



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Asta Noreikienė**

**ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS MOTYVŲ IR SĖKMĖS  
VEIKSNIŲ SAŠAJOS**

**Baigiamasis magistro projektas**

**Vadovė**

Doc. dr. Jurga Duobienė

**KAUNAS, 2019**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS MOTYVŲ IR SĖKMĖS  
VEIKSNIŲ SAŠAJOS**

Baigiamasis magistro projektas  
Įmonių valdymas, 6211LX030

**Vadovas**

(parašas) Doc. dr. Jurga Duobienė  
2018 12

**Recenzentas**

(parašas) Dr. Živilė Stankevičiūtė  
2018 12

**Projektą atliko**

(parašas) Asta Noreikienė  
2018 12 18

**KAUNAS, 2019**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Asta Noreikienė

---

Įmonių valdymas, kodas 6211LX030

---

Baigiamojo magistro projekto „Įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gruodžio ..... d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Astos Noreikienės** baigiamasis magistro projektas tema „Įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Asta Noreikienė. Relationship Between Enterprise Internationalization Motives and Success Factors. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Jurga Duobienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area, study field: Business and Public Management, Management.

Key words: *internationalization, globalization, internationalization motives, SMEs internationalization, competitiveness, success factors.*

Kaunas, 2019. 115 p.

## **SUMMARY**

Due to active impact of globalization processes on competition, the increasing competitiveness is becoming one of the main factors for economic growth and prosperity of the country. Therefore, countries in today's open and integrated world economy need to ensure fast and sustainable increase in competitiveness. Internationalization of companies is one of the main ways to maintain competitiveness in a globalized economy. Internationalization provides companies a possibility to find more customers, suppliers, attract new technologies and thus improve business performance results. This is especially important for small and medium-sized enterprises (SMEs) which represent the majority of global private sector companies and create more than half of jobs. Studies carried out on the scale of the EU reveal that the activities of internationalized SMEs are more successful is compared with non-internationalized companies; however, majority of companies still face rather many difficulties to enter international markets, and achieved outcome of internationalization often does not meet planned expectations. It can be explained by the fact that companies' motives in respect of international markets differ; moreover, the companies invoke different factors to ensure their internationalization success, and it results in different internationalization outcome. In this context, it is necessary to analyze the relationship between internationalization motives and success factors of enterprises.

The relationship between internationalization motives and success factors of enterprises is **the object of the research.**

**The objectives of the research are as follows:**

1. to analyze problems of internationalization of enterprises in the context of globalization;

2. to analyze the relationship between internationalization motives and success factors of enterprises;
3. to prepare a model for research of the relationship between internationalization motives and success factors of enterprises;
4. to analyze empirically the relationship between internationalization motives and success factors of enterprises;
5. to refine the theoretical model and, based on it, to make recommendations for companies and further scientific researches.

**The main results.** Based on the analyzed scientific sources, a conceptual model for research of the relationship between internationalization motives and success factors of enterprises has been developed. To verify the model, the instrument for empirical analysis has been prepared with reflection of the main elements of the developed model. The empirical analysis has been carried out using methods of personal formal interview and anonymous questionnaire survey. The analysis covered both companies planning to enter international markets and those operating in the international markets. The research has confirmed the theoretical assumptions on the relationship between internationalization motives and success factors of enterprises: the strongest relationship between the motives and success factors of enterprises and their importance for the internationalization process have been determined. The research results have allowed making recommendations for companies and foreseeing further scientific research directions.

Asta Noreikienė. Įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos. Magistro baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Jurga Duobienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis, studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *internacionalizacija, globalizacija, internacionalizacijos motyvai, MVĮ internacionalizacija, konkurencingumas, sėkmės veiksniai.*

Kaunas, 2019. 115 puslapių.

## SANTRAUKA

Globalizacijos procesams aktyviai veikiant konkurenciją, konkurencingumo didinimas tampa vienu svarbiausių ekonomikos ir šalių gerovės augimo veiksnių. Todėl, šiandieninėje atviroje ir integruotoje pasaulio ekonomikoje šalys turi užtikrinti spartų ir tvarų konkurencingumo didinimą. Vienas iš pagrindinių būdų konkurencingumui išlaikyti ekonomikos globalizacijos sąlygomis yra įmonių internacionalizacija. Internacionalizacija suteikia įmonėms galimybių susirasti daugiau klientų, tiekėjų, pritraukti naujų technologijų ir tokiu būdu pagerinti verslo rezultatus. Tai ypač svarbu MVĮ, kurios sudaro didžiąją dalį pasaulio privataus sektoriaus įmonių ir sukuria daugiau nei pusę darbo vietų. ES mastu atlikti tyrimai rodo, kad internacionalizuotų MVĮ veikla yra sėkmingesnė už neinternationalizuotų įmonių, tačiau daugumai MVĮ vis dar pakankamai sudėtinga įsilieti į tarptautines rinkas, o pasiektas internacionalizacijos rezultatas dažnai nepateisina planuotų lūkesčių. Tai galima paaiškinti tuo, kad įmonių motyvai tarptautinių rinkų atžvilgiu skiriasi, be to įmonės pasitelkia skirtingus veiksnius internacionalizacijos sėkmei užtikrinti, kas galiausiai iššaukia skirtingą internacionalizacijos rezultatą. Atsižvelgiant į tai, būtina išanalizuoti įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajas.

**Tyrimo objektas** – įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos.

**Tyrimo tikslas** - nustatyti įmonių internacionalizacijos motyvų sąsajas su sėkmės veiksniais.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. išanalizuoti įmonių internacionalizacijos problematiką globalizacijos kontekste;
2. išanalizuoti įmonių internacionalizacijos motyvus ir jų sąsajas su sėkmės veiksniais;
3. parengti įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo modelį;
4. empiriškai ištirti įmonių internacionalizacijos motyvų sąsajas su sėkmės veiksniais;
5. patikslinti teorinį modelį ir juo remiantis suformuluoti rekomendacijas įmonėms ir tolimesniems moksliniams tyrimams.

**Pagrindiniai rezultatai.** Remiantis išanalizuota moksline literatūra, suformuotas konceptualus įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo modelis. Modeliui patikrinti

parengtas empirinio tyrimo instrumentas, atspindintis suformuoto modelio pagrindinius elementus. Empirinis tyrimas atliktas individualaus formaliojo interviu ir anoniminės anketinės apklausos pagalba, apklausiant į tarptautines rinkas planuojančias įeiti ir į tarptautines rinkas įėjusias įmones. Tyrimas patvirtino teorijoje keliamas prielaidas apie sąsajas tarp įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių: nustatytos stipriausios įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos bei jų svarba internacionalizacijos procesui. Tyrimo rezultatai leido suformuluoti rekomendacijas įmonėms bei numatyti tolimesnių mokslinių tyrimų kryptis.

## TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	9
Lentelių sąrašas.....	10
ĮVADAS.....	11
1. ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS PROBLEMATIKOS ANALIZĖ GLOBALIZACIJOS KONTEKSTE.....	13
1.1. Internacionalizacijos sąsajos su globalizacija.....	13
1.2. MVĮ internacionalizacija globalizacijos sąlygomis.....	15
2. ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS TEORINIAI SPRENDIMAI.....	20
2.1. Ankstyvoji internacionalizacijos motyvų klasifikacija.....	20
2.2. Dunning'o tipologija pastarojo dešimtmečio mokslininkų požiūriu.....	22
2.3. MVĮ internacionalizacijos motyvai ir jų sąsajos su sėkmės veiksniais.....	28
2.4. Įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo modelis.....	38
3. ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS MOTYVŲ IR SĖKMĖS VEIKSNIŲ SĄSAJŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	41
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	41
3.2. Tyrimo dizainas ir metodai.....	42
3.3. Tyrimo instrumentai.....	42
3.4. Tyrimo imtis ir eiga.....	46
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR DISKUSIJA.....	51
4.1. MVĮ kiekybinio tyrimo rezultatai.....	51
4.2. MVĮ kokybinio tyrimo rezultatai.....	64
4.3. MVĮ kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	72
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	77
LITERATŪRA.....	79



## Paveikslų sąrašas

1 pav. Modifikuota Dunning'o (1993) tipologija vertės kūrimo grandinės atžvilgiu (K. Moghaddam et al, 2014).....	22
2 pav. Įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo modelis.....	37
3 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių priešasčių kiekybinio vertinimo rezultatai.....	51
4 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių priešasčių kiekybinio vertinimo rezultatai.....	52
5 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių motyvų kiekybinio vertinimo rezultatai.....	53
6 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvų kiekybinio vertinimo rezultatai.....	54
7 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių sėkmės veiksnių kiekybinio vertinimo rezultatai.....	55
8 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių sėkmės veiksnių kiekybinio vertinimo rezultatai.....	56
9 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų kiekybinio vertinimo rezultatai.....	59
10 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų kiekybinio vertinimo rezultatai.....	61
11 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių priešasčių kokybinio vertinimo rezultatai.....	65
12 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių priešasčių kokybinio vertinimo rezultatai.....	66
13 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių motyvų kokybinio vertinimo rezultatai.....	66
14 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvų kokybinio vertinimo rezultatai.....	67
15 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių sėkmės veiksnių kokybinio vertinimo rezultatai.....	68
16 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių sėkmės veiksnių kokybinio vertinimo rezultatai.....	70
17 pav. Įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos.....	73

## Lentelių sąrašas

1 Lentelė. MVĮ charakteristikos (Antoldi, 2012).....	15
2 lentelė. Internacionalizaciją ribojantys barjerai (Sekliuckienė, 2013).....	17
3 lentelė. Ankstyvoji internacionalizacijos motyvų klasifikacija (Cuervo-Cazurra et al., 2015). .	19
4 lentelė. Internacionalizacijos motyvų klasifikacija pagal elgsenos ekonomiką (Cuervo – Cazurra et al., 2015).....	23
5 lentelė. Dunning'o internacionalizacijos motyvų tipologija pagal Cuervo-Cazurra et al. (2015).....	26
6 lentelė. MVĮ internacionalizacijos proaktyvūs ir reaktyvūs motyvai (Hollensen, 2012).....	28
7 lentelė. MVĮ kritiniai internacionalizacijos sėkmės veiksniai (sudaryta autorės).....	36
8 lentelė. Apklauso instrumentas internacionalizacijos procese dalyvaujančioms įmonėms.....	42
9 lentelė. Interviu instrumentas internacionalizacijos procese dalyvaujančioms įmonėms.....	44
10 lentelė. Kiekybiniame tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos.....	47
11 lentelė. Kokybiniame tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos.....	48

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Nuolat kintanti verslo aplinka, sparčiai vykstantys globalizacijos bei integracijos procesai, dėl kurių mažėja prekybos apribojimai, susisiekimo, ryšių bei informacijos sąnaudos, teikia didžiulių galimybių verslui ne tik Europoje, bet ir kituose pasaulio regionuose. Šie procesai lemia įmonių tarptautinę plėtrą arba internacionalizaciją. Aktyvūs internacionalizacijos veiksmai sąlygoja įmonių augimą, stiprėjantį konkurencingumą bei ilgalaikį tvarumą.

Įmonių internacionalizacijos temą mokslininkai analizuoja jau keletą dešimtmečių. Tradicinės mokslo žinios apie įmonių įsilieįimo į tarptautines rinkas motyvus yra papildomos naujomis. Dunning'o (1992) tipologija yra viena iš pirmųjų, kuri buvo naudojama pakankamai aktyviai, tiriant įmonių internacionalizacijos motyvus. Vėliau mokslininkai Cuervo – Cazorra ir Genc'as (2008), Guillen'as ir Garcia-Canal'is (2009), Gaur'as ir Kumar'as (2009), Gammeltoft'as et al. (2010) teigė, kad įmonių įėjimo ir plėtros tarptautinėje rinkoje motyvai skiriasi ir kėlė pagrįstas abejones, ar Dunning'o tipologija yra teisinga. Mathew'as (2006) pastebėjo, kad praktinės internacionalizacijos patirtys priešgyniauja eklektiškai paradigmai, kuria paremta Dunning'o tipologija ir ragino mokslininkus plačiau tyrinėti internacionalizacijos motyvus. Ramamurti (2012) pabrėžė, kad daugelis internacionalizacijos modelių turėtų būti tobulinami, į tyrimus įtraukiant daugiau įėjimo į tarptautinę rinką stadijoje esančių įmonių. Moghaddam'as et al (2014) teigė, kad Dunning'o tipologija negali būti taikoma kiekvienu atveju, nes pasireiškia strateginiai skirtumai skirtingose internacionalizacijos stadijose (įėjimo į tarptautines rinkas ir plėtros tarptautinėse rinkose) esančių įmonių. Taip pat įtakos turi ir pačios rinkos, ar įmonės yra iš besiformuojančių ar iš brandžių rinkų (Moghaddam'as et al, 2014). Įmonių internacionalizacijos motyvų temą savo išvalgomis papildė ir kiti mokslininkai (Balaž et al., 2005; Žukauskas, 2006; Svetličič et al, 2007; Žičkienė, 2008; Vabinskaitė, 2009; Sadaghiani et al., 2011; Korsakienė, 2012, 2014; Hollense, 2012; Koziol-Nadolna et al, 2012; Sekliuckienė, 2013; Kubičkova et al., 2014; Dabravalskytė, Vveinhardt, 2015; Dado et al., 2015; Cuervo-Cazorra et al., 2015 ir kiti).

Remiantis pastaruosius dešimtmečius mokslininkų vykdomais tyrimais bei atsirandančiomis naujomis teorijomis ir žiniomis, galima teigti, kad įmonių internacionalizacija yra aktuali tema. Ypač didelę reikšmę internacionalizacija įgyja šiame laikmetyje, kada tampa viena svarbiausių priemonių įmonių išlikimui augančios konkurencijos sąlygomis.

**Problematika.** Įmonių internacionalizacija yra Europos Sąjungos prioritetasis. Per pastaruosius penkerius metus internacionalizacijos dėka Europoje buvo sukurta 80 proc. naujų darbo vietų ir

įdarbinta daugiau nei 90 mln. darbuotojų. Nepaisant šių aukštų rodiklių, daugumai įmonių vis dar pakankamai sudėtinga įsiliesti į tarptautines rinkas, o pasiektas internacionalizacijos rezultatas dažnai nepateisina planuotų lūkesčių. Tai galima paaiškinti tuo, kad įmonių motyvai tarptautinių rinkų atžvilgiu skiriasi, be to įmonės pasitelkia skirtingus veiksnius internacionalizacijos sėkmei užtikrinti, kas galiausiai iššaukia skirtingą internacionalizacijos rezultatą. Atsižvelgiant į tai, keliama mokslinė problema: *Kokios įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos?*

**Tyrimo objektas** – įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos.

**Tyrimo tikslas** - nustatyti įmonių internacionalizacijos motyvų sąsajas su sėkmės veiksniais.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. išanalizuoti įmonių internacionalizacijos problematiką globalizacijos kontekste;
2. išanalizuoti įmonių internacionalizacijos motyvus ir jų sąsajas su sėkmės veiksniais;
3. parengti įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo modelį;
4. empiriškai ištirti įmonių internacionalizacijos motyvų sąsajas su sėkmės veiksniais;
5. patikslinti teorinį modelį ir juo remiantis suformuluoti rekomendacijas įmonėms ir tolimesniems moksliniams tyrimams.

**Tyrimo metodai.** Darbe panaudoti moksliniai tyrimo metodai: lietuvių ir užsienio autorių mokslinės literatūros lyginamoji analizė. Empiriniam tyrimui atlikti pasitelkta kiekybinio ir kokybinio metodų kombinacija.

# 1. ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS PROBLEMATIKOS ANALIZĖ GLOBALIZACIJOS KONTEKSTE

## 1.1. Internacionalizacijos sąsajos su globalizacija

Vienu žymiausių pastarųjų dešimtmečių įvykių laikomos internacionalizacijos ir globalizacijos tendencijos. Nors pastarieji terminai kartais pakeičia vienas kitą, nes abu reiškia intensyvėjimą ir vienodėjimą, tačiau tai nėra sinonimai.

Internacionalizacija- mokslininkų plačiai ir aktyviai analizuojamas reiškinys, tiesiogiai susijęs su įmonių įsitraukimu į tarptautines rinkas. Pirmosios teorinės žinios apie įmonių internacionalizaciją siekia kelis šimtmečius. Ankstyvuosiuose šaltiniuose pastebima glaudi internacionalizacijos sąsaja su prekybos teorijomis. Vėlesniuose laikotarpiuose internacionalizacijos atžvilgiu susiformavo tradicinio požiūrio teorijos, išskiriančios dvi aiškias internacionalizacijos kryptis: eksportą ir tiesiogines užsienio investicijas. Pastaruosius keletą dešimtmečių į internacionalizaciją žvelgiama per tinklaveikos prizmę, padedančią įmonėms kurti tarptautinius santykius ne tik su tiesioginiais klientais, bet ir su kitais tarptautinėje aplinkoje veikiančiais dalyviais.

Internacionalizacijos sąvokai išaiškinti mokslininkai pateikia daugybę interpretacijų, atsižvelgiant į tai, kad internacionalizacija gali būti nagrinėjama skirtingais aspektais, skirtingų kontekstų apimtyje. Johanson'as ir Vahlne (1977) internacionalizacijos terminą įvardija kaip tam tikrų operacijų rinkinį, susietą su tarptautinėmis veiklomis. Welch'as ir Luostarinen'as (1988) internacionalizaciją apibrėžia kaip tarptautines veiklas apimančią procesą, susijusį tiek su importu, tiek su eksportu. Ruzzier et al. (2007) teigia, kad internacionalizacija - tam tikru geografiniu atstumu nutolusios rinkos, apie kurias įmonė yra sukaupusi pakankamai žinių, kad galėtų siekti pelno. Vaiginienės (2009) teigimu, internacionalizacija yra „nuoseklus tarptautinės veiklos, patirties ir žinių kaupimo procesas“, o Vabinskaitė (2009) internacionalizaciją nusako kaip sudėtingą, įvairapusį procesą, kuris susijęs su įmonės veiklos didėjančiu geografiniu mastu bei įsitraukimu į užsienio šalių veiklas. Korsakienė (2012) internacionalizaciją apibūdina kaip ryšių su užsienio partneriais užmezgimą ir stiprinimą, o Hilmersson'as (2014) teigia, kad internacionalizacija yra tarptautinė veikla, tiesiogiai nulemta importo ir eksporto veiklų proceso.

Mokslininkų domėjimasis internacionalizacija dar labiau suaktyvėjo, sparčiai intensyvėjant globalizacijos procesams. Globalizacijos sąvoka atsirado XX a. antroje pusėje. Tuo metu globalizacija buvo apibūdinama kaip nauja žmonijos istorijos epocha, jungianti globalią rinką ir globalią

konkurenciją (Reich, 1991). Urbšienės (2011) teigimu, “globalizacija yra visų šiuolaikinio socialinio gyvenimo santykių ir ryšių plėtra, suintensyvėjimas, gilėjimas ir greitėjimas pasauliniu mastu, ir yra siejama su erdvės ir laiko susitraukimu, santykinai išnykimu, kai dėl išvystytų technologijų ir ryšių tinklų geografinis nuotolis nedaro įtakos nei informacijos perteikimui, nei komunikacijai, nei įvykiams”. Friedman’as (2005) savo moksliniuose darbuose globalizaciją apibrėžia kaip nepertraukiamą rinkų, valstybių ir naujų technologijų integracijos procesą, kurio pasekoje asmenys, įmonės, valstybės veikia greitesniu tempu, platesnėmis apimtimis, žemesnėmis kainomis. Jusčius (2006) globalizaciją apibūdina kaip logišką internacionalizacijos tęsinį ir jos tolesnį kokybinį žingsnį. Nezabitauskienė (2009) globalizacijos terminą nusako kaip “besiplečiantį tarptautinį išteklių ir gamybos veiksnių (darbo jėgos, kapitalo, prekių) judėjimą”. Autorės teigimu, naujai besiformuojančios rinkos, besikuriančios naujos technologijos, didėjantis tarptautinės aplinkos dalyvių skaičius atveria didžiules galimybes įmonėms. Pasaulinės rinkos tampa viena globalia rinka. Sekliuckienė (2008) kaip ir dauguma mokslininkų išvelgia glaudų ryšį tarp įmonių tarptautinės veiklos ir globalizacijos. Autorės teigimu, būtent globalizacija lėmė įmonių lengvesnį patekimą į tarptautines rinkas, mąsto ekonomiją, naujausių vadybinių žinių bei technologijų pritaikymą kasdieninėse veiklose. Sekliuckienė (2008) taip pat pastebi, kad sparčios globalizacijos veikiamą, suintensyvėjo konkurencija vidaus ir užsienio rinkose, o nykstant prekybos barjerams, kultūriniais bei fiziniams atstumams, tarptautinės rinkos tapo pasiekiamos beveik visoms įmonėms. Pasak autorės, sumažėjus vidaus rinkų svarbai, įmonės nepriklausomai nuo jų statuso bei veiklos profilio, siekdamos toliau augti ir plėstis, turi pradėti internacionalizacijos veiklas (Sekliuckienė, 2008). Langvinienė et al. (2010) pritardami J. Sekliuckienei teigia, kad globalizacijos dėka įmonės įgyja palankias galimybes internacionalizuotis ir tokiu būdu siekti didesnių investicijų, prekybos, gamybos apimčių. Hessels’o et al. (2013) požiūriu, globalizacijos sąlygojama internacionalizacija tampa viena iš svarbiausių ekonomikos skatinimą lemiančių veiksnių tiek besiformuojančiose, tiek brandžios rinkose, o Ruzzier et al. (2007) pastebi, kad internacionalizacija teigiamai veikia ne tik šalies vystymąsi, ekonomikos augimą, bet ir tarptautinę reputaciją.

Sparčiai intensyvėjant globalizacijos procesams, pakito ir internacionalizacijos raida. Jeigu ankstesnėse mokslininkų teorijose internacionalizacija būdavo vadinama ilgai trunkančiu įmonės prisitaikymo prie pakitusių aplinkos sąlygų procesu, kuriame dalyvauja tik didelės ir stiprios įmonės, tai, remiantis naujausiomis teorijomis, dabartinė internacionalizacija nepaiso nei laiko, nei atstumų. Hagen et al. (2012) teigimu, vis daugiau atsiranda įmonių, kurios tarptautinę veiklą pradeda nuo įsikūrimo pradžios. Mokslinėje literatūroje šios įmonės apibrėžiamos kaip gimusios globaliomis. Tai

mažos, inovatyvios, technologiškai stiprios įmonės, kurios nuo įsikūrimo pradžios aktyviai žengia į tarptautines rinkas. Globalizacijos amžiuje įmonių dydis internacionalizacijos veiklų vykdymui esminės įtakos nebesudaro. Hollensen'o (2007) ir Osei-Bonsu (2016) teigimu, pagrindiniai veiksniai, lemiantys tokių įmonių sėkmingą gyvavimą ir skverbimąsi į tarptautines rinkas, yra nišinės rinkos, technologijų proveržis, lankstumas, globalūs ryšių tinklai.

Nors mokslininkų teigimu, internacionalizacijos ir globalizacijos terminai reiškia skirtingus procesus, aiškios ribos tarp jų nėra. Pasak Urbšienės (2011), „internationalizacijos procesai reiškia santykių išplėtimą už nacionalinės valstybės ribų, internacionalizacija turi vykti tarp kelių valstybių“, kas laikoma kiekybiniu procesu, sietinu su ekstensyviu ryšių, veiklos, srautų geografiniu išplėtimu. Tuo tarpu „globalizacijos procesai apima ne tik veiklos išplėtimą už nacionalinės valstybės sienų, bet taip pat funkcionaliai integruoja tarptautinėje erdvėje išskaidytas veiklas“ (Urbšienė, 2011), kas apibrėžiama perėjimu į kokybinį lygmenį. Tokiu būdu internacionalizacijos ir globalizacijos sąsaja įgyja evoliucinį vaidmenį- kai pereinama iš vieno lygmens į kitą. Globalizacija tampa pažangesne ir sudėtingesne internacionalizacijos forma.

Apibendrinant galima teigti, kad tarp internacionalizacijos ir globalizacijos teorijų yra glaudus ryšys. Intensyvios globalizacijos veikiami internacionalizacijos procesai iššaukia pasaulinės ekonomikos vystymąsi. Spartėjanti mokslo ir technologijų pažanga, didėjantys informaciniai ir ekonominiai mainai, susiformavęs naujas požiūris į pasaulines ekonomines erdves, kaip atviras ir harmoningas sistemas, imlumas naujovėms, sąlygoja sparčiai gerėjančias pasaulinės visuomenės socialines sąlygas.

## **1.2. MVĮ internacionalizacija globalizacijos sąlygomis**

Globalizacijos procesams aktyviai veikiant konkurenciją, konkurencingumo didinimas tampa vienu svarbiausių ekonomikos ir šalių gerovės augimo veiksmų. Todėl, šiandieninėje atviroje ir integruotoje pasaulio ekonomikoje šalys turi užtikrinti spartų ir tvarų konkurencingumo didinimą. Vienas iš pagrindinių būdų konkurencingumui išlaikyti ekonomikos globalizacijos sąlygomis yra įmonių internacionalizacija. Internacionalizacija suteikia įmonėms galimybių susirasti daugiau klientų, tiekėjų, pritraukti naujų technologijų ir tokiu būdu pagerinti verslo rezultatus, ilgalaikį tvarumą ir sustiprinti konkurencingumą. Tai ypač svarbu mažoms ir vidutinėms įmonėms (MVĮ), kurios Krikštulytės ir Korsakienės (2016) teigimu, laikomos pagrindine jėga, skatinančia šalių ir regionų konkurencingumą. Pasak Hessels ir Parker (2013), MVĮ sudaro didžiąją dalį pasaulio privataus

sektorius įmonių ir sukuria daugiau nei pusę darbo vietų, todėl pagrįstai pripažįstamos esminiu veiksmu, tiesiogiai veikiančiu ekonomikos augimą tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose rinkose.

Europos Sąjungos (ES) mastu MVĮ taip pat vertinamos kaip viena pagrindinių priemonių ES ekonomikos augimui per internacionalizacijos procesus bei konkurencingumo didinimą. Per pastaruosius penkerius metus internacionalizacijos dėka Europoje buvo sukurta 80 proc. naujų darbo vietų ir įdarbinta daugiau nei 90 mln. darbuotojų. Godelytės ir Korsakienės (2015) teigimu, MVĮ taip pat didele dalimi prisideda prie ES politikos formavimo, kadangi ne tik sukuria didžiausią skaičių naujų darbo vietų, bet ir užima svarbią poziciją, kuriant žinias ir būsimus prekybos kanalus.

Nors ES mastu atlikti tyrimai rodo, kad internacionalizuotų MVĮ veikla yra sėkmingesnė už neinternationalizuotų įmonių, tačiau daugumai MVĮ vis dar pakankamai sudėtinga įsilieti į tarptautines rinkas. Taip pat nerimą kelia tai, kad dalis įmonių net nesvarsto internacionalizacijos galimybes, nors patiria didelę konkurenciją vidaus rinkose. Globalizacijos sąlygomis konkurencija vidaus rinkose tampa dar aštresnė. Įmonėms tenka konkuruoti ne tik su savo šalies konkurentais, bet ir su vidaus rinkose atsiradusiais tarptautiniais konkurentais.

MVĮ sėkmingą įsiliejimą į tarptautines rinkas riboja santykiniai, struktūriniai, operatyviniai ir kiti barjerai. Hutchinson'as et al (2009) pabrėžė, kad MVĮ patekimo į tarptautines rinkas kliūtys yra gerokai didesnės nei didelėms įmonėms. MVĮ, būdamos mažos, lanksčios ir greitai reaguojančios į pokyčius, tarptautinėse rinkose įgyja pranašumą, lyginant su didelėmis įmonėmis, tačiau, vertinant kitais aspektais, įmonės dydis gali turėti įtakos internacionalizacijos procesui. Pavyzdžiui, įmonės dydis dažnai lemia finansinių išteklių, tinkamos verslo kultūros, kvalifikuotų žmogiškųjų išteklių stoką (Hutchinson et al., 2006). Remiantis Antoldi (2012), pagrindinės MVĮ charakteristikos, skiriančios jas nuo didelių įmonių, apima šiuos keturis esminius požymius (1 lentelė):

1 lentelė. MVĮ charakteristikos (Antoldi, 2012)

<b>1 požymis</b> (Valdymo tipas)	MVĮ dažnai yra valdomos vieno asmens, kuris priima visus sprendimus.
<b>2 požymis</b> (Organizacinė struktūra)	MVĮ organizacinė struktūra yra paprasta, leidžianti greitai ir lanksčiai reaguoti į pokyčius
<b>3 požymis</b> (Strateginiai sprendimai)	MVĮ didelį dėmesį skiria strateginiams sprendimams, susijusiems su konkurencinių pozicijų užėmimu.
<b>4 požymis</b> (Šeimos ryšiai)	MVĮ dažnai yra veikiamos stiprių šeimos ryšių, kas gali pasireikšti finansinių išteklių apribojimu, nenoru užmegzti kontaktų su naujais partneriais.

Nors dauguma išvardytų požymių, MVĮ suteikia pranašumą, lyginant su didelėmis įmonėmis, tačiau svarbiausia ypatybė, neigiamai veikianti MVĮ internacionalizacijos procesą, yra ta, kad



sprendimų priėmimas MVĮ dažniausiai grindžiamas intuicija, asmeniniais ar šeimos santykiais, kai tuo tarpu didelių įmonių savininkai naudoja racionalų strateginį planavimą (Antoldi, 2012).

Daugelis mokslininkų tarp MVĮ pagrindinių internacionalizacijos barjerų išskiria: žinių apie tarptautines rinkas stoką, finansinių, materialinių, žmogiškųjų išteklių stoką, vadybinių (verslumo, valdymo ir rinkodaros) įgūdžių stoką, tarpvalstybinių ryšių nebuvimą, nestabilią teisinę, politinę ir ekonominę aplinką bei netinkamą valstybinę paramą. Pasak Hollenstein'o (2005), Freeman'o et al. (2006), Hutchinson'o et al. (2009), Al-Hyari et al. (2011), MVĮ trūksta žinių apie tarptautinius partnerius, eksporto procedūras, importo taisykles, standartus, produktų specifikacijas, įstatymus ir kitus teisės aktus. Vertinant finansinių sunkumų situaciją, Europos Komisijos (EK) tyrimų duomenimis MVĮ dažniausia neturi aukštos kompetencijos finansų srityje, todėl, siekdamas išspręsti šias problemas, MVĮ tam turi skirti daug laiko ir energijos. Finansinių išteklių aspektas internacionalizacijos procese siejamas ne tik su pinigų srautais ar papildomų finansavimo galimybių pritraukimu. Tai susiję su valiutų kursų rizika, užsienio mokėjimų užtikrinimu, kreditavimo paslaugų teikimu užsienio klientams ir kitais rūpesčiais. O'Cass'as ir Weerawardena (2008) išteklių stoką įvardija kaip svarbiausią MVĮ internacionalizacijos kliūtį. Hutchinson'o et al. (2006) teigimu, materialinių bei žmogiškųjų išteklių aspektas yra dažnai sąlygojamas įmonės dydžio. Vadybinių (verslumo, valdymo ir rinkodaros) įgūdžių stoka ypač pasireiškia, siekiant sukurti ir įgyvendinti internacionalizacijos strategiją, nepakenkiant verslo vystymuisi vidaus rinkose (Hutchinson et al., 2009). MVĮ taip pat dažnai susiduria su tarpvalstybių ryšių sunkumais, siekiant atsirinkti tinkamus partnerius tarptautinėse rinkose bei norint prisijungti prie tinkamų platinimo kanalų (OECD, 2009). Vertinant MVĮ patekimą į tarptautines rinkas valstybinės paramos aspektu, pagrindinės kliūtys susiformuoja kai valstybinė parama būna orientuota į konkretaus, su internacionalizacija susijusio uždavinio sprendimą, bet visiškai neatsižvelgiama į konkrečius MVĮ poreikius, t. y. parama nėra skaidoma. MVĮ struktūra ir sektoriai skiriasi, todėl atsiranda specifinės problemos, kurias padėtų išspręsti valstybinės paramos išskaidymas pagal konkrečius MVĮ poreikius.

Remiantis aukščiau pateiktais mokslininkų teiginiais, MVĮ internacionalizacija yra ribojama tiek vidinių (žinios; finansiniai, materialiniai, žmogiškieji ištekliai; vadybiniai įgūdžiai), tiek išorinių (nestabili teisinė, politinė ir ekonominė aplinka; netinkama valstybinė parama) barjerų. Sekliuckienė (2013) vidinius ir išorinius internacionalizaciją ribojančius barjerus papildė naujais aspektais. Prie vidinių barjerų autorė priskiria: 1) organizacinius ir valdymo barjerus, 2) finansinius ir fizinius išteklius, 3) nefinansinius išteklius. Prie išorinių barjerų- 1) politinius ir teisinius barjerus, 2) institucinius barjerus, 3) ekonominius barjerus, 4) rinkos sąlygų barjerus, 5) geografinius barjerus, 6)

kultūrinius barjerus, 7) specifinius barjerus tam tikrai rinkai ir šaliai. Internacionalizaciją ribojančių barjerų detalus pasiskirstymas, remiantis Sekliuckiene (2013), pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Internacionalizaciją ribojantys barjerai (Sekliuckienė, 2013)

<b>VIDINIAI BARJERAI</b>	Organizaciniai ir valdymo barjerai	<i>Nepakankamos žinios (logistika, rinkodara, praktinė patirtis (angl. Know-how) Verslo operacijų kontrolės praradimas Žinių apie rinką trūkumas Silpnas įsitvirtinimas priimančioje rinkoje</i>
	Finansiniai ir fiziniai ištekliai	<i>Finansinių išteklių stoka Dydis ir mastas</i>
	Nefinansiniai ištekliai	<i>Informacijos stoka Naujų paslaugų trūkumas Žmogiškųjų išteklių trūkumas</i>
<b>IŠORINIAI BARJERAI</b>	Politiniai ir teisiniai barjerai	<i>Tarifiniai ir netarifiniai barjerai Vyriausybės kontrolė / apribojimai Laikui imlus, sudėtingas licenzijavimas</i>
	Instituciniai barjerai	<i>Politinis nestabilumas</i>
	Ekonominiai barjerai	<i>Ekonominė situacija Valiutos keitimo kontrolė</i>
	Rinkos sąlygų barjerai	<i>Rinkos pajėgumai, prisotinimas Įvairūs klientų įpročiai Intensyvi konkurencija</i>
	Geografiniai barjerai	<i>Geografiniai atstumai</i>
	Kultūriniai barjerai	<i>Tarpkultūrinis neatitikimas Etnocentrizmas ir patriotizmas Paslaugų vertinimas, kalbos barjeras</i>
	Specifiniai barjerai tam tikrai rinkai ir šaliai	<i>Priklauso nuo šalies specifinių reikalavimų</i>

Autorės teigimu, išoriniai barjerai gali būti tiek pakankamai stabilūs ir kisti tik ilgalaikėje perspektyvoje (pvz., politinis stabilumas, geografiniai ir kultūriniai aspektai), tiek gali daryti įtaką vidutinės trukmės ar trumpalaikėje perspektyvoje, kas ypač svarbu skverbiantis į besiformuojančias rinkas (pvz., politiniai sprendimai).

Apibendrinant mokslininkų išsakytas mintis, galima teigti, nors internacionalizacijos procesas suteikia daugybę įvairių verslo plėtros galimybių, o MVĮ internacionalizacija laikoma vienu iš pagrindinių būdų konkurencingumui išlaikyti ekonomikos globalizacijos sąlygomis, tačiau MVĮ įsiliejimas į tarptautines rinkas vis dar pakankamai sudėtingas dėl internacionalizaciją ribojančių barjerų, o pasiektas rezultatas dažnai nepateisina planuotų lūkesčių. Pastarąjį teiginį galima paaiškinti

tu, kad nors dauguma MVĮ dėl savo statuso yra veikiamos tų pačių internacionalizacijos barjerų, tačiau įmonių motyvai tarptautinių rinkų atžvilgiu skiriasi, be to įmonės pasitelkia skirtingus veiksnius internacionalizacijos sėkmei užtikrinti, kas galiausiai iššaukia skirtingą internacionalizacijos rezultatą. Atsižvelgiant į tai, keliama mokslinė problema: *Kokios įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos?*

Pagal Lietuvoje veikiančių įmonių struktūrą MVĮ sudaro 99,6% (VšĮ „Versli Lietuva“ 2017 m. duomenys), todėl sėkminga internacionalizacija ypač svarbi ne tik pačių įmonių atžvilgiu, bet ir Lietuvos ekonomikos mastu, nes MVĮ tampa pagrindiniu veiksniumi, siekiant užtikrinti Lietuvos ūkio plėtrą.

## 2. ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS TEORINIAI SPRENDIMAI

### 2.1. Ankstyvoji internacionalizacijos motyvų klasifikacija

Internacionalizacija yra vienas iš pagrindinių būdų įmonių veiklai plėsti. Daugumoje ankstyvųjų literatūros šaltinių, kuriant teorinius plėtos į užsienio rinkas modelius (Vernon, 1966), su inovacijomis susijusius modelius (Cavusgil, 1980), nuosekliosios internacionalizacijos modelius (Johanson ir Vahlne, 1977) bei konkrečių įmonių ir konkrečių šalių pranašumų modelius (Rugman ir Verbeke, 1992), į internacionalizaciją buvo žvelgiama paprastai, darant prielaidą, kad įmonės išplėtė veiklas į užsienio rinkas, pasinaudamos savo sukurtomis technologijomis, ištekliais ir kitais pranašumais, kuriuos įgijo vidaus rinkoje ir pardavė užsienio klientams.

Vėlyvesniuose literatūros šaltiniuose atsiranda daugiau internacionalizacijos motyvų, kurių teorinis pagrindas dabartiniams mokslininkams kelia daug abejonių: komerciniai, nekomerciniai ir atsitiktiniai motyvai (Hollander, 1970), vertikalūs ir horizontalūs motyvai (Hymer, 1976), „Traukos“ (angl. *Pull*) ir „Stūmos“ (angl. *Push*) motyvai (Kacker, 1985), „Aukštyn“ (angl. *Upstream*) ir „Žemyn“ (angl. *Downstream*) motyvai (Porter, 1986), augimo motyvai (Williamsas, 1992), tradiciniai motyvai (Dunning, 1993). Ankstyvoji internacionalizacijos motyvų klasifikacija pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Ankstyvoji internacionalizacijos motyvų klasifikacija (Cuervo-Cazurra et al., 2015)

Autorius	Internacionalizacijos motyvai
Hollander (1970)	Komerciniai, nekomerciniai (socialiniai, politiniai), atsitiktiniai motyvai
Behrman (1972)	Išteklių, rinkos, efektyvumo, strateginio turto siekimo motyvai
Hymer (1976)	Vertikalūs, horizontalūs motyvai
Kacker (1985) Treadgold ir Davies (1988)	„Traukos“, „Stūmos“ motyvai
Porter (1986)	„Aukštyn“, „Žemyn“ motyvai
Williams (1992)	Į augimą orientuoti motyvai, ribotų vietinės rinkos galimybių motyvai, pasyvūs, subjektyvūs ir kiti motyvai
Dunning (1993)	Išteklių, rinkos, efektyvumo, strateginio turto siekimo motyvai ir kiti motyvai

Hollander'is (1970) išskyrė komercinius ir nekomercinius motyvus įmonėms, siekiančioms tarptautinės plėtos, orientuodamasis į pardavimus, kaip į pagrindinį internacionalizacijos požymį. Behrman'o (1972) pateikiami išteklių, rinkos, efektyvumo ir strateginio turto siekimo motyvai

pabrėžia konkrečius įmonių poreikius tarptautinėse rinkose. Pastaraisiais motyvais grindžiama dauguma vėlesnių mokslininkų diskusijų.

Hymer'io (1976) motyvų klasifikacija remiasi įmonių poreikių analize. Motyvai skiriami į dvi grupes: vertikalius ir horizontalius motyvus. Prie vertikalių motyvų priskiriami įmonių poreikiai įgyti kitų šalių konkurencinių privalumų. Prie horizontalių motyvų priskiriami įmonių poreikiai pasinaudoti rinkos teikiamomis galimybėmis ir išvengti tarptautinės veiklos barjerų (pvz., prekybos kliūčių, aukštų transportavimo kaštų, nepalankių užsienio valiutos kursų pasikeitimų ir kitų reikalavimų).

Kacker'is (1985), Treadgold'as ir Davies'as (1988) įvardija „Traukos“ ir „Stūmos“ motyvus, kurie atitinkamai dar gali būti vadinami proaktyviais ir reaktyviais motyvais. „Traukos“ motyvai susieti su įmonės poreikiu išeiti į užsienio rinką dėl pačios rinkos patrauklumo. „Stūmos“ motyvus iššaukia vietinės rinkos lėtas augimas, prisotinimas, tuomet įmonėms atsiranda natūralus poreikis plėstis į tarptautines rinkas.

Porter'is (1986), remdamasis Hymer'io (1976) ekonominiu internacionalizacijos požiūriu ir vertės grandinės analize, taip pat išskiria dvi grupes motyvų, susietų su žinių apie žaliavas poreikiu: „Aukštyn“ ir „Žemyn“ motyvus. „Aukštyn“ motyvų sąlygojamos įmonės siekia žinių apie naujas žaliavas. „Žemyn“ motyvų sąlygojamos įmonės siekia žinių, kaip sumažinti su žaliavų distribucija susijusius neapibrėžtumus.

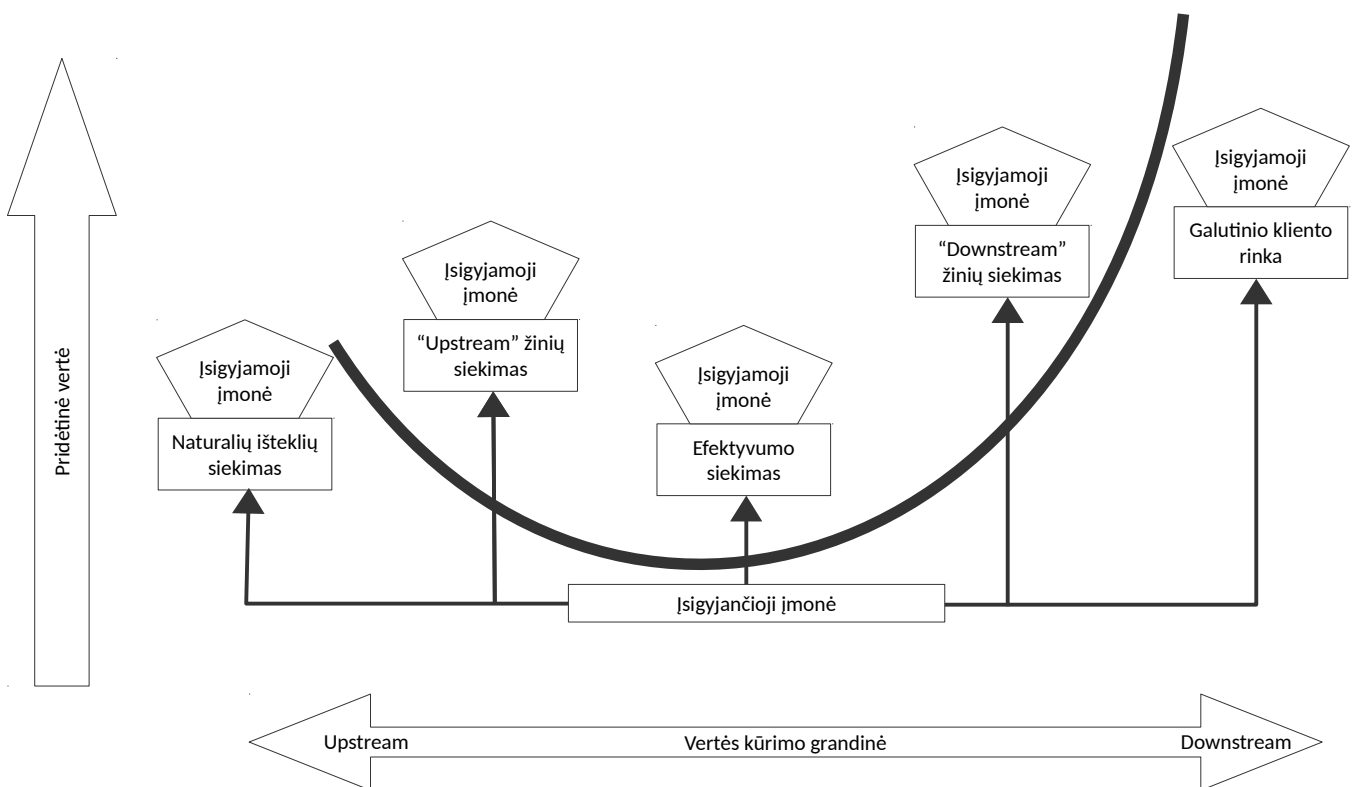
Williams'o (1992) internacionalizacijos motyvų klasifikacija remiasi ankstesniais mokslininkų teiginiais bei papildoma naujais motyvais. Williams'as (1992) tarp pagrindinių motyvų išskiria į pardavimų ir pelno didinimą orientuotus motyvus ir motyvus, sąlygojamus ribotų vidaus rinkos galimybių (prisotinimas, konkurencija, reguliavimas). Prie papildomų motyvų autorius priskiria pasyvius ir subjektyvius motyvus (netikri konkurentai, užsienio šalių pasiūlymai) bei kitus motyvus (praktinės patirties (angl. Know-how) perdavimas, pajėgumų panaudojimas, valdymas).

Dunning'o (1993) siūloma internacionalizacijos motyvų klasifikacija sukurta, remiantis Behrman'o (1972) teiginiais. Autorius keturis pagrindinius įmonių tarptautinės plėtros motyvus (išteklių, rinkos, efektyvumo bei strateginio turto siekimo), atspindinčius tai, ko įmonės tikisi iš tarptautinių rinkų, dar papildo trimis naujais motyvais: išsigelbėjimo investicijos, palaikymo investicijos, pasyviosios investicijos. Pastarieji motyvai literatūros šaltiniuose beveik neminimi.

## 2.2. Dunning'o tipologija pastarojo dešimtmečio mokslininkų požiūriu

Dunning'o (1993) internacionalizacijos motyvų klasifikacija, apimanti keturias pagrindines kategorijas (išteklių, rinkos, efektyvumo bei strateginio turto siekimą), buvo viena iš pirmųjų geriausiai žinomų ir dažniausiai naudojamų klasifikacijų, tiriant įmonių internacionalizacijos motyvus. Tačiau, pastebėtina, kad ši tipologija buvo skirta brandžių rinkų įmonių motyvams apibūdinti. Atsižvelgiant į tai, daugelis internacionalizacijos motyvus analizavusių mokslininkų pradėjo kelti pagrįstas abejones, teigdami, kad brandžiose ir besiformuojančiose rinkose įmonių motyvai skiriasi. Dunning'o tipologijos teisingumu, siekiant paaiškinti naujas įmonių plėtros į tarptautines rinkas tendencijas, suabejojo Cuervo – Cazorra ir Genc'as (2008), Guillen'as ir Garcia-Canal'is (2009), Gaur'as ir Kumar'as (2009), Gammeltoft'as et al. (2010) ir kiti mokslininkai. Mathews'as (2006) teigė, kad praktinės internacionalizacijos patirtys priešgyniauja eklektiškai paradigmai, kuria paremta Dunning'o tipologija ir ragino mokslininkus plačiau tyrinėti įmonių internacionalizacijos motyvus. Ramamurti (2012) pabrėžė, kad daugelis internacionalizacijos modelių turėtų būti tobulinami, į tyrimus įtraukiant daugiau įėjimo į tarptautinę rinką stadijoje esančių įmonių. Luo ir Tung (2007) teigė, kad besiformuojančių rinkų įmonės plėtrą į tarptautines rinkas naudoja kaip „trampliną“, siekiant įsigyti strateginį turtą ir sumažinti savo institucinius bei rinkos apribojimus vidaus rinkoje. Moghaddam'as et al (2014) atkreipė dėmesį, kad Dunning'o tipologija negali būti taikoma kiekvienu atveju, nes pasireiškia strateginiai skirtumai skirtingose internacionalizacijos stadijose (įėjimo į tarptautines rinkas ir plėtros tarptautinėse rinkose) esančių įmonių. Taip pat įtakos turi ir pačios rinkos, ar įmonės yra iš besiformuojančių ar iš brandžių rinkų. Atsižvelgiant į tai, Moghaddam'as rekomendavo Dunning'o tipologiją išplėsti iki 6 įmonių motyvus sąlygojančių kategorijų: 1) galutinio kliento rinkas, 2) natūralūs ištekliai, 3) „Žemyn“ ir „Aukštyn“ žinios, 4) efektyvumas, 5) pasaulinės vertės konsolidavimas, 6) geopolitinė įtaka. Autorius internacionalizacijos motyvus analizavo vertės kūrimo grandinės atžvilgiu. *Galutinio kliento rinkos motyvo* esmė, Moghaddam'o teigimu, suprantama kaip siekis užsitikrinti garantuotus užsakymus iš galutinio kliento. Tokiu atveju įsigyjančioji įmonė gali iš anksto numatyti įsigyti įmonę, kuri vertės kūrimo grandinėje užtikrins reikiamus užsakymus. *Natūralių išteklių motyvas* susietas su reikiamų žaliavų žemesne kaina įsigijimu. Šis motyvas apima įsigyjančiąją įmonę, kuri vertės kūrimo grandinėje yra aukštesniame lygmenyje ir kuri įsigyja įmonę, galinčią užtikrinti reikiamas žaliavas įsigyjančiosios įmonės produktams gaminti. „Aukštyn“ motyvas apima mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros žinių (MTEP) siekimą. Motyvas pasireiškia, kai įsigyjančioji įmonė siekia įsigyti aukštesnio lygio įmonę vertės kūrimo grandinėje, kurios dėka pritrauktų MTEP žinias. „Žemyn“ motyvas susijęs su

gamybinių ir rinkodaros žinių siekimu. Šiuo atveju įsigyjamoji įmonė siekia įsigyti įmonę, kuri vertės kūrimo grandinėje užima žemesnę padėtį ir kurios dėka galėtų įgyti žinių, susietų su aukštos pridėtinės vertės gamyba ir rinkodara. *Efektyvumo motyvas* atsiranda, esant siekiui susimažinti išlaidas, pasinaudojant šalimis su žemu darbo užmokesčiu. Tiek įsigyjamoji, tiek įsigyjamoji įmonės šiuo atveju yra beveik vienodame vertės kūrimo grandinės lygmenyje. *Pasaulinės vertės konsolidavimas* susijęs su išlaidų konsolidavimo pranašumais visose vertės kūrimo grandinės etapuose pasauliniu mastu. Paskutinį, *geopolitinės įtakos motyvą*, autorius priskiria valstybinėms įstaigoms ir privačioms įmonėms, turinčioms ryšių su šalies vyriausybe. Šis motyvas gali pasireikšti bet kuriame vertės kūrimo grandinės etape. 1 paveiksle pateikiama Moghaddam'o et al. (2014) modifikuota Dunning'o tipologija vertės kūrimo grandinės atžvilgiu.



**1 pav. Modifikuota Dunning'o (1993) tipologija vertės kūrimo grandinės atžvilgiu  
(K. Moghaddam et al, 2014)**

Cuervo – Cazorra et al. (2015) mokslininkus taip pat ragino kritiškai persvarstyti ne tik Dunning'o išskirtus internacionalizacijos motyvus, bet ir įvertinti pačių motyvų teorinį pagrindą. Siekiant pateikti teoriškai pagrįstą internacionalizacijos motyvų klasifikaciją, apjungiančią ir

tobulinančią ankstesnius mokslininkų teiginius, Cuervo – Cazorra et al. (2015) rėmėsi elgsenos ekonomikos požiūriu. Remiantis elgsenos ekonomika, daugiausia dėmesio skiriama vadovų priimtiems sprendimams. Vadovai yra ribojami įvairių veiksnių, susiduria su neišsamia ar nekorektiška informacija, sprendžia sudėtingas situacijas ir atsižvelgiant į tai priima sprendimus (Altman, 2006; Diamond ir Vartiainen, 2007). Remiantis Cuervo – Cazorra et al. (2015) rekomenduojama elgsenos ekonomika, internacionalizacijos motyvai yra suprantami kaip dviejų aspektų sąveikos rezultatas: esamų arba naujų išteklių ekonomišką panaudojimą su vadovų fiziškai vykdoma geresnių sąlygų paieška arba bandymu išvengti blogų sąlygų. Minėti autoriai išskiria išteklių panaudojimo ir psichologinių veiksnių veikiamus keturis tarptautinės plėtros motyvus: 1) „*Parduok Daugiau*“ (angl. *Sell More*), kai įmonė naudoja turimus išteklius tam, kad gautų geresnes sąlygas priimančiojoje šalyje; 2) „*Pirk Geriau*“ (angl. *Buy Better*), kai įmonė naudoja turimus išteklius tam, kad išvengtų blogų sąlygų vidaus rinkoje; 3) „*Atnaujink*“ (angl. *Upgrade*), kai įmonė ieško naujų išteklių tam, kad gautų geresnes sąlygas priimančiojoje šalyje; 4) „*Išsigelbėk*“ (angl. *Escape*), kai įmonė ieško naujų išteklių tam, kad išvengtų blogų sąlygų vidaus rinkoje. Internacionalizacijos motyvų klasifikacija pagal elgsenos ekonomiką pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė. Internacionalizacijos motyvų klasifikacija pagal elgsenos ekonomiką (Cuervo – Cazorra et al., 2015)

		Psichologiniai veiksmai	
		Geresnių priimančiosios šalies sąlygų gavimas	Blogų vidaus rinkos sąlygų išvengimas
<b>Ekonominiai veiksmai</b>	Panaudojimas turimų išteklių ir pajėgumų	(1) „ <i>Parduok Daugiau</i> “ Turimų vidaus rinkos išteklių ir pajėgumų panaudojimas, kad būtų gautos papildomos pajamos	(2) „ <i>Pirk Geriau</i> “ Esamų priimančiosios šalies išteklių ir pajėgumų panaudojimas, kad būtų išvengta didesnių veiklos kaštų vidaus rinkoje
	Panaudojimas naujų išteklių ir pajėgumų	(3) „ <i>Atnaujink</i> “ Naujų išteklių ir pajėgumų priimančiojoje šalyje suradimas tam, kad būtų gauti ištekliai, reikalingi veikloms vidaus rinkoje pagerinti	(4) „ <i>Išsigelbėk</i> “ Geresnių sąlygų identifikavimas priimančiojoje šalyje, kad būtų išvengta apribojimų vidaus rinkoje

*Pirmąjį motyvą* klasifikacijos autoriai aiškina kaip plėtimąsi į užsienio rinkas tam, kad parduoti daugiau. Vadovai šiuo atveju siekia įvesti įmonę į užsienio rinką, kad panaudojant turimus išteklius ir pajėgumus pasiektų didesnę rinką ir tokiu būdu padidintų pajamas. Esant tokiai situacijai, įmonė išnaudoja savo išteklius ir pajėgumus, kurie sudaro pagrindą konkurenciniam pranašumui vidaus rinkoje užtikrinti, parduodant juos į užsienį ir uždirdant iš masto ekonomijos. Tuo pačiu įmonė įgyja geresnes priimančiosios šalies sąlygas, kurios padeda gauti papildomų pajamų ir pelno, nes naudoja jau



sukurtus naudos šaltinius. Įmonė toliau vykdo veiklą vidaus rinkoje, bet papildo ją užsienio užsakymų vykdymu.

*Antrąjį motyvą* klasifikacijos autoriai apibūdina, kaip įmonės įsitraukimą į užsienio rinkas, siekiant išnaudoti priimančiosios šalies turimus resursus ir pajėgumus bei išvengti nepalankių vidaus rinkos sąlygų, lyginant su priimančiąja šalimi. Įmonė šiuo atveju perduoda savo gebėjimus valdyti išteklius ir pajėgumus užsienio rinkai ir naudoja juos, kad integruotų priimančios šalies privalumus ir tokiu būdu sumažintų nepalankias sąlygas vidaus rinkoje. Skirtingai nuo pirmojo motyvo, antrojo motyvo sąlygojamas vadovas gali nuspręsti sumažinti veiklą apimtis vidaus rinkoje ir padidinti užsienio rinkose.

*Trečiasis motyvas* klasifikacijos autorių įvardijamas kaip atsinaujinimo motyvas. Vadovas, kuris remiasi šiuo motyvu veda įmonę į tarptautinę rinką tam, kad pritrauktų naujų išteklių ir pajėgumų, kurie gali padėti įmonei pagerinti konkurencingumą. Tai pasiekama, įgijus priimančiosios šalies privalumus ir konkurencinius pranašumus ir atitinkamai atnaujinus veiklas. Daugiausia dėmesio šiuo atveju skiriama vidaus rinkos išteklių ir pajėgumų atnaujinimui, ieškant naujų naudos šaltinių užsienio rinkoje. Tai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, būdingų, siekiant charakterizuoti besivystančios ekonomikos įmonių įsigijimus brandžiose rinkose (Luo ir Tung, 2007; Madhok ir Keyhani, 2012).

*Ketvirtasis motyvas*, klasifikacijos autorių teigimu, sąlygoja vadovus įvesti įmones į tarptautines rinkas, siekiant įgyti geresnes priimančiosios šalies sąlygas ir išvengti blogų vidaus rinkos sąlygų. Išeidama iš vidaus rinkos, įmonė ne tik pagerina savo veiklą efektyvumą, pritraukdama naujus priimančiosios šalies privalumus, bet ir išsprendžia įvairius vidaus rinkos apribojimus (Cuervo-Cazurra ir Ramamurti, 2014). Lyginant su antruoju motyvu, šis motyvas skatina vadovus sumažinti ar uždaryti veiklas vidaus rinkoje, jeigu susiformuoja blogos sąlygos ir išplėsti veiklas priimančiojoje šalyje.

Cuervo – Cazurra et al. (2015) teigimu, visi šie keturi motyvai yra paremti teorine logika, priešingai nei ankstyvojoje internacionalizacijos motyvų klasifikacijoje. Vadovaujantis elgsenos ekonomikos požiūriu, vadovai naudoja turimus išteklius arba ieško naujų resursų, siekia pelno arba stengiasi išvengti nuostolių. Tačiau, ši teorija, autorių teigimu, turi keletą niuansų:

- *Pirma* - išteklių panaudojimą galima laikyti pirminiu įmonės internacionalizacijos veiksmu, nes įmonė naudoja išteklius, kurie jau egzistuoja. Tuo tarpu išteklių paiešką galima laikyti antriniu internacionalizacijos veiksmu, nes įmonė siekia išteklių, kurių neturi.

- *Antra* - plėtra, siekiant geresnių priimančiosios šalies sąlygų, gali būti laikoma teigiamu veiksmu, nes įmonė įeidama į užsienio rinkas, siekia pagerinti savo pajamas, kai palaikomoji veikla vykdoma vidaus rinkoje. Tuo tarpu plėtra, siekiant išvengti blogų sąlygų vidaus rinkoje, gali būti laikoma neigiamu veiksmu. Įmonė plečiasi užsienyje tam, kad sumažintų veiklos kaštus, kai tuo tarpu veiklos plėtra užsienyje vykdoma veiklos vidaus rinkoje sąskaita.
- *Trečia* - klasifikacijos autoriai teigia, kad klasifikacija pagal elgsenos ekonomikos požiūrį gali būti nuspėjama, nes gali lemti motyvus, kurie priklauso nuo to, kaip pats vadovas vertina savo įmonę, lyginant su konkurentais, kaip mato vidaus rinkos sąlygas, lyginant su kitomis šalimis, t.y. kaip vadovas mato savo įmonės ir priimančiosios šalies specifinius privalumus (Rugman and Verbeke, 1992).

Cuervo – Cazorra et al. (2015) pastebi, kad į internacionalizacijos motyvų klasifikaciją pagal elgsenos ekonomiką galima lengvai integruoti ankstyvosios klasifikacijos motyvus.

„*Parduok Daugiau*“ motyvas atspindi atspindi Hollander'io (1970) komercinius, Behrman'o (1972) ir Dunning'o (1993) rinkos siekimo, Hymer'io (1976) horizontalius, Kacker'io (1985) „Traukos“, Porter'io (1986) „Žemyn“, Williams'o (1992) į augimą orientuotus, ribotų vietinės rinkos galimybių motyvus.

„*Pirk Geriau*“ motyvas atspindi Behrman'o (1972) ir Dunning'o (1993) išteklių bei efektyvumo siekimo, Hymer'io (1976) vertikalius, Porter'io (1986) „Aukštyn“ motyvus.

„*Atnaujink*“ motyvas atspindi Behrman'o (1972) ir Dunning'o (1993) strateginio turto siekimo motyvą.

„*Išsigelbėk*“ motyvas atspindi Dunning'o (1993) išsigelbėjimo investicijų motyvą.

Pilnas Dunning'o (1993) internacionalizacijos motyvų sąrašas, kurį sudaro keturi pagrindiniai ir trys papildomi motyvai, kurie vėliau buvo papildyti dar dviem motyvais, integruotas į Cuervo – Cazorra et al. (2015) suformuotą internacionalizacijos motyvų klasifikaciją pagal elgsenos ekonomiką, pateikiamas 5 lentelėje. Nors Dunning'o nuomonė internacionalizacijos motyvų atžvilgiu buvo beveik paradigmishka, tačiau laikui bėgant šiek tiek kito. Paskutiniai 5 motyvai klasifikacijoje, kuriuos autorius laikė tik antriniais, pradėjus giliau analizuoti, tapo vis reikšmingesni tiek pačiam autoriui, tiek kitiems mokslininkams. Pavyzdžiui, dauguma besiformuojančių rinkų įmonių išsigelbėjimo investicijas laiko svarbiu veiksmu, nes padeda išvengti vietinės valdžios apribojimų. Prekybos palaikymo investicijos taip pat svarbios, nes 80 proc visos prekybos vykdo tarptautinės įmonės. Išaugus MVĮ aktyvumui, ypač svarbiu motyvu tapo finansinio palaikymo investicijos.

5 lentelė. Dunning'o internacionalizacijos motyvų tipologija pagal Cuervo-Cazurra et al. (2015)

Eil. Nr.	Tipas pagal Dunning'ą, 1993	Motyvai pagal Dunning'ą, 1993	Motyvai pagal Cuervo-Cazurra et al (2015)
1	Išteklų siekimas	Specifinių, aukštesnės kokybės bei žemesnės kainos nei vidaus rinkoje išteklų įsigijimas (fiziniai ištekliai; nekvalifikuota (arba pusiau kvalifikuota) darbo jėga; technologinės/valdymo patirtys ir t.t.)	„Pirk Geriau“
2	Rinkos siekimas	Prekių ar paslaugų konkrečiai šaliai ar regionui tiekimas (iš esamų rinkų į naujas rinkas)	„Parduok Daugiau“
3	Efektivumo siekimas	Išteklų ar su rinka susijusių investicijų racionalizavimas taip, kad investuojanti įmonė galėtų uždirbti iš geografiškai paskirstytų veiklų (masto ir apimties ekonomija)	„Pirk Geriau“ ir „Parduok Daugiau“
4	Strateginio turto siekimas	Ilgalaikių strateginių tikslų, susijusių su konkurencingumo užtikrinimu pasauliniu mastu, skatinimas (fizinio turto ir žmogiškųjų išteklų didinimas, siekiant sustiprinti savo pozicijas arba susilpninti konkurentų pozicijas)	„Atnaujink“
5	Išsigelbėjimo investicijos	Investavimas, siekiant išvengti vietinės valdžios institucinių apribojimų arba makro-organizacinės politikos (investicijos į apyvartą (angl. <i>round-tripping</i> ); aukšto lygio mokesčių arba griežtų aplinkosaugos reikalavimų išvengimas)	„Išsigelbėk“
6	Prekybos palaikymo investicijos	Prekių ir paslaugų importo ir eksporto palaikymas	„Pirk Geriau“ ir „Parduok Daugiau“
7	Finansinio palaikymo investicijos	Užsienyje pagamintų prekių ir paslaugų įsigijimo palaikymas. Atstovybės specifinėje vietovėje įkūrimas, siekiant palankesnių reguliavimo ir mokesčių lengvatų	„Pirk Geriau“ ir „Parduok Daugiau“
8	Valdymo palaikymo investicijos	Regioninių biurų bei filialų kontrolės ir koordinavimo funkcijų tobulinimas	„Atnaujink“
9	Pasyvios investicijos	Kreipimasis į arbitražą, perkant ar parduodant įmones ar turtą (privataus kapitalo įmonė; turto išpardavimas).	„Pirk Geriau“ ir „Parduok Daugiau“

Internacionalizacijos motyvų klasifikacija yra ypač svarbi, siekiant įvertinti įmonių plėtrą tarptautinėse rinkose. Tam, kad suprasti įmonių operacijų užsienio šalyse naudingumą bei nustatyti sėkmės mastą, pirmiausia reikia iš esmės suprasti, kodėl įmonių vadovai priima sprendimą internacionalizuotis. Sprendimai paprastai būna susiję su susidaryta nuomone apie užsienio rinkas bei pagrįsti logika, kaip įmonė uždirbs iš tarptautinės veiklos. Mokslininkų suformuotos internacionalizacijos motyvų klasifikacijos bei jų išaiškinimai gali padėti įmonių vadovams suprasti savo veiksmų tarptautinėse rinkose logiką ir atsižvelgiant į tai užtikrinti veiksmų teisingumą bei padidinti laukiamų rezultatų tikimybę.

### 2.3. MVĮ internacionalizacijos motyvai ir jų sąsajos su sėkmės veiksniais

Vienas iš dažniausiai mokslininkų užduodamų klausimų internacionalizacijos atžvilgiu yra - kas skatina MVĮ plėstis į tarptautines rinkas? Senik'os et al. (2010) teigimu, atsakymą, kokie veiksniai skatina MVĮ priimti sprendimą dėl įsitraukimo į internacionalizacijos procesą, galima gauti tik analizuojant motyvus. MVĮ motyvus internacionalizuotis tyrė Deresky (2000), Yip'as (2003), Rodriguez'as et al. (2010), Korsakienė ir Tvaronavičienė (2012) ir daugelis kitų mokslininkų. Aiškų motyvų išdėstymas leidžia vadovams ne tik pasirengti internacionalizacijos procesui, bet ir padeda tinkamai formuoti valstybinių institucijų požiūrį į paramos priemones internacionalizacijai.

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs MVĮ internacionalizacijos motyvų grupavimai, tačiau pirmiausia būtina pastebėti, kad motyvus suformuoja tam tikra aplinka arba tiksliau įmonės aplinką sąlygojančios priežastys. Tos priežastys iššaukia motyvus, kurių pagrindu įmonės vadovai, siekdami tam tikrų tikslų, priima sprendimą internacionalizuotis. Wiktor'o at al. (2008) teigimu, internacionalizaciją sąlygojančias priežastis galima suskirstyti į 3 grupes:

- ekonominės priežastys;
- su rinka susijusios priežastys;
- teisinės (politinės) priežastys.

*Ekonominės priežastys* tiesiogiai veikia įmonių internacionalizaciją ir yra susijusios su įmonių siekiu geresnių veiklos rezultatų, t. y. įmonės tikisi išplėsti pardavimų apimtį arba sumažinti gamybos kaštus. Prie ekonominių priežasčių galima priskirti: per mažus gamybinius pajėgumus, technologiškai neatnaujintus gamybinius pajėgumus, per dideles gamybos sąnaudas, mažėjančią paklausą bei perteklinius gamybos pajėgumus.

*Su rinka susijusios priežastys* orientuotos į siekį išplėsti rinkas ir susirasti naujų klientų. Prie rinkos priežasčių galima priskirti: klientų trūkumą, rinkos nemokumą, vidinių klientų reikalavimus dėl veiklos vykdymo tarptautiniu mastu.

*Teisines (politines) priežastis* iššaukia teisiniai (politiniai) apribojimai.

Ekonominiai, su rinka susieti bei politiniai pokyčiai sąlygoja MVĮ vadovus internacionalizacijos atžvilgiu elgtis proaktyviai ir prisiimti didesnes verslo rizikas (Korsakienė, 2012). Didesnių verslo rizikų prisiėmimas susijęs su įmonių motyvais, ko įmonės siekia tarptautinėse rinkose. Mokslinėje literatūroje aptinkama daugybė įvairialypiškų MVĮ internacionalizacijos motyvų. Vienas iš dažniausiai pasitaikančių motyvų yra poreikis įeiti į naujas ir didesnes rinkas, siekiant ekonominio augimo. Tokiu atveju įmonės pradeda eksporto veiklas arba užsienio rinkose kuria dukterines įmones.

Kitas motyvas, sąlygojantis įmonių tarptautinę plėtrą, yra poreikis įgyti naujų žinių ir pritraukti technologinių naujovių, siekiant konkurencinio pranašumo. Pastarieji atvejai pagrindžia, kad įmonių internacionalizacija yra sąlygojama skirtingų strateginių tikslų. Hollensen'o (1998) teigimu, tam, kad įmonė pradėtų internacionalizacijos procesą, pirmiausia reikalinga, kad įmonės vadovai suformuotų strategiją. Internacionalizacijos strategijos suformavimas yra veikiamas potencialių galimybių tarptautinėje rinkoje (Albaum et al., 1998). Galimybės šiuo atveju yra kaip paskatinimas internacionalizuotis, bet tik tuomet, jeigu įmonės turi pakankamai išteklių, kas MVĮ atžvilgiu dažnai tampa problema. Įmonės, planuodamos internacionalizacijos veiklas, turi įsivertinti, į kokius vidinius ir išorinius veiksnius koncentruotis, siekiant pilnai išnaudoti tarptautinių rinkų galimybes. Hollensen'as (2012) šiuos veiksnius vadina *proaktyviais (vidiniais) motyvais ir reaktyviais (išoriniais) motyvais*. Tarp bazinių proaktyvių motyvų autorius išskiria pelno didinimo ir įmonės augimo tikslus, vadovų iniciatyvas, technologines kompetencijas, unikalius produktus, užsienio rinkų teikiamas galimybes, rinkos informaciją, masto ekonomiją ir mokesčių lengvatas. Reaktyvius motyvus sąlygoja besikeičiančios aplinkos sąlygos. Hollensen'o (2012) teigimu, reaktyvūs motyvai – tai atsakas į vietinėje rinkoje vykstančius konkurencinius veiksmus. Reaktyvių motyvų atveju įmonės apsisprendimas internacionalizuotis yra veikiamas tiek vidinės, tiek išorinės konkurencijos. Vienas iš paprasčiausių būdų įmonei internacionalizuotis yra tada, kada įmonė turi unikalų produktą, kurio reikia užsienio rinkai. Kitas veiksnys, kurį išnaudoja reaktyvios įmonės, tai įmonių vykdomos rinkodaros veiklos arba įgytos specifinės žinios, susijusios su užsienio rinkomis, kurių neturi konkurentai. Albaum'o et al (1998) teigimu, rinkodarinis pranašumas įmonę gali apsaugoti nuo konkurencinių barjerų tarptautinėje rinkoje. Hollensen'as (2012) tarp bazinių reaktyvių motyvų išskiria konkurencinį spaudimą, vidaus rinkos mažumą bei prisotinimą, perprodukciją ar perteklinius pajėgumus, naujų užsakymų trūkumą, galimybę išplėsti sezoninių produktų pardavimus, rinkos artumą, panašumą. MVĮ internacionalizacijos proaktyvių ir reaktyvių motyvų dedamosios pateikiamos 6 lentelėje.

6 lentelė. MVĮ internacionalizacijos proaktyvūs ir reaktyvūs motyvai (Hollensen, 2012)

<b>Proaktyvūs motyvai</b>	<b>Reaktyvūs motyvai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelno ir augimo tikslai</li> <li>• Vadovų suinteresuotumas</li> <li>• Technologinės kompetencijos (unikalūs produktai)</li> <li>• Užsienio rinkų galimybės</li> <li>• Masto ekonomija</li> <li>• Mokesčių lengvatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentų spaudimas</li> <li>• Maža ir prisotinka rinka</li> <li>• Perprodukcija (pajėgumų perteklius)</li> <li>• Naujų užsakymų pritraukimas</li> <li>• Sezoninių produktų pardavimo plėtra</li> <li>• Kultūrinis panašumas su užsienio rinka</li> </ul>

Baldauf'as et al. (2000) proaktyvių ir reaktyvių internacionalizacijos motyvų atžvilgiu buvo atlikę tyrimą, kurio metu nustatė motyvų įtaką eksporto veiklų efektyvumui ir sėkmei. Autorių teigimu, proaktyvūs motyvai (pvz., fizinis užsienio rinkų artumas) turi teigiamą poveikį eksporto efektyvumui ir intensyvumui, kai tuo tarpu reaktyvūs motyvai (pvz., konkurencinis spaudimas vidaus rinkoje) mažina eksporto veiklų intensyvumą. Pasak Voerman'o (2003), tai reiškia, kad neigiamas spaudimas nepagerina eksporto veiklos.

Tatoglu et al. (2003), remdamiesi ankstyvąja internacionalizacijos motyvų klasifikacija, MVĮ motyvus suskirstė į „*Traukos*“ ir „*Stūmos*“ motyvus. Pasak autorių „*Stūmos*“ motyvai skatina įmones internacionalizuoti savo veiklas dėl nepalankių vidaus rinkos sąlygų (didelė rinkos koncentracija, maža rinka, paklausos nebuvimas, vyriausybės įgyvendinama politika). „*Traukos*“ motyvai susiję su užsienio šalių įmonių siekiu pritraukti, kiek įmanoma daugiau tiesioginių užsienio investicijų. Pavyzdžiui, besivystančios ekonomikos šalys siekia pritraukti tiesiogines užsienio investicijas, nes tai padeda pagerinti produktyvumą bei konkurencingumą. Atsižvelgiant į tai, įmonės skirstomos į keturias grupes: 1) įmonės, siekiančios išplėsti rinkos dalį (tokios įmonės dažniausiai patenka į besiformuojančias vidutinių pajamų rinkas); 2) įmonės, siekiančios sumažinti veiklos sąnaudas (tokios įmonės siekia efektyvumo ir dažniausiai patenka į besiformuojančias mažesnių pajamų rinkas); 3) įmonės, siekiančios esminių veiklos išteklių (tokios įmonės dažniausiai internacionalizuojasi į šalis, kuriose yra daug įmonei reikalingų gamtinių bei kitų išteklių); 4) įmonės, siekiančios naujų technologijų, įgalinančių pagerinti įmonės produktyvumą (tokios įmonės paprastai internacionalizuojasi į išsivysčiusias šalis) (Sekliuckienė, 2008). „*Traukos*“ motyvai dažniausiai daro įtaką investavimo ir internacionalizacijos veikloms besiformuojančiose rinkose.

Ball'as et al. (2004) įmonių įėjimo į tarptautines rinkas motyvus sugrupavo į *agresyviuosius ir gynybinius*. Pasak autorių, *agresyvieji motyvai* orientuoti į pelno didinimą. *Gynybiniai motyvai* orientuoti į siekį apsaugoti esamą padėtį. Prie *agresyviųjų motyvų* autoriai priskyrė naujų rinkų plėtros poreikį, pelno didinimą. Prie *gynybinių motyvų* autoriai priskyrė vietinės rinkos apsaugą, tarptautinės rinkos apsaugą, garantijas gauti reikiamus išteklius, technologijų perdavimą, geografinį diversifikavimą bei politinį stabilumą.

Belaž'o (2005) teigimu, įmonės įeina į tarptautines rinkas, siekdamos diversifikuoti pardavimus. Tai reiškia, kad įmonės mano, jog vidaus rinka nestabili, todėl jos siekia pašalinti šią riziką.

Albaum'as et al. (2005) MVĮ internacionalizacijos motyvus rekomendavo suskirstyti į keturias grupes: 1) *vidinius motyvus* (motyvus, susijusius su įmone ir skatinančius įmonę keistis); 2) *išorinius*

*motyvus* (motyvus, kylančius iš įmonės išorinės aplinkos ir skatinančius įmonę aktyviai reaguoti į išorės pokyčius); 3) *agresyvius motyvus* (motyvus, susijusius su siekiu padidinti pelną ir pardavimus); 4) *pasyvius motyvus* (motyvus, susijusius su ketinimais išlaikyti esamą pelną ir pardavimus).

Žukauskas (2006) tarp svarbiausių įmonių motyvų, siekiant įeiti į tarptautines rinkas, įvardijo: 1) *siekį pilnai išnaudoti produkcijos gamybos mastus*; 2) *siekį padidinti pelną*; 3) *siekį pagerinti ir sustiprinti įmonės įvaizdį*.

Tan'as et al. (2007) teigė, kad įmonių tarptautinę plėtrą sąlygoja *vidiniai ir išoriniai motyvai*. Pasak autorių, *vidiniai motyvai* yra vadinami endogeniniais ir yra tiesiogiai susiję su įmone (pvz., įmonė turi unikalių išteklių, įskaitant žinias ir specifinius produktus ar perteklines atsargas; įmonė nori plėsti veiklos apimtį). *Išorinius motyvus* sąlygoja situacija vidaus ir užsienio rinkose (pvz., paklausos nuosmukis vidaus rinkoje, palankesnė mokesčių sistema užsienio rinkoje).

Sadaghiani et al. (2011) teigimu, įmones siekti internacionalizacijos motyvuoja: 1) *globalaus pripažinimo siekimas*, 2) *ilgalaikio įmonės augimo perspektyvos*, 3) *pelno didinimas*, 4) *masto ekonomija*, 5) *vietinės rinkos persisotinimas*, 6) *didėjanti konkurencija vietinėje rinkoje*, 7) *valstybės politika*.

Nors mokslininkai analizuodami MVĮ internacionalizacijos motyvus išskiria visą eilę motyvų, skirtingai juos įvardindami ar grupuodami, galima daryti išvadą, kad motyvai bet koku atveju yra susieti su įmonės veikla tarptautinėje rinkoje sąlygojančiais vidiniais ir išoriniais veiksniais.

Apibendrinant mokslininkų išsakytas mintis, tarp svarbiausių *vidinių motyvų* išskiriami šie motyvai: *įmonės auginimas, pelno didinimas, vadovų suinteresuotumas ir įsitraukimas, globalaus pripažinimo siekimas, unikalūs technologiniai produktai, užsienio rinkų teikiamos galimybės, masto ekonomija, mokesčių lengvatos*.

Tarp svarbiausių *išorinių motyvų* išskiriami šie motyvai: *konkurentų spaudimas, maža, prisotinta rinka, perprodukcija (pajėgumų perteklius), naujų užsakymų pritraukimas, sezoninių produktų pardavimo plėtra, kultūrinis panašumas su užsienio rinka*.

Tiek vidinių, tiek išorinių motyvų veikiamos MVĮ priima strateginius sprendimus internacionalizuotis. Strateginiai sprendimai internacionalizuotis formuoja įmonės veiklą bei augimo galimybes tarptautinėse rinkose. Dado (2015) teigimu, įmonių patekimo į užsienio rinkas strategija gali būti nusakoma kaip veikla, leidžianti įmonei įgyvendinti savo produktų rinkos strategiją užsienyje. Tai gali būti tiek prekyba tarptautinėse rinkose, tiek gamyba ir prekyba, koordinuojama pačios įmonės ar bendradarbiaujant su užsienio partneriais (Sharma, Erramilli, 2004). Castellacci (2010) tarp pagrindinių įmonių internacionalizacijos metodų išskiria: tarptautinius pardavimus (prekybą,

tiesiogines užsienio investicijas), tarptautinį bendradarbiavimą, užsakomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros paslaugas.

MVĮ strateginiai sprendimai susiję ne tik su internacionalizacijos *pagrindinių metodų* (eksporto veiklos, tiesioginės užsienio investicijos, kontraktai ir kt.) nustatymu, bet ir su *tikslinių rinkų* atsirinkimu. Įmonių vadovai turi strategiškai nuspręsti, į kokias prioritetines rinkas orientuosis (*besiformuojančias - ekonominio augimo potencialią turinčias rinkas, brandžias - ekonomiškai aktyvias ir išsivysčiusias rinkas, geografiškai artimas ar kultūrinių panašumų turinčias rinkas*). Dar vienas svarbus aspektas, priimant strateginius sprendimus internacionalizacijos atžvilgiu, yra ar įmonė internacionalizacijos imsis *savo jėgomis*, ar *naudosis valstybės skatinimo priemonėmis* arba *kitų institucijų teikiamomis paslaugomis*. Paskutinis, pats svarbiausias aspektas- *sėkmės veiksniai*. Strateginiai sprendimai sėkmės veiksnių atžvilgiu didele dalimi nulemia įmonės sėkmingesnius internacionalizacijos rezultatus.

Atsižvelgiant į MVĮ svarbą pasaulinei ekonomikai bei siekiant sėkmingesnių internacionalizacijos rezultatų, būtina atkreipti dėmesį į internacionalizacijos proceso ypatumus ir nustatyti sąsajas tarp dviejų svarbiausių internacionalizacijos proceso dedamųjų- įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių. Wilson'o (2006) teigimu, motyvacija internacionalizuotis yra pagrindinis MVĮ internacionalizaciją sąlygojantis veiksnys. Korsakienė ir Baranauskienė (2011) teigia, kad internacionalizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo veiksnių, kurie motyvuoja internacionalizuotis, bet ir nuo veiksnių, kurie trukdo procesui. Motyvacija internacionalizuotis yra svarbi tiek įmonių vadovams, tiek politikos formuotojams, nes valstybė skiria nemažai lėšų eksporto veiklų skatinimui (Stewart ir McAuley, 1999). Kai įmonių motyvai internacionalizuotis yra žinomi, valstybės parama internacionalizacijos atžvilgiu panaudojama daug efektyviau. Motyvai, sąlygojantys MVĮ internacionalizaciją, gali skirtis priklausomai nuo sektoriaus, kuriame įmonė veikia, įmonės dydžio, ankstesnės patirties tarptautinėse rinkose ir daugelio kitų veiksnių.

Baldauf'o et al. (2000) teigimu, sėkmingas įmonių įėjimas į tarptautines rinkas priklauso ne tik nuo įmonės dydžio, bet ir nuo įmonės vadovų motyvacijos bei diferencijavimo strategijos. Pasak Tatoglu et al. (2003), internacionalizacijos motyvai besiformuojančiose rinkose yra labiau susiję su priimančiosios šalies specifiniais veiksniais negu su vidaus rinkos ir konkrečios įmonės veiksniais. Minėti autoriai pastebi, kad santykinė internacionalizacijos sėkmė priklauso nuo įmonės veiklos srities ir patekimo į rinką metodo. Žukauskas (2006) atkreipia dėmesį, kad įmonių pardavimų apimtys tiesiogiai priklauso nuo įmonės dydžio, kai tuo tarpu internacionalizacijos lygis yra skirtingas. Autoriaus teigimu, didelių įmonių atveju internacionalizacijos lygis gali būti tiek aukštas, tiek žemas,



o MVĮ atveju pardavimai paprastai būna maži dėl pačių įmonių mažumo, tačiau internacionalizacijos lygis gali būti aukštas.

Žičkienė (2008) internacionalizacijos sėkmės veiksnius skirsto į *vidinius* ir *išorinius*. Autorės teigimu *vidiniai veiksniai* susiję su įmonių ilgaamžiškumu rinkoje, darbuotojų specifinėmis kompetencijomis, finansine situacija, materialiu ir intelektiniu kapitalu. Prie *išorinių veiksnių*, lemiančių įmonių internacionalizacijos strategiją, mastą bei sėkmę, autorė priskiria ekonominės veiklos sritį bei įmonės dydį. Autorė taip pat pažymi, kad internacionalizaciją skatina konkurencijos vietinėje rinkoje stiprumas bei nacionaliniai reikalavimai. Internacionalizacijos varomąją jėgą Žičkienė (2008) įvardija inovatyvumą. Pasak autorės, įmonės aktyviai vykdančios mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklas, turi didesnes galimybes įeiti į tarptautines rinkas. Žinių generavimo ir perdavimo mainų svarbą įmonių internacionalizacijos proceso sėkmei tyrė ir kiti mokslininkai (Grant, 1996; Foss ir Pedersen, 2002; Mudambi, 2002; Kylaheiko et al., 2011;). Autorių teigimu, MTEP užsakomųjų darbų paslaugos yra pagrindinė ir veiksminga konkurencingumo didinimo priemonė, o tuo pačiu ir sėkmingos internacionalizacijos sąlyga.

Žukauskas (2006) pastebi, kad internacionalizacijos sėkmės veiksniais yra kompleksiniai ir, siekiant įvertinti jų poveikį, būtina analizuoti sąsajas tarp įmonės dydžio, parduodamų produktų, finansinio potencialo, darbuotojų kompetencijos, vadovų gebėjimo priimti iššūkius. Autorius, kaip ir Žičkienė (2008), šiuos veiksnius vadina vidiniais veiksniais. Prie išorinių veiksnių Žukauskas (2006) priskiria rinkos dydį, išteklių sąnaudas, įmonės ekonominę padėtį.

Reuber'is ir Fischer'is (1997) atliko tyrimus, susijusius su įmonės vadovų tarptautine patirtimi ir internacionalizacija. Mokslininkų teigimu, įmonės, kurios turi tarptautinę patirtį turinčią komandą, turi didesnę tikimybę greičiau pritraukti užsienio partnerių. Tokių įmonių internacionalizacijos laipsnis aukštesnis. Burgel ir Murray (2000) teigimu, įmonių vadovai, kurie yra gyvenę užsienyje turi daugiau šansų vykdyti sėkmingus pardavimus tarptautiniu mastu. Pasak autorių, tarptautinė patirtis yra vienas iš pagrindinių veiksnių lemiančių ankstyvą internacionalizaciją. Kitas labai svarbus veiksnys ankstyvajai internacionalizacijai yra įmonės gebėjimas įsisavinti naujas žinias ir jas pritaikyti tarptautinėse rinkose. Autio et al. (2000) teigimu, įmonės, kurios anksti įeina į tarptautines rinkas turi mokymosi gebėjimo pranašumą, lyginant su tomis įmonėmis, kurios internacionalizaciją vykdo vėlesnėse stadijose. Vėlyvosiose internacionalizacijos stadijose įmonės susiduria su įvairiais vidaus struktūrų apribojimais, procesais, taisyklėmis, kurios atitinkamai slopina naujų žinių įsisavinimą.

Dabravalskytė ir Vveinhardt (2015) kaip vieną iš svarbiausių veiksnių, kuris įtakoja lėtą įmonių raidą internacionalizacijos požiūriu, išskiria nepakankamą tarpkultūrinę kompetenciją, kurią apibrėžia,

kaip įmonės darbuotojų negebėjimą tinkamai komunikuoti su tarptautiniais partneriais. Autorės akcentuoja, kad organizacijų darbuotojams neužtenka puikiai kalbėti įvairiomis užsienio kalbomis. Bendradarbiavimas su skirtingas kultūras atstovaujančiais partneriais yra pagrįstas skirtingos patirties, supratimo, vertybių, požiūrio. Tokiu būdu ypač svarbiu įmonių internacionalizacijos veiksmu tampa žmogiškųjų išteklių tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas, kuris suteikia pranašumą, organizuojant veiklą greit kintančioje aplinkoje, padeda išvengti vadybinių klaidų ir nepageidaujamų pasekmių rinkose (Dabravalskytė ir Vveinhardt, 2015). Tarpkultūrinės kompetencijos svarbą įmonių internacionalizacijos atveju taip pat pabrėžė Keršienė, Paurienė, Mečkauskaitė (Keršienė, 2010; Paurienė, 2010; Mečkauskaitė, 2011). Pasak autorių, tarpkultūrinė kompetencija lemia tiek įmonių gerovę, tiek konkurencingumą tarptautinėse rinkose.

Gižienė ir Simanavičienė (2012) svarbiausiu ekonomikos veiksmu globalizacijos sąlygomis pripažįsta žmogiškąjį kapitalą, kuris apima žinias, gebėjimus ir įgūdžius. Lapinskaitė ir Krikščiūnaitė (2014) pastebi, kad globalizacija sąlygoja kompetentingų darbuotojų poreikį ir yra būtinas veiksnys, siekiant užtikrinti ekonominį augimą bei sėkmingą įmonių internacionalizaciją. Žmogiškasis kapitalas ypač svarbus MVĮ, kurioms įėjimas į tarptautines rinkas yra pakankamai sudėtingas.

Remiantis įvairiomis internacionalizacijos teorijomis, įmonių įgyta tarptautinė patirtis bei žinios turi tiesioginės įtakos įmonių internacionalizacijos plėtrai ir sėkmei. Tinklo modeliuose tarptautinei plėtrai reikalingos žinios gali būti sukaupiamos per aktyvų bendradarbiavimą su užsienio partneriais. Pasak Dunning'o ir Narul'os (2004), siekiant sutvirtinti tarptautines pozicijas, įmonėms reikia kurti ir plėtoti ryšius su tarptautiniais partneriais. Aktyvus bendradarbiavimas su tarptautiniais partneriais gali padėti išlaikyti pozicijų stabilumą rinkoje arba tinkle.

Meyer'as ir Peng'as (2005) teigia, kad vien bendradarbiavimo nepakanka, siekiant užtikrinti tolimesnį sklandų internacionalizacijos procesą, svarbiu internacionalizacijos sėkmės veiksmu išlieka ištekliai bei vidiniai gebėjimai. R. Korsakienės požiūriu, įmonės gebėjimas sėkmingai įeiti į užsienio rinkas siejamas su jos akumuliuotais materialiniais ir nematerialiniais ištekliais: "įmonės, turinčios vertingų, retų ir sunkiai nukopijuojamų išteklių, turi konkurencinį pranašumą ne tik vietos, bet ir tarptautinėse rinkose" (Korsakienė, 2012).

Atviros ekonomikos šalyse visos mažos įmonės turi palaikyti ryšius su tarptautinėmis rinkomis, jeigu jos nori būti konkurencingos tarptautiniu mastu. Internacionalizacijos sėkmė priklauso nuo įmonės gebėjimo kurti strategijas tarptautinėse rinkose bei nuo realių įgūdžių ir kompetencijų tarptautinėje verslo aplinkoje. Korsakienė (2012) išvelgia sąsajas tarp prioritetinių strateginių sprendimų, įmonių konkurencinio pranašumo bei internacionalizacijos. Pasak autorės, tinkamų

strategijų pasirinkimas sąlygoja įmonės konkurencinį pranašumą, o tuo pačiu ir sėkmingesnę internacionalizaciją.

Kitas labai svarbus veiksnys, darantis didžiulę įtaką internacionalizacijai, yra tinklaveika. Jaunos įmonės savo patirties bei kompetencijų stoką gali kompensuoti įsijungimo į tarptautinius tinklus sąskaita. Įsijungdamos į tarptautinius tinklus, įmonės pasinaudoja tinklų partnerių patirtimi bei kompetencijomis. Grandinett'o ir Rullan'io (1994) teigimu, ryšiai tarptautiniuose tinkluose gali padėti įveikti išteklių trūkumo problemą, suteikiant prieigą prie naujų išteklių. Tokiu būdu net ankstyvoje internacionalizacijos stadijoje esančios įmonės gali greitai ir sėkmingai internacionalizuotis. Tinklų svarbą įmonių internacionalizacijos sėkmei akcentuoja ir Kowalsk'is (2011). Įmonių tinklaveiką autorius apibrėžia kaip įmonių santykius su savo klientais, tiekėjais, konkurentais, vyriausybe, veikiančiais bendrame tinkle. Autorius pastebi, kad įmonių internacionalizacijos sėkmė priklauso nuo tinkle dalyvaujančių įmonių skaičiaus bei tarpusavio santykių stiprumo (Kowalski, 2011). Korsakienė (2012) pritaria Kowalsk'iu (2011). Autorės teigimu, "įmonės sėkmė naujose rinkose priklauso nuo jos pozicijos ryšių tinkluose ir santykių esamoje rinkoje". Pasak autorės, konkurencinį pranašumą tarptautinėse rinkose įmonės pasiekia aktyviai vykdydamos tinklaveiką- kurdamos naudingus ryšius su kitomis įmonėmis ar institucijomis.

Vienas iš populiariausių tinklaveikos tipų yra klasteris. Porter'is (1998) klasterį apibrėžia kaip tarpusavyje geografiškai susijusių tam tikros pramonės šakos įmonių, žaliavų tiekėjų bei paslaugų teikėjų bendruomenę. Kowalsk'is (2011) pastebi, kad klasteriai vaidina svarbų vaidmenį įmonių internacionalizacijos procese, o dabartinė klasterio koncepcija yra stipriai pakitusi. Sparčiai besivystant globalizacijos procesams, klasteriai tapo atviresni tarptautinei partnerystei viršregioniniuose bei tarvalstybinuose tinkluose, daugiau orientuojamasi į vertės grandinės kūrimą tarptautiniu mastu (Kowalski, 2011). Kowalsk'io (2011) teigimu, klasterizacija ypatingai svarbi įmonių konkurencingumui tarptautiniu mastu. Autorius išskiria šiuos tiesioginę pridėtinę naudą įmonėms kuriančius klasterizacijos veiksnys:

1. lengvesnė prieiga prie rinkos informacijos (vartotojų poreikiai, technologinės naujovės);
2. abipusiai išteklių bei kompetencijų mainai tarp partnerių, bendri (centralizuoti) įsigijimai;
3. daugiau galimybių įsijungti į bendrą MTEP veiklų vykdymą, kuriant inovatyvius produktus ir paslaugas;
4. daugiau galimybių nustatyti nišines rinkas ir išplėsti eksportą į jas;
5. žmogiškojo kapitalo vystymas per bendrus mokymus, konferencijas, dalijimąsi gerąja patirtimi;

6. gamybinių pajėgumų didinimas, paskirstant išteklius bei darbo jėgą tarp klasteryje veikiančių narių;
7. greitesnė reakcija į verslo aplinkos poreikius;
8. didesnė prieiga prie klientų, atsižvelgiant į rinkoje vykstančius pokyčius;
9. galimybė išplėsti veiklos mastus per kitų klasterio narių darbo jėgos, kompetencijų pritraukimą, bendras rinkodaros priemones;
10. neapibrėžtumo ir verslo rizikos lygio mažinimas, kuriant apibūtinančią pasitikėjimo atmosferą kintančioje aplinkoje (Kowalski, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad MVĮ internacionalizacijos sėkmė šiandieninės, intensyvios globalizacijos sąlygomis priklauso nuo verslumo, vidinių ir išorinių veiksnių. Nepaisant to, mokslininkai aktyviai diskutuoja, kokie kritiniai veiksniai daro didžiausią įtaką sėkmingam internacionalizacijos rezultatui, kodėl siekiamos tų pačių tikslų (pvz., padidinti pardavimus) vienos įmonės yra labiau sėkmingesnės negu kitos.

Mokslinėje literatūroje tarp kritinių MVĮ internacionalizacijos sėkmės veiksnių išskiriami šie *vidiniai veiksniai*: stipri lyderystės savybių turinti įmonės valdymo komanda (DeHayes ir Haeberle, 1990; Ghosh et al., 2001; Wijewardena ir Zoysa, 2005), verslininkiškumas (Yusuf, 1995; Yeh-Yun Lin, 1998; Knight, 2000; Benzing, 2009), valdymo komandos tarptautinė patirtis (Reuber ir Fischer, 1997), produktų ir paslaugų kokybė, tenkinanti vartotojų poreikius (Wijewardena ir Zoysa, 2005), gebėjimai kurti ir išlaikyti technologines naujoves (DeHayes ir Haeberle, 1990; Ghosh et al., 2001); strateginis informacinių technologijų panaudojimas, strategijų įgyvendinimas (Knight, 2000; Wijewardena ir Zoysa, 2005), finansiniai- technologiniai ištekliai, strateginiai aljansai (Hoffmann ir Schlosser, 2001; Wijewardena ir Zoysa, 2005, Al-Mahrouq (2010), internetas (Chittithaworn et al., 2010). *Išorinių veiksnių* svarbą pabrėžė Feindt et al (2005) ir Rose et al. (2006). Autoriai prie išorinių sėkmės veiksnių priskiria valstybės paramos priemones.

Atsižvelgiant į mokslininkų išsakytus teiginius, MVĮ kritiniai internacionalizacijos sėkmės veiksniai skirstomi 7 lentelėje pateikiamu nuoseklumu.

7 lentelė. MVĮ kritiniai internacionalizacijos sėkmės veiksniai (sudaryta autorės)

<b>Veiksniai</b>	<b>Veiksnių operacionalizacija</b>
Įmonės charakteristikos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės dydis</li> <li>• Įmonės lokacijos vieta</li> <li>• Įmonės ilgaamžiškumas</li> <li>• Įmonės veiklos sritis</li> </ul>
Įmonės valdymo komandos gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipri lyderystės savybių turinti įmonės valdymo komanda</li> <li>• Valdymo komandos tarptautinė patirtis</li> <li>• Tarpkultūrinę kompetenciją turinti valdymo komanda</li> <li>• Valdymo komandos verslumas</li> </ul>
Ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologiniai ištekliai (naudojamos technologijos, įrenginiai, internetas)</li> <li>• Finansiniai ištekliai (materialus, finansinis turtas)</li> <li>• Nematerialūs ištekliai (gebėjimas kurti technologines naujoves)</li> </ul>
Produktų ir paslaugų ypatymai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktų ir paslaugų kokybė, tenkinanti vartotojų poreikius</li> </ul>
Tinklaveika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įsijungimas į tarptautinius tinklus</li> </ul>
Valstybinė parama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įvairios valstybinės paramos priemonės</li> </ul>

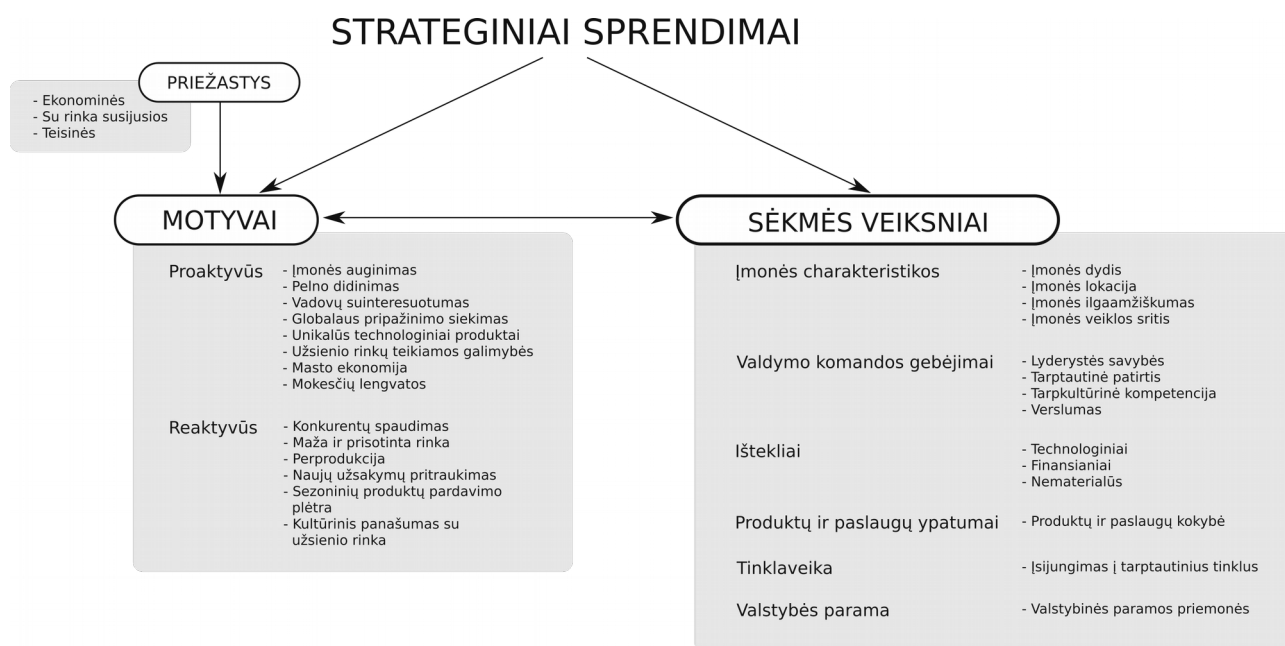
Analizuojant MVĮ internacionalizacijos sėkmės veiksnius, būtina pastebėti, kad yra nemažai tyrimų, kuriuose analizuojamos įmonių internacionalizacijos nesėkmės. Tarp veiksnių, kurie apriboja MVĮ įėjimą į tarptautines rinkas, mokslininkai išskiria: valdymo kompetencijų trūkumus (Mundim et al., 2000; Ihua, 2009), personalo kompetencijų trūkumus, produktų ir paslaugų kokybės nebuvimą (Gonzales, 2009), išteklių trūkumą (Chak, 1998), nepakankamą kapitalą, blogas ekonomines sąlygas (Ihua, 2009), valstybinės paramos trūkumą, bendradarbiavimo ir tinklaveikos trūkumus (Franco ir Haase, 2010), techninių gebėjimų trūkumas (Mundim et al., 2000). Mokslininkų minimi nesėkmės veiksniai dar labiau sustiprina 7 lentelėje išskirtus MVĮ kritinius internacionalizacijos sėkmės veiksnius.

Apibendrinant galima teigti, kad MVĮ internacionalizacijos motyvai ir sėkmės veiksniai glaudžiai susiję ir atskleidžia internacionalizacijos proceso ypatumus. Motyvai sąlygoja įmonės poreikį internacionalizuotis. Sėkmės veiksniai padeda užtikrinti sėkmingą internacionalizacijos rezultatą. Kiek internacionalizacijos rezultatas bus sėkmingas kiekvienu konkrečiu atveju priklauso nuo įmonės

motyvų ir internacionalizacijos procese dalyvaujančių sėkmės veiksnių derinio, kuriuos dažniausiai nulemia įmonių priimti prioritetiniai strateginiai sprendimai.

## 2.4. Įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo modelis

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, suformuotas konceptualus įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo modelis (žr. 2 pav.).



2 pav. Įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo modelis

Modelį sudaro keturi elementai: priežastys, motyvai, strateginiai sprendimai ir sėkmės veiksniai.

*Priežastys* suformuoja aplinką, kurioje įmonės, įgyvendindamos savo veiklas, patiria tam tikrų apribojimų. Apribojimus sąlygoja *ekonominės, su rinka susietos ir politinės-teisinės priežastys*. *Ekonominės priežastis* apima penki komponentai: 1) per maži gamybiniai pajėgumai, 2) technologiškai neatnaujinti gamybiniai pajėgumai, 3) per didelės gamybos sąnaudos, 4) mažėjanti paklausa ir 5) pertekliniai gamybos pajėgumai. *Su rinka susietas priežastis* sudaro trys komponentai: 1) klientų trūkumas, 2) rinkos nemokumas, 3) vidinių klientų reikalavimai dėl veiklos vykdymo tarptautiniu mastu. *Teisines (politines) priežastis* sąlygoja teisiniai (politiniai) apribojimai. Ribotą aplinką vietinėje

rinkoje sąlygojančios priežastys iššaukia įmonių poreikius siekti aukštesnių tikslų tarptautiniu mastu. Tikslus atspindi *motyvai*.

Įmonių įėjimo į tarptautines rinkas *motyvai* skirstomi į *proaktyvius* ir *reaktyvius*. *Proaktyvius motyvus* sudaro aštuoni komponentai: 1) įmonės augimas, 2) pelno didinimas, 3) vadovų suinteresuotumas, 4) globalaus pripažinimo siekimas, 5) unikalūs technologiniai produktai, 6) užsienio rinkų teikiamos galimybės, 7) masto ekonomija, 8) mokesčių lengvatos. *Reaktyvius motyvus* sudaro šeši komponentai: 1) konkurentų spaudimas, 2) maža, prisotinta rinka, 3) perprodukcija, 4) naujų užsakymų pritraukimas, 5) sezoninių produktų pardavimo plėtra, 6) kultūrinis panašumas su užsienio rinka. *Proaktyvių ir reaktyvių motyvų* veikiamos įmonės priima su įėjimu į tarptautines rinkas susijusius *strateginius sprendimus*.

*Strateginiai sprendimai* priimami įėjimo metodų, tikslinių rinkų, įėjimo būdo bei sėkmės veiksnių atžvilgiu. Tarp įėjimo į tarptautines rinkas metodų galima išskirti: 1) eksporto veiklas, 2) tiesiogines užsienio investicijas, 3) kontraktus. Tikslinės rinkos skirstomos į: 1) besiformuojančias (augimo potencialą turinčias) rinkas, 2) brandžias (ekonomiškai aktyvias ir išsivysčiusias) rinkas, 3) geografiškai artimas rinkas, 4) kultūrinių panašumų turinčias rinkas. Galimi įėjimo į tarptautines rinkas būdai: 1) įėjimas vykdomas savo jėgomis, 2) įėjimas vykdomas valstybės skatinimo priemonių pagalba, 3) įėjimas vykdomas kitų institucijų teikiamų paslaugų pagalba.

*Strateginiai sprendimai* sėkmės veiksnių atžvilgiu yra vienas iš svarbiausių etapų internacionalizacijos procese, nes gali ženkliai įtakoti sėkmingą internacionalizacijos rezultatą. Tyrimo modelyje *sėkmės veiksniai* suskirstyti į šešias kategorijas: 1) *įmonės charakteristikos*, 2) *valdymo komandos gebėjimai*, 3) *ištekliai*, 4) *produktų ir paslaugų ypatumai*, 5) *tinklaveika*, 6) *valstybės parama*. *Įmonės charakteristikas* apibrėžia keturi komponentai: 1) įmonės dydis, 2) įmonės lokacija, 3) įmonės ilgaamžiškumas, 4) įmonės veiklos sritis. *Valdymo komandos gebėjimus* sudaro taip pat keturi komponentai: 1) lyderystės savybės, 2) tarptautinė patirtis, 3) tarpkultūrinė kompetencija, 4) verslumas. *Ištekliai* kategorija apima tris komponentus: 1) technologinius išteklius, 2) finansinius išteklius, 3) nematerialius išteklius. *Produktų ir paslaugų ypatumus* nusako produktų ir paslaugų kokybė, tenkinanti vartotojų poreikius. *Valstybės parama* apima įvairias valstybinės paramos priemones.

Empirinio tyrimo metu bus siekiama nustatyti vyraujančias įmonių internacionalizacijos *priežastis, motyvus, sėkmės veiksnius*, vertinant kiekvieną elementą atskirai, bei svarbiausių modelio elementų- *motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajas*. Gauti tyrimo rezultatai, padės įvertinti įmonių

internacionalizacijos motyvų stipriausias sąsajas su sėkmės veiksniais ir atsižvelgiant į tai formuluoti rekomendacijas:

- įmonių prioritetiniams strateginiams sprendimams internacionalizacijos atžvilgiu priimti;
- tolimesniems moksliniams tyrimams vykdyti.



### 3. ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS MOTYVŲ IR SĖKMĖS VEIKSNIŲ SĄSAJŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

**Empirinio tyrimo tikslas**- nustatyti įmonių internacionalizacijos motyvų sąsajas su sėkmės veiksniais.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. atlikti internacionalizacijos procese dalyvaujančių įmonių apklausą, siekiant išsiaiškinti svarbiausius motyvus ir sėkmės veiksnius;
2. nustatyti įmonių internacionalizacijos motyvų sąsajas su sėkmės veiksniais;
3. suformuoti rekomendacijas įmonėms ir tolimesniems moksliniams tyrimams.

**Tyrimo loginė schema.**

*I etapas.* Pasirengimas tyrimui: atliekama įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių mokslinės literatūros analizė; sudaromas įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo modelis.

*II etapas.* Tyrimo organizavimas: pasirenkami tyrimo metodai, imtis, suformuluojami klausimai.

*III etapas.* Duomenų rinkimas: kiekybinio tyrimo atveju atliekama anoniminė anketinė apklausa, panaudojant [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) įrankį. Pastarojo tyrimo anketos išplatintos, pasinaudojant VŠĮ “Lietuvos inovacijų centras”, VŠĮ “Versli Lietuva”, VŠĮ “Kauno mokslo ir technologijų parkas” verslo kontaktų duomenų bazėmis bei turimais asmeniniais kontaktais; kokybinio tyrimo atveju planinių susitikimų metu apklausiamos įmonės individualaus struktūruoto interviu būdu;

*IV etapas.* Duomenų analizė: atliekama gautų duomenų kiekybinė analizė; atliekama gautų duomenų kokybinė analizė. Kiekybiniai duomenys apdorojami SPSS duomenų statistinės analizės įrankiu. Kokybiniai duomenys suklasifikuojami.

*V etapas.* Rezultatų apibendrinimas: pateikiami apibendrinti įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų rezultatai; suformuluojamos rekomendacijos.

## 3.2. Tyrimo dizainas ir metodai

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas mišrus tyrimas, apjungiantis anoniminę anketinę apklausą (kiekybinis metodas) ir individualų struktūruotą interviu (kokybinis metodas). Kiekybinis metodas pasirinktas, siekiant statistiškai įvertinti tiriamojo objekto požymius, priežastinius ryšius. Kokybinis metodas pasirinktas, siekiant įgyti kokybinį supratimą apie esmines tiriamo objekto priežastis. Kokybinio tyrimo rezultatai papildys kiekybinio tyrimo rezultatus.

Kiekybiniam tyrimui atlikti klausimynas parengtas lietuvių ir anglų kalbomis. Klausimynų nuorodos į internetinės apklausos sistemą (Survey Monkey) pateikiamos respondentams elektroniniu paštu su prašymu užpildyti. Didžioji dalis klausimų anketoje suformuluoti uždari, turintys 5 balų vertinimo skalę. Tokio tipo klausimus respondentui lengviau atsakyti. Anketinės apklausos rezultatai apdorojami SPSS įrankiu.

Kokybiniam tyrimui atlikti individualiai interviuojamų įmonių atstovams užduodami iš anksto numatyti atviri klausimai tam, kad gautus atsakymus vėliau būtų galima grupuoti. Interviuojamų įmonių atstovų išsakytos mintys fiksuojamos raštu. Siekiant duomenų validumo, užrašytos mintys po interviu suderinamos su interviuotų įmonių atstovais. Duomenys suklasifikuojami.

Anoniminės apklausos bei individualaus struktūruoto interviu metu gauti rezultatai apibendrinami. Suformuluojamos rekomendacijos įmonėms ir tolimesniems moksliniams tyrimams.

## 3.3. Tyrimo instrumentai

Įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų kiekybinio tyrimo (apklausos) ir kokybinio tyrimo (interviu) instrumentus sudaro po du klausimynus. Klausimai suformuluoti, remiantis išanalizuota moksline literatūra.

**Apklausos instrumentas.** Viena apklausos instrumento anketa skirta į tarptautines rinkas planuojančioms įmonėms (žr. 1 priedas), kita- į tarptautines rinkas jau įėjusioms įmonėms (žr. 2 priedas). Abi apklausos anketas sudaro 5 klausimų grupės. Pagal pirmąją klausimų grupę siekiama išsiaiškinti tyrime dalyvaujančių įmonių charakteristikas. Gauti rezultatai padės įsivertinti, kokio tipo (pagal veiklos pobūdį, dydį bei gyvavimo rinkoje trukmę) įmonių tyrime dalyvavo daugiausia. Antra klausimų grupė padės išsiaiškinti įmonių internacionalizacijos priežastis ir motyvus. Tiriami 9 priežasčių komponentai ir 14 motyvų komponentų. Pagal trečiąją klausimų grupę siekiama nustatyti, kokius metodus įmonės dažniausiai renkasi internacionalizacijai (metodų pasirinkimas susijęs su

įmonių motyvais). Ketvirtoji klausimų grupė susieta su internacionalizacijos procesą veikiančiais sėkmės veiksniais. Tiriama 16 sėkmės veiksmių komponentų. Penktoji klausimų grupė skirta informacijai apie respondentą išsiaiškinti, ar tyrime dalyvavo tiksliniai respondentai. Antrojoje ir ketvirtojoje klausimų grupėse atsakymai vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (kai 1- visai nesvarbu; 5- labai svarbu). Kitose klausimų grupėse atsakymai pasirenkami iš sąrašo arba įrašomi.

8 lentelėje pateikiamas apklausos instrumentas internacionalizacijos procese dalyvaujančioms (į tarptautines rinkas planuojančioms įeiti ir į tarptautines rinkas įėjusioms) įmonėms.

8 lentelė. Apklausos instrumentas internacionalizacijos procese dalyvaujančioms įmonėms

Klausimų grupė	Tiriamieji elementai	Klausimų turinys	Nuorodos į mokslinius šaltinius
1. Bendrinė informacija apie įmonę	<i>Įmonės charakteristikos.</i> Analizuojama įmonės gyvavimo rinkoje trukmė, veiklos profilis, darbuotojų skaičius, ar vykdo tarptautines veiklas.	Pasirinkti iš sąrašo, kokia įmonės gyvavimo trukmė (3 kategorijos); Pasirinkti iš sąrašo arba įrašyti įmonės veiklos profilį (4 kategorijos); Pasirinkti iš sąrašo įmonės darbuotojų skaičių (4 kategorijos); Nurodyti ar įmonė vykdo tarptautines veiklas (taip/ne).	
2. Įėjimą į tarptautines rinkas sąlygojantys veiksniai	<i>Priežastys ir motyvai.</i> <i>Priežastys</i> skirstomos į: ekonomines, su rinka susijusias ir politines- teisines. Analizuojami 5 komponentai ekonominių priežasčių (per maži gamybiniai pajėgumai, technologiškai neatnaujinti gamybiniai pajėgumai, per didelės gamybos sąnaudos, mažėjanti paklausa ir pertekliniai gamybos pajėgumai), 3 komponentai su rinka susijusių priežasčių (klientų trūkumas, rinkos nemokumas, vidinių klientų reikalavimai dėl veiklos vykdymo tarptautiniu mastu) ir 1 komponentas teisinių- politinių priežasčių (teisiniai- politiniai apribojimai). <i>Motyvus</i> sudaro proaktyvūs ir reaktyvūs motyvai. Analizuojami 8 proaktyvių motyvų komponentai (įmonės augimas, pelno didinimas, vadovų suinteresuotumas, globalaus pripažinimo siekimas, unikalūs technologiniai produktai, užsienio rinkų teikiamos galimybės, masto ekonomija, mokesčių lengvatos) ir 6 reaktyvių motyvų komponentai (konkurentų spaudimas, maža, prisotinta rinka, perprodukcija (pajėgumų perteklius), naujų užsakymų pritraukimas, sezoninių produktų pardavimo plėtra, kultūrinis panašumas su užsienio rinka).	Pateiktas priežastis įvertinti pagal svarbumą skalėje nuo 1 (visai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu). Iš viso įvertinami 9 priežasčių komponentai;  Pateiktus motyvus įvertinti pagal svarbumą skalėje nuo 1 (visai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu). Iš viso įvertinama 14 motyvų komponentų.	Wiktor at al. (2008);  Hollensen (2012); Korsakienė (2012); Albaum et al (1998); Baldauf et al. (2000); Tatoglu et al. (2003); Ball et al. (2004); Sadaghiani et al. (2011) ir kiti
3. Metodai	<i>Internacionalizacijos metodai.</i> Metodus sudaro: įėjimo forma, tikslinių rinkų	Pasirinkti iš sąrašo arba įrašyti (galimi keli variantai)	Dado (2015); Sharma,

	pasirinkimas ir įėjimo būdas. Analizuojami įėjimo formos 3 galimi komponentai: eksporto veiklos, tiesioginės užsienio investicijos ir kontraktai. Analizuojami tikslinių rinkų 4 galimi komponentai: besiformuojančios, brandžios, geografiškai artimos ir kultūriškai panašios rinkos. Analizuojami įėjimo būdo 3 galimi komponentai: įėjimas savo jėgomis, įėjimas valstybės skatinimo priemonėmis, įėjimas kitų institucijų pagalba.	Iš viso įvertinama 10 metodų komponentų.	Erramilli (2004); Castellacci (2010)
4. Sėkmės veiksniai	<i>Sėkmės veiksniai.</i> Analizuojami sėkmės veiksniai: įmonės dydis, įmonės lokacijos vieta, įmonės ilgaamžiškumas, įmonės veiklos sritis, įmonės įsijungimas į tarptautinius tinklus, stipri lyderystės savybių turinti įmonės valdymo komanda, valdymo komandos tarptautinė patirtis, tarpkultūrinę kompetenciją turinti valdymo komanda, valdymo komandos verslumas, produktų ir paslaugų kokybė, tenkinanti vartotojų poreikius, gebėjimai kurti technologines naujoves, technologiniai ištekliai, finansiniai ištekliai, valstybės paramos priemonės.	Pateiktus veiksnius įvertinti pagal svarbumą skalėje nuo 1 (visai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu). Iš viso įvertinama 14 sėkmės veiksnių.	DeHayes ir Haeberle (1990); Ghosh et al. (2001); Wijewardena ir Zoysa (2005); Yusuf (1995); Yeh-Yun Lin (1998); Knight (2000); Benzing (2009); Reuber ir Fischer (1997); Wijewardena ir Zoysa (2005); DeHayes ir Haeberle (1990); Ghosh et al. (2001); Feindt et al (2005); Rose et al. (2006) ir kiti
5. Bendrinė informacija apie respondentą	<i>Respondento charakteristikos</i> (lytis, gimimo metai, pareigos, kiek laiko dirba įmonėje)	Pasirinkti arba įrašyti	

**Interviu instrumentas.** Vienas interviu instrumento klausimynas skirtas į tarptautines rinkas planuojančioms įeiti įmonėms (žr. 3 priedas), kitas- į tarptautines rinkas jau įėjusioms įmonėms (žr. 4 priedas). Abu klausimynus sudaro po 9 atvirus klausimus, kurių pagalba siekiama išsiaiškinti: kokios yra pagrindinės priežastys, sąlygojančios ribotą aplinką vietinėje rinkoje, dėl ko įmonei formuojasi poreikis siekti aukštesnių tikslų tarptautiniu mastu ir kokie motyvai tuos tikslus geriausiai atspindi; kokie yra pagrindiniai įmonių įėjimo į tarptautines rinkas metodai ir kas juos sąlygoja (motyvų veikiamą įmonė atlieka tikslinius veiksmus); kokie sėkmės veiksniai padeda pasiekti geresnį rezultatą. Klausim-

mynai taip pat turi įžanginius klausimus apie interviuojamą įmonę ir respondentą. Interviu pabaigoje numatyti papildomi klausimai, susiję su įmonės ateities tikslais ir planais tarptautinių veiklų apimtyje.

9 lentelėje pateikiamas interviu instrumentas internacionalizacijos procese dalyvaujančioms (į tarptautines rinkas planuojančioms įeiti ir į tarptautines rinkas įėjusioms) įmonėms.

9 lentelė. Interviu instrumentas internacionalizacijos procese dalyvaujančioms įmonėms

Klausimų grupė	Tiriamieji elementai	Klausimų turinys
1. Bendrinė informacija apie interviuojamą įmonę ir respondentą	<p><i>Įmonės charakteristikos.</i> Analizuojama įmonės gyvavimo rinkoje trukmė, veiklos profilis, darbuotojų skaičius, ar vykdo tarptautines veiklas.</p> <p><i>Respondento charakteristikos</i> (pareigos, amžius, lytis, kiek laiko dirba įmonėje)</p>	<p>Informacija surenkama, pasinaudojant viešai prieinama informacija prieš pokalbį su interviuojama įmone. Esant poreikiui informacija patikslinama interviu metu.</p> <p>Informacija apie respondentą išsiaiškinama interviu pradžioje.</p>
2. Įėjimą į tarptautines rinkas sąlygojantys veiksniai	<p><i>Priežastys ir motyvai.</i> Analizuojamos įmonių internacionalizaciją sąlygojančios priežastys ir motyvai</p>	<p><i>Priežasčių ir motyvų klausimai į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių atžvilgiu:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokia šiuo metu yra įmonės situacija vietinėje rinkoje? Ar tai kaip nors susiję su įmonės poreikiu (sprendimu) eiti į tarptautines rinkas?</li> <li>2. Kas sąlygojo, kad įmonė anksčiau nepriėmė sprendimo eiti į tarptautines rinkas? Ar susidūrėte su kokiais barjerai? Kokius didžiausią poveikį turėjusios barjerus galėtumėte išskirti?</li> <li>3. Kokios yra pagrindinės priežastys, dėl ko įmonė nusprendė eiti į tarptautines rinkas? Kokias galimybes įmonė išvelgia?</li> <li>4. Kokius įmonė galėtų išskirti pagrindinius motyvus, sąlygojančius įmonės sprendimą eiti į tarptautines rinkas. Kuo šie motyvai atrodo svarbūs?</li> </ol> <p><i>Priežasčių ir motyvų klausimai į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokie buvo pirminiai įmonės tikslai įėjimo į tarptautines rinkas kontekste? Kaip įmonė vertina tų tikslų pasiekimą/įgyvendinimą?</li> <li>2. Prieš kiek metų įmonė pradėjo įėjimo į tarptautines rinkas veiklas? Kokia tuo metu buvo įmonės situacija vietinėje rinkoje?</li> <li>3. Kokios priežastys įtakojo įmonės sprendimą įeiti į tarptautines rinkas? Ar buvo kaip alternatyva svarstytas bandymas plėstis vietinėje rinkoje, įvedinėti naujus produktus ir paslaugas?</li> <li>4. Kokius įmonė išskirtų pagrindinius motyvus, sąlygojusius įmonės įėjimą į tarptautinę rinką. Kuo šie motyvai buvo svarbūs? Ar tai padėjo įmonei pasiekti aukštesnių veiklos rezultatų?</li> </ol>
3. Metodai	<p><i>Internationalizacijos metodai.</i> Analizuojami įmonių internacionalizacijos metodai, tikslinės rinkos, įėjimo būdai.</p>	<p><i>Metodų klausimai į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių atžvilgiu:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Kokiu būdu įmonė planuoja įeiti į tarptautines rinkas? Kodėl būtent tokiu? Kuo šis būdas gali būti naudingas?</li> <li>6. Kaip įmonė planuoja pasirinkti tikslines rinkas? Kas</li> </ol>

		<p>sąlygoja tokį pasirinkimą?  7. Ar įmonė įėjimą į tarptautines rinkas planuoja vykdyti savo jėgomis ar pasinaudoti valstybės skatinimo priemonėmis arba kitų institucijų teikiamomis paslaugomis. Kokios pagalbos įmonė tikisi iš išorinių šaltinių? Kaip tai gali atsiliiepti įmonės įėjimui į tarptautines rinkas?</p> <p><i>Metodų klausimai į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu:</i>  5. Kaip įmonė bandė įeiti į tarptautines rinkas. Kodėl būtent tokį būdą pasirinko?  6. Kaip įmonė pasirinko tikslines rinkas? Kas sąlygojo tokį pasirinkimą?  7. Ar įmonė įėjimą į tarptautines rinkas vykdė savo jėgomis ar pasinaudojo valstybės skatinimo priemonėmis arba kitų institucijų teikiamomis paslaugomis. Kokią tai turėjo įtaką? Ar į procesą buvo įtraukti užsienio partneriai? Kaip jie buvo surasti, kokį vaidmenį atliko?</p>
4. Sėkmės veiksniai	<p><i>Sėkmės veiksniai</i>  Analizuojami įmonių internacionalizacijos sėkmę lemiantys veiksniai</p>	<p><i>Sėkmės veiksmų klausimai į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių atžvilgiu:</i>  8. Kokius išskirtumėte pagrindinius veiksnius, kurie, labiausiai tikėtina, padėtų įmonei sėkmingai įeiti į tarptautines rinkas?</p> <p><i>Sėkmės veiksmų klausimai į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu:</i>  8. Kokius išskirtumėte pagrindinius veiksnius, kurie padėjo įmonei sėkmingai įeiti į tarptautines rinkas? Kuo jie buvo svarbūs?</p>
5. Papildomi klausimai	<p><i>Papildomų klausimų apimtyje</i>  analizuojami įmonių tolimesni planai, tikslai, veiksmai tarptautinių veiklų kontekste</p>	<p><i>Papildomi klausimai į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių atžvilgiu:</i>  9. Kokie įmonės artimiausi planai, tikslai, laukiantys iššūkių įėjimo į tarptautines rinkas kontekste?</p> <p><i>Papildomi klausimai į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu:</i>  9. Kokie įmonės ateities planai, tikslai, numatomi iššūkių tarptautinių veiklų plėtros kontekste?</p>

### 3.4. Tyrimo imtis ir eiga

**Tyrimo imtis.** Tiek kiekybinei, tiek kokybinei analizei atlikti tyrimui atrinktos skirtingose internacionalizacijos stadijose esančios 2 tipų įmonės:

1. Į tarptautines rinkas planuojančios įeiti įmonės.
2. Į tarptautines rinkas įėjusios įmonės.

Šio mokslinio projekto apimtyje siekiama įvertinti MVĮ internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksmų sąsajas, todėl tiriamosioms įmonėms taikomas MVĮ statuso atrankos kriterijus. MVĮ statusas

nustatomas pagal 3 rodiklius (darbuotojų skaičių, pardavimo pajamas ir turto vertę). Pastarųjų dviejų rodiklių informacija yra sąlyginai konfidenciali, todėl tyrimui atrinktos įmonės pagal pagrindinį MVĮ statuso rodiklį- darbuotojų skaičių.

*Kiekybinio tyrimo imtį* sudarė 209 MVĮ (iš 339 išsiųstų anketų pilnai užpildytos 209): 30- į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių ir 179- į tarptautines rinkas įėjusios įmonės. Anoniminės anketinės apklausos dalyviai- įmonių savininkai, vadovai, tarptautinės plėtros vadybininkai. Iš viso kiekybiniame tyrime dalyvavo 209 respondentai.

Vertinant į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių veiklos profilį, pastebima, kad iš 30 tyrime dalyvavusių įmonių didžiąją dalį (13 įmonių) sudarė paslaugų įmonės (43,33%). Toliau dalyviai pasiskirstė sekančiai: 9 prekybinės įmonės (30%), 5 gamybinės (16,67%) ir 3 kita veikla užsiimančios įmonės (10%).

Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu iš 179 dalyvių didžiausią dalį dalyvių (88 įmonės) taip pat sudarė paslaugų įmonės (49,16%). Tarp kitų dalyvių išskiriama 50 gamybinių (27,93%), 30 prekybinių (16,76%) ir 11 kita veikla užsiimančių įmonių (6,15%).

Vertinant į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių dydį, pastebima, kad iš 30 tyrime dalyvavusių įmonių didžioji dalis įmonių (14 įmonių) buvo labai mažos įmonės statusą turinčios įmonės (46,67%). Mažų ir vidutinių įmonių statusą turinčių įmonių dalyvavo po lygiai (po 8 įmonės).

Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu iš 179 dalyvių didžiausią dalį dalyvių (107 įmonės) sudarė vidutinės įmonės (59,78%). Mažiausiai tyrime dalyvavo mažų įmonių (34 įmonės), kas sudaro 18,99% visų tyrime dalyvavusių įmonių. Labai mažų įmonių statusą turėjo 38 įmonės (21,23%).

Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių gyvavimo trukmės rinkoje atžvilgiu daugiausia buvo įmonių, kurios veikia rinkoje virš 5 metų (15 įmonių, 50%). Tuo tarpu įmonių gyvuojančių iki 1 metų buvo 8 įmonės (26,67%). Nuo 1 iki 5 metų- 7 įmonės (23,33%).

Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių gyvavimo trukmės rinkoje atžvilgiu daugiausia tyrime dalyvavo įmonių (103 įmonės) veikiančių virš 5 metų (57,54%). Gyvuojančių iki 1 metų buvo tik 23 įmonės (12,85%). Nuo 1 iki 5 metų- 53 įmonės (29,61%).

Kiekybiniame tyrime dalyvavusių įmonių pagrindinės charakteristikos pateikiamos 10 lentelėje.

10 lentelė. Kiekybiniame tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos

	Į tarptautines rinkas planuojančios įeiti įmonės		Į tarptautines rinkas įėjusios įmonės	
		Įmonių skaičius		Įmonių skaičius
<b>Veiklos profilis</b>	Paslaugos	13	Paslaugos	88
	Prekyba	9	Prekyba	30
	Gamyba	5	Gamyba	50
	Kita veikla	3	Kita veikla	11
<b>Įmonės statusas</b>	Labai maža (iki 9 darbuotojų)	14	Labai maža (iki 9 darbuotojų)	38
	Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)	8	Maža (nuo 10 iki 49 darbuotojų)	34
	Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)	8	Vidutinė (nuo 50 iki 249 darbuotojų)	107
<b>Gyvavimo rinkoje trukmė</b>	Iki 1 metų	8	Iki 1 metų	23
	Nuo 1 iki 5 metų	7	Nuo 1 iki 5 metų	53
	Virš 5 metų	15	Virš 5 metų	103

*Kokybinio tyrimo įmtį* sudarė 6 MVĮ (A, B, C, D, E, F): 3- į tarptautines rinkas planuojančios įeiti įmonės ir 3- į tarptautines rinkas įėjusios įmonės. Interviuojami asmenys- įmonių vadovai. Iš viso kokybiniame tyrime dalyvavo 6 respondentai.

*Įmonė A* įkurta 2016 metais. Pagrindinė įmonės veikla- farmacijos ir medicinos produktų gamyba ir prekyba. Įmonėje dirba 2 darbuotojai: medicinos produktų kūrimo ekspertas ir pardavimų vadovas. Įmonė yra sukūrusi unikalų lakštinių veido kaukių produktą, kurį pardavinėja Lietuvos rinkoje. Įmonės klientai: SPA centrai, kosmetologijos klinikos, personaliniai vartotojai. Įmonė siekia įeiti į Anglijos, Skandinavijos bei kaimyninių šalių rinkas.

*Įmonė B* įkurta 2012 metais. Įmonė veikia biomechanikos srityje, specializuodamasi mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklų vykdyme. Įmonės pagrindinės veiklos apima: sporto, reabilitacinių ir sveikatinimo treniruoklių kūrimą; kompensacinės technikos neįgaliesiems kūrimą ir inžinerinę analizę; ergonominius sprendimus. Įmonėje dirba 2 darbuotojai: direktorius- biomechanikos srities specialistas ir inžinierius- produktų kūrimo specialistas. Įmonė yra sukūrusi keletą savo produktų, kuriuos pardavinėja Lietuvos rinkoje. Įmonė siekia įeiti į Skandinavijos ir Vokietijos rinkas.

*Įmonė C* įkurta 2015 metais. Įmonė veikia daiktų interneto, diagnostikos inžinerijos srityse. Įmonės pagrindinės veiklos: integruotų elektronikos sistemų projektavimas, vystymas ir testavimas. Įmonėje dirba 4 darbuotojai. Šiuo metu įmonės veikla vystoma Lietuvos rinkoje. Įmonė siekia įeiti į Vakarų šalių rinkas.

*Įmonė D* įkurta 2006 metais. Įmonė veikia trašų ir agrocheminių produktų gamybos ir prekybos srityje. Įmonės pagrindinės veiklos orientuotos į žemės ūkio produktų kūrimą ir pardavimą, produktų



tobulinimą, technologinių konsultacijų ūkininkams, distributoriams ir tiekėjams Vakarų Europoje teikimą. Įmonėje dirba 11 darbuotojų. Įmonė daugiausia veiklą vysto Lietuvos rinkoje, tačiau taip pat sėkmingai eksportuoja į Latviją, Estiją, Lenkiją, Baltarusiją, Rusiją, Azerbaidžaną ir Gruziją. Įmonė šiuo metu įeidinėja į Rumunijos rinkas.

Įmonė E įkurta 2000 metais. Tai inovatyvi įmonė, gaminanti tikslius mechaninius komponentus. Įmonės pagamintos detalės naudojamos automobilių, įvairios paskirties mašinų gamybos, medicininės reabilitacinės technikos ir energetikos pramonės šakose. Didžioji dalis įmonės produkcijos eksportuojama į Vakarų Europą: Vokietiją, Švediją, Šveicariją, Norvegiją ir Olandiją. Įmonėje dirba 134 aukštos kvalifikacijos specialistai.

Įmonė F įkurta 2009 metais. Įmonė projektuoja ir integruoja mobiliosios robotikos ir kompiuterinio matymo sprendimus verslui. Įmonė yra sukūrusi keletą unikalių sprendimų: spindulinės terapijos pacientų pozicionavimo sprendimą; nepilotuojamų misijų valdymo sprendimą, leidžiantį robotizuoti žmogaus valdomas transporto priemones ir padidinti jų autonomijos laipsnį; kompiuterinio matymo sprendimą, leidžiantį nepilotuojamiems robotams realiuoju laiku orientuotis juos supančioje aplinkoje. Įmonėje dirba 18 darbuotojų. Įmonė savo produkciją realizuoja Lietuvos ir Vakarų šalių rinkose.

Kokybiniame tyrime dalyvavusių įmonių pagrindinės charakteristikos pateikiamos 11 lentelėje.

11 lentelė. Kokybiniame tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos

Įmonė	Veiklos sritis	Darbuotojų skaičius	Įmonės statusas	Įmonės gyvavimo trukmė rinkoje metais	Įmonės internacionalizacijos būseną
A	Farmacijos ir medicinos produktų gamyba ir prekyba	2	Labai maža	2	Į tarptautines rinkas planuojanti įeiti
B	Biomechanikos produktų gamyba ir prekyba	2	Labai maža	5	Į tarptautines rinkas planuojanti įeiti
C	Elektronikos sistemų kūrimo paslaugos	4	Labai maža	3	Į tarptautines rinkas planuojanti įeiti
D	Trašų ir agrocheminių produktų gamyba ir prekyba	11	Maža	12	Į tarptautines rinkas įėjusi
E	Mechaninių produktų gamyba ir prekyba	134	Vidutinė	18	Į tarptautines rinkas įėjusi
F	Inžinerinių, techninių produktų kūrimo paslaugos	18	Maža	9	Į tarptautines rinkas įėjusi

**Tyrimo eiga.** Tiek kiekybiniam, tiek kokybiniam tyrimui duomenys buvo renkami 3 savaites: nuo 2018 m. balandžio mėn 10d iki 2018 m. balandžio 30d.

*Kiekybinio tyrimo* duomenų surinkimui elektroniniu paštu buvo tiesiogiai kreiptasi į 339 įmones su prašymu užpildyti anonimines apklausos anketas. Įmonių kontaktai atrinkti, pasinaudojant VšĮ “Lietuvos inovacijų centras”, VšĮ “Versli Lietuva”, VšĮ “Kauno mokslo ir technologijų parkas” verslo kontaktų duomenų bazėmis bei asmeniniais ryšiais. Iš 339 įmonių, į kurias buvo kreiptasi, pilnai anketas užpildė 209 įmonių atstovai (30- į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių ir 179- į tarptautines rinkas įėjusių įmonių). Gauti kiekybiniai duomenys apdoroti SPSS įrankiu. Atlikta statistinė duomenų analizė.

*Kokybinio tyrimo* duomenų surinkimui vizitai į įmones buvo suderinti iš anksto. Per vieną duomenų rinkimo savaitę buvo numatyta po 2 vizitus į įmones. Susitikimai su interviuojamomis įmonėmis įvyko: 2018 m. balandžio 12, 16, 18, 20, 25, 26 dienomis. Vieno susitikimo trukmė- iki 1 val. Interviuojamos įmonės atrinktos, pasinaudojant VšĮ “Lietuvos inovacijų centras” turimais kontaktais bei asmeniniais kontaktais. Gauti duomenys suklasifikuoti kokybinio tyrimo instrumente pateikiamu eiliškumu.

Tiek kiekybinis, tiek kokybinis tyrimai buvo atliekami, laikantis etiškumo principų. Prieš tyrimą respondentai buvo supažindinti, koku tikslu atliekamas tyrimas ir kur bus naudojama gauta informacija. Tyrimo dalyviams buvo užtikrinta anonimiškumo sąlyga.

Kiekybinio tyrimo metu buvo susidurta su apribojimu- ne visi respondentai užpildė apklausos anketas. Tačiau, gauti tyrimo rezultatai tam tikru tikslumu leidžia daryti išvadas visai generalinei visumai. VšĮ “Versli Lietuva” 2017 m. duomenimis Lietuvoje veikė 83,3 tūkst. MVĮ. Tyrimo anketas pilnai užpildė 209 respondentai. Atsižvelgiant į tai, tyrimo rezultatai pateikiami su 95 proc. tikimybe ir 6,77 proc. paklaida.

## 4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR DISKUSIJA

### 4.1. MVĮ kiekybinio tyrimo rezultatai

Kiekybinio tyrimo metu anoniminės anketinės apklausos pagalba apklausta 30 į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių ir 179 į tarptautines rinkas įėjusių įmonių respondentai, siekiant išsiaiškinti:

- vyraujančias įėjimo į tarptautines rinkas priežastis, motyvus ir sėkmės veiksnius;
- stipriausias motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajas;
- priežasčių, motyvų ir sėkmės veiksnių svarbumą;

Siekiant atskleisti visus internacionalizacijos procesui svarbius etapus, pirmiausia apžvelgsime, kokius metodus (įėjimo formas, tikslines rinkas, įėjimo būdus) įmonės renkasi (motyvų veikiamos įmonės priima su įėjimu į tarptautines rinkas susijusius sprendimus). Vėliau pereisime prie pagrindinių tiriamųjų elementų (priežasčių, motyvų, sėkmės veiksnių) rezultatų analizės.

#### *Metodai*

Analizuojant į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių metodus (įėjimo formas, tikslines rinkas, įėjimo būdus), pastebima, kad įmonės dažniausia renkasi eksporto veiklas (39,47% apklaustų įmonių). Taip pat pakankamai dažnai renkasi veiklas kontraktų pagrindu (34,21%). Tiesioginės užsienio investicijos arba dukterinių įmonių steigimas sudaro 26,32%.

Vertinant tikslinių rinkų pasirinkimą į tarptautines rinkas įeiti planuojančių įmonių atžvilgiu, aktualiausias yra besiformuojančios, augimo potencialą turinčios rinkos. Pastarąsias rinkas planuoja rinktis 35,71% tiriamųjų įmonių respondentų. Geografiškai artimos rinkos aktualios 26,19% įmonių, o brandžios- 21,43% respondentų. Kultūrinių panašumų turinčios rinkos įmonėms mažiausiai imponuoja. Jas planuoja rinktis tik 16,67% įmonių respondentų.

Įėjimo į tarptautines rinkas būdų pasirinkimo atveju daugiausia įmonių respondentų (60%) planuoja rinktis įėjimą į tarptautines rinkas asmeniniais pajėgumais. Tuo tarpu valstybės skatinimo programomis planuoja naudotis 26,67%. Kitų institucijų teikiama pagalba bei neįvardintos priemonės sudaro likusią dalį.

Analizuojant į tarptautines rinkas įėjusių įmonių metodus, paklausiausia įėjimo forma yra eksporto veiklos (39,75%). Įmonės taip pat aktyviai renkasi veiklas kontraktų pagrindu (31,38%). Tuo

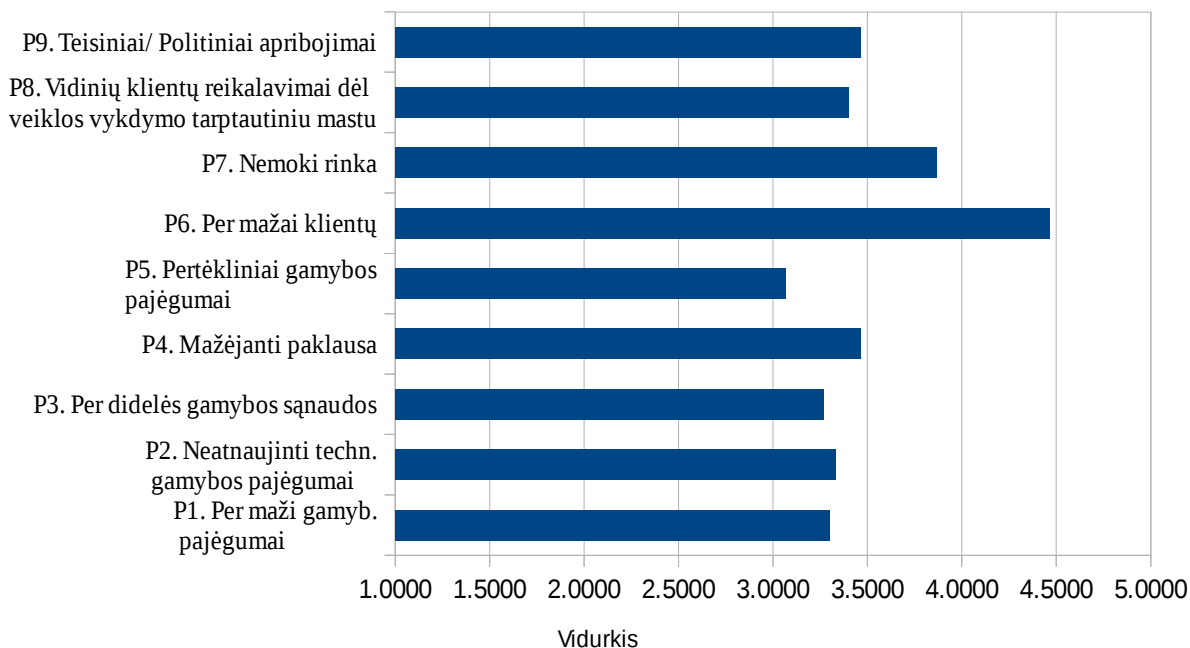
tarpu užsienio investicijos sudaro mažiausią, bet pakankamai svarią dalį (24,27%). Apie 4,60% įmonių respondentų naudoja kombinuotus metodus.

Tikslių rinkų pasirinkimo atžvilgiu aktualiausios rinkos yra tiek brandžios, tiek besiformuojančios. Minėtas rinkas atitinkamai rinkosi 30,14% ir 29,45% tiriamųjų įmonių respondentų. Veiklos kontraktų pagrindu taip pats sudaro nemažą dalį- apie 21,58%. Tuo tarpu kultūrinių panašumų turinčias rinkas pasirenko mažiausiai tiriamųjų įmonių respondentų (17,81%).

Vertinant į tarptautines rinkas įėjusių įmonių įėjimo būdus, pastebima, kad vyrauja įėjimas į tarptautines rinkas asmeniniais pajėgumais. Tokį įėjimo būdą pasirenko net 72,63% tiriamųjų įmonių respondentų. Naudojimas valstybės skatinimo priemonėmis bei kitų institucijų pagalba atitinkamai sudarė 13,41% ir 12,85%.

### **Priežastys**

Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių priežasčių kiekybinio vertinimo rezultatai pateikiami 3 paveiksle.

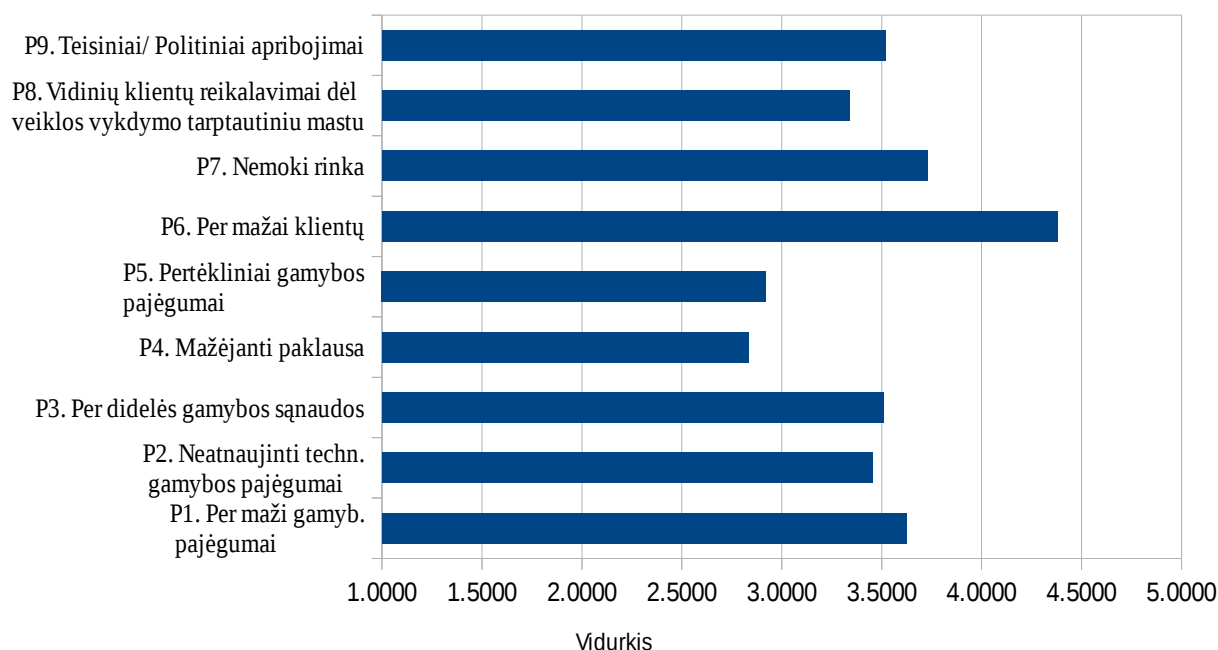


**3 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių priežasčių kiekybinio vertinimo rezultatai**

Pastebima, kad iš tiriamų 9 priežasčių elementų (žr. 5 priedas) vyraujančios priežastys yra *per mažai klientų* (vidurkio reikšmė 4.46) ir *nemoki rinka* (vidurkio reikšmė 3.86). Trečią vietą pagal svarbumą pasidalija mažėjanti paklausa ir teisiniai/politiniai apribojimai (vidurkio reikšmė 3.46).

Vertinant standartinio nuokrypio rodiklį, pastebima, kad mažiausiai nuo vidurkio reikšmės nutolę prižasčių elementai yra *per mažai klientų* (reikšmė 0.86), *nemoki rinka* (reikšmė 0.89) ir *vidinių klientų reikalavimai dėl veiklos vykdymo tarptautiniu mastu* (reikšmė 0.96). Labiausiai nuo vidurkio reikšmės nuotolęs elementas- *per didelės gamybos sąnaudos* (reikšmė 1.31). Įvertinus tiek vidurkio, tiek standartinio nuokrypio reikšmes į tarptautines rinkas planuojančių įmonių atžvilgiu vyraujančios priežastys yra: *per mažai klientų* ir *nemoki rinka*.

Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių priežasčių kiekybinio vertinimo rezultatai pateikiami 4 paveiksle.

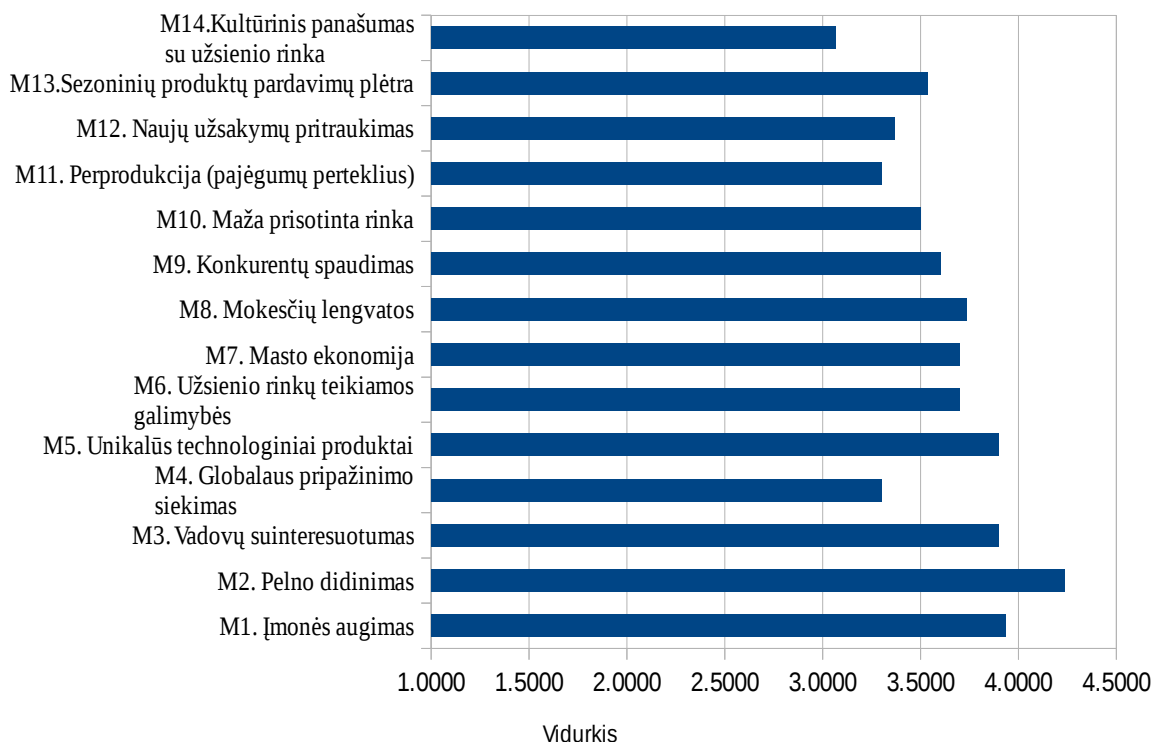


**4 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių priežasčių kiekybinio vertinimo rezultatai**

Iš tiriamų 9 priežasčių elementų (žr. 6 priedas) į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu vyraujančios priežastys yra *per mažai klientų* (vidurkio reikšmė 4.37), *nemoki rinka* (vidurkio reikšmė 3.73) ir *per maži gamybiniai pajėgumai* (vidurio reikšmė 3.62). Vertinant standartinio nuokrypio rodiklį, mažiausiai nuo vidurkio reikšmės nutolę priežasčių elementai yra *per mažai klientų* (reikšmė 0.96) ir *nemoki rinka* (reikšmė 1.11). Labiausiai nuo vidurkio reikšmės nuotolęs elementas kaip ir į tarptautines rinkas planuojančių įmonių atveju- *per didelės gamybos sąnaudos* (reikšmė 1.34). Įvertinus tiek vidurkio, tiek standartinio nuokrypio reikšmes į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu vyraujančios priežastys yra: *per mažai klientų* ir *nemoki rinka*.

## Motyvai

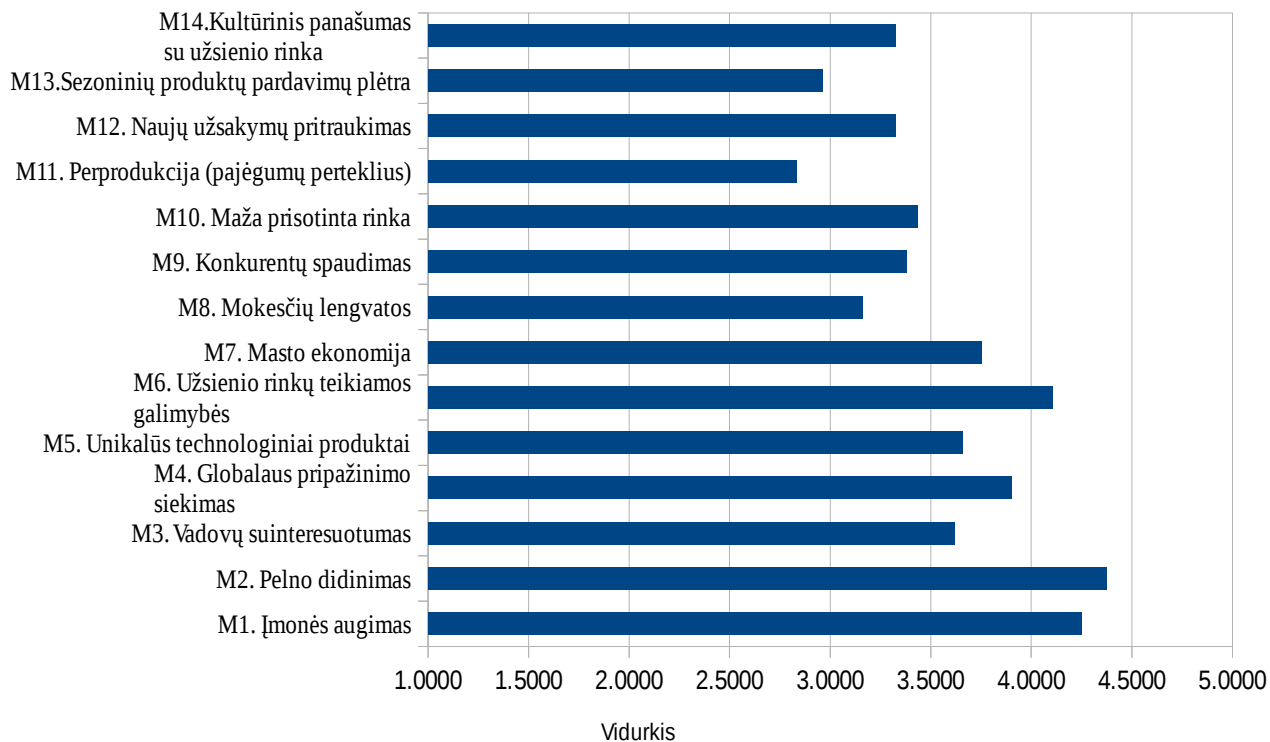
Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių motyvų vidurkių rezultatai pateikiami 5 paveiksle.



5 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių motyvų kiekybinio vertinimo rezultatai

Iš tiriamų 14 motyvų elementų (žr. 7 priedas) vyraujantys motyvai yra *pelno didinimas* (vidurkio reikšmė 4.23), *įmonės augimas* (vidurkio reikšmė 3.93), *vadovų suinteresuotumas ir unikalūs technologiniai produktai* (abiejų vidurkio reikšmė 3.90). Šiek tiek mažiau, bet taip pat vyraujantys motyvai yra *mokesčių lengvatos* (vidurkio reikšmė 3.73), *užsienio rinkų teikiamos galimybės* (vidurkio reikšmė 3.70) bei *masto ekonomija* (vidurkio reikšmė 3.70). Mažiausiai vyraujantis motyvas – *kultūrinis panašumas su užsienio rinka* (vidurkio reikšmė 3.06). Vertinant standartinio nuokrypio rodiklį, pastebima, kad mažiausiai nuo vidurkio reikšmės nutolę motyvų elementai yra *pelno didinimas* (reikšmė 0.89), *maža prisotinta rinka* (reikšmė 0.93), *įmonės augimas* (reikšmė 0.98) bei *globalaus pripažinimo siekimas* (reikšmė 0.98). Įvertinus tiek vidurkio, tiek standartinio nuokrypio reikšmes į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių atžvilgiu vyraujantys motyvai yra: *pelno*

*didinimas* ir *įmonės augimas*. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvų kiekybinio vertinimo rezultatai pateikiami 6 paveiksle.

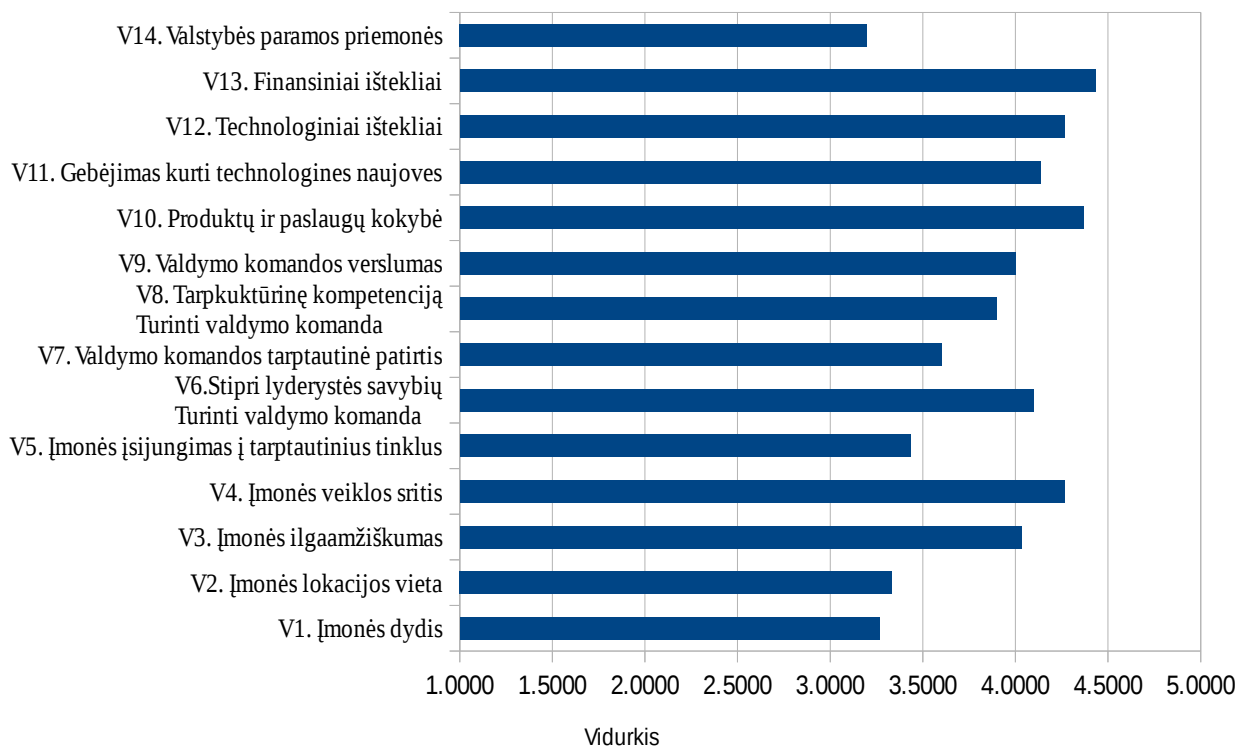


**6 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvų kiekybinio vertinimo rezultatai**

Iš tiriamų 14 motyvų elementų (žr. 8 priedas) vyraujantys motyvai yra *pelno didinimas* (vidurkio reikšmė 4.37), *įmonės augimas* (vidurkio reikšmė 4.25) ir *užsienio rinkų teikiamos galimybės* (vidurkio reikšmė 4.10). Šiek tiek mažiau, bet taip pat vyraujantys motyvai yra *globalaus pripažinimo siekimas* (vidurkio reikšmė 3.89), *masto ekonomija* (vidurkio reikšmė 3.75) bei *vadovų suinteresuotumas* (vidurkio reikšmė 3.62). Mažiausiai vyraujantis motyvas- *perprodukcija/pajėgumų perteklius* (vidurkio reikšmė 2.83). Vertinant standartinio nuokrypio rodiklį, pastebima, kad mažiausiai nuo vidurkio reikšmės nutolę motyvų elementai yra *pelno didinimas* (reikšmė 0.92), *vadovų suinteresuotumas* (reikšmė 0.97) bei *konkurentų spaudimas* (reikšmė 0.97). Įvertinus tiek vidurkio, tiek standartinio nuokrypio reikšmes į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu vyraujantys motyvai yra: *pelno didinimas* ir *vadovų suinteresuotumas*.

### Sėkmės veiksniai

Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių sėkmės veiksnių kiekybinio vertinimo rezultatai pateikiami 7 paveiksle.



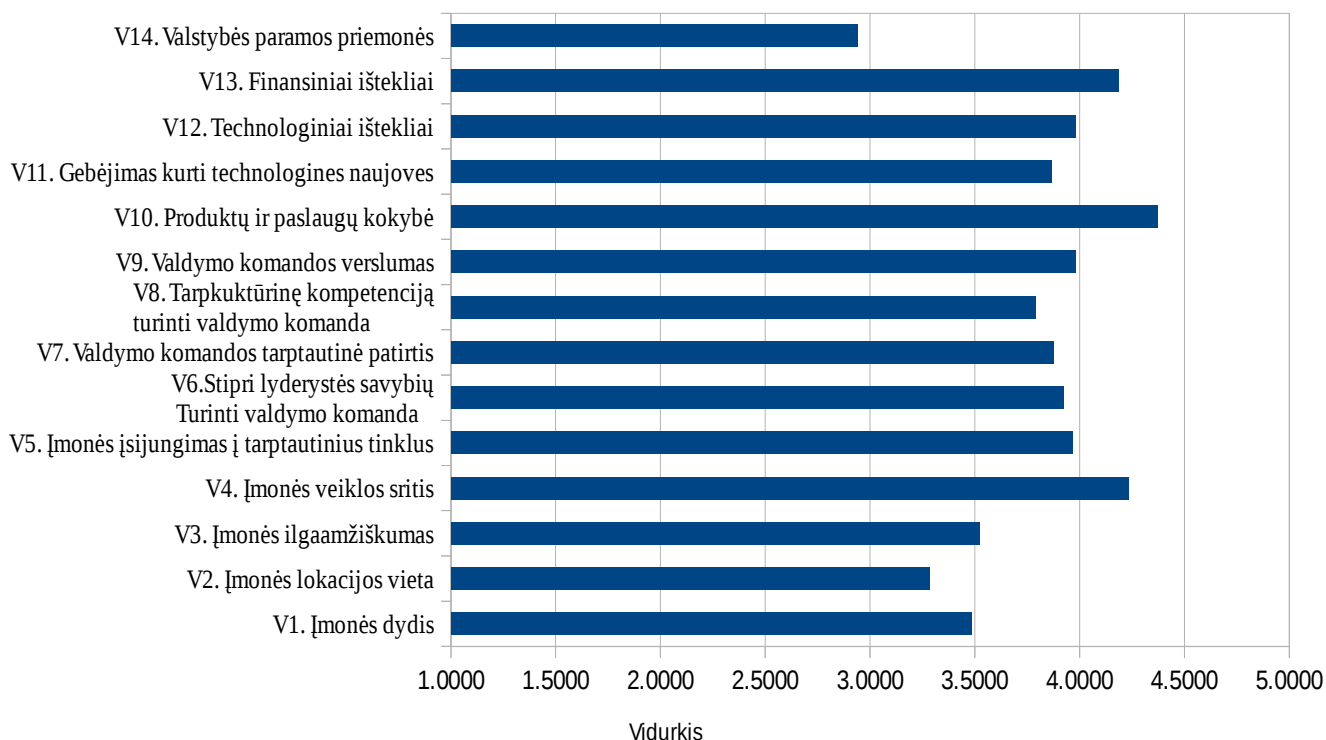
7 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių sėkmės veiksnių kiekybinio vertinimo rezultatai

Iš tiriama 14 sėkmės veiksnių elementų (žr. 9 priedas) vyraujantys sėkmės veiksniai yra *finansiniai ištekliai* (vidurkio reikšmė 4.43), *produktų ir paslaugų kokybė* (vidurkio reikšmė 4.36) bei *įmonės veiklos sritis ir technologiniai ištekliai* (pastarųjų dviejų vidurkių reikšmės yra 4.26). Šiek tiek mažesnių reikšmių sėkmės veiksniai yra *gebėjimas kurti technologines naujoves* (vidurkio reikšmė 4.13), *stipri, lyderystės savybių turinti valdymo komanda* (vidurkio reikšmė 4.10), *įmonės ilgaamžiškumas* (vidurkio reikšmė 4.03) bei *valdymo komandos verslumas* (vidurkio reikšmė 4.00). Mažiausiai vyraujantis sėkmės veiksnys- *valstybės paramos priemonės* (vidurkio reikšmė 3.20). Vertinant standartinio nuokrypio rodiklį, pastebima, kad mažiausiai nuo vidurkio reikšmės nutolę sėkmės veiksnių elementai yra *įmonės veiklos sritis* (reikšmė 0.69), *valdymo komandos verslumas* (reikšmė 0.69), *produktų ir paslaugų kokybė* (reikšmė 0.71) bei *stipri, lyderystės savybių turinti komanda* (reikšmė 0.75). Įvertinus tiek vidurkio, tiek standartinio nuokrypio reikšmes į tarptautines



rinkas planuojančių įeiti įmonių atžvilgiu vyraujantys sėkmės veiksniai yra: *produktų ir paslaugų kokybė, įmonės veiklos sritis, stipri, lyderystės savybių turinti valdymo komanda* bei *valdymo komandos verslumas*.

Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių sėkmės veiksnių kiekybinio vertinimo rezultatai pateikiami 8 paveiksle.



**8 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių sėkmės veiksnių kiekybinio vertinimo rezultatai**

Iš tiriama 14 sėkmės veiksnių elementų (žr. 10 priedas) vyraujantys sėkmės veiksniai yra *produktų ir paslaugų kokybė* (vidurkio reikšmė 4.36), *įmonės veiklos sritis* (vidurkio reikšmė 4.23) ir *finansiniai ištekliai* (vidurkio reikšmė 4.18). Sėkmės veiksniai su šiek tiek mažesnėmis reikšmėmis yra *valdymo komandos verslumas* ir *technologiniai ištekliai* (abiejų vidurkių reikšmė po 3.97), *įmonės įsijungimas į tarptautinius tinklus* (vidurkio reikšmė 3.96) bei *stipri, lyderystės savybių turinti komanda* (reikšmė 3.92). Mažiausiai vyraujantis sėkmės veiksnys- *valstybės paramos priemonės* (vidurkio reikšmė 2.93). Vertinant standartinio nuokrypio rodiklį, pastebima, kad mažiausiai nuo vidurkio reikšmės nutolę sėkmės veiksnių elementai yra *produktų ir paslaugų kokybė* (reikšmė 0.86), *įmonės veiklos sritis* (reikšmė 0.89) bei *technologiniai ištekliai* (reikšmė 0.93). Įvertinus tiek vidurkio,

ties standartinio nuokrypio reikšmes į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu vyraujantys sėkmės veiksniai yra: *produktų ir paslaugų kokybė, įmonės veiklos sritis, technologiniai ištekliai*.

Remiantis į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių ir į tarptautines rinkas įėjusių įmonių kiekybinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad:

- vyraujančios priežastys, sąlygojančios ribotą aplinką vietinėje rinkoje ir su tuo susijusių įmonių poreikį siekti aukštesnių tikslų tarptautiniu mastu yra *rinkos nemokumas ir klientų trūkumas*.
- vyraujantys motyvai, kurie geriausiai atspindi įmonių tikslus tarptautinėje rinkoje yra: *pelno didinimas, įmonės augimas ir vadovų suinteresuotumas*.
- Vyraujantys sėkmės veiksniai, padedantys įmonėms pasiekti geresnį įsiliejimo į tarptautines rinkas rezultatą yra *produktų ir paslaugų kokybė, įmonės veiklos sritis, stipri, lyderystės savybių turinti valdymo komanda, valdymo komandos verslumas, technologiniai ištekliai*.

### ***Motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos***

Išanalizavus vyraujančias įmonių išėjimo į tarptautines rinkas priežastis, motyvus, sėkmės veiksnius, atliekama motyvų ir sėkmės veiksnių koreliacinė analizė, siekiant nustatyti motyvų stipriausius ryšius su sėkmės veiksniais. Koreliacinei analizei atlikti naudotas Pearson koreliacijos koeficientas. Kuo koreliacijos koeficiento modulinė reikšmė yra arčiau vienetą, tuo stipresnis statistinis ryšys.

Vertinant gautus į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių koreliacijos reikšmių rezultatus (žr. 11 priedas), pastebėti stiprūs ryšiai tarp:

- motyvo- *užsienio rinkų teikiamos galimybės* ir sėkmės veiksnio- *įsijungimas į tarptautinius tinklus*, kai koreliacijos reikšmė 0.700;
- motyvo- *unikalūs technologiniai produktai* ir sėkmės veiksnio- *gebėjimas kurti technologines naujoves*, kai koreliacijos reikšmė 0.746.

Žvelgiant iš įmonių perspektyvos, pirmąjį ryšį galima paaiškinti tuo, kad, užsienio rinkos, be abejo, teikia daugiau galimybių, tačiau, siekiant jomis pasinaudoti, reikia atlikti tikslinius veiksnius, kaip, pavyzdžiui, įsijungti į tarptautinius tinklus. Antrąjį ryšį galima paaiškinti tuo, kad unikalūs technologiniai produktai gali būti sukurti tik įmonei įgyjant reikiamų kompetencijų, pavyzdžiui, vystant gebėjimą kurti technologines naujoves.

Vidutinio stiprumo ryšiai stebimi tarp:

- motyvo- *mokesčių lengvatos* ir sėkmės veiksnio- *įmonės lokacijos vieta*, kai koreliacijos reikšmė 0.695;
- motyvo- *vadovų suinteresuotumas* ir sėkmės veiksnio- *įmonės ilgaamžiškumas*, kai koreliacijos reikšmė 0.684;
- motyvo- *vadovų suinteresuotumas* ir sėkmės veiksnio- *įmonės veiklos sritis*, kai koreliacijos reikšmė 0.541;
- motyvo- *pelno didinimas* ir sėkmės veiksnio- *produktų ir paslaugų kokybė*, kai koreliacijos reikšmė 0.558;
- motyvo- *pelno didinimas* ir sėkmės veiksnio- *gebėjimas kurti technologines naujoves*, kai koreliacijos reikšmė 0.519;
- motyvo- *užsienio rinkų teikiamos galimybės* ir sėkmės veiksnio- *valdymo komandos tarptautinė patirtis*, kai koreliacijos reikšmė 0.623;

Mokesčių lengvatų ir įmonės lokacijos vietos ryšys paaiškinamas tuo, kad įmonė, siekdama tam tikrų mokestinių lengvatų, atsižvelgia į lokacijos vietą, kur tos lengvatos gali būti taikomos. Ryšys tarp vadovų suinteresuotumo ir įmonės ilgaamžiškumo bei įmonės veiklos srities susiję tuo, kad įmonės vadovai drąsiau įsitraukia į naujas veiklas, jeigu įmonė turi ilgametę patirtį rinkoje. Įmonės vadovai tokiu atveju labiau linkę prisiimti įvairias rizikas. Įmonės veiklos atžvilgiu vadovų įsitraukimas yra visada didesnis jeigu veiklos sritis vadovui yra artima žinių prasme. Pelno didinimo, produktų ir paslaugų kokybės bei gebėjimo kurti technologines naujoves ryšiai yra tiesioginiai ir paaiškinami tuo, kad didesnis pelnas gali būti uždirbamas tik tuo atveju, jeigu bus investuojama į produktų kokybę ir darbuotojų kvalifikaciją, siekiant ugdyti gebėjimus kurti technologines naujoves. Užsienio rinkų teikiamos galimybės neatsiejamos nuo valdymo komandos tarptautinės patirties. Kuo tarptautinė patirtis didesnė, kuo daugiau jos ugdymui skiriama dėmesio, tuo labiau galima tikėtis išnaudoti užsienio rinkų teikiamas galimybes. 9 paveiksle pateikiami į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų kiekybinio vertinimo rezultatai. Raudonos spalvos linijos žymi stiprius ryšius. Žalios spalvos linijos- vidutinio stiprumo.



**9 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įėti įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų kiekybinio vertinimo rezultatai**

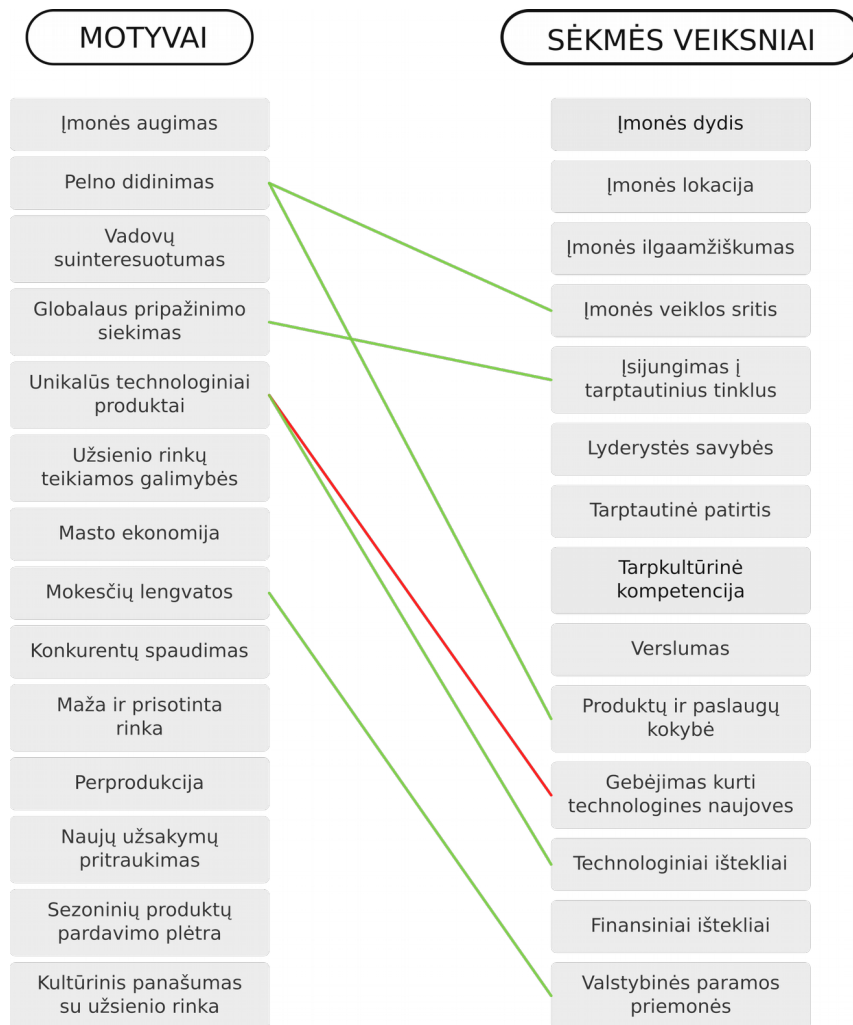
Vertinant gautus į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių koreliacijos reikšmių rezultatus (žr. 12 priedas), pastebima, kad išskiriamas tik vienas stiprus ryšys tarp motyvo- *unikalūs technologiniai produktai* ir sėkmės veiksnio- *gebėjimas kurti technologines naujoves*, kai koreliacijos reikšmė yra 0.729.

Vidutinio stiprumo ryšiai stebimi tarp:

- motyvo- *pelno didinimas* ir sėkmės veiksnio- *įmonės veiklos sritis*, kai koreliacijos reikšmė 0.603;
- motyvo- *pelno didinimas* ir sėkmės veiksnio- *produktų ir paslaugų kokybė*, kai koreliacijos reikšmė 0.662;

- motyvo- *globalaus pripažinimo siekimas* ir sėkmės veiksnio- *įsijungimas į tarptautinius tinklus*, kai koreliacijos reikšmė 0.526;
- motyvo- *unikalūs technologiniai produktai* ir sėkmės veiksnio- *technologiniai ištekliai*, kai koreliacijos reikšmė 0.696;
- motyvo- *mokesčių lengvatos* ir sėkmės veiksnio- *valstybės paramos priemonės*, kai koreliacijos reikšmė 0.559;

Pelno didinimo ir įmonės veiklos srities ryšį galima paaiškinti tuo, kad kiek paklausi veiklos sritis bus vystoma, atitinkamai galima uždirbti daugiau pajamų. Pelno didinimas neabejotinai susijęs su produktų ir paslaugų kokybe. Kuo produktų ir paslaugų kokybė aukštesnė, tuo produkcija paklausesnė rinkoje ir atitinkamai uždirbama daugiau. Globalaus pripažinimo siekimo ryšį su įsijungimu į tarptautinius tinklus galima paaiškinti tuo, kad pripažinimas tarptautinėse rinkose dažniausiai ateina tuomet, kada įmonę, pavyzdžiui, rekomenduoja kitos žinomos įmonės ar asmenys, o tai gali įvykti įsitraukus į tarptautines partnerystes. Unikalūs technologiniai produktai vienareikšmiškai susiję su technologiniais ištekliais. Neturint reikiamos technologinės bazės tiek žinių, tiek infrastruktūros prasme, nėra galimybių sukurti unikalių technologinių produktų. Mokesčių lengvatų sąsaja su valstybės paramos priemonėmis yra akivaizdi. Siekdamas pasinaudoti tam tikromis mokesčių lengvatų priemonėmis, įmonės pirmiausia turi užsiregistruoti į valstybinės paramos programas. 10 paveiksle pateikiami į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų kiekybinio vertinimo rezultatai. Raudonos spalvos linija žymi stiprius ryšius. Žalios spalvos linijos- vidutinio stiprumo.



**10 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų kiekybinio vertinimo rezultatai**

Atlikta motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų analizė tiek į tarptautines rinkas planuojančių įeiti, tiek į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu parodė, kad tarp įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių egzistuoja stipraus ir vidutinio stiprumo ryšiai, kas atitinkamai daro įtaką internacionalizacijos rezultatui. Tai reiškia, kad įmonės, planuodamos tarptautines veiklas, turi atkreipti dėmesį, kokius tikslinius veiksmus atlikti, siekiant geresnio rezultato.

#### ***Priežasčių, motyvų ir sėkmės veiksnių svarbumas***

Siekiant įvertinti į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių bei į tarptautines rinkas įėjusių įmonių priežasčių, motyvų ir sėkmės veiksnių svarbumo lygį atlikta T- Test analizė. Minėtos analizės

metu buvo tikrinamos kiekvieną elementą sudarančių komponentų reikšmės, vertinant jų nutolimą nuo lyginamosios reikšmės. Analizės metu priimta, kad lyginamoji reikšmė yra 5.

Vertinant į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių priežasčių komponentus (žr. 13 priedas), pastebima, kad svarbiausia priežastis yra *per mažai klientų*. Jos vidurkio reikšmė mažiausiai nutolusi nuo lyginamosios reikšmės, skirtumas sudaro 0.533. Už pastarąją priežastį mažiau svarbi priežastis yra *nemoki rinka* (skirtumo reikšmė 1,133).

Analizuojant į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių motyvų komponentus, akivaizdžiai išsiskiria *pelno didinimas*, kurio skirtumo reikšmė yra 0,766. Šiek tiek mažiau, bet pakankamai svarbūs motyvai yra *įmonės augimas* (1,066), *vadovų suinteresuotumas* (1,100) ir *unikalūs technologiniai produktai* (1,100).

Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti sėkmės veiksnių komponentų atžvilgiu, kaip svarbiausias motyvas išsiskiria *finansiniai ištekliai* (0.566). Toliau seka *produktų ir paslaugų kokybė* (0.633), *technologiniai ištekliai* (0.733) ir *įmonės veiklos sritis* (0.733).

Vertinant į tarptautines rinkas įėjusių įmonių priežasčių komponentus (žr. 14 priedas), pastebima, kad svarbiausios priežastys yra analogiškos į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių priežastims: *per mažai klientų* (0.620) ir *nemoki rinka* (1.268).

Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvų komponentų atžvilgiu, kaip svarbiausias motyvas išsiskiria *pelno didinimas* (0.625). Sekantys svarbūs motyvai yra *įmonės augimas* (0.748) ir *užsienio rinkų teikiamos galimybės* (0.893).

Analizuojant į tarptautines rinkas įėjusių įmonių sėkmės veiksnių komponentus, akivaizdžiai išsiskiria *produktų ir paslaugų kokybė* (0.631). Mažiau svarbesni už produktų ir paslaugų kokybę yra *įmonės veiklos sritis* (0,765) ir *finansiniai ištekliai* (0.815).

Apibendrinant galima teigti, kad tiek į tarptautines rinkas planuojančioms įeiti, tiek į tarptautines rinkas įėjusioms įmonėms, svarbiausios priežastys, motyvai ir sėkmės veiksniai yra šie:

- priežastys- *per mažai klientų, nemoki rinka*;
- motyvai- *pelno didinimas, įmonės augimas, vadovų suinteresuotumas, unikalūs technologiniai produktai, užsienio rinkų teikiamos galimybės*;
- sėkmės veiksniai- *finansiniai ištekliai, produktų ir paslaugų kokybė, technologiniai ištekliai, įmonės veiklos sritis*.

## 4.2. MVĮ kokybinio tyrimo rezultatai

Kokybinio tyrimo metu individualaus struktūruoto interviu pagalba apklausti 3 į tarptautines rinkas planuojančių įmonių (A, B, C) ir 3 į tarptautines rinkas įėjusių įmonių (D, E, F) atstovai. Kokybinio tyrimu siekiama įgyti gilesnį supratimą apie tiriamuosius elementus: priežastis, motyvus, sėkmės veiksnius bei jų svarbą įmonių internacionalizacijos rezultatui. Atsižvelgiant į tai, tikimasi, kad kokybinio tyrimo rezultatai reikšmingai papildys kiekybinio tyrimo rezultatus, kas atitinkamai leis formuoti tikslesnes išvagas. Suklasifikuota, glausta interviu informacija pateikiama 15, 16 prieduose.

Kaip ir kiekybinio tyrimo atveju, analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus, pirmiausia apžvelgsime įėjimo į tarptautines rinkas metodus (įėjimo formas, tikslines rinkas, įėjimo būdus), siekiant atskleisti visus internacionalizacijos procesui svarbius etapus. Vėliau bus atliekamos pagrindinių tiriamųjų elementų rezultatų analizės.

### **Metodai**

Analizuojant į tarptautines rinkas planuojančių įmonių metodus (įėjimo formas, tikslines rinkas, įėjimo būdus), pastebima, kad dažniausios įmonių įėjimo formos į tarptautines rinkas yra: *eksporto veiklos* (renkasi įmonės A, B, C) ir *veiklos kontraktų pagrindu* (renkasi įmonė A). Eksporto veiklos, įmonių teigimu, įvardijamos kaip paprasčiausia forma, atsižvelgiant į tai, kad tarptautinę veiklą planuojančios įmonės neturi didelių finansinių išteklių, kurie leistų vykdyti užsienio investicijas ir kurti dukterines bendroves.

Tikslinių rinkų pasirinkimo atžvilgiu į tarptautines rinkas planuojančios įmonės (A, B, C) vienareikšmiškai renkasi *išsivysčiusias, brandžias, mokias* ir *geografiškai artimas rinkas*. Orientacija į brandžias rinkas susijusi su įmonių kuriama aukšto technologinio lygio produkcija, kuri besiformuojančioms rinkoms būtų tiesiog per brangi.

Įėjimo į tarptautines rinkas būdus įmonės planuoja rinktis priklausomai nuo savo finansinės būklės. Įmonė A planuoja pradėti tarptautines veiklas asmeniniais pajėgumais, o vėliau prisijungti prie įvairių finansavimo programų. Įmonei B išėjimas į tarptautines rinkas asmeniniais pajėgumais per sudėtingas (įmonė neturi pakankamų finansinių išteklių), todėl pirmiausia stengsis pritraukti finansavimo šaltinius per įvairias programas. Įmonė A neturi naudojimosi finansavimo programomis patirties, todėl įėjimą į tarptautines rinkas išimtinai planuoja vykdyti asmeniniais pajėgumais.

Analizuojant į tarptautines rinkas įėjusių įmonių metodus (įėjimo formas, tikslines rinkas, įėjimo būdus), pastebima, kad vyraujanti forma analogiškai į tarptautines rinkas planuojančioms įmonėms



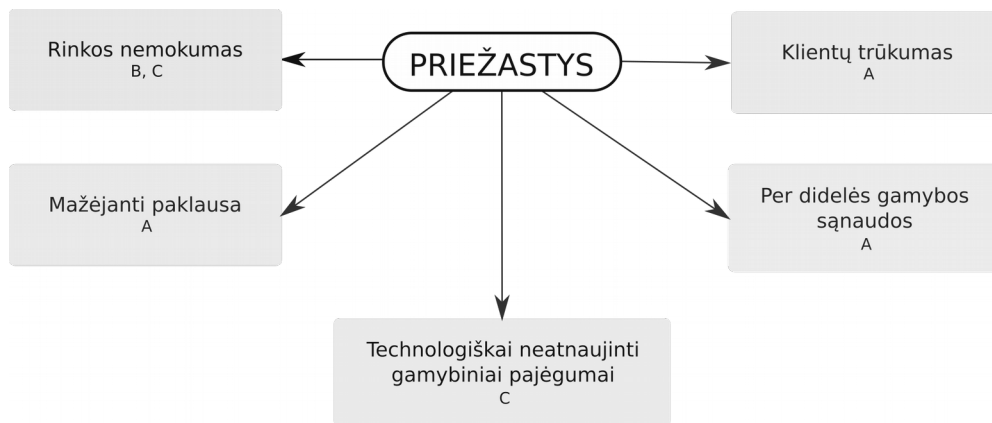
įmonėms yra *eksporto veiklos* (rinkosi įmonės D, E, F). *Užsienio investicijų vykdymą*, kuriant distribucinius padalinius, kaip papildomą alternatyvą rinkosi D įmonė, o *veiklas kontraktų pagrindu* – įmonė F. Veiklų kontraktų pagrindu pasirinkimas suprantamas, kai įmonė savo produkciją sutinka tam tikrose rinkose pardavinėti kitų prekinių ženklų apimtyje.

Vertinant tikslinių rinkų pasirinkimą, vyraujančios rinkos yra *brandžios, ekonomiškai išsivysčiusios, mokios rinkos*. Tokias rinkas rinkosi E ir F įmonės, kai tuo tarpu *besiformuojančias ir geografiškai artimas* rinkas rinkosi įmonė D. Strateginį iššūkį besiformuojančių rinkų atžvilgiu priėmusi įmonė D savo sprendimą aiškina tuo, kad įeidinėdama į besiformuojančias, bet didelį augimo potencialą turinčias rinkas, įmonė su savo išskirtine produkcija įgyja stiprų konkurencinį pranašumą, kai tuo tarpu brandžiose rinkose tai būtų sudėtinga pasiekti.

Vertinant įėjimo būdus į tarptautines rinkas, pastebima, kad visos tiriamosios įmonės įėjimą pradėjo *asmeniniais pajėgumais*, o sustiprėjusios, vis *aktyviau naudojasi įvairiomis finansavimo programomis*. Įėjimas į tarptautines rinkas finansavimo programų pagalba įmonėms dažnai sunkiai pasiekiamas dėl žinių toje srityje trūkumo.

### **Priežastys**

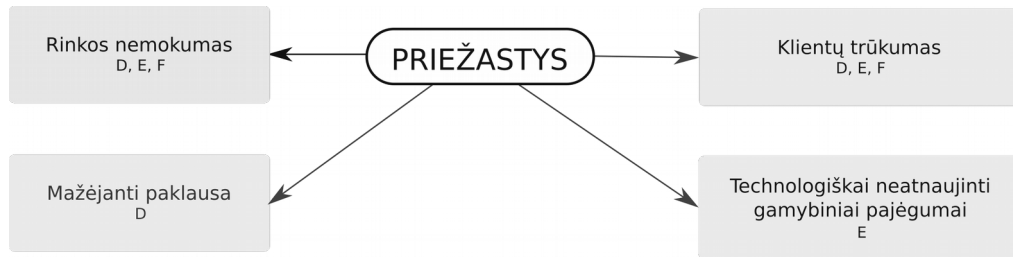
Apklausus į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių (A, B, C) atstovus, pastebimos dvi tendencijos: priežastys, sąlygojančios išėjimą į tarptautines rinkas, susiformavo natūraliai arba įmonės planavo tarptautinę veiklą dar įsikūrimo stadijoje. Abiem atvejais didžiausią įtaką turėjo įmonių kuriami aukšto technologinio lygio, unikalūs produktai, kurių savikaina vienareikšmiškai didesnė ir kuriems reikia mokesnio kliento, paklausesnės rinkos. Dar įsikūrimo stadijoje tarptautinę veiklą planuojančios įmonės A išėjimas į tarptautines rinkas sąlygojamas siekio “brandžių, didelių, mokių rinkų pagalba produktą paversti greit atsiperkančiu produktu” (įmonė vietinėje rinkoje susiduria su per didelėmis gamybinėmis sąnaudomis ir per mažą paklausą). Natūralus išėjimas į tarptautines rinkas įmonių B ir C atveju sąlygojamas natūraliai susiklosčiusios situacijos – “vietinės rinkos klientas tokio produkto naudojimui turi užaugti” arba “naujų technologinių žinių, technologinių pajėgumų vietinėje rinkoje stoka” (įmonės vietinėje rinkoje susiduria su rinkos nemokumu, klientų trūkumu, technologškai neatnaujintais gambiniais pajėgumais). 11 paveiksle pateikiami į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių priežasčių kokybinio vertinimo rezultatai.



**11 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių priežasčių kokybinio vertinimo rezultatai**

Kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslo, pagrindinės į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių priežastys yra: *rinkos nemokumas*, *mažėjanti paklausa*, *technologiškai neatnaujinti gamybiniai pajėgumai*, *per didelės gamybos sąnaudos*, *klientų trūkumas*. Vyraujanti priežastis- *rinkos nemokumas*, kuri aktuali 2 iš 3 įmonių.

Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atžvilgiu pastebima, kad tarptautinių veiklų vykdymas buvo planuojamas ir diskutuojamas dar įmonių įsikūrimo stadijoje. Kaip ir į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių atveju didžiausią įtaką turėjo kuriamų produktų, teikiamų paslaugų specifiškumas, technologinis sudėtingumas, unikalumas. Įmonės D išėjimas į tarptautines rinkas sutapo su poreikiu plėsti vieną iš specifinių veiklos sričių, kam iš esmės vietinė rinka tiek mokumo, tiek klientų, tiek paklausos atžvilgiu yra per maža. E ir F įmonių atžvilgiu nuo įmonių įsikūrimo pradžios buvo žinoma, kad kuriamai produkcijai paklausos nėra, vietinė rinka per maža, nemoki, trūksta klientų. Įmonės E išėjimą į tarptautines rinkas taip pat sąlygojo technologiškai neatnaujinti gamybiniai pajėgumai. Naujų žinių bei naujų technologijų įsisavinimas, potencialiai galimas įgyti tarptautinėse rinkose, tapo labai aktualus, besivystant technologijoms ir augant vartotojų poreikiams. 12 paveiksle pateikiami į tarptautines rinkas įėjusių įmonių priežasčių kokybinio vertinimo rezultatai.

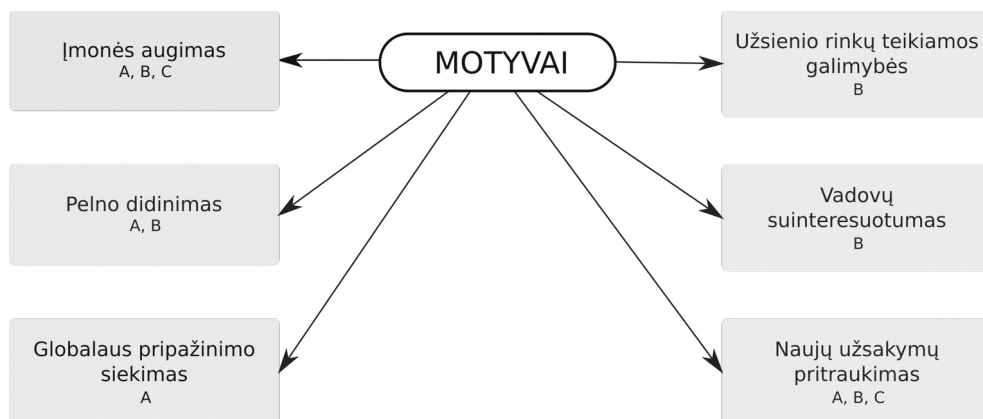


12 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių priežasčių kokybinio vertinimo rezultatai

Remiantis aukščiau pateiktu paveikslu, pagrindinės į tarptautines rinkas įėjusių įmonių priežastys yra: *rinkos nemokumas*, *klientų trūkumas*, *mažėjanti paklausa*, *technologiškai neatnaujinti gamybiniai pajėgumai*. Vyraujančios priežastys- *rinkos nemokumas*, *klientų trūkumas*, kurios aktualios visoms tiriamosioms įmonėms.

### **Motyvai**

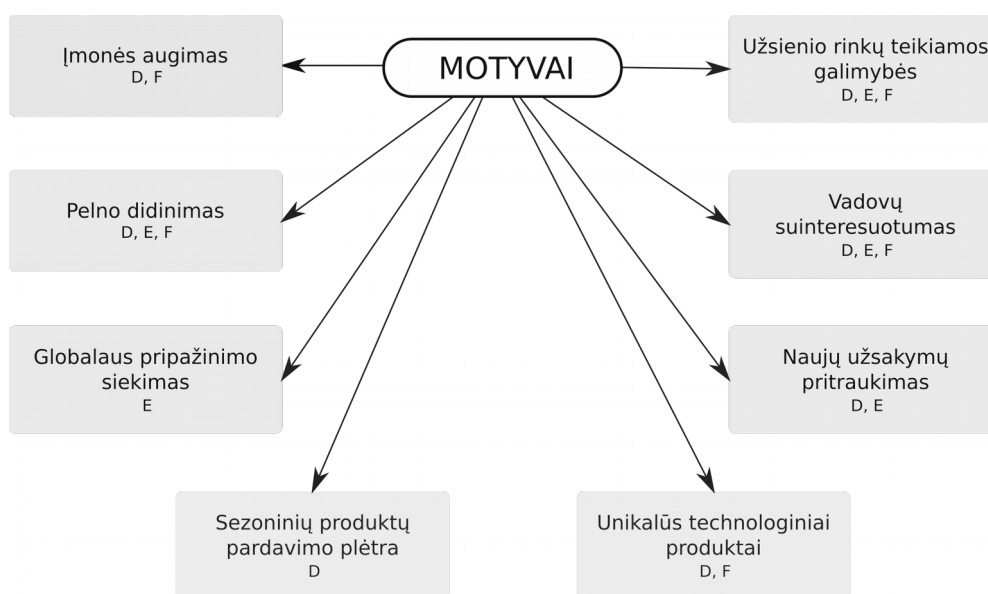
Į tarptautines rinkas planuojančias įeiti įmonės labiausiai motyvuoja įmonės augimo ir naujų užsakymo pritraukimo galimybė (A, B, C). Pelno didinimas motyvuoja įmones A ir B. Įmonę B taip pat motyvuoja kitų rinkų teikiamos galimybės produkto pripažinimo atžvilgiu (“vietinėje rinkoje produkto reikalingumas ir pripažinimas tik auga”) bei aktyvus įmonės vadovų išitraukimas į tarptautinių veiklų skatinimą. Įmonės C pagrindinė motyvacija išeiti į tarptautines rinkas susijusi su tikslu pritraukti naujų ilgalaikių užsakymų, siekiant stabilizuoti veiklą. 13 paveiksle pateikiami į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių motyvų kokybinio vertinimo rezultatai.



13 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių motyvų kokybinio vertinimo rezultatai

Kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslo, tarp pagrindinių į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių motyvų išskiriami: *įmonių augimas, pelno didinimas, globalaus pripažinimo siekimas, užsienio rinkų teikiamos galimybės, vadovų suinteresuotumas, naujų užsakymų pritraukimas*. Vyraujantys motyvai- *įmonės augimas* ir *naujų užsakymų pritraukimas*, kurie aktualūs 3 iš 3 įmonių bei *pelno didinimas*, kuris aktualus 2 iš 3 įmonių.

Analizuojant į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvus, D, E, F įmonėse pastebimi palyginti analogiški motyvai į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių atžvilgiu. Tarp naujų motyvų atsiranda tik sezoninių pardavimų plėtra ir unikalūs technologiniai produktai: įmonė D gamina sezoniškumui jautrią produkciją, o įmonė F kuria “unikalius, aukšto technologinio sudėtingumo produktus, kuriems vietinė rinka dar nėra subrendusi”. Įmonė E išeiti į tarptautines rinkas taip pat motyvuoja kuriami unikalūs produktai (“jeigu įmonė nuo pat veiklos pradžios nebūtų turėjusi motyvacijos išeiti į tarptautines rinkas, su savo veiklos specifika nebūtų pasiekusi veiklos aukštumų”). 14 paveiksle pateikiami į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvų kokybinio vertinimo rezultatai.



**14 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvų kokybinio vertinimo rezultatai**

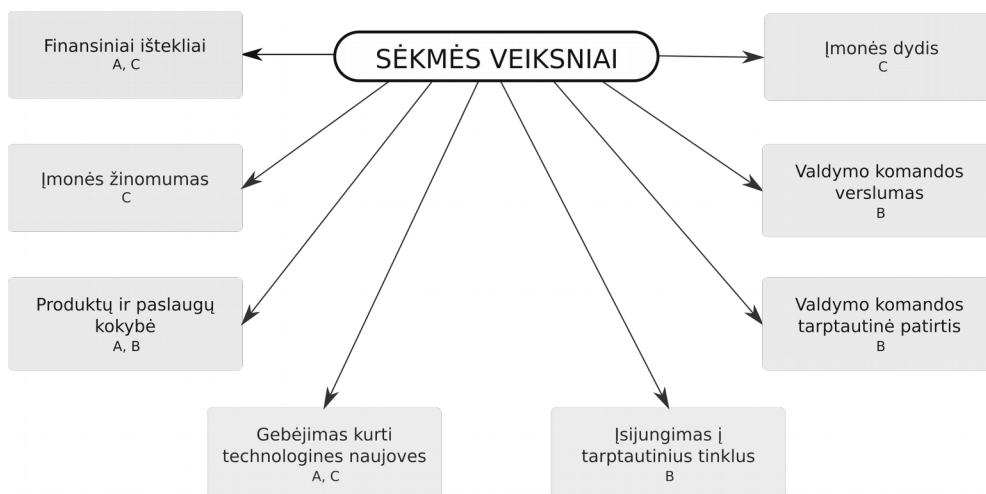
Remiantis aukščiau pateiktu paveikslu, pagrindiniai į tarptautines rinkas įėjusių įmonių motyvai yra: *įmonės augimas, pelno didinimas, globalaus pripažinimo siekimas, sezoninių produktų pardavimo plėtra, unikalūs technologiniai produktai, naujų užsakymų pritraukimas, vadovų suinteresuotumas, užsienio rinkų teikiamos galimybės*. Vyraujantys motyvai- *pelno didinimas, užsienio rinkų teikiamos galimybės, vadovų suinteresuotumas*, kurie svarbūs 3 iš 3 įmonių bei *įmonės augimas, unikalūs technologiniai produktai, naujų užsakymų pritraukimas*, kurie svarbūs 2 iš 3 įmonių.

### **Sėkmės veiksniai**

Analizuojant į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių sėkmės veiksniai, įmonės A atveju svarbiausi sėkmės veiksniai yra sukurto produkto kokybė, technologinis sudėtingumas ir unikalumas bei finansiniai ištekliai. Produkto kokybę įmonei padeda užtikrinti turimi technologiniai gebėjimai, kurie taip pat yra svarbus sėkmės veiksnys einant į tarptautines rinkas. Tarp sėkmės veiksnių įmonė papildomai išvelgia įvairias partnerystės formas, siekiant produktą parduoti tiek su savo prekinio ženklu, tiek su kliento prekinio ženklu.

Įmonei B produktų ir paslaugų kokybė yra taip pat vienas iš svarbiausių veiksnių. Įmonė dar išskiria įsijungimo į tarptautinius tinklus veiksnių svarbumą. Atsižvelgiant į tai, kad įmonės sukurti produktai yra fiziškai pakankamai dideli ir klientai prieš pirkdami juos nori išbandyti, partneriai užsienio šalyse galėtų padėti išspręsti šią problemą. Kiti įmonės įvardijami sėkmės veiksniai susiję su individualiomis darbuotojų kompetencijomis: tarptautine patirtimi, verslumu.

Įmonė C tarp svarbiausių sėkmės veiksnių įvardija įmonės dydį ir žinomumą. Žinomumui pakelti reikalingi finansiniai ištekliai, kuriuos įmonė taip pat priskiria prie svarbių sėkmės veiksnių. Atsižvelgiant į tai, kad įmonė technologinio profilio, labai svarbus veiksnys įėjimui į tarptautines rinkas yra technologinių naujovių įsisavinimas. 15 paveiksle pateikiami į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių sėkmės veiksnių kokybinio vertinimo rezultatai.



**15 pav. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių sėkmės veiksnių kokybinio vertinimo rezultatai**

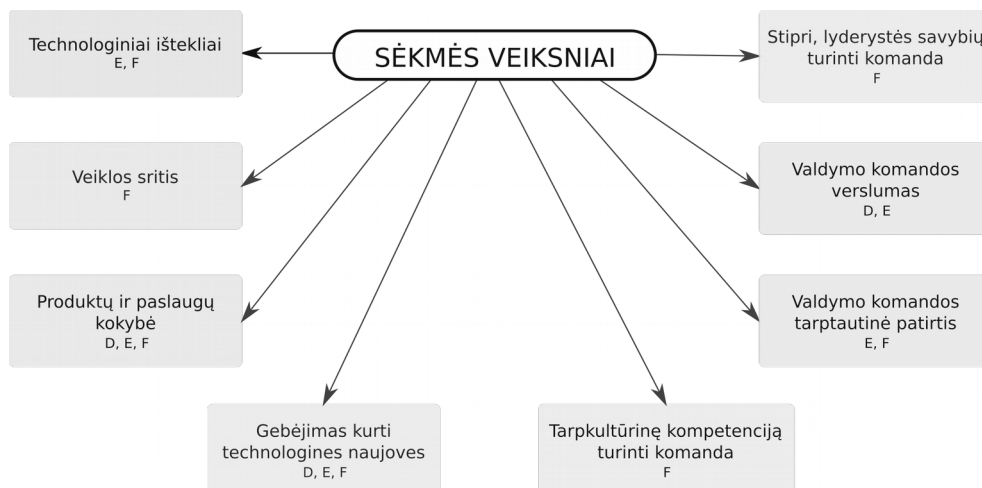
Kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslo, tarp pagrindinių į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių sėkmės veiksnių išskiriami: *finansiniai ištekliai, įmonės žinomumas, produktų ir paslaugų kokybė, gebėjimas kurti technologines naujoves, įsijungimas į tarptautinius tinklus, valdymo komandos*

*tarptautinė patirtis, valdymo komandos verslumas, įmonės dydis. Vyraujantys sėkmės veiksniai- finansiniai ištekliai, produktų ir paslaugų kokybė, gebėjimas kurti technologines naujoves, kurie aktualūs 2 iš 3 įmonių.*

Analizuojant į tarptautines rinkas įėjusių įmonių sėkmės veiksnius, įmonė D svarbiausiu sėkmės veiksnium, kuris padėjo įsilieti į tarptautines rinkas vienareikšmiškai laiko savo produktų ir paslaugų kokybę, kuri pilnai atitinka vartotojų poreikius bei gebėjimą kurti technologines naujoves. Taip pat įmonė D akcentuoja, kad sėkmingų rezultatų tarptautinių rinkų atžvilgiu galima pasiekti tik turint tinkamą, aukštų verslumo įgūdžių komandą.

Įmonei E svarbiausi sėkmės veiksniai yra vadovų įsitraukimas į tarptautinių veiklų skatinimą, įmonės komandos verslumas, tarptautinė patirtis. Dar vienu svarbiu sėkmės veiksnium įmonė įvardija gebėjimą kurti technologines naujoves. Veiklos pradžioje įmonė daugiau orientavosi į užsakomąją gamybą, tačiau vėlesniame laikotarpyje pradėjo vykdyti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklas ir kurti savo produktus, pasižyminčius naujumu, technologiniu sudėtingumu. Tai ženkliai paspartino įmonės tarptautinę plėtrą. Tarp sėkmės veiksnų, sąlygojusių įmonės sėkmingą įsiliejimą į tarptautines rinkas, įmonė E taip pat įvardijo technologinius išteklius (naujos žinios, nauja technologinė bazė), kurių būtinybė tiesiogiai susijusi su galimybe tiek kurti technologines naujoves, tiek užtikrinti kuriamų produktų kokybę.

Įmonė F tarp visų analizuotų įmonių įvardija daugiausia sėkmės veiksnų, kurie padėjo jai įeiti į tarptautines rinkas. Prie sėkmingiausių veiksnų įmonė pirmiausia priskiria kompetencijas, kuriomis turi pasižymėti valdymo komanda: tarptautinė patirtis, tarpkultūrinė kompetencija, lyderystė. Kiti svarbūs veiksniai- veiklos sritis, gebėjimai kurti unikalius, sudėtingus, aukšto technologinio lygio sprendimus, reikiami technologiniai ištekliai. Betarpiškai svarbus veiksnys- produktų kokybė. Įmonė kurdamą savo produktus deda labai daug pastangų, siekdama aukščiausios kokybės. Tai įmonei padeda užtikrinti sėkmingą rezultatą tarptautinėje plotmėje. 16 paveiksle pateikiami į tarptautines rinkas įėjusių įmonių sėkmės veiksnų kokybinio vertinimo rezultatai.



**16 pav. Į tarptautines rinkas įėjusių įmonių sėkmės veiksnių kokybinio vertinimo rezultatai**

Remiantis aukščiau pateiktu paveikslu, pagrindiniai į tarptautines rinkas įėjusių įmonių sėkmės veiksniai yra: *technologiniai ištekliai, veiklos sritis, produktų ir paslaugų kokybė, gebėjimas kurti technologines naujoves, tarpkultūrinę kompetenciją turinti komanda, valdymo komandos tarptautinė patirtis, valdymo komandos verslumas, stipri lyderystės savybių turinti komanda*. Vyraujantys sėkmės veiksniai- produktų ir paslaugų kokybė ir gebėjimas kurti technologines naujoves, kurie svarbūs 3 iš 3 įmonių bei technologiniai ištekliai, valdymo komandos tarptautinė patirtis ir valdymo komandos verslumas, kurie svarbūs 2 iš 3 įmonių.

Remiantis gautais į tarptautines rinkas planuojančių įeiti ir į tarptautines rinkas įėjusių įmonių kokybinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad:

- pagrindinės priežastys, sąlygojančios ribotą aplinką vietinėje rinkoje ir su tuo susijusį įmonių poreikį siekti aukštesnių tikslų tarptautiniu mastu yra per *didelės gamybinės sąnaudos, per maža paklausa, rinkos nemokumas, klientų trūkumas, technologiškai neatnaujinti gamybiniai pajėgumai*. Vyraujančios priežastys: *rinkos nemokumas ir klientų trūkumas*. Priežasčių atsiradimas susijęs su įmonės veiklos specifika, kuriamų produktų naujumu, technologiniu sudėtingumu, aukšta kaina. Įėjimo į tarptautines rinkas poreikį gali iššaukti natūraliai susiformavusi aplinka arba išankstinis apsisprendimas;
- motyvai, kurie geriausiai atspindi įmonių tikslus tarptautinėje rinkoje yra: *įmonės augimas, pelno didinimas, globalaus pripažinimo siekimas, sezoninių produktų pardavimo plėtra, unikalūs technologiniai produktai, naujų užsakymų pritraukimas, vadovų suinteresuotumas, užsienio rinkų teikiamos galimybės*. Vyraujantys motyvai: *pelno didinimas, užsienio rinkų teikiamos galimybės, vadovų suinteresuotumas, įmonės augimas, unikalūs technologiniai*

*produktai, naujų užsakymų pritraukimas.* Įmonių internacionalizacija labiau skatinama vidinių veiksmų nei išorinių;

- prie pagrindinių sėkmės veiksmų, padedančių pasiekti geresnį įsilieėjimo į tarptautines rinkas rezultatą, įmonės priskiria *technologinius išteklius, finansinius išteklius, veiklos sritį, įmonės žinomumą, įmonės dydį, produktų ir paslaugų kokybę, gebėjimą kurti technologines naujoves, tarpkultūrinę kompetenciją turinčią komandą, valdymo komandos tarptautinę patirtį, valdymo komandos verslumą, stiprią lyderystės savybių turinčią komandą.* Vyraujantys sėkmės veiksniai- *produktų ir paslaugų kokybė, gebėjimas kurti technologines naujoves, technologiniai ištekliai, finansiniai ištekliai, valdymo komandos tarptautinė patirtis ir valdymo komandos verslumas.* Nors įmonių įvardijami sėkmės veiksniai, turintys didžiausią įtaką internacionalizacijos rezultatui, apima platų spektrą, įmonės vienareikšmiškai prioritetą skiria su technologiniais ištekliais susijusiems veiksmams. Tuo tarpu žmogiškųjų išteklių kompetencijų veiksniai įtraukiami vėlesniuose etapuose;
- motyvai ir sėkmės veiksniai yra betarpiškai svarbūs internacionalizacijos rezultatui. Įmonės aiškiai identifikavusios motyvus, t. y. tiksliai žinodamos, kodėl priėmė sprendimą internacionalizuotis, atitinkamai teisingiau pasirenka sėkmės veiksmus. Tai patvirtina 2 iš 3 apklaustų į tarptautines rinkas įėjusių įmonių, kurių eksportuojama produkcija šiuo metu sudaro nuo 96 iki 100% visos pagaminamos produkcijos.

### **4.3. MVĮ kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatų apibendrinimas ir diskusija**

Apibendrinant gautus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, pastebima, kad kokybinio tyrimo rezultatai patvirtina ir reikšmingai papildo kiekybinio tyrimo rezultatus.

Atliktas kiekybinis tyrimas leido atsakyti į klausimus, kokios yra vyraujančios įėjimo į tarptautines rinkas priežastys, motyvai ir sėkmės veiksniai; kokios stipriausios motyvų ir sėkmės veiksmų sąsajos; kokios priežastys, motyvai ir sėkmės veiksniai yra svarbiausi.

Atliktas kokybinis tyrimas leido suprasti, kas daro įtaką priešasčių, sąlygojančių įmonių poreikį internacionalizuotis, atsiradimui; kokių motyvų (reaktyvių ar proaktyvių) poveikis įmonėms didesnis; su kuo susijusius sėkmės veiksmus įmonės yra linkusios rinkti; kaip pasireiškia motyvų ir sėkmės veiksmų svarba internacionalizacijos rezultatui.

Apibendrinus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, nustatyta, kad:



- **svarbiausios internacionalizaciją sąlygojančios priežastys** yra: *klientų trūkumo ir rinkos nemokumo priežastys*. Minėtų priežasčių atsiradimas susijęs su įmonės veiklos specifika, kuriamų produktų naujumu, technologiniu sudėtingumu, aukšta kaina. Priežastis iššaukia natūraliai susiformavusi aplinka arba išankstinis apsisprendimas;
- **svarbiausi ir geriausiai tikslus tarptautiniu mastu atspindintys motyvai** yra: *pelno didinimas, įmonės augimas, užsienio rinkų teikiamos galimybės, vadovų suinteresuotumas, unikalūs technologiniai produktai bei naujų užsakymų pritraukimas*. Tyrimai parodė, kad įmonių internacionalizacija yra labiau skatinama vidinių veiksnių, t. y. proaktyvių motyvų poveikis įmonėms didesnis;
- **svarbiausi sėkmės veiksniai**, padedantys pasiekti geresnį įsiliejimo į tarptautines rinkas rezultatą, yra: *finansiniai ištekliai, produktų ir paslaugų kokybė, technologiniai ištekliai, įmonės veiklos sritis, gebėjimas kurti technologines naujoves, valdymo komandos tarptautinė patirtis, valdymo komandos verslumas, stipri, lyderystės savybių turinti valdymo komanda*. Tyrimai parodė, kad internacionalizacijos sėkmei užtikrinti įmonės labiau linkusios rinktis technologinius veiksnius (technologiniai ištekliai, gebėjimai kurti technologines naujoves, produktų ir paslaugų kokybė). Tuo tarpu žmogiškųjų išteklių kompetencijų veiksniai įtraukiami vėlesniuose internacionalizacijos etapuose.

Priežastis, motyvus ir sėkmės veiksnius jungia strateginiai sprendimai. Įmonių internacionalizaciją sąlygojančių priežasčių, įmonių tikslus tarptautiniu mastu atspindinčių motyvų bei sėkmės veiksnių, padedančių pasiekti geresnį įsiliejimo į tarptautines rinkas rezultatą, įvardijimas leidžia atitinkamai formuoti su įėjimu į tarptautines rinkas susijusius strateginius sprendimus ir tokiu būdu padidinti internacionalizacijos sėkmės mastą.

Motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo rezultatai parodė, kad **stipriausi ryšiai** yra tarp:

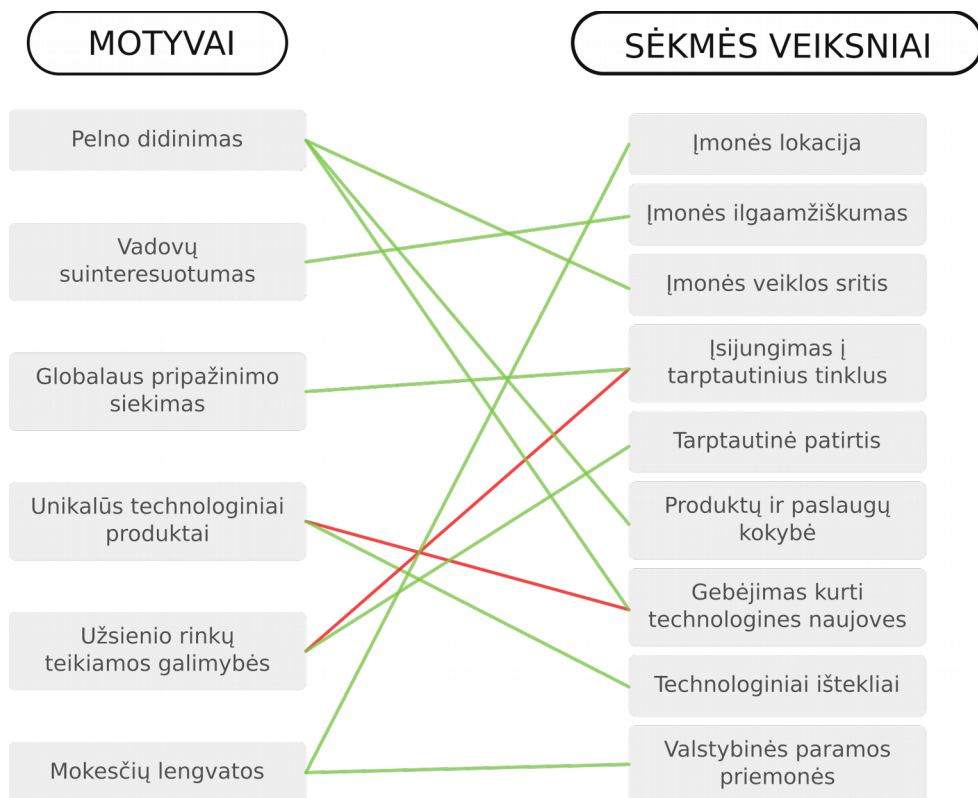
- motyvo- *unikalūs technologiniai produktai* ir sėkmės veiksnio- *gebėjimas kurti technologines naujoves*;
- motyvo- *užsienio rinkų teikiamos galimybės* ir sėkmės veiksnio- *įsijungimas į tarptautinius tinklus*.

**Vidutinio stiprumo ryšiai** nustatyti tarp:

- motyvo- *unikalūs technologiniai produktai* ir sėkmės veiksnio- *technologiniai ištekliai*;
- motyvo- *mokesčių lengvatos* ir sėkmės veiksnio- *įmonės lokacijos vieta*;
- motyvo- *vadovų suinteresuotumas* ir sėkmės veiksnio- *įmonės ilgaamžiškumas*;
- motyvo- *pelno didinimas* ir sėkmės veiksnio- *įmonės veiklos sritis*;

- motyvo- *pelno didinimas* ir sėkmės veiksnio- *produktų ir paslaugų kokybė*;
- motyvo- *užsienio rinkų teikiamos galimybės* ir sėkmės veiksnio- *valdymo komandos tarptautinė patirtis*;
- motyvo- *mokesčių lengvatos* ir sėkmės veiksnio- *valstybės paramos priemonės*;
- motyvo- *globalaus pripažinimo siekimas* ir sėkmės veiksnio- *įsijungimas į tarptautinius tinklus*;
- motyvo- *pelno didinimas* ir sėkmės veiksnio- *gebėjimas kurti technologines naujoves*.

Gauti įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų rezultatai pateikiami 17 paveiksle. Raudonos spalvos linijos žymi stiprius ryšius. Žalios spalvos- vidutinio stiprumo.



17 pav. Įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos

Aukščiau pateiktame paveiksle atvaizduotos įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos patikslina tyrimo pradžioje sudarytą konceptualųjį modelį.

Tyrimo metu nustatyti svarbiausi įmonių internacionalizacijos motyvai patvirtina Hollensen'o (2012), Baldauf'o et al. (2000), Albaum'o et al. (2005), Žukausko (2006), Sadaghiani et al. (2011),

Korsakienės (2012), Tan'o et al. (2007), Ball'o et al. (2004) išvalgas apie proaktyvius ir reaktyvius internacionalizacijos motyvus.

Tyrimo metu nustatyti svarbiausi įmonių internacionalizacijos sėkmės veiksniai patvirtina Wijewardena ir Zoysa (2005), Benzing'o (2009), Reuber'io ir Fischer'io (1997), DeHayes ir Haerberle (1990), Ghosh'o et al. (2001), Al-Mahrouq (2010), Feindt et al. (2005), Rose et al. (2006), Baldauf'o et al. (2000), Žičkienės (2008), Burgel'io ir Murray (2000), Kowalsk'io (2011), Korsakienės (2012) išvalgas apie vidinius ir išorinius sėkmės veiksnius.

Įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos mokslinėje literatūroje grindžiamos tuo, kad tai yra to paties internacionalizacijos proceso sudėtinės dalys, kurių tarpusavio simbiozė nulemia internacionalizacijos proceso ypatumus. Atliktas tyrimas ne tik įrodė motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų egzistavimą, bet ir padėjo nustatyti stipriausias sąsajas.

**Rekomendacijos įmonėms.** Siekiant suprasti veiklos tarptautinėse rinkose naudą ir sėkmės mastą, būtina iš esmės suprasti, kodėl priimami sprendimai internacionalizuotis. Sprendimus internacionalizuotis atspindi motyvai. Tiksliai identifikuoti motyvai gali padėti suprasti veiksmų tarptautinėse rinkose logiką ir tokiu būdu padidinti laukiamų rezultatų tikimybę. Todėl, siekiant sėkmingai įsilieti į tarptautines rinkas, *įmonėms pirmiausia reikalinga tiksliai identifikuoti motyvus.*

Atlikta motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų analizė parodė, kad tarp įmonių motyvų ir sėkmės veiksnių egzistuoja ryšiai, kas atitinkamai daro įtaką internacionalizacijos rezultatui. Atsižvelgiant į tai, *planuojant tarptautines veiklas, įmonėms reikalinga atlikti tikslinius veiksmus, padėsiančius užtikrinti laukiamus rezultatus.* Pavyzdžiui, jeigu įmonę įeiti į tarptautines rinkas motyvuoja įmonės kuriami unikalūs technologiniai produktai, tokiu atveju, būtina išlaikyti ir skatinti gebėjimus kurti technologines naujoves, kad greitai keičiantis technologijoms, įmonė išliktų konkurencinga tarptautiniu mastu. Unikalių technologinių produktų kūrimas taip pat tiesiogiai susijęs su įmonės turimais technologiniais ištekliais. Įmonės technologinė bazė šiuo atveju turi būti nuolat atnaujinama. Kitas pavyzdys, jeigu įmonę įeiti į tarptautines rinkas motyvuoja užsienio rinkų teikiamos galimybės, tokiu atveju reikia ieškoti būdų, kaip tas galimybes išnaudoti. Užsienio rinkų teikiamas galimybes aktyviau išnaudoti padeda tarptautinės partnerystės, pavyzdžiui, įsijungimas į tarptautinius tinklus, taip pat valdymo komandos tarptautinė patirtis, kuri, siekiant aukštesnių internacionalizacijos rezultatų, turi būti plečiama. Dar vienas pavyzdys, jeigu įmonę įeiti į tarptautines rinkas motyvuoja pelno siekimas, tai šis motyvas, kaip parodė tyrimas, betarpiškai susietas su įmonės veiklos sritimi, produktų ir paslaugų kokybe ir gebėjimais kurti technologines naujoves. Tokiu atveju, įmonė pirmiausia turi įsivertinti, ar jos veiklos sritis iš esmės gali būti pelninga. Antra- išlaikyti aukštą produktų kokybę,

investuojant į jų atnaujinimą ir siekiant klientui suteikti kuo didesnę pridėtinę vertę. Trečia- stengtis išlaikyti ir plėsti gebėjimus kurti technologines naujoves.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės, siekdamos užsitikrinti sėkmingą internacionalizacijos rezultatą, turi atkreipti dėmesį į tai, kad *kiekvieną identifikuotą motyvą turi lydėti atitinkami tiksliniai veiksmai*.

**Rekomendacijos tolimesniems moksliniams tyrimams.** Tyrimo metu nustatytos stipriausios įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajos, nepriklausomai nuo įmonių veiklos profilio. Tiksliesniams tyrimo rezultatams gauti rekomenduotina atskirai ištirti motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajas skirtingo profilio įmonėms, pavyzdžiui, technologinėms, socialinėms, prekybinėms, siekiant stebėti įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų kitimo tendencijas.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikta įmonių internacionalizacijos probleminė analizė parodė, kad globalizacijos procesams aktyviai veikiant konkurenciją, konkurencingumo didinimas tampa vienu svarbiausių ekonomikos ir šalių gerovės augimo veiksmų. Konkurencingumui išlaikyti ekonomikos globalizacijos sąlygomis vienas iš pagrindinių būdų yra įmonių internacionalizacija. Internacionalizacija suteikia įmonėms galimybių susirasti daugiau klientų, tiekėjų, pritraukti naujų technologijų ir tokiu būdu pagerinti verslo rezultatus. Tai ypač svarbu MVĮ, kurios sudaro didžiąją dalį pasaulio privataus sektoriaus įmonių ir sukuria daugiau nei pusę darbo vietų. Nors ES mastu atlikti tyrimai rodo, kad internacionalizuotų MVĮ veikla yra sėkmingesnė už neinternationalizuotų įmonių, tačiau daugumai MVĮ vis dar pakankamai sudėtinga įsilieti į tarptautines rinkas, o pasiektas rezultatas dažnai nepateisina planuotų lūkesčių.

Tiriamąjį darbo metu nustatytos įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksmų sąsajos leidžia įgyti gilesnį supratimą apie internacionalizacijos procese dalyvaujančius veiksmus bei jų svarbą, kas yra aktualu įmonėms, siekiančioms suprasti savo veiksmų tarptautinėse rinkose logiką ir atsižvelgiant į tai užtikrinti veiksmų teisingumą bei padidinti laukiamų rezultatų tikimybę.

2. Atlikta įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksmų bei jų sąsajų teorinė analizė. Gautos analizės pagrindu išskirtos 9 internacionalizaciją sąlygojančios priežastys, 8 proaktyvūs ir 6 reaktyvūs motyvai bei 14 sėkmės veiksmų, kurie panaudoti empiriniame tyrime, siekiant patvirtinti teorijoje keliamas prielaidas.

3. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, suformuotas konceptualusis įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksmų sąsajų tyrimo modelis. Modelis sudarytas iš keturių elementų: priežastys, motyvai, strateginiai sprendimai ir sėkmės veiksniai. Priežastis, motyvus ir sėkmės veiksmus jungia strateginiai sprendimai. Įmonių internacionalizaciją sąlygojančių priežasčių, įmonių tikslus tarptautiniu mastu atspindinčių motyvų bei sėkmės veiksmų, padedančių pasiekti geresnį įsiliejimo į tarptautines rinkas rezultatą, įvardijimas leidžia atitinkamai formuoti su įėjimu į tarptautines rinkas susijusius strateginius sprendimus ir tokiu būdu padidinti internacionalizacijos sėkmės mastą.

4. Empirinis tyrimas atliktas, apjungus kiekybinį ir kokybinį metodus. Kiekybinio tyrimo imtį sudarė 209 MVĮ (30- į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių ir 179- į tarptautines rinkas įėjusios įmonės). Kokybinio tyrimo imtį sudarė 6 MVĮ (3- į tarptautines rinkas planuojančios įeiti įmonės ir 3- į tarptautines rinkas įėjusios įmonės). Kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino ir reikšmingai papildė kiekybinio tyrimo rezultatus. Kiekybinis tyrimas padėjo statistiškai įvertinti internacionalizacijos proceso elementų (priežasčių, motyvų ir sėkmės veiksmų) požymius, priežastinius ryšius. Kokybinis

tyrimas padėjo įgyti kokybinį supratimą apie esmines internacionalizacijos proceso elementų (priežasčių, motyvų ir sėkmės veiksnių) priežastis.

5. Empirinis tyrimas ne tik patvirtino teorijoje keliamas prielaidas apie sąsajas tarp įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių, bet ir leido įvertinti, kokios sąsajos yra stipriausios. Atitinkamai patikslintas įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo modelis. Patikslintas modelis atvaizduoja 2 stiprius motyvų ir sėkmės veiksnių ryšius (unikalus technologiniai produktai-gebėjimas kurti technologines naujoves; užsienio rinkų teikiamos galimybės-įsijungimas į tarptautinius tinklus.) ir 9 vidutinio stiprumo motyvų ir sėkmės veiksnių ryšius (unikalus technologiniai produktai- technologiniai išteklių; mokesčių lengvatos- įmonės lokacijos vieta; vadovų suinteresuotumas- įmonės ilgalaikiškumas; pelno didinimas- įmonės veiklos sritys; pelno didinimas- produktų ir paslaugų kokybė; užsienio rinkų teikiamos galimybės- valdymo komandos tarptautinė patirtis; mokesčių lengvatos- valstybės paramos priemonės; globalaus pripažinimo siekimas-įsijungimas į tarptautinius tinklus; pelno didinimas- gebėjimas kurti technologines naujoves).

Tyrimas taip atskleidė, kad į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių atžvilgiu motyvų ir sėkmės veiksnių ryšiai yra stipresni, nei į tarptautines rinkas įėjusių įmonių. Į tarptautines rinkas planuojančių įeiti įmonių atveju nustatyti 2 stiprūs ryšiai ir 6 vidutinio stiprumo, kai tuo tarpu į tarptautines rinkas įėjusių įmonių atveju nustatytas 1 stiprus ir 5 vidutinio stiprumo ryšiai. 2 vidutinio stiprumo ryšiai abiejuose tiriamuose įmonių tipuose persidengė.

6. Remiantis patikslintu įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų tyrimo modeliu suformuluotos rekomendacijos įmonėms ir tolimesniems moksliniams tyrimams. Įmonėms rekomenduojama, siekiant užsitikrinti sėkmingą internacionalizacijos rezultatą, reikalinga atkreipti dėmesį į tai, kad kiekvieną identifikuotą internacionalizacijos motyvą turi lydėti atitinkami tiksliniai veiksmai. Mokslo atstovams rekomenduojama iširti motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajas skirtingo profilio įmonėms, pavyzdžiui, technologinėms, socialinėms, prekybinėms, siekiant stebėti įmonių internacionalizacijos motyvų ir sėkmės veiksnių sąsajų kitimo tendencijas.

## LITERATŪRA

1. Albaum, G.; Duerr, E.; Strandskov, J, 2005. International marketing and export management. 5 th ed. Pearson Education.
2. Al-Hyari, K., Al-Weshah, G. and Alnsour, M., 2011. “Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 No. 2, 2012, pp. 188-211.
3. Al-Mahrouq, M., 2010. Success Factors of Small and Medium Enterprises: The Case of Jordan. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 13(2), 89-106.
4. Altman, M., 2006. *Handbook of Contemporary Behavioral Economics: Foundations and Developments*. Routledge.
5. Antoldi, F., 2012. *Economia e Organizzazione Aziendale. Introduzione al governo delle imprese*. Milan: McGraw-Hill.
6. Autio, E., Sapienza, H.J., Almeida, J.G., 2000. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Acad Manage J* 43(5):909–924.
7. Balaž, P., et al., 2005. *Medzinárodné podnikanie*. 4. vyd. Bratislava: Sprint, 2005. ISBN 80-89085-51-2.
8. Baldauf, A., Cravens, D. W., Wagner, U., 2000. Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies. *Journal of World Business* 35, 61–79.
9. Ball, D. A.; McCulloch, W. H.; Frantz, P. L.; Geringer, J. M.; Minor, M. S., 2004. *International business: the challenge of global competition*. 9 th ed. New York: McGraw Hill.
10. Benzing, C., Chu, H.M., and Kara,O., 2009. Entrepreneurs in Turkey: a factor analysis of motivations, success factors, and problems. *Journal of Small Business Management*, 47 (1), 58-91.
11. Burgel, O., Murray, G.C., 2000. The international market entry choices of start-up companies in high technology industries. *J Int Mark* 8(2):33–62.
12. Cuervo-Cazurra, A., Genc, M., 2008. Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. *J. Int. Bus. Stud.* 39, 957–979.
13. Cuervo-Cazurra, A., and Ramamurti, R., 2014. Conclusion: An agenda for future research. In Cuervo-Cazurra, A., and Ramamurti, R. (eds). *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. Pages 271-300.
14. Cuervo-Cazurra, A. Narula, R. and Un, C. A., 2015. Internationalization motives: Sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review*, 23: 25-35.
15. Cavusgil, S. T., 1980. On the internationalization process of firms. *European Research*, 8: 273-281.

16. Chak, C. M., 1998. Strategic management for small and medium enterprises. Unpublished Thesis of Doctor of Philosophy, St Clements University, USA.
17. Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T., Yusuf, D. H. M., 2011. Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, 7(5), 180.
18. Dabravalskytė, J., Vveinhardt, J., 2015. Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos ir tarpkultūrinės kompetencijos integracija. ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online) *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 2015.73  
<http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.2>
19. Dado, J., Wiktor, J.W., Żbikowska, A., 2015. Foreign markets entry motives and strategies of polish exporters. DOI: 10.15240/tul/001/2015-2-010 2, XVIII, 2015 135-150.
20. DeHayes, D.W., Haeberle, W.L., 1990. University Alumni Small Business Research Program: A Study of Emerging Businesses. Bloomington: Centre for Entrepreneurship and Innovation, Indiana University, 1990.
21. Deresky, H., 2000. *International Management: managing across borders and cultures*. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
22. Diamond, P., & Vartiainen, H., 2007. *Behavioral Economics and Its Applications*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
23. Dunning, J.H., 1992. *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
24. Dunning, J. H., 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham, UK.
25. Dunning, H. J., Narula, R., 2004. *Multinationals and Industrial Competitiveness: A New Agenda*, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom, ISBN 1843766868 p.287.
26. Feindt, S., Jeffcoate, J., Chappell, C., 2002. Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. *Small Business Economics*, 19(1), 51-62.
27. Foss, N.J., Pedersen, T., 2002. Transferring knowledge in MNCs:: the role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *J. Int. Manage.* 8, 49–67.
28. Freeman, Susan, Edwards, Ron & Schroder Bill, 2006. How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 14: 3, pp. 33–63.
29. Friedman, T.L., 2005. Lexus ir alyvmedis : suprasti globalėjimą . Vilnius : Vaga, p. 7-8 ISSN 1392-1673.



30. Gammeltoft, P., Barnard, H., Madhok, A., 2010. Emerging multinationals, emerging theory: Macro-and micro-level perspectives. *J. Int. Manag.* 16, 95–101.
31. Gaur, A.S., Kumar, V., 2009. International diversification, business group affiliation and firm performance: Empirical evidence from India\*. *Br. J. Manag.* 20, 172–186.
32. Ghosh, B. C., Liang, T. W., Meng, T. T., & Chan, B., 2001. The Key Success Factors, Distinctive Capabilities, and Strategic Thrusts of top SMEs in Singapore. *Journal of Business Research*, 51(3), 209-221.
33. Gižienė, V.; Simanavičienė, Ž., 2012. Žmogiškojo kapitalo vertinimo koncepcija, *Business Systems an Economics* 2(1): 116–133.
34. Godelytė, L., Korsakienė, R., 2015. Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacija ir žmogiškasis kapitalas. *Verslas XXI amžiuje* 2015 7(2): 157–162 <http://dx.doi.org/10.3846/mla.2015.739>
35. Gonzalez, J. H. S., 2009. Assessing Exporting Culture in Colombian SMEs: A Look at The Export Promotion Program. *Cuad Adm. Bogota*, 22 (39), 99-134.
36. Grandinetti, R., Rullani, E., 1994. Sunk internationalisation: small firms and global knowledge. *Revue D'Economie Industrielle* 67:238–254.
37. Grant, R.M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strateg. Manage. J.* 17, 109–122.
38. Guillén, M.F., García-Canal, E., 2009. The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *Acad. Manag.*
39. Hagen, B., Zucchella, A., Cerciello, P., De Giovanni, N., 2012. International Strategy and Performance – Clustering Strategic Types of SMEs. *International Business Review*, 2012 June, Vol. 21/3, p. 369-382.
40. Hilmersson, M., 2014. Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence, *International Small Business Journal* 32(4): 386–400. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242613497744>.
41. Hessels, J.; Parker, S. C., 2013. Constraints, internationalization and growth: a cross-country analysis of European SMEs, *Journal of World Business* 48: 137–148. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.014>
42. Hymer, S.H., 1976. *The International Operations of National Firms: A study of direct foreign investment*, unpublished 1960 PhD thesis, MIT Press, Cambridge, MA.
43. Hoffmann, W.H., Schlosser, R., 2001. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises—An empirical survey. *Long range planning*, 34 (3), 357-381.
44. Hollander, S.C., 1970. *Multinational Retailing*. East Lansing, MI: Michigan State University Press.

45. Hollenstein, H, 2005. Determinants of International Activities: Are SMEs Different?, *Small Business Economics*, vol. 24, pp. 431-450.
46. Hollense, S., 2012. *Essential of Global Marketing*. Essex: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75654-5
47. Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*, 4th Edition. New Jersey: Prentice Hall. Prieiga per internetą:  
[https://www.academia.edu/10212582/Global\\_Marketing\\_A\\_decisionoriented\\_approach\\_4th\\_Ed](https://www.academia.edu/10212582/Global_Marketing_A_decisionoriented_approach_4th_Ed)
48. Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L., 2009. An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, Issue 4, 544–568. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000911000910>
49. Hutchinson, K., Quinn, B. & Alexander, N., 2006. SME retailer internationalisation: case study evidence from British retailers. *International Marketing Review*, Vol. 23, No.1, 25-53. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330610646287>
50. Ihua, U. B., 2009. SMEs key failure-factors: a comparison between the United Kingdom and Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 18(3), 199-207.
51. Yeh-Yun Lin, C., 1998. Success Factors of Small and Medium-sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases, *Journal of Small Business Management*, 36(4),43–56.
52. Yip, G.S., 2003. *Total global strategy II: updated for the internet and service era*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
53. Yusuf, A., 1995. Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 33, 2-68.
54. Johanson, J. C., & Vahlne, J., 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
55. Juščius, V., 2006. *Ekonomikos internacionalizacijos ir globalizacijos poveikis gamybos-paskirstymo-vartojimo santykių raidai: habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga*. Kaunas: Technologija.
56. Kacker, M., 1985. *Transatlantic Trends in Retailing: Takeovers and Know How*. London: Quorum.
57. Keršienė, K., 2010. *Tarptautinės organizacijos tarpkultūrinės kompetencijos valdymas*. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Technologija.
58. Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Luukka, P., 2011. Value of knowledge technology strategies in different knowledge regimes. *Int. J. Prod. Econ.* 131,273–287.

59. Knight, G., 2000. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*. 8 (2), 12-32.
60. Korsakienė, R., Baranauskienė, A., 2011. Factors Impacting Sustainable Internationalization: a Case of Multinational Company. *Journal of Security and Sustainability Issues* 1, 53–62.
61. Korsakienė, R.; Diskienė, D.; Drūteikienė, G., 2014. The role of human capital and organizational learning in internationalization of smes, in *The 8th International Scientific Conference “Business and Management 2014”*: selected papers. 15–16 May 2014, Vilnius, Lithuania, 76–84. Vilnius: Technika. ISSN 2029-4441. ISBN 9786094576522.
62. Korsakienė, R., Tvaronavicienė, M., 2012. The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics & Management* 13, 294–307.
63. Korsakienė, R., 2012. Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas. *Verslas: Teorija ir praktika*. ISSN 1648-0627 print / ISSN 1822-4202 online 2012 13(4): 283–291 doi:10.3846/btp.2012.30
64. Kowalski, A. M., 2011. “Innovativeness of Poland’s manufacturing sector” in *Poland: Competitiveness Report 2011. Focus on Manufacturing*, M. A. Weresa, Ed. Warsaw: World Economy Research Institute, Warsaw School of Economics, 2011, pp. 321-347.
65. Krikštulytė, R., Korsakienė, R., 2016. The barriers and motives of smes internationalization: the insights into the theory development. 9 th International Scientific Conference “Business and Management 2016” May 12–13, 2016, Vilnius, LITHUANIA ISSN 2029-929X ISBN 978-609-457-921-9 ID: bm.2016.67
66. Kubíčková, L., Toulová, M., 2013. Risk factors in the internationalization process of smes. Volume LXI 268 Number 7, 2013 <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201361072385>
67. Langvinienė, N., Sekliuckienė, J.; Vengrauskas, P. V., 2010. *Tarptautinis verslas, Technologija*, Kaunas.
68. Lapinskaitė, I.; Krikščiūnaitė, M., 2014. Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja, *Mokslas – Lietuvos ateitis – Science – Future of Lithuania* 6(1): 41–48.
69. Lietuvos įmonių struktūra pagal dydį. Apžvalga. Parengta: 2017.10.25 Prieiga per internetą: <https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2017/12/Lietuvos-%C4%AFmoni%C5%B3-strukt%C5%ABra-pagal-dyd%C4%AF.pdf>
70. Luo, Y. and Tung, R.L., 2007. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 No. 4, pp. 481-98.

71. Mathews, J.A., 2006. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pac. J. Manag.* 23, 5–27.
72. Madhok, A., & Keyhani, M., 2012. Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies. *Global Strategy Journal*, 2(1): 26-40.
73. Meyer, K.E., Peng, M.W., 2005. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies* Vol.36, p.600-621.
74. Moghaddam, K., Sethi, D., Weber, T., Wu, J., 2014. The Smirk of Emerging Market Firms: A Modification of the Dunning's Typology of Internationalization Motivations. *Journal of International Management* 20 (2014) 359–374
75. Mudambi, R., 2002. Knowledge management in multinational firms. *J. Int. Manage.* 8, 1–9.
76. Mundim, A. P. F., Alessandro, R., & Stochetti, A., 2000. SMEs in global market: challenges, opportunities and threats. *Brazilian Electronic Journal of Economics*, 3(1), 9-20.
77. Nezabitauskienė, G., 2009. Globalizacijos poveikis verslo įmonių veiklai.
78. O’Cass, A. and Weerawardena, J., 2008. Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation, *European Journal of Marketing*, 43(1/2), pp. 1325-1348.
79. OECD, 2009. Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Paris: OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship
80. Osei-Bonsu, N., 2016. Re-Conceptualizing Internationalization of SMEs as an Entrepreneurial Process. *International Business Management*, 10(1), 38-50. doi:10.3923/ibm.2016.38.50
81. Paurienė, G., 2010. Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo aspektai. Šiuolaikinio specialisto kompetencijos: teorijos ir praktikos dermė. Tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos straipsnių rinkinys. Kaunas: Kauno kolegija.
82. Porter, M. E., 1986. Competition in global industries: A conceptual framework. In M. E. Porter (Ed.), *Competition in Global Industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press. pp. 15-60.
83. Ramamurti, R., 2012. What is really different about emerging market multinationals? *Glob. Strateg. J.* 2, 41–47.
84. Reich, R., 1991. *The Work of Nations: Preparing Ourselves for Twenty – first Century Capitalism*. New York: Simon and Schuster.
85. Reuber, A.R., Fischer, E., 1997. The influence of the management team’s international experience on the internationalization behaviors of SMES. *J Int Bus Stud* 4:807–825

86. Rodriguez, V., Barcos, L., Álvarez, M. J., 2010. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital* 6, 202–235
87. Rose, R. C., Kumar, N., & Yen, L. L., 2006. The dynamics of entrepreneurs' success factors in influencing venture growth. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 2(2), 1-22.
88. Rugman, A. M., & Verbeke, A., 1992. A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 761-771.
89. Ruzzier, M.; Antoncic, B.; Hisrich, R. D.; Konecnik, M., 2007. Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study, *Canadian Journal of Administrative Sciences* 24: 15 – 29.
90. Sadaghiani, J. S., Dehghan, N. and Zand, K. N., 2011. Impact of International Market Entry on Export // *The Journal of Mathematics and Computer Science*. Vol. 3. No.1.
91. Sekliuckiene, J., 2013. Lithuanian companies in emerging markets: internationalization motives and barriers. *Economics and management*: 2013. 18 (1) ISSN 2029-9338 (ONLINE) <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.18.1.3782>
92. Sekliuckienė, J. (2008). *Tarptautinio verslo organizavimas: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
93. Senik, Z., Isa, R., Scott-Ladd, B., Entekin, L., 2010. Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management* 4, 285–304.
94. Sharma, V.M., Erramilli, M.K., 2004. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2004, Vol. 12, Iss. 1, pp. 1-18. ISSN 1069-6679.
95. Stewart, D. B., McAuley, A., 1999. The Effects of Export Stimulation: Implications for Export Performance. *Journal of Marketing Management* 15, 505-518.
96. Svetličič, M., Jacklič, A., Burger, A., 2007. Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises from Selected Central European Economies. *Eastern European Economics*. Vol. 45, Iss. 4, pp. 36-65. ISSN 0012-8775.
97. Tan, A., Brewer, P., Liesch, P.W., 2007. Before the First Export Decision: Internationalisation Readiness in the Pre-Export Phase. *International Business Review*. 2007, Vol. 16, Iss. 3, pp. 294-309. ISSN 0969-5931.
98. Tatoglu, E., Demirbag, M. & Kaplan, G., 2003. Motives for Retailer Internationalization to Central and Eastern Europe. *Emerging Markets Finance and Trade*, M. E. Sharpe, Inc., Vol. 39(4), 40-57.

99. Urbšienė, L., 2011. Globalizacijos samprata: šiuolaikiniai požiūriai. Verslas: Teorija ir praktika. Issn 1648-0627 print / Issn 1822-4202 online 2011 12(3): 203–214 doi: 10.3846/btp.2011.21
100. Vabinskaitė, J., 2009. Verslo internacionalizavimo modeliai, Mokslas – Lietuvos ateitis – Science – Future of Lithuania 3(1): 74–78.
101. Vaiginienė, E., 2009. Įmonės veiklos internacionalizacija kintančioje verslo aplinkoje: Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą:  
[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090707\\_154532-49520/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090707_154532-49520/DS.005.0.02.ETD)
102. Vernon, R., 1966. International investment and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics, 80: 190-207.
103. Virgailaitė-Mečkauskaitė, E., 2011. Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas aukštojo mokslo internacionalizacijos kontekste (magistrantūros studijų aspektas). Daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
104. Voerman, L., 2003. The Export Performance of European SMEs. Alblaserdam, The Netherlands: Labyrinth Publication.
105. Welch, L. S., Luostarinen, R., 1988. Internationalization: evolution of a concept // Journal of General Management 14(2).
106. Wiktor, J.W, Oczkowska, R., Zbikowska, A., 2008. Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki. Warszawa: PWE, 2008. ISBN 978-83-208-1788-1.
107. Williams, D. E., 1992. Retailer internationalization: An empirical inquiry. European Journal of Marketing, 26 (8-9): 8-24.
108. Wilson, K., 2006. Encouraging the internationalization of SMEs. OECD Papers 6, 43–66.
109. Wijewardena, H., De Zoysa, A., 2005. A Factor Analytic Study of the Determinants of Success in Manufacturing SMEs, 35th EISB Conference-Sustaining the Entrepreneurial Spirit Over Time, Barcelona, Spain, 12-14 September, 2005.
110. Žičkienė, S., 2008. Global Integration: Scope of Assessment Methods. ISSN 1392 – 0758 Social sciences/socialiniai mokslai. 2008. Nr.2 (60).
111. Žukauskas, P., 2006. Kompanijų veiklos internacionalizacija. Kaunas: VDU

## ĮMONIŲ PLANUOJANČIŲ ĮEITI Į TARPTAUTINES RINKAS APKLAUSOS ANKETA

### I dalis. Bendra informacija apie įmonę

#### Įmonės gyvavimo rinkoje trukmė

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 5 metų
- Virš 5 metų

#### Įmonės veiklos profilis

- Gamyba
- Prekyba
- Paslaugos
- Kita (įrašykite):

#### Įmonės darbuotojų skaičius

- 9 ir mažiau
- Nuo 10 iki 49
- Nuo 50 iki 249
- Virš 250

#### Ar įmonė vykdo tarptautines veiklas?

- Taip
- Ne

### II dalis planuojančioms eiti į tarptautinę rinką įmonėms. Ėjimą sąlygojantys veiksniai

**Kokios priežastys sąlygoja įmonės poreikį eiti į tarptautines rinkas? Įvertinkite pateiktas priežastis pagal svarbumą:**

Priežastys	1- visai nesvarbu	2- mažai svarbu	3- vidutiniškai svarbu	4- svarbu	5- labai svarbu
<b>Ekonominės priežastys:</b>					
<i>P1. Per maži gamybiniai pajėgumai</i>					
<i>P2. Technologiškai neatnaujinti gamybiniai pajėgumai</i>					

<i>P3. Per didelės gamybos sąnaudos</i>					
<i>P4. Mažėjanti paklausa</i>					
<i>P5. Pertekliniai gamybos pajėgumai</i>					
<b>Su rinka susijusios priežastys:</b>					
<i>P6. Per mažai klientų</i>					
<i>P7. Nemoki rinka</i>					
<i>P8. Vidinių klientų reikalavimai dėl veiklos vykdymo tarptautiniu mastu</i>					
<b>Teisinės (politinės) priežastys:</b>					
<i>P9. Teisiniai/politiniai apribojimai</i>					
<b>Kita (įrašykite priežastį ir nurodykite jos svarbą nuo 1 iki 5):</b>					

**Kokie yra pagrindiniai įmonės ėjimo į tarptautines rinkas motyvai? Įvertinkite pateiktus motyvus pagal svarbumą:**

<b>Motyvus</b>	<b>1- visai nesvarbu</b>	<b>2- mažai svarbu</b>	<b>3- vidutiniškai svarbu</b>	<b>4- svarbu</b>	<b>5- labai svarbu</b>
<b>Proaktyvūs motyvai:</b>					
<i>M1. Įmonės auginimas</i>					
<i>M2. Pelno didinimas</i>					
<i>M3. Vadovų suinteresuotumas, įsitraukimas</i>					
<i>M4. Globalaus pripažinimo siekimas</i>					
<i>M5. Unikalūs technologiniai produktai</i>					
<i>M6. Užsienio rinkų teikiamos galimybės</i>					
<i>M7. Masto ekonomija</i>					
<i>M8. Mokesčių lengvatos</i>					
<b>Reaktyvūs motyvai:</b>					
<i>M9. Konkurentų spaudimas</i>					
<i>M10. Maža, prisotinta rinka</i>					



M11. Perprodukcija (pajėgumų perteklius)					
M12. Naujų užsakymų pritraukimas					
M13. Sezoninių produktų pardavimo plėtra					
M14. Kultūrinis panašumas su užsienio rinką					
<b>Kita</b> (įrašykite motyvą ir nurodykite jo svarbą nuo 1 iki 5):					

### III dalis planuojančioms eiti į tarptautines rinkas įmonėms. Metodai

**Kokius metodus įmonė planuoja pasirinkti ėjimui į tarptautines rinkas?** (galimi keli atsakymai)

- Eksporto veiklos
- Tiesioginės užsienio investicijos
- Kontraktai (licenzijavimas, frančizė ir kt.)
- Kita (įrašykite):

**Kokio tipo rinkas planuojama pasirinkti?** (galimi keli atsakymai)

- Besiformuojančios (ekonominio augimo potencialią turinčios rinkos)
- Brandžios (ekonomiškai aktyvios ir išsivysčiusios rinkos)
- Geografiškai artimos rinkos
- Kultūrinių panašumų turinčios rinkos
- Kita (įrašykite):

**Ar ėjimas į tarptautines rinkas bus vykdomas savo jėgomis?** (galimi keli atsakymai)

- Bus vykdomas savo jėgomis
- Bus naudojamosi valstybės skatinimo priemonėmis
- Bus naudojamosi kitų institucijų teikiamomis paslaugomis
- Kita (įrašykite):

### IV dalis planuojančioms eiti į tarptautines rinkas įmonėms. Sėkmės veiksniai

**Kokie veiksniai labiausiai darys įtaką įmonės ėjimo į tarptautines rinkas sėkmei?** Įvertinkite pateiktus veiksnius pagal jų svarbumą:

<b>Faktorius</b>	<b>1- visai nesvarbu</b>	<b>2- mažai svarbu</b>	<b>3- vidutiniškai svarbu</b>	<b>4- svarbu</b>	<b>5- labai svarbu</b>
V1. Įmonės dydis					
V2. Įmonės lokacijos vieta					
V3. Įmonės ilgaamžiškumas					
V4. Įmonės veiklos sritis					
V5. Įmonės įsijungimas į tarptautinius tinklus					
V6. Stipri lyderystės savybių turinti įmonės valdymo komanda					
V7. Valdymo komandos tarptautinė patirtis					
V8. Tarpkultūrinę kompetenciją turinti valdymo komanda					
V9. Valdymo komandos verslumas					
V10. Produktų ir paslaugų kokybė, tenkinanti vartotojų poreikius					
V11. Gebėjimus kurti technologines naujoves					
V12. Technologiniai ištekliai					
V13. Finansiniai ištekliai					
V14. Internetas					
V15. Valstybės paramos priemonės					
Kita (įrašykite veiksnį ir įvertinkite jo darytą įtaką pagal svarbumą nuo 1 iki 5):					

## **V ir paskutinė dalis. Bendra informacija apie respondentus**

Ši informacija yra reikalinga tik statistinei analizei ir rezultatų apibendrinimui. Užtikriname, kad ji jokių būdu nebus naudojama konkretaus respondento identifikavimui.

**Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**Jūsų gimimo metai (*įrašykite*):**

**Jūsų užimamų pareigų grupė(*įrašykite*):**

**Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?**

- mažiau nei 1 metus
- 1-3 metus
- 4-6 metus
- 7-9 metus
- 10-15 metų
- daugiau nei 15 metų

## ĮMONIŲ ĮEJUSIŲ Į TARPTAUTINES RINKAS APKLAUSOS ANKETA

### I dalis. Bendra informacija apie įmonę

#### Įmonės gyvavimo rinkoje trukmė

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 5 metų
- Virš 5 metų

#### Įmonės veiklos profilis

- Gamyba
- Prekyba
- Paslaugos
- Kita (įrašykite):

#### Įmonės darbuotojų skaičius

- 9 ir mažiau
- Nuo 10 iki 49
- Nuo 50 iki 249
- Virš 250

#### Ar įmonė vykdo tarptautines veiklas?

- Taip
- Ne

### II dalis. Įmonių ėjimą į tarptautines rinkas sąlygojantys veiksniai

Kokios priežastys sąlygojo įmonės ėjimą į tarptautines rinkas? Įvertinkite pateiktas priežastis pagal svarbumą:

Priežastys	1- visai nesvarbu	2- mažai svarbu	3- vidutiniškai svarbu	4- svarbu	5- labai svarbu
<b>Ekonominės priežastys:</b>					
<i>P1. Per maži gamybiniai pajėgumai</i>					
<i>P2. Technologiškai neatnaujinti gamybiniai pajėgumai</i>					
<i>P3. Per didelės gamybos sąnaudos</i>					

<i>P4. Mažėjanti paklausa</i>					
<i>P5. Pertekliniai gamybos pajėgumai</i>					
<b>Su rinka susijusios priežastys:</b>					
<i>P6. Per mažai klientų</i>					
<i>P7. Nemoki rinka</i>					
<i>P8. Vidinių klientų reikalavimai dėl veiklos vykdymo tarptautiniu mastu</i>					
<b>Teisinės (politinės) priežastys:</b>					
<i>P9. Teisiniai/politiniai apribojimai</i>					
<b>Kita</b> (įrašykite priežastį ir nurodykite jos svarbą nuo 1 iki 5):					

**Kokie buvo pagrindiniai įmonės ėjimo į tarptautines rinkas motyvai? Įvertinkite pateiktus motyvus pagal svarbumą:**

<b>Motyvus</b>	<b>1- visai nesvarbu</b>	<b>2- mažai svarbu</b>	<b>3- vidutiniškai svarbu</b>	<b>4- svarbu</b>	<b>5- labai svarbu</b>
<b>Proaktyvūs motyvai:</b>					
<i>M1. Įmonės auginimas</i>					
<i>M2. Pelno didinimas</i>					
<i>M3. Vadovų suinteresuotumas, įsitraukimas</i>					
<i>M4. Globalaus pripažinimo siekimas</i>					
<i>M5. Unikalūs technologiniai produktai</i>					
<i>M6. Užsienio rinkų teikiamos galimybės</i>					
<i>M7. Masto ekonomija</i>					
<i>M8. Mokesčių lengvatos</i>					
<b>Reaktyvūs motyvai:</b>					
<i>M9. Konkurentų spaudimas</i>					
<i>M10. Maža, prisotinta rinka</i>					
<i>M11. Perprodukcija (pajėgumų perteklius)</i>					

M12. Naujų užsakymų pritraukimas					
M13. Sezoninių produktų pardavimo plėtra					
M14. Kultūrinis panašumas su užsienio rinka					
<b>Kita</b> (įrašykite motyvą ir nurodykite jo svarbą nuo 1 iki 5):					

### III dalis. Įmonių ėjimo į tarptautines rinkas metodai

Kokius metodus įmonė pasirenko ėjimui į tarptautines rinkas? (galimi keli atsakymai)

- Eksporto veiklos
- Tiesioginės užsienio investicijos
- Kontraktai (licenzijavimas, frančizė ir kt.)
- Kita (įrašykite)

Kokio tipo rinkos buvo pasirinktos? (galimi keli atsakymai)

- Besiformuojančios (ekonominio augimo potencialią turinčios rinkos)
- Brandžios (ekonomiškai aktyvios ir išsivysčiusios rinkos)
- Geografiškai artimos rinkos
- Kultūrinių panašumų turinčios rinkos
- Kita (įrašykite):

Ar ėjimas į tarptautines rinkas buvo vykdomas savo jėgomis? (galimi keli atsakymai)

- Buvo vykdomas savo jėgomis
- Buvo naudojamosi valstybės skatinimo priemonėmis
- Buvo naudojamosi kitų institucijų teikiamomis paslaugomis
- Kita (įrašykite):

### IV dalis. Įmonių ėjimo į tarptautines rinkas sėkmės veiksniai

Kokie veiksniai labiausiai darė įtaką įmonės ėjimo į tarptautines rinkas sėkmei? Įvertinkite pateiktus veiksnius pagal jų svarbumą:

Faktorius	1- visai nesvarbu	2- mažai svarbu	3- vidutiniškai svarbu	4- svarbu	5- labai svarbu
V1. Įmonės dydis					

V2. Įmonės lokacijos vieta					
V3. Įmonės ilgaamžiškumas					
V4. Įmonės veiklos sritis					
V5. Įmonės įsijungimas į tarptautinius tinklus					
V6. Stipri lyderystės savybių turinti įmonės valdymo komanda					
V7. Valdymo komandos tarptautinė patirtis					
V8. Tarpkultūrinę kompetenciją turinti valdymo komanda					
V9. Valdymo komandos verslumas					
V10. Produktų ir paslaugų kokybė, tenkinanti vartotojų poreikius					
V11. Gebėjimus kurti technologines naujoves					
V12. Technologiniai ištekliai					
V13. Finansiniai ištekliai					
V14. Internetas					
V15. Valstybės paramos priemonės					
Kita (įrašykite veiksnį ir įvertinkite jo darytą įtaką pagal svarbumą nuo 1 iki 5):					

## **V ir paskutinė dalis. Bendra informacija apie respondentus**

Ši informacija yra reikalinga tik statistinei analizei ir rezultatų apibendrinimui. Užtikriname, kad ji jokių būdu nebus naudojama konkretaus respondento identifikavimui.

**Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**Jūsų gimimo metai (įrašykite):**

**Jūsų užimamų pareigų grupė (įrašykite):**

**Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?**

- mažiau nei 1 metus
- 1-3 metus
- 4-6 metus
- 7-9 metus
- 10-15 metų
- daugiau nei 15 metų



## INTERVIU KLAUSIMYNAS ĮMONĖMS, PLANUOJANČIOMS ĮEITI Į TARPTAUTINES RINKAS)

Interviu data	Interviu vieta	Interviu pradžia	Interviu pabaiga

<b>Interviuojamos įmonės pavadinimas:</b>	
<b>Interviuojamo asmens pareigos:</b>	
<b>Interviuojamo asmens amžius:</b>	
<b>Interviuojamo asmens lytis:</b>	
<b>Kiek laiko respondentas dirba įmonėje?</b>	

### KLAUSIMAI INTERVIUOJAMAI ĮMONEI

1. Kokia šiuo metu yra įmonės situacija vietinėje rinkoje? Ar tai kaip nors susiję su įmonės poreikiu (sprendimu) eiti į tarptautines rinkas?
2. Kas sąlygojo, kad įmonė anksčiau nepriėmė sprendimo eiti į tarptautines rinkas? Ar susidūrėte su kokiais barjerais? Kokius didžiausią poveikį turėjusios barjerus galėtumėte išskirti?
3. Kokios yra pagrindinės priežastys, dėl ko įmonė nusprendė eiti į tarptautines rinkas? Kokias galimybes įmonė išvelgia?
4. Kokius įmonė galėtų išskirti pagrindinius motyvus, sąlygojančius įmonės sprendimą eiti į tarptautines rinkas. Kuo šie motyvai atrodo svarbūs?
5. Koku būdu įmonė planuoja įeiti į tarptautines rinkas? Kodėl būtent tokiu? Kuo šis būdas gali būti naudingas?
6. Kaip įmonė planuoja pasirinkti tikslines rinkas? Kas sąlygoja tokį pasirinkimą?
7. Ar įmonė įėjimą į tarptautines rinkas planuoja vykdyti savo jėgomis ar pasinaudoti valstybės skatinimo priemonėmis arba kitų institucijų teikiamomis paslaugomis. Kokios pagalbos įmonė tikisi iš išorinių šaltinių? Kaip tai gali atsiliepti įmonės įėjimui į tarptautines rinkas?
8. Kokius išskirtumėte pagrindinius veiksnius, kurie, labiausiai tikėtina, padėtų įmonei sėkmingai įeiti į tarptautines rinkas?
9. Kokie įmonės artimiausi planai, tikslai, laukiantys iššūkių įėjimo į tarptautines rinkas kontekste?

## INTERVIU KLAUSIMYNAS ĮMONĖMS ĮJĖJUSIOMS Į TARPTAUTINES RINKAS)

Interviu data	Interviu vieta	Interviu pradžia	Interviu pabaiga

<b>Interviuojamos įmonės pavadinimas:</b>	
<b>Interviuojamo asmens pareigos:</b>	
<b>Interviuojamo asmens amžius:</b>	
<b>Interviuojamo asmens lytis:</b>	
<b>Kiek laiko respondentas dirba įmonėje?</b>	

### KLAUSIMAI INTERVIUOJAMAI ĮMONEI

1. Kokie buvo pirminiai įmonės tikslai įėjimo į tarptautines rinkas kontekste? Kaip įmonė vertina tų tikslų pasiekimą/įgyvendinimą?
2. Prieš kiek metų įmonė pradėjo įėjimo į tarptautines rinkas veiklas? Kokia tuo metu buvo įmonės situacija vietinėje rinkoje?
3. Kokios priežastys įtakojo įmonės sprendimą įeiti į tarptautines rinkas? Ar buvo kaip alternatyva svarstytas bandymas plėstis vietinėje rinkoje, įvesti naujus produktus ir paslaugas?
4. Kokius įmonė išskirtų pagrindinius motyvus, sąlygojusius įmonės įėjimą į tarptautinę rinką. Kuo šie motyvai buvo svarbūs? Ar tai padėjo įmonei pasiekti aukštesnių veiklos rezultatų?
5. Kaip įmonė bandė įeiti į tarptautines rinkas. Kodėl būtent tokį būdą pasirinko?
6. Kaip įmonė pasirinko tikslines rinkas? Kas sąlygojo tokį pasirinkimą?
7. Ar įmonė įėjimą į tarptautines rinkas vykdė savo jėgomis ar pasinaudojo valstybės skatinimo priemonėmis arba kitų institucijų teikiamomis paslaugomis. Kokią tai turėjo įtaką? Ar į procesą buvo įtraukti užsienio partneriai? Kaip jie buvo surasti, kokį vaidmenį atliko?
8. Kokius išskirtumėte pagrindinius veiksnius, kurie padėjo įmonei sėkmingai įeiti į tarptautines rinkas? Kuo jie buvo svarbūs?
9. Kokie įmonės ateities planai, tikslai, numatomi iššūkiai tarptautinių veiklų plėtros kontekste?

**Į TARPTAUTINES RINKAS PLANUOJANČIŲ ĮEITI ĮMONIŲ PRIEŽASČIŲ  
KIEKYBINIO VERTINIMO REIKŠMIŲ LENTELĖ**

	Priežastys								
	P1. Per maži gamyb. pajėgumai	P2. Neatnaujinti techn. gamybos pajėgumai	P3. Per didelės gamybos sąnaudos	P4. Mažėjanti paklausa	P5. Pertėkliniai gamybos pajėgumai	P6. Per mažai klientų	P7. Nemoki rinka	P8. Vidinių klientų reikalavimai dėl veiklos vykdymo tarptautiniu mastu	P9. Teisiniai/Politiniai apribojimai
<b>Vidurkis</b>	3.3000	3.3333	3.2667	3.4667	3.0667	4.4667	3.8667	3.4000	3.4667
<b>Imties dydis</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>Standartinis nuokrypis</b>	1.17884	1.29544	1.31131	1.10589	1.17248	0.86037	0.89955	0.96847	1.13664

**Į TARPTAUTINES RINKAS ĮEJUSIŲ ĮMONIŲ PRIEŽASČIŲ KIEKYBINIO  
VERTINIMO REIKŠMIŲ LENTELĖ**

	Priežastys								
	P1. Per maži gamyb. pajėgumai	P2. Neatnaujinti techn. gamybos pajėgumai	P3. Per didelės gamybos sąnaudos	P4. Mažėjanti paklausa	P5. Pertėkliniai gamybos pajėgumai	P6. Per mažai klientų	P7. Nemoki rinka	P8. Vidinių klientų reikalavimai dėl veiklos vykdymo tarptautiniu mastu	P9. Teisiniai/Politiniai apribojimai
<b>Vidurkis</b>	3.6257	3.4525	3.5084	2.8324	2.9218	4.3799	3.7318	3.3408	3.5196
<b>Imties dydis</b>	179	179	179	179	179	179	179	179	179
<b>Standartinis nuokrypis</b>	1.30669	1.33733	1.34235	1.2519	1.22911	0.96036	1.11458	1.24569	1.22401

**Į TARPTAUTINES RINKAS PLANUOJANČIŲ ĮEITI ĮMONIŲ MOTYVŲ  
KIEKYBINIO VERTINIMO REIKŠMIŲ LENTELĖ**

	Motyvai													
	M1. Įmonės augimas	M2. Pelno didinimas	M3. Vadovų suinteresuotumas	M4. Globalaus pripažinimo siekimas	M5. Unikalūs technologiniai produktai	M6. Užsienio rinkų teikiamos galimybės	M7. Miesto ekonomija	M8. Mokesčių lengvatės	M9. Konkurentų spaudimas	M10. Maža prisotinta rinka	M11. Perprodukcija (pajėgumų perteklius)	M12. Naujų užsakymų pritraukimas	M13. Sezoniškų produktų pardavimų plėtra	M14. Kultūrinis panašumas su užsienio rinka
<b>Vidurkis</b>	3.9333	4.2333	3.9000	3.3000	3.9000	3.7000	3.7000	3.7333	3.6000	3.5000	3.3000	3.3667	3.5333	3.0667
<b>Imties dydis</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>Standartinis nuokrypis</b>	0.98027	0.89763	0.99481	0.9879	1.09387	1.23596	1.0222	1.0483	1.06997	0.93772	1.08755	1.18855	1.13664	1.17248

**Į TARPTAUTINES RINKAS ĮEJUSIŲ ĮMONIŲ MOTYVŲ KIEKYBINIO  
VERTINIMO REIKŠMIŲ LENTELĖ**

	Motyvai													
	M1. Įmonės augimas	M2. Pelno didinimas	M3. Vadovų suinteresuotumas	M4. Globalaus pripažinimo siekimas	M5. Unikalūs technologiniai produktai	M6. Užsienio rinkų teikiamos galimybės	M7. Miesto ekonomija	M8. Mokesčių lengvatės	M9. Konkurentų spaudimas	M10. Maža prisotinta rinka	M11. Perprodukcija (pajėgumų perteklius)	M12. Naujų užsakymų pritraukimas	M13. Sezoniškų produktų pardavimų plėtra	M14. Kultūrinis panašumas su užsienio rinka
<b>Vidurkis</b>	4.2514	4.3743	3.6201	3.8994	3.6592	4.1061	3.7542	3.1620	3.3799	3.4358	2.8324	3.3240	2.9609	3.3240
<b>Imties dydis</b>	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
<b>Standartinis nuokrypis</b>	1.03774	0.92385	0.97199	1.09182	1.16168	0.99149	1.00891	1.24590	0.97775	1.08102	1.22926	1.15925	1.26030	1.14462

## Į TARPTAUTINES RINKAS PLANUOJANČIŲ ĮEITI ĮMONIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ KIEKYBINIO VERTINIMO REIKŠMIŲ LENTELĖ

	Sėkmės veiksniai													
	V1. Įmonės dydis	V2. Įmonės lokacijos vieta	V3. Įmonės ilgaamžis iškumas	V4. Įmonės veiklos sritis	V5. Įmonės įsijungimas į tarptautinius tinklus	V6. Stipri lyderystės savybių Turinti valdymo komanda	V7. Valdymo komandos tarptautinė patirtis	V8. Tarpkultūrinę kompetenciją Turinti valdymo komanda	V9. Valdymo komandos verslumas	V10. Produktų ir paslaugų kokybė	V11. Gebėjimas kurti technologines naujoves	V12. Technologiniai ištekčiai	V13. Finansiniai ištekčiai	V14. Valstybės paramos priemonės
<b>Vidurkis</b>	3.2667	3.3333	4.0333	4.2667	3.4333	4.1000	3.6000	3.9000	4.0000	4.3667	4.1333	4.2667	4.4333	3.2000
<b>Imties dydis</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>Standartinis nuokrypis</b>	0.90719	0.88409	0.76489	0.69149	1.07265	0.75886	1.00344	0.84486	0.69481	0.71840	0.81931	0.86834	0.77385	1.21485

## Į TARPTAUTINES RINKAS ĮJUSIŲ ĮMONIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ KIEKYBINIO VERTINIMO REIKŠMIŲ LENTELĖ

	Sėkmės veiksniai													
	V1. Įmonės dydis	V2. Įmonės lokacijos vieta	V3. Įmonės ilgaamžis iškumas	V4. Įmonės veiklos sritis	V5. Įmonės įsijungimas į tarptautinius tinklus	V6. Stipri lyderystės savybių Turinti valdymo komanda	V7. Valdymo komandos tarptautinė patirtis	V8. Tarpkultūrinę kompetenciją Turinti valdymo komanda	V9. Valdymo komandos verslumas	V10. Produktų ir paslaugų kokybė	V11. Gebėjimas kurti technologines naujoves	V12. Technologiniai ištekčiai	V13. Finansiniai ištekčiai	V14. Valstybės paramos priemonės
<b>Vidurkis</b>	3.4860	3.2849	3.5196	4.2346	3.9665	3.9218	3.8771	3.7877	3.9777	4.3687	3.8659	3.9777	4.1844	2.9385
<b>Imties dydis</b>	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
<b>Standartinis nuokrypis</b>	1.07765	1.10786	1.04581	0.89363	0.97092	0.96833	1.02029	1.02752	0.95961	0.86005	1.05677	0.93291	1.12674	1.33308

## Į TARPTAUTINES RINKAS PLANUOJANČIŲ ĮEITI ĮMONIŲ MOTYVŲ IR SĖKMĖS VEIKSNIŲ KORELIACIJOS REIKŠMIŲ LENTELE

	V1. Įmonės dydis	V2. Įmonės lokacijos vieta	V3. Įmonės ilgaamžiškumas	V4. Įmonės veiklos sritis	V5. Įmonės įsijungimas į tarptautinius tinklus	V6. Stipri lyderystės savybių turinti įmonės valdymo komanda	V7. Valdymo komandos tarptautinė patirtis	V8. Tarpkultūrinę kompetenciją turinti valdymo komanda	V9. Valdymo komandos verstumas	V10. Produktų ir paslaugų kokybė	V11. Gebėjimus kurti technologines naujoves	V12. Technologiniai ištekliai	V13. Finansiniai ištekliai	V14. Valstybės paramos priemonės
M1. Įmonės auginimas	0.292	0.027	-0.043	0.231	-0.004	0.102	0.217	0.033	0.152	0.183	0.312	0.305	-0.052	-0.104
M2. Pelno didinimas	0.048	0.116	0.390	0.452	-0.001	0.370	-0.008	0.077	0.276	0.558	0.519	0.448	0.197	0.051
M3. Vadovų suinteresuotumas	0.031	0.157	0.684	0.541	0.107	0.288	0.062	0.152	0.399	0.391	0.313	0.351	0.372	-0.040
M4. Globalaus pripažinimo siekimas	0.331	0.316	0.032	0.232	0.133	-0.087	0.090	0.161	0.000	0.228	0.247	0.306	0.095	0.264
M5. Unikalūs technologiniai produktai	0.271	0.250	0.375	0.356	0.215	-0.195	0.025	0.026	-0.136	0.180	0.746	0.392	0.134	0.042
M6. Užsienio rinkų teikiamos galimybės	0.320	-0.126	-0.062	0.016	0.700	-0.040	0.623	0.400	0.000	-0.066	0.075	0.109	-0.112	-0.188
M7. Masto ekonomija	0.275	0.153	0.057	0.215	0.186	-0.360	-0.020	-0.036	-0.194	0.061	0.296	0.054	-0.004	0.217
M8. Mokesčių lengvatos	0.367	0.695	0.097	-0.232	0.045	-0.095	0.223	0.164	0.000	-0.140	-0.078	-0.033	0.147	0.125
M9. Konkurentų spaudimas	0.362	0.219	0.312	0.103	0.036	-0.076	0.071	-0.160	0.139	-0.161	0.220	-0.141	0.050	0.382
M10. Maža, prisotinta rinka	0.000	0.208	0.024	0.266	-0.086	0.024	0.000	0.022	0.159	0.179	0.224	0.000	-0.119	0.242
M11. Perprodukcija (pajėgumų perteklius)	0.440	0.287	0.195	0.303	0.121	0.130	0.082	-0.154	0.046	0.075	0.341	0.314	0.127	0.371
M12. Naujų užsakymų pritraukimas	-0.126	0.175	0.403	0.129	0.087	0.111	0.359	0.278	0.418	0.281	0.161	0.136	0.046	-0.244
M13. Sezoninių produktų pardavimo plėtra	0.125	0.435	-0.021	0.120	-0.083	0.216	0.073	0.093	0.218	0.090	-0.042	0.095	0.238	0.220
M14. Kultūrinis panašumas su užsienio rinka	0.372	0.244	-0.118	0.062	0.058	-0.008	0.199	0.077	-0.042	0.052	0.062	-0.052	-0.071	-0.034

## Į TARPTAUTINES RINKAS ĮEJUSIŲ ĮMONIŲ MOTYVŲ IR SĖKMĖS VEIKSNIŲ KORELIACIJOS REIKŠMIŲ LENTELE

	V1. Įmonės dydis	V2. Įmonės lokacijos vieta	V3. Įmonės ilgaamžiškumas	V4. Įmonės veiklos sritis	V5. Įmonės įsijungimas į tarptautinius tinklus	V6. Stipri lyderystės savybių turinti įmonės valdymo komanda	V7. Valdymo komandos tarptautinė patirtis	V8. Tarpkultūrinę kompetenciją turinti valdymo komanda	V9. Valdymo komandos verslumas	V10. Produktų ir paslaugų kokybė, tenkinanti vartotojų poreikius	V11. Gebėjimas kurti technologines naujoves	V12. Technologiniai ištekčiai	V13. Finansiniai ištekčiai	V14. Valstybės paramos priemonės
M1. Įmonės auginimas	0.302	0.103	0.065	0.318	0.287	0.310	0.279	0.235	0.378	0.336	0.215	0.255	0.370	-0.021
M2. Pelno didinimas	0.386	0.192	0.146	0.603	0.308	0.334	0.287	0.185	0.295	0.662	0.190	0.211	0.304	-0.145
M3. Vadovų suinteresuotumas, įsitraukimas	0.193	0.352	0.394	0.194	0.135	0.362	0.327	0.234	0.244	0.283	0.191	0.145	0.295	0.116
M4. Globalaus pripažinimo siekimas	0.347	0.205	0.061	0.335	0.526	0.359	0.347	0.296	0.212	0.303	0.198	0.234	0.272	0.000
M5. Unikalūs technologiniai produktai	0.245	0.229	0.128	0.153	0.159	0.416	0.320	0.334	0.170	0.323	0.729	0.696	0.255	0.142
M6. Užsienio rinkų teikiamos galimybės	0.214	0.080	-0.016	0.346	0.278	0.295	0.268	0.204	0.221	0.316	0.266	0.323	0.367	-0.042
M7. Masto ekonomija	0.302	0.133	0.148	0.208	0.336	0.233	0.292	0.275	0.261	0.280	0.338	0.327	0.275	0.152
M8. Mokesčių lengvatos	0.234	0.190	0.159	0.046	0.214	0.146	0.228	0.110	0.097	0.169	0.341	0.302	0.240	0.559
M9. Konkurentų spaudimas	0.218	0.278	0.196	0.193	0.268	0.233	0.312	0.181	0.111	0.300	0.349	0.249	0.194	0.272
M10. Maža, prisotinta rinka	0.107	0.144	0.097	0.190	0.035	0.167	0.207	0.175	0.226	0.159	0.145	0.154	0.182	0.101
M11. Perprodukcija (pajėgumų perteklius)	0.236	0.324	0.230	0.062	0.165	0.093	0.190	0.105	0.059	0.064	0.199	0.187	0.076	0.319
M12. Naujų užsakymų pritraukimas	0.053	0.068	0.087	0.121	0.055	0.083	0.110	0.016	-0.024	0.156	0.109	0.141	0.152	0.137
M13. Sezoninių produktų pardavimo plėtra	0.064	0.181	0.203	-0.047	-0.019	-0.007	0.149	0.193	0.162	0.117	0.110	0.209	0.140	0.396
M14. Kultūrinis panašumas su užsienio rinka	0.136	0.277	0.234	0.161	0.222	0.205	0.169	0.269	0.104	0.186	0.148	0.201	0.286	0.076

## Į TARPTAUTINES RINKAS PLANUOJANČIŲ ĮEITI ĮMONIŲ T- TEST ANALIZĖS LENTELĖS

### Priežastys:

#### One-Sample Test

	Test Value = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
P1. Per maži gamybos pajėgumai	-7,899	29	,000	-1,70000	-2,1402	-1,2598
P2. Neatnaujinti technologiniai gamybos pajėgumai	-7,047	29	,000	-1,66667	-2,1504	-1,1829
P3. Per didelės gamybos sąnaudos	-7,240	29	,000	-1,73333	-2,2230	-1,2437
P4. Mažėjanti paklausa	-7,594	29	,000	-1,53333	-1,9463	-1,1204
P5. Pertekliniai gamybos pajėgumai	-9,032	29	,000	-1,93333	-2,3711	-1,4955
P6. Per maži klientų	-3,395	29	,002	-,53333	-,8546	-,2121
P7. Nemoki rinka	-6,901	29	,000	-1,13333	-1,4692	-,7974
P8. Vidinių klientų reikalavimai dėl veiklos vykdymo tarptautiniu mastu	-9,049	29	,000	-1,60000	-1,9616	-1,2384
P9. Teisiniai/politiniai apribojimai	-7,389	29	,000	-1,53333	-1,9578	-1,1089



## Motyvai:

### One-Sample Test

	Test Value = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M1. Įmonės auginimas	-5,960	29	,000	-1,06667	-1,4327	-,7006
M2. Pelno didinimas	-4,678	29	,000	-,76667	-1,1018	-,4315
M3. Vadovų suinteresuotumas, įsitraukimas	-6,056	29	,000	-1,10000	-1,4715	-,7285
M4. Globalaus pripažinimo siekimas	-9,426	29	,000	-1,70000	-2,0689	-1,3311
M5. Unikalūs technologiniai produktai	-5,508	29	,000	-1,10000	-1,5085	-,6915
M6. Užsienio rinkų teikiamos galimybės	-5,761	29	,000	-1,30000	-1,7615	-,8385
M7. Masto ekonomija	-6,966	29	,000	-1,30000	-1,6817	-,9183
M8. Mokesčių lengvatos	-6,618	29	,000	-1,26667	-1,6581	-,8752
M9. Konkurentų spaudimas	-7,167	29	,000	-1,40000	-1,7995	-1,0005
M10. Maža, prisotinta rinka	-8,762	29	,000	-1,50000	-1,8501	-1,1499
M11. Perprodukcija (pajėgumų perteklius)	-8,562	29	,000	-1,70000	-2,1061	-1,2939
M12. Naujų užsakymų pritraukimas	-7,527	29	,000	-1,63333	-2,0771	-1,1895
M13. Sezoninių produktų pardavimo plėtra	-7,068	29	,000	-1,46667	-1,8911	-1,0422
M14. Kultūrinis panašumas su užsienio rinka	-9,032	29	,000	-1,93333	-2,3711	-1,4955

## Sėkmės veiksniai:

### One-Sample Test

	Test Value = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V1. Įmonės dydis	-10,465	29	,000	-1,73333	-2,0721	-1,3946
V2. Įmonės lokacijos vieta	-10,326	29	,000	-1,66667	-1,9968	-1,3365
V3. Įmonės ilgaamžiškumas	-6,922	29	,000	-,96667	-1,2523	-,6811
V4. Įmonės veiklos sritis	-5,809	29	,000	-,73333	-,9915	-,4751
V5. Įmonės įsijungimas į tarptautinius tinklus	-8,000	29	,000	-1,56667	-1,9672	-1,1661
V6. Stipri lyderystės savybių turinti įmonės valdymo komanda	-6,496	29	,000	-,90000	-1,1834	-,6166
V7. Valdymo komandos tarptautinė patirtis	-7,642	29	,000	-1,40000	-1,7747	-1,0253
V8. Tarpkultūrinę kompetenciją turinti valdymo komanda	-7,131	29	,000	-1,10000	-1,4155	-,7845
V9. Valdymo komandos verslumas	-7,883	29	,000	-1,00000	-1,2594	-,7406
V10. Produktų ir paslaugų kokybė, tenkinanti vartotojų poreikius	-4,829	29	,000	-,63333	-,9016	-,3651
V11. Gebėjimus kurti technologines naujoves	-5,794	29	,000	-,86667	-1,1726	-,5607
V12. Strateginiai sprendimai	-5,426	29	,000	-,76667	-1,0556	-,4777
V13. Technologiniai ištekliai	-4,626	29	,000	-,73333	-1,0576	-,4091
V14. Finansiniai ištekliai	-4,011	29	,000	-,56667	-,8556	-,2777
V15. Internetas	-6,117	29	,000	-1,23333	-1,6457	-,8210
V16. Valstybės paramos priemonės	-8,115	29	,000	-1,80000	-2,2536	-1,3464

## I TARPTAUTINES RINKAS ĮEJUSIŲ ĮMONIŲ T- TEST ANALIZĖS LENTELĖS

Priežastys:

### One-Sample Test

	Test Value = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
P1. Per maži gamybos pajėgumai	-14,071	178	,000	-1,37430	-1,5670	-1,1816
P2. Neatnaujinti technologiniai gamybos pajėgumai	-15,482	178	,000	-1,54749	-1,7447	-1,3502
P3. Per didelės gamybos sąnaudos	-14,867	178	,000	-1,49162	-1,6896	-1,2936
P4. Mažėjanti paklausa	-23,165	178	,000	-2,16760	-2,3523	-1,9829
P5. Pertekliniai gamybos pajėgumai	-22,622	178	,000	-2,07821	-2,2595	-1,8969
P6. Per mažai klientų	-8,639	178	,000	-,62011	-,7618	-,4785
P7. Nemoki rinka	-15,223	178	,000	-1,26816	-1,4326	-1,1038
P8. Vidinių klientų reikalavimai dėl veiklos vykdymo tarptautiniu mastu	-17,820	178	,000	-1,65922	-1,8430	-1,4755
P9. Teisiniai/politiniai apribojimai	-16,182	178	,000	-1,48045	-1,6610	-1,2999

## Motyvai:

### One-Sample Test

	Test Value = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M1. Įmonės auginimas	-9,651	178	,000	-,74860	-,9017	-,5955
M2. Pelno didinimas	-9,061	178	,000	-,62570	-,7620	-,4894
M3. Vadovų suinteresuotumas, įsitraukimas	-18,994	178	,000	-1,37989	-1,5233	-1,2365
M4. Globalaus pripažinimo siekimas	-13,486	178	,000	-1,10056	-1,2616	-,9395
M5. Unikalūs technologiniai produktai	-15,442	178	,000	-1,34078	-1,5121	-1,1694
M6. Užsienio rinkų teikiamos galimybės	-12,062	178	,000	-,89385	-1,0401	-,7476
M7. Masto ekonomija	-16,521	178	,000	-1,24581	-1,3946	-1,0970
M8. Mokesčių lengvatos	-19,737	178	,000	-1,83799	-2,0218	-1,6542
M9. Konkurentų spaudimas	-22,169	178	,000	-1,62011	-1,7643	-1,4759
M10. Maža, prisotinta rinka	-19,360	178	,000	-1,56425	-1,7237	-1,4048
M11. Perprodukcija (pajėgumų perteklius)	-23,592	178	,000	-2,16760	-2,3489	-1,9863
M12. Naujų užsakymų pritraukimas	-19,343	178	,000	-1,67598	-1,8470	-1,5050
M13. Sezoninių produktų pardavimo plėtra	-21,647	178	,000	-2,03911	-2,2250	-1,8532
M14. Kultūrinis panašumas su užsienio rinka	-19,590	178	,000	-1,67598	-1,8448	-1,5071

## Sėkmės veiksniai:

### One-Sample Test

	Test Value = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V1. Įmonės dydis	-18,796	178	,000	-1,51397	-1,6729	-1,3550
V2. Įmonės lokacijos vieta	-20,712	178	,000	-1,71508	-1,8785	-1,5517
V3. Įmonės ilgaamžiškumas	-18,939	178	,000	-1,48045	-1,6347	-1,3262
V4. Įmonės veiklos sritis	-11,459	178	,000	-,76536	-,8972	-,6336
V5. Įmonės įsijungimas į tarptautinius tinklus	-14,242	178	,000	-1,03352	-1,1767	-,8903
V6. Stipri lyderystės savybių turinti įmonės valdymo komanda	-14,897	178	,000	-1,07821	-1,2210	-,9354
V7. Valdymo komandos tarptautinė patirtis	-14,725	178	,000	-1,12291	-1,2734	-,9724
V8. Tarpkultūrinę kompetenciją turinti valdymo komanda	-15,785	178	,000	-1,21229	-1,3638	-1,0607
V9. Valdymo komandos verslumas	-14,254	178	,000	-1,02235	-1,1639	-,8808
V10. Produktų ir paslaugų kokybė, tenkinanti vartotojų poreikius	-9,820	178	,000	-,63128	-,7581	-,5044
V11. Gebėjimus kurti technologines naujoves	-14,358	178	,000	-1,13408	-1,2899	-,9782
V12. Strateginiai sprendimai	-12,734	178	,000	-,89385	-1,0324	-,7553
V13. Technologiniai ištekliai	-14,615	178	,000	-1,02235	-1,1604	-,8843
V14. Finansiniai ištekliai	-11,697	178	,000	-,81564	-,9532	-,6780
V15. Internetas	-12,007	178	,000	-1,01117	-1,1774	-,8450
V16. Valstybės paramos priemonės	-20,689	178	,000	-2,06145	-2,2581	-1,8648

## Į TARPTAUTINES RINKAS PLANUOJANČIŲ ĮEITI ĮMONIŲ INTERVIU SUKLASIFIKUOTA INFORMACIJA

### Priežastys:

Kategorija	Tiriamieji elementai	Įmonė	Teiginiai
Įėjimą į tarptautines rinkas sąlygojantys veiksniai	Priežastys	A	Nors vietinė rinka produkto atžvilgiu vis dar auganti ir greit nebus prisotinta, tačiau kuriant įmonę iškart buvo mąstoma apie išėjimą į tarptautines rinkas. Dėl gamybos technologijos sudėtingumo, unikalumo produkto savikaina tapo pakankamai aukšta, o vietinė rinka negali užtikrinti perkamosios galios. Reikalinga išeiti į brandžias, dideles ir mokias rinkas, kurios produktą paverstų greitai atsiperkančiu produktu.
		B	Pirmieji pardavimai vietinėje rinkoje vyko pakankamai sklandžiai. Augant įmonės ir produktų žinomumui, natūraliai susiformavimo poreikis plėsti pardavimus. Tačiau vietinė rinka nebuvo tam palanki, nepaisant to, kad nebuvo prisotinta tokio tipo produktais, nebuvo jaučiama stipri konkurencija (įmonė turi konkurencinį pranašumą, galėdama pasiūlyti mažesnę kainą), pagrindinė priežastis buvo ta, kad klientas tokio produkto naudojimui turi "užausti". Produktas yra medicininio, reabilitacinio tipo, susijęs su asmens sveikatinimo procesais. Lietuvoje dar tik formuojasi sveikatinimo kultūra, kai tuo tarpu Skandinavijos, Vokietijos rinkose tokia terpė būtų labai palanki.
		C	Įmonės pagrindinė veikla susieta su integruotų elektronikos sistemų projektavimu, vystymu, testavimu. Tokiai veiklai išplėsti ir įgyti konkurenciniam pranašumui, nuolat reikia stebėti rinką, sekti technologines naujoves, kad su savo kuriamais sprendimais įmonė neatsilikytų. Pagrindinė priežastis šiai dienai sąlygojanti įmonę eiti į tarptautines rinkas yra naujų technologinių žinių stoka, neatnaujinta technologinė, inžinerinė bazė. Taip pat įmonės kuriami produktai yra pakankamai brangūs, todėl jiems reikia mokesnio kliento, kurio vietinėje rinkoje trūksta. Įmonė uždirba ne iš produktų masto, bet iš kuriamų vienetinių sudėtingų, daug sąnaudų reikalaujančių produktų ir paslaugų.

### Motyvai:

Kategorija	Tiriamieji elementai	Įmonė	Teiginiai
Įėjimą į tarptautines rinkas sąlygojantys veiksniai	Motyvai	A	Su išėjimu į tarptautines rinkas įmonė siekia augimo, pelno didinimo, įmonės žinimumo. Įmonė tiki, kad tarptautinėse rinkose daugiau galimybių išplėsti pardavimus, pritraukti naujų užsakymų. Įmonė jaučiasi užtikrinta dėl savo tikslo išeiti į tarptautines rinkas, nes turi unikalų produktą.
		B	Įmonės vadovas pats asmeniškai suinteresuotas ir deda daug pastangų išėjimui į tarptautines rinkas. Įmonė siekia padidinti pelną, plėstis. Įmonę motyvuoja kitų rinkų teikiamos galimybės jau vien dėl produkto pripažinimo, kai tuo tarpu vietinėje rinkoje produkto reikalingumas ir pripažinimas tik auga.
		C	Įmonė dar labai jauna ir maža, todėl siekia augti, stiprėti. Nepaisant įmonės jaunumo ir mažumo, įmonė turi ambicingų tikslų- išeiti į tarptautines rinkas. Įmonė taikosi į gerai išsivysčiusias Vakarų šalių rinkas. Tarptautinėse rinkose įmonė tikisi pritraukti naujų ilgalaikių užsakymų, kurie padės įmonei stabilizuoti veiklą.

**Metodai:**

Kategorija	Tiriamieji elementai	Įmonė	Teiginiai
<i>Metodai</i>	<i>Įėjimo formos, tikslinės rinkos, įėjimo būdai</i>	A	<p>Išėjimui į tarptautines rinkas įmonė planuoja tiesioginio eksporto veiklas, nes turi susikūrusi savo produktą. Taip pat neatmeta galimybės pardavinėti savo kuriamą produktą su kitų firmų prekiniiais ženklais. Anot įmonės, tai gali gerokai padidinti pardavimo pajamas.</p> <p>Tarp tikslinių rinkų įmonė išvelgia Anglijos rinką, nes ten dauguma lietuvių, kurie mielai perka lietuvišką produkciją; Skandinavijos rinką- išsivysčiusi, brandi, aukštos perkamosios galios rinką; Dubajus- didelė perkamoji galia. Įmonė taip pat planuoja prioritetą teikti ir geografiškai artimoms šalims: Latvijai, Estijai, Lenkijai. Japonija kol kas lieka labai tolimose įmonės vizijose dėl savo atstumo, specifiškumo. Įmonė planuoja eksporto veiklą siekti asmeninėmis jėgomis ir ieškoti išorinių finansavimo šaltinių.</p>
		B	<p>Išėjimui į tarptautines rinkas įmonė planuoja apsiriboti eksporto veiklomis. Įmonės nuomone, tik vėlesniuose etapuose būtų galima galvoti apie kitas formas. Įmonė neturi pakankamai vidinių išteklių, kad kurtų padalinius užsienio šalyse. Tačiau, vieną iš galimybių, kuri padėtų vystyti užsienyje veiklą, įmonė išvelgia, t.y. sveikatinimo klasterio Lietuvoje sukūrimą ir įjungimą į tarptautinių klasterių tinklus.</p> <p>Tarp tikslinių rinkų įmonė numato Skandinavijos šalis bei Vokietiją. Skandinaviją- dėl jos išsivystymo asmens sveikatinimo srityje, Vokietiją- dėl geografinio artumo. Įmonė siekia dalyvauti įvairiose finansavimo programose ir tikisi pritraukti lėšų, kurios paspartins įmonės įėjimą į tarptautines rinkas.</p>
		C	<p>Įmonė, kaip ir daugelis kitų jaunų, mažų įmonių, išėjimą į tarptautines rinkas ketina pradėti nuo eksporto veiklą. Įmonė jau turi kelis potencialius klientus Vakarų šalių rinkose, beliko suderinti formalumus. Įmonė ketina klientui pasiūlyti gerą kainą bei aukštą kokybę ir tokiu būdu per klientų rekomendacijas išplėsti savo veiklą užsienyje.</p> <p>Įmonės pasirinktos tikslinės rinkos- išsivysčiusios, brandžios Vakarų šalių rinkos bei kaimyninės šalys.</p> <p>Įmonei kol kas neteko domėtis papildomomis galimybėmis, kas padėtų įeiti į tarptautines rinkas, todėl tai planuoja įgyvendinti savo jėgomis.</p>

**Sėkmės veiksniai:**

Kategorija	Tiriamieji elementai	Įmonė	Teiginiai
<i>Sėkmės veiksniai</i>	<i>Sėkmės veiksniai</i>	A	<p>Pats svarbiausias veiksnys, kuris įmonei padės įeiti į tarptautines rinkas, įmonės manymu, yra sukurto produkto kokybė, technologinis sudėtingumas ir unikalumas. Įmonė taip pat džiaugiasi savo turimais technologiniais gebėjimais, kurie ateityje padės kurti naujus produktus ir tokiu būdu plėtoti veiklą tiek vietinėje, tiek tarptautinėje rinkoje. Tarp sėkmės veiksnių įmonė išvelgia įvairias partnerystės formas, siekiant produktą parduoti tiek su savo prekiniu ženklu, tiek su kliento prekiniu ženklu. Tarp didelę įtaką išėjimui į tarptautines rinkas darančių veiksnių įmonė taip pat išvelgia finansinius išteklius. Be stiprios finansinių išteklių bazės įeiti į tarptautines rinkas su savo produktu praktiškai neįmanoma.</p>
		B	<p>Įėjimo į tarptautines rinkas sėkmei užtikrinti įmonė numato įsijungimą į tarptautinius tinklus, įvairių partnerystės paiešką. Kadangi įmonės sukurti medicininiai, reabilitaciniai produktai yra fiziškai pakankamai dideli ir klientai prieš pirkdami juos nori išbandyti, partneriai užsienio šalyse galėtų padėti išspręsti šią problemą. Tarp kitų sėkmės veiksnių, įmonė priskiria individualias darbuotojų kompetencijas: tarptautinę patirtį, verslumą. Taip pat, įmonės nuomone, sėkmei</p>

			svarbi produkto kokybė, pilnai atitinkanti vartotojų lūkesčius.
		C	<p>Tarp svarbiausių sėkmės veiksnių įmonė įvardija įmonės dydį ir žinomumą. Jeigu įmonė yra maža ir niekam nežinoma, maža tikimybė, kad įmonei pavyks sėkmingai įeiti į tarptautines rinkas. Čia gali pagelbėti nebent įmonės aukšto lygio technologinės kompetencijos ir gebėjimai kurti išskirtinius, unikalius produktus. Net ir tuo atveju įmonė turi būti žinoma, kaip galinti užtikrinti tokius dalykus. Įmonės žinomumui pakelti reikalingi finansiniai ištekliai. Tai irgi labai svarbus veiksnys įėjimui į tarptautines rinkas.</p> <p>Technologinei įmonei be abejo svarbu technologinių naujovių įsisavinimas. Įmonės manymu, tai irgi gali padėti, siekiant tarptautinės plėtros.</p>



## Į TARPTAUTINES RINKAS ĮJUSIŲ ĮMONIŲ INTERVIU SUKLASIFIKUOTA INFORMACIJA

### Priežastys:

Kategorija	Tiriamieji elementai	Įmonė	Teiginiai
Įėjimą į tarptautines rinkas sąlygojantys veiksniai	Priežastys	D	<p>Apie įėjimą į tarptautines rinkas įmonė pradėjo galvoti nuo įsikūrimo pradžios, kada startavo su žemės ūkio sektoriui skirtų paviršiaus aktyviųjų medžiagų kūrimu, pagerinančių žemės ūkio produktyvumą. Vietinėje rinkoje sekėsi gerai, nes Lietuvos ūkiams tai buvo naujiena. Tačiau lyginant su kitomis šalimis, tokiomis, pavyzdžiui, kaip Lenkija, Rumunija, Azerbaidžanas ir jose esančiu ūkių skaičiumi, Lietuvos rinka įmonės gaminamai produkcijai, buvo per maža. Ženkliai išplėsti produktų krepšelio ir tokiu būdu padidinti pardavimus, įmonė neplanavo, nes įmonės mokslinių tyrimų pagrindu kuriami produktai yra labai imlūs laikui ir kaštams, kai tuo tarpu Lietuvos ūkių, galinčių pirkti minėtą produkciją, išlieka tiek pat, t.y. rinka nedidėja.</p> <p>Viena iš svarbiausių priežasčių, sąlygojusių įmonės poreikį plėstis į tarptautines rinkas, buvo siekis sumažinti sezoniškumo įtaką. Įmonės produkcijos pardavimai labai suaktyvėdavo pavasario metu, tačiau šaltojo sezono metu jų praktiškai nebūdavo.</p> <p>Lygiagrečiai cheminių produktų kūrimo veiklos, įmonė plėtojo konsultacinių paslaugų sritį- teikė mokslines konsultacijas, vykdė tyrimus chemijos srityje. Išėjimas į tarptautines rinkas taip pat sutapo su įmonės noru aktyviau plėsti šią veiklos sritį.</p> <p>Įmonė šiuo metu sėkmingai vysto eksportą į Latviją, Estiją, Lenkiją, Baltarusiją, Rusiją, Azerbaidžaną ir Gruziją. Įmonės artimiausiose planuose poreikis sėkmingai įsilieti į Rumunijos rinkas.</p>
		E	<p>Prieš dabartinės įmonės įkūrimą, buvo sukurta kita įmonė lietuviams bendradarbiaujant su vokiečiais, kuri jau nuo įkūrimo pradžios tapo tarptautine įmone. Minėtos įmonės veiklos apimtyje vėliau įsikūrė ir dabartinė įmonė. Dabartinės įmonės veiklos pradžia, vertinant išėjimo į tarptautines rinkas atžvilgiu, nebuvo sudėtinga. Įmonė jau turėjo vieną tvirtą išėjimo kanalą (Vokietiją). Įgijusi patirties, sustiprėjusi, įmonė pradėjo dairytis į kitas rinkas: Švediją, Šveicariją, Norvegiją ir Olandiją. Poreikį sąlygojo tikslinių klientų trūkumas, vietinės rinkos mažumas, nemokumas. Įmonės gaminama produkcija apėmė tikslių mechaninių komponentų, naudojamų automobilių pramonės, įvairios paskirties mašinų gamybos, medicininės reabilitacinės technikos ir energetikos pramonės šakose, gamybą. Lietuvoje tam didelės paklausos nebuvo, todėl buvo būtina plėtra į labiau išsivysčiusias, didesnes rinkas. Be to, siekdama tenkinti su besivystančiomis technologijomis augančius vartotojų poreikius, įmonė turėjo išeiti į kitas rinkas tam, kad įgytų naujų žinių, atnaujintų įmonės technologinę bazę.</p>
		F	<p>Nuo pat įmonės įkūrimo pradžios įmonės veikla buvo nukreipta į tarptautines rinkas. Įmonė įkurta tiksliai žinant, į kokią sritį bus orientuoti įmonės kuriami produktai ir paslaugos. Tam įtakos turėjo ilgametė įmonės įkūrėjo ir vadovo patirtis, dirbant Vokietijoje vienos žymios bendrovės mokslinių tyrimų padalinio vadovu. Sudėtingų medicinos ir pramonės robotų programavimui Lietuvos rinka buvo per maža, nemoki, trūko klientų.</p> <p>Jau pačioje veiklos pradžioje pradėti nuo tarptautinių pardavimų įmonę paskatino turimi stiprūs ryšiai su užsienio užsakovais. Dėl pardavimų su pirmaisiais klientais susitarta dar prieš steigiant įmonę. Sėkmingai įvykdžius pirmuosius pardavimus,</p>

			<p>produktais susidomėjo pasauliniai lyderiai. Plėtra į kitas tarptautines rinkas tapo neišvengiama.</p> <p>Šiuo metu įmonė eksportuoja 100 proc savo produkcijos.</p>
--	--	--	--

### Motyvai:

Kategorija	Tiriamieji elementai	Įmonė	Teiginiai
<p><i>Įėjimą į tarptautines rinkas sąlygojantys veiksniai</i></p>	<p><i>Motyvai</i></p>	D	<p>Pagrindinis motyvas, kodėl įmonė nusprendė įeiti į tarptautines rinkas buvo augimo, pelno didinimo siekimas. Sėkmingai vystantis įmonės veikloms vietinėje rinkoje, įmonės planai kasmet vis didėjo, o juos pasiekti vietinės rinkos apimtyje dėl produkto specifiškumo, darėsi neįmanoma.</p> <p>Didelę įtaką plėtrai į tarptautines rinkas darė aukščiausio lygio vadovo įsitraukimas ir stengimasis pritaikyti anksčiau užsienio rinkose įgytas patirtis, naujų galimybių, perspektyvų matymas.</p> <p>Nors viena iš įmonės pirminių strategijų einant į tarptautines rinkas buvo siekis užsienio klientams teikti mokslines konsultacijas ir vykdyti cheminius tyrimus, tačiau į tarptautines rinkas įmonė įsiliejo su fizinės produkcijos pardavimais.</p> <p>Atsižvelgiant į įmonės produkciją veikiančią sezoniškumą, išėiti į tarptautines rinkas įmonę pakankamai stipriai motyvavo sezoninių produktų pardavimo plėtra.</p>
		E	<p>Nuo pat įsikūrimo pradžios įmonė siekė, kad jos klientai būtų pasaulyje gerai žinomos ir pripažintos įmonės, t.y. įmonė siekė globalaus pripažinimo. Įmonė tikėjo, kad globalus pripažinimas padės jai pritaikyti naujus, didelius, ilgalaikius užsakymus ir tokiu būdu padidins pardavimus ir pelną.</p> <p>Kaip vieną iš stipriausių motyvų įėjimui į tarptautines rinkas, įmonė įvardija aukščiausio lygio vadovų įsitraukimą, suinteresuotumą bei tinkamo verslo modelio sudėliojimą, pagal kurį veikla iš karto buvo orientuota į dideles, išsivysčiusias tarptautines rinkas, siekiant pasinaudoti jų teikiamomis galimybėmis.</p> <p>Įmonės teigimu, jeigu įmonė nuo pat veiklos pradžios nebūtų turėjusi motyvacijos išėiti į tarptautines rinkas, su savo veiklos specifika nebūtų pasiekusi veiklos aukštumą. Įmonė šiuo metu vykdo ne tik užsakomąją gamybą gerai pasaulyje žinomiems klientams, tačiau vykdo mokslinę tiriamąją veiklą ir leidžia į rinką naujus, unikalius produktus, kuriančius aukštą pridėtinę vertę.</p>
		F	<p>Pagrindiniai motyvai sąlygoję įmonės išėjimą į tarptautines rinkas buvo įmonės kuriami unikalūs, aukšto technologinio sudėtingumo produktai, kuriems vietinė rinka dar nebuvo subrendusi.</p> <p>Siekdama išnaudoti užsienio rinkų teikiamas galimybes, įmonė tikėjosi ženklios plėtos ir pelno augimo.</p> <p>Kitas svarbus motyvas tarptautinių rinkų atžvilgiu- įmonės vadovo suinteresuotumas, įsitraukimas: įmonės įkūrėjo ir vadovo sprendimu išėjimas į tarptautines rinkas buvo vykdomas nuo pat pradžių.</p>

### Metodai:

Kategorija	Tiriamieji elementai	Įmonė	Teiginiai
<p><i>Metodai</i></p>	<p><i>Įėjimo formos, tikslinės rinkos, įėjimo būdai</i></p>	D	<p>Pati pradžia įmonės įėjimo į tarptautines rinkas buvo pakankamai sklandi. Įmonės vadovas, remdamasis savo ankstesniais kontaktais ir patirtimi įsteigė kaimyninėse rinkose distribucinius padalinius, kurie vėliau tapo didelių užsienio įmonių padaliniais. Buvo užmegzti stiprūs, ilgalaikiai bendradarbiavimo ryšiai.</p> <p>Rytų rinkose įmonė susidūrė su strateginiais iššūkiais, pasirenkant distribucinius partnerius. Partneriai dažnu atveju siekė eksliuzyvinio statuso. Įmonė nusprendė</p>

			<p>klausimą, į kokius partnerius: mažesnius ar didesnius orientuotis. Įmonės teigimu, trumpalaikėje perspektyvoje geresni mažesni partneriai, nes jie greičiau ateina ir sukuria greitesnį rezultatą, bet tokie santykiai retai būna pastovūs ir ilgalaikiai. Ilgalaikėje perspektyvoje geresni dideli partneriai. Tačiau, su jais pradėti bendradarbiauti, užmegzti pirminį kontaktą nėra lengva, tačiau sėkmės atveju santykiai beveik visada išlieka tvirtais ir ilgalaikiais.</p> <p>Atsirenkant tikslines rinkas, įmonė daugiausia orientavosi į kaimynines (geografiškai artimas) rinkas bei rytų (didelį augimo potencialą) turinčias rinkas. Įmonės teigimu, įėjimas į rytų rinkas pakankamai sudėtingas dėl tam tikrų reguliavimų (pvz. Mikrobiologinių produktų kūrimo atveju), tačiau laukiama graža didelė.</p> <p>Įėjimą į tarptautines rinkas įmonė pradėjo ir vykdė sėkmingai savo jėgomis. Dabartiniu metu aktyviai naudojasi valstybės skatinimo priemonėmis. Tai ženkliai sumažina finansinę naštą.</p>
		E	<p>Įmonės eksportas šiuo metu viršija 96 proc. Pagrindinės išėjimo į tarptautines rinkas formos- eksporto veiklos.</p> <p>Dar įmonės įkūrimo stadijoje, įmonės vadovybė jau iš karto planavo tarptautines veiklas. Tikslinėmis rinkomis buvo įvardytos brandžios, ekonomiškai išsivysčiusios Vakarų Europos rinkos, tokios, kaip Vokietija, Švedija, Šveicarija, Norvegija ir Olandija.</p> <p>Pradėjusi eksporto veiklas savo jėgomis, įmonė šiuo metu aktyviai naudojasi valstybės skatinimo priemonėmis.</p>
		F	<p>Įmonė 100 proc. savo produkcijos eksportuoja. Lietuvoje kol kas nėra parduota įmonės sukurtų produktų dėl jų brangumo. Brangumą sąlygoja sukurtų produktų didelis tikslumas, kuris šiuo metu aktualus tik Vakarų šalių rinkose.</p> <p>Dauguma atvejų savo sudėtingus produktus įmonė parduoda ne tiesioginiam vartotojui, bet tos srities pasauliniams lyderiams, kurie sukurtus produktus integruoja į didesnio masto sudėtingas sistemas. Toks sprendimas įmonei priimtinas, nes, pavyzdžiui, siekiant patekti į koncervatyvesnes rinkas, reikia labai daug laiko, pastangų ir tarptautiniu mastu gerai žinomo vardo, o įmonė to neturi arba negali sau leisti.</p> <p>Savo veiklos plėtrai įmonė atsirinko Europos, Azijos ir Amerikos rinkas. Rinkos, į kurias įmonė siekė plėstis pasižymi brandumu, aukštu ekonominio išsivystymo lygiu. Šiuo metu įmonė ieško galimybių įeiti į Anglijos rinką.</p> <p>Nuo pat įsikūrimo pradžios iki dabar įmonė tarptautinės plėtos tikslų siekia savo jėgomis. Valstybės finansavimo programomis naudojasi tik naujų produktų kūrimo atvejais.</p>

### Sėkmės veiksniai:

Kategorija	Tiriamieji elementai	Įmonė	Teiginiai
Sėkmės veiksniai	Sėkmės veiksniai	D	Svarbiausiais sėkmės veiksniais, kurie padėjo įmonei įsilieti į tarptautines rinkas, įmonė vienareikšmiškai laiko savo produktų ir paslaugų kokybę, kuri pilnai atitinka vartotojų poreikius, gebėjimą kurti technologines naujoves. Nors ir turint patį geriausią produktą, įmonės nuomone, nieko nebūtų įmanoma pasiekti, jeigu nebūtų suformuota tinkama, aukštų verslumo įgūdžių turinti komanda.
		E	Įmonei kelią į veiklos sėkmę ir tarptautines rinkas atvėrė įmonės vadovų strategija nuo įsikūrimo pradžios orientuotis į tarptautines rinkas. Strategiją įgyvendinti padėjo komandos tarptautinė patirtis, komandos verslumas, kuriamų produktų ir teikiamų paslaugų kokybė, tenkinanti vartotoją.
			Jeigu veiklos pradžioje įmonė daugiau orientavosi į užsakomąją gamybą, tai vėlesniame laikotarpyje pradėjo vykdyti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtos veiklas ir kurti savo produktus, pasižyminčius naujumu, technologiniu

			<p>sudėtingumu.</p> <p>Tarp sėkmės veiksnių, sąlygojusių įmonės sėkmingą įsiliejimą į tarptautines rinkas, įmonė taip pat įvardija technologinius išteklius. Įmonė stipri savo technologiniais ištekliais: tiek žinių pavidalu, tiek technologinės bazės. Visais vystymosi etapais, įmonė stengėsi, kad vykdant veiklą būtų dirbama tik su naujausiomis technologijomis.</p>
		F	<p>Įmonės teigimu, sėkmingam įsiliejimui į tarptautines rinkas didžiausią įtaką turėjo įmonės įkūrėjo ir vadovo tarptautinė patirtis, tarpkultūrinė kompetencija bei suformuota stipri, lyderysės savybių turinti komanda.</p> <p>Taip pat sėkmę lėmė pasirinkta veiklos sritis - kurti unikalius, sudėtingus, aukšto technologinio lygio sprendimus, turimi komandos narių gebėjimai kurti technologines naujoves bei reikiami technologiniai ištekliai.</p> <p>Kurdama savo produktus, įmonė dėjo labai daug pastangų, siekdama aukščiausios jų kokybės. Įmonės kuriami medicinos ir pramonės robotai turi būti labai tikslūs, todėl kokybė šiuo atveju labai svarbus aspektas. Produktų ir paslaugų kokybę, pilnai tenkinančią vartotoją, įmonė laiko svarbiu sėkmingos veiklos veiksnium.</p>