pabrėžia tinkamai parinktos eksporto marketingo strategijos ir eksporto marketingo mikso: kainos, rėmimo, platinimo, produkto dizaino, adaptacijos ir standartizacijos svarbą nei eksporto marketingo segmentacijos ir tikslinių strategijų naudojimo efektyvumą.

Irano mokslininkai Bahrainizadeh, Esmaeilpour, Aram (2015) analizuodami vidinius įmonių veiksnius, kurie labiausiai daro įtaką eksporto rezultatams, taip pat parodo, kad svarbiausi vidiniai veiksniai yra **įmonės eksporto strategija, eksporto marketingo žinios, orientaciją į nuolatinį mokymąsi, IT lygis įmonėje ir antrepreneriška orientacija** (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Vidinių įmonės veiksnių įtaka eksportui pagal Bahrainizadeh, Esmaeilpour, Aram (2015)

Veiksniai	Apibūdinimas
Įmonės eksporto strategija	Įmonės eksporto strategija supaprastintai gali būti dviejų rūšių: <ul style="list-style-type: none"> – proaktyvi – apsaugojimo strategija, nukreipta į ateitį, siekianti apsaugoti įmonę nuo ateityje galinčių kilti grėsmių arba – veikimo strategija – nukreipta į dabartį, stengiantis surasti sprendimus dabartiniams pokyčiams ir grėsmėms jau esančioms rinkoje. Sėkmingos eksportuojančios įmonės renkasi proaktyvią strategiją orientuodamiesi arba inicijuodami galimus pokyčius ateityje.
Eksporto marketingo žinios	Įmonių vadovų suvokimas apie eksportą, žinios apie eksporto procesą ir situaciją eksporto rinkose yra labai svarbūs strateginiams sprendimams. Kompanijos eksportuoja sėkmingiau, kai komanda turi įvaldžiusi geras eksporto žinias bei pozityvų požiūrį ir supratimą apie eksportą. Eksporto žinių gilinimas veikia įsivaizduojamų eksporto barjerų sumažinimą ir tiesiogiai prisideda prie proaktyvios eksporto strategijos.
Nuolatinis mokymasis bei žinios apie eksporto rinkas	Nuolatinis mokymasis bei žinių gilinimas apie eksporto procesą ir rinkas būtinas dėl dinamiškos tarptautinės ir verslo aplinkos. Šis procesas apima žinių gavimą, pasidalinimą tarp komandos narių, interpretavimą bei išsaugojimą. Nuolatinis mokymasis daro didžiulę įtaką eksporto rezultatams ir sėkme, eksporto patirties ir institucinės atminties naudojimas yra reikšmingas veiksnys jau eksportuojančioms kompanijoms.
Informacinių technologijų lygis įmonėje	Eksportuojančioms įmonėms svarbus veiksnys yra IT naudojimas bei e – prekyba. Platus IT sistemų naudojimas ir tokių kompetencijų turėjimas šiuolaikinėje skaitmeninėje visuomenėje žymiai padidina įmonių konkurencingumą ne tik dėl e –komercijos galimybių, bet ir dėl greitesnės reakcijos tiekimo grandinėje, žemesnių kaštų ir geresnio atsargų valdymo, standartizuotų procedūrų ir įmonės efektyvumo, santykių su klientais valdymo ir paprastai dar labiau siejasi su elektroniniu verslu.
Eksporto antrepreneriška orientacija	Visos organizacijos antrepreneriška orientacija yra suprantama kaip tinkamos strategijos pasirinkimo ir įgyvendinimo procesas, struktūra ir elgsena, kuri siejama su vadovybės vizija ir proaktyvia konkurencine laikysena tarptautinėse rinkose. Ji padeda siekti įmonės globalizacijos ir eksporto vystymo tarptautinėse rinkose, o pagrindiniais charakteristikomis yra inovatyvumas, proaktyvumas, rizikavimas, konkurencinis agresyvumas ir autonomija.

Apibendrinant aptartus įmonės veiksnius bei jų svarbą, matome, kad esminiai resursai, žinios, kompetencijos ir kiti veiksniai vaidina labai svarbią rolę lemiant įmonių plėtrą tarptautinėse rinkose,

tačiau įmonės eksporto antrepreneriška orientacija verta detalesnio aptarimo, kadangi ji veikia organizacijos strateginius sprendimus ir daro įtaką visos organizacijos rezultatams.

Nagrinėdami smulkias ir vidutines įmones, Lumpkin ir Dess (1996), Fauzil, Hirobumi ir Tamaka (2010) tyrimo metu atskleidžia, kad į tarptautinę plėtra orientuotų įmonių **eksporto antrepreneriška orientacija** charakterizuojama 5 dimensijomis: **inovatyvumu, proaktyvumu, rizikavimu, konkurenciniu agresyvumu ir autonomija**, kurių dėka pastebimos ir išnaudojamos verslo galimybės ne tik vietinėse, bet ir tarptautinėse rinkose. Kiti mokslininkai (Kropp, Lindsay, Shoham 2008; Robertson ir Chetty 2000) antrina, sakydami, kad įmonės, kurios, kad ir rizikuodamos, į naują rinką įvedančios naujus, inovatyvius produktus, atsiduria priešakyje rinkos konkurentų, o taip pat ir įmonės, skatinančios autonominę elgseną, sugeba geriausiai pasinaudoti galimybėmis eksporto rinkose ir žymiai pagerinti savo eksporto rezultatus. Tačiau Lechner ir Gudmundsson (2012) teigia, kad tik **inovatyvumas** yra pati stipriausia charakteristika, turintį vienareikšmiškai teigiamą efektą eksporto veikloje, tuo tarpu minėtų charakteristikų tarpe **rizikos toleravimas** ir **proaktyvumas** dažnai turi neigiamą efektą kompanijos išgyvenamumui, kadangi labiau rizikuojant padidėja ir nesėkmės tikimybė, nors rizikavimas yra būtina sąlyga atrasti neišnaudotas verslo galimybes. Iš kitos pusės, kaip teigia Ibeh ir Young (2001), būtent veiklos **autonomiškumas** padeda įmonės eksporto plėtros procesams, nes autonomiškai veikiantys įmonės individai dažnai išnaudoja eksporto rinkų galimybes neatsižvelgiant į resursus, kuriuos jie einamuoju momentu kontroliuoja ar apribojimus, su kuriais jie tuo metu susiduria. **Proaktyvumo** dimensija organizacijoje taip pat yra veikiamą nežinios ir netikrumo, tačiau jei ji pasiteisina – gali suteikti kompanijai didelį konkurencinį pranašumą ir gerą startą. Todėl įmonės tarptautiškumo aspektu, tiek rizikos priėmimas, tiek proaktyvumas ir autonomiškumas yra labai svarbūs veiksniai, tačiau turi būti gerai pasverti, įvertinti ir patikėti tik **profesionaliausiems** darbuotojams, o eksporto projektų rizikos įvertinimas ir situacijos suvokimas įmonėms tampa svarbiu, siekiant sumažinti galimas nesėkmes ir praradimus. Tačiau, kaip teigia Ahimbisibwe ir Abaho (2013), nors ir raginama įmones kurti kultūrą, skatinančią inovacijas, rizikos toleravimą ir proaktyvumą, tačiau vien tik antrepreneriška eksporto orientacija neužtikrina sėkmingų įmonės plėtros ir eksporto rezultatų.

Taigi mokslinėje literatūroje nagrinėtus įmonės veiksnius, remiantis Boso (2010) pateiktą veiksmų klasifikacija, galima sugrupuoti į keturias grupes (žr. 5 pav.),

Organizacinės charakteristikos

- įmonės dydis ir struktūra
- eksporto kanalo struktūra
- tarptautinė patirtis
- eksporto marketingo žinios
- nuolatinis mokymasis ir žinios apie rinkas
- gebėjimai ir kompetencijos
- IT lygis

Vadybinės charakteristikos

- globalaus verslo vizija
- vadovų įsitraukimas
- tinklaveika ir priklausymas tinklams

Eksporto antrepreneriška orientacija

- Inovatyvumas
- Proaktyvumas
- Rizikavimas
- Konkurencinis agresyvumas
- Autonomija

Eksporto marketingo strategija

- eksporto marketingo strategija ir ilgalaikiai, trumpalaikiai tikslai
- eksporto marketingo biudžetas
- eksporto marketingo miškas: kaina, rėmimas, platinimas, produkto dizainas, adaptacija ir standartizacija
- tikslinės eksporto rinkos ir klientų segmentacija
- tikslinės marketingo strategijos

5 pav. Vidiniai įmonės veiksniai, lemiantys įmonių eksportą (sudaryta autorės)

Apibendrinant įžvalgas ir išskirtus įmonės veiksnius, lemiančius įmonių eksportą ir plėtrą tarptautinėse rinkose, jie sugrupuojami į keturias grupes: eksporto antrepreneriška orientacija, organizacinės charakteristikos, vadybinės charakteristikos, ir eksporto marketingo strategija. Šių įmonės charakteristikų išskyrimas leidžia geriau suprasti eksportuojančios įmonės veiksmų sudedamąsias dalis.

2.2.3. Konteksto veiksniai

Nagrinėjant įmonių tarptautinę plėtrą ir antreprenerišką elgseną apibūdinančius veiksnius, turinčius įtakos eksporto rezultatams, svarbūs yra **konteksto veiksniai** – kokioje aplinkoje,

visuomenėje veikia verslas, kokia yra tarptautinė aplinka ir kiek ji palanki ar priešiška eksporto plėtrai. Nors motyvacija pradėti verslą ir eksportą dažnai būna labai įvairi (Leonidou ir kt., 2007), aplinkos įtaka ir verslo sąlygos dažnai vaidina svarbų vaidmenį ryžtantis įgyvendinti planus.

Boso (2010) bei Lumpkin ir Dess (1996) pastebi, kad išorinė aplinka daro tiesioginę įtaką įmonės eksporto rezultatams. Įmonės, matydamos pokyčius išorinėje aplinkoje, gali pažvelgti į tai, kaip į galimybę bei proaktyviai pasinaudoti privalumu su inovatyviomis ir agresyviomis marketingo strategijomis. Iš kitos pusės, konkurencingos, dinamiškos ir sudėtingos rinkos daro tiesioginę įtaką įmonės eksporto rezultatams ir tolimesnei įmonės sėkmei, tačiau vis dėl to mokslininkai ne visuomet vieningai sutaria, ar ta įtaka yra tiesiogiai, ar atvirkščiai proporcinga išorinių aplinkos veiksnių poveikiui.

Išoriniai veiksniai atspindi potencialias galimybes ar grėsmes į eksportą įsitraukusioms įmonėms. Jie yra nekontroliuojami įmonių ir linkę kisti priklausomai nuo politinių, teisinių, ekonominių, socialinių, kultūrinių ir technologinių charakteristikų užsienio rinkose (Aaby ir Slater, 1989). Boso (2010), apibūdinamas išorinę verslo aplinką, išskiria pagrindinius keturis išorinės aplinkos veiksnius: aplinkos dinamiškumas, kompleksiskumas, priešiskumas ir palankumas. Aplinkos **dinamiškumas** (*angl. dynamism*) apibūdinamas kaip rinkos sąlygos, kurios siejamos su sunkiai nuspėjama klientų ir konkurentų elgsena, labai greitai besikeičiančiomis rinkos tendencijomis ir inovacijomis tame sektoriuje. Aplinkos **kompleksiškumas**, įvairumas (*angl. diversity*) atspindi eksporto aplinkos nevienalytiškumą. Eksportuotojai, kurie susiduria su labiau nevienalyte rinka suvokia aukštesnį netikrumo laipsnį ir turi žymiai didesnį informacijos poreikį jos ekspertiškam įvertinimui. **Aplinkos priešiskumas** charakterizuojamas išorinės aplinkos nepalankumo eksportuojančiai įmonei lygiu. Nepalankios išorės aplinkos sąlygos gali atsirasti dėl radikalių pokyčių pramonėje, intensyvaus reguliacinio režimo arba intensyvios konkurencinės aplinkos. (Zahra ir Garvis 2000). Priešiskose eksporto rinkose įmonės turi skirti papildomus resursus, tam, kad sėkmingai suvaldyti nepalankius jai pokyčius ir pasiekti savo tikslus. **Aplinkos palankumas** atspindi aplinką, palankią tvariam ir sėkmingam įmonės augimui (Dess ir Beard 1984). Augančios ir stabilios rinkos sukuria įvardinamą aplinkos dosnumą, kuris savo ruožtu reikalauja tik labai nedidelių resursų, kurie aktualūs, jei įmonė susiduria su santykinu resursų trūkumu.

Boso (2010) taip pat įvardina **konkurencijos rinkoje** svarbą. Šis veiksnys yra ne tik kaip vienas iš motyvų, skatinantis eksportą, jei vietinė rinka pasižymi intensyvia konkurencija (Leonidou ir kt., 2007), tačiau jis dažnai daro didelę įtaką ir apsprendžia ir eksporto rezultatus tarptautinėse rinkose. Tiesa, mokslininkai šiuo atžvilgiu vieningai nesutaria, ar intensyvesnės konkurencijos rinkose įmonių rezultatai geresni, nes įmonės labiau užsigrūdina ir yra efektyvesnės ir atsparesnės, ar priešingai, mažesnės konkurencijos rinkose įmonės lengviau pasiekia rezultatus.

Lee (1998) nurodo ir **kultūrinį panašumą**, kaip svarbų išorinės aplinkos užsienio rinkose veiksnį. Kultūriškai panašios rinkos sumažina suvokiamą nesėkmės riziką ir suteikia kompanijoms paskatas pradėti veiklą tose rinkose. Ir atvirkščiai – kultūriškai skirtingose rinkose padidėja kompleksiskumas interpretuojant informaciją apie užsienio rinkos sąlygas, tuo pačiu padidina neteisingų sprendimų tikimybę, kurie vėliau turi įtakos eksporto sėkmei.

Apibūdinant konteksto veiksnius, Mathews ir Zander (2007) pažymi vietinės rinkos **finansavimo struktūros** svarbą. Žemas kapitalo prieinamumas gali paskatinti spartesnei internacionalizacijai ir motyvuoti antreprenierius plėstis į tas rinkas, kuriose gali lengviau gauti finansavimą. **Technologijų vystymasis** taip pat gali paveikti tarptautinę plėtrą įmonėms, kurios veikia greitai besivystančių technologijų sektoriuje. Andersson, Gabrielsson, ir Wictor (2004) pastebi, kad eksportas gali būti paskatintas ir skirtingo technologinio pranašumo dėka, ypač išnaudojant nevienodą rinkų technologinio vystymosi spartą. Šalies **technologinė infrastruktūra, inovacijų ekosistema** gali skatinti į technologijas orientuotas kompanijas veiklą plėsti už savo šalies ribų, tarptautiškumo dėka įgyjant konkurencinius pranašumus. Makroekonominiai šalies aspektai, tokie kaip verslo aplinkos dinamiškumas arba netikrumas, intelektinės nuosavybės apsauga, rinkos reguliaciniai ir prekybiniai barjerai taip pat gali skatinti arba stabdyti eksporto galimybes (Sekliuckiene, 2016).

Konteksto veiksmių apimtyje svarbu nagrinėti ir šalyje veikiančią **institucinę sąrangą**, kuri sudaro sąlygas verslui kurtis ir plėstis į tarptautines rinkas. Lederman, Olarreaga ir Zavala (2016) pastaruoju metu išanalizavę 7 Lotynų Amerikos šalių ir Šiaurės Airijos eksportą skatinančių institucijų veiklą, pagrindė, kad valstybės remiamos eksporto skatinimo institucijos padeda įmonėms pradėti eksportą bei palaikyti eksporto tęstinumą, tačiau daryti įtaką eksporto apimčių augimui negali. Svarbiausios tokių institucijų poveikio sritys yra naujų eksportuotojų skaičius ir eksporto tęstinumas ilgiau nei metus, kadangi, kaip įrodė Eaton ir kt. (2007), daugiau nei metus eksportuojančių įmonių augimas įgauna pagreitį ir tokių įmonių pasiekiamos eksporto apimtys sudaro daugiau nei pusę šalies eksporto į tą šalį apimčių. Valstybės remiamos eksportą skatinančios institucijos, analizuodamos, teikdamos informaciją apie rinkos sąlygas ir verslo galimybes užpildo informacijos poreikio trūkumą ir gali žymiai padidinti potencialių eksportuotojų ryžtą pradėti eksportą, nes privačios įmonės, skverbdamosi į užsienio rinkas ir investavę savo laiką ir pinigus, nėra suinteresuotos su potencialiais konkurentais dalintis surinkta informacija ar atskleistomis verslo galimybėmis. Todėl efektyvi ir kompetentinga eksportą skatinančių institucijų veikla gali reikšmingai padidinti eksporto potencialą, operatyviai, tikslingai ir efektyviai teikiant informaciją apie rinkas ir verslo galimybes, teikiant eksportuotojų, vystant šalies verslo viešinimo ir tarptautinių ryšių palaikymo veiklą (Imraan 2002), ir padedant įmonėms pradėti eksportuoti bei ypač paremti jį pirmuosius metus. Tačiau, kaip teigia Hogan ir kt. (1991) būtent su efektyvumo klausimais ir susiduria besivystančiose šalyse veikiančios eksporto skatinimo institucijos, kadangi viešojo sektoriaus tarnautojai vargiai atitinka privataus verslo lūkesčius

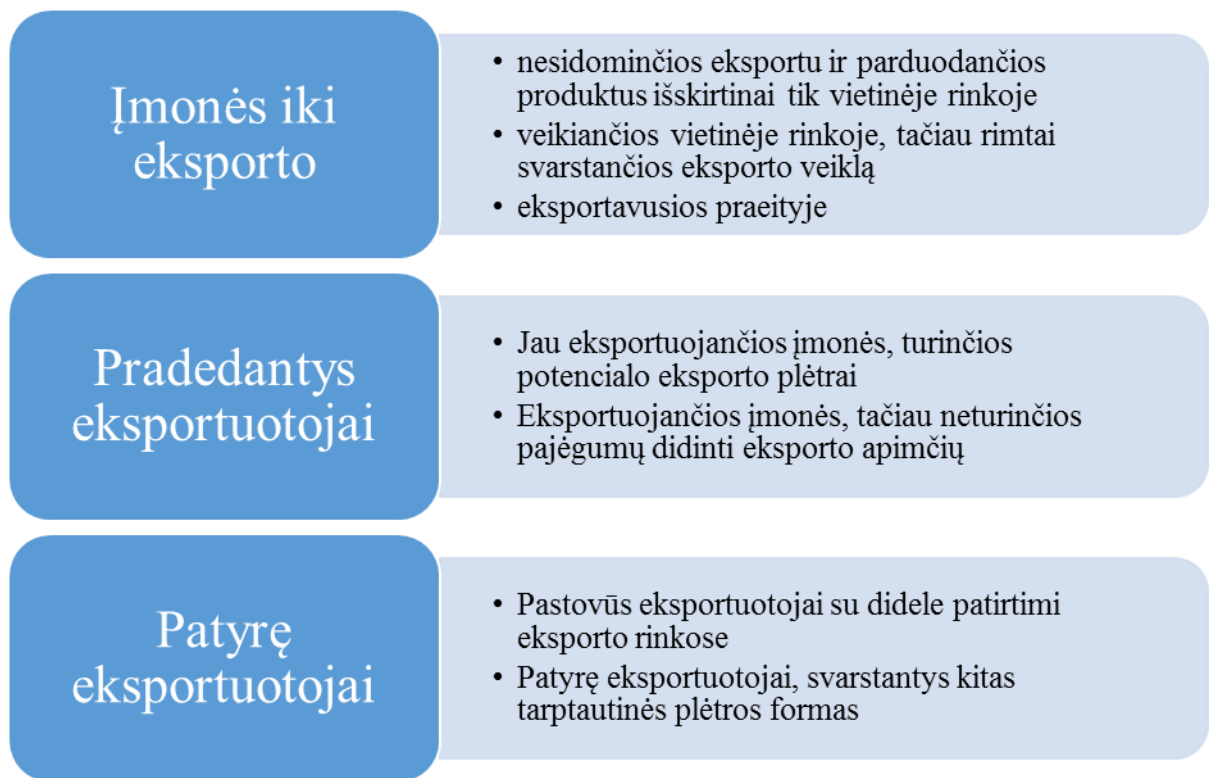
bei dažnai nedrįsta prieštarauti neveiksnioms sistemoms. Iš kitos pusės, tokias pat paslaugas teikia ir narystę turintys prekybos ir pramonės rūmai ir privačios finansinės institucijos, kurie suinteresuoti ne tiek valstybinės politikos įgyvendinimu, kiek savo narių atstovavimu. Keesing & Singer (1991) taip pat pabrėžia verslą ir eksportą skatinančių institucijų efektyvumo svarbą bei finansinį eksportuotojų rėmimo mechanizmą efektyvumą valstybės lygmeniu ir pažymi apie biurokratinį tokių sistemų efektą bei kontrolės mechanizmu sukuriamus nepageidaujamus sunkumus eksportuotojams, o biurokratinė našta verslui ir neefektyvumas dažnai atbaido ir nuo galimybių pasinaudoti tokių institucijų pagalba ar finansine paskatomis.

Apibendrinant konteksto veiksnius galima teigti, kad tiek veikianti globali verslo aplinka, konkurencinė situacija rinkose ir išorinės aplinkos veiksniai, tiek namų rinkoje veikianti institucinė sistema yra aktuali eksportuotojams ir gali prisidėti prie sėkmingo įėjimo į tarptautines rinkas ir plėtros jose.

2.4. Eksporto plėtros etapai

Įmonių internacionalizacijos teorijoje ilgą laiką vyravo prielaida, kad tarptautinė plėtra yra nuoseklus patirties ir žinių užsienio rinkose kaupimo procesas (Coviello & Jones, 2004). Tačiau pastaruoju metu atsirado nauja įmonių kategorija – gimę globaliomis įmonės, kurios iš karto veikia tarptautiniu mastu ir nesilaiko nuoseklių, ankstesnėje teorijoje apibūdinamų skverbimosi į užsienio rinkas žingsnių. Šiame darbe nagrinėjant antrepreneriškos orientacijos poveikį eksporto rezultatams, bus analizuojamas tradicinis įmonių eksporto etapiškumas, kuris geriausiai padės atspindėti visų tipų įmones.

Tarptautinės plėtros perspektyvoje analizuojant įmones, pirmiausiai svarbu įvertinti įmonių eksporto plėtros etapus. Rao ir Naidu (1992) išskiria keturias grupes pagal jų eksporto aktyvumo lygį: neeksportuojančios įmonės, ketinančios eksportuoti, atsitiktiniai eksportuotojai ir nuolatiniai eksportuotojai. Vėliau Crick (1995) pateikė kitą modelį, sudarytą iš tokių grupių: neeksportuojančios įmonės, pasyvūs eksportuotojai ir aktyvūs eksportuotojai, kuriuos skiria skirtingi užsienio klientų poreikiai, vidiniai įmonės poreikiai, su eksportu susijusios problemos, valstybės paramos tipas. Leonidou ir kt. (1996) apibendrinamas įvairius modelius, priėjo išvados, kad įmonių eksporto vystymasis gali būti apibūdinamas trimis fazėmis: įmonės iki eksporto, pradedantys eksportuoti ir patyrę eksportuotojai, kurie dar gali būti skirstomi į žemesnius lygius. (Žr. 6 pav.)



6 pav. Eksportuojančių įmonių plėtros lygiai (Leonidou ir kt., 1996)

Įmonių plėtros ir eksporto rezultatų sąsają įdomiai apibūdina Contarctor ir kt. (2003) modelis, kuris įvardina 3 esminius etapus:

1 etapas – kuomet įmonė pradeda eksportuoti ir euforiškai džiaugiasi savo buvimu vis didesniame ir didesniame rinkų skaičiuje ir tuo sąlygotu nuosekliu eksporto augimu.

2 etapas – greitas rinkų augimas sąlygoja paviršutinišką įėjimą į kiekvieną rinką ir dėl riboto marketingo biudžeto, reikalingo vis didesniam rinkų skaičiui pradeda mažėti eksporto rezultatai.

3 etapas – įmonėms išsekinus savo resursus ir išnaudojus gebėjimus dėl intensyvios rinkų plėtros, matydamos krintančius eksporto rezultatus jos negali plėstis toliau, kol neatnaujina ir nesustiprina savo resursų. Jei įmonės toliau vysto savo procesus remdamosi ankstesne patirtimi, o ne įsigydamos naujus pajėgumus, labai dažnai jos užstringa esamoje situacijoje ir nesąmoningai apriboja savo eksporto augimo galimybes.

Praėjusios chaotišką ir nepastovų augimą ir susidūrusios su eksporto rezultatų kritimu, išgyvenusios įmonės naudoja savo naujai įsigytą patirtį žengdamos į kitą eksporto plėtros etapą. Tame etape jos akumuliuoja naujus resursus, įsigyja naują patirtį, įdiegia naujus bei optimizuoja esamus procesus bei praktikas ir turėdamos jau kitus gebėjimus ir resursus įžengia naujo, pozityvaus augimo fazę.

Cieslik (2015) nagrinėdamas Lenkijos įmonių tarptautinės plėtros patirtį pastebi, kad įmonės suvokdamos šiuos tris eksporto plėtros periodus, gali strategiškai išdėstyti savo resursus ir nuspręsti

rinkų įėjimo strategijas. Cieslik nagrinėjamų Lenkijos įmonių situacija parodė, kad pirmasis – rinkų plėtros etapas gali trukti apie 10 metų, antrasis – eksporto rezultatų kritimo etapas užtrunka iki 5 metų, ir praėjus šį etapą įmonės arba bankrutuoja arba išgyvena. Įmonėms suvokiant šio proceso dinamiką ir trukmę, galima lengviau planuoti įmonių rezultatus ir strateginius sprendimus.

Skirtingą eksporto patirtį turinčios įmonės susiduria su skirtingo aktualumo klausimais, poreikiais bei galimu eksporto skatinimu. Nepaisant eksporto teikiamų privalumų ir naudos, eksportas išlieka sudėtingas ir svarbus įmonės plėtros procesas. Apžvelgus įvairius literatūros šaltinius ir išanalizavus eksporto marketingo procesą (Acharya et al., 2009), įmonės eksporto procesą galima išskaidyti į šiuos pagrindinius etapus (pasiūlyta autorės):

1. **Motyvacija eksportui ir sprendimas eksportuoti.** Pagrindinis ir esminis momentas eksporto procese – antreprenerio ar įmonės vadovo sprendimas plėstis į tarptautines rinkas priėmimas ir eksporto naudos suvokimas. Kaip atskleidžia Leonidou (2007), motyvai eksportuoti gali būti labai įvairūs ir literatūroje įvardinama net 40 skirtingų – vidinių ir išorinių – stimulų eksportuoti. Nepriklausomai nuo išorės konteksto, pagrindiniai antreprenerio motyvai yra siekis padidinti pardavimus ir pelną, auginti įmonės vertę ir sumažinti priklausomybę nuo namų rinkos bei specifinis vadovų susidomėjimas eksportu. Leonidou (2007) taip pat atskleidžia, kad ypač mažas įmones motyvuoti eksportui gali ir kiti veiksniai, tokie kaip išorinių prekybos agentų padrąšinimas, paklausa iš užsienio rinkų, valdžios finansinės paskatos eksportui, užsienio apribojimų panaikinimas, palankus užsienio valiutos kursas, ir kt. Tačiau kol sprendimas eksportuoti nepriimtas strateginiame lygmenyje – įmonės savininko ar vadovo lygmenyje, visi kiti eksporto procesai neturi pagrįstumo ir palaikymo.

2. **Eksporto planavimas.** Ner ir mažos įmonės, nusiteikusios eksportuoti, turi pasirengti eksporto strategiją ir numatyti tikslus, veiksmus bei finansinius išteklius eksporto veikloms. Eksporto strategija ir detalus eksporto veiksmų planas padeda suplanuoti, pasiruošti ir valdyti eksporto procesą. Šio etapo svarbiausi momentai – įmonės SSGG analizė, eksporto rinkų analizė ir tikslinių rinkų pasirinkimas, gamybos pajėgumų įvertinimas ir detalaus eksporto plano sudarymas su tam numatytais finansiniais ir žmogiškaisiais resursais.

3. **Adaptacija.** Pasirinkus tikslinę eksporto rinką ir atlikus analizę, atliekama produkto, pakuotės adaptacija arba naujo produkto kūrimas tai rinkai. Šiame etape labai svarbu ne tik paruošti produktą, bet ir išgryninti produkto vertę eksporto rinkai bei adaptuoti ir paruošti marketingo priemones konkrečiai rinkai.

4. **Klientų srauto generavimas** pasiekiamas įėjimo į užsienio rinką metoda, eksporto kanalą bei įgyvendinant atitinkamą marketingo ir aktyvią pardavimų strategiją. Nepriklausomai, ar įmonė veikia verslas – verslui (b2b) segmente ar verslas – galutinis vartotojas (b2c) segmente, ar kt., kiekvienas

segmentas turi savo vertės grandinę ir šiame etape labai svarbu teisingai įvardinti kas yra įmonės klientas, kur jį rasti ir kaip jį pasiekti, bei kokias vertes jam komunikuoti.

5. **Partnerio įvertinimas ir sutarčių sudarymas.** Sugeneravus tinkamą susidomėjusių klientų srautą, nekvalifikuotas bei kvalifikuotas užklausas, vykdomas pardavimų ir derybų procesas, kuris užsibaigia sutarčių sudarymu. Dirbant tarptautinėse rinkose pasirinkti tinkamą ir patikimą verslo partnerį nėra lengvas uždavinys, tačiau tam gali pagelbėti įvairios organizacijos – diplomatinės atstovybės, verslo asociacijos, kreditingumo vertinimo institucijos, tačiau labai dažnai verslininkai remiasi ir ankstesne savo patirtimi, intuicija bei savo turimų kontaktų rekomendacijomis.

6. **Pristatymas ir tolimesnė komunikacija.** Suderėjus kainą, kiekius, pristatymo sąlygas šiame etape vyksta užsakymo įgyvendinimas, eksporto dokumentacijos ir formalumų sutvarkymas, pristatymas bei atsiskaitymas, todėl šiame etape labai svarbi eksporto disciplina bei išipareigojimų laikymasis. Po užsakyminis aptarnavimas ir tolimesnės komunikacijos bei gerų santykių palaikymas sąlygoja tolimesnius ryšius su klientais ir pakartotinių arba naujų užsakymų generavimą.

Apibendrinant eksporto plėtros etapus ir suvokiant kiekvieno etapo turinį bei siekiamus tikslus, galima teigti, kad kiekvienas iš etapų siekia skirtingo, aiškiai apibrėžiamo rezultato ir gali būti veikiamas skirtingų veiksnių.

2.5. Eksporto veiklos rezultatų vertinimas

Ankstesniuose skyriuose aptarti antrepreneriškumo veiksniai, eksporto etapai ir juos veikiantys įmonės specifiniai bei konteksto veiksniai veda prie svarbiausio klausimo – kaip vertinti įmonės sėkmę eksporto rinkose? Kaip nustatyti ir pamatuoti, kad įmonės eksporto veiklos vystymo rezultatai yra puikūs, o veikla – sėkminga?

Eksporto veiklos rezultatai suprantami kaip įmonės veiksmų tarptautinėse rinkose rezultatas (Shoham, 1996). Tačiau nors daugelis mokslininkų bando apibrėžti (Cavusgil ir Zou, 1994), kokiais parametrais vertinama eksporto veikla, nėra vienodai priimto konceptualaus apibrėžimo. Zou ir Stan (1998) eksporto veiklą siūlo vertinti pagal tokias rodiklių grupes:

1. finansinius rodiklius, tokius kaip pardavimai, pelnas, pardavimų augimas;
2. nefinansinius – suvokiama sėkmė, pasitenkinimas ir tikslų pasiekimas;
3. eksporto intensyvumas, bendra eksporto apimtis.

Al –Khalifa ir Morgan (1995) diskutuoja apie kitokius eksporto veiklos vertinimo rezultatus ir išskiria juos į tokias grupes: eksporto veiksmingumas (eksporto tikslų pasiekimas), eksporto efektyvumas (santykis tarp eksporto rezultatų ir reikalingų pastangų jiems pasiekti), ir eksporto adaptyvumas (organizacijos gebėjimas priimti pokyčius eksporto rinkų aplinkoje). O Leonidou ir kt. (2002) eksporto veiklos rezultatus apibūdinti siūlo net šešis ekonominiais rodikliais – eksporto

pardavimų apimtis, augimas ir intensyvumas, eksporto pelningumo lygis bei pelno marža ir eksporto rinkos dalis, bei įveda keletą kitų kompleksinių rodiklių, padarydamas skirtumą tarp objektyvių ir subjektyvių rodiklių.

Carneiro ir kt. (2016) savo naujausiame tyrime apibendrina pastaraisiais dešimtmečiais analizuotus mokslininkų eksporto veiklos vertinimo indikatorius ir visus rodiklius sugrupavo į septynias pagrindines grupes: ekonominiai rodikliai, rinkos rodikliai, verslo procesų, inovacijų / mokymosi rodikliai, elgsenos / situaciniai, strateginiai ir apibendrinantys. Palyginę šiuos mokslininkų pateikiamus rodiklius su tyrime dalyvavusiais patyrusių Brazilijos verslininkų vertinimais, šie mokslininkai pastebėjo, kad verslininkai eksporto veiklos vertinimui plačiai naudoja ekonominius rodiklius, tačiau analizuojant elgsenos veiksmų perspektyvoje, verslininkai labai dažnai vertina tiesiog pasitenkinimo eksporto veiklomis lygį.

Eksporto veiklų vystymo sėkmės vertinimas gali būti nagrinėjamas ir vertinant kitą eksportuojančių įmonių rodiklių grupę. Navarro – Garcia (2016) įvardina, kad internacionalizacijos laipsnis, apimtis ir greitis yra trys dimensijos, kurios yra naudojamos antrepreneriškos orientacijos įmonių tarptautinės sėkmės vertinimui. **Eksporto greitis** (*angl. speed*) – tai laikas (metais), per kurį įmonė pradeda eksporto veiklas rinkoje. **Eksporto laipsnis** (*angl. degree*) parodo eksporto intensyvumą ir įvertinamas santykiu tarp eksporto apyvartos ir bendros pardavimų apyvartos, o **eksporto apimtis** (*angl. scope*) apibūdinama eksporto rinkų skaičiumi. Knight ir Cavusgil (2004) įvardina, kad įmonei eksportuojant 25 proc. ir daugiau, įmonė vertinama kaip tarptautiška. Tačiau mažose šalyse, kuriose yra daug žinioms intensyvių įmonių ši riba yra žemesnė, kadangi dėl vietinės rinkos apimties jos yra labiau orientuotos į eksportą. Tradicinis įmonės internacionalizacijos modelis, žinomas kaip Uppsala modelis, aprašo, kad tarptautinė plėtra yra laipsniškas procesas, kuomet įmonės palaipsniui didina eksporto rinkų skaičių ir įvairovę (Coviello & Jones, 2004). Pagal šį tradicinį modelį, tarptautinės plėtros pradžioje įmonės pirmiausiai eksportuoja į artimas, kaimynines rinkas ir tik vėliau, įgiję žinių ir patirties, laipsniškai plečiasi į labiau nutolusias rinkas. Priešingai šiam modeliui, gimę globaliomis įmonės iš karto plečiasi keliose rinkose vienu kartu ir jų pagrindinė strategija yra eksporto rinkų įvairovė. Tačiau tarptautinės plėtros tyrinėtojai pastebi, kad visos eksportuojančios įmonės naudoja tris strategijas – arba koncentruoja eksporto apimtį į mažesnę skaičių rinkų, esančių arčiau namų rinkos arba kaip tik, išplečia eksporto rinkų kiekį, arba naudoja šias abi strategijas paraleliai. Morgan – Thomas ir Jones (2009) pastebi, kad eksporto pradžioje įmonės dažnai naudoja šias abi strategijas paraleliai. Intensyvią eksporto plėtros strategiją į daugelį rinkų vienu kartu įmonės dažnai renkasi ne tik dėl pardavimo apimčių ir rinkos dalies maksimizavimo, bet ir norėdamos apsaugoti save nuo konkurencijos bei siekdamos optimizuoti savo resursus. Tačiau plėtros pradžioje yra sudėtinga suvaldyti dėl plėtros augančius pastovius kaštus, tarptautinius pavedimus ir varijuoti tarp įvairių kultūrinių ypatumų, tačiau iš kitos pusės – tokia strategija padeda lengviau

reaguoti į rinkos paklausos pokyčius ir lengviau išgyventi rinkos šokus. Ilgalaikėje perspektyvoje įmonės su didesne tarptautine patirtimi geriau žino užsienio rinkų sąlygas ir dažnai geriau pozicionuoja save strategiškai bei daug geriau pasiruošia tolimesnėms plėtros galimybėms (Barkema ir Shvyrkov, 2007)

Apibendrinant eksporto veiklos vertinimą, galima teigti, kad svarbūs yra tiek objektyvūs ir pamatuojami eksporto finansiniai ir rinkos vertinimo rodikliai, tačiau ne mažiau svarbūs ir subjektyvūs elgsenos rodikliai, kuriais įmonės vadovai vertina savo veiklą bei pasiektus eksporto rezultatus.

2.6. Antrepreneriškos orientacijos poveikio įmonių eksporto rezultatams konceptualus modelis

Remiantis ankstesnėse darbo dalyse aptartomis sampratomis, veiksniais ir eksporto etapais, formuojamas konceptualus antrepreneriškos orientacijos poveikio įmonės eksporto procesui ir rezultatams modelis, į kurį įtraukiami elementai, išskirti mokslinėje literatūroje ir parodantys galimą sąveiką, poveikį ir veiksnių sąryšį (žr. 7 pav.).



7 pav. Antrepreneriškos orientacijos poveikio įmonių eksporto rezultatams modelis

Modelis paremtas vadybine logika, kurioje vyrauja trys pagrindiniai elementai – įeiga, procesas ir rezultatas, o šiems elementams poveikį daro vienas specifinis veiksnys, kurio poveikis, kartu su įeigos veiksniais, yra tiriamas. Pagrindiniai komponentai, kurie sudaro šį modelį, identifikuoti ir aptarti mokslinės literatūros analizės metu.

Įeigą sudaro antreprenerio, kaip individo, įmonės ir konteksto veiksmų grupės. Procesas paremtas eksporto marketingo procesu, tačiau papildytas ir apibrėžtas kiekvieno etapo pagrindiniu tikslu, o rezultato dalyje akcentuojama tai, kas kyla iš įeigos ir proceso – eksporto rezultatas. Visoms trims dedamosios poveikį daro specifinis veiksnys – eksporto antrepreneriška orientacija, kuri per antrepreneriškumo dimensiją veikia visus komponentus ir veikdama eksporto rezultatą.

Modelyje antrepreneriška orientacija, kaip svarbiausias veiksnys, darantys įtaka visam įmonės procesui apibūdinamas ir gali būti nagrinėjamas remiantis šiais veiksniais: inovatyvumu, proaktyvumu ir rizikavimu. Kaip ir nagrinėta mokslinėje literatūroje (Miller ir kt., 1989), šios eksporto antrepreneriškos orientacijos charakteristikos išskiriamos kaip labiausiai padedančios organizacijoms, norinčios išlaikyti verslo dinamiškumą, sėkmingą augimą ir plėtrą nuolatos besikeičiančiose globalios rinkos sąlygose.

Antreprenerio veiksmų grupėje įvardinami ir nagrinėjami šie veiksniai, charakterizuojantys įmonės vadovą: lyderystė ir komandinis darbas, naujų galimybių pastebėjimas ir išnaudojimas, inovatyvumas, proaktyvumas, rizikos toleravimas, tinklaveikos gebėjimai, patirtis versle, tarptautinis išsilavinimas ir analitiniai gebėjimai, tarptautinio verslo orientacija (Oviatt ir Mc Dougall, 1999, Evers, 2011).

Įmonės veiksmų grupėje išskiriamos įmonės charakteristikos, kurios parodo ir įmonės profilį. Tai charakteristikos, kurios įvardina sektorių, kuriame veikia įmonė, veiklos metus, darbuotojų skaičių, apyvartą, eksporto intensyvumą ir lygį, apibūdinamą eksporto dalimi nuo visų pardavimų, eksporto rinkų skaičiumi ir pagrindinėmis eksporto rinkomis (Boso 2012).

Konteksto veiksmų grupėje nagrinėjamos išorinės aplinkos charakteristikos, apibūdinamos rinkos ypatumais – Lietuvos rinkos potencialu, IT ir infrastruktūros plėtros veiksniais, konkurencija ir produkto ypatumais bei institucinės sąrangos ypatumais – Lietuvos verslą skatinančių organizacijų pagalbos charakteristikomis: galimybių tarptautinėse rinkose pastebėjimu ir informavimu, efektyvia pagalba įeiti į užsienio rinkas, paramos sistemos skaidrumu, efektyvumu ir koordinavimu (Boso, 2010, Andersson ir kt., 2004).

Modelyje pateikiamas eksporto proceso išskaidymas, siekiant matyti įeigos veiksmų veikimo sritis ir šioje dalyje procesas yra išskaidomas į šešis kertinius etapus: sprendimo eksportuoti priėmimo, eksporto planavimo, produkto ir marketingo adaptacijos, klientų srauto generavimo, partnerio pasirinkimo, įvertinimo ir sutarčių sudarymo bei užsakymo įvykdymo, pristatymo ir tolimesnės komunikacijos su klientu (Acharya ir kt., 2009). Eksporto proceso dalis yra išskaidyta etapais, kad vertinant atskirus veiksmus suprastume, kad antrepreneriškos orientacijos charakteristikos gali veikti kiekvieną iš šių etapų. Antreprenerio, įmonės ir konteksto veiksniai daro skirtingą įtaką eksporto etapams, o visų šių veiksmų sąveika ir daro lemiamą įtaką eksporto rezultatams ir sėkmei.

Detaliau aptarsiu kiekvieną iš eksporto etapų. Sprendimo eksportuoti priėmimas yra kritinis taškas eksporto pradžiai, kurį stipriai lemia motyvacija eksportui. Šis momentas svarbus, nes sprendimas pirmiausia turi būti priimamas pačio antrepreniero, įmonės strateginiame lygmenyje, ir jis turi būti lydimas visapusiško įsipareigojimo – tiek finansinio, tiek laiko ir kitų resursų apimtyje. Sprendimą eksportuoti įmonės vadovas gali priimti remdamasis įvairiais motyvais, tačiau kaip minėta mokslinėje literatūroje, dažnai įmonėms stiprų poveikį daro vidinis motyvas – didesnio pelno, apyvartos ir įmonės išgyvenamumo siekis, pastebėtos verslo galimybės rinkoje bei išorinė aplinka – verslo institucijų postūmis ir padaršinimas eksportuoti, tinkamos eksporto žinios, rinkų informacija ir rizikų valdymo būdai. Verslo organizacijų paramos intensyvumas šiame etape labai priklauso nuo įmonės brandos. Sprendimas eksportuoti pirmiausiai turi būti lydimas įvertinant pasirengimą eksportui – finansinius, gamybinius, vadybinius ir žmogiškuosius resursus bei suvokiant kokių resursų dar reikia įsigyti.

Eksporto planavimas yra labai svarbus veiksmas, kurio pasėkoje turi būti parengta eksporto strategija. Pirmiausia turi būti aiškūs eksporto tikslai ir laikas, per kurį siekiama tų tikslų pasiekti. Sudarant eksporto planą svarbu pasireikšti eksporto antreprenieriškai orientacijai, tinkamai įvertinant rizikos laipsnį, priimant inovatyvius sprendimus, tinkamai pasirenkant eksporto rinką, reikiamus finansinius ir žmogiškuosius resursus, ir sudarant veiksmų planą. Dažna Lietuvos SVV įmonių problema – eksporto strategijos neturėjimas, dėl ko yra švaistomas laikas ir resursai, skirti į rinką.

Produkto ir marketingo adaptacija yra etapas, kuomet glaudžiausiai dirba produkto vystymo ir marketingo skyriaus žmonės, siekdami pritaikyti produktą rinkai, išgryninti jos unikalumus tinkamam klientų segmentui, panaudoti įvairaus tipo inovacijas, netradicinius sprendimus, rinkos žinias.

Įgyvendinant marketingo strategijas ir generuojant potencialių klientų srautą labai svarbi charakteristika yra tinklaveika ir gebėjimas tinkamai pristatyti įmonę, ir produktą ar paslaugą profesionaliai. Kontaktų užmezgimo įgūdžiai, pardavimų įgūdžiai, lydimi profesionalumu kompetencija padeda generuoti iš to sekantį užsakymą. Žmogiškųjų resursų svarba šiame etape yra didžiulė, kadangi nuo eksporto vadovo kompetencijos ir jo tinklo labai priklauso potencialių partnerių radimas.

Partnerių įvertinimo etape ir kontraktų sudarymo etape iškyla profesionalumo dimensija mažinant galimą su eksportu susijusią riziką, naudojantis efektyvia tinklaveika, tinkamomis išorinėmis priemonėmis bei kitais būdais, įvertinant partnerio patikimumą.

Sėkmingiems eksporto įvykdymui svarbūs tampa visi prieš tai aptarti etapai bei užsakymo atlikimas įmonėje, pristatymas. Disciplina vykdant eksporto užsakymą, tinkamai įgyvendinti procesai bei tolimesnė komunikacija sąlygoja patenkintus klientus bei nuolatinį užsakymų srautą ir galimybes plėsti veiklą kituose segmentuose.

Eksporto rezultatai modelyje yra pagrindinis visos įmonės eksporto veiklos tikslas, kadangi jie priklauso nuo sėkmingo prieš tai aptartų etapų įgyvendinimo, o įmonės antrepreneriškos orientacija veikia tiek antreprenerio, konteksto ir įmonės veiksnius, tiek ir eksporto etapus. Modelyje vertinami tiek finansiniai rodikliai, eksporto apimtis ir laipsnis, tiek suvokiamos sėkmės rezultatai (Carneiro ir kt., 2016).

Sudarytas konceptualus antrepreneriškos orientacijos poveikio įmonės eksporto procesui ir rezultatams modelis, kurios sudedamosios dalys išsamiai apima visą eksporto procesą, nuo įeigos veiksnių iki rezultatų. Šio konceptualaus modelio atskiros dalys gali būti tikrinamos atskirai. Dėl ribotos darbo apimties, šiame darbe bus nagrinėjama tik antrepreneriškos orientacijos įtaka įeigos ir išeigos veiksniams, o atskira tyrimų kryptis galėtų būti vykdoma plačiau nagrinėjant antrepreneriškos orientacijos įtaką eksporto proceso sudedamosioms dalims ir rezultatams.

3. ANTREPRENERIŠKUMOS ORIENTACIJOS VERTINIMO LIETUVOS ĮMONIŲ EKSPORTO REZULTATAMS TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo dizainas

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti Lietuvos eksportuojančias įmones veikiančių antrepreneriškos orientacijos veiksnių raišką.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti Lietuvos eksportuojančių įmonių anketinę apklausą siekiant išsiaiškinti kokie yra antrepreneriškos orientacijos veiksnių poveikiai eksporto rezultatams.
2. Pateikti rekomendacijas Lietuvos eksportuojančioms įmonėms.

Tyrimo eiga.

1 etapas. Pasiruošimas tyrimui: teorinės literatūros analizė eksporto vystymo ir antrepreneriškumo sąryšio pagrindu, sudaroma analizės metodika.

2 etapas. Tyrimo organizavimas: pasirenkami tyrimo metodai, tyrimo imtis ir sudaromas klausimynas.

3 etapas. Duomenų rinkimas: atliekama anketinė apklausa naudojantis www.limesurvey.com įrankį.

Tyrimo anketos platinamos per:

- LR Ūkio ministerijos verslumo ir eksporto skatinimo agentūros VšĮ „Versli Lietuva“ eksportuotojų duomenų bazę, turinčią virš 1400 eksportuojančių Lietuvos įmonių, bei VšĮ „Versli Lietuva naujienlaiškį, pasiekiantį virš 20 tūks. skaitytojų;
- Prekybos, Pramonės ir Amatų Rūmų tinklą ir jų padalinius Vilniuje, Kaune, Šiauliuose.
- verslo asociacijas: INFOBALT – IT įmonių asociaciją, LINPRA – Inžinerinės pramonės įmonių asociaciją, LITMEA – maisto produktų gamintojų ir eksportuotojų asociaciją, LATIA– Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociaciją;
- tiesioginio marketingo būdu siunčiant kvietimą dalyvauti apklausoje įmonių savininkams, vadovams bei eksporto vadovams;
- socialinės žiniasklaidos priemonėmis: LinkedIn kanalu, publikuojant straipsnius antrepreneriškumo ir eksporto tema, bei Facebook kanalu, orientuojantis į įmonių vadovus ir eksporto vadovus.

4 etapas. Duomenų analizė: atliekama kiekybinė gautų duomenų analizė naudojantis SPSS duomenų analizės metodu.

5 etapas. Apibendrinimas: pateikiama apibendrinta antrepreneriškumo poveikio vertinimo Lietuvos įmonių eksporto vystymui ir rezultatams raiška.

Tyrimo metodai.

Anketinė apklausa buvo pasirinkta siekiant:

- a) patvirtinti įžvalgas, gautas mokslinės literatūros analizės dalyje;
- b) atlikti specifinio konteksto – Lietuvos – eksportuojančių įmonių analizę, siekiant išskirti jų antrepreneriškos elgsenos specifiką.

Anot Kardelio (2002) socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Siekiant, kad mažomis laiko ir piniginių išlaidų sąnaudomis būtų pasiekta kuo daugiau respondentų, buvo pasirinktas apklausos metodas, sudarant klausimyną, prieinamą visiems tyrime dalyvavusiems respondentams internetu – <http://project17.limequery.com/924443?lang=lt>

Nuoroda į apklausą pateikiama eksportuojančių įmonių, parduodančių prekes ir paslaugas už Lietuvos ribų, atstovams – anketos respondentams – įmonių savininkams, vadovams, pardavimų ir eksporto vadovams. Anketa buvo anoniminė ir tai buvo pabrėžiama tiek pačioje apklausoje internetinėje svetainėje, tiek elektroninių laiškų kvietime, nes buvo norima pasiekti kuo didesnę ir tikslingesnę respondentų atsakymų imtį. Buvo siekiama kad kuo daugiau klausimų būtų uždari, turintys 5 balų vertinimo skales. Remiantis Kardelio (2002) tokių klausimų privalumai yra:

- kai yra alternatyvų, respondentui lengviau pasirinkti; o tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo;
- lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis;
- lengviau lyginti, gretinti;
- didesnis indikatoriaus patikimumas.

Respondentų atsakymo rezultatai – gauti duomenys – buvo suvesti į SPSS programą, kurioje buvo atlikta analizė, siekiant atrasti egzistuojančius ryšius, priklausomybes, pateikti rekomendacijas Lietuvos eksportuotojams bei suformuluoti išvadas, kurios būtų validžios ir reprezentatyvios, paremtos statistiniais skaičiavimais.

Tyrimo imtis.

Tyrimo remiamasi kiekybinės analizės metodu. Tiriamos įmonės turi būti atitiktos šie kriterijai:

1. įmonė yra eksportuojanti, vystanti savo veiklą užsienio rinkose,
2. įmonė eksportuojanti produktus arba paslaugas.

Tyrimo imtį sudaro eksportuojančios įmonės Lietuvoje. Svarbu, kad į anketos respondentai būtų antreprenieriai, įmonių savininkai, vadovai, pardavimų ir eksporto vadovai, todėl anketos įžangoje bei žinutėse verslininkams tai ir buvo akcentuota.

Remiantis Lietuvos statistikos duomenimis 2014 metais, eksportuojančių įmonių Lietuvoje yra 3571. Siekiant apskaičiuoti tyrimo imčiai remtasi viešai prieinama internete imties skaičiuokle (2015), kur nurodžius populiaciją, gauta reikalinga imtis. Tyrimo trukmė buvo ribota – 1 mėnuo ir 10 dienų,

tyrime dalyvavo 103 respondentai, todėl tyrimo duomenys, apskaičiuavus internetine skaičiuokle pateikiami su 90% tikimybe ir 8% paklaida.

3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo klausimynas buvo sudarytas KTU EVF tarpdisciplininio mokslo klasterio „Tarptautinės antreprenerystės tyrimai“ tyrėjų komandos (šio darbo autorė yra klasterio asocijuota tyrėja, klasterio vadovė prof. dr. Jurgita Sekliuckienė), tad klausimynas yra kompleksiškas, apimantis ir kitus eksportuojančių įmonių elgsenos aspektus. Šiame darbe naudojama tik dalis klausimyno klausimų, kurie leis atsakyti į šio darbo keliamus probleminius klausimus (žr. Priedas). Siekiant šio darbo uždavinių realizacijos, yra 19 klausimų, kurių dauguma atsakymų vertintini Likerto tipo skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku – žemiausias neigiamas) iki 5 (visiškai sutinku, aukščiausias teigiamas).

Tyrimo instrumentas, naudojamas šiame darbe, suskirstytas į kelias dalis – blokus. Visų pirma buvo siekiama išsiaiškinti respondentų įmonės profilį ir charakteristikas, antrajame klausimų bloke tiriami antrepreneriškumo veiksniai, galintys lemti eksporto rezultatus; trečiajame bloke analizuojamas eksporto valdymas ir vystymas ir ketvirtajame bloke – eksporto veiklos rezultatai (žr. 5 lentelė).

Pirmajame bloke klausimai skirti suprasti eksportuojančios įmonės profilį – sektorių ir pagrindinę veikos sritį, jei įmonė užsiima daugiau nei viena veikla, įkūrimo metus, darbuotojų skaičių bei metines pajamas, kad įvertinti kokio dydžio yra įmonė. Šis klausimų blokas taip pat leis pastebėti ar apklausoje dalyvavo įvairaus tipo įmonės, pagal atstovaujama sektorių, patirtį ir dydį.

Antrajame bloke tiriami antrepreneriškumo veiksniai, galintys lemti eksporto rezultatus. Jie suskaidyti į atskiras veiksmų grupes. Pirmoje grupėje tiriamos 11 antreprenerio charakteristikų, apibūdintų mokslinėje literatūroje išskirtais veiksniais. Antroje grupėje tiriami įmonės veiksniai, apibūdinami 8 charakteristikomis ir siekiant išsiaiškinti įmonės antreprenerišką orientaciją. Trečioje grupėje analizuojami konteksto veiksniai, kurie padeda suprasti išorinę aplinką, kurioje veikia įmonė bei valstybės pagalbą skatinant eksportą per institucinę sąrangą. Šių klausimų bloko pagalba ir siekiama iširti svarbiausius antrepreneriškumo veiksmus, jų pasireiškimą eksportuojančiose įmonėse.

Trečiajame bloke nagrinėjami eksporto valdymo ir vystymo klausimai, kreipiant dėmesį į eksporto tikslus, su užsienio rinkomis dirbančių vadovų kaitą ir jų antrepreneriškumą bei pagrindines kliūtis eksportui.

Ketvirtajame klausimų bloke analizuojami eksporto rezultatai ir jų vertinimas. Tiriami eksporto greitis, laipsnis ir apimtys, pagrindinių eksporto rinkų geografija ir pasitenkinimo eksporto rezultatais lygi.

Toks tyrimo instrumentas leidžia išskirti pagrindinius antrepreneriškumo veiksmus ir jų pasireiškimą atskiruose blokuose bei įvertinti antrepreneriškumo įtaką eksporto rezultatams.

5 Lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo blokas	Indikatoriai ir pagrindimas	Klausimų turinys
1	2	3
Įmonės profilis ir charakteristikos	Analizuojamas įmonės charakteristikos: sektorius, įmonės veiklos metai, darbuotojų skaičius, metinės pajamos .	Pasirinkite iš sąrašo, kuriam sektoriui priklauso Jūsų įmonė. (Apdirbamosios pramonės (C) kategorija detalizuota išsamiau) Kuriais metais buvo įkurta Jūsų įmonė? Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje? Kokios yra Jūsų įmonės vidutinės metinės pajamos?
Antrepreneriškumo veiksniai, lemiantys eksporto rezultatus	Antreprenerio charakteristikos. Analizuojamos 11 įmonės vadovo charakteristikų: inovatyvumas, proaktyvumas, rizikavimas, galimybių pastebėjimas, tinklaveika, lyderystė, komandinis darbas, tarptautinė orientacija, išsilavinimas, analitiniai gebėjimai, patirtis.	Nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams, vertindami juos skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Pateikiami 13 klausimų, apibūdinančių antreprenerio/ vadovo/ eksporto vadovo antrepreneriškas charakteristikas
	Įmonės veiksniai. Analizuojamos 8 charakteristikos: įmonės inovatyvumas, proaktyvumas, rizikos toleravimas, įmonės vadybiniai gebėjimai, technologinis pasirengimas, nuolatinis mokymasis, tinklaveika ir komandinis darbas.	Nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams, vertindami juos skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Pateikiami 23 klausimai, apibūdinantys įmonės vidinius ir eksporto antrepreneriškos orientacijos veiksnius.
	Konteksto veiksniai (1) Analizuojama konkurencijos veiksniai, vietinės rinkos dydžio įtaka, IT ir transporto infrastruktūros įtaka.	Nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams, vertindami juos skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Pateikiami 12 klausimų apibūdinančių išorinės rinkos veiksnius.
	Konteksto veiksniai (2) Analizuojama institucinė verslo skatinimo sąranga: jos efektyvumas, skaidrumas, orientacija į klientą, politikos aiškumas ir koordinavimas. Analizuojama verslo skatinimo organizacijų pagalba: naujų tendencijų pastebėjimas ir informacijos operatyvumas bei prieinamumas, pagalba įeiti į naują rinką, šalies žinomumo viešinimas.	Įvertinkite teiginius apie verslą skatinančių organizacijų, asociacijų ar institucijų teikiamą pagalbą Jūsų įmonės plėtrai į užsienio rinkas? Pateikiami 11 klausimų apibūdinančių verslą skatinančių institucijų teikiamą pagalbą.
Eksporto valdymas ir vystymas	Analizuojami eksporto plėtros tikslai, eksporto tikslai (išskyrus pelno ir apyvartos didėjimą), eksporto vystymas eksporto darbuotojų kaita, eksporto darbuotojų verslumas, eksporto plėtros kliūtys.	Įvertinkite (reitinguokite) svarbos tvarka išvardintus įmonės eksporto plėtros tikslus? (pradėkite nuo svarbiausio ir eikite link mažiausiai svarbaus). Pateikiami 4 eksporto plėtros tikslai. Kaip keičiasi grįžtančių užsakymų skaičius per paskutinius 3 –jus metus? Kokia su užsienio rinkomis dirbančių vadovų kaita per paskutinius 3 –jus metus? Ar įmonei sudėtinga šiuo metu surasti kvalifikuotų eksporto vadovų? Ar įmonę palikę eksporto vadovai įkuria savo verslus? Kokios, Jūsų nuomone, yra pagrindinės 3 kliūtys eksporto plėtrai?

1	2	3
Eksporto veiklos rezultatai	Internacionalizacijos greitis	Kada Jūsų įmonė pradėjo pirmą kartą eksportuoti produktus/paslaugas į užsienio rinkas? Kokią dalį nuo visų Jūsų įmonės pardavimų 2016 m. sudarė eksportas (procentais) Užsienio šalių, į kurias įmonė eksportuoja prekes, skaičius Įvardinkite 3 pagrindines Jūsų įmonės eksporto rinkas.
	Eksporto laipsnis	
	Eksporto apimtys	
	Pagrindinių rinkų geografija (artumas)	
	Eksporto veiklos vertinimo rezultatai	Nurodykite įmonės pasitenkinimo rezultatais tarptautinėse rinkose lygi per paskutinius 3 –jus metus. (kai 1 – visiškai netenkina, 5 – visiškai tenkina) – pateikiamas pasitenkinimo 13 finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimas.

Tyrimo eiga. Tyrimo duomenų rinkimas truko 1 mėnesį: 2017 m. kovo mėn. 15 d. – 2017 m. balandžio 25 d. Remiantis individualiu įmonių savininkų ir vadovų kontaktų sąrašu bei LR Ūkio ministerijos verslumą bei eksportą skatinančios VŠĮ „Versli Lietuva“ įstaigos duomenų bazės kontaktų sąrašu buvo siunčiami tiesioginiai kvietimai įmonių atstovams dalyvauti tyrime. Šioje duomenų bazėje yra 1400 eksportuojančių įmonių. Kvietimas dalyvauti tyrime buvo taip pat išplatintas ir per VŠĮ „Versli Lietuva“ naujienlaiškį, kuris pasiekia 20 tūkst. prenumeratorių. Toks sklaidos kanalas leido surinkti virš 50 pilnų anketų, tačiau taip pat buvo didelis skaičius klausimyną tiks atsidariusių, tačiau nepildžiusių žmonių, tikėtina dėl to, kad anketa skirta tik eksportuojančioms įmonėms ir atitinkamo lygio vadovams ir antrepneriams.

Taip pat buvo prašyta pasidalinti apklausos nuoroda Prekybos, Pramonės ir Amatų Rūmų nariais ir jų padaliniais Vilniuje, Kaune, Šiauliuose, vienijančiais virš 500 įmonių vadovų. Kvietimas dalyvauti tyrime buvo platintas ir verslo asociacijoms: INFOBALT – IT įmonių asociacijai, LINPRA – Inžinerinės pramonės įmonių asociacijai, LITMEA – maisto produktų gamintojų ir eksportuotojų asociacijai, LATIA – Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijai bei Lietuvos Verslo Moterų tinklo nariams kviečiant juos dalyvauti tyrime. Šis sklaidos kanalas padidino įmonių iš apdirbamosios pramonės srities anketų pildymą.

Paskatinti dalyvauti tyrime buvo tiesiogiai siunčiami elektroniniai laišakai su kvietimu dalyvauti apklausoje įmonių savininkams, vadovams bei eksporto vadovams pagal autorės kontaktų sąrašą. Tokių kvietimų efektyvumas buvo didžiausias ir leido surinkti virš 20 anketų.

Žinomumas apie vykdomą tyrimą buvo skleidžiamas socialinės žiniasklaidos priemonėmis: LinkedIn kanalu, publikuojant straipsnius antrepneriškumo ir eksporto tema, bei Facebook kanalu, orientuojantis į įmonių vadovus ir eksporto vadovus ir raginant užpildyti anketą. Susidomėjimas publikacijomis LinkedIn kanale buvo didelis ir straipsniai pasiekė virš 600 skaitytojų, kas parodo, kad ši tema yra aktuali.

Integruota marketingo komunikacija bei anketų sklaida keliais kanalais per pakankamai ribotą laiką leido surinkti reprezentatyvią dalyvių imtį. Tyrime dalyvavo 300 įmonių, dalinai anketas užpildė 199 įmonės, pilnai anketas atsakė 103 respondentai. Šiame tyrime analizuojamos tik pilnai pateiktos anketos, t.y. 103 respondentai. Į atvirus klausimus įmonės atsakinėjo aktyviai, atvirai išsakant nuomonę pateiktu klausimu.

Gauti duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant statistinių duomenų analizės paketą SPSS 19.0, Microsoft Excell kompiuterinę programą. Duomenų analizės metu skaičiuojamas atsakymų vidurkis (angl. Mean). Tačiau kadangi vidurkis charakterizuoja tik duomenų centrą ir neparodo, kaip požymio reikšmės tirtoje imtyje yra nutolusios nuo duomenų centro ir koks yra jų susitelkimas apie vidurkį. Todėl siekiant įvertinti tai, skaičiuojama dispersija (angl. Variance). Kintamųjų skaičiui sumažinti ir faktorių išskyrimui atliekama faktorinė analizė, bendriesiems faktoriams taikant pagrindinių komponentų metodą ir naudojant ortogonalų pasukimą Varimax metodu. Koreliacijai tarp antrepreneriškumo veiksnių ir eksporto rezultatų nustatyti skaičiuojamas Spearman koeficientas, kuris parodo ryšių reikšmingumą ir stiprumą.

Tyrimo etika. Tyrimo pradžioje prieš atsakant į klausimus, respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir informacijos bei apibendrinimų naudojimo paskirtimi. Tyrimo metu apklausos dalyviams užtikrintas konfidencialumas, nes apklausa buvo formuota laikantis anonimiškumo principo.

Tyrimo apribojimai. Tyrimo metu susidurta su problema, kad respondentai nepakankamai aktyviai atsakinėjo į klausimyno klausimus arba nepilnai užpildė tyrimo anketą, kadangi klausimynas buvo pakankamai ilgas. Tyrimo rezultatų negalima taikyti visai generalinei aibei, kadangi tyrime sutiko dalyvauti ne visos eksportuojančios įmonės Lietuvoje. Tačiau tyrimo rezultatai yra reikšmingi, nes tyrimo rezultatai pateikiami su 90% tikimybe ir 8% paklaida.

4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1. Lietuvos eksportuojančių įmonių kiekybinio tyrimo rezultatai

4.1.1. Įmonių profilis ir charakteristikos

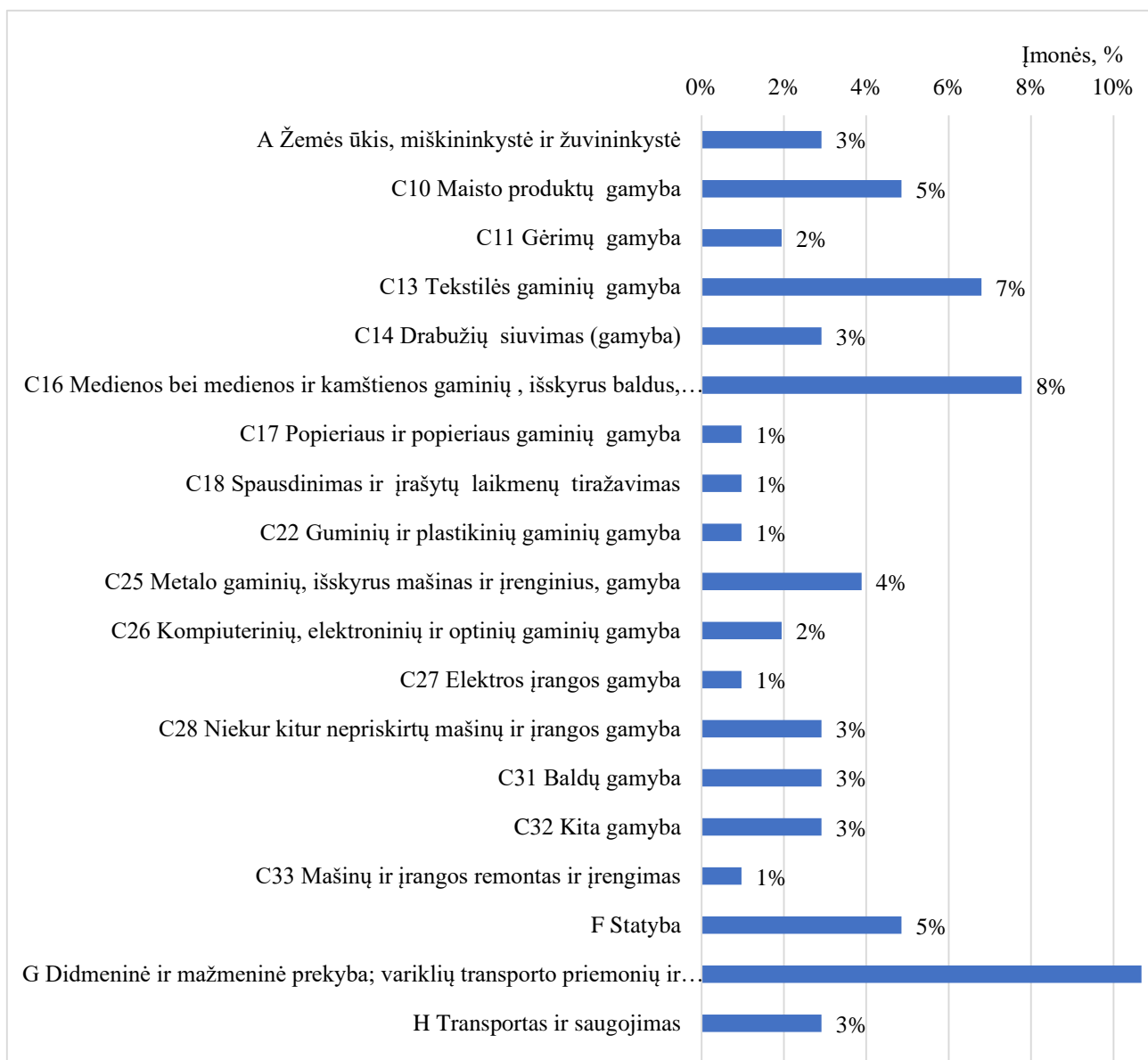
Pirmiausiai aptariamos tyrime dalyvavusių eksportuojančių Lietuvos įmonių profilis ir charakteristikos, kad būtų galima suprasti tyrime dalyvavusių įmonių pasiskirstymą pagal ūkio sektorius, veiklos apimtis ir mastą.

Pagrindinės veiklos sritis ir sektorius, kuriam atstovauja įmonė. Tyrime dalyvavo tiek produktus, tiek paslaugas eksportuojančios įmonės, kurios pakankamai gerai atspindi eksportuojančių įmonių sektorių įvairovę. Tyrime įmonių veiklos skirstymas buvo atliekamas pagal NACE ekonominės veiklos klasifikatorių. Aktyviausiai dalyvavo apdirbamosios gamybos sektoriaus įmonės (C kategorija) – 44% respondentų, didmeninė ir mažmeninė prekyba – informacijos ir ryšių sektorius (J kategorija) – 13%, kitai aptarnavimo veiklai priskiriamos įmonės – 16%. (žr. 7 pav.). Tyrime dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal sektorius). Įvertinant, jog pridėtinės vertės eksporto struktūroje paslaugų sektorius sudaro virš 55% o apdirbamosios gamybos sektorius – 33%, tai tyrime dalyvavusių įmonių sektorinis pasiskirstymas atspindi realią eksportuojančių įmonių imtį.

Vertinant Apdirbamosios gamybos (C kategorija) tyrime dalyvavusių įmonių imtį, daugiausiai buvo medienos ir medienos gaminių (8%), tekstilės (7%) ir metalo gaminių (4%) įmonių, tai yra iš tų sektorių, kuriuose įmonių skaičius yra atitinkamai didelis.

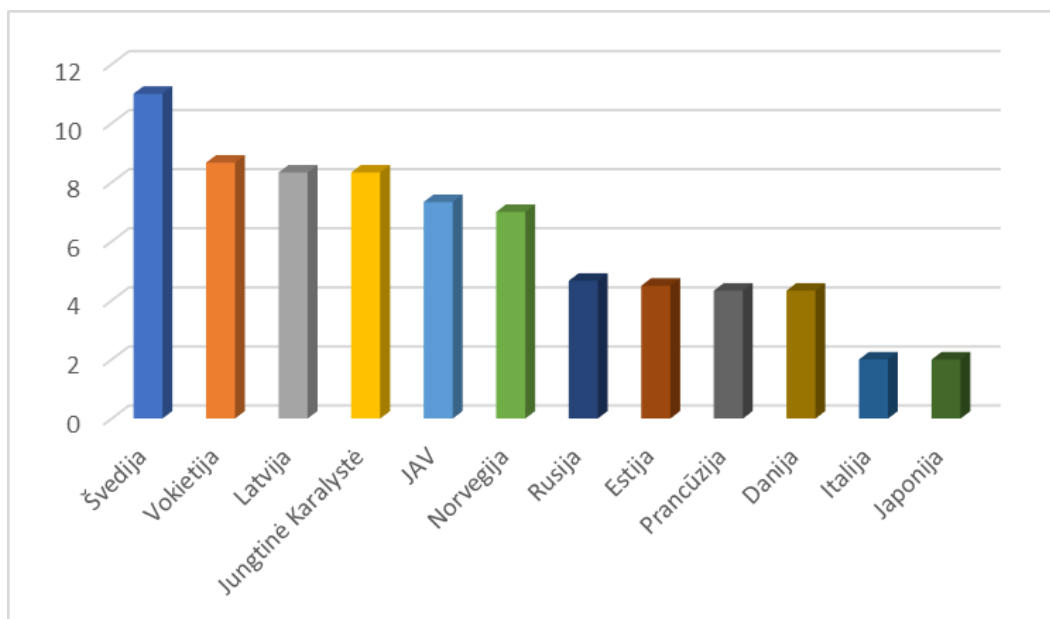
Įmonės dydis: darbuotojų skaičius ir apyvarta. Tyrime dalyvavo tiek mažos, vidutinės įmonės, tiek ir didžiosios, tačiau vyravo mažų ir vidutinių įmonių segmentas. Respondentų imtis pasiskirstė taip: 30% įmonių turėjo darbuotojų mažiau nei 10 darbuotojų, 23% – nuo 10 iki 50 darbuotojų, 32% – nuo 51 iki 250 darbuotojų ir 15% buvo didžiosios įmonės, turinčios virš 250 darbuotojų. Vertinant pagal įmonių apyvartą, 30 % įmonių metinė apyvarta buvo iki 0,5 mln. Eur, 17% – nuo 0,5 iki 2 mln. Eur, 27% – nuo 2 iki 7 mln. Eur, 15% – nuo 8 iki 40 mln. Eur, ir 11% – virš 41 mln. Eur.

Įmonės įkūrimo metai. Apklausoje dalyvavo įvairios įmonės: jaunos įmonės, veikiančios iki 3 metų – 9%, veikiančios nuo 3 iki 10 metų – 29%, nuo 10 iki 20 metų – 28%, ir veikiančios daugiau nei 20 metų – 34%. Taigi apklausa palietė įmones, turinčias įvairią veiklos patirtį. Įdomu pastebėti, kad iš apklaustų įmonių imties didžiausia dalis yra 1993 ir 1994 metais įkurtos įmonės (16%). Suprantant nepriklausomos Lietuvos kontekstą ir po Lietuvos Nepriklausomybės atgavimo perėjimą nuo centralizuotai planuojamos į rinkos ekonomiką bei situacijos neapibrėžtumą ir patirties nebuvimą, tokių įmonių steigėjai tikėtina turėjo pasižymėti antrepreneriškomis savybėmis ir drąsa.



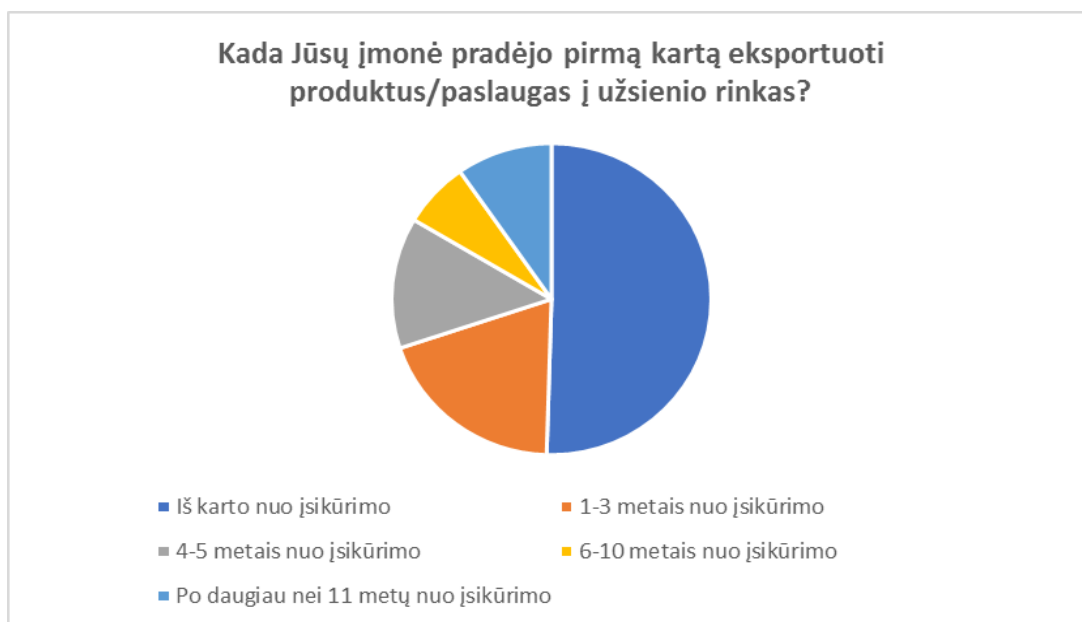
7 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal sektorius

Užsienio šalių, į kurias įmonės eksportuoja, skaičius ir geografija. Analizuojant tyrime dalyvavusių įmonių eksporto geografiją ir apimtį, svarbu aptarti kokios šalyse jos veikia, kokios pagrindinės šių įmonių eksporto rinkos. Dauguma įmonių vidutiniškai eksportuoja į 14 šalių, tačiau rinkų imtis varijuoja nuo 1 iki 65 šalių. Apibendrinus svarbiausių trijų eksporto rinkų sąrašą, galima teigti, kad beveik visos tyrimo metu apklaustos įmonės veikia Europos Sąjungos šalyse, t.y. rinkose, kurios eksportuotojams geriau pažįstamos ir kultūriškai artimesnės. TOP 5 eksporto rinkos yra Švedija, Vokietija, Latvija, Jungtinė Karalystė ir JAV, tačiau įmonės tarp svarbiausių rinkų yra nurodę ir tolimąsias šalis tokias kaip Japonija, Kinija, Afrikos šalys, Jungtiniai Arabų Emyratai, Jordanija, Izraelis.



8 pav. Svarbiausios eksporto rinkos

Analizuojant eksporto veiklos apimtis matome, kad tyrime dalyvavo įmonės, turinčios įvairias eksporto apimtis, tačiau vyravo vidutiniškai ir daugiau eksportuojančios įmonės. Tyrime dalyvavusių įmonių eksporto apimtys pasiskirstė taip: iki 10% eksportavo 14% įmonių, 10 –24 % eksportavo 11% įmonių, 25 –50 % eksportavo 17% įmonių, 51 –75 % eksportavo 16% įmonių, 76 % ir daugiau eksportavo net 42% įmonių.



9 pav. Įmonių eksporto pradžia

Įmonių eksporto pradžia. Vertinant įmonių profilį ir patirtį, nagrinėta įmonių eksporto pradžia, parodanti per kiek metų įmonės veiklos pradžios ji pradėjo eksportuoti. Pusė tyrime dalyvavusių

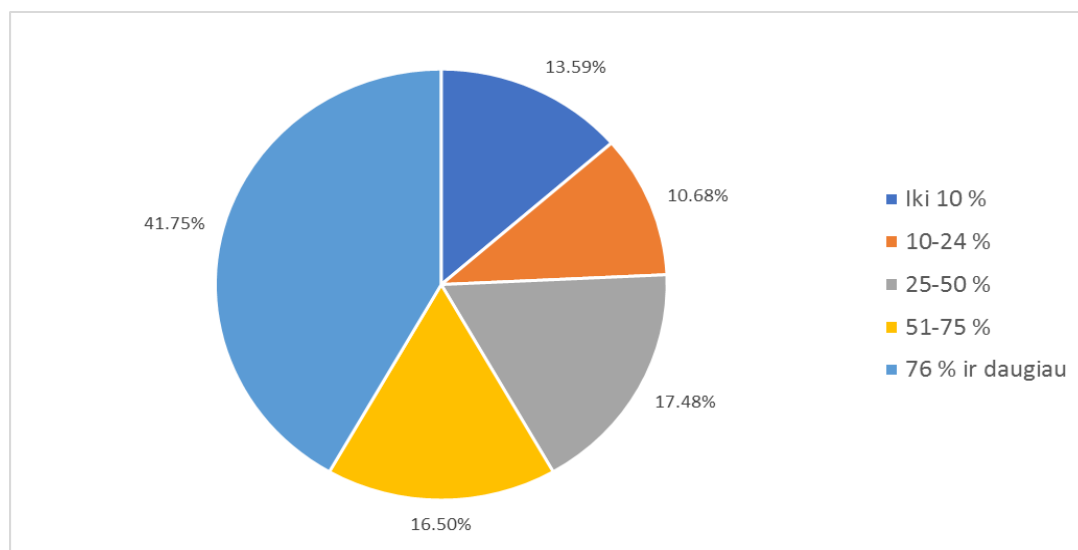
įmonių (50%) eksportuoti pradėjo iš karto nuo įsikūrimo, kita dalis įmonių – 30% eksportuoti pradėjo per 1 –5 metus nuo įsikūrimo. Taigi šiame tyrime dalyvavo į tarptautinę plėtrą orientuotos įmonės, kurių pusė gali būti vadinama gimę globaliomis (ang. Born Globals). (Žr. Pav. Įmonių eksporto pradžia).

Taigi, apibendrinant tyrime dalyvavusių įmonių profilį ir charakteristikas, galima teigti, kad tyrime dalyvavo platus spektras Lietuvos eksportuojančių įmonių, besiskiriančių tiek vykdoma veikla, veiklos apimtimi, tiek branda bei eksporto patirtimi. Tyrime dalyvavo įvairią eksporto patirtį turinčios įmonės ir vyravo patyrę eksportuotojai, todėl galima daryti prielaidą, kad įmonių išvalgos ir nuomonė apie antrepreneriškumo veiksnius eksportą yra grįsta žiniomis ir patirtimi.

4.1.2. Eksporto rezultatai

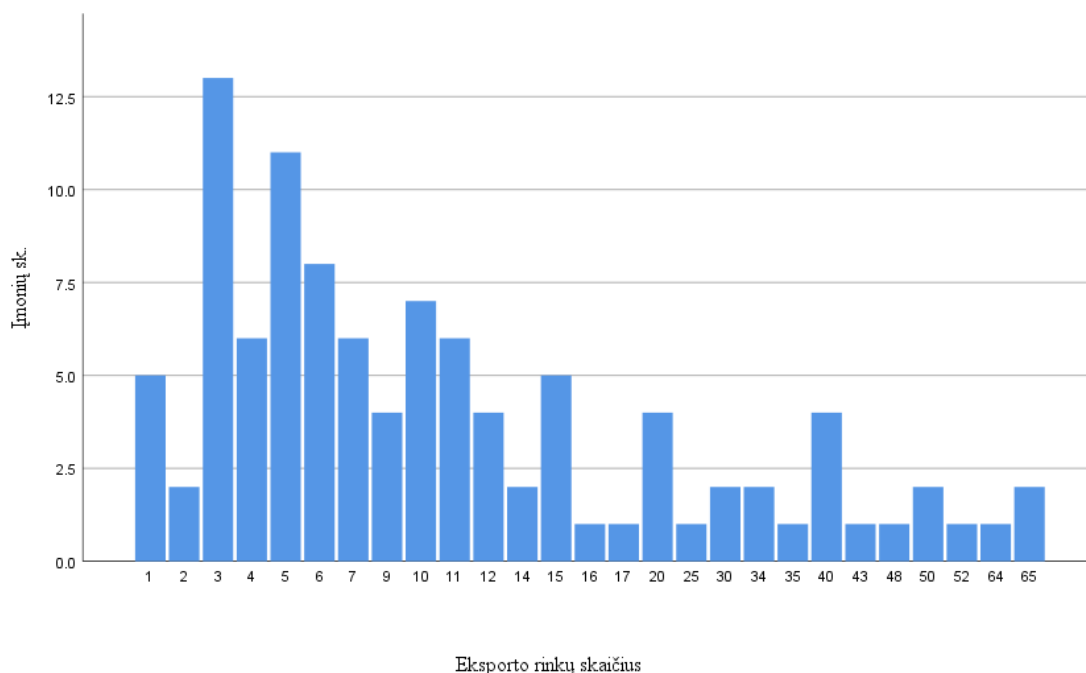
Siekiant atskleisti eksportuojančių įmonių sėkmę eksporto rinkose, tyrime buvo nagrinėti įvairūs eksporto rezultatus apibūdinantys indikatoriai.

Eksporto veiklos intensyvumą atskleidžia **eksporto laipsnis** – eksporto apyvartos ir bendros pardavimų apyvartos santykis, proc., kuris apklausoje buvo įvardintas kaip eksporto dalis nuo visų pardavimų, 2016 metų duomenimis. Kaip matyti iš 10 pav., tyrime dalyvavo įvairaus eksporto laipsnio įmonės, tačiau vyravo patyrę eksportuotojai. Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių įmonių eksportuoja daugiau nei 50 proc.



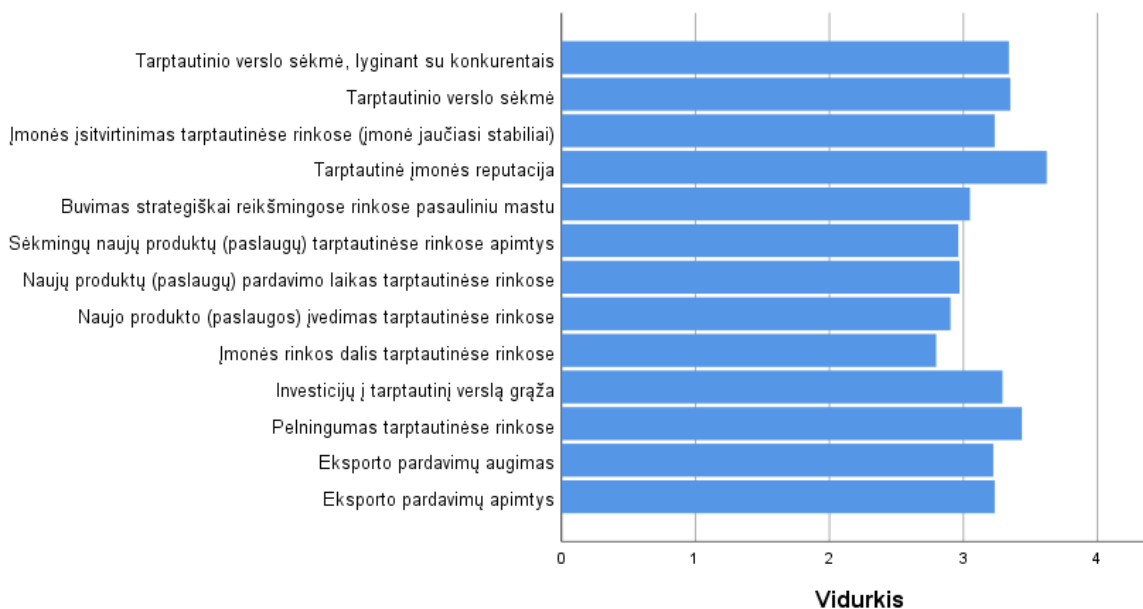
10 pav. Įmonių eksporto laipsnis

Eksporto apimtis parodo rinkų skaičių, į kurias eksportuoja įmonės. Vidurkis rodo, kad tyrime dalyvavusios įmonės vidutiniškai eksportuoja į 14 rinkų, tačiau 11 pav. matome, kad rinkų skaičius kinta nuo 1 iki 65.



11 pav. Įmonių eksporto apimtis

Kita analizuota eksporto rodiklių grupė apima finansinių ir pasitenkinimo eksporto veikla rodiklių vertinimą įmonės vadovų, antreprenierių nuomone (12 pav.)



12 pav. Finansinių ir eksporto sėkmės rodiklių vertinimas

Šie rodikliai pasižymėjo didele dispersija (daugiau nei 1.000), kuri rodo nuomonių nevienareikšmiškumą. Mažiausiai įmonės yra patenkintos rinkos dalimi tarptautinėse rinkose, tai rodo,

jog įmonės turi siekių didinti eksporto apimtis ir vertina turinčios potencialo eksportuoti daugiau. Labiausiai džiugino tarptautinė įmonės reputacija ir tarptautinio verslo sėkmė (atitinkamai 3.62 ir 3.35). Tačiau bendrai galima pastebėti, kad įmonių vadovai nėra labai optimistiški vertinant eksporto veiklos rezultatus, kas rodo, kad erdvės gerinti eksporto rezultatus ir didinti pasitenkinimo veiklomis yra daug.

Siekiant sugrupuoti tiriamus eksporto finansinių rodiklių ir sėkmės vertinimo rodiklius remiantis jų tarpusavio ryšiais ir atlikti kintamųjų skaičiaus sumažinimą atliekama tiriamoji faktorinė analizė, kuri leidžia surasti panašumų tarp stebimų kintamųjų. Pirmiausiai duomenų tinkamumą faktorinei analizei įvertinami Kaizerio–Mejerio–Olkinio (KMO) matu. Jei KMO mato reikšmė maža ($KMO < 0.6$), tai nagrinėjamų kintamųjų faktorinė analizė nerezultatyvi. Analizuojant tyrime nagrinėtus eksporto finansinių ir pasitenkinimo rodiklius, matome, kad duomenys faktorinei analizei yra tinkami, nes $KMO = 0.917$. Tokia reikšmė rodo, kad faktorinė analizė tinka puikiai, o ρ reikšmė (Sig., ρ) lygi nuliui parodė jų reikšmingumą.

6 lentelė. Faktorinė finansinių ir eksporto sėkmės rodiklių analizė

Rotated Component Matrix^a

	Komponentai	
	1	2
Eksporto pardavimų augimas	.807	.228
Naujų produktų (paslaugų) pardavimo laikas tarptautinėse rinkose	.777	.371
Naujo produkto (paslaugos) įvedimas tarptautinėse rinkose	.766	.378
Sėkmingų naujų produktų (paslaugų) tarptautinėse rinkose apimtys	.757	.305
Eksporto pardavimų apimtys	.749	.366
Buvimas strategiškai reikšmingose rinkose pasauliniu mastu	.711	.407
Investicijų į tarptautinį verslą grąža	.699	.395
Pelningumas tarptautinėse rinkose	.683	.325
Įmonės rinkos dalis tarptautinėse rinkose	.601	.481
Įmonės įsitvirtinimas tarptautinėse rinkose (įmonė jaučiasi stabiliai)	.341	.864
Tarptautinio verslo sėkmė	.394	.860
Tarptautinio verslo sėkmė, lyginant su konkurentais	.377	.813
Tarptautinė įmonės reputacija	.357	.797

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

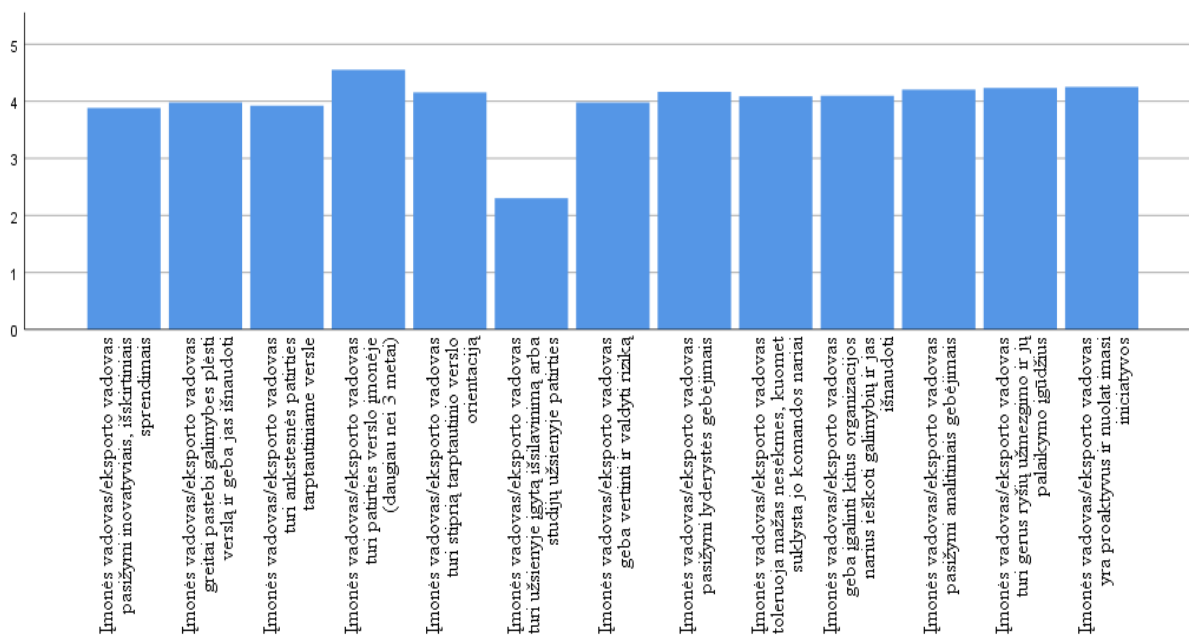
Komponentų matrica parodė, kad eksporto rezultatų finansinių ir sėkmės vertinimo rodiklius galime sugrupuoti į du faktorius (atskirų komponentų svoriai parodyti lentelėje):

1. eksporto rezultatų finansinių rodiklių vertinimas (ER_Finansiniai). Šis faktorius parodo su finansiniais eksporto veiklos rodikliais susijusius kintamuosius, apimančius eksporto pardavimų augimą ir apimtį, pelningumą tarptautinėse rinkose, investicijų į tarptautinį verslą grąžą, įmonės rinkos dalį tarptautinėse rinkose, naujų produktų įvedimą ir pardavimo apimtį bei buvimą strategiškai reikšmingose rinkose pasauliniu mastu.
2. įmonės tarptautinio verslo sėkmės vertinimas (ER_Sėkmė). Šis faktorius apima subjektyvius sėkmės vertinimo rodiklius, kuriais vadovas išreiškia įmonės stabilumo tarptautinėse rinkose, verslo sėkmės ir sėkmės lyginantis su konkurentais bei įmonės reputacijos vertinimą.

4.1.3. Antrepreneriškumo veiksniai, lemiantys eksporto rezultatus

Antreprenerio charakteristikos

Siekiant išsiaiškinti, kokios įmonių vadovų antrepreneriškos charakteristikos vyrauja tiriamose eksportuojančiose įmonėse, respondentams buvo užduoti antreprenerišką vadovą apibūdinantys teiginiai, kuriuos reikėjo apibūdinti skalėje nuo 1 iki 5. Susumavus gautus rezultatus matyti, kad beveik visomis antrepreneriui svarbiomis charakteristikomis pasižymi Lietuvos įmonių vadovai (žr. 13 pav.).



13 pav. Tyrimo dalyvavusių įmonių antreprenerio charakteristikos

Stipriausiai išreikštos savybės yra **patirtis verslo įmonėje (4,55)**, **proaktyvumas ir iniciatyvumas (4,25)**, **geri ryšių užmezgimo ir palaikymo įgūdžiai (4,23)** bei **analitiniai gebėjimai**

(4,20). Silpniau išreikšta savybė yra **užsienyje įgytas išsilavinimas arba studijų užsienyje patirtis (2,30)**, tačiau šią charakteristiką vertėtų analizuoti situacijos Lietuvoje kontekste, įvertinant, kad tyrime dalyvavo įmonės, kurių trečdalis veikia daugiau nei 20 metų. Antreprenerio charakteristikas analizuojant detaliau (žr. 7 lentelė), matoma, kad tarp šių charakteristikų vyrauja vadovo **proaktyvumas ir iniciatyvumas** bei **ryšių užmezgimas ir palaikymas**. Lentelėje taip pat matome minimalias ir maksimalias reikšmes, vyravusias tarp atsakymų, bei dispersiją, kuri parodo nedidelį šių atsakymų svyravimą.

Literatūroje analizuota **lyderystė**, kaip labai svarbus antreprenerio bruožas, tirtose Lietuvos įmonėse turėjo vieną iš svarbesnių, tačiau turėjo ne patį svarbiausią vertinimą, bet parodė, kad Lietuvos eksportuojančių įmonių vadovai pasižymi lyderystės gebėjimais (vidurkis 4.17). Tačiau **komandos narių** įgalinimas ir komandos narių nesėkmių toleravimas turėjo šiek tiek žemesnę reikšmę (vidurkis 4.09 –4.10).

Kitos svarbios charakteristikos – vadovo pasižymėjimas **inovatyviais** sprendimais, greitas **galimybių pastebėjimas ir rizikos valdymas** ir vertinimas turėjo šiek tiek žemesnę reikšmę (3.88 – 3.98) ir aukštesnę dispersiją, parodančia atsakymų nevienareikšmiškumą.

7 lentelė. Antreprenerio charakteristikos (1)

	Vadovas yra proaktyvus ir nuolat imasi iniciatyvos	Vadovas greitai pastebis plėsti verslą ir geba jas išnaudoti	Vadovas pasižymi inovatyviais, išskirtiniais sprendimais	Vadovas geba vertinti ir valdyti riziką	Vadovas turi gerus ryšių užmezgimo ir jų palaikymo įgūdžius	Vadovas pasižymi lyderystės gebėjimais	Vadovas toleruoja mažas nesėkmes, kuomet suklysta jo komandos nariai	Vadovas geba įgalinti kitus organizacijos narius ieškoti galimybių ir jas išnaudoti
N	103	103	103	103	103	103	103	103
Vidurkis	4.25	3.98	3.88	3.98	4.23	4.17	4.09	4.10
Dispersija	.681	.745	.731	.647	.592	.649	.590	.638
Minimum	2	1	2	2	2	1	2	2
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5

Analizuojant kitas antrepreneriškas savybes išsiskiria **tarptautinio verslo orientacija** (vidurkis 4.16), kuria pasižymi Lietuvos eksportuojančių įmonių vadovai. Ši savybė yra labai stipri ir gali veikti kaip labai svarbus motyvuojantis elementas eksporto vystymui.

Žemiausią reikšmę turinti **išsilavinimo ar tarptautinės patirties užsienyje** charakteristika pasižymi labai aukšta dispersija (reikšmė 2.330), rodanti atsakymų nevienareikšmiškumą. Ši charakteristika Lietuvos įmonių kontekste gali parodyti jog verslo įmonėse vadovauja skirtingą išsilavinimo patirtį turintys vadovai. Iš kitos pusės, galima manyti, kad būtent negalėjimas savo laiku

dėl aplinkos sąlygų ypatumų įgyti studijų užsienyje patirties ir su tuo susijusio skirtingo kultūrinio pažinimo įvairovės motyvuoja Lietuvos įmonių vadovus aktyviau tyrinėti užsienio rinkas, eksportuoti ir turėti stiprią tarptautinio verslo orientaciją, tuo kompensuojant prarastas galimybes praeityje, įgyjant naujas patirtis ir pažinimo džiaugsmą.

8 lentelė. Antreprenerio charakteristikos (2)

	Vadovas turi ankstesnės patirties tarptautiniame versle	Vadovas turi užsienyje įgytą išsilavinimą arba studijų užsienyje patirties	Vadovas turi stiprią tarptautinio verslo orientaciją	Vadovas turi patirties verslo įmonėje (daugiau nei 3 metai)	Vadovas pasižymi analitiniais gebėjimais
N	103	103	103	103	103
Vidurkis	3.92	2.30	4.16	4.55	4.20
Dispersija	1.563	2.330	.780	.779	.517
Minimum	1	1	1	1	2
Maximum	5	5	5	5	5

Siekiant sugrupuoti tiriamus antreprenerio veiksmų požymius remiantis jų tarpusavio ryšiais ir atlikti kintamųjų skaičiaus sumažinimą atliekama tiriamoji faktorinė analizė. Faktorinė analizė leidžia surasti ieškome panašumų tarp stebimų kintamųjų. Pirmiausiai kintamųjų (duomenų) tinkamumą faktorinei analizei įvertiname Kaizerio–Mejerio–Olkinio (KMO) matu. Jei KMO mato reikšmė maža, tai nagrinėjamų kintamųjų faktorinė analizė nerezultatyvi. Analizuojant visus tyrime nagrinėtas vadovo, kaip antreprenerio charakteristikas, matome (žr. 9 lentelė), kad duomenys faktorinei analizei yra tinkami, nes $KMO=0,877$, tokia reikšmė rodo, kad faktorinė analizė tinka gerai, o ρ reikšmė (Sig., ρ) lygi nuliui parodė jų reikšmingumą.

Komponentų matrica parodė, kad visus vadovo, kaip antreprenerio, veiksmus galime sugrupuoti į keturis faktorius:

- proaktyvumo, lyderystės ir galimybių pastebėjimo faktorius (AV_Proaktyvumas), apimantis proaktyvumo ir iniciatyvumo, gerus ryšių užmezgimo ir palaikymo įgūdžius, lyderystės gebėjimus ir inovatyvumą, išskirtinius sprendimus ir stiprią tarptautinio verslo orientaciją, rizikos vertinimą ir valdymą, galimybių pastebėjimą ir analitinius gebėjimus.
- komandos įgalinimo faktorius (AV Komanda), apimantis darbuotojų įtraukimą, įgalinimą ieškoti galimybių ir komandos narių nesėkmių toleravimą.
- rizikos toleravimo faktorius (AV Rizika), kurie apima įmonės vadovo polinkį rizikingiems projektams. Šis faktorius taip pat apima studijų užsienyje patirties veiksmą, kuris parodo ne pačio išsilavinimo svarbą, bet drąsą studijuoti svetur.
- patirties faktorius (AV Patirtis), kuris apima patirties tiek versle, tiek ir tarptautiniame versle veiksmus.

Rotated Component Matrix^a

	Komponentai			
	1	2	3	4
Įmonės vadovas/eksporto vadovas yra proaktyvus ir nuolat imasi iniciatyvos	.859	.148		
Įmonės vadovas/eksporto vadovas turi gerus ryšių užmezgimo ir jų palaikymo įgūdžius	.841		.239	
Įmonės vadovas/eksporto vadovas pasižymi lyderystės gebėjimais	.659	.490	.148	.176
Įmonės vadovas/eksporto vadovas pasižymi inovatyviais, išskirtiniais sprendimais	.655	.237	.256	.238
Įmonės vadovas/eksporto vadovas turi stiprią tarptautinio verslo orientaciją	.649	.206	.257	.466
Įmonės vadovas/eksporto vadovas greitai pastebi galimybes plėsti verslą ir geba jas išnaudoti	.624	.275	.297	.251
Įmonės vadovas/eksporto vadovas geba vertinti ir valdyti riziką	.602	.484	.245	.107
Įmonės vadovas/eksporto vadovas pasižymi analitiniais gebėjimais	.588	.549		.115
Įmonės vadovas/eksporto vadovas toleruoja mažas nesėkmes, kuomet suklysta jo komandos nariai	.146	.839	.135	
Įmonės vadovas/eksporto vadovas geba įgalinti kitus organizacijos narius ieškoti galimybių ir jas išnaudoti	.571	.593		.186
Įmonės vadovas/eksporto vadovas turi užsienyje įgytą išsilavinimą arba studijų užsienyje patirties		.285	.848	
Mano įmonėje aukščiausio lygio vadovai turi stiprų polinkį didelės rizikos projektams	.293		.723	.142
Įmonės vadovas/eksporto vadovas turi patirties verslo įmonėje (daugiau nei 3 metai)		.202		.864
Įmonės vadovas/eksporto vadovas turi ankstesnės patirties tarptautiniame versle	.335		.397	.680

Extraction Method: Principal Component Analysis.

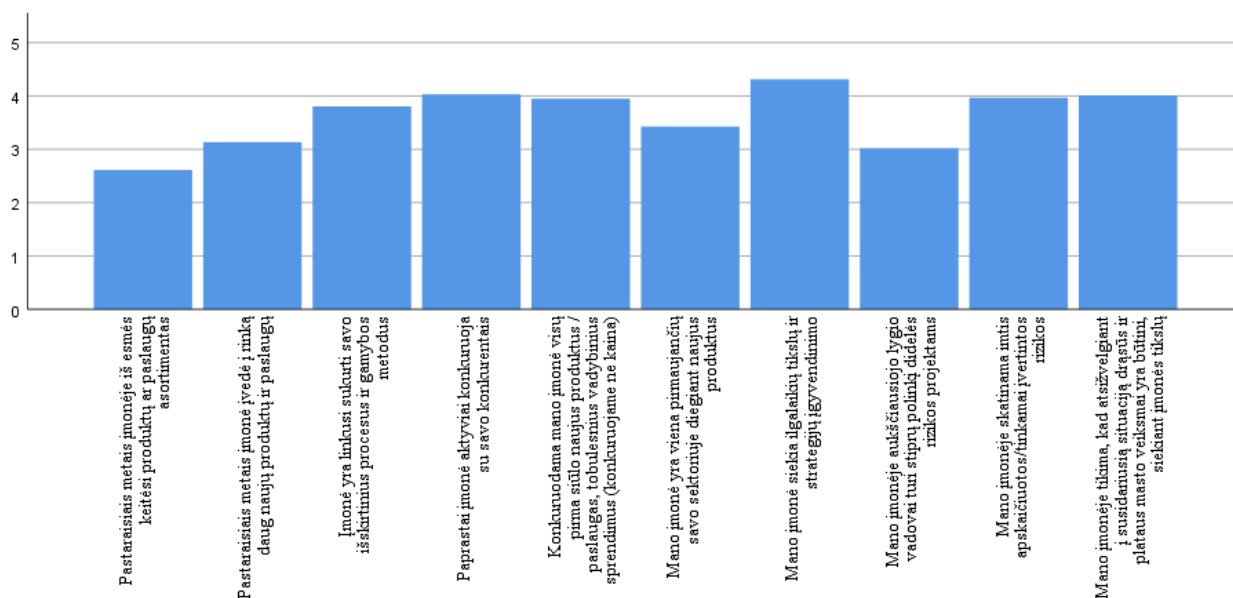
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrime dalyvavusios eksportuojančių įmonių vadovai ir eksporto vadovai pasižymi vadovo, kaip antreprenerio charakteristikomis, ypač tokiomis kaip proaktyvumas ir iniciatyvumas, geri ryšių užmezgimo ir palaikymo įgūdžiai bei analitiniai gebėjimai, labai svarbi patirtis. Lyderystė ir komandos sutelktumo ir jos įgalinimo gebėjimai yra taip pat vyraujantys. Šiek tiek mažesni yra vadovų gebėjimas greitai pastebėti naujas galimybes, inovatyvūs sprendimai bei rizikos vertinimas ir valdymas. Tuo tarpu net ir nepasižymint didele studijų užsienyje patirtimi, įmonių vadovai turi stiprią tarptautinę orientaciją. Tirtų veiksmų sugrupavimas į keturis faktorius leis išanalizuoti antreprenerio charakteristikų koreliaciją su įmonės eksporto rezultatais.

Įmonės veiksniai

Aptariant įmonės veiksnius, visą atsakymų į šių klausimų grupę suskirstysiu į dvi dalis ir pirmiausiai aptarsime įmonės antrepreneriškos orientacijos veiksnius – strateginius, inovatyvumo, proaktyvumo ir rizikavimo veiksnius.



14 pav. Įmonės antrepreneriškos orientacijos veiksniai

Visų pirma rezultatai rodo, kad tyrime dalyvavusios eksportuojančios įmonės pasižymi **ilgalaike orientacija** ir siekia ilgalaikių tikslų įgyvendinimo. Aukšta atsakymo reikšmė (4,31) ir žema dispersija (0,667) tokio atsakymo pagrįstumą.

Analizuojant įmonės **inovatyvumo** veiksnius pastebima, kad tiriamos įmonės labiau linkusios sukurti savo išskirtinius procesus ir gamybos metodus (3.81), tačiau nepasižymi naujų produktų kūrimu (2.61) ir įvedimu į rinką (3.14). Didelė dispersija (1.000 –1.400) rodo atsakymų nevienareikšmiškumą. Tai iš vienos pusės atskleidžia situaciją, kad kadangi 2016 metų duomenimis (Statistikos departamentas, 2016), tik trečdalis eksportuojamų produktų yra galutinio vartojimo prekės ir daugiau nei pusė Lietuvos eksportuojamų gaminių yra tarpinio vartojimo prekės, todėl įmonės vykdo užsienio užsakovų reikalavimus ir nelinkę kurti naujų produktų, o labiau tobulina gamybos metodus ir procesus. Iš kitos gi pusės, tokie atsakymai rodo, kad įmonės gamyboje nelinkę pritaikyti pasaulyje egzistuojančių gamybos praktikų ir metodų, o labiau investuoja laiko ir jėgų sukurti savarankiškai. Iš antrepreneriško perspektyvos tokie rezultatai byloja apie žemesnį įmonių inovatyvumą.

Analizuojant įmonių **proaktyvumo** veiksnius, rezultatai rodo, kad įmonės yra proaktyvios ir linkę aktyviai konkuruoti (4.03) bei lyderi auti diegiant naujus produktus (3.43). Jos stengiasi

konkuruoti ne kaina, o naujų produktų bei tobulesnių sprendimų dėka. Tačiau palyginant atsakymus matyti, kad nors įmonės pastaraisiais metais sukūrė ir įvedė mažiau naujų produktų, tačiau jos linkę vertinti, kad savo sektoriuje pirmauja pagal naujų produktų diegimą.

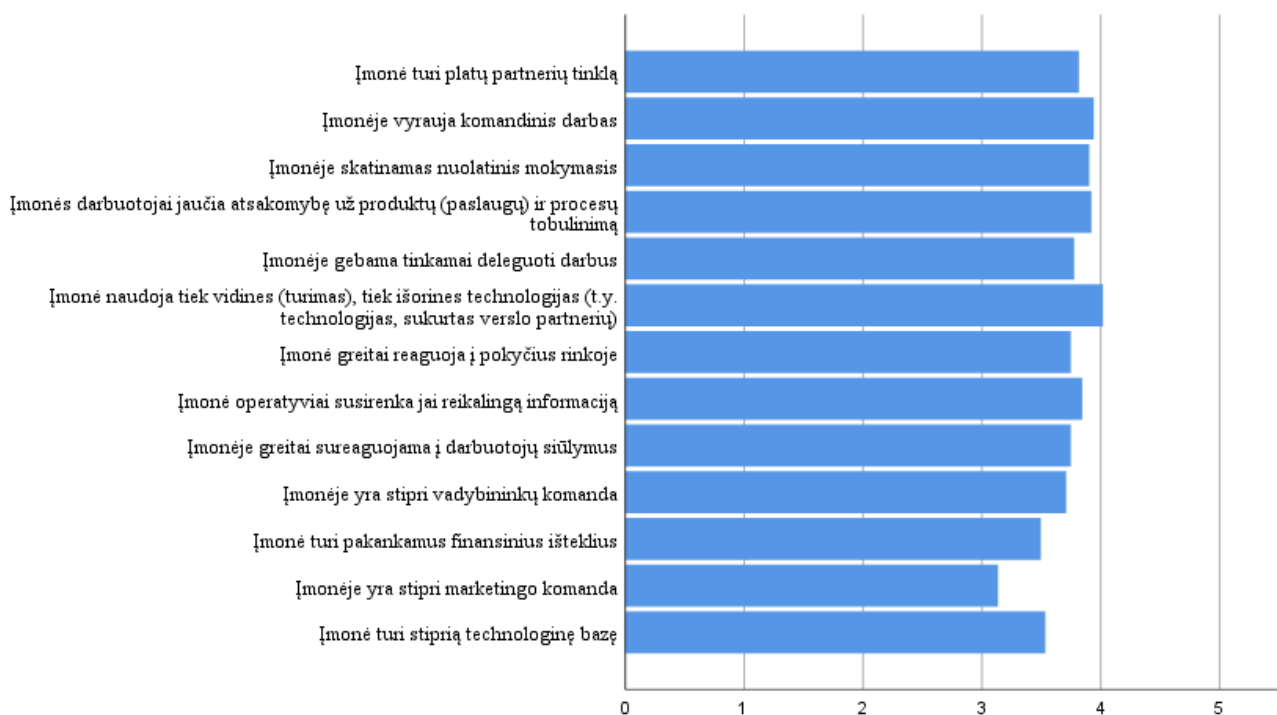
Šių įmonės veiksmų analizė taip pat parodo, kad Lietuvos eksportuojančios įmonės linkę į pamatuotą **riziką** (3.98) ir o įmonių vadovai nepuola griebtis didelės rizikos projektų (3.02). Kaip parodė ir antreprenerio veiksmų analizė, įmonių vadovai linkę tinkamai pasverti ir valdyti rizikas ir taip pačiai elgtis skatina ir komandos narius. Tačiau įdomu, kad įmonių atstovai supranta, kad susidarius situacijai kartais drąsūs ir plataus masto sprendimai yra būtini, siekiant įmonės tikslų (4.01). Taigi rizikos toleravimo veiksnys eksportuojančiose Lietuvos įmonėse nėra labai stiprus, tačiau tai būtų galima suprasti ir vertinant Lietuvos verslo aplinką bei laikas nuo laiko pasikartojančias finansines krizes ar ekonominius apribojimus, kadangi šiame tyrime didžioji dalis buvo patyrusių eksportuotojų, kurie savyje turi sukaupę nemažą patirtį.

10 lentelė. Įmonės veiksniai. Antrepreneriška orientacija

	Pastaraisiais metais įmonėje iš esmės keitėsi produktų ar paslaugų asortimentas	Pastaraisiais metais įmonė įvedė į rinką daug naujų produktų ir paslaugų	Įmonė yra linkusi sukurti savo išskirtinius procesus ir gamybos metodus	Paprastai įmonė aktyviai konkuruoja su savo konkurentais	Konkuruodama įmonė visų pirma siūlo naujus produktus / paslaugas, tobulesnius vadybinius sprendimus (konkuruojame ne kaina)	Mano įmonė yra viena pirmaujančių savo sektoriuje diegiant naujus produktus	Mano įmonė siekia ilgalaikį tikslų ir strategijų įgyvendinimo	Mano įmonėje aukščiausiojo lygio vadovai turi stiprų polinkį didelės rizikos projektams	Mano įmonėje skatinama imtis apskaičiuotos/tinkamai įvertintos rizikos	Mano įmonėje tikima, kad atsizvelgiant į susidariusią situaciją drąsūs ir plataus masto veiksmai yra būtini, siekiant įmonės tikslų
N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Vidurkis	2.61	3.14	3.81	4.03	3.95	3.43	4.31	3.02	3.97	4.01
Dispersija	1.436	1.217	1.060	.872	1.027	1.404	.667	1.098	.538	.637
Minimum	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Aptariant kitą antrepreneriškumo veiksmų grupę (15 pav.), analizuojami įmonės **vidiniai veiksniai** – vadybiniai gebėjimai, techniniai ir finansiniai ištekliai, nuolatinio mokymosi, komandinio darbo veiksniai ir partnerių tinklas. Taigi tyrime dalyvavusios įmonės pasižymi stipresne technologine baze (3.52), turi pakankamus finansinius išteklius (3.50) ir ne tokia stipri marketingo komanda (3.14), tačiau didelė šių rezultatų dispersija (1.000 –1.500) rodo, kad atsakymai į šiuos klausimus nėra

vienareikšmiai. Aukštesnės atsakymų reikšmės ir mažesnė dispersija rodo, kad tirtose įmonėse yra stipri vadybininkų komanda (3.71), gebama operatyviai susirinkti reikiamą informaciją (3.84) ir reaguoti į rinkos pokyčius. Įmonėse tinkamai deleguojami darbai, vyrauja komandinis darbas, reaguojama į darbuotojų siūlymus, o darbuotojai jaučia atsakomybę už produktų ir procesų tobulinimą. Įdomu pastebėti, kad įmonių atstovai vertina, jog savo veiklose įmonės naudoja tiek vidines, tiek išorines technologijas (4.02) ir pasižymi plačiu partnerių tinklu (3.82).



15 pav. Įmonės vidiniai veiksniai

Įmonės veiksmų grupei taip pat atliekama faktorinė analizė, kurios KMO indeksas yra lygus 0,836, o ρ reikšmė (Sig., ρ) lygi nuliui, taigi duomenys faktorinei analizei yra tinkami ir reikšmingi.

Komponentų matrica parodė, kad visus analizuotus įmonės veiksmus galima suskirstyti 5 faktorius:

- įmonės organizaciniai gebėjimai ir proaktyvumas (IV_Organizaciniai_gebėjimai), parodantys kaip greitai įmonė geba reaguoti į pokyčius rinkoje, pasinaudoti rinkoje esamomis technologijomis, susirinkti reikiamą informaciją, reaguoti į darbuotojų siūlymus, tinkamai deleguoti darbus.
- personalo įsitraukimas (IV_Personalas), apibūdinantis komandinio darbo, įsitraukimo, nuolatinio mokymosi veiksmus, atsakomybės už produktų tobulinimą ir siekį įmonės tikslų. Marketingo komandos veiksnys šioje grupėje tikėtina parodo komunikacijos svarbą.
- finansiniai, techniniai ir vadybiniai ištekliai (IV_Ištekliai), apimantys finansinius išteklius, stiprią technologinę bazę, stiprią vadybininkų komandą bei platų partnerių tinklą.

- įmonės vizija ir konkurencingumas (IV_Konkurencingumas), apibūdinantis įmonės ilgalaikių tikslų siekius, gebėjimą pasiūlyti klientams naujus, aktualius sprendimus ir konkuruoti ne kaina, o stengtis pirmauti sektoriuje ir diegti tobulesnius vadybinius sprendimus ir procesus įmonėje.
- nauji produktai ir asortimento pokytis (IV_Asortimento_pokytis), apimantis naujų produktų įvedimo į rinką dažnumo bei asortimento pokytį.

11 lentelė. Faktorinė įmonės veiksmų analizė

	Rotated Component Matrix ^a				
	1	2	3	4	5
Įmonė naudoja tiek vidines (turimas), tiek išorines technologijas (t.y. technologijas, sukurtas verslo partnerių)	.778		.369	.130	
Įmonė operatyviai susirenka jai reikalingą informaciją	.736	.325	.122	.219	
Įmonė greitai reaguoja į pokyčius rinkoje	.733	.291	.186	.236	
Įmonėje greitai sureaguojama į darbuotojų siūlymus	.655	.498	.113		.231
Įmonėje gebama tinkamai deleguoti darbus	.537	.470	.384	.110	-.141
Mano įmonėje skatinama imtis apskaičiuotos/tinkamai įvertintos rizikos	.513	.246	-.126	.270	
Įmonėje vyrauja komandinis darbas	.202	.812	.171	.102	
Įmonėje skatinamas nuolatinis mokymasis		.742	.256		
Mano įmonėje tikima, kad atsižvelgiant į susidariusią situaciją drąsūs ir plataus masto veiksmai yra būtini, siekiant įmonės tikslų	.229	.611	.112	.225	
Įmonės darbuotojai jaučia atsakomybę už produktų (paslaugų) ir procesų tobulinimą	.425	.523	.172	.190	
Įmonėje yra stipri marketingo komanda	.345	.366	.332	.147	
Įmonė turi pakankamus finansinius išteklius		.130	.805		
Įmonė turi stiprią technologinę bazę		.213	.728	.201	
Įmonėje yra stipri vadybininkų komanda	.395	.189	.688	.126	.196
Įmonė turi platų partnerių tinklą	.264	.220	.599	.159	
Mano įmonė siekia ilgalaikių tikslų ir strategijų įgyvendinimo	.437	.128	.108	.691	
Konkuruodama mano įmonė visų pirma siūlo naujus produktus / paslaugas, tobulesnius vadybinius sprendimus (konkuruojame ne kaina)	.193	.361		.682	.142
Paprastai įmonė aktyviai konkuruoja su savo konkurentais			.203	.678	.109
Mano įmonė yra viena pirmaujančių savo sektoriuje diegiant naujus produktus	.109	.343	.160	.647	.280
Įmonė yra linkusi sukurti savo išskirtinius procesus ir gamybos metodus	.347		.332	.436	.316
Pastaraisiais metais įmonėje iš esmės keitėsi produktų ar paslaugų asortimentas					.907
Pastaraisiais metais įmonė įvedė į rinką daug naujų produktų ir paslaugų				.297	.834

Extraction Method: Principal Component Analysis.

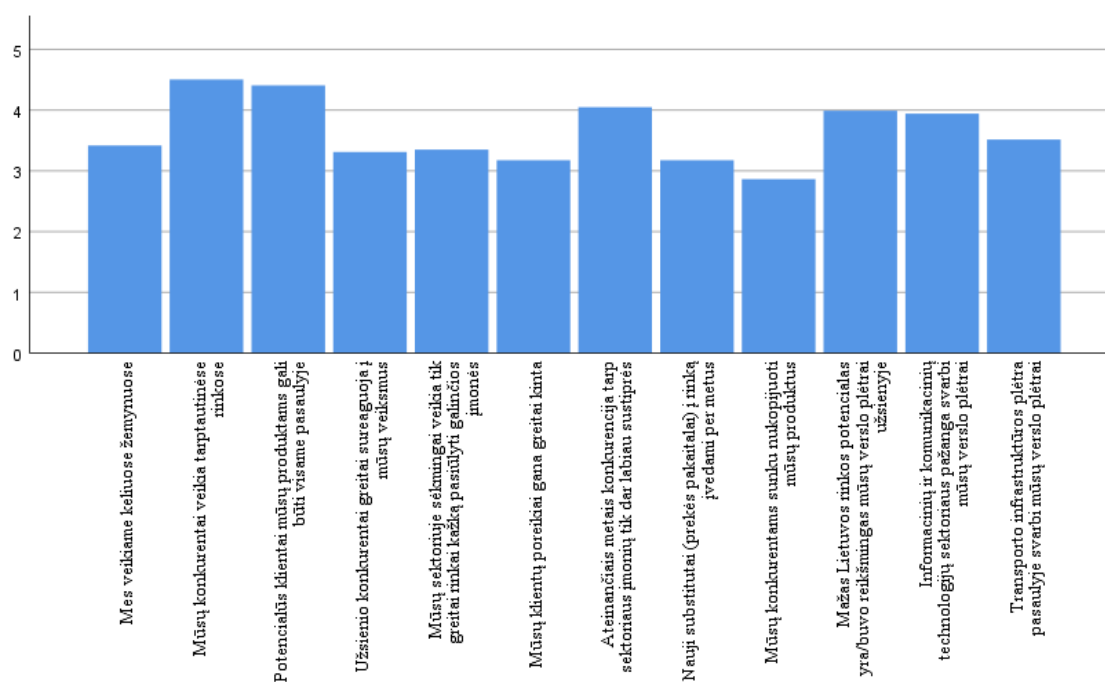
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

Apibendrinant gautus rezultatus įmonės veiksmų grupėje galima teigti, kad įmonės antrepreneriški veiksniai pasireiškia eksportuojančiose įmonėse, tačiau skiriasi jų stiprumas. Įmonėse ryškiau atsiskleidė proaktyvumo veiksnys, kuris taip pat vyravo ir įmonės vadovo, kaip antreprenerio, veikniuose. Tolerancija rizikai Lietuvos eksportuojančiose įmonėse nėra vyraujanti, tiek įmonių vadovai, tiek ir komandos nariai vertina pasvertą ir tinkamai įvertintą riziką, o aukščiausio lygio vadovai neturi stipriai išreikšto požymio didelės rizikos projektams, tačiau yra supranta, kad kartais drąsūs veiksmai yra būtini. Tyrime dalyvavusiose įmonėse inovatyvumo veiksniai yra mažiau išreikšti, o įmonės yra linkę labiau tobulinti vidinius procesus ir gamybos metodus, nei kurti ir diegti naujus produktus. Pastebėtina, kad įmonės vadovo inovatyvumo veiksnio vertė buvo gerokai aukštesnė nei įmonės. Tirtos įmonės pasižymėjo ilgalaikės strategijos ir ilgalaikių tikslų siekimu, tai rodo jog nesivaikoma greito rezultato, o nuosekliai, pamatuotai einama link ilgalaikių tikslų.

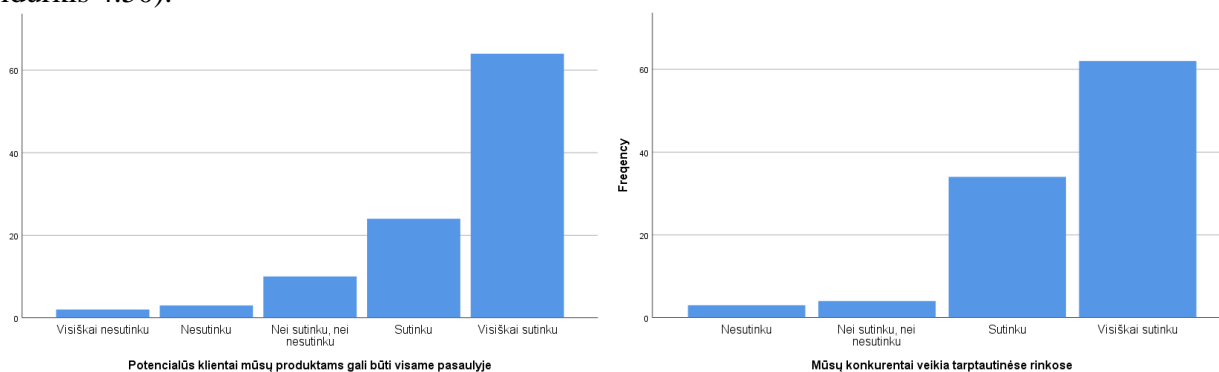
Konteksto veiksniai

Siekiant suprasti įmonių eksporto antreprenerišką orientaciją formuojančius konteksto veiksnius yra analizuojami veiksniai, vertinant išorinę aplinką, konkurencinę ir rinkos situaciją, o taip pat didelį dėmesį skiriant valstybės paramai per verslą ir eksportą skatinančių institucijų veiklą. Taigi analizuotus veiksnius taip išskirsime į dvi grupes. Pirmiausiai analizuojama konkurencinė aplinka.



16 pav. Konteksto veiksniai. Konkurencinė rinkos situacija

Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių pripažįsta, kad **mažas Lietuvos rinkos potencialas** yra reikšmingas verslo plėtrai užsienyje (vidurkis 3.99), tačiau didesnė rezultatų dispersija rodo, kad atsakymai yra nevienareikšmiai, ir šis veiksnys įmonėms veikiant globalios rinkos kontekste nėra vienodai aktualus. Todėl analizuoti kiti veiksniai, kurie parodo, kad potencialūs Lietuvos įmonių klientai gali būti visame pasaulyje (vidurkis 4.41), o konkurentai taip pat veikia tarptautinėse rinkose (vidurkis 4.50).

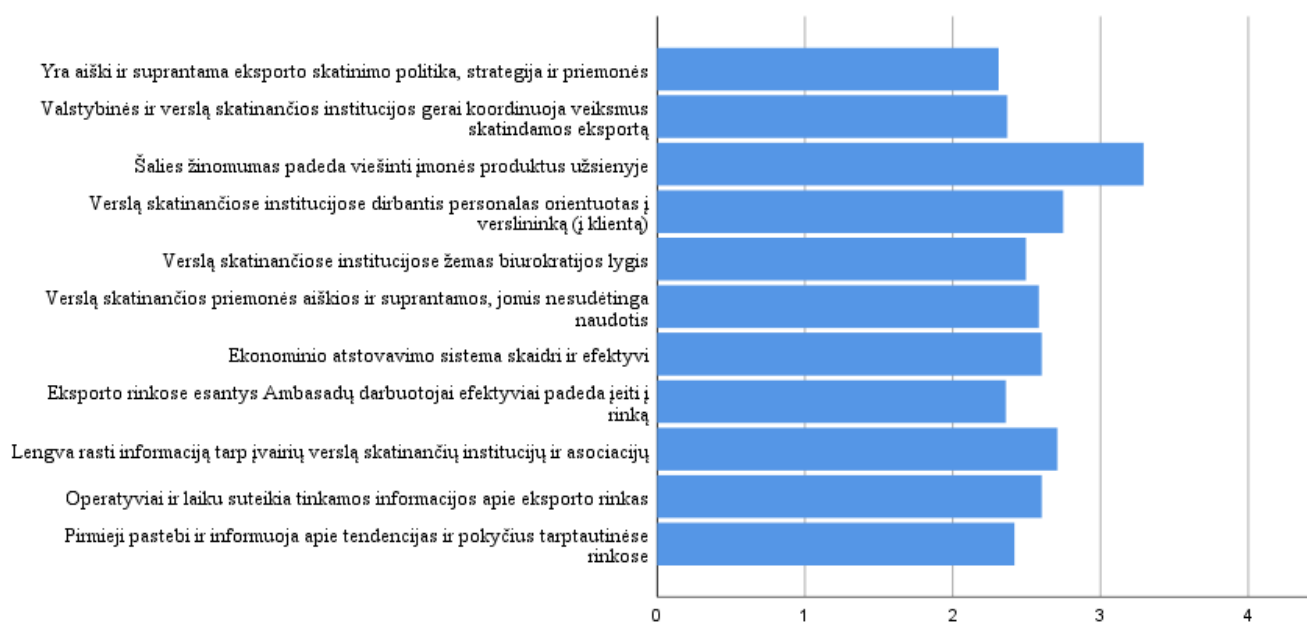


17 pav. Klientų ir konkurentų erdvė

Tai rodo, kad Lietuvos eksportuojančios įmonės veikia globalioje erdvėje, kurioje vyksta aktyvi konkurencija, o ateinančiais metais įmonės tikisi, kad **konkurencija dar labiau sustiprės** (vidurkis 4.05). Tačiau deja, konkurentams nėra sunku nukopijuoti įmonių produkciją (vidurkis 2.89). Vertinant konteksto veiksnius pastebėtina, kad IT sektoriaus pažanga (vidurkis 3.94) yra svarbi verslo plėtrai.

Kita tyrime nagrinėta konteksto veiksnių grupė apima eksporto skatinimo politikos aiškumą, verslą skatinančių institucijų veiklos koordinavimą ir efektyvumą, pagalbą verslininkams ieškant kontaktų užsienio rinkose bei operatyviai informuojant apie tendencijas ir pokyčius. Šie įmonių vertinti veiksniai pasižymėjo didele dispersija (daugiau nei 1.000), kuri reiškia, kad buvo nuomonių nevienareikšmiškumas, tačiau paskaičiuoti rodikliai parodo, kad įmonės pakankamai prastai vertina verslą skatinančių institucijų efektyvumą, požiūrį į klientą, pagalbą ir veiklos koordinavimą (vidurkių reikšmės mažiau nei 3) Iš šių veiksnių išsiskiria tik šalies žinomumo veiksnys, kurį respondentai vertino šiek tiek aukštesne reikšme (3.26).

Atkreiptinas dėmesys, jog žemiausiai šioje veiksnių grupėje žemiausiai vertinami politikos formuotojų veiklą apibūdinantys veiksniai, apimantys aiškią ir suprantamą eksporto skatinimo politiką, strategiją ir priemones (vidurkis 2.31), eksporto rinkose esančių Ambasadų darbuotojų efektyvią pagalbą, padedančią įeiti į rinkas (vidurkis 2.36) bei Valstybinių ir verslą skatinančių institucijų veiksmų koordinavimą skatinant eksportą (vidurkis 2.37).



18 pav. Konteksto veiksniai. Institucinės sąrangos vertinimas

Faktorinė veiksnių analizė konteksto veiksnių grupėms neatliekama, kadangi KMO indeksas, yra žemesnis nei 0,69 ir parodo, kad šie duomenys analizei tinka tik pakenčiamai, todėl tolimesnei analizei bus naudojama tik dvi veiksnių grupės – viena, nusakanti konkurencinius veiksnius ir vietinės rinkos dydį (KV Konkurencija) ir kita, konteksto veiksniai apibūdinantys institucinę sąrangą (KV Instituciniai veiksniai).

Apibendrinant pastebima, kad analizuojant atskirus konteksto veiksnius pastebima konkurencijos svarba – konkuravimas tarptautinėse rinkose ir konkurencijos intensyvėjimas, tačiau Lietuvos įmonių gaminamą produkciją konkurentams nėra sudėtinga nukopijuoti, o tai byloja apie galimas rizikas ateityje. Rezultatų analizė taip pat parodė, kad įmonių vertinimu Lietuvoje esanti institucinė sąranga ir verslo skatinimo institucijos neveikia labai efektyviai, ypatingai trūksta suprantamos ir aiškios eksporto skatinimo politikos, institucijų veiksmų koordinavimo, tendencijų rinkose pastebėjimo, o pagalba verslui eksportuojant į naujas rinkas nėra pakankama efektyvi.

Eksporto valdymo ir vystymo veiksniai

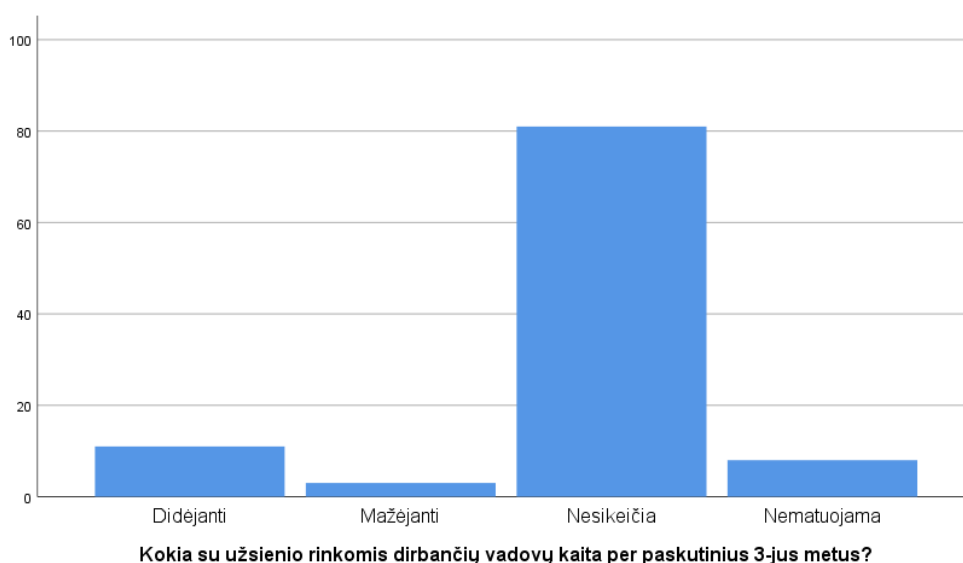
Sklandus eksporto įgyvendinimas ir eksporto užsakymų įvykdymas įmonėms išlieka daug jėgų pareikalaujantis procesas. Be abejo, jis priklauso nuo visos įmonės sklandaus darbo, resursų, kompetencijų, disciplinos, tačiau eksporto motyvai ir pagrindiniai tikslai, ambicijos vaidina svarbią rolę. Tyrimo metu respondentų buvo prašoma išranguoti keturis pateiktus eksporto tikslus, sąmoningai

nevertinant pelno, kuris visiems įmonių vadovams būna pagrindinis tikslas. Iš gautų atsakymų matyti, kad svarbiausi tikslai eiliškumo tvarka eina tai:

1. eksporto apimčių padidėjimas;
2. įmonės konkurencinė pozicija, reputacija ir įvaizdis;
3. greitas įėjimas į eksporto rinkas;
4. dalyvavimas tiekimo grandinėje ir tarptautiniuose projektuose, klasteriuose.

Toks rangavimas atskleidžia, kad įmonėms labai svarbus eksporto apimčių augimas, kuris tikimasi atneša ir didesnę pelną. Eksportas padeda įmonėms stiprinti jų konkurencinę poziciją ir reputaciją. Dalyvavimas tiekimo grandinėje, kaip žemiausiai reitinguojamas tinklas, parodo, kad Lietuvos įmonės dar nevertina klasterizacijos teikiamų privalumų stiprinant įmonės konkurencingumą. Tyrimo metu taip pat buvo analizuotas sugrįžtančių užsakymų skaičius, rodantis pastovių klientų buvimą ir eksportuotojo patikimumą bei konkurencingumą rinkoje. Daugiau nei 67% respondentų įvardino, kad sugrįžtančių užsakymų skaičius didėja ir tik 3% įvardino jų mažėjimą.

Ambicingus įmonių tikslus gali įgyvendinti stipri ir patyrusi komanda, o su užsienio rinkomis dirbančių eksporto vadovų rolė čia yra labai svarbi dėl įgyjamų žinių apie užsienio rinkas, naudingo įmonei kontaktų tinklo, išminktų pamokų, specifinių žinių apie parduodamus produktus ir paslaugas. Todėl tyrimo metu buvo analizuojama su užsienio rinkomis dirbančių vadovų kaita per paskutinius trejus metus, ir tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiau nei 78% įmonių eksporto vadovai dažnai nesikeičia. Įvertinant tai, kad tyrime daugiau nei pusė dalyvavusių įmonių eksportuoja virš 50% produkcijos, toks rezultatas yra labai pozityvus, rodantis, kad eksportuojančios įmonės išlaiko savo su užsienio rinkomis dirbančius pagrindinius žmones, o darbas su tarptautinėmis rinkomis tikėtina motyvuoja komandą.



19 pav. Eksporto vadovų kaita

Tiriant ar įmonėms sudėtinga surasti eksporto profesionalų, beveik pusė respondentų (49%) nurodė, kad yra sudėtinga. Taigi eksporto vadovų kompetencijų ir profesionalumo kėlimas yra viena iš eksportuojančioms įmonėms aktualių sričių.

Tyrimo metu norėta pastebėti ir eksporto vadovų antrepreneriškumą ir siekį įkurti savo verslą. Rezultatai parodė, kad tik 12 procentų apklaustųjų žino, jog jų įmonėse dirbę eksporto vadovai pradėjo savo verslus. Tai nėra vienareikšmiškai interpretuojamas teiginys, kadangi verslą įkūręs eksporto vadovas dažnai tampa esamai įmonei konkurentu, iš kitos pusės tai reiškia, kad įmonė turėjo antreprenerišką, galimybes pastebinti profesionalą, kuris galėjo būti įmonei labai naudingas.

Tyrimo metu taip pat buvo užduotas atviras klausimas teiraujantis įmonių vadovų apie pagrindines eksporto kliūtis. Iš daugybės atvirų ir įvairių atsakymų, išryškėjo pagrindinės problemos, kurios sugrupuojamos komentaru dažnumo tvarka.

1. **Inovacijų stygius**, naujų technologijų diegimo, naujų produktų kūrimo žinių trūkumas, aukštos pridėtinės vertės produktų vystymo gebėjimų trūkumas, finansinių išteklių naujų produktų diegimui, vystymui ir technologijoms trūkumas.

2. **Valstybės institucijų ir ekonominio atstovavimo užsienio rinkose darbo kokybė.** Atsakymai atskleidė, kad respondentų nuomone institucijos nepateikia naujausių tendencijų, kokybiškų analizių, įžvalgų apie eksporto rinkas, eksporto/ importo reikalavimo kitose šalyse išaiškinimo. Respondentai teigia, kad „valstybės mechanizmas biurokratinis, sukeltantis papildomus kaštus verslui“, „silpnas ir neskaidrus komercijos atašė darbas padedant verslui“, „komercijos atašė "dirba" atmestinais, arogantiškai, be jokio užsidegimo. Labai nuvylė toks mūsų atstovų lygis“.

3. **Darbuotojai ir kvalifikacija.** Įmonės pažymi kvalifikuotų darbuotojų trūkumą, sparčiau nei produktyvumas augančius darbo užmokesčio kaštus. Dažnai pažymimas kvalifikuoto eksporto personalo trūkumas.

4. **Parama verslui.** Paramos trūkumas: labai mažoms įmonėms bei kūrybinių industrijų ir dizaino atstovams, ir produktų sertifikavimui. ES parama produktų įvedimui ir marketingui užsienio rinkose turėtų būti supaprastinta. Bendrai ES paramos teikimas komplikotas bei sukeltantis didelę administracinę našlą.

5. **Marketingas.** Trūksta kompetencijos, išteklių ir resursų prekių ženklų kūrimo ir marketingo veikloms užsienyje.

6. **Finansai.** Finansinių išteklių stygius investicijoms, naujų technologijų diegimui. Apyvartinių lėšų trūkumas mažoms įmonėms.

7. **Politinės situacijos pokyčiai.** Didėjanti įtampa politiniame žemėlapyje ir augantis rinkų protekcionizmas.

Apibendrinant eksporto valdymo ir vystymo veiksmus pastebima, kad įmonės išryškina kvalifikuotų darbuotojų, ypač eksporto srityje, svarbą ir tokių profesionalų trūkumą. Pagrindinėmis kliūtimis eksportui mato problematiką inovacijų srityje, institucinėje pagalboje, paramos verslui mechanizme, sparčiau nei produktyvumas augančiuose darbo kaštuose bei kintančioje geopolitinėje situacijoje.

Antrepreneriškos orientacijos veiksnių eksporto rezultatams vertinimas

Siekiant išsiaiškinti antrepreneriškos orientacijos veiksnių ir eksporto rezultatų tarpusavio ryšį ir ryšio stiprumą, buvo atlikta nustatytų antrepreneriško faktorių koreliacija su eksporto rezultatų faktoriais. Koreliacijų analizės metu paaiškėjo, kad ne visi nagrinėti antrepreneriško veiksniai daro įtaką eksporto rezultatams.

Plačiau aptarsime antrepreneriško faktorius, kurie su 99% garantija (Sig., $p = 0.000$, $p < 0,01$) daro įtaką, o ryšio tarp dviejų kintamųjų stiprumui ir pobūdžiui analizuoti naudosime Spearman'o koreliacijos koeficientą (r). Aptariamos tos koreliacijos, kurios yra reikšmingos, tačiau kaip matome iš 12 lentelės, jų ryšys yra vidutiniškas arba silpnas. Tyrimo metu taip pat atskleista, kad stiprios koreliacijos tarp šių ryšių nepastebėta.

12 lentelė. Antrepreneriško faktorių ir eksporto rezultatų koreliacijų lentelė

Correlation Coefficient Spearman's rho	Eksporto rezultatų finansiniai rodikliai	Eksporto rezultatų sėkmės vertinimas	Eksporto laipsnis	Eksporto apimtis
IV_Organizaciniai_gėbėjimai	.256**	.434**	.113	.126
IV_Personalo_įsitraukimas	.346**	.377**	.075	.097
IV_Ištekliai	.465**	.503**	.200*	.398**
IV_Konkurencingumas	.351**	.369**	.171	.248*
IV_Asortimento_pokytis	.114	-.048	.029	.127
AV_Proaktyvumas	.370**	.512**	.205*	.201*
AV_Komandos_įgalinimas	.234*	.436**	.085	.119
AV_Rizika	.216*	.238*	.011	.096
AV_Patirtis	.239*	.362**	.116	.201*
KV_Konkurencija	.367**	.427**	.277**	.419**
KV_Instituciniai_veiksniai	.090	-.024	-.044	-.032
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2 –tailed).			
	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2 –tailed).			

Eksporto finansiniams rezultatams vidutinišką teigiamą ryšį turi **įmonės išteklių faktorius** (IV_Ištekliai) (Spearman's rho, $r=0.465$, kuris yra $0.333 < r < 0.666$ vidutinis teigiamas ryšys), apimantis įmonės pakankamus finansinius išteklius, stiprią technologinę bazę, stiprią vadybininkų komandą ir platų partnerių tinklą. Tai reiškia, kad didinant ir stiprinant įmonės išteklius, eksporto finansiniai ir veiklos rezultatai, apimantys eksporto pardavimų augimą ir apimtį, pelningumą tarptautinėse rinkose, investicijų į tarptautinį verslą grąža, įmonės rinkos dalį tarptautinėse rinkose, naujų produktų įvedimą ir pardavimą taip pat gerės.

Eksporto finansiniams rezultatams vidutinišką teigiamą ryšį turi ir **antreprenerio proaktyvumo, lyderystės ir galimybių pastebėjimo faktorius** (AV Proaktyvumas) (Spearman's rho, $r=0.370$, kuris yra $0.333 < r < 0.666$, vidutinis teigiamas ryšys). Proaktyvumo faktorius apima proaktyvumo ir iniciatyvumo, gerus ryšių užmezgimo ir palaikymo įgūdžius, lyderystės gebėjimus ir inovatyvumą, išskirtinius sprendimus ir stiprią tarptautinio verslo orientaciją, rizikos vertinimą ir valdymą, galimybių pastebėjimą ir analitinius gebėjimus. Tai rodo, kad eksporto finansiniams rezultatams įtaką daro ir antreprenerio proaktyvumo, lyderystės ir ryšių mezgimo gebėjimai.

Kitas svarbus faktorius yra konteksto veiksniai, nusakantys **konkurencinę aplinką** (KV_Konkurencija, Spearman's rho, $r=0.367$, kuris yra $0.333 < r < 0.666$). Jis parodo vidutinį teigiamą ryšį su eksporto finansinių rezultatų vertinimu. Tai reiškia, kad kuo įmonės labiau veikia ir konkuruoja globalioje aplinkoje, kuo intensyvesnė konkurencija bei didesni klientų poreikiai, tuo įmonės geriau optimizuoja savo veiklą ir pasiekia geresnių finansinių rezultatų.

Dar vienas svarbus faktorius yra **įmonės konkurencingumas** (IV_Konkurencingumas), kuris su finansiniais eksporto rezultatais turi vidutinišką teigiamą ryšį (Spearman's rho, $r=0.351$, kuris yra $0.333 < r < 0.666$). Šis faktorius apibūdina įmonės ilgalaikių tikslų siekius, gebėjimą pasiūlyti klientams naujus, aktualius sprendimus ir konkuruoti ne kaina, o stengtis pirmauti sektoriuje ir diegti tobulesnius vadybinius sprendimus ir procesus įmonėje ir patvirtina, kad kuo įmonė konkurencingesnė, tuo eksporto rezultatai geresni.

Ir dar vienas su eksporto finansiniais rezultatais vidutinišką teigiamą ryšį turintis faktorius yra įmonės **personalo įsitraukimas** (IV_Personalas, Spearman's rho, $r=0.346$, kuris yra $0.333 < r < 0.666$), apibūdinantis komandinio darbo, įsitraukimo, nuolatinio mokymosi veiksnį, atsakomybės už produktų tobulinimą ir siekį įmonės tikslų.

Pastebėtina, kad eksporto finansinių rezultatų ir antreprenerio faktorių, apibūdinančių vadovo, kaip antreprenerio, patirtį, gebėjimą įgalinti komandą ir rizikavimą koreliacija yra reikšminga, tačiau su 95% garantija galime teigti, kad šie ryšiai yra silpni ($0 < r < 0.333$). Tuo tarpu asortimento pokyčio faktorius ir institucinių veiksnių faktorius ryšio su eksporto finansiniais rezultatais neturi.

Taigi, apibendrinant matome, kad tam tikri antreprenerio, įmonės ir konteksto veiksniai daro įtaką eksporto finansiniams rezultatams. Pagrindiniai šios įtakos faktoriai yra **įmonės**

konkurencingumas, ištekliai, personalo įsitraukimas, lydimas proaktyvaus antrepreneriško lyderio ir veikimo konkurencingoje aplinkoje.

Analizuojant **įmonės tarptautinio verslo sėkmės vertinimo faktorius** (ER_Sėkmė), kuris apibūdina subjektyvius sėkmės vertinimo rodiklius, kuriais vadovas išreiškia įmonės stabilumo tarptautinėse rinkose, verslo sėkmės ir sėkmės lyginantis su konkurentais bei įmonės reputacijos vertinimą, ryšį su išskirtais antrepreneriškumo faktoriais matyti, kad didžioji dauguma analizuotų faktorių turi reikšmingą koreliaciją ir vidutinišką, teigiamą ryšį. Visi įmonės faktoriai, išskyrus asortimento pokyčio faktorių; antreprenerio proaktyvumo, lyderystės, galimybių pastebėjimo ir komandos įgalinimo faktoriai, lydimi antreprenerio patirties bei konkurencinės aplinkos veda prie tiesioginio ryšio su suvokiama įmonės tarptautinio verslo sėkme. Tai reiškia, kad įmonės vadovui galvojant apie verslo sėkmę eksportuojant, yra tiesiogiai suvokiama ir vertinama pagrindinė antrepreneriškos charakteristikos. Įdomu pastebėti, kad silpną ir su 95% reikšmingumo tikimybe ryšį turi ir rizikos faktorius, parodantis, kad Lietuvos eksportuojančių įmonių vadovai nėra linkę stipriai vertinti rizikos toleravimo ir sėkmės versle ryšio, t.y. šiek tiek rizikos versle reikia, bet ne per daug.

Dar įdomiau pastebėti, kad **eksporto rezultatus parodantis eksporto laipsnis**, t.y. eksporto procentas nuo visos apyvartos, su 99% tikimybe turi tik silpną ryšį su **konkurencinės aplinkos** faktoriumi (KV_Konkurencija, Spearman's rho, $r=0.277$, kuris yra $0 < r < 0.333$, ryšys silpnas) bei su 95% tikimybe, kad silpnas koreliacinis ryšys yra su **įmonės išteklių ir vadovo proaktyvumo faktoriumi**. Visi kiti faktoriai tarp antrepreneriškumo veiksnių ir eksporto laipsnio reikšmingos koreliacijos nerodo.

Eksporto apimtis, apibūdinama eksporto rinkų skaičiumi, su 99% tikimybe koreliuoja ir turi vidutinį, teigiamą ryšį su įmonės **ištekliais** apibūdinančiu faktoriumi (Spearman's rho, $r=0.398$, kuris yra $0.333 < r < 0.666$, ryšys vidutinis) bei su **konteksto veiksniais** apibūdinančiu konkurencinės aplinkos faktoriumi (Spearman's rho, $r=0.419$, kuris yra $0.333 < r < 0.666$, ryšys vidutinis). Tai leidžia daryti prielaidą, kad įmonės eksporto rinkų skaičiaus augimui svarbu tik konkurencijos intensyvumas ir įmonės turimi finansiniai, vadybiniai ir technologiniai ištekliai. Su 95% tikimybe galima dar išskirti antreprenerio proaktyvumo ir galimybių pastebėjimo, patirties ir įmonės konkurencingumo faktorius, tačiau koreliacijos ryšys yra silpnas ($0.333 < r < 0.666$).

4.2. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir pasiūlymai

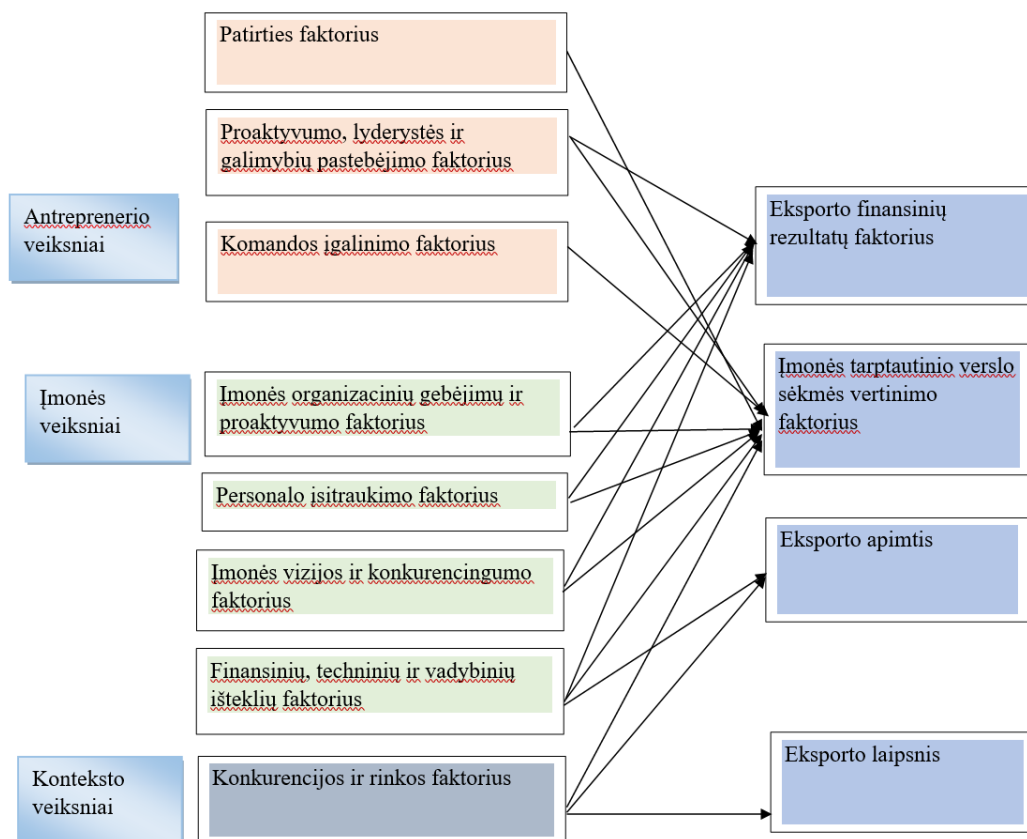
Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galime teigti, kad įmonių antrepreneriška orientacija daro įtaką jų eksporto rezultatams. Pastebėta, kad teoriniame modelyje išskirtos veiksnių grupės – antreprenerio savybės, įmonės veiksniai ir konteksto veiksniai yra reikšmingi, tačiau faktorinės analizės ir koreliacijų metu atskleista, kad ne visi teorinėje dalyje aptarti antrepreneriškumo veiksniai turi reikšmingos svarbos eksporto rezultatams (20 pav.). Taip pat pastebėta, kad empirinės analizės

metu išskirti antrepreneriškumo faktoriai Lietuvos eksportuojančiose įmonėse vidutiniškai arba silpnai koreliuoja su eksporto rezultatais.

Antreprenerio veiksniai yra svarbūs eksporto rezultatams, ypač vertinant tarptautinio verslo sėkmę ir eksporto finansinius rezultatus. Šiai rezultatų grupei įtaką daro **antreprenerio proaktyvumo, lyderystės ir galimybių pastebėjimo** faktorius, t.y. tos charakteristikos, kurios mokslinėje literatūroje įvardinamos kaip vienos iš dažniausiai naudojamų antreprenerio apibūdinimų. Tarptautinio verslo plėtra reikalauja ypatingas charakteristikas turinčių asmenybių, todėl jas suvoliant galima tikslingai formuoti įmonės personalą. Įmonės vadovo ar eksporto vadovo, kaip antreprenerio, savybės, pasireiškiančios tarptautine verslo orientacija, galimybių pastebėjimo savybėmis, geromis ryšių užmezgimo ir palaikymo savybėmis, iniciatyvumu, lyderystės gebėjimais, inovatyvumu tiesiogiai koreliuoja su gerais finansiniais rezultatais ir parodo, kad tokius vadovus turinčios įmonės turi daugiau perspektyvų sėkmingai eksporto plėtrai. Rizikos faktorius tarp Lietuvos įmonių vadovų pasireiškia silpnai ir reikšmingos įtakos nedaro, kadangi labiau yra vertinama konservatyvi, pamatuota rizika, todėl ji silpnai koreliuoja su eksporto rezultatais. Tačiau vertinant tai, kad tyrime dalyvavo labiau patyrę eksportuotojai, kurie tarptautinėje rinkoje veikia ne vieni metai, toks rizikos toleravimas yra suprantamas ir vedantis link įmonės ilgalaikių tikslų. Antreprenerių patirties ir komandos įgalinimo faktoriai yra svarbesni apibūdinant įmonių tarptautinės sėkmės vertinimą, o gebėjimas suburti, tinkamai valdyti ir motyvuoti gerus rezultatus pasiekiančią komandą dažnai priklauso ir nuo vadovo patirties, ir nuo jo asmeninių savybių. Tuo tarpu tyrimas atskleidė, kad antreprenerio charakteristikos eksporto apimčiai ir eksporto laipsniui korelacijs neturi, o šie rodikliai stipriau yra veikiami kitų faktorių.

Tyrimas atskleidė, kad beveik visi įmonės veiksniai yra reikšmingi eksporto finansinių rezultatų ir sėkmės vertinimui, tačiau svarbiausias iš jų yra **įmonės išteklių faktorius**, apimantis įmonės pakankamus finansinius išteklius, stiprią technologinę bazę, stiprią vadybininkų komandą ir platų partnerių tinklą. Tai yra esminės prielaidos, kad įmonė eksportuotų sėkmingai, tačiau įmonei užaugti ir sustiprinti tiek finansinę, tiek technologinę, tiek ir vadybinę bazę nėra lengva, todėl valstybės parama pradedančiam eksportuoti verslui yra labai svarbi ir suteikianti geras startines pozicijas.

Įdomu ir tai, kad tyrimas taip pat parodė, kad naujų produktų įvedimas į rinką ir asortimento pokytis eksporto rezultatams reikšmingos įtakos neturi. Vadinasi, kad tai atsispindėtų rezultatuose, įmonės turi turėti stiprią ir lanksčią marketingo bei produktų vystymo komandą, tačiau Lietuvos įmonės tuo nepasižymi.



20 pav. Lietuvos eksportuojančių įmonių antrepreneriškos orientacijos faktorių įtaka eksporto rezultatams

Konteksto veiksnių analizė parodė, kad **konkurencinės aplinkos faktorius** yra svarbus ir reikšmingas eksporto rezultatams. Tai reiškia, kad įmonių veikimas intensyvioje konkurencinėje aplinkoje ir konkuravimas tarptautinėje erdvėje leidžia pasiekti geresnių eksporto rezultatų. Lietuvos įmonės suprاندamos vietinės rinkos ribotumą, gamina produktus, kurie tinka klientams tarptautiniu mastu, tačiau dažnai šie produktai yra nesunkiai nukopijuojami, todėl įmonėms labai svarbu surasti savo išskirtinumus. Pastebima ir auganti konkurencija ateityje, todėl veikti globaliomis rinkos sąlygomis bus dar sudėtingiau, o įmonės turės veikti profesionaliau ir efektyviau.

Tyrimo metu taip pat buvo atskleista, kad įmonės išryškina kvalifikuotų darbuotojų, ypatingai eksporto srityje, svarbą ir tokių profesionalų poreikį. Ir nors profesionalių eksporto vadovų kaita įmonėse nėra didelė, tačiau jų poreikis yra augantis.

Pagrindinėmis kliūtimis eksportui įmonės įvardina inovacijų ir naujų technologijų gamyboje trūkumą, ribotą institucinę pagalbą, komplikotą paramos verslui mechanizmą, sparčiau nei produktyvumas augančius darbo kaštus bei besikeičiančią geopolitinę situaciją.

Pasiūlymai tolimesniems tyrimams. Kaip ir visi tyrimai, šis magistrinis darbas turi tam tikrą apribojimą. Visų pirma, nors tyrime dalyvavo įvairių sričių įmonių atstovai, tačiau tikslesniems

rezultatams gauti ir gilesnei tiriamo objekto analizei būtų tikslinga didesnė respondentų imtis ir įvairovė.

Tyrimas buvo orientuotas atskleisti antrepreneriškos orientacijos įtaką eksporto rezultatams, tačiau pastebėta, kad naudinga būtų analizuoti atskirų antrepreneriškumo veiksmų įtaką eksporto procesui, kadangi kiekviename etape tikėtina svarbios būtų skirtingi antrepreneriškumo veiksniai.

Šiame tyrime orientuojamasi į verslo įmonių antrepreneriškos orientacijos įtaką eksporto rezultatams, tačiau tolimesni tyrimai galėtų būti nukreipti ir į antrepreneriškos orientacijos verslą skatinančiose institucijose tyrimą, kadangi jos, būdamos verslo pagalbininkais užsienio rinkose ir valdydamos platų kontaktų tinklą bei organizuodamos eksporto kompetencijų kėlimą turėtų puikiai suvokti antrepreneriškumo svarbą bei jį išnaudoti verslo įmonių labui.

Pasiūlymai įmonių vadovams ir antreprenieriams.

Pasitenkinimo sėkmingai vykdoma veikla motyvas yra labai svarbus kiekvieno profesionalo darbe, o jis, kaip atskleidė tyrimas įmonių vadovams glaudžiai siejasi su antrepreneriškumo charakteristikomis. Todėl tobulinant antreprenieriui svarbias charakteristikas, tokias kaip lyderystė, įžvalgumas, kaupiant tarptautinę verslo patirtį, tobulinant komandos įgalinimo įgūdžius, įmonės bus labiau sėkmingesnės ir pasiekiančios gerus finansinius rezultatus.

Tyrimo metu atskleista, kad svarbiausios vadovo ir eksporto vadovo savybės pasireiškia tarptautine verslo orientacija ir galimybių pastebėjimo savybėmis, todėl jie turėtų aktyviai dalyvauti tarptautinėse konferencijose, profesinių mainų programose, keisti veiklos sritis įmonėje, kad gebėtų pastebėti aplinkos bei situacijos kompleksiskumą, naujas tendencijas bei veiklos modelius. Siekiant tapti profesionaliu eksporto vadovu, svarbu turėti veiklos sričių įvairovę bei išbandyti tarptautines, skirtingos kultūrinės aplinkos patirtis. Profesionalo patirtis taip pat labai svarbi eksportuojančioms įmonėms, tačiau ji gali būti vertinama ne tik aktyvios veiklos metais, bet ir skirtingų darbinių patirčių kiekiu. Patirties kaupimas glaudžiai siejasi ir su proaktyvumu, kadangi išėjimas iš komforto zonos, nusistovėjusių situacijų pakeitimas paskatina proaktyvumą ir iniciatyvumą. Iniciatyvumas taip pat gali būti skatinamas turint tinkamą motyvacinę sistemą įmonėje, suteikiant galimybes vystyti vis sudėtingesnius ir sudėtingesnius projektus, kurie leidžia augti profesionalui.

Veikimas tarptautinėje erdvėje ir skatinimas dalyvauti eksporto profesionalų sistemoje naudingas ir ryšių užmezgimo prasme, todėl ypač eksporto vadovams svarbu pasižymėti šia savybe ir juo labiau ją vystyti. Tiek dalyvavimas tarptautiniuose renginiuose, tiek šalies renginiuose ar įmonės veikloje taip pat padeda vystyti šią charakteristiką, kadangi įgalina pasireikšti kaip profesionalui ir suburti tam tikrą nuomonės formuotojų grupę. Proaktyvumas, siekis lyderiauti, drąsa ir gebėjimai mezgant ir palaikant kontaktus bei patirtis yra tie kertiniai bruožai, kuriais turėtų pasižymėti eksporto profesionalas.

Lyderystės savybė taip pat svarbi antreprenierio veiksmų grupėje, todėl vadovo charizma, emocinis intelektas, gebėjimas priimti tinkamus sprendimus ir suburti, sumotyvuoti komandą tiesiogiai

atsispindi tiek įmonės rezultatuose, tiek įmonės kultūroje bei darbuotojų pasitenkinime vykdoma veikla.

Rizikos faktorius, kuris yra svarbi antrepreneriška savybė, tačiau silpniau pasireiškianti tarp Lietuvos įmonių vadovų. Labiau vertinama konservatyvi, pamatuota rizika, tarp Lietuvos įmonių ji silpnai koreliuoja su eksporto rezultatais. Tačiau vertinant tai, kad tyrime dalyvavo labiau patyrę eksportuotojai, kurie tarptautinėje rinkoje veikia ne vieni metai, toks rizikos toleravimas yra suprantamas ir vedantis link įmonės ilgalaikių tikslų. Kryptingi veiksmai ir mokymai, aiškinantys kaip įvertinti ir apskaičiuoti verslo rizikas, kaip gebėti ryžtis rizikingesniems projektams ir įvertinti rizikos pasekmes pagelbėtų vystyti šią charakteristiką.

Konkurencijos rinkoje nereikia bijoti, nes ji sustiprina ir optimizuoja įmonės veiklą. Gebėjimas konkuruoti tarptautiniu mastu įgalina ne tik sekti naujausiomis tendencijomis, bet ir nuolat tobulėti efektyvinti veiklą, buriant geriausią komandą.

Pasiūlymai rizikos kapitalistams.

Siekis investuoti į sėkmingą sparčiai augančią kompaniją turėtų remtis ne tik į potencialą turintį produktą, tačiau ir į kompanijos antreprenerišką orientaciją, kuri apima tiek antreprenerio, tiek pačios įmonės bei konteksto veiksnius. Lyderio gebėjimai veikti proaktyviai, gebėjimas suburti tinkamą komandą ir išteklius bei sveikas rizikos toleravimo laipsnis padėtų sėkmingam kompanijos augimui tarptautiniu mastu.

Pasiūlymai politikos formuotojams.

Konteksto veiksnių analizė parodė, kad įmonės prastai vertina šalies institucinę pagalbą skatinant verslumą ir eksportą, atkreiptinas dėmesys į šalies eksporto strategijos aiškumo, koordinavimosi tarp institucijų darbo bei ekonominio atstovavimo sistemos gerinimą, ES struktūrinių priemonių paramos sąlygų paprastinimą ir lengvinimą, administracinės naštos verslui mažinimą. Rinkoje auganti konkurencija ir produktų kaitos tempas skatina įmones būti dar labiau konkurencingomis, todėl ir eksportą skatinanti sistema turi būti lanksti, efektyvi ir orientuota į besikeičiančias verslo sąlygas ir klientą, t.y. į verslininką.

Tyrimas taip pat atskleidė, kad esama institutinė pagalba neturi tiesioginės įtakos eksporto rezultatams – eksporto augimui, rinkų skaičiui, tačiau kaip buvo įvardinta mokslinėje literatūroje, gali daryti įtaką naujų eksportuotojų skaičiui, eksporto žinių gilinimui ir šalies verslo žinomumo didinimui. Eksportuojančio verslo įmonės tikisi tendencijų ir įžvalgų užsienio rinkose pastebėjimo ir perteikimo verslui, analitinės informacijos ir verslo sąlygų užsienio rinkose išaiškinimo, pagalbos ieškant tikslių kontaktų bei eksporto žinių gilinimo galimybių.

Antrepreneriškos orientacijos profesionalų darbas verslą skatinančiose institucijose bei užsienio atstovybėse pagelbėtų pastebėti potencialias verslo galimybes užsienyje bei tinkamai pristatyti ir viešinti Lietuvos verslo potencialą. Aktyvesnis komercijos atašė bei ekonomiką kuriojančių diplomatų

įsitraukimas padėtų verslui lengviau rasti potencialius partnerius ir viešinti verslo galimybes bei palaikyti verslui svarbius ir naudingus ryšius.

Pagrindiniai eksporto rezultatams įtaką darantys veiksniai yra įmonių valdomi geri finansiniai, technologiniai bei žmogiškieji ištekliai. Visos priemonės, nukreiptos į šių sričių stiprinimą, gali atnešti žymių eksporto augimo pokyčių. Todėl finansiniai eksporto skatinimo instrumentai: eksporto draudimas, parama dalyvaujant parodose ir plečiant eksporto kontaktų tinklą, parama naujų produktų įvedimui ir marketinginėms priemonėms užsienyje ir pan., būtų svarbios eksporto augimui. Ktualios technologinių išteklių stiprinimo paskatos: mokestinės lengvatos atnaujinant gamybinę bazę ir technologinę įrangą bei sprendimus ir gamybos efektyvumą, produktyvumo didinimo ir naujų technologijų diegimo paskatos bei verslininkų švietimas apie naujausias pasaulines technologijas. Šio tyrimo metu taip pat atsiskleidė žmogiškųjų išteklių svarba – padėtų profesionalių eksporto vadovų ugdymas, eksporto kompetencijų kėlimo ir lyderystės programos. Maža profesionalių eksporto vadovų kaita įmonėse sprendžia ir emigracijos problemą, nes sėkmingose, tarptautiniu mastu dirbančiose ir eksportuojančiose įmonėse profesionalai patenkina savo ambicijas ir turi mažiau motyvų palikti šalį.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikta Lietuvos eksporto esamos situacijos bei eksportuojančių įmonių tyrimo poreikio rinkas probleminė analizė parodė, kad eksporto svarba ekonomikai kasmet auga ir 2014 m. eksporto sukuriama dalis BVP struktūroje sudarė virš 40 proc. Eksportas yra pagrindinė Lietuvos ekonomikos varomoji jėga, todėl siekiant šalies ekonomikos augimo, verta labiau skatinti Lietuvos įmones eksportuoti, gaminti aukštesnės pridėtinės vertės, inovatyvius produktus ir paslaugas. 2014 metai prekių ir paslaugų eksporto struktūroje paslaugos sudarė daugiau nei pusę pridėtinės vertės eksporto, o trečdalį – apdirbamoji gamyba. Deja, nors Lietuvoje tradiciškai vyrauja didieji ūkio sektoriai, tokie kaip transportas, sandėliavimas, maisto, badų ir tekstilės pramonė, tačiau juose dominuoja mažiau žinių reikalaujančios paslaugos bei vidutiniškai žemos ir žemos technologijos. Todėl Lietuvos verslo įmonėms veikiant tarptautinėje aplinkoje ir susiduriant su globaliais tarptautinio verslo ir geopolitikos iššūkiams, svarbu ne tik rasti klientus savo jau gaminamiems produktams ar teikiamoms paslaugoms, tačiau dar svarbiau gebėti pamatyti naujas galimybes, inovatyvius verslo modelius, rinkų ar ekonomikos pokyčio sąlygotas nišas, bei įgyvendinti šias galimybes. Praktinė šio tyrimo svarba atsiskleidžia įvardinus reikšmingus Lietuvos eksportuojančių įmonių antrepreneriškumo veiksniai, kadangi antrepreneriškos orientacijos sąlygota įmonių elgsena padeda pasiekti geresnių eksporto rezultatų, o tinkamai sustyguota bei veikianti valstybės eksporto ir verslo skatinimo politika bei paramos sistema gali sudaryti tinkamas sąlygas vystyti antreprenerišką kultūrą, eksporto plėtrą, ir įgalinti jas veikti nišiniuose, pelninguose aukštesnės pridėtinės vertės segmentuose ar vertės grandinėse.

2. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize antrepreneriškumo, įmonių antrepreneriškos orientacijos bei eksporto tematika, sudarytas antrepreneriškos orientacijos poveikio įmonių eksporto rezultatams konceptualus modelis, kuris pagrįstas trimis įeigos veiksniais: antreprenerio, įmonės bei konteksto veiksniais. Procesas sudarytas iš eksporto etapų, o išeigoje pateikiama eksporto rezultatai tarptautinės plėtros sėkmės vertinimas, finansinių eksporto rezultatų vertinimas, eksporto apimtis bei laipsnis. Tokiu būdu modelyje susietas antrepreneriškos orientacijos poveikis su pagrindiniais eksporto rezultatų veiksniais.

3. Teoriškai pagrindus antrepreneriškumo svarbą įmonių eksporto vystymui, atliktas empirinis Lietuvos eksportuojančių įmonių tyrimas, naudojant kiekybinį tyrimo metodą. Jo metu į pateiktas apklausas išsamiai atsakė 103 respondantai, atstovaujantys platų spektrą Lietuvos eksportuojančių įmonių. Duomenys tyrimui surinkti analizuojant anketinės apklausos rezultatus, naudojantis SPSS programos įrankiu. Analizės tikslas nustatyti ar ir kaip antrepreneriška orientacija, veikianti per antreprenerio, įmonės ir konteksto veiksniai daro poveikį Lietuvos įmonių eksporto rezultatams.

4. Atlikus kiekybinį tyrimą išsiaiškinti eksportuojančių Lietuvos įmonių veiksniai, lemiantys sėkmę užsienio rinkose. Tyrimas atskleidė, kad Lietuvoje antrepreneriškos orientacijos veiksniai pasireiškia eksportuojančiose įmonėse. Tarptautinio verslo sėkmei ir eksporto finansiniams rezultatams įtaką daro antreprenerio proaktyvumo, lyderystės ir galimybių pastebėjimo faktorius, t.y. tos charakteristikos, kurios yra kaip vienos iš svarbiausių antreprenerio savybių. Rizikos faktorius tarp Lietuvos įmonių vadovų pasireiškia silpniau ir reikšmingos įtakos nedaro, o eksportuojančios Lietuvos įmonės labiau vertina konservatyvią, pamatuotą riziką.

Tyrimas taip pat atskleidė, kad beveik visi įmonės antrepreneriškos orientacijos veiksniai yra reikšmingi eksporto finansinių rezultatų ir sėkmės vertinimui, o svarbiausias iš jų yra įmonės išteklių faktorius, apimantis įmonės pakankamus finansinius išteklius, stiprią technologinę bazę, stiprią vadybininkų komandą ir platų partnerių tinklą. Tyrimas taip pat atskleidė, kad dažnas asortimento pokytis ir naujų produktų įvedimas į rinką eksporto rezultatams reikšmingos įtakos neturi. Konteksto veiksnių analizėje pastebėta, kad konkurencinės aplinkos faktorius yra svarbus ir reikšmingas eksporto rezultatams. Tai reiškia, kad įmonių veikimas intensyvioje konkurencinėje aplinkoje ir konkuravimas tarptautinėje erdvėje leidžia pasiekti puikių eksporto rezultatų.

Pagrindiniai pasiūlymai yra suformuoti šio darbo tyrimo apibendrinimo skyriuje ir yra skirti įmonių vadovams, antrepreneriams, rizikos kapitalistams bei politikos formuotojams.

Antrepreneriams, įmonių vadovams bei eksporto vadovams rekomenduojama tobulinti antrepreneriškas charakteristikas, tokias kaip lyderystė, įžvalgumas, proaktyvumas, kaupti tarptautinę verslo patirtį, tobulinti komandos įgalinimo įgūdžius. Dalyvavimas tarptautiniuose renginiuose, konferencijose padėtų ne tik gilinti žinias, bet ir vystyti audingus ryšius. Skirtingų patirčių įgavimas keičiant veiklos sritis ir sektorius padėtų ugdyti įžvalgumą bei inovatyvumą, pastebėti situacijų kompleksškumą. Kryptingi mokymai, aiškinantys kaip įvertinti ir apskaičiuoti verslo rizikas, leistų ugdyti toleranciją rizikai ir ryžtis ambicingesniems projektams.

Rizikos kapitalistams vertinant ir siekiant investuoti į sparčiai augančias įmones, rekomenduojama atsižvelgti ne tik į produkto ar paslaugos potencialą, bet ir antreprenerišką organizacijos orientaciją, nes ji atskleidžia tolimesnės sėkmingos tarptautinės veiklos perspektyvas.

Politikos formuotojams rekomenduojama formuoti ir viešinti aiškią eksporto strategiją bei koordinuoti institucijų veiklą, turėti lanksčią ir aiškią paramos verslui sistemą ir mažinti administracinę naštą, efektyvinti ekonominio atstovavimo sistemą. Rekomenduojama didinti eksporto vadovų kompetencijas bei ugdyti antrepreneriškas charakteristikas bei padėti įmonėms įsitvirtinti tarptautinėse rinkose.

Rekomendacijos tolimesniems tyrimams apima siūlymus analizuoti atskirų antrepreneriškumo veiksnių įtaką eksporto procesui bei analizuoti antrepreneriškos orientacijos svarbą verslą skatinančiose institucijose.

LITERATŪRA

- Acharya W.K., Jain Khushpat S., and Shaukat Aii. (2009). Export Marketing. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ktu-ebooks/detail.action?docID=3011391>.
- Amit R.H., Brigham K., Markman G.D. (2000). Entrepreneurial management as strategy, in Meyer, G.D. Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Bahrainizadeh M., Esmaeilpour M., Aram F. (2015). Influence of Intra –Organizational Factors on Export Performance of Exporting Companies. *Management and Administrative Sciences Review*, 2015 (5) Vol. 4, p.p. 578 –592
- Baronchelli G. and Cassia F. (2011), Exploring the antecedents of born–global firms’ international development”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 14, pp. 35–42.
- Bell J. (1995). The internationalisation of small computer software firms—a further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75.
- Boso N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21(4), 667–681.
- Carneiro J., Farias I., Rocha A., Ferreira J. (2016) How to measure export performance? Scholars’ vs. practitioners’ answers. *Journal of Business Research*, 69 (2), p.p. 410–417
- Chell E. (2000). Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development. London: Thomson Learning.
- Chell E., Haworth, J., Brearley, S. (1991). The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories. London: Routledge.
- Daugėlienė R. (2011). Lithuania's economy in the presence of global financial crisis: globalisation and competitiveness aspect. Current issues in management of business and society development: international conference proceedings, May 5 –7, 2011, Riga, Latvia. Riga : University of Latvia, 2011. p. 95 –108.
- DeTienne D. R., & Cardon M. S. (2006). Entrepreneurial exit strategies: the impact of human capital. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26(5), Article 1.
- Dumciuviene D., Stundziene A., Startiene G. (2015). Relationship between structural funds and economic indicators of the European Union. *Inžinerinė ekonomika –Engineering economics*. Kaunas: KTU, vol. 26, iss. 5. p. 507 –516.
- Efrat K., Shoham, A. (2013). The interaction between environment and strategic orientation in born globals’ choice of entry mode, *International Marketing Review*, Vol. 30 No.6, pp. 536 – 558.
- Eisenhardt K.M., Brown S.L., Neck H.M. (2000). Competing on the entrepreneurial edge, in Meyer, G.D. Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Publications.

Elgar E. (2003). *Learning in the Internationalisation Process of Firms*. Luostarinen (1979). p. 261. ISBN 1 –84064 –662 –4.

Evers N. (2011). International new ventures in ‘low tech’ sectors: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 502–528. doi:10.1108/14626001111155682

Filatotchev I., Piesse, J. (2009). R&D, export orientation and growth of newly listed firms: European evidence, *Journal of International Business Studies*, 40 (8), p.p. 1260 –1276.

GEI (2007), The Global Entrepreneurship and Development Institute. Prieiga internete: <https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>

Greenberg, J., Baron, R.A. (1999). *Behaviour in Organization*. New Jersey: Prentice –Hall.

Handy C. (1990). *The Age of Unreason*. London: Random Century.

Hisrich R., Peters M. (1992). *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. Boston, Mass: Irwin.

Hogan P., Keesing D.B., Singer A. (1991). *The role of support services in expanding manufactured exports in developing countries*. Washington, DC: World Bank.

Imraan V., Goode R., Macheke C. (2002). Does South Africa need trade promotion organisations? *Development Southern Africa*, 19(5), p.p. 719 –734, DOI: 10.1080/03768835022000019374

Imties skaičiuoklė (2015). Prieiga internete: www.raosoft.com/samplesize.html

Imties skaičiuoklė (2015). Prieiga internete: www.raosoft.com/samplesize.html

Jakutis A., Liukaitis R., Samulevičius J. (2007) Analysis of the factors of export development of Lithuania, *Ukio Technologinis ir Ekonominis Vystymas*, 13:4, 272 –279

Jonathan E., Eslava M., Kugler M., Kortum S. (2007). *Export Dynamics in Colombia: Firm Level Evidence*. *NBER Working Paper 13531*, Cambridge, MA.

Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*, p. 456. ISBN 9986 –418 –07 –0

Kantur D., Say A. (2011). Understanding firm – level entrepreneurship: a study of exploring the construct and its relationship and its relationship with contextual factors. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31 (17) p.p. 613

Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Prieiga internete: <http://www.scribd.com/doc/37948910/Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai#scribd>

Keesing DB, Singer, A, 1991. *Development assistance gone wrong: failures in services to promote and support manufactured exports*. Washington, DC: World Bank

Kirzner I. (1982). *The theory of entrepreneurship in economic growth*. Kent, C.A.

- Knight F.H. (1971). *Risk, Uncertainty and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight G. A., Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the Born–Global firm, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 2, p.p. 124–141.
- Lechner Ch., Gudmundsson S.V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, Vol. 32, p.p. 36 –60
- Lederman D., Olarreaga M., Zavala L. (2016) Export promotion and firm entry into and survival in export markets. *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 37:2, p.p. 142 –158
- Lee S. M., Chang, D. S., & Lim, S. B. (2005). Impact of entrepreneurship education: a comparative study of the US and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(1), 27–43.
- Leonidas C. Leonidou, (1995). Export barriers: non-exporters' perceptions, *International Marketing Review*, Vol. 12 Issue: 1, pp. 4 –25
- Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, Dayananda Palihawadana, Stavroula Spyropoulou, (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy –makers", *International Marketing Review*, Vol. 24 Iss: 6, pp.735 – 770
- [Leonidou, Leonidas C.](#); [Katsikeas, Constantine S.](#), (1996). The export development process: an integrative review of empirical models
- Lietuvos statistikos departamentas (2017), Informaciniai pranešimai. Prieiga internete: <http://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=143257>
- Lietuvos statistikos departamentas (2017), Oficialiosios statistikos lentelės. Prieiga internete: <http://osp.stat.gov.lt/temines-lenteles43>
- Loane, S. and Bell, J. (2006), “Rapid internationalization among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand”, *International Marketing Review* Vol. 23 No. 5, pp. 467–485.
- LR Ūkio ministerija, Lietuvos Eksporto plėtros 2014 –2020 metams gairės (2014). Prieiga internete: <https://ukmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/eksportas/eksporto-strategija>
- Marshall A. (1930). *Principles of Economics*. London: Macmillan and Co
- Mathews J. and Zander I. (2007), The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 No. 3, pp. 387–403.
- McDougall P.P. & Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43, p.p. 902–908.
- Meilienė E., Snieška V. (2010), Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 31, p. 119 –132
- Morgan N., Kaleka A., Katsikeas C.S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment, *Journal of Marketing* Vol. 68, pp. 90–108
- Morrison, A. (2006). A Contextualization of entrepreneurship, *International journal of entrepreneurial*

behaviour and research. Vol. 12, No 4.

Notten T. (2014). Importance of Exports for the Lithuanian Economy. Prieiga internete: http://old2.versli Lietuva.lt/uploads/file/Exports_economy_Lithuania.pdf

Notten T. (2015), The economic importance and determinants of Lithuanian re –exports, *Pinigų studijos* 2015 Nr.2, pp. 5 –26.

Nowinski, W. and Rialp, A. (2013), Drivers and strategies of international new ventures from a Central European transition economy, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 18 No. 2, p.p. 191–231.

Nowiński, W. and Rialp, A. (2016), The Impact of Social Networks on Perceptions of International Opportunities. *Journal of Small Business Management*, 54: 445–461.

Nummela, N., Saarenketo, S. and Puumalainen, K. (2004), “Global mindset—A prerequisite for successful internationalisation?”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 21 No. 1, pp. 51–64.

OECD (2016), *Entrepreneurship at a Glance 2016*, OECD Publishing, Paris. Prieiga internete: http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2016-en

Oviatt B.M. & McDougall, P.P. (1999). A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In R. Wright (Ed.), *Research in global strategic management* Stamford, CT: JAI Press, pp. 23–40

Pérez–Luño A., Wiklund, J. and Cabrera, R. V. (2011), The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, pp. 555–571.

Pesliakaitė J. (2017) „Lietuva tarptautinėje prekyboje: Globalios tiekimo grandinės tyrimo išvalgos“, *Lietuvos Eksportuotojų Forumas*. Konferencijos medžiaga

Rudzki R., Kvedaras V. (2003), Lietuvos eksporto tendencijos ir ekonometriniai modeliai, *Pinigų studijos* 2003 Nr.4, pp. 29 –51

Sahlman, W., Stevenson, H. (1991). *The Entrepreneurial Venture*. Boston: McGraw Hill

Say J.B. (1971). *Treatise on Political Economy or the production, distribution and consumption of wealth*. N.Y: A.M. Kelley Publishers.

Saron Loane, Jim Bell, (2006) Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach, *International Marketing Review*, Vol. 23 Issue: 5, pp.467 –485

Schumpeter J.A. (1963). *History of Economic Analysis*. New York: George Allen

Sekliuckiene J. (2016). Toward International Entrepreneurial Orientation and Networking of Born Global Firms. *Neostrategic Management*, Part of the series Contributions to Management Science, pp. 159 –171

- Servias P. & Rasmussen, E.S. (2000). Different types of international new ventures. Paper presented at the Academy of International Business Annual Meeting, Phoenix, AZ.
- Sousa C.M.P., Martínez –López F.J., Coelho F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005, *International Journal of Management Reviews*, Volume 10, Issue 4, December 2008, pp. 343–374
- Stačiokas, R. (1995). Verslininkystės istorijos įvadas. Vilnius: VU leidykla.
- Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo (1986). Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of Business Strategy*, 6, pp. 10 –23
- Stripeikis O. (2007). Smulkus verslas Lietuvoje: iššūkiai ir vystymosi galimybės. Organizacijų vadyba: sisteminai tyrimai. p. 44 ISSN 1392 –114
- Stripeikis O. (2008). Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 2008. Nr. 15 (4), pp. 165 –174
- Taylor, P. (2013), The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries, *African Journal of Business Management*, Vol. 7(19), pp. 1927 –1937.
- Tommy Clausen, Tor Korneliussen (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, Vol 32, Issues 9–10, September–October 2012, pp. 560–567
- Vainienė R. 2005: Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Tyto alba.
- Versli Lietuva 2016 m IV ketv. apžvalga (2016). Prieiga internete: http://www.verslilietuva.lt/uploads/media/58a739e224303/2017.02.17_PREKIU_EKSPORTAS_2016_K4_v2.pdf
- Versli Lietuva 2017 m. kovo mėn. eksporto prognozė (2017). Prieiga internete: http://www.verslilietuva.lt/uploads/media/58cbeed266d6b/2017.02.28_PROGNOZE_2017_VAS_v3.pdf
- Versli Lietuva Savivaldybių verslumo rodiklių duomenų bazė (2016). Prieiga internete: <http://www.verslilietuva.lt/lt/analitika-3/regionai>
- Versli Lietuva Vokietijos rinkos analizė (2016). Prieiga internete: http://www.verslilietuva.lt/uploads/media/58a2db67470f6/2017.02.14_EGA_Vokietija_v2.pdf
- World Input – Output Data Base (2016). Prieiga internete: <http://www.wiod.org/database/wiots16>
- Žvinklys J., Vabalas E. V. (2006). Apie verslo kalbą. *Pinigų studijos*, 2006 Nr.1, pp. 105 –112

PRIEDAS

Gerb. Respondente,

KTU Ekonomikos ir verslo fakulteto tyrėjų komanda gilinasi į Lietuvos įmonių spartesnės plėtros į užsienio rinkas potencialą bei siekia atsakyti, kokie veiksniai turi esminės įtakos Lietuvos įmonių sprendimams dėl verslo plėtros į užsienio rinkas, kokios yra Lietuvos įmonių ambicijos tarptautiškumo perspektyvoje, kokia yra tinklaveikos įtaka bei eksporto vadovų antreprenerišku savybių poveikis įmonių eksporto rezultatams.

Šios apklausos bei Jūsų ekspertinio indėlio dėka, apibendrinus gautus duomenis bus parengtos rekomendacijos, padedančios spręsti eksportuojančių įmonių problematiką bei labiau išnaudoti įmonėse esantį potencialą, patarti dėl svarbių ir sėkmei įtakos turinčių eksporto proceso etapų.

Anketa yra ANONIMINĖ, o gauti duomenys bus skelbiami apibendrintai, be galimybės identifikuoti konkrečios įmonės atsakymus. Esame labai dėkingi už Jūsų indėlį, atsakant į apklausos klausimus!

Tyrimo vykdytojai – Kauno Technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto tyrėjų komanda*

1. Pasirinkite iš sąrašo, kuriam sektoriui priklauso Jūsų įmonė.

(sektorius.....)

2. Kuriais metais buvo įkurta Jūsų įmonė (įrašyti metus)? _____

3. Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje?

- Mažiau nei 10
- 10 –50
- 51– 250
- Daugiau nei 250

4. Užsienio šalių, į kurias įmonė eksportuoja prekes, skaičius (įrašykite): _____

5. Įvardinkite 3 pagrindines Jūsų įmonės eksporto rinkas

1. _____

2. _____

3. _____

6. Kokią dalį nuo visų Jūsų įmonės pardavimų 2016 m. sudarė eksportas (procentais)?

- Iki 10 %
- 10 –25 %
- 26 –50 %
- 51 – 75 %
- 76 % ir daugiau

7. Kokios yra Jūsų įmonės vidutinės metinės pajamos?

- Mažiau nei 0,5 mln EUR
- 0,5 –2 mln EUR
- 2 –7 mln EUR
- 8 – 40 mln EUR
- 41 mln EUR ir daugiau

8. Kada pirmą kartą pradėjote eksportuoti produktus/ paslaugas į užsienio rinkas

- Iš karto nuo įsikūrimo
- 1 –3 metais nuo įsikūrimo
- 4 –5 metais nuo įsikūrimo
- 6 –10 metais nuo įsikūrimo
- Po daugiau nei 11 metų nuo įsikūrimo

9. Nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams vertindami juos skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
Įmonės vadovas/eksporto vadovas pasižymi inovatyviais, išskirtiniais sprendimais					
Įmonės vadovas/eksporto vadovas greitai pastebi galimybes plėsti verslą ir geba jas išnaudoti					

Įmonės vadovas/eksporto vadovas turi ankstesnės patirties tarptautiniame versle					
Įmonės vadovas/eksporto vadovas turi patirties verslo įmonėje (daugiau nei 3 metai)					
Įmonės vadovas/eksporto vadovas turi stiprią tarptautinio verslo orientaciją					
Įmonės vadovas/eksporto vadovas turi užsienyje įgytą išsilavinimą arba studijų užsienyje patirties					
Įmonės vadovas/eksporto vadovas geba vertinti ir valdyti riziką					
Įmonės vadovas/eksporto vadovas pasižymi lyderystės gebėjimais					
Įmonės vadovas/eksporto vadovas toleruoja mažas nesėkmes, kuomet suklysta jo komandos nariai					
Įmonės vadovas/eksporto vadovas geba įgalinti kitus organizacijos narius ieškoti galimybių ir jas išnaudoti					
Įmonės vadovas/eksporto vadovas pasižymi analitiniais gebėjimais					
Įmonės vadovas/eksporto vadovas turi gerus ryšių užmezgimo ir jų palaikymo įgūdžius					
Įmonės vadovas/eksporto vadovas yra proaktyvus ir nuolat imasi iniciatyvos					

10. Nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams, vertindami juos skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
--	-----------------------------------	-----------------------	--	---------------------	---------------------------------

Pastaraisiais metais įmonėje iš esmės keitėsi produktų ar paslaugų asortimentas					
Pastaraisiais metais įmonė įvedė į rinką daug naujų produktų ir paslaugų					
Įmonė yra linkusi sukurti savo išskirtinius procesus ir gamybos metodus					
Paprastai įmonė aktyviai konkuruoja su savo konkurentais					
Konkuruodama mano įmonė visų pirma siūlo naujus produktus / paslaugas, tobulesnius vadybinius sprendimus ar vykdomų operacijų patobulinimus (konkuruojame ne kaina)					
Mano įmonė yra viena pirmaujančių savo sektoriuje diegiant naujus produktus					
Mano įmonė siekia ilgalaikių tikslų ir strategijų įgyvendinimo					
Mano įmonėje aukščiausio lygio vadovai turi stiprų polinkį didelės rizikos projektams					
Mano įmonėje skatinama imtis apskaičiuotos/tinkamai įvertintos rizikos					
Mano įmonėje tikima, kad atsižvelgiant į susidariusią situaciją drąsūs ir plataus masto veiksmai yra būtini, siekiant įmonės tikslų					
Įmonė turi stiprią technologinę bazę					
Įmonėje yra stipri marketingo komanda					
Įmonė turi pakankamus finansinius išteklius					
Įmonėje yra stipri vadybininkų komanda					
Įmonėje greitai sureaguojama į darbuotojų siūlymus					

Įmonė operatyviai susirenka jai reikalingą informaciją					
Įmonė greitai reaguoja į pokyčius rinkoje					
Įmonė naudoja tiek vidines (turimas), tiek išorines technologijas (t.y. technologijas, sukurtas verslo partnerių)					
Įmonėje gebama tinkamai deleguoti darbus					
Įmonės darbuotojai jaučia atsakomybę už produktų (paslaugų) ir procesų tobulinimą					
Įmonėje skatinamas nuolatinis mokymasis					
Įmonėje vyrauja komandinis darbas					
Įmonė turi platų partnerių tinklą					

11. Nurodykite, kiek pritariate šioms teiginiam vertindami juos skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. (kai 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku)

	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
Mes veikiamė keliuose žemynuose					
Mūsų konkurentai veikia tarptautinėse rinkose					
Potencialūs klientai mūsų produktams gali būti visame pasaulyje					
Užsienio konkurentai greitai sureaguoja į mūsų veiksmus					
Mūsų sektoriuje sėkmingai veikia tik greitai rinkai kažką pasiūlyti galinčios įmonės					
Mūsų klientų poreikiai gana greitai kinta					
Ateinančiais metais konkurencija tarp sektoriaus įmonių tik dar labiau sustiprės					
Nauji substitutai (prekės pakaitalai) į rinką įvedami per metus					

Mūsų konkurentams sunku nukopijuoti mūsų produktus					
Mažas Lietuvos rinkos potencialas yra/buvo reikšmingas mūsų verslo plėtrai užsienyje					
Informacinių ir komunikacinių technologijų sektoriaus pažanga svarbi mūsų verslo plėtrai					
Transporto infrastruktūros plėtra pasaulyje svarbi mūsų verslo plėtrai					

12. Įvertinkite teiginius apie verslą skatinančių organizacijų, asociacijų ar institucijų teikiamą pagalbą Jūsų įmonės plėtrai į užsienio rinkas? (kai 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku)

	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku, nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
Pirmieji pastebi ir informuoja apie tendencijas ir pokyčius tarptautinėse rinkose					
Operatyviai ir laiku suteikia tinkamos informacijos apie eksporto rinkas					
Lengva rasti informaciją tarp įvairių verslą skatinančių institucijų ir asociacijų					
Eksporto rinkose esantys Ambasadų darbuotojai efektyviai padeda įeiti į rinką					
Ekonominio atstovavimo sistema skaidri ir efektyvi					
Verslą skatinančios priemonės aiškios ir suprantamos, jomis nesudėtinga naudotis					
Verslą skatinančiose institucijose žemas biurokratijos lygis					
Verslą skatinančiose institucijose dirbantis personalas orientuotas į verslininką (į klientą)					
Šalies žinomumas padeda viešinti įmonės produktus užsienyje					
Valstybinės ir verslą skatinančios institucijos gerai koordinuoja veiksmus skatindamos eksportą					

Yra aiški ir suprantama eksporto skatinimo politika, strategija ir priemonės					
--	--	--	--	--	--

13. Nurodykite įmonės pasitenkinimo rezultatais tarptautinėse rinkose lygį per paskutinius 3 – jus metus. (kai 1 – visiškai netenkina, o 5 – visiškai tenkina)

Įmonės tarptautinės veiklos rezultatas	1 Visiškai netenkina	2 Netenkina	3 Nei tenkina, nei netenkina	4 Tenkina	5 Visiškai tenkina
Eksporto pardavimų apimtys					
Eksporto pardavimų augimas					
Pelningumas tarptautinėse rinkose					
Investicijų į tarptautinį verslą grąža					
Įmonės rinkos dalis tarptautinėse rinkose					
Naujo produkto (paslaugos) įvedimas tarptautinėse rinkose					
Naujų produktų (paslaugų) pardavimo laikas tarptautinėse rinkose					
Sėkmingų naujų produktų (paslaugų) tarptautinėse rinkose apimtys					
Buvimas strategiškai reikšmingose rinkose pasauliniu mastu					
Tarptautinė įmonės reputacija					
Įmonės įsitvirtinimas tarptautinėse rinkose (įmonė jaučiasi stabiliai)					
Tarptautinio verslo sėkmė					
Tarptautinio verslo sėkmė, lyginant su konkurentais					

14. Įvertinkite (reitinguokite) svarbos tvarka išvardintus įmonės eksporto plėtros tikslus?

(pradėkite nuo svarbiausio ir eikite link mažiausiai svarbaus)

- Greitas įėjimas į eksporto rinkas
- Eksporto apimčių padidėjimas
- Dalyvavimas tiekimo grandinėje ir (tarptautiniuose projektuose, klasteriuose)

- Įmonės konkurencinė pozicija, reputacija ir įvaizdis

15. Kaip keičiasi grįžtančių užsakymų skaičius per paskutinius 3 –jus metus?

Pasirinkite vieną iš atsakymų:

- Didėja
- Mažėja
- Nesikeičia
- Nematuojama

16. Kokia su užsienio rinkomis dirbančių vadovų kaita per paskutinius 3 –jus metus?

Pasirinkite vieną iš atsakymų:

- Didėja
- Mažėja
- Nesikeičia
- Nematuojama

17. Ar įmonei sudėtinga šiuo metu surasti kvalifikuotų eksporto vadovų?

Pasirinkite vieną iš atsakymų:

- Taip, yra sudėtinga
- Ne, yra lengva
- Nei sudėtinga, nei nesudėtinga
- Nežinome

18. Ar įmonę palikę eksporto vadovai įkuria savo verslus?

Pasirinkite vieną iš atsakymų:

- Taip
- Ne
- Nežinome
- Mūsų įmonės eksporto vadovas(i) nėra palikę

18. Kokios, Jūsų nuomone, yra pagrindinės 3 kliūtys eksporto plėtrai?

.....
.....
.....

Ačiū už Jūsų indėlių!

**Pastaba: pateikti klausimai yra tik dalis klausimyno, kuris parengtas KTU EVF tyrėjų komandos*