

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Erika Vaiginienė

ĮMONĖS VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJA
KINTANČIOJE VERSLO APLINKOJE
(LIETUVOS TEKSTILĖS IR APRANGOS SEKTORIAUS
PAVYZDŽIU)

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Vilnius, 2009

Disertacija rengta 2002–2009 metais Vilniaus universitete

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Algirdas Miškinis (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai,
Ekonomika – 04 S)

Konsultantas:

dr. Audra Irene Mockaitis (Victoria University of Wellington, School of
Marketing and International Business, Vadyba ir administravimas – 03 S)

Turinys

Paveikslų sąrašas	5
Lentelių sąrašas	7
Terminų žodynas	9
Trumpiniai	10
ĮVADAS	12
1. ĮMONĖS VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJA KINTANČIOJE VERSLO APLINKOJE	27
1.1. Įmonės veiklos internacionalizacijos teorinis kontekstas	27
1.2. Įmonės veiklos internacionalizacijai įtakos turintys veiksniai	48
1.3. Internacionalizacijos formos	55
1.4. Šiuolaikinės verslo aplinkos charakteristikos ir jų analizės priemonės	62
1.5. Verslo aplinkos pokyčių įtakos įmonės veiklos internacionalizacijos procesui modelis	75
2. ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS PROCESO KINTANČIOJE VERSLO APLINKOJE EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	82
2.1. Empirinio tyrimo loginė schema	82
2.2. Empirinio tyrimo atlikimo metodika	85
2.2.1. Tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijų tyrimo metodikos pagrindimas	85
2.2.2. Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių veiklos internacionalizacijos tyrimo metodikos ir instrumento pagrindimas	85
3. ĮMONĖS VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS KINTANČIOJE VERSLO APLINKOJE EMPIRINIS TYRIMAS	96
3.1. Tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijų tyrimas	96
3.1.1. Pasaulinės tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos	96
3.1.2. Europos Sąjungos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos	119
3.1.3. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos	134

3.2. Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių veiklos internacionalizacijos empirinio tyrimo duomenų apdorojimo pagrindimas ir rezultatai	154
3.2.1. Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo schema	154
3.2.2. Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių veiklos internacionalizacijos empirinio tyrimo radiniai ir išvalgos.....	162
4. LIETUVOS TEKSTILĖS IR APRANGOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJA KINTANČIOJE VERSLO APLINKOJE	184
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	193
Literatūra	200
Su disertacija susijusių mokslinių publikacijų sąrašas.....	213
1 PRIEDAS. Loginė darbo struktūra	216
2 PRIEDAS. Tarptautinės gamybos eklektinė paradigma	218
3 PRIEDAS. Institucinio veiksnio įtraukimas į eklektinę paradigmą	220
4 PRIEDAS. ES tekstilės ir aprangos sektoriaus užsienio prekybos laiko eilutės	222
5 PRIEDAS. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus užsienio prekybos laiko eilutės	229
6 PRIEDAS. Anketa	234
7 PRIEDAS. Anketos 5, 15, 16 ir 17 klausimų blokų atsakymų statistika.....	249
8 PRIEDAS. Išvestinių kintamųjų statistika	278
9 PRIEDAS. Konstrukty patikimumo rodikliai Cronbach Alpha ir sudedamųjų dalių tarpkoreliacinė matrica.....	282
10 PRIEDAS. Verslo aplinkos pokyčių poveikis įmonių veiklai	285
11 PRIEDAS. Vienfaktorinės dispersinės analizės rezultatai.....	288
12 PRIEDAS. Regresinių modelių liekamųjų paklaidų grafikai	291

Paveikslų sąrašas

Paveikslo Nr.	Pavadinimas	Šaltinis	Puslapis
I1	Tyrimo duomenų apdorojimo schema	Sudaryta autorės	21
1.1.	Penki verslo tinklo partneriai	Rugman M. Alan, Verbeke Alain ir D'Cruz Joseph R., 1995	37
1.2.	Internacionalizacijos procesui įtakos turintys veiksniai proceso modelių kontekste	Sudaryta autorės	52
1.3.	Internacionalizacijos formos pasirinkimo hierarchinis modelis	Pan ir Tse, 2000, p. 538	61
1.4.	Porter deimantas	Porter, 1990	67
1.5.	Tarptautinio konkurencingumo veiksnių SWOT analizė	Rugman ir Verbeke, 1993	69
1.6.	Tarptautinio verslo aplinka su visais susijusioje pasaulio metaaplinkoje	Sethi ir Guisinger, 2002	70
1.7.	Institucinis-ideologinis modelis (IIM)	Wartick ir Wood, 1998	72
1.8.	Įmonė ir suinteresuotosios grupės	Wartick ir Wood, 1998	73
1.9.	Integruotas įmonės veiklos internacionalizacijos modelis	Sudaryta autorės	79
2.1.	Tyrimo operacionalizacijos modelio	Sudaryta autorės	84
2.2.	Hipotezių loginė schema	Sudaryta autorės	88
3.1.	Lietuvos tekstilės ir aprangos eksportas (tūkst. Lt)	Lietuvos statistikos departamentas, Užsienio prekybos skyrius	137
3.2.	Tekstilės ir aprangos importas į Lietuvą (tūkst. Lt)	Lietuvos statistikos departamentas, Užsienio prekybos skyrius	138
3.3.	Lietuvos tekstilės ir aprangos eksportas į pagrindines šalis prekybos partneres, pagal kiekį	Eurostato statistinių duomenų bazė	139
3.4.	Lietuvos tekstilės ir aprangos eksportas į pagrindines šalis prekybos partneres, pagal vertę	Eurostato statistinių duomenų bazė	139

3.5.	Tekstilės ir aprangos importas į Lietuvą iš pagrindinių šalių prekybos partnerių, pagal kiekį	Eurostato statistinių duomenų bazė	143
3.6.	Tekstilės ir aprangos importas į Lietuvą iš pagrindinių šalių prekybos partnerių, pagal vertę	Eurostato statistinių duomenų bazė	143
3.7.	Tyrimo duomenų apdorojimo schema	Sudaryta autorės	154
3.8.	Verslo aplinkos pokyčių įtaka įmonių veiklai	Sudaryta autorės	165
3.9.	Laikotarpiu nuo 1990 iki 2007 m. naudotos internacionalizacijos formos	Sudaryta autorės	168
3.10.	Įmonėje naudojama sudėtingiausia internacionalizacijos forma	Sudaryta autorės	169
3.11.	Aprangos įmonėse naudojama sudėtingiausia internacionalizacijos forma	Sudaryta autorės	169
3.12.	Tekstilės įmonėse naudojama sudėtingiausia internacionalizacijos forma	Sudaryta autorės	170
3.13.	Aprangos ir tekstilės įmonėse naudojama sudėtingiausia internacionalizacijos forma	Sudaryta autorės	170
3.14.	Internationalizacijos formų naudojimo eiliškumas	Sudaryta autorės	171
3.15.	Hipotezių tikrinimo rezultatai	Sudaryta autorės	173
3.16.	Įmonės būklės ir įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens ryšys	Sudaryta autorės	179
3.17.	Aplinkos stebėsenos ir įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens ryšys	Sudaryta autorės	179
3.18.	Aktyvių ryšių ir įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens ryšys	Sudaryta autorės	180

Lentelių sąrašas

Lentelės Nr.	Pavadinimas	Šaltinis	Puslapis
1.1.	Upsalos modelio ir su inovacijomis susijusių internacionalizacijos proceso modelių panašumai ir skirtumai	Sudaryta autorės pagal Blomstermo ir Sharma, 2003	42
1.2.	Internacionalizacijos proceso modelių apžvalga	Sudaryta autorės pagal Johanson ir Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey ir Tesar, 1977; Turnbull, 1987; Andersen, 1993	42–43
1.3.	Internacionalizacijos sprendimams įtakos turintys veiksniai veiklos sąnaudų teorijose	Sudaryta autorės	50
1.4.	Internacionalizacijos procesui įtakos turintys veiksniai pagal ryšių tinklo modelį	Sudaryta autorės	54
1.5.	Internacionalizacijos teorijų palyginimas atsižvelgiant į internacionalizacijos formų pasirinkimą	Sudaryta autorės	56
1.6.	Pagrindinių aiškinamųjų veiksnių įtaka internacionalizacijos formos pasirinkimui	Buckley ir Casson, 1996	58
1.7.	Veiksniai, turintys įtakos internacionalizacijos metodui	Malhotra ir kt., 2003	59
1.8.	Verslo aplinkos elementų matrica	Sudaryta autorės	74
1.9.	Ekonominiai ir neekonominiai verslo aplinkos veiksniai	Sudaryta autorės	78
2.1.	Anketoje naudoti pirminiai diagnostiniai konstruktai	Sudaryta autorės	89
2.2.	Anketos 14 teiginių bloko atitikmuo teoriniams samprotavimams	Sudaryta autorės pagal Pan ir Tse (2000)	92
3.1.	Pasaulio tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos iki 2008 m.	Sudaryta autorės	117
3.2.	Europos Sąjungos tekstilės ir aprangos sektoriaus	Sudaryta autorės	131-132

3.3.	tendencijos iki 2008 m. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektorius tendencijos iki 2008 m.	Sudaryta autorės	152
3.4.	Konstrukto „Veikla užsienio rinkoje“ kintamųjų koreliacinė matrica	Sudaryta autorės	157
3.5.	Diagnostiniai konstruktai po konstruktų patikimumo analizės	Sudaryta autorės	158-159
3.6.	Išvestiniai kintamieji	Sudaryta autorės	159
3.7.	Įmonių charakteristikos	Sudaryta autorės	162
3.8.	Įmonių, turinčių užsienio kapitalo, charakteristikos	Sudaryta autorės	163
3.9.	Respondentų demografiniai duomenys	Sudaryta autorės	164
3.10.	Dvipusės išvestinių kintamųjų koreliacijos rezultatai	Sudaryta autorės	172
3.11.	Dvipusės išvestinių kintamųjų koreliacijos rezultatai, gauti išanalizavus mažų įmonių duomenis	Sudaryta autorės	174
3.12.	Livino kriterijaus rezultatai	Sudaryta autorės	176
3.13.	Vienfaktorinėje dispersinėje analizėje naudotų grupių vidurkių palyginimas	Sudaryta autorės	177
3.14.	Hipotezių tikrinimo rezultatai	Sudaryta autorės	189

Terminų žodynas

Daugianacionalinė įmonė – įmonė, valdanti bei kontroliuojanti veiklas skirtingose šalyse, kuri susideda iš daug gamyklų, jungiamų bendros nuosavybės, ir kontroliuoja keletą tarpusavyje susijusių veiklų, jungiamų tarpinių produktų srautų (Buckley ir Casson, 1976, 2002).

Maža ir vidutinė įmonė (MVI) – juridinis asmuo, vykdamas ūkinę komercinę veiklą, kuriame dirba ne daugiau nei 250 darbuotojų ir kurio metinės pajamos neviršija 50 mln. EUR, o įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 43 mln. EUR (Commission Recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprise, 2003).

Internalizacija – įmonės tarptautinė plėtra per hierarchines struktūras.

Internacionalizacija – tarptautinės plėtros procesas, apimantis įmonės veiklos pokyčius reaguojant į kintančios verslo aplinkos bei įmonės vidaus sąlygas.

Tarptautinio verslo aplinka – beformė visų veiksmų, kurie skiriasi pagal geografinę, socialinę, politinę ir ekonominę dimensijas, sanakaupa (Sethi ir Guisinger, 2002), esanti už organizacijos ribų ir turinti potencialą daryti įtaką įmonės veiklai (May ir kt., 2000; Nicolau, 2005).

Aplinkos stebėseną (angl. environment scenning) – aplinkos stebėjimo procesas, suteikiantis vadovams duomenų apie tendencijas ir svarbius įvykius už organizacijos ribų, galinčius daryti įtaką įmonės veiklai (Daft ir Weick, 1984; Thomas ir kt., 1993; May ir kt., 2000).

Lankstumas – gebėjimas reaguoti į aplinkos pokyčius, kai, atsižvelgiant į juos, ištekliai organizacijoje yra perskirstomi greitai ir be jokių trukdžių.

Pereinamojo laikotarpio ekonomika – ekonomika, keičiama į ją integruojant rinkos ir demokratijos elementus.

Trumpiniai

ASEAN – Pietryčių Azijos tautų asociacija (angl. *Association of South East Asian Nations*)

ATC – Susitarimas dėl tekstilės ir aprangos (angl. *Agreement on Textile and Clothing*)

CEEP – Europos įmonių su visuomenės dalyvavimu ir įmonių bendrųjų ekonominių interesų centras (angl. *The European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest*)

EMAS – Europos bendrijos aplinkosaugos vadybos ir audito sistema (angl. *Environmental Management and Audit Scheme*)

ES – Europos Sąjunga

ETUF – Europos profesinių sąjungų federacija (angl. *The European Trade Union Federation*)

EURATEX – Europos aprangos ir tekstilės organizacija (angl. *European Apparel and Textile Organization*)

ILO – Tarptautinė darbo organizacija (angl. *International Labour Organization*)

INNOTEX – *Innovative Textile*

ISO – Tarptautinė standartizavimo organizacija (angl. *International Standardization Organization*)

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

LATIA – Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacija

LTA – Ilgalakis susitarimas dėl tarptautinės prekybos medvilnine tekstile (angl. *Long-Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textile*)

MFA – Daugiapluoštis susitarimas (angl. *Multi-Fibre Arrangement*)

MTEP – mokslinė tiriamoji eksperimentinė plėtra

OH SAS 18001 – sertifikatas, įrodantis, kad įmonės vadybos sistema yra patikrinta pagal geriausios praktikos standartą ir atitinka jo reikalavimus

PPO – Pasaulio prekybos organizacija

REACH – Sugriežtinta chemikalų naudojimo gamyboje tvarka (angl. *Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical substances*)

SPSS – Statistinis paketas socialiniams mokslams (angl. *Statistical Package for Social Sciences*)

STA – Trumpalaikis susitarimas dėl prekybos medvilnine tekstile (angl. *Short-Term Arrangement in cotton textile trade*)

T&A – tekstilės ir aprangos sektorius

UNCTAD – Jungtinių Tautų Prekybos ir vystymo konferencija (angl. *The United Nations Conference on Trade and Development*)

UNICE – Europos pramoninės ir darbdavių konfederacijų sąjunga (angl. *The Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe*)

UNICEF – Jungtinių Tautų Vaikų fondas (angl. *The United Nations Children's Fund*)

UNIDO – Jungtinių Tautų Pramonės vystymo organizacija (angl. *The United Nations Industrial Development Organization*)

WRAP – Pasaulinė atsakingos aprangos gamyba (angl. *Worldwide Responsible Apparel Production*)

IVADAS

Problemos pagrindimas

Paskutiniam šimtmečiui būdingi ryškūs ir dažni verslo aplinkos pokyčiai. Naujos technologijos paskatino daugelio pasaulio šalių liberalizavimą, naujų veikėjų tarptautinėje arenoje atsiradimą ir globalizaciją (Dunning ir Narula, 2004).

Globalizacija praplėtė ir pakeitė aplinką, kurioje vykdomos verslo veiklos, atvėrė įmonėms daugiau galimybių plėtoti savo veiklą tarptautiniu lygiu, „mažėjant transportavimo ir komunikavimo sąnaudoms buvo praplėsti sandorių atstumai, lengviau atsirado naujų bendradarbiavimo tarp įmonių ar įmonės viduje formų“ (Dunning, 2006), taip pat buvo suteikta galimybė plėtoti tarptautinę veiklą toms įmonėms, kurios iki tol negalėjo sau to leisti. Kartu dėl šių reiškinų atsirado daug painiavos, įvairių grėsmių ir stipri priklausomybė nuo pasaulio rinkų. Šiandienos įmonės veikia tokioje aplinkoje, kurioje išgyvena tik stipriausieji, jos susiduria su nežinomybe ir dažnais bei sparčiais verslo aplinkos pokyčiais, turi gebėti išvelgti naujas tendencijas ir reikiamų veiksmų imtis anksčiau nei tai padarys konkurentai.

Jau seniai yra diskutuojama apie tai, kad gebėjimas pažinti, analizuoti verslo aplinką yra vienas svarbiausių gebėjimų įmonės gyvenime, tačiau globalizacijos procesai pakeitė pačios verslo aplinkos suvokimo ribas. Ilgą laiką verslo aplinka buvo suvokiama kaip savo šalies aplinka, ypač tai pasakytina apie posovietinių šalių įmones. Tarptautiniu mastu veikiančios įmonės verslo aplinką suvokia kaip skirtingų šalių verslo aplinkas, tačiau šiandien pati tarptautinio verslo aplinka egzistuoja regioninėje bei globalioje verslo aplinkoje, kurią sudaro viršnacionalinės institucijos, geopolitiniai veiksniai ir tokios valstybinės politikos priemonės kaip dvišalės (daugiašalės) sutartys, prekybos kliūtys ir t. t. (Sethi ir Guisinger, 2002), verčiančios įmones

judėti iš vienos šalies į kitą, keisti veiklos metodus, naujai pažvelgti į internacionalizacijos procesus.

Įmonės veikia nenuspėjamoje aplinkoje, kur yra nežinomi galimi vyriausybių, konkurentų, tiekėjų, vartotojų ir kitų suinteresuotųjų grupių veiksmai. Verslo aplinkos pokyčiai gali sukelti revoliucinius pagrindinės įmonės strategijos pokyčius, keisti įmonės partnerių ir konkurentų tarptautinės plėtros sprendimus, dėl to įmonės tarptautinė plėtra tampa chaotišku procesu. Vieną pokytį verslo aplinkoje gali keisti kitas, todėl niekas negali iš anksto pasakyti, kokia tarptautinės plėtros strategija yra pati tinkamiausia. Kita vertus, stebint verslo aplinką padidėja tikimybė iš anksto nustatyti aplinkos pokyčius, tuomet vadovas labiau jaučia, kad padėtis yra kontroliuojama (Thomas ir kt., 1993). Todėl šiandienos verslininkai turi gebėti ne tik vykdyti tam tikras įmonės tarptautinės plėtros funkcijas, bet ir nustatyti jų atitiktį susijusiems aplinkos veiksniams.

Kyla klausimas, *ar esamos internacionalizacijos teorijos gali atspindėti dabartinę verslo aplinką? Ar nevertėtų jų papildyti verslo aplinką analizuojančių teorijų idėjomis?* Tačiau kyla ir kitų klausimų: *ar esamos verslo aplinką analizuojančios teorijos visiškai atspindi dabartinę verslo aplinką? Kokie reikalavimai verslui kyla šiuolaikinėje verslo aplinkoje, kokių savybių reikia turėti įmonėms, siekiančioms plėtoti verslą tarptautiniu mastu tokioje aplinkoje?*

Darbo tikslas – išanalizavus internacionalizacijos teorijas ir verslo aplinkos analizės priemones sukurti integruotą įmonės veiklos internacionalizacijos modelį ir nustatyti įmonės savybes, būtinas tam, kad ji aktyviau įsitrauktų į tarptautinę veiklą kintančioje verslo aplinkoje.

Darbo objektas – tarptautinę veiklą vykdančios įmonės.

Šioje disertacijoje siekiama parengti integruotą internacionalizacijos modelį, kuriuo bus siekiama parodyti, kokių savybių reikia turėti įmonėms, siekiančioms plėtoti verslą tarptautiniu mastu dabartinėje verslo aplinkoje. Pradiniam šio modelio tikrinimui buvo pasirinktas Lietuvos tekstilės ir

aprangos sektorius, todėl *tyrimo objektas* yra Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonės, vykdančios tarptautinę veiklą.

Tekstilės ir aprangos sektorius yra (Dicken, 2004; Adhikari ir Yamamoto, 2007; Seyoum, 2007):

- pirmasis, pradėjęs veikti visame pasaulyje;
- vienas labiausiai globalizuotų pasaulyje;
- geografiškai labiausiai išsiplėtęs, esantis tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse;
- vienas jautriausių dėl socialinių jo veiklos veiksnių;
- įdarbinantis bene daugiausia darbuotojų pasaulyje;
- puikus pavyzdys problemų, su kuriomis susiduria pasaulinė ekonomika, ypač tokių kaip prekybos įtampa tarp išsivysčiusių ir besivystančių šalių;
- išsiskiriantis tuo, kad jo atstovai aktyviai dalyvauja antiglobalistinėse diskusijose;
- pasižymintis žemais įėjimo barjeriais, t. y. įmonėms įsteigti nereikia didelių investicijų, gali būti naudojama pigi ir nekvalifikuota darbo jėga;
- pasižymintis dideliu konkurenciniu intensyvumu ir dideliu politiniu jautrumu, skatinančiu vyriausybės intervencijas;
- naudojantis bendrąsias preferencines sistemas, turinčias įtakos gamybos perkėlimui į šalis, kurios gali jomis naudotis;
- smarkiai veikiamas tokių veiksnių kaip vartotojų poreikiai, geografinis atstumas, aplinkos tarša, naujos transportavimo ir gamybos technologijos, šalies infrastruktūros lygis.

Akivaizdu, kad šio sektoriaus atstovus ypač smarkiai veikia tarptautinės verslo aplinkos pokyčiai, todėl jų kompetencija turi būti aukšto lygio, tinkama įmonės tarptautinei plėtrai kintančioje verslo aplinkoje.

Atsižvelgiant į visa tai daroma prielaida, kad modelis, patikrintas tekstilės ir aprangos sektoriuje, bus tinkamas ir kitų sektorių veiklai tobulinti.

Darbo klausimai:

Kaip internacionalizacijos teorijose aiškinama įmonės tarptautinė plėtra kintančioje verslo aplinkoje?

Ar verslo aplinkos analizės modeliai atspindi šiuolaikinės verslo aplinkos sudėtingumą?

Ar verslo aplinkos stebėsenos priemonė gali būti pritaikyta vispusiai verslo aplinkos stebėsenai atlikti?

Kokiomis charakteristikomis turėtų pasižymėti įmonės, siekiančios plėtoti verslą tarptautiniu mastu dabartinėje verslo aplinkoje?

Darbo uždaviniai:

- išanalizavus internacionalizacijos teorijas nustatyti, kaip jose aiškinamas įmonės veiklos internacionalizacijos procesas kintančioje verslo aplinkoje;
- išanalizavus teorinius verslo aplinkos analizės modelius atskleisti, kaip jie atspindi šiuolaikinės verslo aplinkos kompleksiskumą;
- atsižvelgus į teorinius apibendrinimus parengti integruotą internacionalizacijos modelį, kuris pademonstruotų kintančios verslo aplinkos poveikį įmonės veiklos internacionalizacijos procesui;
- parengti tyrimo metodologiją ir instrumentą autorės siūlomam modeliui patikrinti;
- atlikti empirinį tyrimą:
 - atlikti tekstilės ir aprangos sektoriaus analizę ir, naudojant antrinius šaltinius, pademonstruoti verslo aplinkos kompleksiskumą bei pokyčių poveikį įmonių tarptautinei plėtrai;
 - atlikti Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių anketinę apklausą ir nustatyti, (1) ar išsivysčiusių šalių

ekonomikos terpėje sukurtos teorijos gali būti pritaikomos pereinamojo laikotarpio šalių įmonėms ir (2) kokių savybių reikia turėti įmonėms, norinčioms plėtoti tarptautinę veiklą kintančioje verslo aplinkoje;

- apibendrintų teorijų ir tyrimų rezultatų pagrindu parengti rekomendacijas tyrėjams, verslo ir Vyriausybės atstovams.

Ginami teiginiai:

P₁ Įmonės, stebinčios verslo aplinką, turi vidinių gebėjimų reaguoti į verslo aplinkos pokyčius.

P₂ Įmonės, stebinčios verslo aplinką, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.

P₃ Įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, turi vidinių gebėjimų reaguoti į verslo aplinkos pokyčius.

P₄ Įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.

P₅ Įmonės, gebančios reaguoti į verslo aplinkos pokyčius, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.

Tyrimo teorinis pagrindas

Internacionalizacija yra plačiai ir aktyviai nagrinėjamas reiškinys. Teorinių samprotavimų apie įmonių tarptautinę plėtrą galima aptikti A. Smitho, K. Marxo, F. Engelso, J. Schumpeterio veikaluose. Jų teoriniai samprotavimai sudarė pagrindą tarpukario laikotarpiu pradėti aktyviai tirti įmonių tarptautinę plėtrą. Nuo tada susiformavo keletas įmonės veiklos internacionalizaciją aiškinančių teorinių krypčių. Vienos stabiliausių yra *veiklos sąnaudų teorijos* (angl. *transaction cost*), aiškinančios, kokios sąlygos būtinos įmonių tarptautinei plėtrai, tačiau nepaaiškinančios, kaip įmonės įgijo tai, ką turi nagrinėjamu metu. Tęstinį požiūrį į įmonės tarptautinę plėtrą formuoja *internacionalizacijos proceso, arba tiesiog stadijų, modeliai*. Internacionalizacijos kaip *ryšių tinklo* teorinės krypties atstovai daugiausia analizuoja internacionalizacijos procesą, eksporto plėtrą, tarptautinę antreprenerystę ir partnerystę. Naujausiose publikacijose mokslininkai

integruoja ir metodologines priemones, ir įvairių laikotarpių bei skirtingų kryptių teorijas (Mayer ir kt., 2000; Hadley ir Wilson, 2003; Coviello ir Munro, 1995, 1997). Dėl to minėtos teorinės kryptys transformuojasi į naujas teorines kryptis, kurios virsta naujomis teorinėmis kryptimis, žinomomis kaip institucinė teorinė kryptis (angl. *institutional view*), ištekliais pagrįstas teorinė kryptis (angl. *resource-based view*) ir pramoninį aspektą akcentuojanti teorinė kryptis (angl. *industrial view*), (Wright ir kt., 2005; Meyer ir Peng, 2005; Peng ir kt., 2008). Šios teorinės kryptys disertacijoje išsamiau nebus aptariamoms. Atsižvelgiant į disertantės išanalizuotą literatūrą, šioje disertacijoje plačiau bus analizuojama veiklos sąnaudų modeliai, internacionalizacijos proceso modeliai ir ryšių tinklo teorija.

Veiklos sąnaudų teorijose ryšiai tarp įmonių ir užsienio rinkų pabrėžiami paprastai siekiant atsakyti į klausimus, „kodėl įmonės skverbiasi į užsienį ten investuodamos“ ir „kokie veiksniai nulemia vienos ar kitos internacionalizacijos formos pasirinkimą“ (Vernon, 1966; Dunning, 1988 a, b, 2006; Buckley ir Casson, 1979, 2002), tačiau veiklos sąnaudų teorijos yra statiškos ir neanalizuoja paties internacionalizacijos proceso (Liesch ir kt., 2002; Blomstermo ir Sharma, 2003).

Šią spragą užpildo kita grupė teorijų, kurios vadinamos įvairiai – internacionalizacijos proceso modeliais, stadijų modeliais arba mokymosi modeliais ir yra skirstomos į Upsalos modelius ir su inovacijomis susijusius modelius (Andersen, 1993). Šiose teorijose pabrėžiama žinių ir mokymosi svarba įmonėje (Johanson ir Wiedersheim, 1975; Johanson ir Vahlne, 1977, 1990, 2003; Cavusgil, 1997). Johanson ir Vahlne (1977) teigia, kad internacionalizacijos sprendimai priimami reaguojant į įmonės ir jos aplinkos pokyčius, kurie sukuria problemas ar galimybes. Iš svarbių rinkos aplinkos veiksnių jie nurodo potencialios rinkos dydį ir specifines žinias apie tos rinkos verslo klimata, kultūrą, rinkos struktūrą, atskirų klientų įmonių charakteristikas ir ten dirbančius asmenis. Tačiau jie plačiau neanalizuoja šių veiksnių įtakos internacionalizacijos procesui ir kalba tik apie internacionalizacijos proceso problemas pačioje organizacijoje.

Ryšų tinklų teorijų atstovai į internacionalizaciją žiūri kaip į socialinį ar socialinį-ekonominį procesą. Jų teigimu, įmonės plėtra priklauso nuo jos santykių su rinkos veikėjais ir pozicijų tinkle, todėl internacionalizacija yra aiškinama analizuojant įmonės ir rinkos charakteristikų sąveiką. Johanson ir Mattson (1988) tvirtina, jog ryšių tinklų modelio pranašumas yra tas, kad jame iškeliamos „įmonės ir rinkos charakteristikos, ypač svarbios pasaulinei konkurencijai“, vis dėlto realiai jie kalba tik apie tinklo (rinkos) veikėjus – klientus, partnerius ir konkurentus. Eriksson ir kt. (1997) tai vadina verslo žiniomis. Tam tikru požiūriu ryšių tinklų teorijos gali būti suvokiamos kaip veiklos sąnaudų teorijų alternatyva. Veiklos sąnaudų teorijose įmonės tarptautinė plėtra paprastai aiškinama taikant hierarchinę struktūrą, o ryšių tinklų teorijose teigiama, kad tarptautinė plėtra vyksta naudojant įvairių formų sandorius rinkoje.

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos sąnaudų teorijose yra iškeliami išoriniai veiksniai, darantys poveikį internacionalizacijos procesui, o konkrečiau – internacionalizacijos būklei. Diskutuojama, kaip, naudojant tiesiogines užsienio investicijas, apsaugoti viduje sukurtą neapčiuopiamą turtą, daug kalbama apie įmonės tarptautinei plėtrai būtinas sąlygas verslo aplinkoje, tačiau šiuose modeliuose verslo aplinkos būseną yra statiška. Internacionalizacijos proceso teorijos parodo žinių svarbą internacionalizacijos procese ir šio proceso dinamiškumą, tačiau neparodo, kaip tai yra susiję su verslo aplinkos pokyčiais. Kai taikomas ryšių tinklo modelis, internacionalizacija aiškinama atsižvelgiant į įmonės ir rinkos charakteristikų sąveiką bei parodoma, kaip gauti žinių iš partnerių.

Visos šios teorijos atskleidžia svarbiausius įmonės veiklos internacionalizacijos aspektus, tačiau kiekviena atskirai nepajėgia atspindėti visos įmonės veiklos internacionalizacijos problematikos. Verslo aplinkos pokyčiai verčia peržiūrėti šias teorijas. Pastaruoju metu tarptautinio verslo teorijos yra kritikuojamos už dalykinį siaurumą, tarpdisciplininio požiūrio nebuvimą ir atsilikimą nuo realaus gyvenimo (Rugman, 2003; Shenkar, 2004; Jones ir Coviello, 2005). Buckley (2002) teigia, kad tarptautinio verslo

disciplina pasiekė ribą, ir ragina mokslininkus praplėsti ją kitų disciplinų idėjomis. Reaguojant į šią kritiką šioje disertacijoje yra integruojamos internacionalizacijos teorijos ir strateginio valdymo literatūroje aptariamoms aplinkos analizės priemonės.

Strateginio valdymo literatūroje verslo aplinka skaidoma į tam tikras dimensijas (politinė, ekonominė, socialinė, ekologinė ir kt.), tai leidžia lengviau nustatyti tam tikrų verslo aplinkos pokyčių kilmę. Tikėtina, kad ją nustačius galima nuspėti ir pokyčio pasekmes, o tai leistų įmonės veiklą pakreipti teisinga linkme. Porter (1990) rekomenduoja verslo aplinką nagrinėti šalies ir sektoriaus lygmenimis, pabrėžia poreikį suprasti sektoriaus struktūrą. Rugman ir Verbeke (1993 b) kritikuoja Porterį už tokį siaurą požiūrį ir rekomenduoja jo (1990) iškeltus verslo aplinkos veiksnius analizuoti skirtingais geografiniais lygiais: vietos, regioniniu, nacionaliniu, užsienio ir pasauliniu. Sethi ir Guisinger (2002) parodo, kad tarptautinio verslo aplinka yra visa apimančioje pasaulinėje metaaplinkoje. Wartick ir Wood (1998) atkreipia dėmesį į tai, kad įmonės dirba verslo aplinkoje, kuri nėra abstrakti, kaip ją neretai vaizduoja kiti autoriai. Įmonės verslo aplinkoje susiduria su kitais veikėjais, kurie ir kuria tą verslo aplinką, todėl jie papildomai rekomenduoja nustatyti institucijas, veikiančias skirtinguose verslo aplinkos sektoriuose, ir suvokti tų institucijų elgseną formuojančias ideologijas. Matyti, kad nė vienas iš čia paminėtų modelių negali visiškai atspindėti šiuolaikinės verslo aplinkos kompleksiskumo ir negali būti naudojamas išsamiai verslo aplinkos analizei atlikti.

Ši disertacija aktuali tuo, kad joje parodoma, kaip įvairios internacionalizaciją analizuojančios teorinės kryptys aiškina įmonės tarptautinę plėtra kintančioje verslo aplinkoje. Išanalizavusi strateginio valdymo literatūroje išskiriamus verslo aplinkos stebėsenos modelius, autorė sujungia visus verslo aplinkos elementus į matricą, kuri gali būti naudojama vispusiams verslo aplinkos stebėsenos modeliams kurti. Autorė išskiria pasaulinį, regioninį ir šalies lygius, taip pat politinę, ekonominę, socialinę, technologinę ir ekologinę dimensijas.

Atsižvelgdama į teoriniuose samprotavimuose išskiriamas pagrindines šiuolaikinės verslo aplinkos ir įmonių veiklos internacionalizacijos savybes bei naudodamasi savo parengta verslo aplinkos elementų matrica, autorė suformuoja integruotą įmonės veiklos internacionalizacijos modelį, praplečiantį įmonės veiklos internacionalizacijos kintančioje verslo aplinkoje teorinį suvokimą.

Minėtame modelyje parodoma, kad įmonės veiklos internacionalizacijos procesą veikia tiek ekonominiai, tiek neekonominiai verslo aplinkos veiksniai, kuriuose slypi pagrindinės verslo aplinkos nulemiamos galimybės ir grėsmės. Atliekant verslo aplinkos stebėseną galima nustatyti aplinkos nulemiamas grėsmes ir galimybes. Žinias ir patirtį, reikalingą įmonės veiklos internacionalizacijos procesui, galima sukaupti ne tik atliekant *verslo aplinkos stebėseną ir analizę*, bet ir *palaikant tinkamus ryšius su verslo partneriais*. Tačiau žinių ir patirties turėjimas pats savaime neužtikrina įmonės gebėjimo lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius, todėl modelyje yra pabrėžiama įmonės vidinių reagavimo į pokyčius charakteristikų svarba.

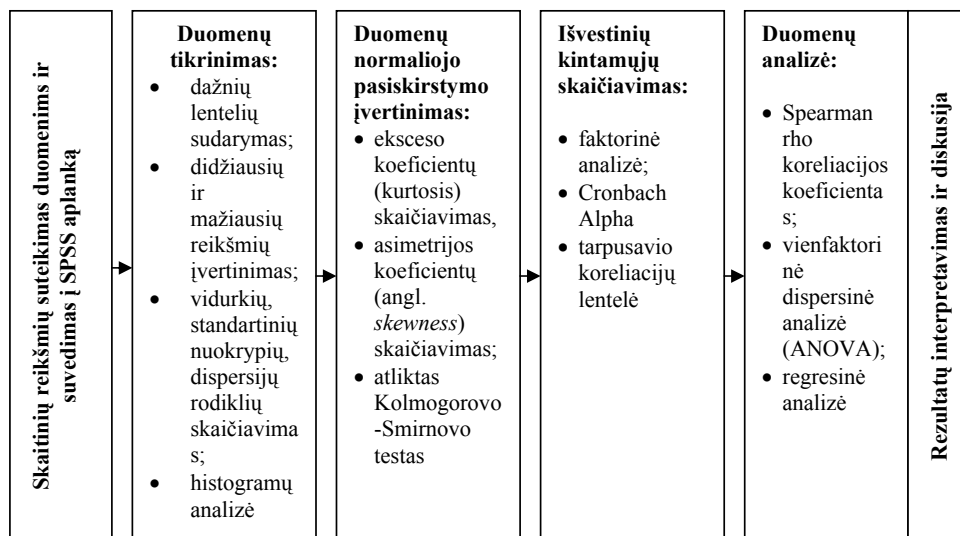
Tyrimo metodologinis pagrindas

Vertinant aplinkos poveikį įmonės veiklai yra naudojami dviejų tipų matavimai: (a) suvokimo ir (b) archyviniai. Suvokimo matavimai paprastai naudojami norint užfiksuoti aplinkos neapibrėžtumų lygio poveikį vadovų daromiems sprendimams, o archyviniais matavimais yra skaičiuojami sektoriaus lygmens duomenys, leidžiantys spręsti apie aplinkos poveikį įmonių veiklai (Cannon ir Caron, 2007).

Tradiciskai yra dvi aplinkos pokyčių įtakos įmonių veiklai prognozavimo technikos: viena, ***kokybiniai*** metodai, kurie apima tokias technikas kaip vadovų nuomonės svarstymas, kai aktyviai bendraujant tyrėjui ir „srities ekspertams“ yra nustatomos tyrimui aktualios problemos (Nicolau, 2005; Griffith ir kt., 2008), ir, antra, ***kiekybiniai*** metodai, kai naudojamas istorinių duomenų projektavimas per laiko eilutes (angl. *time-series*) ir priežastiniai modeliai (angl. *causal models*) (Nicolau, 2005).

Šios disertacijos empirinis tyrimas suskirstytas į dvi dalis. Buvo atlikta tekstilės ir aprangos sektoriaus pasaulinių, regioninių ir šalies tendencijų analizė ir šio sektoriaus įmonių vadovų anketinė apklausa. 2.1 paveiksle (žr. p. 84) yra pateikiama išsami tyrimo modelio operacionalizacijos schema.

Tyrimo duomenys buvo gauti atlikus anketinę Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių apklausą. Apklausai atlikti buvo ieškoma įmonių, jau vykdančių vienokio ar kitokio lygio tarptautinę veiklą. Įmonės buvo pasirinktos iš Lietuvos ekonominės plėtros agentūros eksportuotojo / importuotojo katalogo bei Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių asociacijos narių sąrašo. Tokia tikslinė grupė buvo pasirinkta darant prielaidą, kad jei įmonė skelbiasi tokio pobūdžio kataloguose, vadinasi, ji ieško tarptautinės plėtros galimybių. Pradiniame sąrašė buvo 122 įmonės, tačiau patikrinus jame įrašytas įmones Lietuvos juridinių asmenų registrų centre paaiškėjo, kad kai kurioms jų yra pradėta bankroto procedūra arba jos likviduojamos, o kai kurios jau likviduotos. Galutiniame apklausiamų įmonių sąrašė liko 119 įmonių. Įmonių anketinė apklausa buvo atliekama 2007 m. liepos–rugpjūčio mėn. Gautos 38 užpildytos anketos. Taigi atsakymų lygis yra 32 proc.. Toliau pateikiama tyrimo duomenų apdorojimo schema ir nurodomi etapai.



II paveikslas. Tyrimo duomenų apdorojimo schema

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo apribojimai

- Nėra antrinių duomenų apie internacionalizacijos formų naudojimą. Tik dabar Eurostato statistinių duomenų bazėje pradama rinkti informaciją apie kai kurių internacionalizacijos formų naudojimą, tačiau duomenys renkami tik Danijoje ir tik porai sektorių.
- Nėra bendro susitarimo, kaip pamatuoti įmonės įsitraukimą į tarptautinę veiklą, ypač kai kalbama apie mažas ir vidutines įmones.
- Maža tyrimo imtis, apribojanti galimybes taikyti statistinių duomenų analizės metodus.

Loginė darbo struktūra

Loginė darbo struktūra grindžiama suformuluotu tikslu, tyrimo klausimais ir uždaviniais. Vizualizuota loginė darbo struktūra pateikiama 1 priede (p. 216).

Pirmajame darbo skyriuje analizuojami teoriniai įmonės veiklos internacionalizacijos kintančioje verslo aplinkoje aspektai. Siekiant išsiaiškinti, kaip internacionalizacijos teorijose aiškinama įmonės tarptautinė plėtra kintančioje verslo aplinkoje, pirmajame šio skyriaus poskyryje apžvelgiamos pagrindinės įmonių veiklos internacionalizacijos teorinės kryptys, jų raida, pagrindiniai jų autoriai ir empiriniai tyrimai, patvirtinantys, paneigiantys ar papildantys minėtas teorines kryptis. Išsamiai yra analizuojamos trys įmonių veiklos internacionalizacijos teorijų kryptys: veiklos sąnaudų, internacionalizacijos proceso ir ryšių tinklo. Kad pateiktų išsamesnį internacionalizacijos paaiškinimą, autorė, remdamasi minėtomis teorinėmis kryptimis, išskiria pagrindinius įmonės veiklos internacionalizacijos veiksnius, kurie, kaip teigia įvairūs autoriai, atlieka svarbiausią vaidmenį steigiant tokią įmonę, kuri būna geriausiai pasirengusi prisiimti tarptautinius išpareigojimus ir pasirengusi geriausiai reaguoti. Internacionalizacijos teorinių krypčių ir įtaką darančių veiksnių analizė parodė, kad visos šios teorijos kartu išryškina svarbius įmonės veiklos internacionalizacijos aspektus, tačiau jos nekėlė tikslo

aiškintis įmonės veiklos internacionalizacijos problematikos kintančioje verslo aplinkoje. Pirmajame šio skyriaus poskyryje autorė taip pat apžvelgia įmonės veiklos internacionalizacijos formas, kurios vėliau naudojamos disertacijos tyrimo instrumentui parengti.

Pirmojo skyriaus ketvirtame poskyryje autorė apžvelgia pagrindines šiuolaikinės verslo aplinkos charakteristikas, verslo aplinkos stebėsenos teorinius aspektus ir verslo aplinkos stebėsenos modelius. Šių aspektų sisteminė apžvalga atskleidė verslo aplinkos stebėsenos modelių silpnumą ir kompleksiskumo trūkumą analizuojant šiuolaikinę verslo aplinką. Siekdama, kad požiūris į verslo aplinkos stebėseną būtų kompleksiškas, autorė susistemina skirtinguose verslo aplinkos modeliuose išskiriamus elementus ir pateikia juos verslo aplinkos elementų matricoje.

Pirmojo skyriaus paskutiniame poskyryje autorė apibendrina įmonių veiklos internacionalizacijos teorinių samprotavimų ir verslo aplinkos stebėsenos teorinių samprotavimų rezultatus. Dėl to verslo aplinkos elementų matrica yra transformuojama į „Tarptautiniu mastu besiplečiančios įmonės verslo aplinkos elementų“ lentelę. Pirmasis skyrius baigiamas autorės parengtu integruotu įmonės veiklos internacionalizacijos modeliu ir pagal jį suformuluotomis disertacijos tyrimo prielaidomis.

Antrajame skyriuje atliekama autorės siūlomo integruoto įmonės veiklos internacionalizacijos modelio operacionalizacija, pateikiamas empiriniam tyrimui taikytų metodų pagrindimas ir nuodugnus paaiškinimas, formuluojamos statistinės hipotezės, paremtos pagal autorės teorinius samprotavimus suformuluotomis tyrimo prielaidomis. Apibūdinama tyrimo schema, imtis ir geografija, išsamiai aprašomas empirinio tyrimo instrumentas, jo struktūra, pateikiamas naudotų indikatorių pagrindimas.

Trečiajame skyriuje yra aprašomi empirinio tyrimo rezultatai. Pirmame trečio skyriaus poskyryje, remiantis autorės siūlomu integruotu įmonės veiklos internacionalizacijos modeliu, yra analizuojamos pasaulio, Europos Sąjungos (ES) ir Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos iki 2008 m.

Siekama parodyti verslo aplinkos kompleksiskumą ir jos pokyčių poveikį įmonių veiklos internacionalizacijai.

Tendencijų analizė atlikta keliais etapais. Pirmą kartą atlikta tendencijų analizė buvo naudojama disertacijos tyrimo instrumentui parengti, vėliau duomenys buvo atnaujinti siekiant suvienodinti disertacijos tyrimo atlikimo laiką su tendencijų analizės laiku. Šis aspektas yra svarbus tikrinant tyrimo duomenų patikimumą. Ši disertacijos poskyrį sudaro trys dalys, kuriose nagrinėjamos pasaulinės tendencijos, ES tendencijos ir Lietuvos tendencijos. Kiekviena dalis baigiama apibendrinančia tendencijų lentele ir verslo aplinkos pokyčių poveikį įmonių veiklos internacionalizacijai apibendrinančiomis išvadomis.

Antrasis trečio skyriaus poskyris pradamas empirinio tyrimo duomenų apdorojimo schemas ir duomenų patikimumo aptarimu. Vertinant pirminių konstrukto patikimumą išvedami diagnostiniai konstruktai, kurie paskui naudojami statistinėms hipotezėms tikrinti. Pirmoji poskyrio dalis baigiama įvairių aspektų, išryškėjusių rengiant empirinio tyrimo metodologiją, ją taikant ir atliekant patį tyrimą, aptarimu. Sekančioje šio poskyrio dalyje pateikiami anketinės apklausos tyrimo duomenų analizės radiniai ir išvalgos.

Disertacinio darbo *ketvirtajame skyriuje* pateikiama diskusija apie Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių veiklos internacionalizaciją kintančioje verslo aplinkoje, aptariamas autorės pasiūlyto integruoto įmonės veiklos internacionalizacijos modelio tinkamumas Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonėms.

Disertacija baigiama autorės suformuluotomis išvadomis ir rekomendacijomis vyriausybinėms institucijoms, tyrėjams bei verslininkams.

Mokslinis darbo naujumas

- Analizuojant pagrindines teorines internacionalizacijos kryptis išskiriami pagrindiniai įmonės veiklos internacionalizacijos veiksniai, kurie atlieka svarbiausią vaidmenį kuriant įmonę, geriausiai

pasirengusią prisiimti tarptautinius įsipareigojimus ir pasirengusią geriausiai reaguoti į pokyčius.

- Išanalizavus šiuolaikinės verslo aplinkos charakteristikas, verslo aplinkos stebėsenos teorinius aspektus ir verslo aplinkos stebėsenos modelius, pagrindiniai verslo aplinkos elementai susisteminami verslo aplinkos elementų matricoje.
- Sujungus teorinius samprotavimus apie įmonės veiklos internacionalizaciją su strateginio verslo literatūroje randamų verslo aplinkos stebėsenos modeliuose aprašomais teoriniais samprotavimais apie verslo aplinkos elementus ir stebėseną yra sukuriamas autorės siūlomas tyrimo metu išgrynintas integruotas įmonės veiklos internacionalizacijos modelis.
- Parengtas tyrimo instrumentas ir sukurti diagnostiniai konstruktai leidžia įvertinti mažų įmonių veiklos internacionalizacijos lygį, ryšius su verslo partneriais, įmonės polinkį stebėti verslo aplinką ir įmonės vidaus reakcijas į kintančią verslo aplinką.
- Disertantei atlikus tyrimą gauti duomenys leidžia manyti, kad Vakarų šalyse sukurtos įmonių veiklos internacionalizacijos teorijos tinka ir perinamojo laikotarpio posovietinėms šalims.

Praktinis reikšmingumas

- Atlikta pasaulio, ES ir Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijų analizė rodo, kaip aplinkos stebėseną gali būti praktiškai atliekama įmonėje. Be to, tai įrodo, kad autorės rekomenduojama tarptautiniu mastu besiplečiančios įmonės verslo aplinkos elementų lentelė gali būti ne tik naudojama teoriniams apibendrinimams, bet ir pritaikoma praktikoje.
- Autorės apibrėžtomis pasaulio, ES ir Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijomis gali pasinaudoti šio sektoriaus ir Lietuvos vyriausybinių institucijų atstovai.

- Parengtas ir išgrynintas tyrimo instrumentas bei kiti atliekant tyrimą ir rengiant metodologinę dalį išsiaiškinti tyrimų atlikimo aspektai gali būti pritaikomi tiek autorės tolesniems tyrimams, tiek kitų mokslininkų atliekamiems tyrimams.
- Atlikus tyrimą gautus rezultatus savo darbe gali pritaikyti verslo atstovai, besirūpinantys įmonės tarptautine plėtra.
- Disertacijoje pateikiamus teorinius samprotavimus bei tyrimų duomenis autorė naudoja dėstydamą antrosios studijų pakopos discipliną „Įmonių internacionalizacija“. Pagal šią medžiagą yra parengti sutrumpinti paskaitų konspektai.

Ateities tyrimų gairės

- Kad tyrimo rezultatai būtų statistiškai reikšmingi, yra tikslinga atlikti kitų sektorių ir kitų šalių įmonių apklausą naudojant disertacijos tyrimo instrumentą.
- Atliekant tyrimą išryškėjo, kad labai trūksta metodų, tinkamų mažų įmonių veiklos internacionalizacijos lygiui įvertinti. Autorė ketina toliau gilintis į šią problematiką atlikdama kitus tyrimus.
- Toliau atliekant tyrimus nustatyti, ar Lietuvos gamybinių įmonių pradinuose internacionalizacijos etapuose naudojama forma „darbas pagal gamybos kontraktus“ yra būdinga tik pereinamąjį laikotarpį išgyvenančioms įmonėms, ar tai yra beatsirandanti bendra įvairaus išsivystymo lygio šalių gamybinių įmonių tendencija.

Darbo struktūra

Disertaciją sudaro įvadas, 4 skyriai, susidedantys iš 9 poskyrių, išvados, bibliografinis sąrašas (160 šaltinių), 12 priedų. Pagrindinė darbo dalis (be priedų) – 167 puslapiai. Darbe yra pateikta 25 lentelės ir 30 paveikslų. Bibliografinės nuorodos pateiktos ir darbo techninis sutvarkymas atliktas vadovaujantis Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto leidžiamo žurnalo „Ekonomika“ atmena autoriams.

1. ĮMONĖS VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJA KINTANČIOJE VERSLO APLINKOJE

1.1. Įmonės veiklos internacionalizacijos teorinis kontekstas

Įmonių tarptautine plėtra itin buvo susidomėta tarpukario laikotarpiu. Iki tol mokslininkai taip pat buvo analizavę kai kuriuos įmonių tarptautinės plėtros aspektus, pavyzdžiui, A. Smithas domėjosi gamybos organizavimu ir įmonės augimu, o nagrinėdamas darbo pasidalijimą jis atkreipė dėmesį į efektyvumo didinimą vykdant funkcijų kontrolę ir internalizaciją. XIX a. K. Marxas ir F. Engelsas nagrinėjo įmonių hierarchinės kontrolės ir koordinavimo sistemas bei kapitalistinės gamybos internacionalizaciją ir jos plėtros tendencijas. XIX a. Vokietijos pramonės posūkis koncentracijos ir kartelių link paskatino ekonomistus diskutuoti apie vidinės gamybos ir išorinių sąjungų pranašumus. J. Schumpeteris 1911 m. pirmą kartą į įmonę pažvelgė kaip į dinaminį vieneta, kuris apima inovacijas ir pokyčius, ir parodė, kad vadovų gebėjimai turi įtakos veiklų kryptčiai ir tempui. 1924 m. ekonomistai sutarė, kad veiklos sandoris yra vienas svarbiausių ekonominių tyrimų aspektų (Chu, 2002; Dunning, 2003).

Šie samprotavimai buvo pagrindas tarpukario laikotarpiu pradėti aktyviai tirti įmonių tarptautinę plėtrą. Tuo metu daugumoje mokslinių tyrimų buvo tenkinamasi daugianacionalinių korporacijų veiklos dokumentavimu ir aiškinimu, buvo siekiama įvertinti jų įtaką, poveikį užsienio investicijų tendencijoms (Lawrence ir Luostarinen, 1988).

Pirmieji moksliniai bandymai analizuoti įmonės tarptautinę plėtrą, t. y. internacionalizaciją, siejami su mokslininku R. H. Coase. Jis 1937 m. analizavo pačios įmonės egzistavimo esmę. Tais metais išspausdintame savo straipsnyje „Įmonės prigimtis“ atsakydamas į klausimą, kodėl visos koordinuojamos mainų funkcijos negali būti vykdomos rinkoje, jis teigė, kad įmonė plėsis tol, kol papildomos veiklos organizavimo įmonės viduje sąnaudos

susilygins su sąnaudomis, kurias įmonė patirtų, jei tą pačią veiklą pasinaudodama mainais vykdytų atviroje rinkoje. Šiame straipsnyje aiškinant daugianacionalinių įmonių egzistavimą ir plėtimąsi yra lyginama su kitomis pardavimo ar pirkimo iš užsienio įmonių alternatyvomis. Vėliau šis straipsnis tapo atsparos tašku daugeliui mokslininkų, juo remiantis buvo išplėtotos vadinamosios veiklos sąnaudų teorijos (angl. transaction cost theories), neretai vadinamos tiesiog internalizacijos teorijomis arba modeliais. Kitais šių teorijų pirmtakais yra laikomi Hymer, 1960 m. apgynęs mokslų daktaro disertaciją (išspausdinta tik 1976 m.), ir Williamson, 1975 m. paskelbęs publikaciją „Rinkos ir hierarchija: analizė ir antimonopolinė prasmė“ (*Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*). Taip pat labai daug prie šios krypties teorijų plėtojimo prisidėjo Dunning, 1976 m. sukūręs ekлекtinę tarptautinės gamybos paradigmą, Rugman, sukūręs teoriją, kurią pavadino tiesiog internacionalizacijos teorija, Buckley ir Casson (1976, 2002), pateikę daugianacionalinių įmonių perspektyvų aiškinimą (*The Future of the Multinational Enterprise*), kurią jie net 2002 m. vadino nenuneigiama teorija. *Daugianacionalinę įmonę* Buckley ir Casson apibrėžė kaip įmonę, valdančią ir kontroliuojančią veiklas įvairiose šalyse, susidedančią iš daug gamyklų, kurias jungia bendra nuosavybė, ir kontroliuojančią keletą tarpusavyje susijusių veiklų, kurias jungia tarpiniai produktų srautai (Buckley ir Casson, 1976, 2002; Dunning, 1988 b; Horaguchi ir Toyne, 1990; Safarian, 2003).

Atlikus šiuos tyrimus liko daug neatsakytų klausimų apie vystymosi procesą, nebuvo kalbama apie tai, kaip įmonės įgijo tai, ką dabar turi. Taigi, buvo reikalingas tęstinis (angl. *longitudinal*) požiūris į procesą. Pokrypis šia linkme jau pastebimas Aharoni ir Wilkins studijose, o vėliau atsirado teorijų, kurios buvo paremtos Šiaurės šalių kompanijų veiklos analize ir kurios įmonių plėtrą traktavo kaip dinaminį internacionalizacijos procesą (Lawrence ir Luostarinen, 1988). Aharoni, 1966 m. išleidęs knygą „Užsienio investicijų sprendimų procesas“, pirmasis nagrinėjo internacionalizacijos procesą ilguoju laikotarpiu.

Pagrindinė internacionalizacijos procesą aiškinančių teorijų prielaida yra ta, kad internacionalizacija yra nuoseklus tarptautinės veiklos patirties ir žinių kaupimo procesas. Šią pagrindinę prielaidą galima rasti daugelyje internacionalizacijos interpretacijų, pavyzdžiui, Tookey 1966 m. internacionalizacijos procesą aiškino kaip trijų žingsnių nuoseklų vystymąsi: eksportas, tarptautinis marketingas ir tarptautinis verslas. Wind ir kt. 1973 m. internacionalizaciją aiškino kaip procesą, kai specifiniai požiūriai ir orientacijos asocijuojasi su sėkmingomis tarptautinės veiklos stadijomis (Turnbull, 1987). Daugiausia dėmesio sulaukė Upsalos universiteto mokslininkų J. Johanson ir Wiedersheim-Paul 1975 m. bei Johanson ir Vahlne 1977 m. sukurtas internacionalizacijos proceso modelis, vadinamasis Upsalos modelis, arba tiesiog U-modelis. Modelyje jungiama žinių plėtimas ir didėjantis išipareigojimas rinkai bei išskiriamos keturios įmonės nuoseklios internacionalizacijos stadijos. Taip susiformavo kita įmonių tarptautinės plėtros teorijų kryptis, kuri dažnai vadinama *internacionalizacijos proceso, arba tiesiog stadiju, modeliais* (Sorensen, 1997).

Praėjusio šimtmečio devintajame dešimtmetyje vis labiau imta tirti mažų įmonių veiklos internacionalizaciją, dėmesį skiriant internacionalizacijos procesui, eksporto plėtrai, tarptautinei antreprenerystei (Manolova ir kt., 2002) ir partnerystei. Tuo metu buvo pristatytas nauja pramoninių sistemų *internacionalizacijos kaip ryšių tinklo teoriju kryptis*. Šią kryptį plėtojo keletas Švedijos mokslininkų: L.-G. Matsson, J. Johanson (jis yra ir Upsalos modelio autorius), I. Hagg, K.-O. Hammarkvist, H. Hakanson (Johanson ir Mattsson, 1988). Ryšių tinklo teorijoje pabrėžiama ryšių ir keitimosi žiniomis tarp tiekėjų ir klientų svarba, jų žinios apie vienas kito išteklius, organizacijos ir plėtros galimybes.

Įvairios teorinės kryptys iškelia skirtingus internacionalizacijos aspektus. Naujausiose publikacijose mokslininkai integruoja ir metodus, ir įvairaus laiko bei skirtingas teorines kryptis (Mayer ir kt., 2000; Hadley ir Wilson, 2003; Coviello ir Munro, 1995, 1997). Dėl to minėtos teorinės kryptys virsta naujomis teorinėmis kryptimis, žinomomis kaip *institucijas*

akcentuojanti kryptis (angl. *institutional view*), *ištekliais paremta teorinė kryptis* (angl. *resource-based view*), *pramoninį aspektą akcentuojanti teorinė kryptis* (angl. *industrial view*) (Wright ir kt., 2005; Meyer ir Peng, 2005; Peng ir kt., 2008). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad ištekliais paremtas požiūris daugiausia grindžiamas internacionalizacijos proceso modeliais, institucinis požiūris gerokai praplečia internacionalizacijos ryšių tinklų teorijas. Tinklinės agentūrų ir įmonių sąveikos suvaidino svarbų vaidmenį plėtojant institucinę įmonių tarptautinės plėtros teorijų kryptį (Meyer ir Peng, 2005). Veiklos sąnaudų teorijos neviršta jokia kita teorine kryptimi, tačiau yra aktyviai taikomos formuojant naujuosius. Šios teorijos yra laikomos naujosios institucinės ekonomikos dalimi, ir teigiama, kad laikantis institucinės teorinės krypties nagrinėjami makroaspektai yra perimti iš veiklos sąnaudų teorijų (Peng ir kt., 2008).

Pagal pramoninį aspektą akcentuojančią teorijų kryptį, atstovaujamą Porter (1980), teigiama, kad pramonės sąlygos iš esmės nulemia įmonės tarptautinės plėtros strategiją ir veiklą. Ištekliais paremtoje teorijų kryptyje teigiama, kad įmonių tarptautinės plėtros strategijas ir veiklą lemia specifiniai įmonių skirtumai. Šios teorinės krypties atstovai dėmesį sutelkia į išskirtinius išteklius ir gebėjimus, turinčius įtakos įmonių tarptautinei veiklai. Abi kryptys yra kritikuojamos už tai, kad jos ignoruoja formalius ir neformalius institucinius pagrindus, kurie sudaro konkurencijos tiek tarp pramonių, tiek tarp įmonių pagrindą. Institucinės teorijų krypties atstovai daugiausia dėmesio skiria institucijų ir organizacijų dinaminei sąveikai, o tarptautinės plėtros strateginį pasirinkimą suvokia kaip tokios sąveikos padarinį. Teigiama, kad institucijas akcentuojančių teorijų kryptyje išreiškiamas požiūris gali padėti kylančių ekonomikų įmonėms pagerinti konkurencingumą, ypač tuomet, kai jos plečiasi užsienyje (Meyer ir Peng, 2005; Peng ir kt., 2008).

Minėtos teorijų kryptys šioje disertacijoje nebus išsamiau aptariamoms. Atsižvelgiant į išanalizuotą literatūrą šioje disertacijoje plačiau aptariami veiklos sąnaudų modeliai, internacionalizacijos proceso modeliai ir ryšių tinklo teorijos. Vis dėlto formuojant disertantės siūlomą integruotą įmonės veiklos

internacionalizacijos modelį yra atsižvelgiama ir į institucinio požiūrio bei išteklių paremtą požiūrį teiginius.

Atsižvelgiant į užsibrėžtus uždavinius toliau šioje disertacijoje aptariama, kaip pagal veiklos sąnaudų modelius, internacionalizacijos proceso modelius ir ryšių tinklo teorijas yra aiškinama įmonės tarptautinė plėtra kintančioje verslo aplinkoje.

Veiklos sąnaudų modeliai

Analizuojant veiklos sąnaudų modelius plačiau aptariama Dunning eklektinė tarptautinės užsienio gamybos paradigma, Buckley ir Casson (1976; 2002) daugianacionalinių įmonių teorija, Vernon produkto ciklo teorija, Porter konkurencinio pranašumo koncepcija bei Rugman ir kt. (1995) penkių verslo partnerių koncepcija.

Dunning eklektinė tarptautinės užsienio gamybos paradigma

Pagrindinė Dunning (1988 b) eklektinės tarptautinės užsienio gamybos paradigmos hipotezė teigia, kad pridėtinės vertės veiklą užsienyje įmonės vykdo tik esant trimis pagrindinėms sąlygoms, t. y.: *nuosavybės* (O – *Ownership*) pranašumui, *internalizacijos* (I – *Internalization*) pranašumui ir *lokacijos* (L – *Location*) pranašumui. Išsamesni *nuosavybės*, *internalizacijos* ir *lokacijos* pranašumų pavyzdžiai pateikiami 2 priede (p. 218) „Tarptautinės gamybos eklektinė paradigma“.

Keičiantis aplinkai Dunning tobulino ir paradigmą, kadangi globalizacija, naujų technologijų naudojimas bei rinkos kapitalizmo atgimimas lėmė tam tikrus O ir L pranašumų pokyčius (Dunning ir Narula, 2004). Dėl spartaus informacinių ir komunikacinių technologijų vystymosi padaugėjo įmonių, galinčių vykdyti tarptautinę veiklą, pasidarė daug lengviau įgyti kai kuriuos O pranašumus (informacija, žinios, kompetencijos), tačiau kartu kai kurie O pranašumai (lanksčios gamybos sistemos, produkto inovacijos, marketingas) pabrango ir atsirado daug didesnis finansinių išteklių poreikis skatinantis įmones plėstis tarptautiniu lygiu.

Globalizacija esminius įmonių pranašumus padarė daug mobilesnius, imlius žinioms ir geografiškai išsisklaidžiusius. Įmonės vis dažniau siekia savo pasaulinę poziciją sutvirtinti ar pagerinti racionalizuodamos veiklą vertės grandinėje tarptautiniu lygiu. Dunning ir Narula (2004) Porteriui pritaria, kad „viskas, kas gali judėti ir gali būti įgyjama per atstumą, nebėra konkurencinis pranašumas. Konkurencinis pranašumas dabar yra tai, kas sunku ir nemobilu“¹. Šiandien daug svarbesni yra turtu pagrįsti specifiniai lokaciniai pranašumai, o didesnę pridėtinę vertę kuriančias investicijas galima pritraukti tik pagerinus šalies specifinius L pranašumus (Dunning ir Narula, 2004).

Dunning (2006) teigia, kad nepakankamai dėmesio buvo skiriama tokioms tarptautinėms visuomeninėms prekėms kaip aplinka, saugumas ir tarša. Pasak jo, XX a. aštuntajame–devintajame dešimtmečiuose vyravo požiūris, pagal kurį labai mažai dėmesio buvo skiriama institucinei infrastruktūrai bei kokybei ir socialiniam kapitalui, šiais laikais plačiai laikomam veiksniumi, dėl kurio besivystančios šalys gali kurti ir išdėstyti išteklius bei pajėgumus, įgyti priėjimą prie rinkų, kurios yra svarbios jų vystymuisi (Dunning, 2006). Todėl Dunning (2006) aptaria institucijų vaidmenį tarptautinio verslo veikloje, įtraukdamas jas į eklektinę ar OLI formulę. Kiekvieną iš OLI elementų papildė instituciniu veiksniumi (O_i ; L_i ; I_i)².

Kurdamas savo teoriją Dunning pagrindu ėmė Buckley ir Casson (1976) daugianacionalinių įmonių teoriją, tik prie *lokacijos* ir *internalizacijos* koncepcijų dar pridėjo *nuosavybės pranašumo* koncepciją (Buckley ir Casson, 1976, 2002). Toliau yra pristatoma Buckley ir Casson (1976, 2002) daugianacionalinių įmonių teorija.

¹ Buckley (1990, p. 660), nagrinėjęs internalizacijos ir konkurencinių pranašumų ryšį, teigia, kad Porter taikoma konkurencinio pranašumo koncepcija yra absoliutus Dunning taikomos įmonės specifinio pranašumo koncepcijos analogas.

² Nuosavybės specifiniai pranašumai (O) susideda iš O_a ir O_i specifinių pranašumų, o dabar dar pridedamas O_i specifinis pranašumas. O_a – tai pranašumas, kuris atsiranda dėl to, kad įmonė valdo tam tikrą ekskluzyvinį turtą, pvz., išteklius, pajėgumus ar rinkos teikiamas galimybes, arba turi priėjimą prie jo; O_i naudojamas efektyviam šio turto valdymui tiek vietos rinkoje, tiek užsienyje, įmonėje ir kitose įmonėse.

Buckley ir Casson daugianacionalinių įmonių teorija

Buckley ir Casson (1976, 2002) daugianacionalinių įmonių teorija yra pagrįsta trimis labai paprastais teiginiais: 1) įmonės maksimizuoja pelną netobulos rinkos pasaulyje; 2) kai tarpinių produktų rinkos yra netobulos, atsiranda siekis apeiti jas sukuriant vidines rinkas. Tai apima veiklas, kurios dėl bendros nuosavybės ir kontrolės yra jungiamos į vidines rinkas; 3) rinkų internalizacija per valstybines sienas kuria daugianacionalines įmones. Taigi, internalizacijos nauda yra ta, kad yra išvengiama išorinės rinkos netobulumo, tačiau esama ir internalizacijos sąnaudų, galinčių kompensuoti galimas naudas.

Autoriai (Buckley ir Casson, 1976, 2002) teigia, kad pradiniuose internalizacijos etapuose yra sukuriamas vertikalčiai integruotas gamintojas, o tolesniuose internalizacijos etapuose yra integruojama gamybos, marketingo ir MTEP veikla. Vertikalčiai integruotos įmonės lokacijos strategiją daugiausia nulemia lyginamieji pranašumai, prekybos barjerai ir regioninės iniciatyvos internacionalizuotis; įmonė taps daugianacionalinė tuo atveju, jei šie veiksniai nulems, kad optimalus sprendimas bus skirtingų gamybos stadijų lokalizavimas skirtingose šalyse. Sudėtingiausius procesus, tokius kaip MTEP, pasak autorių, reikia vykdyti tose vietovėse, kuriose yra reikalinga informacija, t. y. atitinkamos įstaigos, mokslo centrai, nes norint pirmam sužinoti naujausią informaciją reikia turėti nemažai asmeninių ryšių ir juos nuolat palaikyti (Buckley ir Casson, 1976, 2002).

Vernon produkto ciklo teorija

Mokslininkai nesutaria, kuriai teorijų grupei priskirti Vernon produkto ciklo teoriją. Dunning (1988 b ir 2003) ją priskiria veiklos sąnaudų teorijų grupei, kadangi joje yra nagrinėjama gamybinių daugianacionalinių įmonių veiklos internacionalizacija naudojant tiesiogines užsienio investicijas. Sorensen (1997) šią teoriją priskiria prie internacionalizacijos proceso modelių, kadangi Vernon produkto ciklą išskaido į tris stadijas (naujo produkto, brandaus produkto ir standartizuoto produkto) ir parodo, kaip, keičiantis produkto išsivystymui, keičiasi įmonės tarptautinis statusas. Pasak Vernon

(1966), pagrindinė tokių pokyčių motyvacija yra **konkurencija**, tačiau, be konkurencijos, jis nurodo ir kiekvienai stadijai būdingus šiuos pokyčius sukeliančius veiksnius.

Johanson ir Vahlne (2003) šią teoriją kritikuoja už tai, kad ji yra pritaikoma tik didelėse valstybėse ir visiškai nepaaiškina mažų valstybių įmonių veiklos internacionalizacijos. Pavyzdžiui, jie teigia, kad internacionalizacijos procesą puikiai gali imituoti JAV tekstilės sektoriaus pavyzdys. Vernon (1966) pažymi, kad į mažiau išsivysčiusią pietinę JAV dalį persikėlė tie eksportuojantys sektoriai, kuriems nereikia modernios pramoninės aplinkos, o jų produktai yra labai standartizuoti. Tekstilės sektoriuje tai buvo žaliavas apdorojančios, medvilninę drobę gaminančios ir vyriškus marškinius siuvančios gamyklos, o brangias sukneles ir kitus nestandartinius gaminius gaminančios įmonės neskubėjo ieškoti pigios darbo jėgos. Vernon darė prielaidą, kad tas pats modelis veikia ir tarptautiniu mastu perkeliant gamybą į pigius išteklius turinčias šalis, tačiau nebuvo visiškai tuo tikras, nes vis dar trūko tai įrodančių tyrimų. Vis dėlto, kaip bus parodyta tolesniuose šio disertacinio darbo skyriuose, tarptautiniu mastu šis modelis nebuvo patvirtintas. Europoje į šalis, kuriose gamybos sąnaudos pigios, pirmiausia kėlėsi drabužių gamyba, o tik vėliau paskui drabužių gamybą pradėjo keltis ir tekstilės gamintojai. Galima spėti, kad toks teorinis neatitikimas yra todėl, kad Europoje perkeliant drabužių gamybą dažniausiai buvo naudojami gamybos kontraktai, kurių Vernon savo modelyje net neaptaria, ir tik retais atvejais buvo naudojamos tiesioginės užsienio investicijos.

Vis dėlto, nepaisant šios teorijos ilgaamžiškumo, Vernon (1966) puikiai parodo, kad laikui bėgant konkurenciniai pranašumai kinta ir persikelia iš vienos šalies į kitą. Ši taisyklė galioja ir dabar, todėl, norint sėkmingai ir laiku plėtoti tarptautinę veiklą, labai svarbu pajauti tą aplinkos dinamiškumą.

Porter konkurencinio pranašumo teorija

Buckley (1990), nagrinėdamas internalizacijos ir konkurencinių pranašumų ryšį, teigia, kad Porter taikoma konkurencinio pranašumo

konceptija yra absoliutus Dunning taikomos įmonės specifinio pranašumo koncepcijos analogas.

Porter (1990) teigimu, jo siūlomi pagrindiniai konkurencinės strategijos principai tinka tiek vietos rinkoje dirbančioms, tiek tarptautiniu lygiu besiplečiančioms įmonėms. Pasak jo, konkurencinės strategijos turi atsirasti iš kvalifikuotos sektoriaus struktūros sampratos ir iš to, kaip ta struktūra kinta. Pagrindinė Porter (1990) idėja yra ta, kad bet kuri įmonė pradžioje turi sukurti geras pozicijas vietos rinkoje ir tik tada skverbtis į užsienio rinkas, o įmonės daugianacionalinis statusas yra atspindys įmonės gebėjimų vienoje valstybėje įgytas stiprybes panaudoti kuriant pozicijas kitose šalyse. Jis įmonės konkurencingumą sieja su galimybe eksportuoti arba ištraukti į tiesioginių užsienio investicijų procesą.

Kiekvieno sektoriaus konkurencingumą, nepriklausomai nuo to, ar jis veikia tik šalies, ar tarptautiniu lygiu, apibūdina penkios konkurencinės jėgos:

- 1) naujų konkurentų atsiradimo grėsmė,
- 2) substitucinių prekių ar paslaugų grėsmė,
- 3) tiekėjų derybinė galia,
- 4) pirkėjų derybinė galia ir
- 5) konkurencija tarp esamų konkurentų.

Porter (1998) teigia, kad ilgalaikiai konkurenciniai pasaulinės ekonomikos pranašumai slypi lokaliuose dalykuose, tokiuose kaip žinios, ryšiai, motyvacija, t. y. tai, kuo atsilikę konkurentai negali prilygti. Šiandien konkurencija yra dinamiškesnė, įmonės sąnaudas gali sumažinti naudodamosi pasauliniu tiekimu. Dabar konkurencinis pranašumas yra gebėjimas produktyviau naudoti išteklius, o tam reikalingas nuolatinis atsinaujinimas. Porter (1998) pažymi, kad šiandien konkurencinėje kovoje labai svarbų vaidmenį vaidina įmonės išorinės aplinkos artimumas, todėl sektoriai turėtų būti geografiškai koncentruoti, t. y. turi būti kuriami klasteriai, jungiantys tam tikros srities įmones ir institucijas. Jis teigia, kad moderni konkurencija priklauso nuo produktyvumo, o ne nuo galimybės prieiti prie išteklių ar įmonės dydžio. Produktivumas priklauso nuo to, kaip įmonės konkuruoja, o ne nuo

konkuravimo srities. Įmonės gali būti labai konkurencingos bet kuriame sektoriuje, jei jos taiko modernius metodus, pažangias technologijas ir siūlo unikalius produktus ar paslaugas. Modernumas, su kuriuo sektoriai konkuruoja tam tikroje vietovėje, priklauso nuo vietos verslo aplinkos (vietos verslo aplinka priklauso nuo veiksmų, kurie parodomi Porter deimante; jis plačiau pristatomas kitame šio skyriaus poskyryje).

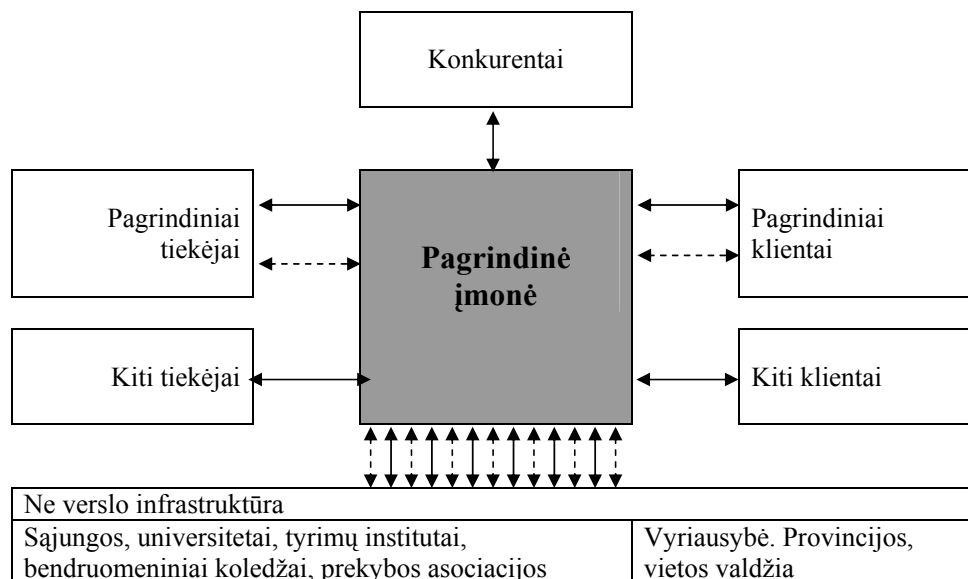
Vieni aršiausių Porter kritikų Rugman ir Verbeke (1993 a; 1993 b) teigia, kad Porter (1990) idėjos yra pasenusios, o Porter deimantas iš tiesų yra ne šalies deimantas, o klasterio deimantas. Remdamiesi Porter klasterių idėja, jie išplėtoja penkių verslo partnerių tinklo koncepciją.

Penkių verslo partnerių koncepcija

Rugman ir kt. (1995) teigia, kad daugianacionalinė įmonė, norinti įsitraukti į tiesiogines užsienio investicijas, turi įvykdyti keturias sąlygas, kurios yra svarbios kaip strateginio investavimo kriterijai. *Pirma*, nepaisant suvokiamos rizikos ir papildomų veiklos užsienyje sąnaudų, daugianacionalinė įmonė turi išplėtoti tokias gamybines veiklas, kurios galėtų trumpuoju ar ilguoju laikotarpiu konkuruoti su vietos įmonėmis užsienio šalyje. *Antra*, nauda vykdant tiesioginių užsienio investicijų veiklas turi būti didesnė nei vykdant eksporto, licencijavimo veiklas ar veiklas bendroje įmonėje. *Trečia*, užsienio investicijoms turi būti nustatyta viena ar daugiau optimalių vietovių. *Ir galiausiai* daugianacionalinės įmonės vadovai turi gebėti nuspręsti dėl optimalaus laiko, per kurį bus įgyvendintas investicinis projektas.

Penkių verslo partnerių koncepcijos modelis atspindi ekonominius partnerių mainus pasinaudojant kooperaciniais ir reakciniais ryšiais (žr. 1.1 paveikslą). Paprastai jis apima pagrindinę įmonę, kuri yra daugianacionalinė korporacija, pagrindinius klientus, pagrindinius konkurentus, atrinktus konkurentus ir ne verslo infrastruktūrą. Pagrindinė įmonė partnerius apie save sutelkia dėl savo turimų išteklių ir globalios perspektyvos. Jei pavyksta sukurti verslo tinklą, kuriame įgyjamas didelis pasitikėjimas tarp partnerių, tuomet tokio tinklo partneriams sumažėja investicijų poreikis ir poreikis kurti vidaus

daugianacionalines struktūras. Dėl to laimi visi tinklo partneriai, nes dėl sparčių technologinių pokyčių, produkto senėjimo ir rinkos augimo įmonių galimybės konkuruoti labai sumažėja, o dalyvavimas tokia verslo tinkle padeda įmonėms šiuolaikinės aplinkos iššūkius įveikti daug mažesnėmis investicijomis.



Komerciniai santykiai ←————→

Tinklo ryšiai ←-----→

1.1 paveikslas. Penki verslo tinklo partneriai

Šaltinis: Rugman ir kt., 1995.

Organizacijos, kurios įsitraukia į verslo tinklą, supranta, kad pasaulyje konkurencija vyksta ne tarp atskirų įmonių, o tarp verslo tinklų. Kai partneriai nukreipia investicijas į pagrindines savo veiklas, jie gali daug lengviau sekti, prognozuoti ir prisitaikyti prie rinkos pokyčių, kurie daro įtaką jų veikloms. Jei visi verslo tinklo partneriai turi tokį pat požiūrį ir bendrus strateginius tikslus, tuomet verslo tinklo ribos daug lengviau pritaikomos prie pasaulinės rinkos pokyčių. Toks tinklas gali būti internalizacijos alternatyva.

Rugman ir Verbeke (2005) teigia, kad sandorio sąnaudų ekonomika yra susijusi su trimis problemomis. Pirma, vadovai turi apibrėžti įmonės ribas, kuriose yra daromi sprendimai. Internacionalizacijos kontekste tokie sprendimai sudaryti iš dviejų pagrindinių komponentų: tai įmonės geografinio

masto ir įėjimo būdo pasirinkimo. Antra, vadovai turi sukurti sąsajas su išorine aplinka. Tarptautiniame kontekste pagrindinis klausimas – ar santykiai su klientais ir tiekėjais bus tvarkomi taip, kaip vietos rinkoje, ar kitaip. Trečia, vadovai turi ištraukti į vidinį organizacijos kūrimą. Tarptautiniu lygmeniu pagrindinis klausimas – kaip struktūrizuoti užsienio dukterinių įmonių tinklą.

Rugman ir Verbeke taip pat labai sunku priskirti kuriai nors vienai teoretikų grupei. Mokslinėje literatūroje jie dažnai minimi kaip veiklos sąnaudų teorijų atstovai, nes visuomet nagrinėja daugianacionalinių įmonių plėtrą, tačiau penkių partnerių verslo tinklo modelis gali būti priskiriamas ir prie tinklo modelių ar netgi strateginio valdymo kryptčiai, kaip ir kiti šių mokslininkų sukurti modeliai.

Taigi matyti, kad veiklos sąnaudų teorijos dažniausiai analizuoja daugianacionalinių įmonių veiklą, tarptautinės veiklos organizavimo formas bei veiksnius, kurie lemia vienokios ar kitokios veiklos formos pasirinkimą, dažniausiai bandoma atsakyti į klausimą, kodėl įmonės plečia savo pačių pajėgumus ir investuoja užsienio šalyje, kalbama apie tiesioginėms užsienio investicijoms būtinas sąlygas, kurių neįvykdžius siūloma veiklą vykdyti savo šalyje, o prekes eksportuoti. Daug kalbama apie įmonės tarptautinei plėtrai būtinas sąlygas išorinėje aplinkoje, atsižvelgiama į aplinkos pokyčius ir netgi kai kuriais atvejais (pvz. eklektinė užsienio investicijų paradigma) pati teorija yra keičiama atsižvelgiant į verslo aplinkoje įvykusius pokyčius.

Tyrimai, atlikti Vidurio ir Rytų Europoje, parodė, kad šių teorijų naudojimas sudėtingoje, kintančioje ir nežinomybės kupinoje aplinkoje yra labai ribotas (Meyer ir Peng, 2005), nes šiose teorijose visiškai nekalbama apie patį internacionalizacijos procesą (išskyrus Vernon, 1966) (Liesch ir kt., 2002; Blomstermo ir Sharma, 2003). Šią spragą užpildo kitų teorijų grupė, kurią pasaulio mokslininkai vadina labai įvairiai: internacionalizacijos proceso modeliai; stadijų modeliai, mokymosi modeliai. Šios teorijos pabrėžia žinių ir mokymosi svarbą įmonėje (Andersen, 1993).

Internacionalizacijos proceso modeliai

Kaip jau buvo minėta, šioje teorinėje kryptyje daugiausia dėmesio sulaukė Upsalos universiteto mokslininkų Johanson ir Wiedersheim-Paul (1975) bei Johanson ir Vahlne (1977) sukurtas internacionalizacijos proceso modelis, vadinamasis Upsalos modelis, arba tiesiog U-modelis. Modelyje jungiama žinių plėtimas ir didėjantis išsipareigojimas rinkai bei išskiriamos keturios įmonės nuoseklios internacionalizacijos stadijos (žr. 1.2 lentelę). Jie nesitiki, kad visos įmonės nuosekliai pereis šias stadijas, taip pat teigia, kad įmonės, turinčios daugiau patirties, gali ir peršokti tam tikras stadijas. Šiame modelyje Johanson ir Wiedersheim-Paul (1975) apibūdina tam tikras įmonės būsenas tam tikru momentu, tačiau labai mažai kalba apie patį būsenų keitimą, t. y. internacionalizacijos, procesą. 1977 m. išspausdintame straipsnyje „Įmonės internacionalizacijos procesas – žinių plėtimo ir augančių išsipareigojimų užsienio rinkoje modelis“ Johanson ir Vahlne atskleidžia įmonės veiklos dinamiškumą, kalba apie patį internacionalizacijos procesą ir jį lemiančius veiksnius. Autoriai teigia, kad internacionalizacijos procese svarbų vaidmenį atlieka keturios koncepcijos: išitraukimo sprendimai, dabartinė veikla, žinios apie rinką ir išsipareigojimas rinkai. Šios koncepcijos tarpusavyje yra labai susijusios. Įmonės veiklos internacionalizacijos žingsniai ir tarptautinė plėtra priklauso nuo to, kiek ji yra internacionalizuota žinių ir išsipareigojimų aspektu. Tai lemia ir internacionalizacijos laipsnį. Pasak Johanson ir Vahlne, įmonės tarptautinė plėtra gali būti suvokiama kaip vieno užslėpto mechanizmo varomas procesas, t. y. įmonė, veikdama rinkoje, plečia savo žinias. Tos žinios leidžia įmonei geriau pastebėti ir įvertinti galimybes, dėl to ir įvykdyti naujus išsipareigojimus rinkai, galiausiai tie išsipareigojimai skatina mokytis ir nustatyti naujas galimybes ir t. t. (Johanson ir Vahlne, 2003). Pagrindinė šio modelio prielaida yra ta, kad vienas įvykių ciklas nulemia tolesnius įvykius. Tai reiškia, kad dabartinė įmonės veiklos internacionalizacijos būseną yra svarbus veiksnys, nulemiantis tolesnę internacionalizacijos kryptį (Laine ir Kock). Taigi, jei internacionalizacijos

procesas buvo pradėtas, tai jis ir tęsis nepriklausomai nuo to, ar strateginiai sprendimai šiuo klausimu yra priimami, ar ne (Johanson ir Vahlne, 1990).

Upsalos modelis buvo sukurtas atlikus keturių Švedijos įmonių plėtros analizę, todėl dauguma mokslininkų – Reid (1984), Turnbull (1987), Andersen (1993) – stebisi šio modelio pripažinimu moksliniu lygmeniu. Johanson ir Vahlne (1990) sutinka, kad dėl šių priežasčių būtų galima suabejoti šio modelio pagrįstumu, tačiau jie pateikia pavyzdžių, kad modelis kitų mokslininkų buvo empiriškai tikrinamas kitose pasaulio šalyse – JAV, Vokietijoje, Japonijoje, Turkijoje ir kt. – ir jį tie mokslininkai labai palaiko, bet būta ir empirinių tyrimų, kurie nepatvirtino Upsalos modelio. Vis dėlto įdomu yra tai, kad kai kurie empiriniai tyrimai rodė, jog įmonės, internacionalizavusios savo veiklą pagal Upsalos modelį, veikė daug sėkmingiau nei tos, kurios jo nesilaikė (Johanson ir Vahlne, 2003). Patys autoriai Johanson ir Vahlne (2003) teigia, kad tai yra racionalios internacionalizacijos modelis, o ne tiesiog internacionalizaciją apibūdinantis modelis, kurį sukurti juos paskatino Vernon produkto ciklo modelis, labiau tinkamas įmonių, turinčių didelę vietos rinką, internacionalizacijai paaiškinti. Įmonės, turinčios didelę vietos rinką, tarptautiniu mastu išmoksta konkuruoti dirbdamos tik vietos rinkoje, todėl joms savo veiklą yra lengviau internacionalizuoti nei įmonėms, kurios turi mažas vietos rinkas. Upsalos modelyje yra aptariamas mažą vietos rinką turinčių įmonių veiklos internacionalizacijos procesas, todėl pabrėžiama mokymosi ir žinių apie užsienio rinką svarba, o Vernon išskiria užsienio rinkų pajamų ir sąnaudų lygius (Johanson ir Vahlne, 2003).

Šie du modeliai nulėmė su inovacijomis susijusių internacionalizacijos modelių atsiradimą (Gankema ir kt., 2000), – juose pabrėžiama mokymosi eiga, susieta su inovacijų panaudojimu. Šiuose modeliuose patirties kaupimas susiejamas su inovacijų pritaikymu arba, kitaip sakant, sprendimas internacionalizuoti veiklą laikomas inovacija įmonės veiklai. Pagrindinis šių modelių skirtumas – stadijų skaičius ir jų aprašymas. Bilkey ir Tesar (1977), Reid (1981) ir Czinkota (1982) savo modelius apriboja tik eksporto valdymo

apibūdinimu, o Cavusgil modelis apima ir kitas skverbimosi į užsienio rinkas formas (Gankema ir kt., 2000). Be to, Cavusgil modelyje yra aiškiai nusakomas kiekvienai internacionalizacijos stadijai būdingas eksporto lygis (žr. 1.1 lentelę „Upsalos modelio ir su inovacijomis susijusių internacionalizacijos proceso modelių panašumai ir skirtumai“), o tai palengvina šio modelio pritaikymą empiriniams tyrimams.

Bendras Upsalos modelio ir su inovacijomis susijusių modelių trūkumas yra tas, kad nėra nurodoma, kiek konkrečiai laiko gali būti užtrunkama konkrečioje internacionalizacijos proceso stadijoje. Jame tik abstrakčiai pasakoma, kad yra ryšys tarp fizinio atstumo ir internacionalizacijos trukmės, t. y. kuo toliau užsienio rinka, tuo ilgiau užtrunka perėjimas iš vienos stadijos į kitą (Johanson ir Vahlne, 1977). Gankema ir kt. (2000) atliko Cavusgil modelio tinkamumo Europos mažoms ir vidutinėms gamybos įmonėms analizę ir nustatė, kad perėjimas iš vienos stadijos į kitą trunka apie dvejus metus ir įmonės yra linkusios progresuoti savo internacionalizacijos procese. Tačiau dėl mažos imties ir vienkartinio tyrimo jie nėra tikri, kad jų gauti rezultatai yra visiškai patikimi. Vis dėlto jie mano, kad įmonių vadovams naudinga žinoti apie Cavusgil modelį ir internacionalizacijos stadijų trukmę, kad galėtų planuoti savo veiklą.

Esama įvairių internacionalizacijos proceso modelių alternatyvų – juose įvairūs mokslininkai iškelia skirtingus internacionalizacijos kriterijus, pavyzdžiui, veiklos regioną, įėjimo į rinką būdą, išsipareigojimus užsienio rinkai, patirtį, organizacijos struktūrą ir t. t. Nors šie modeliai yra smarkiai kritikuojami, dėl savo paprastumo jie yra gana paplitę, dažnai cituojami ir tikrinami. Vis dėlto juos galima apibūdinti kaip „nedraugiškus verslo aplinkai“, nes jie apibūdina internacionalizacijos procesą, t. y. pokyčius įmonės vidaus veikloje, tačiau visiškai neparodo, kaip tie pokyčiai susiję su aplinkos pokyčiais. Juk internacionalizacija yra gana sudėtingas procesas, kuriam reikalingos specifinės žinios ir gebėjimai, todėl manytina, kad įmonės vadovai šiam procesui ryšis tik esant būtinybei, paprastai atsirandančiai išorinėje verslo aplinkoje.

1.1 lentelė. Upsalos modelio ir su inovacijomis susijusių internacionalizacijos proceso modelių panašumai ir skirtumai

Panašumai	Skirtumai
<p>Yra dinamiški.</p> <p>Daroma prielaida, kad patirtinės žinios yra ir internacionalizacijos proceso sąnaudos, ir pasekmė.</p> <p>Patirtinės žinios įgyjama dirbant užsienyje.</p> <p>Laikui bėgant patirtinių žinių daugėja.</p> <p>Patirtinės žinios kaupiamos palaipsniui, todėl įmonės istorija turi įtakos internacionalizacijos procesui.</p> <p>Gali būti apibūdinti kaip elgsenos modeliai.</p> <p>Beveik nekalbama apie rinkos ir konkurencijos kintamuosius; remiamasi gamybos įmonėmis.</p>	<p>Pagal Upsalos modelį labiau detalizuojama žinių ir mokymosi nuosekli plėtra ir dinamiškumas.</p> <p>Upsalos modelyje patirtinės žinios nagrinėjamos kaip veiksnys, kuris sumažina nežinomybę ir kuria verslo galimybes užsienyje.</p> <p>Bilkey ir Tesar internacionalizacijos procesą daugiau pateikia „žingsniais“ klasifikuodami įmones pagal įvairias stadijas ir remiasi aiškinamaisiais veiksniais, tokiais kaip įvairios organizacinės charakteristikos.</p> <p>Inovacijų modeliai labiau tinka mažoms ir vidutinėms įmonėms.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Blomstermo ir Sharma, 2003.

1.2 lentelė Internacionalizacijos proceso modelių apžvalga

Stadija	1	2	3	4	5	6
Autorius (-iai)						
Tookey (1966)	Eksportas	Tarptautinis marketingas	Tarptautinis verslas			
Wind ir kt. (1973)	Etnocentrizmas	Policentrizmas	Regiocentrizmas	Geocentrizmas		
Johanson ir Wiedersheim-Paul (1975)	Jokio reguliarus eksportas	Eksportuoja per nepriklausomus tarpininkus (agentus)	Veikia per prekybos dukterines įmones	Gamina užsienio rinkoje (įsteigia gamybinių padalinių)		
Bilkey ir Tesar (1977)	Vadovai nesuinteresuoti eksportu	Vadovai įvykdytų nenumatytus eksporto užsakymus, tačiau patys neieško eksporto galimybių	Vadovai aktyviai ieško eksporto galimybių	Įmonė, eksperimentiniais pagrindais eksportuoja į psichologiškai artimas šalis	Įmonė yra patyrusi eksportuoti ir prisitaiko prie besikeičiančio valiutos kurso, tarifų ir t. t.	Vadovai naudojami galimybėmis eksportuoti į kitas psichologiškai tolimas šalis
Cavusgil (1980)	Vietos rinkos: įmonė prekiauja	Rengimosi eksportuoti stadija: įmonė ieško informacijos	Eksperimentinis išitraukimas: įmonė pradeda	Aktyvus išitraukimas: eksportuoja į naujas šalis –	Visiškas išitraukimas: administracija nuolat	

	a tik vietoje rinkoje. <i>Eksperto lygis yra lygus 0.</i>	ir eksporto galimybių. <i>Eksperto lygis yra apie 0</i>	ribotais kiekiais eksportuoti į kai kurias psichologiškai artimas šalis. <i>Eksperto lygis yra 0–9 proc.</i>	tiesioginis eksportas – didinama pardavimų apimtis. <i>Eksperto lygis yra 10–39 proc.</i>	sprendžia dėl išteklių kilnojimo iš vietoje užsienio rinkas ir atvirkščiai. <i>Eksperto lygis yra 40 proc. ir daugiau.</i>	
Czinkota (1982)	Visiškai nesuinteresuota įmonė	Iš dalies suinteresuota įmonė	Tyrinėjanti įmonė	Eksperimentuojanti įmonė	Patyręs mažas eksportuotojas	Patyręs didelis eksportuotojas
Reid (1981)	Eksperto pajutimas: problemos su galimybėmis ir poreikių identifikavimu	Eksperto ketinimai: motyvacija, požiūriai.	Eksperto bandymai: asmeninė patirtis iš riboto eksporto	Eksperto įvertinimas: išitraukimo į eksportą rezultatai	Eksperto priėmimas arba atmetimas	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Johanson ir Wiedersheim-Paul (1975); Bilkey ir Tesar (1977); Turnbull (1987); Andersen (1993).

Ryšių tinklo teorija

Ryšių tinklo teorijoje pabrėžiama ryšių ir keitimosi žiniomis tarp tiekėjų ir klientų svarba. Johanson ir Mattsson (1988) teigia, kad tokį ryšių tinklą sudaro įmonės, kurios užsiima produkto ar paslaugos gamyba, platinimu ir vartojimu. Šie ryšių tinklai, pasak autorių, grindžiami techniniais, planavimo, žinių, socialiniais, ekonominiais ir teisiniais tarpusavio išipareigojimais, pavyzdžiui, produkto ir procesų suderinimu, logistikos koordinavimu, žiniomis apie partnerį, personalo pasitikėjimu ir pomėgiais, kredito sutartimis bei ilgalaikiais kontraktais. Kitaip sakant, verslas vyksta ryšių tinkle, kur skirtingi verslo veikėjai yra susiję tiesioginiais ar netiesioginiais verslo santykiais. Modelyje ypač pabrėžiamas socialinis santykių aspektas.

Autoriai teigia, kad efektyviam ryšių tinklui sukurti reikia daug pastangų ir laiko, todėl įmonių galimybės keisti partnerius yra labai ribotos.

Vis dėlto galima aptikti stabilių ir kintančių ryšių tinklą. Be abejo, dėl įvairių priežasčių kartais yra kuriami nauji ryšiai, o senieji nutraukiami. Įmonės pozicija ryšių tinkle parodo įmonės santykį su jos sektoriaus aplinka, kartu ir kai kurias svarbias strategines galimybes bei apribojimus.

Pagal šį modelį įmonės veiklos internacionalizacija reiškia, kad įmonė kuria ir plėtoja savo pozicijas užsienio partnerių ryšių tinkluose. Tai gali būti pasiekama trimis būdais: 1) kuriant savo pozicijas užsienio partnerių ryšių tinkluose – tai yra *tarptautinė plėtra*; 2) plečiant savo pozicijas ir didinant įsipareigojimus užsienio tinkluose, kuriuose įmonė jau turi savo pozicijas, – tai yra *įsiskverbimas*; 3) didinant turimų pozicijų koordinavimą įvairiuose ryšių tinkluose užsienyje, – tai yra *tarptautinė integracija*. Įmonės veiklos internacionalizacijos laipsnis parodo užsienio tinkluose užimamos pozicijos mastą, jų svarbą ir integruotumą. Kalbant apie internacionalizaciją, pagal šį modelį labai svarbus vaidmuo tenka įmonės valdomam *vidaus turtui* (apčiuopiamas ir neapčiuopiamas: gamykla, įrengimai, gamybos ir marketingo žinios, nuosavybės teisės, prekių ženklai ir t. t.) ir *rinkos turtas* (pvz., pozicija ryšių tinkle, kitų ryšių tinklo įmonių kontroliuojami ištekliai), kurie naudojami mainuose. Be to, yra kreipiamas dėmesys į įmonės poziciją prieš pradėdant internacionalizacijos procesą, kuri parodo įmonės turimą *rinkos turtą*, galintį paveikti internacionalizacijos procesą.

Tinklo modelis praplečia Upsalos modelį papildydamas jį prielaida, kad internacionalizacijos sprendimai taip pat yra veikiami ir išorinių veiksnių, kurie priklauso nuo rinkos (tinklo) internacionalizacijos. Aukštas rinkos (tinklo) internacionalizacijos laipsnis reiškia, kad yra daug įvairių šalių nacionalinių tinklų ryšių, daugėja įvairių globalaus gamybos tinklo dalių ryšių ir jie stiprėja.

Pagal ryšių tinklo teorijas įmonės plėtra labai priklauso nuo jos užimamų pozicijų, todėl šiuo atveju įmonės veiklos internacionalizacijos procesas aiškinamas remiantis įmonės ir rinkos (tinklo) charakteristikų sąveika. Pagal rinkos ir įmonės charakteristikas autoriai išskiria keturias galimas įmonės pozicijas ryšių tinkle – anksti startavusi, vieniša internacionalinė, vėlai startavusi, internacionalinė tarp kitų – ir atitinkamas pozicijas užimančių

įmonių veiklos internacionalizaciją aptaria trimis aspektais: plėtros, skverbimosi ir integracijos.

Chetty ir Holm (2000) tikrino, kaip Johanson ir Mattsson (1988) modelis veikia mažoje ir atviroje ekonomikoje, tokioje kaip Naujosios Zelandijos, ir nustatė kelis jo trūkumus. Jie atskleidė, kad Johanson ir Mattsson neįvertina to, kad anksti startavusi įmonė gali įgyti ryšių ir patirties tiesiog pasisamdžiusi ryšių turintį darbuotoją, taip pat ryšių su įvairiomis asociacijomis ir plėtros agentūromis svarbos.

1. Kriterijai, taikomi įmonių pozicijoms atskirti, matricoje nėra visiškai būdingi tik vienai kuriai nors pozicijai, todėl jie dažnai sutampa.
2. Modelyje nėra aptariamoms sprendimo priėmėjo ir įmonės charakteristikoms, reikalingoms tarptautiniam skverbimuisi, plėtrai ar integracijai į tinklus, pavyzdžiui, gali atsirasti stimulus tarptautinei plėtrai ar skverbimuisi, bet sprendimo priėmėjas jo nepastebės, arba jis gali atpažinti atsiradusią galimybę, tačiau ja nepasinaudoti dėl to, kad nenori internacionalizuoti įmonės, nenori prarasti kontrolės ir kt.
3. Modelyje neaptariama, kaip įmonė įveikia sunkumus, su kuriais susiduria internacionalizuodama savo veiklą per ryšius tinkle. Turimi ryšiai tinkle gali paveikti įmonės skverbimąsi į vieną arba kitą rinką ir taip nulemti įmonės veiklos internacionalizacijos kryptį. Taigi, santykiai tinkle gali ir padėti, ir trukdyti įmonės veiklos internacionalizacijai.
4. Johanson ir Mattsson (1988) modelyje neaptariami kai kurie išoriniai veiksniai (nekontroliuojami), kurie pastūmėja įmones internacionalizacijos link. Pavyzdžiui, intensyvi vietos konkurencija, netikėti užsakymai, vyriausybės ekonomikos politika.
5. Modelyje nenagrinėjama, kaip įmonės pakeičia savo pozicijas matricoje, koks tai procesas.
6. Johanson ir Mattsson (1988) modelyje yra aptariami tik natūraliai atsirandantys santykiai, o neaptariami tie, kurie atsiranda dėl sąveikos formaliose asociacijose, tokiose kaip bendros darbo grupės, griežti

verslo tinklai, sektoriniai klasteriai. Tokios organizacijos paspartina santykių formavimąsi.

7. Ir galiausiai neaptariama, kad yra ir kitos tinklo dimensijos, tokios kaip klientai ir vyriausybės, kurios paskatina įmones internacionalizuotis, o ne tiesiog sudaryti ryšių tinklą gamybai, pavyzdžiui, įvairios eksporto skatinimo programos.

Kaip jau buvo minėta šiame disertaciniame darbe, pastarąjį dešimtmetį itin aktyviai yra integruojami skirtingi teoriniai požiūriai.

Coviello ir Munro (1997), nagrinėdami, kaip ryšiai tinkle veikia mažų programinę įrangą kuriančių ir prekiaujančių įmonių veiklos internacionalizacijos modelius, t. y. rinkos pasirinkimą ir įėjimo į ją būdus, sujungė internacionalizacijos proceso modelius su tinklo modeliais. Jie nustatė, kad tokios įmonės išplėtoja internacionalizacijos procesą per pirmus trejus metus, o jų internacionalizacijos procesas vyksta tik trimis stadijomis: 1) tarptautinės veiklos ketinimai (0–1 metai); 2) aktyvus išitraukimas ir vystymasis (1–3 metai); 3) išitraukimas per išipareigojimus (3 + ...metai). Programine įranga užsiimančios įmonės internacionalizuoja savo veiklą investuodamos į ryšių tinklų kūrimą, vienu metu jos taiko įvairius internacionalizacijos metodus ir mechanizmus, kurie šiaip yra būdingi didesnėms įmonėms. Coviello ir Munro (1997) sukurta sistema svarbi tuo, kad pristato internacionalizacijos procesą trimis aspektais: 1) internacionalizacijos stadijos; 2) ryšių tinklai; 3) įmonės charakteristikų pokytis per laiką.

Kaip savo sistemos trūkumą Coviello ir Munro (1997) nurodo tai, kad ryšiai tinkle buvo analizuojami tik iš vienos rūšies įmonių pozicijų, o sektoriuje visuomet yra kelių rūšių įmonių, kurių ryšiai yra labai svarbūs sektoriaus plėtrai (pvz., techninės ir programinės įrangos įmonės, tekstilės ir aprangos įmonės ir t. t.), todėl, norint suprasti ryšių tinkluose vykstančius pokyčius, ši reikškinį reikėtų panagrinėti iš kelių skirtingų tinklo veikėjų pozicijų.

Meyer ir kt. (2000) taip pat sujungia internacionalizacijos proceso ir tinklo modelius ir teigia, kad proceso teorijose pabrėžiamas žinių įgijimas, o tinklo modeliuose parodoma, kaip žinių galima įgyti iš partnerių.

Proceso modeliuose teigiama, kad internacionalizacija yra laipsniškas ir nuoseklus įsipareigojimų didinimas, ir tinklai yra kuriami iš lėto, tačiau pasikeitus situacijai tinklo struktūra gali greitai pasikeisti. Neramumai verslo aplinkoje gali sukelti revoliucinius įmonės pagrindinės strategijos, pvz., užsienio plėtros strategijos, pokyčius. Įvykių įtaka tinklo įmonių tarptautinės plėtros sprendimams internacionalizacijos procesą padaro chaotišką, tarptautinė plėtra tampa daug mažiau nuspėjama. Lankstumas prisitaikant ir galimybės reaguoti į atsirandančias galimybes yra pagrindiniai gebėjimai, reikalingi tarptautinio verslo vystymuisi (Meyer ir kt., 2000).

Internationalizacijos proceso ir tinklo modelių integracija padeda suprasti internacionalizacijos sukėlėjus ir atsirandančius tarptautinės veiklos modelius (Coviello ir Munro, 1997). Nuodugniau išanalizavus šiuos integruotus modelius peršasi nuomonė, kad įmonės veiklos internacionalizacija priklauso nuo aplinkybių, susiklosčiusių verslo aplinkoje, o įmonės sėkmė ar nesėkmė priklauso nuo vadovų kompetencijos analizuoti, suvokti aplinką ir nuspėti atsirandančias galimybes ar grėsmes. Tyrimai rodo, kad ryšių tinklai yra ypač svarbūs plėtojant tarptautinę veiklą Rytų Europoje, visų pirma posovietinėse šalyse (Bridgewater, 1999).

Iš esmės ryšių tinklai galėtų būti suvokiami kaip internalizacijos alternatyva. Internalizacija yra plėtra per hierarchines struktūras, o internacionalizacija – per ryšių tinklus, t. y. plėtra naudojant įvairias rinkos sandorių formas, strateginius aljansus.

Trumpai apibendrinant tai, kas pasakyta šiame poskyryje, galima teigti, kad veiklos sąnaudų modeliuose dėmesys yra sutelktas į tai, kaip naudojant tiesiogines užsienio investicijas siekiama apsaugoti viduje sukurtą neapčiuopiamą turtą, įmonės tarptautinei plėtrai būtinas sąlygas verslo aplinkoje, tačiau šiuose modeliuose imama statiška verslo aplinkos būseną. Internationalizacijos proceso modelius autorė pavadintų verslo aplinkai

nedraugiškais modeliais, nes jie neparodo, kaip dinamiškas internacionalizacijos procesas yra susijęs su aplinkos pokyčiais. Pagal ryšių tinklo modelį internacionalizacija aiškinama remiantis įmonės ir rinkos charakteristikų sąveika. Šiuo metu internacionalizacijos proceso teorijos ir ryšių tinklo teorijos kinta ir atsiranda naujesnių teorinių krypčių.

Šiame poskyryje autorė trumpai apžvelgė pagrindines įmonės veiklos internacionalizaciją nagrinėjančias teorijas. Toliau kitame šio skyriaus poskyryje išskiriami minėtose internacionalizacijos teorijose išryškinti įmonės veiklos internacionalizaciją lemiantys veiksniai. Bandant sukurti išsamų internacionalizacijos paaiškinimą labai svarbu analizuoti pastovius veiksnius, kurie atlieka svarbiausią vaidmenį steigiant tokią bendrovę, kuri būna geriausiai pasirengusi priimti tarptautinius išpareigojimus ir pasirengusi geriausiai reaguoti (Lawrence ir Luostarinen, 1988).

1.2. Įmonės veiklos internacionalizacijai įtakos turintys veiksniai

Internacionalizacijos sprendimams įtakos turintys veiksniai veiklos sąnaudų teorijose

Kaip minėta pirmesniame poskyryje, veiklos sąnaudų teorijų šalininkai nagrinėja įmonių apsisprendimą naudoti tiesiogines užsienio investicijas. Jie neatmeta kitų internacionalizacijos formų, tačiau išskiria sąlygas, būtinas internacionalizacijos procesui. Jei tos sąlygos neįvykdomos, tai reiškia, kad įmonės neturėtų internacionalizuoti savo veiklos naudodamos tiesiogines užsienio investicijas, o verčiau pasirinktų alternatyvią internacionalizacijos formą.

Vernon (1966) teigia, kad bet kokius organizacijos veiklos pokyčius sukelia konkurencija, tačiau, be konkurencijos, jis nurodo ir kitus įmonės

veiklos internacionalizacijai įtakos turinčius veiksniai (žr. 1.3 lentelę). Dunning (1988 a) pabrėžia, kad įmonės veiklos internacionalizacijos procesui (formai) įtakos turi ne tik ekonominiai, bet ir neekonominiai veiksniai. Jis teigia, kad įmonės pozicija tarptautinėje rinkoje priklauso nuo įmonės charakteristikų ir nuo išorinės bei vidinės aplinkos charakteristikų (žr. 1.3 lentelę). Iš neekonominių veiksnių bene svarbiausi veiksniai, turintys įtakos tarptautinei gamybai, yra politiniai, teisiniai ir ideologiniai. Šie veiksniai lemia tiek įmonės konkurencinius pranašumus, tiek jos internacionalizacijos formą. Iš kitų neekonominių veiksnių paminėtini tokie veiksniai kaip politinė sistema, kalba, verslo procesai ir teisinė sistema. Dunning (1988 a) teigia, kad šie veiksniai turi būti įvertinami pirmiau nei ekonominiai veiksniai.

Daugiau ir konkretesnių internalizacijos procesui įtakos turinčių veiksnių pavyzdžių Dunning (1988 b) pateikia tarptautinės gamybos eklektinės paradigmos lentelėje (žr. 2 priedą, p. 218) Vėliau Dunning (2006) eklektinę paradigmą papildė instituciniu veiksniu, kuris, pasak jo, mokslininkų buvo nepelnytai pamirštas (žr. 3 priedą, p. 220). Veiksniai, turintys įtakos sprendimui dėl tiesioginių užsienio investicijų, yra ne vien ekonominiai, todėl tik tarpdisciplininis požiūris gali užfiksuoti tarptautinio verslo charakteristikų ir jo pasekmių gausumą (Dunning, 1988 a).

Buckley ir Casson (1976, 2002,) teigia, kad su internalizacijos sprendimais yra susijusios keturios pagrindinės veiksnių grupės, kurios yra pateikiamos 1.3 lentelėje. Šioje lentelėje yra pateikiama keturių veiklos sąnaudų teorijų šalininkų – Vernon, Buckley ir Casson, Dunning – išskiriami internalizacijos sprendimams įtakos turintys veiksniai.

1.3 lentelė. Internacionalizacijos sprendimams įtakos turintys veiksniai veiklos sąnaudų teorijoje

Vernon (1966)	Buckley ir Casson (1976; 2002)	Dunning (1988 a; 2006)
<p>Žinios (galimybės jų gauti); darbo sąnaudos; efektyvi komunikacija; išorinės ekonomikos; ribinė gamybos savikaina; transportavimo sąnaudos; galimybės importo šalyje atsirasti naujiems konkurentams; tarifinės kliūtys; užsienio šalies politinė situacija; faktinė padėtis rinkoje (jei atsiranda įmonių, kurios pradeda plėstis tarptautiniu mastu); produkto charakteristikos: darbo jėgos sąnaudos, kainos lankstumas atsižvelgiant į paklausą, gamybos proceso priklausomybė nuo išorinių ekonomikų, produkto polinkis senti, vertė, dydis ir reikalavimai transportavimui.</p>	<p>i) Pramonės specifiniai veiksniai: produkto kilmė, išorinės rinkos struktūra; ii) regioniniai specifiniai veiksniai: geografinis ir socialinis atotrūkis tarp regionų; iii) nacionaliniai specifiniai veiksniai: politiniai ir fiskaliniai ryšiai tarp šalių; iv) įmonės specifiniai veiksniai: vadovų galimybės organizuoti vidaus rinką, vadovų profesionalumo laipsnis.</p>	<p>Įmonės charakteristikos: ilgalaikiai tikslai ir perspektyvos, pagrindinio turto kilmė ir apimtis, požiūris į inovacijas ir pokyčius, aptarnaujamų kritinių rinkų grupė ir segmentai, požiūriai į riziką ir nežinomybę, veiklos lankstumas, organizacijos ir kultūros moralė, antrepreneriškos įmonės vadovų iniciatyvos bei norai ir pajėgumai sudaryti tarptautinius aljansus. Išorinės aplinkos charakteristikos: a) <i>Politinės problemos:</i> sektorių ar interesų grupių sąveika, jų tikslų suderinamumas; jų stiprybės ir trūkumai, instituciniai mechanizmai, naudojami požiūriams skleisti; valdžios stabilumas, politinės struktūros prigimtis ir biurokratijos lygis, prekybos sąjungų vaidmuo, didelių kompanijų lobizmo galimybės; centrinio banko ir finansinių institucijų galia. b) <i>Teisinės aplinkos problemos:</i> teisinės aplinkos vietos šalyje ir užsienio šalyje atitikimas; nuosavybės apsaugos, kontraktų įvykdymo užtikrinimas; ginčų sprendimų mechanizmo sudėtingumas, kompensacijų nacionalizacijos atveju užtikrinimas; įstatymai, reguliuojantys pramoninius ryšius, žalos atlyginimą, vartotojų teises, aplinkos apsaugą. c) <i>Socialinės, kultūrinės ir ideologinės problemos:</i> požiūris į gerovės kūrimą ir pajamų paskirstymą, ekonomines iniciatyvas, darbą ir valdžią; kultūrinis paveldas, religija, politinės ideologijos ir tuo metu madingos vertybės; darbo sistema, socialinės normos, laisvalaikio leidimo formos; požiūris į antreprenerystę, pramoninę politiką, požiūris į užsieniečių, vagystes, lyderystę, moteris ir t. t. d) <i>Regioninė ir urbanistinė geografija:</i> erdvinis gamybos pasiskirstymas; regioniniai vystymasis ir disponuojami natūralūs ištekliai. Vidinės aplinkos charakteristikos: a) <i>Valdymo:</i> gebėjimai nustatyti ir įvertinti daugianacionalinės įmonės konkurencinius pranašumus bei veiksniai, vadybininkams aktualius užsienio valstybėje. b) <i>Organizacinių veiksnių, turinčių įtakos investavimo sprendimams:</i> organizacijos forma; sprendimų priėmimo vieta hierarchijoje ir alternatyvių valdymo struktūrų racionalumas; vertikali ir horizontali suinteresuotųjų grupių sąveika organizacijoje ir ypač darbo organizavimas, monitoringo vykdymas ir kaip konfliktų sprendimas; išorinių ir vidaus kontraktų vykdymas. c) <i>Marketingo:</i> gebėjimai analizuoti išsiskverbimo į rinką mechanizmus, nustatyti, kiek produktas turi būti pritaikytas rinkai ir kokius vartotojų poreikius tenkinti; rūpinimasis internacionalizacijos procesu, o konkrečiau – ryšiais su kitomis įmonėmis, tinkamos internacionalizacijos formos parinkimas.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Internacionalizacijos sprendimams įtakos turintys veiksniai internacionalizacijos proceso modeliuose

Internacionalizacijos proceso modeliuose kaip svarbūs veiksniai yra nurodomi mokymasis ir patirties kaupimas. Johanson ir Wiedersheim-Paul (1975) teigia, kad internacionalizaciją nulemia *požiūris*, o požiūriui įtakos turi *patirtis*. Didžiausią grėsmę internacionalizacijos procesui kelia *žinių ir išteklių trūkumas*, kuris gali atsirasti per tam tikroje rinkoje dirbamą laiką. Jie teigia, kad žinių kaupimui daug įtakos turi *fizinis atstumai*, kurių apibūdina kaip veiksmų, trukdančių sklaidyti informacijos srautams iš valstybės ir į valstybę, sumą (skirtinga kalba, kultūra, verslo praktika, politinė sistema, išsimokslinimo lygis, sektoriaus išsivystymo lygis ir t. t.) (Johanson ir Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ir Vahlne, 1977, 2003).

Potencialios rinkos dydis yra dar vienas veiksnys, turintis įtakos internacionalizacijos sprendimams. Pirmose internacionalizacijos proceso stadijose įmonė tikrina rinkos dydį ir tik po to priima sprendimus dėl tolesnių internacionalizacijos metodų, t. y. apsisprendžia dėl investicijų užsienio rinkoje (Johanson ir Wiedersheim-Paul, 1975).

Esama įmonės veiklos internacionalizacijos būseną taip pat yra vienas svarbiausių veiksnių, nusakančių tolesnę įmonės veiklos internacionalizaciją, kurią galima įvertinti pagal įmonės *įsipareigojimus užsienio rinkai* ir pagal įmonės *turimas žinias apie užsienio rinką: objektyvios ir patirtinės žinios* (Johanson ir Vahlne, 1977, 2003).

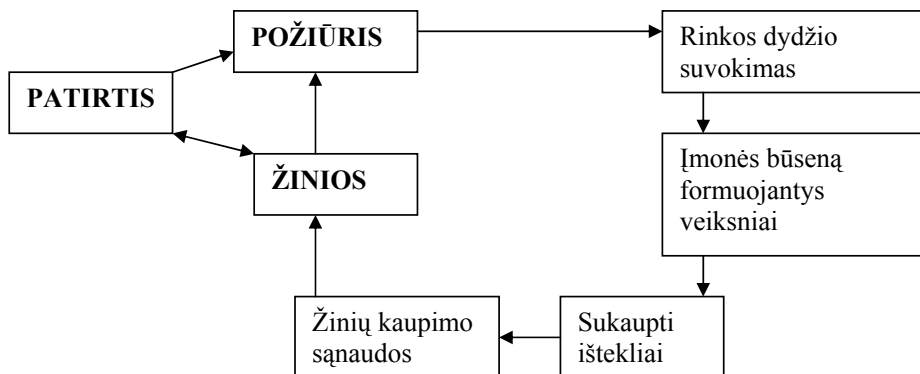
Nors proceso modelio šalininkai yra kritikuojami už tai, kad nekreipia dėmesio į išorinę aplinką, vis dėlto originaliame darbe Johanson ir Vahlne (1977) teigia, kad internacionalizacijos sprendimai yra priimami kaip atsakas į rinkoje pastebėtas grėsmes ir (ar) galimybes.

Eriksson ir kt. (1997) išryškina dar vieną svarbų internacionalizacijos procesui įtakos turintį veiksnių – internacionalizacijos proceso sąnaudas, svarbias priimant sprendimus. Internacionalizacijos proceso sąnaudos yra susijusios su reikalingu žinių kaupimu. Kaip jau buvo minėta, Johanson ir Vahlne (1977) žinias apie užsienio rinką pagal tai, kaip jos įgyjamos, skirsto į

objektyvius (angl. *objective*) ir patirties (angl. *tacit*). Objektyvių žinių trūkumas nėra tokia didelė problema kaip patirtinių žinių trūkumas internacionalizacijos procese. Objektyvius žinias galima sukaupti perskaičius vadovėlius, baigus atitinkamus mokslus ar tiesiog paieškojus informacijos internete. Patirties žinias reikia sukaupti vykdant verslą, be to, šios žinios sunkiai perduodamos kitiems (Blomstermo ir Sharma, 2003). Todėl patirtinių žinių kaupimas sudaro didžiausią ir svarbiausią internacionalizacijos proceso sąnaudų dalį (buvimas toje rinkoje, skrydžiai, viešbučiai, informacija apie klientą ir kt.).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad internacionalizacijos proceso modelių šalininkai teigia, jog internacionalizacijos procesą veikia *potencialus rinkos dydis, esanti įmonės veiklos internacionalizacijos pozicija, ištekliai*, o svarbiausiais jie laiko *požiūrį ir žinias*, labai priklausančius nuo patirties ir turimų išteklių.

1.2 paveiksle schematiškai parodomas proceso modelių šalininkų išskiriamų veiksnių poveikis internacionalizacijos procesui.



1.2 paveikslas. Internacionalizacijos procesui įtakos turintys veiksniai proceso modelių kontekste

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis pirmiau pateiktais teoriniais samprotavimais.

Šiame paveiksle yra pavaizduota internacionalizacijos procesui įtakos turinčių veiksnių sąveikos mechanizmas. Veikdama rinkoje, įmonė kaupia žinias ir patirtį, kurios formuoja jos požiūrį į tolesnę įmonės tarptautinę plėtrą. Nusprendusi plėstis ji tikrina rinkos dydį ir paskui priima sprendimus dėl

tolesnių internacionalizacijos formų. Įmonės esama internacionalizacijos būseną nulemia tolesnės internacionalizacijos kryptis (Laine ir Kock), nes nuo to priklauso įmonės valdomi ištekliai, kurie turi įtakos įmonės galimybėms kaupti žinias ir patirtį. Matyti, kad proceso modelių šalininkai internacionalizacijos procesą laiko vieno užslėpto mechanizmo varomu procesu.

Taigi, Upsalos modelis apima visą internacionalizacijos procesą, o ne atskirus jo pokyčius. Pagal šį modelį stengiamasi nustatyti nuoseklaus internacionalizacijos proceso varomąsias jėgas, tuo tarpu veiklos sąnaudų teorijose svarbiausiais laikomi pavieniai internacionalizacijos proceso pokyčių veiksniai (Pedersen, 1999).

Internacionalizacijos sprendimams įtakos turintys veiksniai ryšių tinklo modeliuose

Internacionalizacijos proceso modeliuose internacionalizacijos sprendimai yra apibūdinami kaip vienpusiai – veikiami besiplečiančios įmonės galimybių ir žinių. Tinklo modeliai praplečia tokį požiūrį ir internacionalizacijos sprendimus pateikia kaip daugiašalius, kuriuos lemia ne tik besiplečiančios įmonės galimybės ir žinios, bet ir kiti rinkos (tinklo) veikėjai, pvz., rinkos (tinklo) internacionalizacijos laipsnis (Johanson ir Mattsson, 1988; Johanson ir Vahlne, 1990; Hadley ir Wilson, 2003).

Kaip jau buvo minėta, tinklo modelyje internacionalizacijos procesas nagrinėjamas atsižvelgiant į įmonės ir rinkos charakteristikų sąveiką. Taip susidaro keturios įmonės galimos pozicijos ryšių tinkle. Įmonės, užimančios skirtingas pozicijas ryšių tinkle, turi skirtingų internacionalizacijos ypatumų, tačiau veiksniai, nulemiantys internacionalizacijos procesą, iš esmės visose pozicijose yra tie patys (žr. 1.4 lentelę).

1.4 lentelė. Internacionalizacijos procesui įtakos turintys veiksniai pagal ryšių tinklo modelį

Rinkos (tinklo) charakteristikos	<i>Užsienyje esantys klientai, tiekėjai, konkurentai:</i> jų turimi išteklių ir patirtis; jų internacionalizacijos laipsnis; jų pastangos į savo tinklą integruoti tiekėjus iš kitų šalių; psichologiniai aspektai, kai labiau pasitikima vietos rinkoje veikiančiomis įmonėmis.
	<i>Rinkos charakteristikos:</i> atstumas; aplinkos internacionalizacija; poreikiai ir jų skirtumai arba panašumai į kitose rinkose esančius poreikius.
Įmonės charakteristikos	Dydis; turimi išteklių; patirtis savoje rinkoje; patirtis užsienio rinkose; turimos žinios; ryšiai su užsienio partneriais veikiant tik savoje rinkoje; turimi ryšiai ir jų stiprumas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis pirmiau pateiktais teoriniais samprotavimais.

Coviello ir Munro (1995), kurie nagrinėjo programinę įrangą kuriančių ir prekiaujančių įmonių veiklos internacionalizaciją, nustatė, kad įsiskverbimą į rinką ir įsiskverbimo metodus nulemia kitų *tinklo veikėjų interesai*. Tinklo santykiai, nors ir padidina internacionalizacijos pastangas, apriboja rinkos diktuojamų galimybių apimtį ir pobūdį. Tai nulemia produkto ir rinkos diversifikacijos iniciatyvas siekiant sumažinti priklausomybę nuo dominuojančių tinklo veikėjų. Šiose įmonėse siekiama įsiskverbti į tam tikrus ryšių tinklus, kad būtų galima pasinaudoti marketingo infrastruktūra ir padidinti marketingo pajėgumus.

Chetty ir Holm (2000) tikrindami ryšių tinklo modelį pastebėjo, kad, be Johanson ir Matsson (1988) išvardytų veiksnių, internacionalizacijos sprendimus mažoje ir atviroje ekonomikoje gali nulemti *įmonės ryšiai su įvairiomis asociacijomis ir plėtros agentūromis, vyriausybės ekonomikos politika, konkurencijos intensyvumas vietos rinkoje ir netikėti užsakymai*.

Disertacijos autorė pažymi, kad sujungus internacionalizacijos proceso ir ryšių tinklo modelius išryškėja tokie internacionalizacijos sprendimus nulemiantys veiksniai kaip *tinklo veikėjų interesai* (Coviello ir Munro, 1995), *aplinkybės, susiklosčiusios verslo aplinkoje, vadovų gebėjimai analizuoti*, suvokti aplinką ir nuspėti atsirandančias galimybes ar grėsmes (Coviello ir Munro, 1997), *asmeniniai ryšiai*, kurie itin svarbūs pereinamojo laikotarpio ekonomikose dėl ten esančio kultūros ir institucijų, kurios užtikrina kontrakto įvykdumą, trūkumo (Meyer ir kt., 2000). Meyer ir kt. (2000) teigia, kad jautrumas ir lankstumas reaguojant į įvykius tinkle ir į naujus verslo kontraktus, yra lemiami gebėjimai internacionalizuojant veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos sąnaudų teorijų šalininkai labiausiai pabrėžia išorinėje aplinkoje esančių veiksnių poveikį įmonės veiklos internacionalizacijos procesui. Tiesa, Dunning (1988 a) kalba ir apie vidinius įmonės gebėjimus internacionalizuoti veiklą. Proceso modelių šalininkai labiausiai pabrėžia žinias, o tinklo modelio atstovai parodo, kaip žinių įgyti sąveikaujant su partneriais (rinka).

Kompleksiškai pažvelgus, visos šios teorijos kartu išryškina svarbiausius įmonės veiklos internacionalizacijos aspektus, tačiau jos nekėlė tikslo aiškintis įmonės veiklos internacionalizacijos problematikos kintančioje verslo aplinkoje. Vis dėlto, kaip matysime toliau, šiuolaikinei verslo aplinkai reikalingos teorijos, kurios aprėptų kur kas daugiau internacionalizacijos aspektų.

1.3. Internacionalizacijos formos

Kaip buvo parodyta šio skyriaus 1 ir 2 poskyriuose, esama įvairių samprotavimų apie tai, kas yra įmonės veiklos internacionalizacija. Vienas iš metodų įmonės veiklos internacionalizacijos būklei nustatyti – įmonės taikomų internacionalizacijos formų nustatymas. Pagal įmonės taikomas internacionalizacijos formas, jų kiekį galima spręsti apie įmonės patirtį, patiriamą riziką, jos įsipareigojimus užsienio rinkoms.

Yra dvi klasikinės internacionalizacijos formos: eksportas ir tiesioginės užsienio investicijos; praktikoje jos taikomos jau šimtmečius ar net tūkstantmečius. Sparčiai sudėtingėjant verslo aplinkai, praėjusiam šimtmečiui buvo imta aktyviai taikyti alternatyvias internacionalizacijos formas, tokias kaip licencijavimas, frančizė, valdymo ar gamybos kontraktai, kontraktai „po užraktu“, bendro kapitalo įmonės ir kitokios jungtinės veiklos formos (Sorensen, 1993; Vainienė, 2001)

Šio disertacinio darbo pirmesniame poskyryje buvo nagrinėjami veiksniai, turintys įtakos internacionalizacijos procesui bendrąja prasme, atsižvelgiant į įvairius teorinius požiūrius. Pagal kiekvieną teorinį požiūrį pateikiamas savitas aiškinimas, kaip įmonės turėtų internacionalizuoti savo veiklą, ir iškeliami skirtingi internacionalizacijos formą nulemiantys veiksniai (žr. 1.5 lentelę), kurie trumpai aptariami šiame poskyryje. Tačiau tik atlikus bendrą šių veiksnių analizę galima deramai paaiškinti internacionalizacijos formos pasirinkimą dabartinėje verslo aplinkoje (Malhotra ir kt., 2003).

1.5 lentelė. Internacionalizacijos teorijų palyginimas atsižvelgiant į internacionalizacijos formų pasirinkimą

	Veiklos sąnaudų teorijos	Proceso modeliai	Ryšių tinklo modeliai
Nagrinėjamos internacionalizacijos formos	Tiesioginės užsienio investicijos (dukterinė įmonė); eksportas; licencijavimas.	Tiesioginis eksportas; netiesioginis eksportas; agentai; dukterinės prekybinės ir gamybinės įmonės.	Ryšių užmezgimas; darbas su agentais; eksportas; bendros įmonės; įsigijimas; dukterinės įmonės.
Aiškinamieji veiksniai	Sandorio sąnaudos; įmonės charakteristikos (valdomas turtas); vietos šalies, užsienio šalies ir regioninė aplinka; vyriausybės politika; rinkos netobulumas, skatinantis kurti vidaus rinką; faktinė padėtis rinkoje.	Požiūris; organizacinės charakteristikos; žinios; patirtis; organizacijos turimi ištekliai; psichologinis užsienio šalies artimumas; rinkoje pastebėtos grėsmės ir galimybės; rinkos dydis.	Įmonės dydis; žinios apie rinką; įmonės pozicija ryšių tinkle; partnerių norai; asmeniniai santykiai.
Nagrinėjamas objektas	Daugianacionalinės įmonės	Įmonės; mažos įmonės; veikiančios mažose rinkose	Didelės ir mažos įmonės

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šioje lentelėje matyti, kad skirtingų internacionalizacijos teorinių požiūrių šalininkai dėmesį sutelkia į skirtingas internacionalizacijos formas ir jų pasirinkimą lemiančius veiksnius. Antai veiklos sąnaudų teorijų šalininkai dėmesį sutelkia į išorinės aplinkos veiksnius, internacionalizacijos proceso teorijų šalininkai iškelia vidines įmonės savybes, o tinklo teorijų šalininkai aiškina internacionalizacijos formos pasirinkimą atsižvelgdami į socialinius santykius. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad skiriasi ir jų tyrimo objektai.

Mokslinėje literatūroje yra daug dėmesio skiriama veiksniams, turintiems įtakos internacionalizacijos formos pasirinkimui. Pavyzdžiui, **Buckley ir Casson** (1976, 2002) teigia, kad kai dominuoja sudėtinga aplinka ir jos nežinomybė, tiesioginės užsienio investicijos tampa pačia geriausia priemone, padedančia sumažinti „valdymo sąnaudas“. Pasak jų, veiksniai, skatinantys įmones investuoti užsienyje, t. y. internalizuoti savo veiklą, yra: **1)** rinkos konkurencingumas; **2)** galimybė naudoti diskriminacines kainas; **3)** sankcijų grėsmė; **4)** pirkėjo nežinomybė; **5)** vyriausybės intervencija į tarptautinę rinką taikant pridėtinės vertės tarifus ar kapitalo judėjimo apribojimus, taip pat dėl tarp šalių esančių pajamų ir pelno apmokestinimo skirtumų. Vidaus rinkoje (t. y. daugianacionalinėje įmonėje) tokios valstybių intervencijos yra neveiksnius, nes prekės juda iš vieno padalinio į kitą turėdamos vidaus kainą.

Vėliau Buckley ir Casson (1996; 1998 a) praplėtė nagrinėjamas internacionalizacijos formas ir teigė, kad renkantis iš bendros įmonės, licencijavimo sutarčių ir susijungimo internacionalizacijos formų įtakos turi tokie veiksniai kaip rinkos dydis, technologinių pokyčių tempas, palūkanų norma, kultūrinis atotrūkis, nepriklausomybės gynimas (kai vyriausybė siekia apsaugoti užsienio įmonę nuo užsienio kapitalo), patentinių teisių nebuvimas, ekonomijos apimtys (angl. *economy of scope*), technologinė nežinomybė, kuria galima paaiškinti, kodėl įmonės, veikiančios tame pačiame sektoriuje, taiko skirtingas internacionalizacijos formas.

1.6 lentelė. Pagrindinių aiškinamųjų veiksnių įtaka internacionalizacijos formos pasirinkimui

Paiškinamieji veiksniai	Strategijos		
	Licencijavimas	Tarptautinės bendros įmonės	Susijungimai
Rinkos dydis	-	X	+
Technologinių pokyčių tempas	+	X	-
Palūkanų norma	+	X	-
Kultūrinis atotrūkis	+	?	?
Nepriklausomybės gynimas	+	+	-
Patentinių teisių nebuvimas	-	+	+
Ekonomijos apimtys	+	-	-
Technologinė nežinomybė	-	+	+

Šaltinis: Buckley ir Casson, 1996.

Pastaba. X rodo pozityvą esant žemai vertei ir negatyvą esant aukštai vertei.

Dar po poros metų Buckley ir Casson (1998 a) pristatė naują internacionalizacijos formos pasirinkimo modelį, kuris apima pasirinkimą tarp eksporto, licencijavimo, bendrų įmonių ir visiškai valdomų užsienio investicijų, taip pat jame yra analizuojama įsigijimo ir plyno lauko investicijos, gamybos kontraktai ir frančizė. Ypatinga šio modelio savybė ta, kad yra daromas skirtumas tarp investicijų į gamybinius pajėgumus ir investicijų į platinimo pajėgumus.

Malhotra ir kt. (2003) pateikia daugiateorinį požiūrį į internacionalizacijos metodo pasirinkimą ir nurodo keturis įmonės veiklos internacionalizacijos formos pritaikymą lemiančius veiksnius: globaliai strateginiai; specifiniai sandorio; vyriausybės įvestieji; rinkos.

Jie teigia, kad įmonės vengia investicinių išipareigojimų šalyse, kurioms būdinga didelė rizika, ir pirmenybę teikia eksportui arba kontraktiniams susitarimams, taip pat pažymi, kad daugėja kontraktinių susitarimų šalyse, kuriose intelektinės nuosavybės apsauga yra menka. Žinant, kad įstatymų nustatyta sistema yra silpna, įmonės stengiasi plėsti savo tinklus ir mažinti riziką.

Eidamos į kultūriškai atitolusias šalis įmonės kartais renkasi bendros įmonės formą, kad užsienio šalyje turėtų partnerį, padėsiantį prisitaikyti prie svetimos kultūros, kartu jos pasilieka galimybę bet kada atsiimti savo investicijas, jei nepavyktų prisitaikyti. Jei įmonė siekia minimizuoti vietovės riziką, tuomet renkasi eksportą arba kontraktinius susitarimus, tačiau šiuo atveju kultūros atžvilgiu tolimose šalyse gali kilti proceso eigos stebėjimo problemų.

1.7 lentelė. Veiksniai, turintys įtakos internacionalizacijos metodui

Veiksniai	Kintamieji
Rinkos veiksniai	<i>Šalies rizikos:</i> politinių, socialinių ir ekonominių sąlygų stabilumas.
	<i>Vietovės rizikos:</i> vietos šalies ir užsienio šalies kultūrinės, verslo ir ekonominės praktikos skirtumai.
	<i>Paklausos rizikos:</i> įėjimo, investavimo ir išėjimo sąnaudos apibrėžia paklausos riziką įeinančiajai įmonei.
	<i>Konkurencinės rizikos:</i> konkurentų skaičius ir dydis, jų marketingo agresyvumas.
Globalūs strateginiai kintamieji	<i>Sinergija:</i> kai įmonės naudoja pagrindinį turtą, tokį kaip MTTP, gamybos ir marketingo priemones tam, kad išnaudotų sinergiją per įvairias įmanomas globalias verslo galimybes.
	<i>Motyvacija:</i> aukštas tarptautinės veiklos koncentracijos ir kontrolės lygis padėtų įgyvendinti globalią motyvaciją.
	<i>Koncentracija:</i> tai yra ribotas skaičius veikėjų, kurie tarpusavyje konkuruoja daugelyje rinkų.
Specifiniai sandorio veiksniai	Įmonės specifinės praktinės patirties vertė ir neišreiškiamumas žodžiais. Laikas.
Vyriausybės įvestas reguliavimas	Vietos valstybės lygmenyje. Užsienio valstybės lygmenyje.

Šaltinis: Malhotra ir kt., 2003.

Rasheed (2005) taip pat teigia, kad rinkos įsiskverbimo būdą nulemia vietinės ir užsienio šalių aplinkos veiksniai. Įmonės, eidamos į užsienio rinkas, renkasi iš daugelio skirtingų įėjimo formų, pradedant licencijavimu ir frančize, eksportu (tiesiogiai ar netiesiogiai) ir baigiant tiesioginėmis užsienio investicijomis (bendros įmonės, įsigijimai, susijungimai ir visiškai valdomos

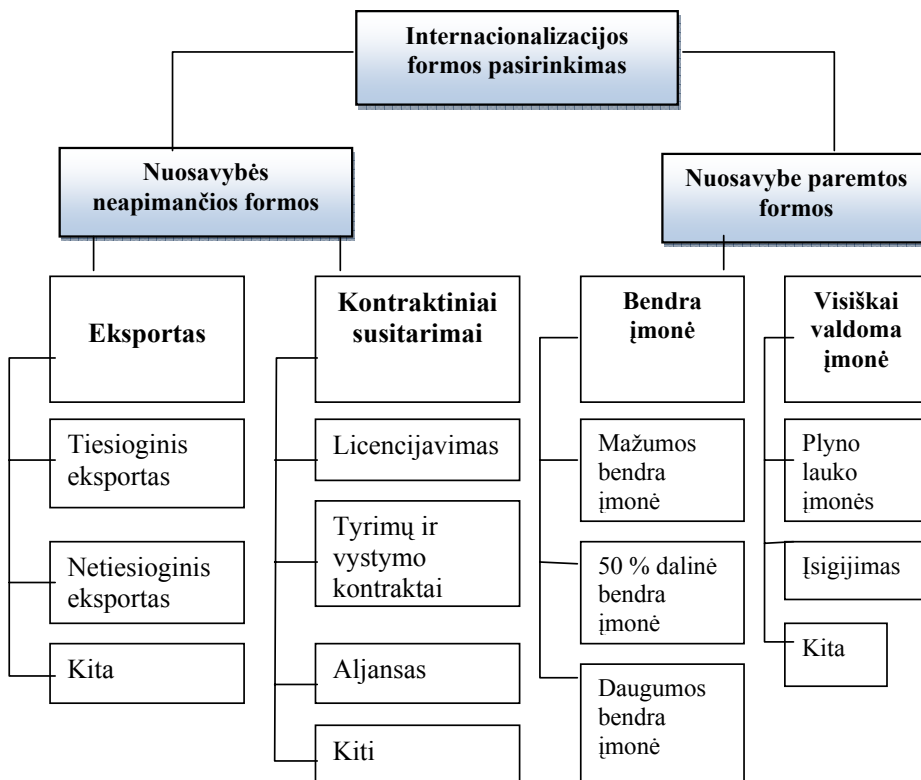
įmonės). Įėjimo metodai skiriasi pagal kontrolės lygį, apčiuopiamu ir neapčiuopiamu turtu ir sandorio sąnaudomis. Jis teigia, kad strateginio valdymo literatūroje yra išskiriami trys vietinės aplinkos veiksniai, turintys įtakos internacionalizacijos metodui: *dosnumas* (dinamizmas), *nestabilumas* (neramumai) ir *kompleksiškumas*. Aplinkos dosnumas – tai išteklių gausa ir galimybės palaikyti augimą, nestabilumas yra neramumų lygis arba aplinkoje esantis nestabilumas, reiškiantis sunkiai nuspėjamus pokyčius, o aplinkos kompleksiškumas – tai aplinkos elementų nevienarūšiškumas ir koncentracija. Užsienio rinkos veiksniai: *užsienio sandorių rizika* (politinis ir ekonominis stabilumas, politika ir tarptautinės verslo veiklos reguliavimas); *rizika, susijusi su užsienio sandoriu* (bendro stabilumo rizika, nuosavybės (kontrolės) rizika, veiklos rizika ir perkėlimo rizika).

Kiek kitokį požiūrį pateikia Pan ir Tse (2000). Jie savo dėmesį sutelkia į vadovų apsisprendimo eiliškumą. Išnagrinėję 10 000 ėjimo į Kinijos rinką atvejų 20 metų laikotarpiu Pan ir Tse (2000) siūlo hierarchinį rinkos įsiskverbimo modelį ir teigia, kad esama natūralios įvairių internacionalizacijos formų hierarchijos. Pasak jų, visos formos gali būti skirstomos į nuosavybe paremtas formas (angl. *equity-based*) ir nuosavybės neapimančias (angl. *non-equity based*) formas. Kitame hierarchijos lygmenyje nuosavybe paremtos formos jau gali būti skirstomos į visiškai valdomas ir bendras su užsienio partneriu įmones. Nuosavybės neapimančios formos toliau yra skirstomos į kontraktinius susitarimus ir eksportą (žr. 1.3 paveikslą, p. 61).

Pan ir Tse (2000) nustatė, kad vadovai pradžioje sprendžia, ar taikys nuosavybe paremtą internacionalizacijos formą, ar nuosavybės neapimančią formą, o vėliau renkasi konkrečią formą iš pasirinktojo tipo. Pradiniame pasirinkimo etape veikia visi veiksniai, o vėlesniuose pasirinkimo etapuose daugelis veiksnių, tokių kaip šalies specifiniai veiksniai, rizikos veiksniai, beveik nebeturi įtakos pasirinkimui. Vėlesniuose internacionalizacijos formos pasirinkimo etapuose svarbesni tampa įmonės specifiniai veiksniai. Verslininkams Pan ir Tse (2000) rekomenduoja būtinai įvertinti ir savo šalies kultūrinius veiksnius. Jie teigia, kad yra kultūrų, kurios stengiasi išvengti

neapibrėžtumų, todėl jų atstovai daug labiau yra linkę taikyti nuosavybe neparemtas internacionalizacijos formas, o kultūrų, pasižyminčių didesniu valdžios nutolimu, atstovai yra linkę taikyti nuosavybe paremtas internacionalizacijos formas. Dunning (2006) taip pat iškelia kultūrinio veiksnio svarbą, ypač tais atvejais, kai kalbama apie strateginių aljansų formavimą ar kitas ne akcinės partnerystės formas.

Yra ir daugiau autorių, nagrinėjančių įmonės veiklos internacionalizacijos formas pasirinkimo aspektus, tačiau šiame disertaciniame darbe šis klausimas nebus išsamiau nagrinėjamas. Kaip matysime toliau, šio darbo autorei buvo aktualu nustatyti internacionalizacijos formas, naudotas disertacinio tyrimo instrumentui parengti, siekiant nustatyti tiriamų įmonių taikomas internacionalizacijos formas, jų kiekį ir apibūdinti jų būklę.



1.3 paveikslas. **Internacionalizacijos formos pasirinkimo hierarchinis**

modelis

Šaltinis: Pan ir Tse, 2000.

Įmonės veikia nenuspėjamoje aplinkoje, kur yra visiškai nežinomi galimi vyriausybių konkurentų, tiekėjų, vartotojų ir t. t. veiksmai, todėl niekas negali iš anksto pasakyti, kokia internacionalizacijos strategija būtų pati geriausia esant vienokiai ar kitokiai situacijai, nes pokytis vienoje srityje gali nenuspėjamai pakeisti kitą (Dunning, 1988 a). Šiandienos vadybininkai turi ne tik gerai pažinti skirtingas internacionalizacijos formas, bet ir nusimanyti apie jų tinkamumą susijusiems aplinkos veiksniams. Įmonės, siekiančios sėkmės pasaulio rinkose, gali būti daug konkurencingesnės, daug greičiau ir lanksčiau reaguoti į aplinkos pokyčius (Malhotra ir kt., 2003).

1.4. Šiuolaikinės verslo aplinkos charakteristikos ir jų analizės priemonės

Globalizacija smarkiai pakeitė verslo aplinką – ji suteikė daug galimybių ir sukėlė sumaištį, grėsmių ir priklausomybę nuo pasaulio rinkų. Nepastovumas ir neapibrėžtumai yra pagrindinės šiuolaikinės verslo aplinkos charakteristikos. Dėl to lankstumas ir gebėjimas greitai prisitaikyti yra pačios svarbiausios įmonių, veikiančių tokioje aplinkoje, savybės. Įmonės galimybės sukurti tarptautines konkurencines pozicijas ir greitai prisitaikyti prie verslo aplinkos pokyčių priklauso nuo jos žinių ir gebėjimo interpretuoti verslo aplinką (Dunning, 1988 a; Nicolau, 2005). Nežinomybė gali būti sumažinta, o lankstumas padidintas nuolat atliekant verslo aplinkos stebėseną, renkant informaciją apie dabartį ir nesenus įvykius (Buckley ir Casson, 1998 b; Lim ir kt., 1996; Sethi ir Guisinger, 2002; Nicolau, 2005). Informacijos rinkimas, saugojimas ir analizė gali padėti prognozuoti pokyčius ir nustatyti pagrindines ilgalaikes tendencijas. Tačiau galutinis rezultatas priklauso nuo vadovo galimybės interpretuoti išorinės aplinkos elementus (Draft ir kt., 1988). Akademinė visuomenė, kurdama lanksčius verslo aplinkos stebėsenos modelius, turi daug prisidėti prie vadovų mąstysenos formavimo.

Verslo aplinkos pokyčiai

Tarptautinio verslo aplinka yra beformė visų veiksmų, kurie skiriasi pagal geografinę, socialinę, politinę ir ekonominę dimensijas, sancaupa (Sethi ir Guisinger, 2002), ji yra už organizacijos ribų ir gali daryti įtaką įmonės veiklai (May ir kt., 2000; Nicolau, 2005).

Dėl greito technologijų tobulėjimo istoriškai paskutinis šimtmetis yra žinomas kaip ryškių ir dažnų verslo aplinkos pokyčių laikas. Naujos technologijos paskatino daugelio pasaulio ekonomikų liberalizavimą, naujų veikėjų tarptautinėje arenoje atsiradimą ir globalizaciją (Dunning ir Narula, 2004). Visa tai paskatino verslininkus iš naujo įvertinti jų požiūrį į viską (Sutherland, 1999).

Dunning ir Narula (2004) išskiria du pagrindinius globalizacijos veiksmus: 1) greitas ir platus naujų technologijų diegimas; 2) demokratinio kapitalizmo renesansas bei daugumos vietos ir tarptautinių rinkų liberalizavimas. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad naujos technologijos sumažino erdvę, paskatino produktyvumo augimą, palengvino priėjimą prie informacijos ir suteikė galimybę vykdyti tarptautinę veiklą įmonėms, kurios iki tol negalėjo sau to leisti. Ekonomikų liberalizavimas atvėrė neprieinamas rinkas ir pavertė užsienio rinkas vietos rinkomis. Tačiau pati globalizacija konkurencinius pranašumus pavertė daug mobilesniais, imliais žinioms ir daug labiau paplitusiais geografinėje erdvėje. Dėl to viskas, kas gali judėti ir gali būti išgauta per atstumą, nebegali būti suvokiama kaip konkurencinis pranašumas (Porter, 1998).

XX a. aštuntajame–devintajame dešimtmečiuose akademiniame pasaulyje poveikį darė neoklasikinis požiūris, kuris buvo statiškas ir nenagrinėjo, kaip socialinės gėrybės veikia šalių ar įmonių konkurencingumo raidą. Reikia pažymėti, kad neoklasikinis požiūris suvaidino svarbų vaidmenį verslo administravimo teorinio suvokimo lygmeniu. Nekreipta dėmesio į pilietinę visuomenę ir viršnacionalines agentūras, tačiau jų vaidmenį analizavo viršnacionalinės institucijos (Dunning, 2006). Taigi, mokslas bei institucijos veikė atskirai ir nagrinėjo skirtingas problemas.

Šiandien viršnacionalinės institucijos ir nevyriausybines organizacijos turi didelę įtaką nacionalinei politikai ir verslams. Būtų sudėtinga rasti sritį, kuri nėra reguliuojama kurios nors iš viršnacionalinių institucijų. Siekiant spręsti globalias problemas yra skatinamas verslo ir įvairių institucijų bendradarbiavimas (*A business guide...*, 2004). Taigi, išvalgios įmonės turi stebėti viršnacionalinių institucijų veiklą, kad nustatytų naujas tendencijas ir reikiamų veiksmų imtųsi anksčiau nei tai padarys konkurentai (Sethi ir Guisinger, 2002; Dunning, 2006). Akivaizdu, kad akademinė visuomenė turi pakeisti savo nuomonę apie verslo ir institucijų sąveiką.

Kita labai svarbi verslo aplinkos savybė – tarptautinė tarpusavio priklausomybė (Sutherland, 1999; Sethi ir Guisinger, 2002; Dunning ir Narula, 2004; Dunning, 2006). Tarpusavio priklausomybė reiškia, kad pokyčiai vienoje pasaulio dalyje turės poveikį kitoms pasaulio dalims. Galima pastebėti daug teigiamų tokios tarpusavio priklausomybės pasekmių: net mažai išsivysčiusiose šalyse auga bendrasis vidaus produktas, sumažėjo mirtingumas ir skurdas. Tačiau tarptautinė tarpusavio priklausomybė taip pat reiškia, kad neigiami įvykiai (pvz., karai, krizės ir t. t.) išprovokuoja tam tikras kitų šalių vyriausybių reakcijas. Dažniausiai šios reakcijos tiesiogiai paveikia verslą, pavyzdžiui, teroristų išpuoliai, gali sumažinti paklausą, nustumdyti vertybinių popierių biržas, sugriauti šalių tarpusavio santykius ir iš esmės pakeisti visą verslo aplinką (Liesch ir kt., 2006).

Naujų technologijų kūrimas ir naudojimas, ekonominiai cikliniai svyravimai, terorizmas, stichinės nelaimės, ligų pandemijos, politinės, ekonominės, finansinės krizės ir kita – tai pokyčiai, kurie sukuria internacionalizacijos procesą valdantį baimės jausmą. Pokyčių procesas paprastai būna nuoseklus, tačiau pasitaiko ir radikalių bei nesibaigiančių pokyčių (Meyer ir Peng, 2005). Legnick-Hall ir Beck (2005) išskiria trijų tipų aplinkos pokyčius: pastovūs pokyčiai (angl. *continuous changes*), pokyčiai, kai yra pereinama iš vienos pusiausvyros į kitą (angl. *equilibrium to equilibrium*), laikini pokyčiai – sukrėtimai (angl. *temporary changes*), kurie yra staigūs, netikėti, bet laikini. Jie verslo aplinką pakeičia smarkiai, bet laikinai. Įmonių

reakcijos turi skirtis priklausomai nuo verslo aplinkos pokyčio tipo. Jei verslo aplinkos pokyčiai yra ne radikalūs, o laipsniški, įmonės turėtų energingai reaguoti ir taip pasiekti trumpalaikius tikslus bei išlaikyti ilgalaikį lankstumą. Nuolat besikeičianti verslo aplinka sukuria tokias situacijas, kai įmonė nebeatitinka esamos aplinkos. Dėl šių aplinkybių būtina nuolat tikslinti lūkesčius ir išteklius bei persitvarkyti pagal naujas verslo aplinkos sąlygas, o tam reikalinga tiesioginė nefiltruota informacija ir aplinkos stebėseną (May ir kt., 2000; Legnick-Hall ir Beck, 2005).

Verslo aplinkos stebėseną

Aplinkos stebėseną, tai yra procesas, suteikiantis vadovams duomenų apie tendencijas ir svarbius įvykius už organizacijos ribų, kurie gali daryti poveikį įmonės veiklai (Daft ir Weick, 1984; Thomas ir kt., 1993; May ir kt., 2000). Paprastai tos tendencijos yra susijusios su įvairiais aplinkos sektoriais, pvz., socialiniu, ekonominiu, politiniu, technologiniu, tarptautiniu, konkurenciniu ir kt. (Anthony ir kt., 1993). Sutcliffe (1994) pabrėžia kitą labai svarbų aplinkos stebėsenos proceso momentą – surinktos informacijos paskleidimą organizacijoje, užtikrinantį surinktų duomenų panaudojimą ir platų interpretavimą visais organizacijos hierarchiniais lygmenimis. Organizacijos turi sukurti informacijos apdorojimo mechanizmus, pajėgius nustatyti tendencijas, įvykius, konkurentus, rinkas, technologinį vystymąsi, susijusį su įmonės išgyvenimu (Daft ir Weick, 1984).

Aplinkos stebėseną jau seniai buvo pripažinta svarbiu ankstyvuuoju strateginio planavimo modelio žingsniu (Anthony ir kt., 1993), kuris formuoja sampratą, turinčią įtakos organizacijos pritaikymui prie pakitusios aplinkos, ir suvaidina svarbų vaidmenį nustatant tikslus bei strategijas (May ir kt., 2000). Montanari (1978) nustatė, kad aplinkos stebėseną visada tiesiogiai siejasi su įmonės augimu ir klestėjimu, o Sutcliffe (1994) teigia, kad kuo aktyviau yra vykdoma aplinkos stebėseną, tuo labiau aplinkos nestabilumas sutampa su tuo, kaip vadovas suvokia aplinkos nestabilumą, tuo labiau aplinkos teikiamos galimybės sutampa su tuo, kaip vadovas suvokia aplinkos teikiamas galimybes.

Kuo daugiau informacijos vadovai surenka stebėsenos metu, tuo labiau jie yra linkę situaciją vertinti teigiamai, o strategines problemas interpretuoja kaip kontroliuojamas problemas. Suaktyvinus stebėseną padidėja tikimybė iš anksto nustatyti neramumus aplinkoje, dar prieš atsirandant grėsmės interpretacijoms. Dėl to vadovai labiau jaučia, kad padėtis kontroliuojama, nes jie jaučia, kad gali prognozuoti pasekmes ilgą laikotarpį (Thomas ir kt., 1993).

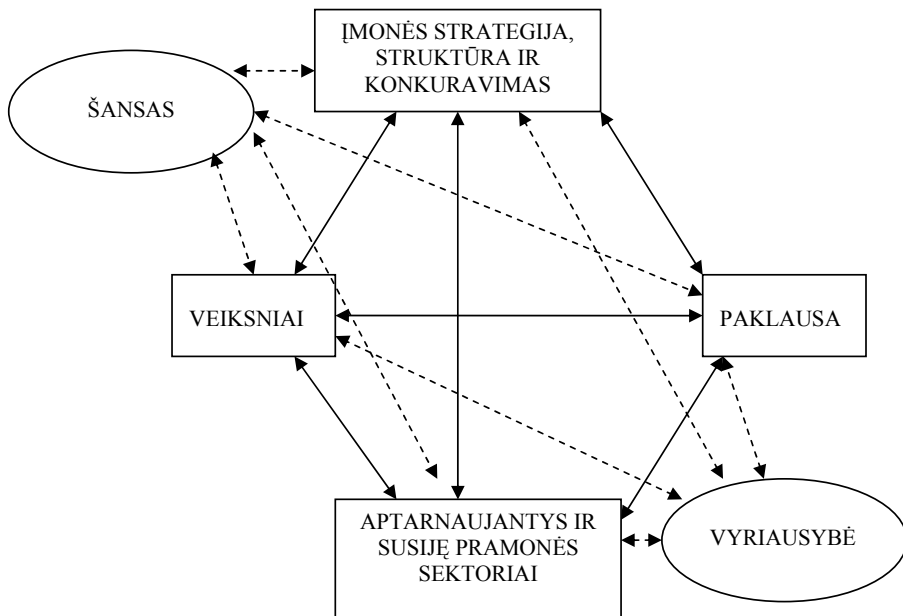
Aplinkos stebėseną gali būti atliekama naudojant trijų lygių modelius: nereguliuojamus modelius, kurie naudojami tuomet, kai kyla krizės, ir jie yra laikini; reguliuojamus modelius, kai aplinka yra vertinama periodiškai; nuolatinius modelius, kai nuolat renkami duomenys strateginiams sprendimams priimti (Lim ir kt., 1996). Daft ir Weick (1984) teigimu, duomenis apie aplinką vadovai gali rinkti iš išorinių ar vidaus šaltinių bei iš asmeninių ir nuasmenintų šaltinių. Asmeniniai šaltiniai yra tiesioginiai kontaktai su kitais asmenimis. Nuasmeninti šaltiniai – tai rašytiniai dokumentai, pvz., laikraščiai, žurnalai, ataskaitos iš organizacijų informacinių sistemų. Kuo sunkiau analizuojama aplinka, tuo didesnė tikimybė, kad vadovai naudosis išoriniais asmeniniais šaltiniais, t. y. bendraus su kitų organizacijų vadovais. Kai aplinka lengvai analizuojama, tuomet yra pasikliaujama nuasmeninta informacija (Daft ir Weick, 1984). Poreikis stebėti aplinką labai priklauso ir nuo įmonės dydžio, taikomų technologijų bei plėtros planų. Yra teigiama, kad tais atvejais, kai įmonė yra maža, veikia stabilioje aplinkoje, taiko paprastas technologijas ir turi ribotus augimo tikslus, būtinas yra ribota ir nebrangi stebėseną. Ir atvirkščiai, įmonės, siekiančios greito augimo ir tarptautinės plėtros, turi skirti daug dėmesio galimų grėsmių ar galimybių paieškai (Montanari, 1978).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinis verslas turi susidoroti su didėjančiu verslo aplinkos kompleksiskumu ir nežinomybe (Sutherland, 1999; Sethi ir Guisinger, 2002). Be to, verslo sėkmė priklauso nuo jo pajėgumų ir gebėjimų stebėti ir analizuoti verslo aplinką. Toliau aptariamais teoriniais modeliais, sukurti tam, kad padėtų stebėti ir analizuoti verslo aplinką.

Teoriniai verslo aplinkos stebėsenos modeliai

Vienas labiausiai strateginėje verslo literatūroje paplitusių aplinkos analizės požiūrių yra M. Porterio požiūris. Kaip jau buvo minėta šiame darbe, pagrindinė Porter (1990) idėja yra ta, kad bet kuri įmonė pradžioje turi sukurti geras pozicijas vietos rinkoje ir tik tada skverbtis į užsienio rinkas, o įmonės daugianacionalinis statusas yra atspindys įmonės gebėjimų panaudoti vienoje valstybėje įgytas stiprybes kuriant pozicijas kitose šalyse.

Porter (1990) teigimu, valstybėse esančių sektorių tarptautinė sėkmė priklauso nuo aplinkos, kurioje to sektoriaus įmonės konkuruoja. Pasak jo, yra keturi tiesiogiai konkurencingumą lemiantys deimanto veiksniai (veiksnių sąlygos, paklausos sąlygos, susiję ir aptarnaujantys sektoriai bei įmonės strategija, struktūra ir konkurencija) ir išoriniai, bet konkurencingumo vertinimui svarbūs, veiksniai (vyriausybės vaidmuo, galimybė).

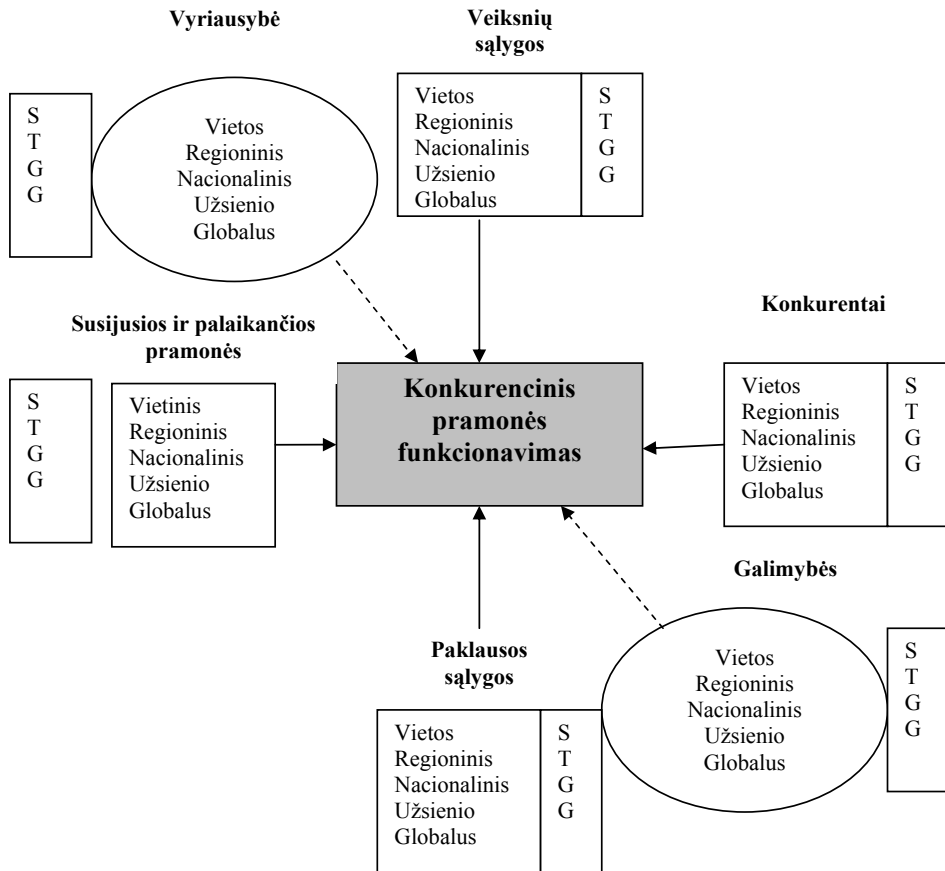


1.4 paveikslas. Porter deimantas

Šaltinis: Porter, 1990.

Pritaikant Porter deimanto modelį labai svarbi problema kyla jį operacionalizuojant, taip pat kyla klausimas, kodėl tik vietos valstybės aplinka yra laikoma geografiniu sektoriaus sėkmės rodikliu (Rugman ir Verbeke, 1993 b). Rugman ir Verbeke (1993 b) teigia, kad ir kiti geografiniai lygiai, t. y. vietos, regioninis, užsienio ir pasaulinis, yra labai svarbūs. Kad ir kuri geografinį lygį paimtum sektoriui apibrėžti, pasak jų, turi būti pripažinta, jog šeši deimanto veiksniai yra svarbūs ir kitais geografiniais lygiais. Tokiu atveju sektoriaus konkurencingumas priklauso nuo efektyvios reakcijos į skirtingais geografiniais lygiais susiklosčiusias aplinkybes, todėl Rugman ir Verbeke (1993 b) praplečia Porter deimanto modelį, šešis veiksnius atspindėdami penkiais skirtingais geografiniais lygiais (žr. 1.5 paveikslą). Dėl to susidaro 30 įmonei ar sektoriui svarbių aspektų. Be abejo, praktikoje būtų labai sudėtinga visus juos išnagrinėti, todėl išsamesnei analizei, pasak jų, turėtų būti pasirinkta mažiau aspektų.

Rugman ir Verbeke (1993 b) toliau klausia, kaip analizuoti tuos 30 aspektų. Tuo tikslu jie siūlo integruoti SWOT analizę, kuri gali būti naudojama įmonės atitikčiai išorinei aplinkai nustatyti. Taigi, išorinės aplinkos analizei kritinius išorinius tarptautinio konkurencingumo aspektus reikia suskirstyti į galimybes ir grėsmes. Pagrindinė galimybių ir grėsmių charakteristika yra ta, kad jos veikia kaip verslo operacijų ir strateginių sprendimų apribojimas. Stiprybės apima įgūdžių ar turto kategorijas, kuriose įmonė ar sektorius užima geresnes pozicijas nei užsienio konkurentai, o trūkumai – tai tokių įgūdžių ar turto trūkumas, palyginti su užsienio konkurentais. Taigi, atsižvelgiant į tarptautinio konkurencingumo modelį, kiekvienas iš šešių veiksmių penkiais geografiniais lygiais gali būti paverstas įmonės ar sektoriaus specifiniais įgūdžiais ar turtu, palyginti su užsienio konkurentais. Paveiksle „Tarptautinio konkurencingumo veiksmių SWOT analizė“ parodoma, kad SWOT analizė gali būti naudojama šešioms veiksmiams penkiais geografiniais lygiais įvertinti (Rugman ir Verbeke, 1993 b).

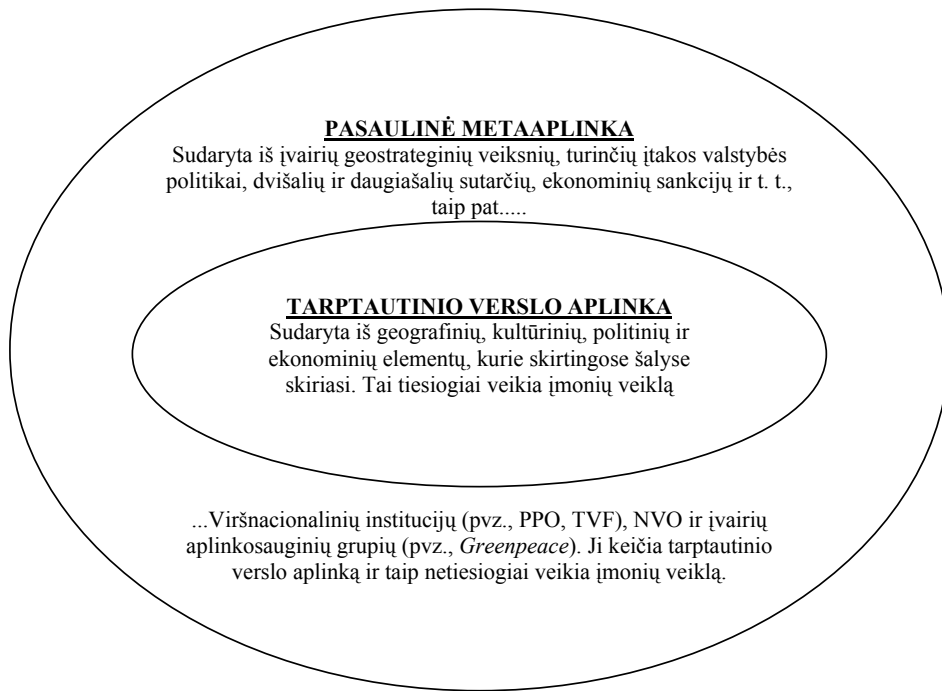


1.5 paveikslas. Tarptautinio konkurencingumo veiksnių SWOT analizė

Šaltinis: Rugman ir Verbeke, 1993.

* S – stiprybės; T – trūkumai; G – galimybės; G - grėsmės

Toliau kalbant apie verslo aplinkos lygius, Sethi ir Guisinger (2002) teigia, kad tarptautinio verslo aplinka yra aplinka, kurioje įmonės dirba ir kuri tiesiogiai jas veikia, tačiau pati tarptautinio verslo aplinka egzistuoja su visais susijusioje pasaulinėje verslo aplinkoje, kuri susideda iš viršnacionalinių institucijų, geopolitinių veiksnių ir tokių valstybinės politikos priemonių kaip dvišaliai (daugiašaliai) susitarimai, prekybos sankcijos ir t. t. 1.6 paveiksle pavaizduotos tarptautinio verslo ir metaaplinkos.



1.6 paveikslas. Tarptautinio verslo aplinka su visais susijusioje pasaulinėje metaaplinkoje

Šaltinis: Sethi ir Guisinger, 2002.

Tarptautinis verslas ir daugianacionalinė įmonė veikia ne vakuume. Jie yra smarkiai veikiami ne tik ekonominių, bet ir socialinių bei politinių pokyčių. Todėl tarptautinio verslo teorijos turi būti praplėstos už siauro ekonominio požiūrio ribų ir apimti socialinius bei politinius veiksnius (Buckley, 1990). Vadovas, norintis gerai susivokti pasaulinėje verslo aplinkoje, norintis išvengti nepasiteisinančios rizikos ir pastebėti pasaulinės verslo aplinkos siūlomas galimybes, privalo tinkamai įvertinti tam tikrų pokyčių galimą įtaką verslo aplinkai – visais aspektais (socialiniu, ekonominiu, politiniu, technologiniu ir ekologiniu) ir visose šalyse, kuriose veikia jo įmonė (Wartick ir Wood, 1998).

Vienos iš tokių priemonių yra verslo aplinkos SEPTEmber modelis ir institucinis-ideologinis modelis, sukurtas remiantis SEPTEmber modeliu, įmonės suinteresuotųjų grupių tarpusavio ryšių modelis (angl. *the stakeholder model of corporate environmental relationships*).

Pagal SEPTEmber modelį verslo aplinka susideda iš keleto sektorių. Šio modelio autoriaus Wood aiškinimu, kiekvienas aplinkos sektorius yra susijęs su tam tikrais unikaliais aplinkos aspektais:

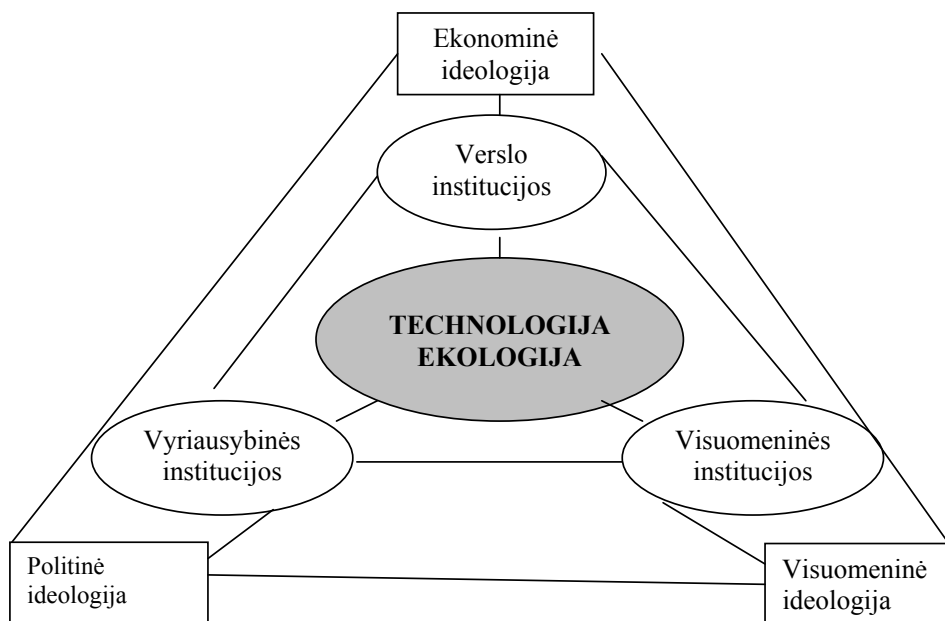
- *socialinė aplinka*: kultūra, vertybės, populiacija, visuomeninių organizacijų formos;
- *ekonominė aplinka*: gamybos, platinimo ir mainų sąlygos;
- *politinė aplinka*: poveikis, įstatymai, visuomeninė politika ir vadovybė;
- *technologinė aplinka*: gamybos priemonės ir metodai, manipuliavimas ištekliais, komunikacija, žinių panaudojimas;
- *ekologija arba natūrali aplinka*: natūralūs ištekliai, emocinis pasitenkinimas natūraliu grožiu ir estetika, paties gyvenimo palaikymas.

Nors kiekvienas verslo aplinkos sektorius yra sudarytas iš skirtingų ir unikalių detalių, tam tikri vieno sektoriaus įvykiai turės įtakos ir kitam sektoriui, taigi, nors iš pirmo žvilgsnio tie sektoriai yra labai skirtingi, jie yra labai tarpusavyje susiję (Wartick ir Wood, 1998).

Esant tokiai sudėtingai šių dienų verslo aplinkai yra reikalinga nestandartinis mąstymas ir nauji analizės metodai. SEPTEmber modelis – tai pirmas žingsnis siekiant suprasti tą sudėtingą aplinką. Antrasis žingsnis, pasak Wartick ir Wood (1998), yra institucinis-ideologinis modelis (IIM) – patobulintas SEPTEmber modelis, kuriame yra išskiriama ideologinio mąstymo sistema.

Šis modelis (žr. 1.7 paveikslą) parodo, kaip yra organizuojama žmonių veikla. Jo centre matome technologiją ir ekologiją. Šios dvi dimensijos centre yra ne todėl, kad būtų pačios svarbiausios iš visų kitų aplinkos veiksnių, o todėl, kad jos atstovauja tai, kas yra įmanoma, t. y. galimybėms, kurias turi organizacijos ir žmonės (technologija – kokias technologijas turime, ką galime daryti, ekologija – ką mums gamta leidžia daryti (natūralūs ištekliai, švarus

oras ir t. t.). IIM išskaido socialinį, ekonominį ir politinį aplinkos sektorius į ideologinius ir institucinius komponentus. **Ideologiniai komponentai** yra idėjos, vertybės ir tikėjimas, t. y. visa tai, kas sudaro kolektyvinės veiklos pagrindą. **Instituciniai komponentai** atstovauja grupėms ir organizacijoms, kuriose vyksta ta veikla.

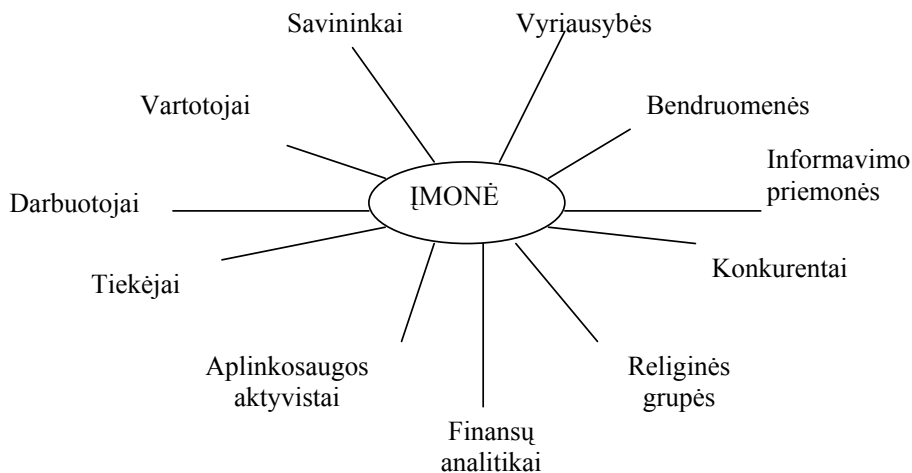


1.7 paveikslas. **Institucinis-ideologinis modelis (IIM)**

Šaltinis: Wartick ir Wood, 1998.

Be jau išvardytų veiksnių, Wartick ir Wood (1998) siūlo dar atkreipti dėmesį į tai, kad daugianacionalinė įmonė kiekvienoje valstybėje susidurs su įvairiomis suinteresuotosiomis grupėmis, kurios skirtingose šalyse skiriasi. Dėl to tarptautiniu mastu veikiančios įmonės aplinka tampa dar sudėtingesnė. 1.8 paveiksle yra parodomos tipiškos įmonės suinteresuotosios grupės. Kaip matome, šie dalininkai yra įvairios grupės ir organizacijos, jų interesai gali sutapti, bet gali ir nesutapti su įmonės užsibrėžtais tikslais, tačiau dažniau pasitaiko, kad dalininkų tikslai nesutampa su įmonės tikslais arba netgi

prieštarauja jiems. Be šių suinteresuotųjų grupių, atsiranda ir tokios suinteresuotosios grupuotės kaip įvairios tarptautinės bei politinės organizacijos, tarptautinės teroristų grupuotės, pasauliniai autorių teisių ir prekių ženklų piratai, juodosios rinkos atstovai, pasaulinės religinės organizacijos ir t. t.



1.8 paveikslas. Įmonė ir suinteresuotosios grupės

Šaltinis: Wartick ir Wood, 1998.

Apžvelgus verslo aplinkos analizės priemones matyti, kad skirtingi autoriai dėmesį atkreipia į skirtingus aplinkos analizės pjūvius. Porter (1990) siūlo aplinką analizuoti šalies ir sektoriaus lygmenimis, pabrėžia sektoriaus struktūros supratimo svarbą kuriant konkurencinius pranašumus. Rugman ir Verbeke (1993 b) kritikuoja Porter už tokį ribotą požiūrį ir siūlo jo iškeltus veiksnius analizuoti skirtingais geografiniais lygiais: vietos, regioniniu, nacionaliniu, užsienio ir pasauliniu. Sethi ir Guisinger (2002) parodo, kad tarptautinio verslo aplinka egzistuoja su visais susijusioje globalioje metaaplinkoje. O Wartick ir Wood (1998) išskiria penkis aplinkos sektorius: socialinį, ekonominį, politinį, technologinį ir ekologinį; juos jie siūlo nagrinėti savo šalies arba užsienio šalies lygmeniu. Tačiau, pasak jų, į šiuos aplinkos

sektorius negalima žiūrėti abstrakčiai, nes juk įmonės susiduria ne su šiaip aplinkos aspektų aibe, o su veikėjais, kuriančiais tas aplinkas, todėl Wartick ir Wood (1998) siūlo šiuos aplinkos sektorius analizuoti atsižvelgiant į institucines ir ideologines dimensijas, t. y. nustatyti tam tikruose aplinkos sektoriuose veikiančias institucijas ir jų elgsenai poveikį darančias ideologijas.

Apžvelgus šias teorijas matyti, kad nėra vieno modelio, kuris visiškai atspindėtų šiuolaikinės verslo aplinkos kompleksiskumą ir galėtų būti naudojamas išsamiai verslo aplinkos analizei atlikti. Todėl šio disertacinio darbo autorė sujungia visus verslo aplinkos elementus į matricą (žr. 1.8 lentelę), kuri gali būti naudojama vispusiams verslo aplinkos stebėsenos modeliams kurti. Autorė išskiria pasaulinį, regioninį ir nacionalinį lygius, taip pat politinę, ekonominę, socialinę, technologinę ir ekologinę dimensijas. Kiekvienas langelis turi savo institucinį, ideologinį ir SWOT komponentus, kai ideologijų veikiamos institucijos sukuria grėsmes ir galimybes verslui.

1.8 lentelė. Verslo aplinkos elementų matrica

<i>Bendrieji elementai</i>	Politiniai	Ekonominiai	Socialiniai	Technologiniai	Ekologiniai
<i>Lygiai</i>					
Pasaulinis lygis	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT
Regioninis lygis	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT
Šalies lygis	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT	Institucijos Ideologijos SWOT

Šaltinis: Autorės atliktas apibendrinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės šiuolaikinės verslo aplinkos savybės yra globalizacija ar regionalizacija, tarptautinė tarpusavio priklausomybė ir institucionalizacija, nežinomybė ir nestabilumas, kuriuos sukuria įvairių krizių galimybės (teroristų išpuoliai, ligos, stichinės nelaimės). Akivaizdu, kad šiandien verslas veikia natūralios atrankos sąlygomis, kuriomis nėra pasigailėjimo ir galimybės pasitaisyti. Dėl šių priežasčių verslo aplinkos stebėseną yra sprendimų priėmimo proceso kritinis elementas (Lim ir kt. 1996; Sethi ir Guisinger, 2002; Nicolau, 2005). Dėl poreikio sėkmingai konkuruoti dinaminiame pasaulyje, pasinaudoti galimybėmis bei apsaugoti save nuo grėsmių reikalingas nuolatinė verslo aplinkos stebėseną atsižvelgiant į visus susijusius įvykius (Nicolau, 2005).

Visa tai rodo, kad verslui reikia lanksčių verslo aplinkos stebėsenos modelių. Tačiau verslo aplinkos stebėsenos modelių analizė parodė, kad jiems stinga lankstumo ir pritaikomumo specifinėms situacijoms, sektoriams ar įmonėms. Išgyvenimas ir klestėjimas nestabilioje aplinkoje priklauso nuo įmonės reakcijų lankstumo ir gebėjimo greitai atsigauti po verslo aplinkos pokyčių (Legnick-Hall ir Beck, 2005; Buckley ir Casson, 1998 b). Taigi, pagrindinė akademinės visuomenės užduotis – padėti verslininkams atpalaiduoti savo mąstymą siekiant padidinti lankstumą ir galimybes prisitaikyti prie kintančios verslo aplinkos. Lankstumas yra gebėjimas greitai atsigauti po aplinkos pokyčių, kai, reaguojant į aplinkos pokyčius, ištekliai organizacijoje yra perskirstomi greitai ir be jokių trukdžių.

1.5. Verslo aplinkos pokyčių įtakos įmonės veiklos internacionalizacijos procesui modelis

Remdamasi tuo, kas išdėstyta 1.4 poskyryje, autorė pateikia verslo aplinkos elementų matricą (žr. 1.8 lentelę), kurioje yra susisteminti verslo aplinkos modeliuose išvardyti verslo aplinkos elementai, ir pateikiamas išsamiau apibūdintas šiuolaikinės verslo aplinkos suvokimas. Vis dėlto ta

matrica nėra verslo aplinkos stebėsenos priemonė – tai tik pirmas žingsnis kuriant labiau pritaikytus verslo aplinkos stebėsenos modelius.

Išanalizavus internacionalizacijos teorijas ir jose aptariamus įmonės veiklos internacionalizacijos procesui įtakos turinčius veiksnius matyti, kad veiklos sąnaudų teorijose daugiausia dėmesio skiriama verslo aplinkai ir jos elementų įtakai internacionalizacijos sprendimams. Veiklos sąnaudų teorijose išryškinama veiklos sąnaudų, produkto charakteristikų (Vernon, 1966; Dunning, 1988 b) svarba. Kalbant apie verslo aplinką, veiklos sąnaudų teorijose atkreipiamas dėmesys į specifinius sektoriaus veiksnius (Buckley ir Casson, 1976, 2002), šalies (lokacijos) specifinius veiksnius (Buckley ir Casson, 1976, 2002; Dunning, 1988 b), o aukščiausias aplinkos lygmuo, kurį rekomenduojama nagrinėti veiklos sąnaudų teorijose, yra regionas (Buckley ir Casson, 1976, 2002; Rugman ir Verbeke, 1995). Tiesa, Dunning (2006) kalba apie pasauliniu lygiu veikiančių institucijų svarbą ir integruoja institucinį aspektą į eklektinę paradigmą.

Veiklos sąnaudų teorijų išskiriamus internacionalizacijos procesui įtakos turinčius veiksnius sujungus su verslo aplinkos elementų matrica yra gaunama priemonė, kurią galima naudoti aplinkos nulemtoms internacionalizacijos galimybėms ir grėsmėms nustatyti. Pažymėtina, kad veiklos sąnaudų teorijose ekologiniai veiksniai talpinami socialinėje dimensijoje, o technologiniai elementai suvokiami kaip infrastruktūros dalis (Dunning, 2006). Vis dažniau mokslininkai pripažįsta, kad institucijos yra svarbios ir kad tarptautinės įmonių plėtros tyrimai negali būti sutelkti vien į sektoriaus sąlygas ir pajėgumus. Institucijos paprastai apibrėžia žaidimo taisykles visuomenėje ir apima oficialias taisykles (įstatymus, norminius aktus ir kt.) bei neoficialius trukdžius (papročiai, normos, kultūra) (Meyer ir Peng, 2005; Peng ir kt., 2008), todėl institucinis veiksnys šiame modelyje yra išskiriamas kaip atskira dimensija, kadangi yra daugybė institucijų, veikiančių pasauliniu, regioniniu bei šalies lygmenimis ir darančių įtaką įmonių tarptautinei plėtrai.

Proceso modeliuose teigiama, kad norint sėkmingai plėstis tarptautiniu lygiu būtina kaupti žinias apie užsienio rinką, tačiau vėlgi apsiribojama tik viena užsienio rinka.

Tinklo modeliuose verslo aplinka suprantama kaip tam tikros šalies ar tam tikro produkto rinkoje susiklosčiusios aplinkybės.

Disertantės manymu, šiame darbe aptartos internacionalizacijos proceso teorijos ne visai atspindi šiuolaikinę verslo aplinką ir nėra pakankamos šiuolaikinės verslo aplinkos poveikiui internacionalizacijos procesui įvertinti.

Poreikis analizuoti verslo aplinkoje vykstančius procesus priklauso nuo „strateginio netikrumo“ (Nicolau, 2005) ir sektoriaus globalizacijos lygio. Įmonėms, veikiančioms smarkiai globalizuotuose sektoriuose, reikia verslo aplinkos tyrimo modelio, visais aspektais atspindinčio verslo aplinkos daugiadimensiškumą.

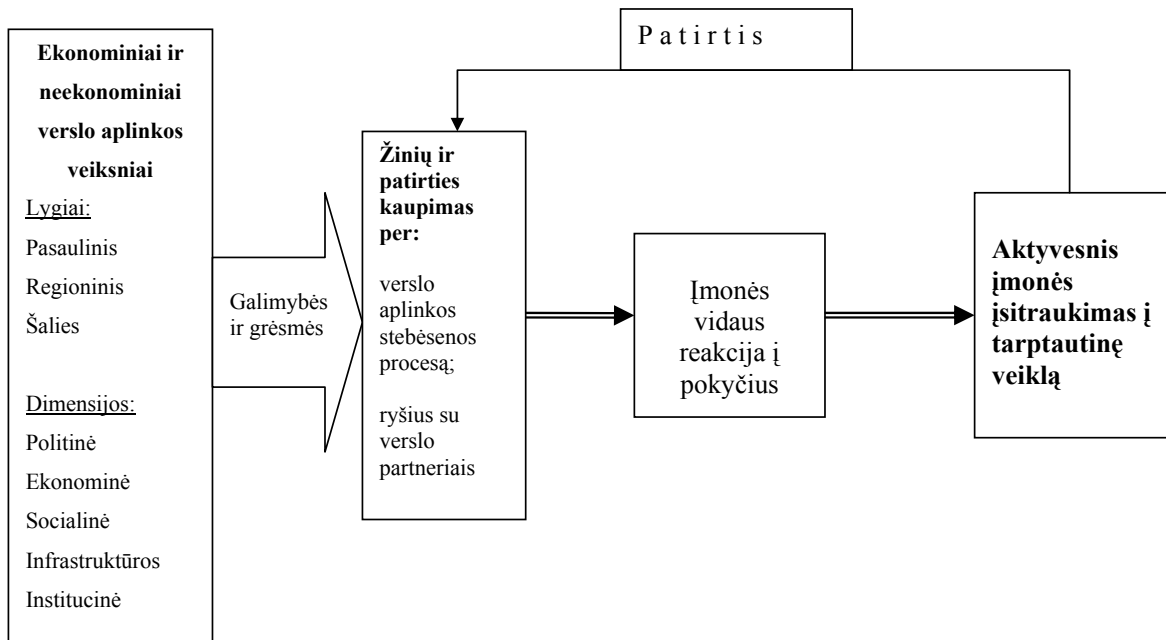
Siekdama pateikti kompleksinę požiūrį į verslo aplinkos poveikį internacionalizacijos procesui, šio disertacinio darbo autorė pasitelkė verslo strategijas nagrinėjančioje literatūroje siūlomas verslo aplinkos analizės modelius, kurie buvo aptarti ankstesniame šio skyriaus poskyryje ir susisteminti verslo aplinkos elementų matricoje (žr. 1.8 lentelę). Integravusi verslo aplinkos elementų matricą ir internacionalizacijos teorijose išryškinamus verslo aplinkos veiksnius, turinčius įtakos įmonių tarptautinei plėtrai, autorė sudarė schemą (žr. 1.9 lentelę), kuri gali būti naudojama atliekant verslo aplinkos tendencijų analizę pasauliniu, regioniniu ir šalies lygmenimis. Nagrinėjami veiksniai nėra griežtai apibrėžti, kadangi jų svarba ir kiekis gali skirtis priklausomai nuo nagrinėjamo sektoriaus. Vadovaudamasi šia schema, vėliau šiame darbe autorė atliko pasaulinių, Europos Sąjungos ir Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijų analizę.

1.9 lentelė. Ekonominiai ir neekonominiai verslo aplinkos veiksniai

<i>Bendrosios dimensijos</i>	Politinė	Ekonominė	Socialinė	Infrastruktūra	Institucijos
<i>Lygiai</i>					
Pasaulinis lygis	Integraciniai procesai Derybos Sutartys	Integraciniai procesai Ekonominių vystymasis Krizės	Aplinkosauga Socialinė atsakomybė	Transportavimo Komunikacijų Finansų	Organizacijos Suinteresuotosios grupės
Regioninis lygis	Politinis stabilumas Ideologijos	Investicijos Ideologijos Rinkos dydis Ekonominės nuostatos	Ideologija Religija Kultūrinės nuostatos ir skirtumai	Teisingumo Geografinė padėtis Socialinė apsauga Sveikatos apsauga ir kt.	
Šalies lygis	Rinkimai Politinės nuostatos Norminiai aktai ir kt.	Disponuojami ištekliai ir kt.	ir kt.		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Viso to apibendrinimą autorė pateikia integruotame įmonės veiklos internacionalizacijos modelyje (žr. 1.9 paveikslą).



1.9 paveikslas. Integruotas įmonės veiklos internacionalizacijos modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pagrindinė šio modelio idėja yra ta, kad įmonės veiklos internacionalizacijos procesą veikia *tiek ekonominiai, tiek neekonominiai verslo aplinkos veiksniai*. Pradedant (vykdant) įmonės tarptautinę plėtrą neekonominius veiksnius, tokius kaip politiniai, socialiniai, infrastruktūriniai ir instituciniai, reikia įvertinti pirmiausia, nes būtent juose slypi pagrindinės verslo aplinkos nulemtos galimybės ir grėsmės.

Remiantis internacionalizacijos proceso teorijomis įmonės sukauptos *žinios ir patirtis* formuoja jos požiūrį į tolesnę tarptautinę plėtrą. Tinklo modeliuose parodoma, kad įmonės veiklos internacionalizacijos procesui reikalingos žinios bei patirtis gali būti sukaupiama ne tik atliekant pirmiau išvardytų *verslo aplinkos dimensijų stebėseną* ir analizę, bet ir *palaikant tinkamus ryšius su verslo partneriais*. Taigi, įmonės, norinčios sukurti ar sutvirtinti savo tarptautines pozicijas, turi racionalizuoti veiklą vertės grandinėje (Dunning ir Narula, 2004). Todėl kitas žingsnis siekiant sėkmingai plėtoti įmonės veiklos internacionalizacijos procesą turėtų būti tinkamų ryšių ir informacijos srautų kūrimas su vertės grandinėje esančiais verslo partneriais.

Svarbu suvokti, kad verslo aplinka turi įtakos ne vien savai įmonei, bet ir kitoms vertės grandinėje esančioms įmonėms. Kaip jau žinome, tinklo dalyviai priklausomai nuo savo norų ir tikslų gali nulemti vienas kito internacionalizacijos procesus (Chetty ir Holm, 2000), o išorinės aplinkos pokyčiai gali nulemti tinklo struktūros pokyčius. Todėl, kad būtų galima laiku priimti tinkamus sprendimus, reikia numatyti ne tik aplinkos pokyčių galimą įtaką savo įmonei, bet ir įmonėms partnerėms.

Aktyvus verslo aplinkos stebėjimas ir bendradarbiavimas su partneriais gali padėti neprarasti pozicijų rinkoje ar tinkle, sukurti naują produktą ir sėkmingai plėtoti įmonės veiklos internacionalizacijos procesus, pritaikytus naujai susiformavusiai verslo aplinkai.

Įmonėms, užsiimančioms aktyvia aplinkos stebėseną, paprastai būdinga aktyvi tarptautinės veiklos galimybių paieška, domėjimasis konkurentų veikla, pokyčiais pasaulinėje verslo aplinkoje ir vyriausybinių programų stebėjimas (Lim ir kt., 1996). Žinias ir patirtį, reikalingas tarptautinei plėtrai, įmonė taip pat gali kaupti palaikydama artimus ryšius su verslo partneriais ir net su konkurentais, dalydamasi verslui svarbia informacija, įtraukdama verslo partnerius į naujų produktų kūrimo procesą.

Tačiau žinių ir patirties turėjimas pats savaime neužtikrina įmonės gebėjimo lanksčiai reaguoti į aplinkoje įvykusius pokyčius. Išskirtinėje ir kintančioje aplinkoje svarbus vaidmuo gali tekti kontekstą atitinkantiems ištekliams, tokiems kaip verslo tinklai, vidinė darna ir į procesą orientuoti gebėjimai (pvz., lankstumas) (Uhlenbruck ir kt., 2003; Meyer ir Peng, 2005).

Įmonės lanksčios vidaus reakcijos į pokyčius galimos užtikrinus informacijos sklaidą ir bendradarbiavimą organizacijos viduje. Įmonė, surinkusi žinias, perėmusi išorinę patirtį ir sudariusi sąlygas lanksčiai tai panaudoti, reaguodama į verslo aplinkos pokyčius, gali *plėtoti tarptautinę veiklą*, kuri atitinka naujai susiformavusias verslo aplinkos sąlygas. Dėl šių sąlygų verslo aplinkoje įmonei gali tekti keisti rinkas, partnerių tinklus, pardavimo apimčių ir darbuotojų apimčių paskirstymą tarp rinkų, pradėti naudoti naujas internacionalizacijos formas. Dėl šios veiklos įmonė įgyja savo patirties, kuri vėliau papildo įmonės kaupiamų žinių ir patirties portfelį.

Remdamasi šiais samprotavimais autorė formuluoja šias prielaidas, kurias bandys patvirtinti empiriniu tyrimu:

- P1 Įmonės, stebinčios verslo aplinką, turi vidinių gebėjimų reaguoti į verslo aplinkos pokyčius;
- P2 Įmonės, stebinčios verslo aplinką, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.
- P3 Įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, turi vidinių gebėjimų reaguoti į verslo aplinkos pokyčius.
- P4 Įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.
- P5 Įmonės, gebančios reaguoti į verslo aplinkos pokyčius, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.

Kituose šio disertacinio darbo skyriuose yra atliekamas nuoseklus šio modelio tikrinimas. Norint patikrinti teorinį modelį, būtina atlikti modelio operacionalizaciją, t. y. sukurti ir (arba) parinkti tinkamus tyrimo metodus bei instrumentą. Toliau kitame skyriuje yra aptariama šios disertacijos empirinio tyrimo metodologija, padėjusi autorei operacionalizuoti integruotą įmonės veiklos internacionalizacijos modelį.

2. ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS PROCESO KINTANČIOJE VERSLO APLINKOJE EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. *Empirinio tyrimo loginė schema*

Šiame poskyryje yra pateikiamas atlikto empirinio tyrimo metodologinis pagrindimas, pateikiamas ir aiškinamas tyrimo modelis, naudotas įmonių veiklos analizei atlikti, aiškinamas tyrimo nuoseklumas ir taikytų tyrimo metodų pasirinkimo motyvai, apibūdinama jų naudojimo metodika.

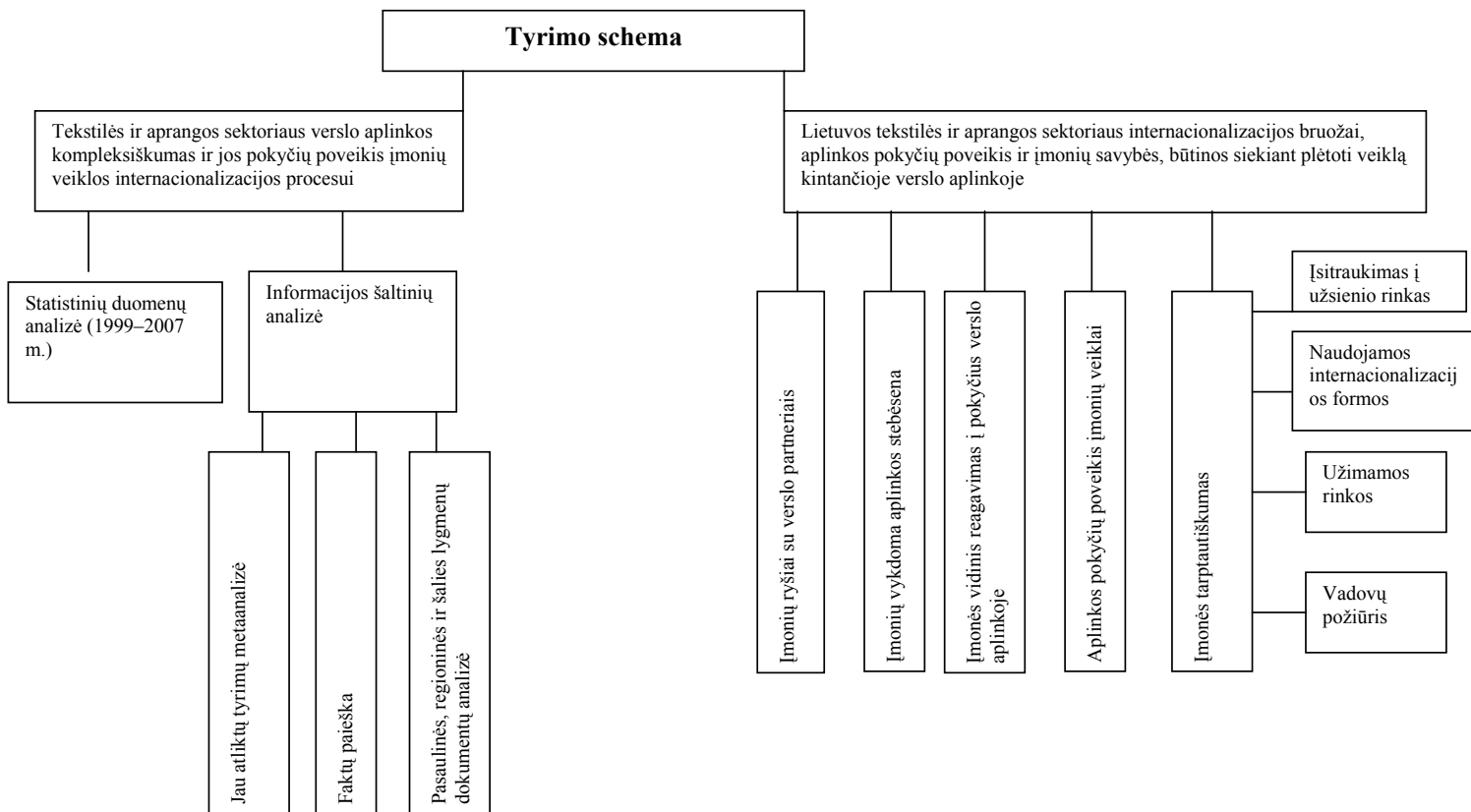
Vertinant aplinkos poveikį įmonės veiklai yra naudojami dviejų tipų matavimai: (a) suvokimo ir (b) archyviniai. Suvokimo matavimai paprastai naudojami aplinkos neapibrėžtumų lygio poveikiui vadovų daromiems sprendimams užfiksuoti, o archyviniais matavimais yra skaičiuojami sektoriaus lygmens duomenys (Cannon ir Caron, 2007), leidžiantys spręsti apie aplinkos poveikį įmonių veiklai.

Tradiciskai aplinkos pokyčių įtakos įmonių veiklai tyrimui taikomi dviejų kategorijų metodai: viena, *kokybiniai* metodai, kurie apima tokias technikas kaip vadovų nuomonės svarstymas, kai tyrėjui ir „srities ekspertams“ aktyviai bendraujant yra nustatomos tyrimui aktualios problemos (Nicolau, 2005; Griffith ir kt., 2008), ir, antra, *kiekybiniai* metodai, kai naudojamos istorinių duomenų projektavimu per laiko eilutes (angl. *time-series*) ir priežastiniais modeliais (angl. *causal models*) (Nicolau, 2005).

Remiantis autorės pasiūlytu integruotu įmonės veiklos internacionalizacijos modeliu ir siekiant įgyvendinti šioje disertacijoje užsibrėžtus uždavinius – pademonstruoti verslo aplinkos kompleksiskumą ir nustatyti, kokių savybių reikia turėti įmonėms, norinčioms plėtoti tarptautinę veiklą kintančioje verslo aplinkoje, šios disertacijos empirinis tyrimas buvo atliekamas dviem etapais.

Pirmajame etape buvo atlikta tekstilės ir aprangos sektoriaus pasaulinių, regioninių ir šalies tendencijų analizė, kuria buvo siekiama pademonstruoti verslo aplinkos kompleksiskumą ir pokyčių poveikį įmonių tarptautinei plėtrai.

Antrajame etape naudojant minėtą instrumentą buvo atlikta šio sektoriaus įmonių vadovų apklausa. Pagrindinis šios apklausos tikslas – nustatyti, kokių savybių reikia turėti įmonėms, norinčioms sėkmingai plėtoti tarptautinę veiklą kintančioje verslo aplinkoje. 2.1 paveiksle yra pateikiama išsami tyrimo modelio operacionalizacijos schema.



2.1 paveikslas. Tyrimo modelio operacionalizacija

Šaltinis: sudaryta autorės.

2.2. Empirinio tyrimo atlikimo metodika

2.2.1. Tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijų tyrimo metodikos pagrindimas

Siekiant pademonstruoti verslo aplinkos kompleksiskumą buvo atlikta tekstilės ir aprangos sektoriaus pasaulinių, ES ir Lietuvos tendencijų analizė. Analizė atlikta vadovaujantis autorės siūlomo integruoto įmonės veiklos internacionalizacijos modelio pirmąja dalimi – ekonominiais ir neekonominiais verslo aplinkos veiksniais, kuri yra detalizuota 1.9 lentelėje (žr. p. 78). Nustatant tendencijas buvo nagrinėjami Eurostato statistinių duomenų bazėje ir Lietuvos statistikos departamente gauti sektoriaus statistiniai duomenys bei kiti archyviniai informacijos šaltiniai. Daugiausia analizuojami 1999–2007 m. užsienio prekybos statistiniai duomenys, kurie yra gretinami su informacija, gauta kituose informacijos šaltiniuose. Šis metodas suteikė galimybę autorei parodyti verslo aplinkos kompleksiskumą ir, naudojant antrinius duomenis, pademonstruoti verslo aplinkos pokyčių poveikį įmonių veiklos internacionalizacijai. Tačiau, šios tyrimo dalies rezultatus apribojo kai kurių antrinių duomenų nebuvimas. Pavyzdžiui, nėra antrinių duomenų apie įmonių internacionalizacijos formų naudojimą. Tokių duomenų buvimas būtų leidęs aplinkos pokyčių poveikį įmonės veiklos internacionalizacijai nustatyti ne tik naudojant aprašomąjį metodą, bet ir kiekybinės analizės metodus.

Tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijų analizės metu gauti duomenys buvo panaudoti antrojo tyrimo etapo instrumentui – apklausos anketai – formuoti.

2.2.2. Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių veiklos internacionalizacijos tyrimo metodikos ir instrumento pagrindimas

Antrajame etape buvo atlikta šio sektoriaus įmonių vadovų apklausa. Pagrindinis šios apklausos tikslas – nustatyti, kokių savybių reikia turėti

įmonėms, norinčioms sėkmingai plėtoti tarptautinę veiklą kintančioje verslo aplinkoje.

Apklausiai atlikti buvo ieškoma įmonių, kurios jau vykdo vienokio ar kitokio lygio tarptautinę veiklą. Atsižvelgiant į Michailova ir Liuhto (2000) pastabas, kad Rytų Europoje labai trūksta susistemintos informacijos, nėra patikimų duomenų bazių, registrų ar archyvų, galinčių teikti preliminarią informaciją tyrėjui pradinėje tyrimo stadijoje, ir rekomendacijas tiriamųjų populiaciją formuoti pasinaudojant įvairių asociacijų ar konfederacijų, dirbančių su įmonėmis, duomenų bazėmis, įmonės buvo pasirinktos iš Lietuvos ekonominės plėtros agentūros eksportuotojo / importuotojo katalogo ir iš Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių asociacijos narių sąrašo. Tokia tikslinė grupė buvo pasirinkta darant prielaidą, kad jei įmonė skelbiasi tokio pobūdžio kataloguose, tai reiškia, kad ji ieško galimybių tarptautinei plėtrai.

Nepaisant tokio katalogų pasirinkimo, ir šiame sąrašė buvo tyrimui netinkamų įmonių. Pradiniame sąrašė buvo 122 įmonės, tačiau jame esančias įmones patikrinus Lietuvos juridinių asmenų registrų centre paaiškėjo, kad kai kurioms jų yra pradėta bankroto procedūra arba jos yra likviduojamos, o kai kurios jau likviduotos. Galutiniame apklausiamų įmonių sąrašė liko 119 įmonių. Įmonių anketinė apklausa buvo vykdoma 2007 m. liepos–rugpjūčio mėn. Anketa buvo siunčiama elektroniniu ir paprastu paštu. Po pirmojo išsiuntimo grįžo užpildytos tik dvi anketos. 2007 m. liepos mėn. vykusioje konferencijoje pavyko pakalbinti vienos įmonės, kuriai buvo išsiųsta anketa, atstovę. Paaiškėjo, kad anketą ji buvo gavusi, tačiau žinutės pavadinime pamačiusi žodį „universitetas“ (tikintis atsakingesnio požiūrio į jos turinį, žinutė buvo pavadinta „Vilniaus universitetas“) išsyk ją ištrynė net neperskaičiusi. Sakė, kad visuomet taip daro. Atsižvelgus į šią informaciją, po dviejų savaičių anketa buvo pakartotinai išsiųsta, tik žinutė buvo pavadinta „prašymas“. Tuomet respondantai aktyviau dalyvavo apklausoje, tačiau negrįžo nė viena paprastu paštu išsiųsta anketa. Kai kurioms įmonėms pakartotinai paskambinus telefonu ir dar kartą paprašius užpildyti anketą, galiausiai buvo gautos 38 užpildytos anketos. Taigi, atsakymų lygis yra

32 proc. Atsižvelgiant į šiuos faktus galima tik pritarti Michailovai ir Liuhto (2000), kad, norint prieiti prie tiriamojo objekto, nepakanka įgūdžių, dar reikalinga ir sėkmė.

Tyrimo anketa buvo rengiama remiantis autorės siūlomo integruoto įmonės veiklos internacionalizacijos modelio (žr. 1.9 paveikslą, p. 79) antrąja dalimi, todėl apklausos metu gautų duomenų analizė buvo naudojama teoriniame skyriuje išsikeltoms prielaidoms patikrinti. Toliau pateikiamos statistinės hipotezės, formuluojamos remiantis minėtomis prielaidomis, leidžia pritaikyti tinkamus statistinės analizės metodus.

Taigi, darbe buvo tikrinamos šios teorinėmis prielaidomis grįstos statistinės hipotezės:

P₁ Įmonės, stebinčios verslo aplinką, turi vidinių gebėjimų reaguoti į verslo aplinkos pokyčius.

H₀: ($\rho = 0$) *Verslo aplinkos stebėjimas ir vidinis gebėjimas reaguoti į verslo aplinkos pokyčius bus nesusiję.*

H₁: ($\rho \neq 0$) *Verslo aplinkos stebėjimas ir vidinis gebėjimas reaguoti į verslo aplinkos pokyčius bus susiję teigiamai.*

P₂ Įmonės, stebinčios verslo aplinką, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.

H₀: ($\rho = 0$) *Verslo aplinkos stebėjimas ir įsitraukimas į tarptautinę veiklą bus nesusiję.*

H₂: ($\rho \neq 0$) *Verslo aplinkos stebėjimas ir įsitraukimas į tarptautinę veiklą bus susiję teigiamai.*

P₃ Įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, turi vidinių gebėjimų reaguoti į verslo aplinkos pokyčius.

H₀: ($\rho = 0$) *Aktyvūs ryšiai su verslo partneriais ir vidinis gebėjimas reaguoti į verslo aplinkos pokyčius bus nesusiję.*

H₃: ($\rho \neq 0$) *Aktyvūs ryšiai su verslo partneriais ir vidinis gebėjimas reaguoti į verslo aplinkos pokyčius bus susiję teigiamai.*

P₄ Įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.

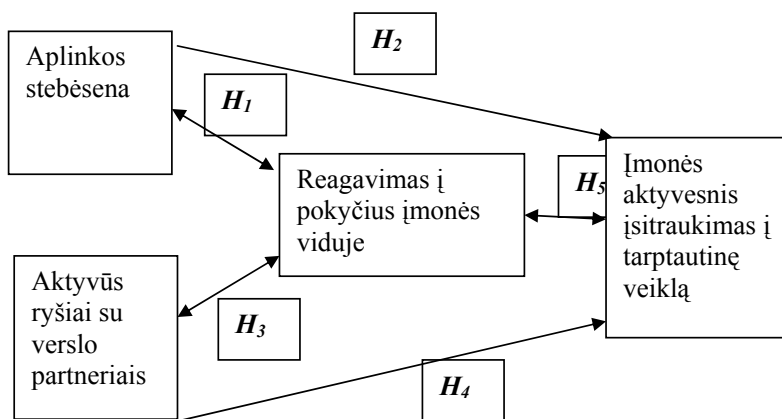
H₀: ($\rho = 0$) Aktyvūs ryšiai su verslo partneriais ir įsitraukimas į tarptautinę veiklą bus nesusiję.

H₄: ($\rho \neq 0$) Aktyvūs ryšiai su verslo partneriais ir įsitraukimas į tarptautinę veiklą bus susiję teigiamai.

P₅ Įmonės, gebančios reaguoti į verslo aplinkos pokyčius, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.

H₀: ($\rho = 0$) Vidinis gebėjimas reaguoti į verslo aplinkos pokyčius ir įsitraukimas į tarptautinę veiklą bus nenusiję.

H₅: ($\rho \neq 0$) Vidinis gebėjimas reaguoti į verslo aplinkos pokyčius ir įsitraukimas į tarptautinę veiklą bus susiję teigiamai.



2.2 paveikslas. Hipotezių loginė schema

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo instrumentas: struktūra ir indikatorių pagrindimas

Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių tarptautiškumui ir reakcijai į aplinkos pokyčius įvertinti buvo parengta apklausos anketa. Anketos klausimai buvo parengti vadovaujantis išanalizuota teorine internacionalizacijos literatūra, remiantis anksčiau atliktomis studijomis ir

metodologiniais straipsniais, kuriuose nagrinėja, kaip analizuoti įmonės galimybes reaguoti į pokyčius verslo aplinkoje (Lim ir kt., 1996; Lengnick-Hall ir Beck, 2005; Hadley ir Wilson, 2003). Parengtoji anketa buvo išbandyta trijų respondentų. Ją pildant buvo stebima respondentų reakcija į klausimus ir teiginius. Atsižvelgiant į šią reakciją buvo pakoreguotos kai kurių teiginių formuluotės ir klausimų išdėstymas anketoje. Po šių pataisymų buvo parengta anketa, kurią sudarė pirminiai diagnostiniai konstruktai, – jie yra pateikiami 2.1 lentelėje.

2.1 lentelė. Anketoje naudoti pirminiai diagnostiniai konstruktai

Pirminis diagnostinis konstruktas	Komentaras	Klausimai (teiginiai) anketoje
Informacija apie įmonę	Demografiniai duomenys	1; 2; 3; 4; 19; 20; 21
Įmonės tarptautiškumas	Įmonės bendroji būklė	5.1; 5.2; 5.3; 5.11; 5.12
	Pagal įmonės išsipareigojimus užsienio rinkai	8; 9; 10; 11; 12; 13
	Pagal naudojamas internacionalizacijos formas	14
Vadovų požiūris	Į įmonės plėtrą	5.4–5.7
	Į konkurentus	5.8–5.10
	Į aplinkos pokyčius	15.3; 15.4; 15.19–15.27
	Į ryšius su verslo partneriais	15.5–15.18
Įmonės reakcija į aplinkos pokyčius	Pagal informacijos sklaidą organizacijoje, bendravimą ir bendradarbiavimą organizacijoje ieškant išeičių iš susiklosčiusių situacijų	16
Aplinkos stebėseną	Tarptautinės veiklos galimybių paieška Konkurentų veikla Pasaulinių verslo sąlygų pokyčiai Vyriausybinių programų žinojimas (pagal Lim ir kt., 1996)	15.1; 15.2; 17.1-17.18
Aplinkos pokyčių poveikis	Vertinama 1998 m. Rusijos ekonominė krizė, 2001 m. rugsėjo 11 d. teroristinis išpuolis, stojimas į ES ir 2005 m. tekstilės sektoriaus prekybos liberalizavimas	18
Informacija apie respondentą	Demografiniai duomenys	22; 23; 24; 25; 26
Įmonės ketinimai toliau bendradarbiauti su tyrėja		27; 28; 29

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pati anketa (žr. 6 priedą, p. 234) sudaryta iš keturių dalių, kuriose pirminiai diagnostiniai konstruktai, siekiant anketą padaryti patogesnę respondentui, išdėlioti nenuosekliai. Pirmojoje anketos dalyje įtraukti klausimai apie įmonės bendrąją ir tarptautinę būklę, finansinę būklę, planus (augti ar uždaryti įmonę), konkurencingumą, gamybos vietovę ir struktūrą, eksporto šalis, personalo geografinį paplitimą, internacionalizacijos formų naudojimo laiko eilutė, klausimai apie santykius su partneriais, gebėjimą atsigauti po verslo aplinkos pokyčių. Remiantis internacionalizacijos proceso teorijomis įmonė, veikdama rinkoje, kaupia žinias ir patirtį, kurios formuoja jos požiūrį į tolesnę įmonės tarptautinę plėtrą. Be to, įmonės tarptautinės plėtros ketinimus nulemia įmonės veiklos internacionalizacijos būseną, nes nuo šios priklauso įmonės valdomi išteklių, kurie turi įtakos įmonės galimybėms kaupti žinias ir patirtį. Šioje anketoje įmonės bendrąją būklę siekiama įvertinti 5.1, 5.2, 5.3, 5.11 ir 5.12 teiginiais, požiūriui į plėtrą nustatyti naudojami 5.3, 5.5, 5.6 ir 5.7 teiginiai. Įmonės veiklos internacionalizacijos būseną buvo vertinama pagal įmonės išsipareigojimus užsienio rinkai, kurie matuojami pagal į užsienio rinką perkeltų išteklių kiekį, veiklos užsienio rinkoje mastą bei apimtį ir pagal įmonės turimas žinias apie užsienio rinką (Johanson ir Vahlne, 1977, 2003; Hadley ir Wilson, 2003). Anketoje įmonės veiklos internacionalizacijos būklei nustatyti naudojami 8, 9, 10, 11, 12, 13 ir 14 klausimai.


14 klausimas parengtas klausimų ir atsakymų lentelės principu. Šia lentele siekiama išsiaiškinti, kokias veiklos internacionalizacijos formas naudoja įmonės ir kaip jos keitėsi laiko atžvilgiu nuo 1990 iki 2007 m. Šie duomenys gretinami su informacija, kuri buvo gauta atlikus pasaulinių, regioninių ir šalies tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijų analizę, siekiant nustatyti internacionalizacijos formas pokyčių sąsajas su verslo aplinkos pokyčiais. Lentelėje pateikiamos internacionalizacijos formos, pradedant nuo paprasčiausios, kai įmonė gamina tik savo šalies rinkai, ir baigiant sudėtingiausiu tarptautiniu išitraukimu, kai bendradarbiaujant su užsienio partneriais yra atliekami moksliniai tyrimai ir tobulinami produktai.

Išanalizavus Malhotra ir kt. (2003), Pan ir Tse (2000), Buckley ir Casson (1976, 1996, 1998 a, 1998 b, 2002), Dunning (1988 a, 2006) ir Rasheed (2005) publikacijas, kuriose yra pristatomi naudojamų internacionalizacijos formų modeliai, buvo pasirinktas Pan ir Tse (2000) internacionalizacijos formos pasirinkimo hierarchinis modelis. Šiame modelyje teigiama, kad egzistuoja natūrali hierarchija tarp įvairių internacionalizacijos formų, kai visos formos skirstomos į nuosavybe paremtas (angl. *equity-based*) ir nuosavybe neparemtas (angl. *non-equity based*) formas. Kito hierarchinio lygmens nuosavybe paremtos formos gali būti skirstomos į visiškai valdomas ir bendras su užsienio partneriais įmones. Nuosavybės neapimančios formos toliau yra skirstomos į kontraktinius susitarimus ir eksportą. Remiantis šiuo modeliu buvo suformuluoti internacionalizacijos formas apibūdinantys teiginiai, iš kurių ir turėjo pasirinkti įmonės. Teiginiai buvo tiek supaprastinti, kad respondentas galėtų lengvai nustatyti įmonės vykdomas veiklas. Žemiau yra pateikiama 2.2 lentelė, kurioje aiškinama, kaip suformuluoti teiginiai atitinka teorinius teiginius.

6 klausimu siekiama išsiaiškinti, kiek įmonė per metus sudaro autorinių sutarčių, nes autorinių sutarčių skaičius paprastai parodo, ar įmonė skiria lėšų intelektiniam darbui, tyrimams, atradimams. Paprastai tokios įmonės pasižymi sėkmingesne veikla (Buckley ir Casson, 1976, 2002).

Įmonės žinias, reikalingas internacionalizacijos procesui, gali įgyti ne tik stebėdamos ir analizuodamos aplinką, bet ir įdarbindamos patirties turinčius žmones bei palaikydamos artimus ryšius su verslo partneriais. Todėl 15 teiginių blokas sudarytas siekiant įvertinti įmonės ryšius su verslo partneriais ir įmonių lankstumą. Buckley ir Casson (1998 b) teigia, kad lankstumą įmonės viduje galima padidinti priimant atstovus iš skirtingų bendruomenių, mokslo institucijų ar etninių grupių, renkant, saugant ir analizuojant informaciją. Lankstumą gali padidinti ir tinkama informacijos sklaida organizacijoje, kai visi organizacijos darbuotojai gauna strategiškai svarbią informaciją ir gali lengvai ir tiesiogiai perduoti ją aukščiausiojo lygio vadovams.

2.2 lentelė. Anketos 14 teiginių bloko atitikmuo teoriniams samprotavimams

Anketoje naudota formuluoė	Teorinis formuluoė atitikmuo	Internacionalizacijos formos lygmuo
Gamyba Lietuvos rinkai	Jokio eksporto	Nevykdoma tarptautinė veikla
Gaminatė Lietuvoje pagal gamybos sutartį užsienio užsakovui, bet produkciją pasiima Lietuvoje esantis užsakovo tarpininkas	Nuosavybės neapimanti forma: <u>Kontraktinis susitarimas</u> – gamybos kontraktas, kai parduodama tik gamybos paslauga, bet nevystomi nei tiekimo, pardavimo, nei logistikos funkcijos ir įgūdžiai	<p>Paprasčiausia internacionalizacijos forma</p> 
Gaminatė Lietuvoje pagal gamybos sutartį užsienio užsakovui tiesiogiai, nedalyvaujant jokiems tarpininkams	Nuosavybės neapimanti forma: <u>Kontraktinis susitarimas</u> – gamybos kontraktas, kai parduodama gamybos paslauga bei vystomos logistikos funkcijos ir įgūdžiai	
Jūsų sukurtus ir pagamintus gaminius perka kitos įmonės ir eksportuoja į užsienio šalį	Nuosavybės neapimanti forma: <u>Eksportas</u> – netiesioginis eksportas	
Jūs patys išvežatė į užsienį savo sukurtus ir pagamintus gaminius	Nuosavybės neapimanti forma: <u>Eksportas</u> – tiesioginis eksportas	
Savo produkciją gaminatė užsienio rinkoje pagal gamybos sutartis su ten esančiomis įmonėmis	Nuosavybės neapimanti forma: <u>Kontraktinis susitarimas</u> – gamybos kontraktas, kai perkama gamybos paslauga, vystomos tiekimo ir logistikos funkcijos bei įgūdžiai	
Jūs nusipirkotė leidimą (licenciją, frančizę) iš užsienio įmonės gaminti jos sukurtą gaminį	Nuosavybės neapimanti forma: <u>Kontraktinis susitarimas</u> – perkamas know-how, prekės/firmos ženklas. Šiuo atveju yra vystomos tiekimo, pardavimo ir marketingo funkcijos	
Jūs pardavėtė užsienio įmonei leidimą (licenciją, frančizę) gaminti jūsų sukurtą gaminį	Nuosavybės neapimanti forma: <u>Kontraktinis susitarimas</u> – parduodamas know-how, prekės/firmos ženklas. Tokią veiklą vykdo įmonės, jau turinčios žinomą firmos ženklą, išvysčiusios tiekimo, pardavimo ir marketingines funkcijas bei įgūdžius	
Kartu su kita užsienio įmone atliktė mokslinius tyrinėjimus, siekiant patobulinti arba sukurti naują produktą	Nuosavybės neapimanti forma: <u>Kontraktinis susitarimas</u> – tyrimų ir plėtos kontraktas. Tokią veiklą vykdo įmonės siekiančios pirmauti rinkoje	
Kitoje šalyje (se) esatė įkūrė bendrą įmonę su užsienio partneriais	Nuosavybės paremta forma: <u>Bendra įmonė</u> . Aukštas išipareigojimų užsienio rinkai lygis	
Kitoje šalyje (se) esatė įkūrė (nupirkę) tik Jums priklausančią įmonę	Nuosavybės paremta forma: <u>Visiškai valdoma įmonė</u> . Sudėtingiausias išipareigojimų užsienio rinkai lygis	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Pan ir Tse (2000).

15.5–15.18 teiginiai suformuluoti siekiant įvertinti įmonės ryšius su verslo partneriais, o 15.3, 15.4, 15.19–15.27 teiginiai suformuluoti siekiant įvertinti įmonių gebėjimą reaguoti į besikeičiančią verslo aplinką. Internacionalizacijos proceso modeliai pabrėžia vadovo požiūrio svarbą, todėl tyrime siekiama išsiaiškinti vadovų požiūrius į prisitaikymą prie kintančios aplinkos. Pasak Legnick-Hall ir Beck (2005), vadovai, aplinkos nestabilume išvelgiantys daugiau grėsmės nei atsirandančių galimybių, yra linkę nekreipti dėmesio į aplinkos sudėtingumą. Prisitaikyti prie aplinkos sudėtingumų yra linkusios tos įmonės, kurios geba diagnozuoti aplinkos pokyčius ir aiškiai nustatyti naujai atsiradusią pusiausvyrą aplinkoje.

Įmonės, pasižyminčios plačiu galimybių spektru ir veiklos lankstumu, yra linkusios absorbuoti aplinkos pokyčius. Tokios įmonės kuria bendro pobūdžio ir lanksčius planus, kad galėtų lengvai prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių. Jos stengiasi pastebėti išimtinus ir netikėtus įvykius, bei neturi jokios nusistovėjusios sprendimų priėmimo struktūros. Aplinkos pokyčių absorbavimas nėra organizacinės struktūros ar procesų pritaikymas prie aplinkos sąlygų – tai greičiau yra platus potencialių veiklų spektras. Tokios įmonės labiau pasižymi siekiu tvarkingai vykdyti veiklą, o ne ją kontroliuoti, joms būdinga nestabilaus valdymo istorija.

Įmonės gebėjimai reaguoti į verslo aplinkos pokyčius matuojami ir 16 teiginių bloke, kuriame yra nurodytos rutininės veiklos, turinčios įtakos įmonės gebėjimams prisitaikyti prie pasikeitusios verslo aplinkos. Šis diagnostinis konstruktas suformuluotas vadovaujantis Lengnick-Hall ir Beck (2005) rekomenduojama veiksmų, darančių įtaką įmonės gebėjimui greitai atsigauti po verslo aplinkos pokyčių, konstrukcija.

Antroje dalyje įtraukti klausimai apie įmonės veiklas, susijusias su aplinkos stebėsena. Didėjant nežinomybei verslo aplinkoje, reikalinga lanksti įmonės reakcija, dėl to atsiranda poreikis aktyviai rinkti informaciją (Buckley ir Casson, 1998 b) apie verslo aplinką, klientus ir konkurentus. Lim ir kt. (1996) rekomenduoja įmonės įsitraukimą į aplinkos stebėjimą vertinti pagal tai, ar ji ieško tarptautinės veiklos galimybių, ar domisi konkurentų veikla,

pasaulinių verslo sąlygų pokyčiais bei vyriausybiniėmis programomis. Taigi, 17 teiginių bloke ir siekiama išsiaiškinti, ar įmonės renka tokio pobūdžio informaciją ir kaip tai daro. 15.1 ir 15.2 teiginiai taip pat parodo įmonės polinkį rinkti informaciją apie verslo aplinką. Šiems teiginiams suformuluoti taip pat buvo panaudota informacija, gauta pirmajame empirinio tyrimo etape analizuojant pasaulines, ES ir Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijas. Ši informacija taip buvo naudojama formuluojant ir kitą, tai yra trečiąją, anketos dalį, kurioje siekiama įvertinti ryškių verslo aplinkos pokyčių (1998 m. Rusijos ekonominė krizė, 2001 m. rugsėjo 11 d. teroristinis išpuolis, stojimas į ES ir 2005 m. tekstilės sektoriaus prekybos liberalizavimas) įtaką.

Ketvirtojoje dalyje pateikiami demografiniai klausimai ir klausimai apie respondentus, nors keletas pagrindinių demografinių klausimų apie įmonę buvo užduoti klausimyno pradžioje, likusi jų dalis buvo nukelta į anketos pabaigą. Atsižvelgus į tai, kad anketos apimtis yra didelė (10 puslapių), buvo panaudotas interaktyvus intarpas (žr. anketą, p. 234), kuris turėjo paskatinti respondentą užpildyti visą anketą. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad visos sugrįžusios anketos buvo užpildytos iki pabaigos.

Anketoje daugiausia buvo naudojama 6 balų Likerto skalė. Tokia skalė buvo pasirinkta todėl, kad ją naudojant galima lengviau palyginti duomenis. Likerto skalė, kai yra analizuojama, kiek respondentas sutinka ar nesutinka su teiginiu, yra priskiriama prie intervalų skalių grupės (Cavana ir kt. 2001), todėl duomenų analizei galima naudoti modą, medianą ir vidurkį. Siekiant paskatinti respondentus pateikti konkretesnę savo nuomonę, buvo naudojama šešių, o ne penkių ar septynių balų Likerto skalė, o tie, kurie nebuvo visiškai tikri dėl savo atsakymo, galėjo pasirinkti 3 ar 4 skalės punktus.

Anketinės apklausos metu surinkti duomenys buvo apdorojami ir analizuojami taikant statistinius duomenų analizės metodus, kurie išsamiai aprašomi trečiajame disertacijos skyriuje.

Rengiant empirinio tyrimo metodologiją išryškėjo tokie aspektai:

1. pasitvirtino Michailovos ir Liutho (2000) pastabos, kad atliekant apklausas Rytų Europoje trūksta susistemintos

informacijos, nėra patikimų duomenų bazių, registų ar archyvų, kurie gali teikti preliminarią informaciją tyrėjui pradinėje tyrimo stadijoje.

2. Lietuvos verslininkai nėra linkę bendradarbiauti su tyrėjais iš universitetų. Remdamasi šio tyrimo atlikimo patirtimi, disertantė kitiems tyrėjams rekomenduoja tyrimų instrumentą verslininkams siųsti vartojant „prašomuosius“ kreipinius.
3. Interaktyvių intarpų naudojimas tyrimo instrumente paskatina respondentus visiškai užpildyti anketas.

Šiame skyriuje atlikusi teorinio modelio operacionalizaciją, pristačiusi empirinio tyrimo etapus ir loginę seką, taip pat ir instrumento pirminių konstrukčių pagrindimą, toliau kitame skyriuje autorė pristato empirinio tyrimo rezultatus.

3. ĮMONĖS VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS KINTANČIOJE VERSLO APLINKOJE EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijų tyrimas

Vadovaujantis ankstesniame skyriuje pateikta empirinio tyrimo logine schema, šiame skyriuje yra analizuojamos tekstilės ir aprangos sektoriaus pasaulinės, ES ir Lietuvos tendencijos, kuriomis siekiama pademonstruoti verslo aplinkos kompleksiskumą ir jos pokyčių poveikį įmonių veiklos internacionalizacijai.

Tendencijų analizė atliekama remiantis autorės siūlomo integruoto įmonės veiklos internacionalizacijos modelio pirmąja dalimi – ekonominiais ir neekonominiais verslo aplinkos veiksniais, kuri yra detalizuota 1.9 lentelėje (žr. p. 78). Taigi, nustatant tendencijas yra analizuojami politiniai, ekonominiai, socialiniai, infrastruktūriniai ir instituciniai veiksniai pasauliniu, ES ir Lietuvos lygmenimis.

3.1.1. Pasaulinės tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos

Tekstilės ir aprangos sektorius buvo pirmasis, pradėjęs veikti globaliai, tai yra tiek tarp išsivysčiusių, tiek tarp besivystančių šalių geografiškai labiausiai išsiplėtęs sektorius. Šiandien jis yra puikus pavyzdys problemų, su kuriomis susiduria pasaulinė ekonomika, ypač prekybos įtampa tarp išsivysčiusių ir besivystančių ekonomikų, ir aktyviai dalyvauja antiglobalistinėse diskusijose (Dicken, 1992, 2004).

Jau daugelį metų pasaulio ekonomikoje svarbų vaidmenį atlieka triada – trys pagrindiniai regioniniai prekybos blokai: ES, Japonija kartu su Azijos ir Ramiojo vandenyno „tigrų“ ekonomikos – ir Šiaurės Amerikos laisvosios prekybos zona (angl. *North American Free Trade Area*, NAFTA). Šiandien ši triada jau vadinama prasiplėtusia triada (Rugman ir Verbeke, 2004;

Vaiginienė, 2001), kurią sudaro išsiplėtusi Šiaurės Amerikos laisvosios prekybos zona, išsiplėtusi ES, turinti 27 valstybes nares, ir besiplečiančios Pietryčių Azijos laisvosios prekybos zonos (ASEAN (angl. *Association of South East Asian Nations*) ir SAARC (angl. *South Asian Association for Regional Cooperation*). Kadangi šie trys regionai tarpusavyje labai susiję glaudžiais prekybos ir investicijų srautais, pokyčiai viename regione nulemia pokyčius kituose regionuose. Tai puikiai iliustruoja 1997 m. įvykusi Azijos finansinė krizė, kuri sukrėtė ne tik Azijos šalis, bet ir Ameriką bei Europą. Dėl Azijos ekonominio nuosmukio ES gamintojams sumažėjo galimybė greitai augančioje Azijos rinkoje parduoti ES pagamintus brangius drabužius bei tekstilės gaminius. Be to, dėl smarkiai nuvertėjusios valiutos daugelio Azijos šalių gamintojai tapo itin konkurencingi, jie kitų regionų gamintojus įveikė siūlomomis mažomis kainomis.

Išanalizavus pasaulines tekstilės ir aprangos sektoriaus apžvalgas galima daryti išvadą, kad Azijos finansinė krizė pagreitino įmonių veiklos internacionalizacijos procesą. Azijoje dėl sumažėjusios vietinės paklausos aprangos gamintojai orientavosi į eksportą, nes tai buvo vienintelė jų viltis. Labiausiai viliojanti rinka atrodė JAV, kur ekonominė padėtis nuolat gerėjo, nedarbo lygis mažėjo, infliacijos lygis buvo mažas, o vartotojų paklausa aprangai didėjo. Labai greitai sustiprėjusią importo konkurenciją pajuto JAV tekstilės ir aprangos gamintojai. Kadangi iš Azijos importuoti gaminiai dėl ten nuvertėjusios valiutos buvo labai pigūs, JAV gamintojai persikėlė į šalis, turinčias mažesnes darbo sąnaudas (Centrinę Ameriką ir Karibų baseino šalis), be to, daug JAV tekstilės ir aprangos gamintojų investavo į Meksikos tekstilės ir aprangos gamybos įmones (World Textile..., 1999; World Textile..., 2000)³.

Suintensyvėjus konkurencijai JAV rinkoje, Azijos gamintojai nukreipė savo dėmesį į ES rinką. ES gamintojai, kaip ir JAV gamintojai, su

³ Taigi, 1998 m. JAV importas iš Rytų Azijos šalių smarkiai viršijo importą iš NAFTA šalių, o 1999 m. padėtis pasikeitė. Per pirmus septynis 1999 m. mėnesius importas iš Rytų Azijos padidėjo labai mažai, o importas iš Meksikos išaugo iki 17 proc., iš Kanados – iki 9,5 proc. Tik importas iš ASEAN šalių (Kinija, Honkongas, Pietų Korėja ir Taivanas) didėjo greičiau nei vidutiniškai, o importas iš Karibų baseino iniciatyvos (CBI) šalių netgi padidėjo iki 5,2 proc. (World Textile..., 1999; World Textile..., 2000).

konkurentais iš Azijos šalių kovojo perkeldami gamybą į Rytų Europos bei Šiaurės Afrikos šalis, turinčias mažas gamybos sąnaudas (World Textile..., 1999). Azijos šalių tekstilės ir drabužių gamintojai priversti restruktūrizuotis, mažinti pajėgumus, kadangi pasaulinėje rinkoje atsirado daugiau mažas sąnaudas turinčių šalių, tarp jų ir Karibų baseino iniciatyvos (angl. CBI) šalys, Rytų Europa, Šiaurės Afrika. Be to, šios šalys turėjo rinkos artimumo pranašumą.

Taigi, Azijos finansinė krizė pastūmėjo tekstilės ir aprangos sektorių globalizacijos linkme, o įmonės – aktyvesnės internacionalizacijos link (World Textile..., 1999).

2000 m. šie sektoriai atsigavo nuo Azijos krizės ir jos pasekmių, tačiau 2001 m. padėtis vėl pablogėjo, o rugsėjo 11 d. įvykiai JAV netgi sukėlė nuosmukį. Žmonėms ėmus mažiau keliauti, sumažėjo tekstilės parodų lankymas, o tai turėjo įtakos tolesnei sektoriaus plėtrai. Vakarų pirkėjai vykdė tiekimą iš artimesnių ir, jų nuomone, saugesnių regionų. Šie įvykiai paveikė pasitikėjimą versle (September 11 and its aftermath..., 2001; The „Big Bang“..., 2003). Po rugsėjo 11 d. įvykių JAV smarkiai smuko vartotojų pasitikėjimo indeksas ir pardavimas. Taigi, visos šalys, kurios į JAV žiūrėjo kaip į patraukliausią rinką, ėmė pamažu prarasti šią rinką. Didžiausią neigiamą įtaką šis įvykis turėjo ES rinkai, kadangi dauguma ES tekstilės ir aprangos gamintojų buvo priklausomi nuo JAV rinkos, be to, po rugsėjo 11 d. Azijos eksportuotojai į ES rinką ėmė žiūrėti kaip į patraukliausią JAV rinkos alternatyvą. Dėl po rugsėjo 11 d. kilusių karinių konfliktų verslininkus apėmė nežinomybė, kuri sustabdė investicijas į JAV ir ES rinkas, nors šios investicijos buvo itin svarbios siekiant padidinti sektoriaus konkurencingumą (World Textile..., 2001; World Textile..., 2002).

Pademonstravus tekstilės ir aprangos sektoriaus jautrumą pasaulio įvykiams ir priklausomybę tarp rinkų, toliau nagrinėjamos pasaulio tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos iki 2008 m., kurias disertantė aptars remdamasi savo pasiūlytu modeliu (žr. 1.9 paveikslą, p. 79).

Politiniai veiksniai, turintys įtakos pasaulio tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Analizuojant pasaulinę tekstilės ir aprangos sektoriaus politinę aplinką išryškėjo tokios pagrindinės pastarojo meto tendencijos: prekybos liberalizavimas 2005 m. panaikinus kvotas ir mažinant importo muitus; protekcionizmo formų pokyčiai pradėjus aktyviau naudoti netarifines apsaugos priemonės, bendrąsias preferencijų sistemas, laisvosios prekybos sutartis ir reikalavimus laikytis kilmės taisyklių; vyriausybės intervencijos siekiant padėti sektoriams atlaikyti pasaulinę konkurenciją. Toliau yra išsamiau aptariamoms šios tendencijos ir konkretūs pavyzdžiai.

Tekstilės ir aprangos sektorius pasaulinėje ekonomikoje yra unikalus keliais aspektais. Jis suvaidino svarbų vaidmenį daugelio išsivysčiusių ir naujų pramoninių šalių vystymosi kelyje, būtent dėl jo kai kurios šalys sugebėjo pradėti savo vystymosi procesą, jame sukurta daugiausia darbo vietų pasaulyje ir jame daugiausia dirba moterys. Be to, tekstilės ir aprangos sektorius pasižymi mažomis įėjimo kliūtimis, t. y. įmonėms steigti nereikia didelių investicijų, gali būti naudojama pigi ir nekvalifikuota darbo jėga. Šie veiksniai lemia didelį konkurencinį intensyvumą ir didelį politinį jautrumą, kuris skatina vyriausybės intervencijas (Dicken, 2004; Adhikari ir Yamamoto, 2007; Seyoum, 2007). Pirmiau išvardytos priežastys skatino ir vis dar skatina vyriausybes saugoti vietos sektorius bei taikyti įvairius tekstilės ir aprangos sektoriaus tarptautinės prekybos apribojimus, kurių užuomazgų galima rasti jau 1930 m. Dėl Japonijos medvilnės eksportuotojų skverbimosi į sustingusias pramoninių valstybių rinkas buvo pritaikyti dideli tarifiniai apribojimai ir keletas savanoriškų eksporto suvaržymų, ypač tai pasakytina apie Japonijos eksportuotojus (Seyoum, 2007). 1961 m. JAV iniciatyva buvo sudarytas Trumpalaikis susitarimas dėl prekybos medvilnine tekstile (angl. *Short-Term Arrangement (STA) in cotton textile trade*), o 1962 m. buvo sudarytas Ilgalaikis susitarimas dėl tarptautinės prekybos medvilnine tekstile (angl. *Long-Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textiles*

(LTA). Pagal šį susitarimą buvo nustatyta maksimali 5 proc. medvilnės produktų importo augimo riba ir nustatyti apribojimai didesnei besivystančių šalių eksporto daliai. Tačiau atsiradus naujų technologijų ir pradėjus gaminti dirbtinio pluošto audinius Azijos šalys (Honkongas, Taivanas, Korėjos Respublika ir Japonija) ir vėl sugebėjo padidinti savo skverbimąsi į pramonines šalis (Seyoum, 2007).

Dėl to 1973 m. JAV inicijavo naują Daugiapluoštį susitarimą (angl. *Multi-Fibre Arrangement* (MFA), kuriuo buvo įvesti dvišaliai susitarimai ir netarifiniai barjerai, nors tai prieštaravo Bendrajai sutarčiai dėl muitų tarifų ir prekybos. Nors pagal Daugiapluoštį susitarimą buvo leidžiamas 6 proc. besivystančių šalių tekstilės eksporto augimas, dvišalėse sutartyse šis procentas iš tiesų buvo mažesnis. Be to, MFA apėmė daug ilgesnį tekstilės ir aprangos sąrašą nei Ilgalaikis susitarimas dėl tarptautinės prekybos medvilnine tekstile (LTA) (Martin ir Pangestu, 2003; Seyoum, 2007). Daugiapluoštis susitarimas galiojo iki pat Urugvajaus derybų raundo pabaigos, t. y. iki 1994 m. pabaigos (Textiles: back in the mainstreams).

1985 m. besivystančios šalys, kurioms didelę įtaką padarė MFA, įsteigė Tarptautinį tekstilės ir aprangos biurą (angl. *International Textile and Clothing Bureau*), kuriuo siekė panaikinti MFA ir grąžinti tekstilės ir aprangos prekybą prie normalios Bendrosios sutarties dėl muitų tarifų ir prekybos drausmės. Urugvajaus derybų raunde pavyko pasirašyti susitarimą dėl tekstilės ir aprangos (angl. *Agreement on Textile and Clothing*), pagal kurį tekstilės ir aprangos prekybos liberalizacija turėjo įvykti per 10 metų, t. y. nuo 1995 iki 2005 m. Šis laikotarpis buvo suskirstytas į tris etapus (1995–1998–2002–2005). Kiekviename etape buvo mažinami tarifai ir naikinamos kvotos pasirinktam gaminių sąrašui. Šį sąrašą galėjo pasirinkti pačios išsivysčiusios šalys, be to, buvo numatyta, kad po 2005 m. jautrioms prekėms dar bus galima kvotų taikymą pratęsti dvejiems metams pagal dvišalius susitarimus (Martin ir Pangestu, 2003; Seyoum, 2007). Pereinamuoju laikotarpiu nustačius, kad pritaikytos liberalizavimo priemonės importuojančios šalies sektoriui padarė labai didelę žalą, buvo galima įvesti papildomus laikinus apribojimus.

2005 m. sausio 1 d. galiausiai buvo panaikintos tarptautinės tekstilės ir aprangos prekybos kvotos. Nuo tada politikai aktyviai kėlė muitų tarifų klausimą. Pasibaigus Urugvajaus derybų raundui muitų tarifai tekstilei ir drabužiams buvo sumažinti, tačiau ne tiek, kiek kitoms pramoninėms prekėms. Muitų tarifams nebuvo skiriama tiek daug dėmesio dėl keleto priežasčių:

1) pagrindinis dėmesys buvo skiriamas kvotų panaikinimui, nes buvo sunku tikėtis, kad išsivysčiusios šalys sutiks smarkiai sumažinti muitų tarifus;

2) išsivysčiusios šalys siūlė mažesnę tekstilės ir aprangos importo tarifų sumažinimą mainais į didesnę kitų prekių importo muitų tarifų sumažinimą;

3) besivystančios šalys pačios nebuvo pasirengusios smarkiai sumažinti savo importo muitų tarifų.

Po Urugvajaus raundo pramoninės valstybės sumažino muitų tarifus tekstilei ir aprangai 22 proc., o kitoms pramoninėms prekėms – net 40 proc. Šiuo metu importo muitų tarifai tekstilei ir aprangai išsivysčiusiose šalyse (ES, JAV, Japonijoje ir Kanadoje) svyruoja nuo 3 proc. iki 32 proc., besivystančiose šalyse – nuo 25 proc. iki 45 proc. ir yra maždaug keturis kartus didesni nei vidutiniai tarifai, taikomi kitoms pramoninėms prekėms (Market Access in Textiles and Clothing..., 2005; Adhikari ir Yamamoto, 2007). Muitų išvengti arba juos sumažinti galima įgijus preferencinį patekimą į rinką per bendrąją preferencijų sistemą arba pagal laisvosios prekybos sutartis, kurios pasidarė ypač populiarios nuo 1990 m.⁴

⁴ Europos Sąjunga jau seniai taikė dalines muitų nuolaidas besivystančioms šalims, be to, taikė muitų išimtis mažai išsivysčiusioms šalims bei Afrikos, Karibų baseino ir Ramiojo vandenyno šalių grupėms pagal bendrąją preferencijų sistemą (angl. *General system of preferences* (GPS)). Dėl to dauguma besivystančių šalių turi preferencinius muitus ES rinkoje. ES taip pat yra pasirašiusi daugybę regioninių sutarčių, pagal kurias tekstilės ir aprangos importas yra neapmokestinamas, t. y. Turkija, Marokas ir Tunisas. Tekstilė ir apranga į JAV iš Meksikos ir Kanados yra importuojama pagal Šiaurės Amerikos laisvosios prekybos sutartį. JAV turi dar keletą laisvosios prekybos sutarčių su kitomis šalimis. Karibų baseino ir Centrinės Amerikos šalys turi preferencinį priėjimą prie JAV rinkos. JAV neištraukė tekstilės ir aprangos į bendrąją preferencijų sistemą, be to, skirtingai nei ES, JAV nedidina muitinių nuolaidų mažai išsivysčiusioms šalims. Kanada tekstilę ir aprangą pašalino iš bendrosios preferencijų sistemos, tačiau nuo 2003 m. suteikė bemuitį režimą tekstilės ir aprangos importui iš mažai išsivysčiusių šalių. Japonija pagal bendrąją preferencijų sistemą tekstilei ir aprangai iš mažai išsivysčiusių šalių taiko bemuitį režimą (Market Access in Textiles and Clothing..., 2005). Taigi, matyti, kad vienokia ar kitokia preferencijų forma yra taikoma visose pramoninėse šalyse. Didžiausią naudą iš preferencinių muitų turi šalys, esančios šalia rinkos, nes joms pigiau kainuoja transportavimas ir jos gali greičiau pristatyti prekes.

Vis dėlto panaikinus kvotas ne visos preferencijomis besinaudojančios šalys pademonstravo puikius tekstilės ir aprangos sektoriaus eksporto rodiklius, kadangi preferencijas suteikiančios valstybės (JAV ir ES) reikalauja papildomų išipareigojimų, pavyzdžiui, naudoti tam tikros šalies žaliavas. Šie išipareigojimai dėl žaliavų yra numatyti kilmės taisyklėse, kurių importuotojai turi laikytis, jei nori pasinaudoti preferencinėmis sistemomis. Tokia situacija, kai bemuitį režimą galima taikyti tik tiems gaminiams, kurie pagaminti iš preferencijas suteikiančioje rinkoje pagamintų žaliavų, yra vadinama išankstinių verpalų taisykle (Market Access in Textiles and Clothing..., 2005; Seyoum, 2007), tačiau galima rasti ir kitokių šio reiškinio pavadinimų, pvz., rinkos paėmimas į nelaisvę (Adhikari ir Yamamoto, 2007), nes rinka, patenkanti į preferencijų sistemą, negali rinktis tiekėjų iš pigių šalių⁵.

Dohos derybų raunde diskutuojama apie tai, kad išsivysčiusios šalys visiškai panaikintų tarifinius apribojimus tekstilei ir aprangai, o besivystančios šalys juos sumažintų iki tam tikros ribos. Besivystančios šalys teigia, kad tokia išimtis joms turi būti taikoma, nes jos yra atsilikusios savo išsivystymu, tuo tarpu išsivysčiusios šalys sako, kad kai kuriose besivystančiose šalyse tekstilės ir aprangos sektoriai yra išsivystę tiek pat, o gal net daugiau (Kinija, Indija, Pietų Korėja) nei išsivysčiusiose šalyse, todėl joms nuolaidos neturėtų būti taikomos. Vis dėlto mažai tikėtina, kad susitarimai panaikinti tarifus bus pasiekti (Market Access in Textiles and Clothing..., 2005).

Daugumoje pasaulio valstybių vyriausybės dabar stengiasi suteikti pagalbą sektoriams, siekdamos padėti joms konkuruoti pasaulinėse rinkose. Šiuo atveju geresnė yra turtingesnių šalių įmonių padėtis, pvz., Kinijos vyriausybė rėmė gamyklų modernizavimą, o valstybės valdomoms įmonėms

⁵ Tyrimai rodo, kad nei bendroji preferencijų sistema, nei pramoninių šalių taikomos griežtos kilmės taisyklės neužtikrina pranašumo prieš trečiašias šalis, nes bet koku atveju žaliavos iš Azijos regiono yra smarkiai pigesnės nei JAV ar ES. Be to, norint pasinaudoti kilmės taisyklių suteikiamomis lengvatomis reikia užpildyti daug dokumentų, kurių pildymas padidina importuojamų prekių kainas maždaug 3–5 proc. Todėl bet koku atveju šalys, patenkančios į preferencijų sistemą ir priverstos laikytis griežtų kilmės taisyklių, neįgyja žymių konkurencinių pranašumų nei JAV, nei ES rinkoje. Tuo tarpu šalys, kurios nepatenka į šią sistemą įgyja lankstumo ir gali pasinaudoti pigių tiekėjų paslaugomis.

netgi pritaikė atleidimus nuo mokesčių, be to, kūrė tekstilės miestus ir teikė pigius eksporto draudimo kreditus (Adhikari ir Yamamoto, 2007).

Pažymėtina, kad per 2005–2006 m. pailgėjo naujų prekybos kliūčių sąrašas, susijęs su vartotojų apsauga ir aplinkosauga. Viena vertus, taip yra pagerinamas rinkos skaidrumas, tačiau, kita vertus, tai supainioja eksportuotojus, kurie turi prisitaikyti prie skirtingų rinkų skirtingų reikalavimų. *Markiravimo taisyklės* įvedė Pietų Afrikos Respublika, Kolumbija, Pietų Korėja, Ekvadoras, Taivanas, Trinidadas ir Tobagas bei JAV; Moldova įvedė reikalavimus, susijusius su *aplinkosauga ir saugumu; vartotojų apsaugos priemonės* įdiegė Armėnija, Pietų Korėja, Gana, Kenija ir JAV; *įvairias muitinės taisykles, pakuotės reikalavimus ar embargą* taiko Kanada, Kolumbija ir Rusija.

Šiame poskyryje minėtos prekybos politikos priemonės turėjo įtakos net tik tarptautiniams tekstilės ir aprangos prekybos srautams, bet ir įmonių veiklos internacionalizacijos procesams. Kvotų sistemos klestėjimo metu verslininkai iš kvotomis apribotų šalių surado būdų išnaudoti tuometinę sistemą. Jie įsteigdavo gamyklas šalyse, kurioms buvo taikoma mažai kvotinių apribojimų. Pavyzdžiui, Korėja steigdavo fabrikus Bangladeše, Karibų baseino ir Sub-Sacharos Afrikos šalyse, Kinijos įmonės buvo steigiamos Azijoje (ypač Honkonge) ir Afrikoje, Indijos – Nepale, Šri Lankoje; Mauritanijos verslininkai steigdavo įmones Maldyvuose, Madagaskare. Panaikinus kvotas, daugelyje paminėtų šalių tekstilės ir aprangos sektoriai tiesiog išnyko, nes pasitraukė investuotojai ir užsakovai, palikdami skausmingas pasekmes tų šalių ekonomikai. Šiose šalyse buvo gaminama siekiant apeiti kvotinius apribojimus, kuriuos panaikinus šios šalys pasidarė nepatrauklios dėl įvairių priežasčių, pvz., sudėtingo tiekimo, brangesnės darbo jėgos, pasenusios infrastruktūros ar kitų priežasčių. Vis dėlto pagrindinė tokio pasitraukimo priežastis buvo ta, kad nebereikėjo apeiti kvotos apribojimų.

Įvairių valstybių sektoriai su sustiprėjusia konkurencija kovoja įvairiai. Pavyzdžiui, Kambodža, bendradarbiaudama su Tarptautine darbo organizacija, sustiprino darbo standartus, kad atitiktų JAV rinkos reikalavimus; Šri Lanka

užsibrėžė tikslą koncentruotis nišinių produktų rinkose, pvz., šarvų ar neperšaujamųjų liemenių gamyba; Tailandas, susidūręs su smarkia konkurencija JAV ir ES rinkose, ėmė aktyviau eksportuoti savo regione, ASEAN teritorijoje. Tai visų pirma pasakytina apie tekstilės eksportą.

Šaliai, kuri negali konkuruoti su pigios produkcijos šalimis, tačiau turi kvalifikuotus ir išsilavinusius žmogiškuosius išteklius, susikongravimas ties nišiniais produktais gali būti savotiška galimybė išgyventi. Manoma, kad šioje srityje dar ilgai nebus smarkios konkurencijos. (Adhikari ir Yamamoto, 2007)

Pasibaigus kvotų galiojimo metui, besivystančios šalys sukūrė daug įvairių išgyvenimo strategijų. Vienomis siekiama identifikuoti nišinius produktus (Šri Lanka), kitos dėmesį sutelkia į regioninę rinką (Tailandas), dar kitos siekia atitikti darbo reikalavimus.

Ekonominiai veiksniai, turintys įtakos pasaulio tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Pokyčiai pasaulio politinėje aplinkoje visuomet turi įtakos ekonominės aplinkos pokyčiams ir atvirkščiai – ekonominės aplinkos pokyčiai gali paskatinti naudoti tam tikras politines priemones.

2003–2004 m. buvo galima teigti, kad tekstilės ir aprangos sektoriaus prekyba atviriau vyksta triados blokų viduje, o ne tarp blokų. Tiesa, to negalima pasakyti apie Azijos regioną. Beveik visos Azijos šalys tuomet nurodydavo JAV kaip pagrindinę tikslinę rinką, o ES – kaip antrą pagal patrauklumą. Buvo prognozuojama, kad Azijos šalys, ypač Kinija, perims visas pagrindines rinkas (World Textile..., 2004). 2005 m. panaikinus kvotas, daugelis besivystančių šalių ne tik praranda savo rinkas išsivysčiusiose šalyse, bet ir kenčia dėl suaktyvėjusio importo iš Kinijos į jų pačių rinkas. Reaguodamos į tai šalys ėmė saugotis naudodamos importo licencijavimą ir šimtais procentų skaičiuojamus antidempingo muitus. Pažangesnės šalys persitvarko iš žemų kainų gamintojų į aukštą pridėtinę vertę kuriančią tekstilės ir aprangos gamybą, siekia savo priklausomybę nuo patraukliausių ES ir JAV rinkų sumažinti ieškodamos daugiau vartotojų kitose pažangiose ir sparčiai

besivystančiose šalyse (Kinija, Japonija, Indonezija ir t. t.) (World Textile..., 2007).

Be tradicinių problemų, tekstilės ir aprangos sektoriaus prekybai įtakos turi ir keletas naujai išskylančių problemų.

Dicken (2004) teigia, kad vienas iš labiausių tekstilės ir aprangos sektoriaus išsidėstymą įvairiose pasaulio vietovėse veikiančių veiksnių yra **paklausa**. Tekstilė ir apranga, t. y. klasikinė pirkėjų valdoma prekių grandinė, pasižymi decentralizacija, pasaulyje paplitusiu gamybos tinklu, kuri koordinuoja įmonės, kontroliuojančios dizainą, marketingą, prekių ženklą. Nors kaina ir kokybė vaidina svarbų vaidmenį, šiais laikais ne mažesnis vaidmuo tenka ir pirkėjų preferencijoms⁶. Taigi, užsakovai stengiasi gaminti ten, kur galutinė gaminio kaina išeina mažiausia, teikia pirmenybę toms šalims, kurios gali pagaminti didelius kiekius (Adhikari ir Yamamoto, 2007). Kiekvienas tekstilės aprangos gamybos grandinės sektorius yra susijęs su skirtingomis rinkomis. Tačiau, kadangi apie 50 proc. pagamintų tekstilės gaminių tenka aprangos sektoriui, didžiausią įtaką tekstilės paklausai turi aprangos paklausa (Dicken, 2004). Todėl galima teigti, kad daugiausia galimybių klestėti tekstilės sektorius turi ten, kur klesti aprangos sektorius. Iš tiesų, pasaulyje yra stebima tokia tendencija, kad tekstilės įmonės juda paskui siuvimo įmones (Vaignienė, 2001; World textile..., 2002). Vis dėlto šiais laikais nebegalime teigti, kad aprangos sektoriaus išsidėstymą nulemia paklausa. Eksporto tendencijos rodo, kad patraukliausios tekstilės ir aprangos

⁶ Pastaruoju metu stebimos tokios išsivysčiusių šalių vartojimo tendencijos (Trends in Consumer Behaviour..., 2005; Promoting fair globalization..., 2005; Seyoum, 2007):

- Suaktyvėjusi gyventojų migracija į išsivysčiusias šalis sukuria naujus segmentus su naujais poreikiais.
- Ilgėjanti gyvenimo trukmė kuria naują „per 65-erius“ segmentą, kuris iki šiol buvo ignoruojamas.
- Didėjanti gyvenimo būdo įvairovė reiškia, kad atsiranda vis daugiau vartotojų segmentų su dažnai besikeičiančiais poreikiais.
- Neformalus ir aktyvus gyvenimo būdas sukuria naujų audinių ir gaminių poreikį.
- Mažėjančios vartotojo išlaidos drabužiams dėl klastočių, kurios yra gerokai pigesnės už originalius gaminius.
- Dėl spartėjančio gyvenimo tempo ir laisvo laiko stokos apsipirkimui skiriama mažiau laiko.
- Tekstilės ir aprangos kainų stagnacija dėl daugelį metų besitęsiančios kainų defliacijos.
- Vartotojai labiau rūpinasi sąlygomis, kuriomis buvo pagamintas jų naudojamas gaminys. Tuo tikslu dauguma įmonių plėtoja socialiai atsakingas veiklas ir stengiasi suteikti daugiau vertės klientui.

rinkos yra JAV ir ES, tačiau būtent iš šių rinkų aktyviausiai traukiasi minėti sektoriai. Tuo tarpu didelę jų koncentraciją matome Azijos regione, t. y. regione, kuris yra labai toli nuo JAV. Šiandien dar aktyviai į JAV rinką eksportuoja ir Karibų baseino, Lotynų Amerikos šalys (World Textile..., 2007). Lotynų Amerikos šalys vis dar išlaiko savo pozicijas, nors ir sunkiau, JAV rinkoje tik dėl specialiųjų prekybos politikos režimų, todėl visiškai neaišku, kaip tekstilės ir aprangos sektorius susikoncentruotų pasiekus visišką liberalizaciją.

Aprangos sektoriuje paklausa labai priklauso nuo pagrindinių parduotuvių tinklų pirkimo politikos. Tai yra būdinga beveik visoms išsivysčiusioms šalims. Tokia koncentruota pirkimo galia suteikia didiesiems tinklams daug galios paveikti tekstilės ir aprangos gamintojų veiklą. Kai rinkoje dominavo masinės rinkos pardavėjai, buvo ilgalaikė standartinių ir pigių gaminių paklausa. Kai rinka tapo daug labiau diferencijuota su greitai besikeičiančia mada, gamintojai yra verčiami greitai reaguoti į pardavėjų poreikius ir specifiką. Esant tokioms aplinkybėms laikas pasidarė tiek pat svarbus, kiek kaina.

Nuolat besikeičiantis stilius, trumpėjantis produkto ciklas, produktų diferenciacija sukūrė paklausos nežinomybę tiek pardavėjams, tiek gamintojams, paklausą prognozuoti ir planuoti gamybą darosi vis sunkiau, lankstumas ir greitis tapo svarbiausiais gebėjimais.

Šie pokyčiai marketingo srityje turi įtakos naujų technologijų taikymui ir korporacinių strategijų pokyčiams tekstilės ir aprangos sektoriuje. Nors kai kurie prekybininkai patys gamina, jie dažniausiai naudoja prekybos sutartis. Gamybos grandinė šiuose sektoriuose persitvarko į pirkėjo varomą (angl. *buyer-driven*) grandinę.

Dėl naujų technologijų atsirado galimybė į pirkėjų poreikius reaguoti labai greitai, todėl labai svarbus vaidmuo tenka tiekėjų geografinėi padėčiai. Todėl konkurencinių pranašumų įgyja gamintojai, esantys šalia pagrindinių rinkų (JAV ir ES). Prognozuojama, kad ateityje artimumas pagrindinėms rinkoms konkurencinėje kovoje taps dar svarbesnis. Vis dėlto „artimų rinkoms

gamintojų“ eksporto apimčių mažėjimas rodo, kad rinkos artimumui tenka tik dalinis vaidmuo (Speed..., 2001; Sourcing for..., 2002; Dicken, 2004; Adhikari ir Yamamoto, 2007)⁷.

Kitas veiksnys, nusakantis sektoriaus galimybes ir pasiryžimą konkuruoti pasaulio rinkose, yra *investicijos*. Analizuojant investavimo tendencijas galima nuspėti augančius bei nykstančius tekstilės ir aprangos sektoriaus centrus. Jau 2000 m. investicijos į tekstilės sektorių JAV ir ES mažėjo, o aprangos sektoriuje ne tik mažėjo, bet jau esami gamybiniai pajėgumai buvo naikinami, t. y. perkeliami į mažas gamybos sąnaudas turinčias šalis (Vaiginienė, 2001)⁸.

Daugumoje pasaulio valstybių *vyriausybės stengiasi suteikti pagalbą sektoriams*, siekdamos padėti joms konkuruoti pasaulio rinkose (Adhikari ir Yamamoto, 2007). Indijos vyriausybė 1999 m. tuo tikslu įsteigė Tekstilės vystymo fondą, kuris turėjo rūpintis šio sektoriaus modernizavimu. Pakistano valdžia, kaip ir Indijos valdžia, parengė pagalbos programą, kuri turėjo padėti modernizuoti sektorių. Kinijos vyriausybė rėmė gamyklų modernizavimą, o valstybės valdomoms įmonėms netgi pritaikė atleidimus nuo mokesčių. Be to, kūrė tekstilės miestus ir teikė eksporto draudimo kreditus (World textile..., 1999; World textile..., 2000; World textile..., 2007; Adhikari ir Yamamoto, 2007).

⁷ Anksčiau transportavimas tarp gamintojo ir pardavėjo vykdavo vieną du kartus per metus. Pardavėjas gaminius saugodavo sandėliuose ir, kai ateidavo laikas, juos sudėdavo į parduotuvių lentynas. Dabar lankstūs prekybininkai renkasi dviejų savaičių mados ciklą, kuris skatina impulsyvias išlaidas, bet dažną klientų lankymąsi parduotuvėse. Trumpesni mados ciklai pasidarė įmanomi dėl išstobulėjusių informacinių technologijų bei tiekimo globalizacijos. Dabar pardavėjas užsakymus gali sekti tikroju laiku pagal pardavimų informaciją, surinktą pasinaudojus brūkšnių kodų sistema. Prekybos tinkle nuskenuotas brūkšninis kodas patenka į duomenų bazę. Surinkus pardavimų duomenis yra suformuojami užsakymai, kurie turi būti įvykdyti per kelias savaites. Kad tokia sistema veiktų, labai svarbi yra vietinė tiekimo sistema, dėl to išsivysčiusiose šalyse vis dar galime aptikti tekstilės ir aprangos darbo vietas, kitu atveju jos jau seniai būtų perkeltos į Azijos regioną

⁸ Ši tendencija išliko ir iki šių dienų, pvz., nuo 1997 iki 2007 m. JAV užsidarė 424 tekstilės įmonės. Japonijoje gamybiniai pajėgumai taip pat nuolat yra naikinami ir perkeliama į Kiniją, Vietnamą ir kitas Azijos regiono šalis. Tačiau Lotynų Amerikos šalys savo konkurencingumą didina investuodamos į naujas technologijas, pavyzdžiui, Argentinos gamintojai nemažai investavo į aukštasias technologijas, siekdami praplėsti pajėgumus, nors jiems didelį nerimą kelia importo iš Kinijos didėjimas. Brazilija su Kinija nusprendė konkuruoti gamindamos nišinę tekstilę ir didelę pridėtinę vertę bei pažangias technologijas apimančią aprangą (World Textile..., 2007, p. 30–34).

Taigi, apibendrinant pasaulines ekonomines tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijas galima pažymėti, kad pasaulio rinkose dominuoja Azijos regiono gamintojai. Kitos šalys, siekdamos apsisaugoti nuo aršaus Azijos regiono gamintojų skverbimosi, pritaiko įvairias apsaugos priemones ir strategijas, pradėdamos nuo šimtais procentų skaičiuojamų antidempingo muitų, netarifinių barjerų ir baigdamos infrastruktūros tobulinimu, naujų audinių, techninės tekstilės ir aukštos pridėtinės vertės gaminių kūrimu. Pažymėtina ir tai, kad eksportuotojų žvilgsniai pradeda krypti nuo JAV ir ES rinkų sparčiai besivystančių rinkų link. Tai turėtų sumažinti įtampą JAV ir ES rinkose.

Socialiniai veiksniai, turintys įtakos pasaulio tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Kaip buvo matyti ankstesniuose šio skyriaus poskyriuose, tekstilės ir aprangos sektorius yra vienas jautriausių pasaulyje. Tokį sektoriaus jautrumą pasaulyje vykstantiems procesams labiausiai paveikia socialiniai sektoriaus veiklos veiksniai. Tekstilės sektorius yra vienas labiausiai aplinką teršiančių sektorių. Net natūralių pluoštų, tokių kaip medvilnė, gamyba smarkiai teršia aplinką. Nors medvilnės auginimui yra panaudojama tik 3 proc. pasaulio žemės ūkio paskirties plotų, tačiau tam yra sunaudojama net 25 proc. visų pasaulyje sunaudojamų pesticidų, o tai turi poveikį ne tik aplinkai, bet ir tuose regionuose gyvenančių žmonių sveikatai. Didėjantis visuomenės sąmoningumas ir socialinės atsakomybės už aplinkosaugos problemas jausmas verčia tekstilės sektoriaus gamintojus ieškoti mažiau teršiančių gamybos procesų. Pažymėtina, kad net jei tekstilės gaminys yra pažymėtas kaip aplinkai draugiškas, tai reiškia tik dalinį „draugiškumą“, nes bet koku atveju jo gamybai yra panaudojama daug įvairių chemikalų (Chen ir Burns, 2006).

Tekstilės ir aprangos sektorius yra bene daugiausia darbuotojų įdarbinantis sektorius pasaulyje, o kur dar neregistruoti darbuotojai, dirbantys tiek fabrikuose, tiek namų sąlygomis.

Didžioji dalis aprangos ir tekstilės sektoriaus darbuotojų yra moterys. Dažniausiai tai yra nekvalifikuota ar turinti šiokią tokią sunkiai perkeliama kvalifikaciją darbo jėga. Moterų specifinis sociokultūrinis vaidmuo ir jų atsakomybė šeimai paverčia jas nemobiliomis geografiniu požiūriu. Išsivysčiusiose šalyse šiame sektoriuje dažniausiai dirba imigrantai ar mažumų atstovai.

Šio sektoriaus istorijoje yra darbas pasibaisėtinomis sąlygomis „sweatshop“ įmonėse, kuriose dirbama septynias paras per savaitę ir mokami maži atlyginimai. Tokiose įmonėse dažnai galima sutikti įdarbintų mažamečių, ypač tai pasakytina apie Azijos, Afrikos ir Lotynų Amerikos šalis. Teigiama, kad per 200 mln. vaikų visame pasaulyje dirba tekstilės ir aprangos sektoriuje neleistinomis sąlygomis (Wolfe ir Dickson, 2002; Dicken, 2004; Wells, 2007). Spaudžiant vartotojams, visuomenei ir kitoms suinteresuotosioms grupėms (pvz., tokioms organizacijoms kaip UN, Oxfam, UNICEF, ILO ir kt.) (Rugman ir Verbeke, 1998 b) išsivysčiusių šalių prekybininkai stengiasi nutraukti santykius su tokiomis įmonėmis arba panaikinti tokias darbo sąlygas, įvesdami valdymo kodeksus. Tačiau yra labai sudėtinga prižiūrėti, kad tų „valdymo kodeksų“ būtų laikomasi (Wolfe ir Dickson, 2002; Dicken, 2004; Wells, 2007). Be to, dėl didėjančio spaudimo kainoms kai kuriose šalyse darosi sunku įgyvendinti socialiai atsakingą politiką (Promoting fair globalization..., 2005).

Pradėjus reguliuoti darbo sąlygas besivystančiose šalyse smarkiai pablogėjo darbuotojų sveikata, nes apribojus darbo laiką sumažėjo jų pajamos, dėl to sumenko maitinimosi ir sveikatos priežiūros galimybės. Taigi, šalies lygmenyje, siekiant pagelbėti įmonėms atitikti pasaulinius rinkos reikalavimus, neužtenka investuoti į darbuotojų švietimą, kvalifikacijos kėlimą ar standartų taikymą, bet labai svarbu investuoti ir į sveikatos apsaugą. Tai ypač aktualu besivystančioms šalims (Adhikari ir Yamamoto, 2007). Svarbų vaidmenį turi atlikti ir profesinės sąjungos, kurios turi stengtis organizacijas paversti tinkamomis darbuotojams. Todėl turi būti išvystyti nauji mechanizmai ir požiūriai. Apribojimai įmonėms, kuriuos sukuria rinkos, vartotojai ir kitos

lobistų grupės pasaulio ekonomikoje negali būti ignoruojamos (Promoting fair globalization..., 2005).

Po 2005 m. sausio 1 d. liberalizacijos nacionalinių darbo įstatymų ir pagrindinių darbo standartų laikymasis tapo viena pagrindinių įmonių konkuravimo priemonių pasaulio ekonomikoje (Promoting fair globalization..., 2005). Terminas „laisvoji prekyba“ yra keičiamas terminu „sąžininga prekyba“, kuriuo siekiama atkreipti dėmesį į tokias socialines problemas kaip vaikų darbas, atitiktis tarptautinėms darbo normoms, darbuotojų teisių apsauga, aplinkosauga ir t. t.

Socialiniai veiksniai atlieka keletą vaidmenų įmonių tarptautinės plėtros procese. Pirma, kiekviena įmonė, eidama į užsienio rinką, patiria svetimšališkumo (angl. *liability of foreignness*) problemų (Cuervo-Cazurra ir kt., 2007), kurias sušvelninti galima laikantis socialinės atsakomybės principų ir prisidedant prie užsienio šalies socialinių problemų sprendimo. Antra, įmonės, bendradarbiaudamos su daugiašalėmis, dvišalėmis ir tarptautinėmis nevyriausybinėmis institucijomis kuriant bendras socialines programas bei iniciatyvas, dalyvaudamos valdant šiuos projektus gali lengviau patekti į „sudėtingas“ rinkas, t. y. į neišsivysčiusias rinkas, kuriose didelė veiklos rizika. Bendradarbiaudamos su įvairiomis daugiašalėmis institucijomis įmonės gali sušvelninti šias rizikas ir pirmosios užimti atsirandančias rinkas (daugiau apie tai: A business guide to development..., 2004). Ir, trečia, pastaruoju metu socialiniai veiksniai vis dažniau naudojami kaip konkuravimo priemonės. Socialinės atsakomybės priemonės sujungus su politine strategija ir vyriausybiniu reguliavimu galime gauti priemonę, padedančią įmonei įgyti konkurencinių pranašumų prieš konkurentus, padidinant konkurentų sąnaudas. Pavyzdžiui, XIX a. pradžioje Britų tekstilės sektoriaus įmonės, įsidiegusios naujas technologijas, įvedė vaikų darbą draudžiantį įstatymą. Tai sukėlė daug problemų įmonėms, neturėjusioms naujų technologijų (Rodriguez ir kt., 2006). Be to, panaudojus valstybės reguliavimą kartu su socialinės atsakomybės principais, galima sukurti įėjimo į rinką kliūtis. Toliau yra pateikiama keletas tokių pasaulinio lygmens priemonių užuomazgų pavyzdžių:

- Ekologinio ženklavimo schemos, kuriamos, kad padėtų vartotojams nustatyti, kurios prekės pagamintos darant mažesnę žalą aplinkai. 1994 m. PPO ministrų konferencijoje buvo nutarta prekybos politiką plėtoti lygiagrečiai ir suderintai su aplinkosaugos politika, siekiant užtikrinti, kad prekybos veiksmai bus nekenksmingi aplinkai (Decision on Trade and Environment, 1994). Ekologinio ženklavimo schemos gali būti tiek privalomos, tiek savanoriškos, taikomos tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmeniu (Rugman ir Verbeke, 1998 a). Jas kaip savanoriškas etiketes įsteigė Tarptautinis prekybos centras (angl. *International Trade Center*, ITC) siekdamas atkreipti vartotojų dėmesį į aplinkosaugines produkto savybes (Chen ir Burns, 2006). Vienas iš pavyzdžių yra ES ekologinis gėlės ženklas (angl. *EU Eco-Label „Flower“*). Ši gėlė buvo sukurta 1992 m. siekiant Europoje reklamuoti produktus, kurie gaminami sumažinus poveikį gamtai. Produktai, pretenduojantys gauti šią gėlę, yra nepriklausomų atstovų patikrinami dėl atitikties griežtiems ekologiniams ir veiklos kriterijams (EU Eco-Label: European Flower Week Takes off!, 18 October 2004, Brussels <http://europa.eu.int/ecolabel>).
- Jungtinių Tautų pasaulinis susitarimas (angl. *UN Global Compact*), raginantis įmones palaikyti ir veikti jų įtakos sferoje, apimant pagrindines žmogaus teisių, darbo standartų, aplinkosaugos ir antikorupcijos vertybes. Visuotinėmis socialinėmis problemomis laikoma žmogaus teisių apsauga ir aplinkosauga. Jungtinių Tautų pasaulinis susitarimas parodo, kad labai svarbu sukurti institucinę struktūrą pasaulinėms socialinės atsakomybės problemoms spręsti. Įmonė, kuri naudoja socialinę atsakomybę, strateginiais tikslais išanalizuoja globalias ir lokalias socialinės atsakomybės problemas ir atitinkamai reaguoja. Buvo nustatyta, kad globalios įmonių socialinės atsakomybės problemos labiau aktualios daugianacionalinėms įmonėms, tuo tarpu tarptautinės įmonės labiau domisi lokaliomis socialinės atsakomybės problemomis (Husted ir Allen, 2006).

- ISO 14001; SA 8000. ISO 14001 sukūrė Tarptautinė standartizavimo organizacija (angl. *International Organization for Standardization*, ISO) kaip savanorišką aplinkosaugos valdymo standartą (Rugman ir Verbeke, 1998 a). SA 8000 buvo sukurtas Tarptautinės socialinės atskaitomybės organizacijos (angl. *Social Accountability International*, SAI), juo siekiama visuomenei pareikšti, kad įmonė, įsidedusi šį standartą, dirba pagal visas tarptautinių konvencijų normas (Ruževičius ir Serafinas, 2007).

Šios priemonės ribojant prekybą gali būti pritaikytos dviem būdais: i) įvedant diskriminacinę politiką prieš importą, kaip socialinės politikos sudedamąją dalį; ii) priverčiant laikytis produkto standartų, kurie arba visiškai apriboja importą, arba smarkiai padidina gamybos išlaidas užsienio gamintojui (Rugman ir Verbeke, 1998).

Dėl šių pokyčių socialinėje aplinkoje būtini nauji infrastruktūriniai sprendimai, kurie ir yra aptariami toliau.

Infrastruktūriniai veiksniai, turintys įtakos pasaulio tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Išnagrinėjus politines, ekonomines ir socialines pasaulines tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijas pradeda ryškėti infrastruktūriniai poreikiai. Net panaikinus įėjimo į rinką kliūtis mažos darbo sąnaudos pačios savaime neužtikrina šalies sektoriaus konkurencingumo. Didelės komunalinių paslaugų kainos, prasta infrastruktūra ir ilgas bei neprognozuojamas tiekimo laikas persveria mažų kainų pranašumą daugelyje mažai išsivysčiusių šalių (Promoting fair globalization..., 2005; Seyoum, 2007).

Besivystančios šalys, kuriose darbo sąnaudos mažos, dažniausiai susiduria su tiekimo apribojimais (Adhikari ir Yamamoto, 2007).

Pirma, mažai išsivysčiusios ir besivystančios šalys stokoja kvalifikuotos darbo jėgos, o tai stabdo produktyvumo augimą, todėl norint padidinti darbuotojų produktyvumą reikia investuoti į jų mokymus ir švietimo sistemą. Šiame darbe jau buvo minėta, kad darbuotojų efektyvumą galima padidinti ir

pasirūpinus tinkama sveikatos apsauga, nes dėl griežtėjančio darbo sąlygų reguliavimo besivystančių šalių darbuotojai mažiau dirba, bet mažiau ir uždirba, nukenčia jų maitinimosi galimybės ir blogėja sveikatos būklė.

Antra, suintensyvėjus tarptautinei konkurencijai tekstilės ir aprangos sektoriuje sustiprėjo naujų darbo sąnaudas mažinančių technologijų paieška, ypač tai pasakytina apie išsivysčiusių šalių gamintojus. Dviejų tipų technologiniai pokyčiai yra ypač svarbūs: tie, kurie padidina gamybinio proceso greitį, ir tie, kurie pakeičia rankų darbą mechanizuotomis, automatizuotomis operacijomis. Naujos technologijos tekstilės ir aprangos sektoriuje ne tik sumažina darbo jėgos sąnaudas, bet taip pat sutrumpina gaminio pagaminimo procesą. Elektroninės pardavimo sistemos sujungia gamybą ir pardavimus tikroju laiku (Dicken, 2004). Taigi, norint užtikrinti šalies sektoriaus konkurencingumą, reikia pasirūpinti mokslo infrastruktūra, t. y. ieškoti naujų technologinių sprendimų. Be to, valstybė turi investuoti ir į komunikacijų infrastruktūrą, nes būtent šiuolaikinės komunikacinės priemonės padeda sujungti pirkėją, pardavėją ir gamintoją į vieną efektyvią (angl. *lean*) tiekimo grandinę. Taigi, dėl pokyčių vartojimo ir marketingo srityse reikia kurti naujas technologijas, būtini infrastruktūriniai sprendimai ir įmonėse elektroninių verslo sprendimų diegimo, dėl to išryškėja išvystyto finansinio sektoriaus poreikis, kuris kredituotų infrastruktūrinių tinklų kūrimą ir įmonių renovavimą.

Trečia, šiuo metu tekstilės ir aprangos sektorius išgyvena masinės gamybos eros pabaigą ir perėjimą prie asmeniniams poreikiams pritaikytų gaminių (Mančiauskienė, 2005; Seyoum, 2007). Masinių gaminių gamyboje svarbią vietą užima darbo sąnaudos, tuo tarpu asmeninius poreikius atitinkantiems ir mados gaminiams daug svarbiau stilius ir geografinis artumas. Taip galima paaiškinti kai kurių išsivysčiusių šalių gamintojų egzistavimą arba kai kurių mažų kainų šalių, esančių šalia pagrindinių rinkų (pvz., Meksikos, Karibų baseino, Vidurio ir Rytų Europos ir kt.), santykinis pranašumas (Dicken, 2004). Taigi, tekstilės ir aprangos sektoriaus konkurencingumui įtakos turi šalies geografinė padėtis. Konkurencinius pranašumus įgyja šalys,

turinčios išėjimą į jūrą ir esančios šalia pagrindinių rinkų bei turinčios išplėtotą tiekimo infrastruktūrą.

Vis dėlto iš ekonominių tendencijų matyti, kad gali keistis pagrindinės tekstilės ir aprangos rinkos nukreipiant dėmesį nuo išsivysčiusių prie sparčiai besivystančių šalių (pvz., Pietų Korėjos strategija). Tai gali turėti įtakos šių sektorių geografiniam persidėliojimui ir neigiamai paveikti Vidurio Amerikos ir Vidurio ir Rytų Europos tekstilės ir aprangos sektorių. Tačiau gali atsitikti ir taip, kad tekstilės ir aprangos sektorius sugrįš į ankstesnę būseną, kai mažai išsivysčiusios ir besivystančios šalys eksportuodavo pigią produkciją į išsivysčiusias šalis, o išsivysčiusios šalys eksportuodavo brangią produkciją į besivystančias šalis ten gyvenantiems pasiturintiems klientams.

Institucijos, turinčios įtakos pasaulinės tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Vykstant globalizacijai, sudėtingėjant ekonominiam ir socialiniam gyvenimui, buvo įsteigta daugybė pasaulio mastu veikiančių institucijų. Būtų sunku surasti gyvenimo sritį, kurios nereguliuotų kuri nors iš pasauliniu lygmeniu veikiančių institucijų. Taigi, nagrinėjant verslo aplinką labai svarbu įvertinti visų institucijų galimą poveikį verslui.

Liberalizavus tekstilės ir aprangos sektorių labai svarbu įvertinti įvairių institucijų įtaką pasauliniu, regioniniu ir nacionaliniu lygmenimis (Promoting fair globalization..., 2005). Galima išskirti šias pagrindines pasauliniu lygmeniu veikiančias institucijas, kurios turi įtakos tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi:

Pasaulio prekybos organizacija (PPO, angl. *World Trade Organization*, WTO), nustatanti prekybos tarp šalių taisykles. Įgyvendinus šioje organizacijoje pasirašytą Susitarimą dėl tekstilės ir drabužių (angl. *Agreement on Textile and Clothing*) buvo liberalizuota prekyba tekstilės gaminiais – nuo 2005 m. sausio 1 d. visiškai panaikintos kvotos.

Tarptautinė darbo organizacija (TDO, angl. *International Labour Organization*, ILO) yra svarbiausia kuriant integruotas darbo reguliavimo

strategijas tiek lokaliu, tiek globaliu lygmeniu, įtraukiant nacionalines vyriausybes ir socialinius partnerius. Šios strategijos turi palengvinti liberalizuotos tekstilės ir aprangos problemų valdymą visame pasaulyje ir paskatinti organizacijas veiksmingiau bendradarbiauti (Promoting fair globalization..., 2005). Šios organizacijos veikla iš esmės orientuota į tinkamų darbo sąlygų kūrimą.

Pasaulinė atsakinga aprangos gamyba (angl. *Worldwide Responsible Apparel Production*, WRAP) – tai nepriklausoma nevyriausybinių organizacija, sertifikuojanti teisišką, humanišką ir etišką aprangos gamybą visame pasaulyje (Wells, 2007).

Tarptautinė standartizacijos organizacija (TSO, angl. *International Organization for Standardization*, ISO) prisideda prie technologijų tobulinimo ir skleidimo, rūpinasi produktų gamybos ir paslaugų teikimo efektyvumu, saugumu ir švarumu (Discovering Planet ISO, 2006).

UNICEF – tai organizacija, ginanti vaikų teises visame pasaulyje. Tekstilės ir aprangos sektoriui įtakos turi ribodama vaikų darbo jėgos naudojimą gamybiniame procese.

Oxfam International – nevyriausybinių organizacija, kuri siekia padidinti pasaulio visuomenės supratimą, kad ekonominis ir socialinis teisingumas yra būtinas siekiant tvaraus vystymosi. Ji užsiima lobistine veikla įvairiose pasaulinėse institucijose atstovaudami neturtingoms šalims ir darydami poveikį įtakingiems žmonėms, pavyzdžiui, 2007 m. ji pasipriešino nelegalioms subsidijoms, kurias JAV teikia savo medvilnės augintojams (Oxfam says..., 2007).

Siekiant didesnių sąsajų kuriant globalią ekonominę politiką reikia atsižvelgti į tai, kad prekybos srutams įtakos turi ne vien prekybos politika, bet ir daugybė kitų ekonominių, finansinių ir socialinių veiksnių. Įgyvendinant socialiai atsakingas tekstilės ir aprangos sektoriaus restruktūrizacijos programas ypač svarbų vaidmenį atlieka finansinės institucijos (Promoting fair globalization..., 2005), todėl buvo nuspręsta išplėtoti bendradarbiavimą su tarptautinėmis institucijomis, atsakingomis už monetarinių ir fiskalinių politikų

klausimus, konkrečiau kalbant, su *Pasaulio banku* ir *Tarptautiniu valiutos fondu*, taip pat su kitomis Bretton Woods institucijomis (A Summary of the Final Act of the Uruguay Round).

UNIDO – specializuota pramonės agentūra, turinti tikslą skatinti pramonės vystymąsi ir tarptautinį pramonės bendradarbiavimą.

UNCTAD remia besivystančių šalių vystymąsi draugiškai integruojantis į pasaulio ekonomiką.

Tekstilės ir aprangos įmonės, norinčios prognozuoti pokyčius verslo aplinkoje, turėtų nuolat domėtis šių institucijų veikla, jų iškeliamomis problemomis ir siūlomais jų sprendimo būdais, kurie dažnai virsta verslo reguliavimo priemonėmis. Plačiau apie šių organizacijų poveikį tekstilės ir aprangos sektoriui bus kalbama analizuojant kitų aplinkos veiksnių poveikį šio sektoriaus plėtrai.

3.1 lentelėje yra pateikiamos pagrindinės pasaulinės tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos iki 2008 m.

Tekstilės ir aprangos sektorius pasižymi pasaulyje paplitusiu gamybos tinklu, kai kiekviena tekstilės ir aprangos gamybos grandinės dalis yra susijusi su skirtingomis rinkomis. Ši tekstilės ir aprangos sektoriaus charakteristika nulemia sektoriaus įmonių veiklos pokyčius kintant verslo aplinkai.

Pasaulinių tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijų analizė parodė, kad šiame sektoriuje dirbančių įmonių veiklos internacionalizacijos strategijos kinta keičiantis tarptautinės prekybos reguliavimo priemonėms, paklausai, vartotojų preferencijoms, visuomenės socialiniam sąmoningumui ir kitiems veiksniams.

Kvotų sistemos klestėjimo metu verslininkai iš kvotomis apribotų šalių perkeldavo gamybą į šalis, kurioms buvo taikoma mažiau kvotos apribojimų. Dėl to, panaikinus kvotas, tekstilės ir aprangos sektorius kai kuriose šalyse tiesiog išnyko užsienio investuotojams atsiėmus investicijas ir nutraukus kontraktinę veiklą. *Preferencijų sistemų* naudojimas riboja įmonių galimybes rinktis žaliavų tiekėjus, susieja įmones su žaliavų tiekėjais iš preferencijų sistemas naudojančių rinkų. Panaikinus šių sistemų naudojimą neabejotinai keistųsi ir žaliavų rinkos. 2005 m.

liberalizavus prekybą tekstilės ir aprangos sektoriuje bei padidėjus konkurencijai patraukliausiose rinkose (JAV ir ES) įmonės pradėjo aktyviau eksportuoti į kitas pažangias ir sparčiai besivystančias šalis.

3.1 lentelė. Pasaulio tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos iki 2008 m.

m.

Bendrosios dimensijos				
Politinė	Ekonominė	Socialinė	Infrastruktūra	Institucijos
Prekybos liberalizavimas; kvotų panaikinimas 2005 m.; importo muitų mažinimas; protekcionizmo formų pokyčiai; bendrųjų preferencijų sistemų naudojimas; laisvosios prekybos sutartys; reikalavimai laikytis kilmės taisyklių; vyriausybės intervencijos.	Prekyba triados blokų viduje, o ne tarp blokų; besivystančių šalių gamintojai praranda savo pozicijas ir išsivysčiusių šalių rinkose, ir savo šalyse; pažangios šalys persiorientuoja į didelę pridėtinę vertę kuriančią gamybą; prekybininkai mažina priklausomybę nuo ES ir JAV rinkų ir ieško naujų vartotojų kitose pažangiose šalyse; tekstilės ir aprangos gamybos grandinei būdinga decentralizacija, globaliai paplitęs tinklas, kurį valdo vartotojų preferencijos; tiekimo laikas tiek pat svarbus, kiek kaina; dauguma pasaulio valstybių teikia finansinę pagalbą tekstilės ir aprangos sektoriaus restruktūrizavimui ir modernizavimui.	Tekstilės sektorius yra vienas labiausiai aplinką teršiančių sektorių; didėjant visuomenės sąmoningumui tekstilės ir aprangos sektorius yra verčiamas ieškoti mažiau teršiančių gamybos procesų; tekstilės ir aprangos sektorius yra vienas iš daugiausia darbuotojų įdarbinančių sektorių pasaulyje; dažniausiai įdarbina socialiai jautrias visuomenės grupes – moteris, vaikus, nekvalifikuotus darbininkus; įvedami nauji valdymo kodeksai; darbo sąlygų reguliavimas; darbo standartų laikymasis – pagrindinė konkuravimo priemonė; naudojant valstybės reguliavimą kartu su socialinės atsakomybės principais yra kuriamos naujos įėjimo į rinką kliūtys.	Prasta infrastruktūra, ilgas ir neprognozuojamas tiekimo laikas persveria mažų kainų pranašumą; poreikis investuoti į mokymus ir švietimo sistemą siekiant padidinti darbuotojų produktyvumą; naujų darbo sąnaudas mažinančių technologijų paieška; poreikis investuoti į komunikacijų infrastruktūrą ir elektroninius verslo sprendimus; svarbu šalies geografinė padėtis ir išvystyta tiekimo infrastruktūra.	PPO; ILO; WRAP; UNICEF; Oxfam International; UNIDO; UNCTAD

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis darbe pateikta informacija.

Tarptautiniu mastu besiplečiančių įmonių veiklos rinkas nulemia ir besikeičianti paklausa bei kintančios vartotojų preferencijos. Reaguodamos į šiuos pokyčius įmonės ieško pigesnės gamybos kainos ar tiesiog artimumo prioritetinėms eksporto rinkoms. Keičiantis prioritetinėms rinkoms keičiasi ir gamybos grandinės įmonių geografinis išsidėstymas.

Didėjant visuomenės socialiniam sąmoningumui įmonės vis dažniau socialinės atsakomybės priemonės naudoja konkuravimui tarptautinėse rinkose. Tarptautiniu mastu besiplečiančiai įmonei visuomenės socialinių problemų sprendimas gali padėti užsienio įmonėms spręsti svetimšališkumo problemą, o bendradarbiavimas su įvairiomis daugiašalėmis institucijomis kuriant bendras socialines programas bei iniciatyvas, dalyvaudamos valdant šiuos projektus gali lengviau patekti į „sudėtingas“ rinkas ir pirmos užimti atsirandančias rinkas.

Pasaulinių tendencijų analizė išryškino valstybėje sukurtos infrastruktūros, įmonės lankstumo ir veiklos greičio svarbą įmonėms, kurios internacionalizuoja savo veiklą.

Galiausiai visus šiuos pokyčius smarkiai paveikia pasaulio ir tarptautiniu mastu veikiančios institucijos. Nors ir teigiama, kad ateitis nenuspėjama, iš tiesų ją galima prognozuoti atkreipus dėmesį į pasaulinių ir regioninių institucijų keliamas problemas ir siūlomus jų sprendimų būdus.

Pasauliniu verslo aplinkos lygiu veikiantys veiksniai suformuoja verslo aplinkos sąlygas, kurios išprovokuoja sektoriaus veikėjų reakcijas regioniniu bei valstybės lygmeniu. Todėl toliau kitame šio darbo poskyryje yra analizuojamos ES tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos.

3.1.2. Europos Sąjungos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos

Remiantis teoriniame skyriuje pateikta verslo aplinkos elementų matrica (žr. p. 74), atliekant verslo aplinkos tendencijų analizę yra rekomenduojama analizuoti pasaulines, regionines ir šalies tendencijas. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuva yra ES narė, toliau šiame darbe, siekiant identifikuoti ir geriau suprasti aplinką, kurioje veikia Lietuvos tekstilės ir aprangos sektorius, yra analizuojamos ES tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos.

Politiniai veiksniai, turintys įtakos ES tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

2006–2008 m. pagrindiniai diskusiniai klausimai buvo Kinijos poveikis ES tekstilės ir aprangos sektoriui, daugiašalio susitarimo poveikis Dohos derybų raundo kontekste, priėjimas prie rinkų plačiąja prasme ir preferencinių kilmės taisyklių peržiūrėjimas. Dabar ES galiojančios kilmės taisyklės yra aiškiai apibrėžtos, bet labai sudėtingos dėl pagrindinių principų kombinacijos, antrinių taisyklių, papildomų vertės kriterijų, taikomų kai kuriems produktams, įvairių tolerancijos taisyklių, dėl kumuliacinių zonų mišinio ir laikinų išimčių bei teritoriškumo straipsnių. Kilmės taisyklės buvo keičiamos įvedant pridėtinės vertės kriterijaus pritaikymo kilmės taisyklėms preferenciją. Naujosios taisyklės pagal atlikus tyrimus turėtų palengvinti prekių judėjimą ir sumažinti Kinijos eksportą (Scheffer ir kt., 2006), tačiau Europos prekybininkai ir pramonininkai priešinasi šiems pakeitimams, teigdami, kad negalima perleisti kilmės nustatymo trečiajai šaliai ir negalima pasitikėti vieninteliu pridėtinės vertės kriterijumi, nes nuolat keičiantis žaliavų kainoms bus neįmanoma prognozuoti būsimų kainų (Joint Statement, 2007).

2007 m. Europos Parlamentas priėmė rezoliuciją dėl tekstilės gaminių sektoriaus ateities po 2007 m. (Europos Parlamento rezoliucija..., 2007). Šioje rezoliucijoje yra siūloma taikyti privalomas kilmės žymėjimo taisykles,

bendrą importą priežiūros sistemą, siūloma įsteigti stebėsenos sistemą bei raginama sukurti Europos ir Viduržemio jūros šalių gamybos zoną tekstilės srityje. Europos ir Viduržemio jūros šalis ir ES sieja ne tik tradicijos, bet ir geografinis bei kultūrinis artumas. Šios šalys yra patrauklios dėl mažų darbo kainų (Textile and Clothing in the EU..., 2007).

2007 m. spalio 9 d pagal Europos Bendrijos steigimo sutarties 133 straipsnį įsteigtas komitetas, atsakingas už ES prekybos politikos formavimą, pritarė Europos Komisijos siūlymui dėl dvigubos patikros sistemos iš Kinijos į ES eksportuojamiems tekstilės ir aprangos gaminiams taikymo 2008 m. Ši dviguba patikros sistema galiojo nuo 2008 m. sausio 1 d. iki gruodžio 31 d., tam tikru požiūriu ja buvo pratęstas 2005 m. Kinijos ir ES pasirašytas tarpusavio susitarimo memorandumas, kuriuo aštuonioms kiniškų tekstilės ir aprangos gaminių kategorijoms buvo nustatyti kiekiniai importo į ES apribojimai iki 2007 m. gruodžio 31 d. (Dėl ES..., 2007).

Kalbant apie ES prekybos politiką būtina paminėti ir siekius sukurti laisvosios prekybos zonas su Korėjos Respublika, Indija, ASEAN šalimis (Filipinai, Singapūras, Tailandas, Brunėjus, Vietnamas, Mianmaras, Laosas, Kambodža), pasirašyti asociacijos sutartis su Centrinės ir Pietų Amerikos šalimis bei su Ukraina. Yra pasirašyti Europos partnerystės susitarimai su Afrikos, Karibų baseino ir Ramiojo vandenyno šalimis. Rengiant minėtas sutartis trečiosios šalys siekia palankiausių sąlygų ES rinkoje ir ypač daug pretenzijų reiškia dėl ES taikomų kilmės taisyklių, tačiau pačios nėra linkusios visiškai atverti savo rinkų ES gamintojams (Annual Report, 2008).

2007 m. pradžioje įvyko keturšalis Japonijos, Kinijos, Europos ir JAV tekstilės ir aprangos sektoriaus atstovų susitikimas, kurio tikslas – keistis informacija, nustatyti galimus bendrus veiksmus dėl pagarbos prekybą reguliuojančioms tarptautinėms taisyklėms ir priėjimo prie rinkų. ES gamintojai vis dažniau susiduria su netarifinėmis prekybos apsaugos priemonėmis kitose šalyse ir pačioje ES. Siekdama sumažinti šių apribojimų taikymą, Europos Komisija kartu su EURATEX aktyviai derasi su šalimis, kurios taiko tas priemones.

Apskritai ES institucijos yra nusiteikusias leisti tekstilės ir aprangos sektoriui patirti didelių pokyčių konkurencinėje aplinkoje, kartu palengvinti inovacijų diegimą, intelektinės nuosavybės apsaugą ir darbuotojų tobulinimą. Kitaip sakant, sudaryti sąlygas gerinti produktus ir garantuoti priėjimą prie trečiųjų šalių greitai augančių rinkų (Annual Report, 2006; Activity Report, 2007).

Pramonės permainų konsultacinė komisija (CCMI) prie Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto (EESRK), išsakydama nuomonę dėl pasaulinės prekybos integracijos ir užsakomųjų paslaugų, rekomenduoja ES teigiamai vertinti ir aktyviai remti laisvą ir sąžiningą pasaulinę prekybą ir imtis įgyvendinti aktyvią globalizacijos strategiją, tačiau daugiausia dėmesio skirti tam, kad jos pranašumais būtų pasinaudota visoje ES. ES veiksmais turėtų būti siekiama sudaryti vienodas sąlygas ir užtikrinti tvarų (ekonominiu, socialiniu ir aplinkos apsaugos požiūriu) pasaulinės prekybos vystymąsi (Pasaulinės prekybos integracijos..., 2007).

ES prekybos politika turėtų būti labiau siekiama gerinti socialinius ir aplinkosaugos standartus visame pasaulyje ir nustatyti tokį politinį požiūrį, kuris leistų tinkamai derinti solidarumą su savo interesais ir būtų naudingas visiems. Būtina ir toliau mažinti netarifines prekybos kliūtis, ypač kai diskriminuojamos Europos įmonės. Komitetas pabrėžia būtinybę geriau apsaugoti intelektines užsienyje užsakomų paslaugų nuosavybės teises (Pasaulinės prekybos integracijos..., 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuo metu ES prekybos politikos reguliavimas patiria labai daug pokyčių. Jie susiję ne tik su Dohos derybų raundu, bet ir su besikeičiančiu prekybos su Kinija bei kitomis pigių išteklių šalimis režimu ir numatomomis laisvosios prekybos sutartimis. Todėl tekstilės ir aprangos sektoriaus atstovai turi būti budrūs ir aktyviai stebėti bei maksimaliai daryti poveikį šiems pokyčiams.

Ekonominiai veiksniai, turintys įtakos ES tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Tekstilės ir aprangos gamyba bei užsienio prekyba

Pastaruosius du dešimtmečius ES yra pastebimas tekstilės ir aprangos sektoriaus *gamybos* apimtys mažėjimas. Tai vienas iš labiausiai savo pozicijas prarandančių sektorių ES verslo struktūroje. Nuo 1996 iki 2006 m. tekstilės ir aprangos sektoriaus gamyba ES-27 sumažėjo net 32 proc. Per 2008 m. tekstilės gamyba ES smuko daugiau nei 15 proc. ir pralenkė vidutinį ES pramonės smukimą maždaug 7 procentiniais punktais. Vis dėlto buvo šalių, kuriose (Latvija, Lietuva, Belgija) tam tikrą laiką vis dar buvo stebimas šio sektoriaus gamybos augimas. Drabužių gamybos nuosmukį galima susieti su padidėjusia konkurencija iš mažas kainas turinčių šalių (ypač Kinijos) ir sumažėjusiu eksportu, nors ES rinka ir asmeninės išlaidos 2006 m. didėjo. 2005 m. tekstilės ir aprangos sektorius sukūrė 3,3 proc. ES-27 gamybinio sektoriaus bendrosios pridėtinės vertės (Textile Outlook, 2007; The main features of the EU..., 2008; Recession in the EU-27..., 2009).

Išorinis ES *importas* augo tiek vertine, tiek kiekiu išraiška (žr. 4 priedą, p. 222), nes neretai gamyba ES rinkoje buvo pakeista į gamybą ne ES rinkoje. Panaikinus kvotas, suaktyvėjo besivystančių šalių eksportas į išsivysčiusias šalis, tokias kaip ES valstybės narės. Išorinis ES importas augo daug labiau nei vidinis, ir tai atspindėjo padėties grėsmingumą. Išorinio importo vertė padidėjo. Ši tendencija galėtų būti paaiškinta tuo, kad ES įmonės perkelia gamybą į mažesnes sąnaudas turinčias šalis ir iš tų šalių parsiveža pigesnę produkciją. Tuo pačiu metu kitos įmonės, kurios vis dar gamina ES, gamina didesnę pridėtinę vertę turinčią produkciją ir parduoda didesnėmis kainomis. Taip sektorius išlaiko savo pardavimus pagal vertę, tačiau praranda pardavimus pagal kiekį (Textile Outlook, 2007).

ES tekstilės ir aprangos *eksportas* augo pagal vertę, bet smuko pagal kiekį (žr. 4 priedą, p. 222). Dėl to vidutinė eksporto kaina išaugo ir padidėjo ES eksportuotojų pelningumas. Didžiausi laimėjimai buvo pasiekti ES vidaus

eksporto srityje. Nagrinėjant ES išorinį eksportą matyti, kad jis augo ir pagal vertę, ir pagal kiekį. Vidaus eksporto srityje kaina išaugo, tačiau išorinio eksporto vidutinė kaina smuko. Tekstilės eksportas augo tiek pagal vertę, tiek pagal kiekį. Vidutinė tekstilės eksporto kaina taip pat kilo, tačiau kilo tik tekstilės vidaus eksporto kaina, o išorinio tekstilės eksporto tekstilės kaina smuko. Pažymėtina, kad kiekvienais metais ES tekstilės ir aprangos išorinės prekybos deficitas vis didėja (Textile Outlook, 2007).

ES išorinis importas pagal tiekiančias šalis

Kinijos dominavimas ES tekstilės ir aprangos importe didėja. Importas iš šios šalies pagal kiekį smuko, tačiau pagal vertę augo, todėl vidutinė importo iš Kinijos kaina padidėjo. Iki 2005 m. importo iš Kinijos kaina kiekvienais metais smukdavo.

Turkija yra antra pagal dydį tekstilės ir aprangos importuotoja į ES. Nors importas iš Turkijos augo tiek pagal vertę, tiek pagal kiekį, vidutinė importo kaina smuko. Tekstilės importas iš Turkijos smarkiai išaugo tiek pagal vertę, tiek pagal kiekį, o vidutinė tekstilės importo kaina padidėjo. Drabužių importas iš Turkijos augo labai lėtai, todėl Turkija ir toliau praranda savo ES drabužių rinkos dalį.

Trečią vietą pagal tekstilės ir aprangos importą į ES užima **Indija**, toliau eina **Bangladešas, Rumunija, Tunisas, Honkongas, Marokas, Pakistanas** ir **Indonezija**.

Pagal tekstilės importą į ES ketvirtą vietą užima Indija, toliau eina **Pakistanas**, kuris 2006 m. atgavo savo pozicijas ES importo srityje, nes iki tol kelerius metus importas iš Pakistano į ES mažėjo. Penktą vietą užima JAV, kuri padidino importą pagal vertę, bet sumažino pagal kiekį, todėl vidutinė tekstilės importo į ES kaina išaugo. Toliau eina **Šveicarija**, kuri taip pat padidino vidutinę tekstilės importo į ES kainą. Tekstilės importas iš **Pietų Korėjos** smuko tiek pagal vertę, tiek pagal kiekį, vidutinė kaina taip pat smuko. Tekstilės importas iš **Japonijos** padidėjo ir tai buvo gera žinia Japonijos gamintojams, nepaisant to Japonija ir toliau praranda savo ES tekstilės rinkos dalį (Textile Outlook, 2007).

ES išorinio eksporto tendencijos

Kaip matyti 4 priede (p. 222), ES išorinis aprangos eksportas nuo 1999 iki 2001 m. augo tiek pagal vertę, tiek pagal kiekį, tačiau pagal vertę augo greičiau nei pagal kiekį. Tai rodo, kad tuo laikotarpiu kilo eksporto kaina. Nuo 2001 iki 2003 m. pastebimas lėtas aprangos išorinio eksporto augimas pagal kiekį, bet smukimas pagal vertę. Galima spėti, kad teroristiniai išpuoliai ir Kinijos įstojimas į PPO 2002 m. privertė ES eksportuotojus sumažinti eksporto kainą. Nuo 2003 iki 2005 m. vėl pastebimas ES išorinio aprangos eksporto augimas tiek pagal vertę, tiek pagal kiekį ir akivaizdus eksporto kainos mažėjimas. Nuo 2005 m. ES aprangos eksportas smuko pagal kiekį, tačiau augo pagal vertę. Statistiniai duomenys rodo, kad mažos vertės aprangos gamyba buvo iškelta į pigesnę darbo jėgą turinčias šalis, o didelę pridėtinę vertę turinčios aprangos gamintojai išgyveno eksportuodami brangesnius gaminius.

4 priede (p. 222) matyti, kaip keitėsi ES išorinis tekstilės eksportas nuo 1999 iki 2006 m. Ir čia galima pastebėti nestabilų 2000–2003 m. laikotarpį, kai eksportas tai augo, tai smuko, vis dėlto bendra tendencija yra ta, kad šiuo laikotarpiu tekstilės eksporto kaina mažėjo. Nuo 2003 m. pastebimas augimas, kai eksportuojamas kiekis augo didesniu tempu nei pagal vertę. Statistiniai duomenys rodo, kad gamintojai, norėdami išlaikyti svarbias išorines eksporto rinkas Rytų Europoje (Rumunija, Bulgarija, Ukraina, Kroatija ir Turkija), sumažino eksporto kainą. Siekiant kompensuoti išorinio eksporto kainos sumažėjimą, gamintojai padidino vidinio importo kainą.

Pirmosios 13 ES tekstilės ir aprangos *eksporto* šalių yra **JAV, Šveicarija, Rusija, Rumunija, Turkija, Japonija, Tunisas, Honkongas, Marokas, Bulgarija, Norvegija, Kinija** ir Ukraina.

Visos šios šalys kartu sudaro apie 71 proc. ES tekstilės ir aprangos išorinio eksporto pagal vertę, bet tik apie 60 proc. pagal kiekį. Tai rodo, kad eksporto rinkos ir toliau lieka labiau koncentruotos nei importo rinkos. ES eksporto rinkos yra smarkiai veikiamos konkurencijos iš pigių Azijos šalių, ypač Kinijos. Intensyvėjanti konkurencija ES gamintojams apsunkina galimybes išlaikyti savo eksporto rinkas, todėl jie turi mažinti maržas.

Didžiausia ES tekstilės ir aprangos eksporto rinka yra **JAV** ir sudaro apie 12 proc. viso ES tekstilės ir aprangos išorinio eksporto, tačiau eksportas į šią šalį smunka ir pagal vertę, ir pagal kiekį.

Antra pagal dydį tekstilės išorinio eksporto šalis yra **Rumunija**. Ši šalis yra viena didžiausių CMT (angl. *cut, make and trim*) rinkų, todėl didžioji dalis iš ES į šią rinką eksportuojamos tekstilės vėliau į ES sugrįžta drabužių pavidalu. Rumunijai įstojus į ES sutrumpėjo gaminių buvimas muitinėje, o tai reiškia, kad sutrumpėjo ir tiekimo laikas.

Turkija vis dar išlieka trečiaja ES tekstilės išorinio eksporto šalimi. Ji tikisi, kad Rumunijos ir Bulgarijos stojimas į ES jai bus naudingas, nes priartins ES prie Turkijos. Ketvirtą ir penktą vietą tarp ES tekstilės importuotojų užima Tunisas ir Marokas, į kuriuos tekstilė importuojama CMT tikslais, vėliau į ES ji grįžta drabužių pavidalu. Tekstilės eksportas į **Šveicariją** augo, bet pagal kiekį augo labiau, dėl to nukrito vidutinė tekstilės eksporto į Šveicariją kaina. Tekstilės eksportas į **Rusiją** taip pat augo, tačiau tai bene vienintelė valstybė šiame regione, kurioje didėjo vidutinė tekstilės eksporto kaina. Tekstilės eksportas į **Honkongą** augo, tačiau vidutinė eksporto kaina mažėjo. Nepaisant to, Honkongo pirkėjai mokėjo bene didžiausią kainą už ES tekstilę šiame regione. Jie mokėjo daugiau nei japonai ir net keturis kartus daugiau nei kinai. Tekstilės eksportas į Kiniją augo pagal vertę ir pagal kiekį. Tačiau šis augimas susijęs su nedidele kaina, kuri yra mažiausia iš visų ES eksporto šalių.

Pagrindinė ES aprangos eksporto šalis yra Šveicarija, antrą vietą užima Rusija, trečią vietą – JAV, į kurią eksportas sumažėjo tiek pagal vertę, tiek pagal kiekį. Ketvirtą vietą užima Japonija, kur eksportas taip pat mažėjo ir pagal vertę, ir pagal kiekį. Eksportas į Norvegiją smuko apie 0,9 proc. pagal vertę ir net apie 65 proc. pagal kiekį, dėl to vidutinė eksporto kaina 2006 m. pakilo net 185 proc. Aprangos eksportas į Rumuniją mažėjo, tačiau vidutinė eksporto kaina augo. Honkongas yra bene vienintelė Azijos šalis, į kurią aprangos eksportas augo, bet pagal kiekį mažėjo, todėl vidutinė eksporto kaina

beveik padvigubėjo. ES aprangos eksporto rinka Ukrainoje augo labiausiai. Aprangos eksportas į Turkiją augo, o į Tunisą mažėjo (Textile Outlook, 2007).

Pramonės permainų konsultacinės komisijos prie Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto (CCMI/EERSK) teigimu, šiandien viena opiausių ES problemų yra gamybos iškėlimas į užsienį. Esama daugybės priežasčių, kodėl įmonės nusprendžia perkelti gamybą arba jos dalį į užsienį. Šiuo metu pagrindinė priežastis yra mažesnės darbo sąnaudos. Tačiau svarbų vaidmenį atlieka ir tokie veiksniai kaip mažesnė žaliavų kaina arba nedidelis atstumas iki augančių rinkų. Neigiamą poveikį tokiam sprendimui gali turėti nedidelis produktyvumas, nestabilios teisinės sistemos, infrastruktūros trūkumai, prekybai nepalankios sąlygos (pvz., muitai, normos) ir galimybių kontroliuoti arba reaguoti į iškilusias problemas nebuvimas (Pasaulinės prekybos integracijos..., 2007).

Aukšto lygio grupė tekstilei ir drabužiams teigia, kad mažos ir vidutinės įmonės turi būti skatinamos pereiti nuo tiekėjo–kliento santykių prie daugiau įpareigojančių ryšių (per tiesiogines investicijas). Tai skatintų didesnes įmones grupuotis, leistų įveikti kreditavimo ir gamybos diversifikavimo problemas, sutelkti pastangas diegti inovacijas ir siekti sektoriaus plėtros (European Textile..., 2006).

Socialiniai veiksniai, turintys įtakos ES tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Kaip jau buvo minėta šiame disertaciniame darbe, tekstilės ir aprangos sektorius yra vienas iš socialiai jautriausių sektorių pasaulyje. ES taip pat susiduriama su daugeliu įvairių socialinių tekstilės ir aprangos sektoriaus problemų ir siekiama jas spręsti. Iš opiausių problemų galima paminėti aplinkosaugos, darbuotojų kvalifikacijos ir etikos klausimus.

ES tekstilės ir aprangos sektoriuje yra įdarbinama apie 7,5 proc. visų ES gamybinio sektoriaus darbuotojų (The main features of the EU..., 2008).

Jau nuo 1986 m. ES vyksta dialogas tarp socialinių partnerių: Europos profesinių sąjungų federacijos (angl. *The European Trade Union Federation*,

ETUF), Europos pramoninės ir darbdavių konfederacijos sąjungos (angl. *The Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe, UNICE*), Europos viešojo dalyvavimo įmonių bei bendrųjų ekonominių interesų įmonių centro (angl. *The European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest, CEEP*). Nuo 1993 m. įsigaliojus Europos Sąjungos Maastrichto sutarčiai, šis dialogas peraugo į kolektyvines sutartis. Šiuo socialiniu dialogu siekiama spręsti tokias pagrindines problemas kaip įgūdžių ir kvalifikacijos tobulinimas, darbo organizavimo modernizavimas, efektyvi ir atsakinga restruktūrizacija bei klausimai, susiję su pokyčių modernizavimu ir valdymu. Socialinio dialogo rezultatas – Europos tekstilės ir aprangos sektoriui sukurtas valdymo kodeksas (angl. *code of conduct*). Šiandien vienas aktualiausių uždavinių – įdiegti tokius pat socialinius dialogus naujai įstojusiose valstybėse narėse (Promoting fair globalization..., 2005; Annual Report, 2007).

Nuo 2001 m. yra rūpinamasi Sugriežtintos chemikalų naudojimo gamyboje tvarkos (REACH programa) įgyvendinimu Europos Sąjungoje. Dėl šios programos EURATEX yra išreiškęs susirūpinimą. Jo nuomone, REACH programos reikalavimai yra neįgyvendinami, nes reikalingi dideli finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, o būtent to šiam ES sektoriui šiuo metu labiausiai trūksta. Baiminamasi, kad ši programa gali sukelti diskriminaciją tarp gaminamų ES ir importuojamų prekių (European Textile..., 2006; Annual Report, 2007). REACH programa svarbi tuo, kad ji aprėpia daugelį iki tol atskirai veikusių ES su aplinkosauga susijusių direktyvų. Ji apima ir Jungtinių Tautų Pasaulinė suderintoji cheminių medžiagų klasifikavimo ir ženklinimo sistema (angl. *Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals*).

Rūpinantis aplinkosauga, be jau minėtos REACH programos, Europos Sąjungoje, siekiant paskatinti įmones vykdyti ekologišką veiklą, yra sukurtas ekologinis ženklas (angl. *Eco-label*), kuris suteikiamas įmonėms, atitinkančioms tam tikrus nustatytus reikalavimus. Vis dėlto šia galimybe pasinaudojo nedaugelis įmonių, todėl EURATEX siūlo peržiūrėti ekologinio

ženklų suteikimo reikalavimus, visų pirma suderinti juos su *Oeko-Tex*, t. y. ES tekstilės sektoriui taikomu aplinkosauginiu standartu (Annual Report, 2007).

Vykstančios diskusijos dėl klimato kaitos, šiltnamio efektą sukeliančių dujų ir tvaraus vystymosi vis dažniau vėrs iš naujo įvertinti daugelį globalizacijos aspektų, taip pat ir prekybą. Besivystančioms šalims jau dabar reikia didesnės pagalbos arba „gebėjimų ugdymo“ naudojant švaresnes technologijas. Daugiau dėmesio bus skirta švaresnių, energijos požiūriu tausesnių transporto priemonių naudojimui, visų pirma, jei tikslinga, jūros transportui. Su aplinka susiję svarstymai bus svarbesni priimant sprendimus dėl būsimų gamyklų vietų ir vėlesnio prekių platinimo (Pasaulinės prekybos integracijos..., 2007).

Po skaudžių nelaimių Nyderlanduose, kai 2001 m. naktiniame klube kilus gaisrui žuvo daug žmonių, olandai inicijavo naujų saugumo sąlygų ugniai atspariems drabužiams nustatymą. Nuo 2008 m. Nyderlanduose galioja amerikietiškas saugumo standartas ASTM D1230, nes ES kol kas tokio standarto nėra. Taigi, manytina, kad artimiausioje ateityje toks standartas ES bus sukurtas ir įsigalios visoje ES. Įvairios suinteresuotosios grupės labai skirtingai vertina tokio standarto atsiradimą, dažnai jis sutapatinamas su importo barjeriais. EURATEX pasirašė memorandumą, kad nepripažins Nyderlanduose įsigaliojusio dokumento, jei jis bus naudojamas prekybai su kitomis ES valstybėmis apriboti (Annual Report, 2007; Annual Report, 2008).

2006 m. viena opiausių ES tekstilės ir aprangos sektoriaus problemų buvo intelektinės nuosavybės apsauga. Europos Sąjungoje per muitinius patikrinimus daugiausia užfiksuota tekstilės ir aprangos gaminių falsifikavimo atvejų. Daugiausia falsifikuotos produkcijos įvežta iš Kinijos (47 proc.), Tailando (11 proc., t. y. tranzitinė kiniškos produkcijos šalis), Turkijos (9 proc.) ir Maroko (6 proc.). Dėl produktų plagijavimo ypač kenčia mažos ir vidutinės šio sektoriaus įmonės. Siekiant palengvinti šių įmonių švietimą apie intelektinės nuosavybės apsaugą yra sukurtas interneto portalas (www.ipr-helpdesk.org). Be to, Europos Komisija nuo 2004 m. inicijavo kasmetinį dialogą su Kinija, per kurį yra aptariamasi intelektinės nuosavybės apsaugos

problemos. Komisija, siekdama spręsti intelektinės nuosavybės apsaugos problemas, taip pat inicijuoja dialogus su trečiosiomis šalimis, tokiomis kaip JAV, kuriais siekia sukurti vienodą intelektinės apsaugos sistemą tarptautinėse parodose ir prie valstybių išorinių sienų (Marcketti ir Parsons, 2006).

2007 m. Europos Sąjungoje buvo pradėtas vykdyti RESPIRO, kuriuo siekiama socialiai atsakingo vartojimo. Atsižvelgiant į pasaulinės konkurencijos spaudimą ES tekstilės ir aprangos sektoriui, siekiama paskatinti socialiai atsakingą vartojimą, padėsiantį spręsti darbo sąlygų, darbo apsaugos, patekimo į darbo rinką ir etiško pirkimo klausimus (Annual Report, 2008).

Infrastruktūriniai veiksniai, turintys įtakos ES tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Europos technologijų platformos tematinių ekspertų grupės, nuo 2005 m. aktyviai dirbusios, 2006 m. pateikė strateginę tyrimų darbotvarkę, pavadintą „Tekstilė yra ateitis“ (angl. *The Future is Textiles!*). Šiame dokumente yra nurodomos pagrindinės inovacijų galimybės ir problemos, kylančios norint užtikrinti šiam sektoriui ateitį Europoje. Septintojoje mokslinių tyrimų, technologijų plėtros ir demonstravimo veiklos pagrindų programoje yra numatyta šiems tyrimams 2007–2013 m. skirti daugiau nei 50 mln. EUR.

Europos pramonės tyrėjų konsorciumas turi galimybę gauti finansavimą bendriems projektams, susijusiems su nanotechnologijomis, audiniais ir gamybos procesais. Tyrimai gali būti atliekami naujos techninės tekstilės srityje, ieškant naujų verpalų, inovacinių procesų ir naujų verslo modelių. Tai rodo, kad Europos technologijų platforma pradeda duoti rezultatus.

Aukšto lygio grupė tekstilei ir drabužiams teigia, kad, norint užtikrinti visavertį tekstilės ir aprangos gamybos įmonių finansavimą, būtina pagerinti sektoriaus įvaizdį visuomenėje. Šią iniciatyvą galėtų perimti pačios įmonės ir skleisti sėkmingai veikiančių įmonių veiklos pavyzdžius (European Textile..., 2006).

Reikia skatinti visus, pradedant gamintojais ir baigiant pardavėjais, nebelaukti ir nuo masinės gamybos pereiti prie didesnio masto gaminių pagal užsakymą, pritaikytų individualiam vartotojui (angl. *mass-customisation*), gamybos. Pažymėtina, kad technologijos jau yra sukurtos, bet dar neteisingai naudojamos. Technologinio lūžio drabužių siuvimo sektoriuje tikimasi sulaukti įgyvendinant LEAPFROG tyrimų projektą, užtikrinsiantį lengvesnį produkto, proceso, sistemos ir paslaugų sukūrimą, tobulinimą, gamybą ir pirkimą (European Textile..., 2006; Annual Report, 2007).

Būtina paminėti ir kitus ES vykdomus projektus. *WebTexpert* projektas įgyvendinamas nuo 2006 iki 2009 m. Šio projekto tikslas – kurti pažangius inovacijų valdymo metodus siekiant padidinti mažų ir vidutinių įmonių, dirbančių tekstilės ir aprangos sektoriuje, konkurencingumą. *Fashion2Future* projektu siekiama padidinti mažų ir vidutinių įmonių žinias apie ES MTEP ir inovacijų programas, sustiprinti ryšius tarp mažų ir vidutinių įmonių bei remti organizacijas, visų pirma dirbančias mados sektoriuje, siekiant suaktyvinti keitimąsi žiniomis, metodologija ir gerąja praktika. *INNOTEX* projektu siekiama užtikrinti nenutrūkstancias inovacijas tekstilės sektoriuje. Įgyvendinant *Clevertex* projektą ieškoma naujų tekstilės pritaikymo galimybių. Be to, paminėtini tokie projektai kaip *Space2Tex*, *Transition*, *AsIsKnown*.

Vykdamas *NetFinTex* projektą atlikus tyrimą buvo pateiktos svarbios išvalgos dėl tekstilės ir aprangos sektoriaus inovacijų finansavimo. Atsižvelgusi į tai, EURATEX parengė naują finansavimo sistemą, pagal kurią tekstilės ir aprangos sektorius gali būti remiamas vietos vyriausybių, nepažeidžiant konkurencijos ES. Taigi, nuo šiol ES valstybės narės gali remti tokias tekstilės ir aprangos sektoriaus veiklas (Annual Report, 2007):

- 1) MTEP projektus;
- 2) techninio tinkamumo studijas;
- 3) mažų ir vidutinių įmonių sektoriaus nuosavybės teisių sąnaudas;
- 4) naujus inovacinius verslus;
- 5) paslaugų organizacines inovacijas (ne technologines inovacijas);

- 6) inovacijų palaikymo ir konsultacijų paslaugoms (apimant ir ne technologines inovacijas);
- 7) mažų ir vidutinių įmonių aukštos kvalifikacijos personalo komandiruotes;
- 8) inovacinius klasterius.

Institucijos, turinčios įtakos Europos Sąjungos tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

ES svarbų vaidmenį socialinėje aplinkoje atlieka Europos Komisija, Europos tekstilės, drabužių ir odos sektoriaus profesinių sąjungų federacija (angl. *European Trade Union Federation of Textiles, Clothing and Leather, ETUF:TCL*) ir Europos aprangos ir tekstilės organizacija (angl. *European Apparel and Textile Organization, EURATEX*) (Promoting fair globalization..., 2005).

Aukšto lygio grupė tekstilei ir drabužiams (angl. *The High-Level Group for Textiles and Clothing*) (toliau – Grupė) buvo sukurta 2004 m. siekiant komunikate „Tekstilės ir aprangos sektoriaus ateitis išsiplėtojusioje Europos Sąjungoje“ užsibrėžtų tikslų. Pagrindinis Grupės tikslas – inicijuoti diskusijas dėl iniciatyvų, kurios palengvintų tekstilės ir aprangos sektoriaus prisitaikymą prie pagrindinių iššūkių ir pagerintų Europos tekstilės ir aprangos sektoriaus konkurencingumo sąlygas (High Level..., 2006). 3.2 lentelėje yra pateikiamos pagrindinės ES tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos iki 2008 m.

3.2 lentelė. Europos Sąjungos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos iki 2008 m.

Bendrosios dimensijos				
Politinė	Ekonominė	Socialinė	Infrastruktūra	Institucijos
<u>Naudojama:</u> aiškios, bet sudėtingos kilmės taisyklės; bendroji importo priežiūros sistema; dvigubos patikros	Gamybos apimtis smunka, nes gamyba iškeliami į mažas sąnaudas turinčias šalis; ES gamina	<u>Daugiausia dėmesio skiriama šioms socialinio sektoriaus problemoms:</u> įgūdžių ir kvalifikacijos	Septintąją mokslinių tyrimų, technologijų plėtos ir demonstravimo veiklos pagrindų	Europos Komisija; Europos tekstilės, drabužių ir odos sektoriaus

<p>sistema iš Kinijos į ES eksportuojamiems T&A* gaminiais.</p> <p><u>Kuriama:</u> Europos ir Viduržemio jūros šalių gamybos zona T&A srityje; laisvosios prekybos zonos su Korėjos Respublika, Indija ir ASEAN šalimis; asociacijos sutartys su Centrinės ir Pietų Amerikos šalimis bei Ukraina; Europos partnerystės susitarimai su Afrikos, Karibų baseino ir Ramiojo vandenyno šalimis.</p> <p><u>Bendrosios ES institucijų nuostatos:</u> leisti T&A susidurti su pokyčiais konkurencinėje aplinkoje; skatinti inovacijas; rūpintis intelektinės nuosavybės apsauga; rūpintis darbuotojų tobulinimu.</p>	<p>didesnę pridėtinę vertę turinčią produkciją; ES išorinis importas auga labiau nei vidinis; ES T&A eksportas auga pagal vertę, bet smunka pagal kiekį, todėl kyla eksporto kaina; siekiant kompensuoti praradimus išorinėse rinkose, išorinio eksporto kaina mažesnė nei vidinio; ES T&A išorinės prekybos deficitas auga kiekvienais metais; Kinija dominuoja ES T&A importo srityje; pagrindinės importo šalys: Kinija, Turkija, Indija, Bangladešas, Rumunija, Tunisas, Honkongas, Marokas, Pakistanas, Indonezija ir Šveicarija; pagrindinės eksporto šalys: JAV, Rumunija, Turkija, Šveicarija, Rusija, Honkongas, Japonija, Tunisas, Marokas, Bulgarija, Norvegija, Kinija ir Ukraina.</p>	<p>tobulinimas; darbo organizavimo modernizavimas; efektyvi ir atsakinga restruktūrizacija bei klausimai, susiję su pokyčių modernizavimu ir valdymu; aplinkosauga (REACH, ekologinis ženklas); etika ir intelektinės nuosavybės apsauga; sukurtas valdymo kodeksas.</p> <p>Nuo 1986 m. vyksta dialogas tarp socialinių partnerių: ETUF, UNICE ir CEEP. 2007 m. pradėtas vykdyti RESPIRO projektas, kuriuo siekiama socialiai atsakingo vartojimo. Nuo 2008 m. Nyderlanduose galioja saugumo standartas ASTM D1230 dėl ugniai atsparių medžiagų naudojimo.</p>	<p>programa remiami inovacijų diegimo T&A tyrimai; sukurta Europos pramonės tyrėjų konsorciūmų bendrųjų projektų finansavimo sistema; vykdomi įvairūs ES T&A sektoriaus veiklos tobulinimo projektai: <i>LEAPFROG</i>, <i>WebTexpert</i>, <i>Fashion2Future</i>, <i>INNOTEX</i>, <i>Clevertex</i>, <i>Space2Tex</i>, <i>Transition</i>, <i>AsIsKnown</i>, <i>NetFinTex</i>.</p>	<p>profesinių sąjungų federacija; Europos aprangos ir tekstilės organizacija (EURATEX); Aukšto lygio grupė tekstilei ir drabužiams</p>
---	--	---	---	--

Šaltinis: sudaryta autorės pagal darbe pateiktą informaciją.

* T&A – tekstilės ir aprangos sektorius.

ES tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijų analizė parodė, kad ES institucijos yra nusiteikusios leisti tekstilės ir aprangos sektoriui susidurti su jau minėtais pokyčiais pasaulinėje verslo aplinkoje, todėl taiko tik būtiniausias intervencines priemones, padedančias apsaugoti ES tekstilės ir aprangos sektorių nuo netarifinių priemonių taikymo bei plagiato ne ES šalyse.

Tarp svarbiausių paminėtinų verslo aplinkos pokyčių, pastaruoju metu turėjusių poveikį ES tekstilės ir aprangos sektoriui, yra 2001 m. rugsėjo 11 d. teroristiniai išpuoliai, Kinijos stojimas į PPO 2002 m., ES plėtra bei 2005 m. prekybos liberalizavimas tekstilės ir aprangos sektoriaus gaminiams.

Statistinių duomenų analizė leidžia manyti, kad Rugsėjo 11 d. įvykiai ir Kinijos stojimas į PPO 2002 m. paskatino ES įmones pasaulio rinkose konkuruoti eksportuojant pigesnius gaminius bei perkeliant gamybą į mažesnes sąnaudas turinčias šalis.

2005 m. liberalizavus prekybą tekstilės ir aprangos gaminiiais, suaktyvėjo besivystančių šalių įmonių eksportas į ES rinką. Taip atsitiko ne tik dėl besivystančių šalių įmonių aktyvesnio skverbimosi į ES rinką, bet ir dėl ES įmonių gamybos perkėlimo į mažesnes sąnaudas turinčias ne ES šalis bei pigesnių gaminių reeksporto į ES.

Labiausiai nuo to nukentėjo tik gamybos funkciją vykdžiusios ES mažos įmonės. Atsižvelgdama į tai Grupė skatino pereiti nuo tiekėjo–kliento santykių prie daugiau įpareigojančių santykių taikant investicines įmonių integravimo formas. Tai leistų įmonėms spręsti kreditavimo, gamybos diversifikavimo, inovacijų diegimo bei sektoriaus plėtros problemas. Vis dėlto įmonės nepaiso šių siūlymų ir yra linkusios taikyti mažiau rizikingas tarptautinės plėtros formas.

ES daug dėmesio skiria darbo, aplinkosaugos, plagiato ir kitoms socialinėms problemoms, įmonės yra skatinamos taikyti socialiai atsakingas veiklos priemones. Viena vertus, socialinės atsakomybės priemonės sujungus su politine strategija ir vyriausybinio reguliavimu galima gauti priemonę, padedančią įmonei konkurencinių pranašumų prieš konkurentus įgyti padidinus konkurentų sąnaudas. Tačiau jei aukštesni reikalavimai keliami tik

ES gamintojams ir nekeliami importo šalių gamintojams, tuomet, atvirkščiai, galima smarkiai sumažinti vietos gamintojų konkurencingumą. ES gamintojai nuogąstauja, kad vidaus rinkoje taikomi reikalavimai gali neigiamai paveikti jų konkurencingumą.

Kita vertus, ES yra nusiteikusi palengvinti inovacijų diegimą, intelektinės nuosavybės apsaugą ir darbuotojų tobulinimą. Buvo peržiūrėtos prekybos reguliavimo priemonės, o nuo 2008 m. pradžios ES įsigaliojo dvigubos patikros sistema ir buvo sukurtos naujos preferencinės kilmės taisyklės, turinčios apsaugoti ES gamintojus nuo nesąžiningos trečiųjų šalių invazijos į rinką.

Taigi, ES tekstilės ir aprangos įmonės, reaguodamos į tiek pasaulio, tiek ES rinkose smarkėjančią konkurenciją, vis rečiau taiko rizikingas investavimo užsienyje formas ir labiau pasikliauna nesudėtingais gamybos kontraktais. Viena vertus, tai suteikia galimybių užsakovams lengvai keisti gamybos rinkas, kita vertus, yra apsunkinama ES pereinamojo laikotarpio šalių (tarp jų ir Lietuvos) gamybos paslaugas teikiančių įmonių būtis.

Atsižvelgiant į tai, kad šios disertacijos objektas yra tarptautiniu mastu besiplečiančios Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonės, toliau kitame poskyryje yra nagrinėjamos Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos.

3.1.3. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos

Tekstilės ir aprangos sektorius ilgą laiką buvo svarbi šiuolaikinės ekonomikos grandis Lietuvoje, užimantis išskirtinę padėtį šalies ūkyje tiek ekonominiu, tiek socialiniu atžvilgiu. Tačiau pastaruoju metu Lietuvos tekstilės ir aprangos sektorius išgyvena ne pačius geriausius laikus. Kaip bus matyti šioje disertacijos dalyje, brangstanti darbo jėga, jos stygius ir didėjantis gaminių iš Azijos antplūdis lėmė prastokus nagrinėjamos veiklos rodiklius pastaraisiais metais. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus konkurencingumas vis dar labai priklausomas nuo darbo jėgos kainos Lietuvoje, trūksta sistemingo požiūrio į šio sektoriaus plėtrą ir neišnaudojamos

aplinkos teikiamos galimybės (Vaiginienė ir kt., 2006; Lietuvos ekonomikos perspektyvos, 2007; Kolektyvinė monografija, 2007).

Politiniai veiksniai, turintys įtakos Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Per pastaruosius kelerius metų įvyko du svarbūs įvykiai, kurie turėjo ir dar ilgai turės įtakos Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus plėtrai: pirma, Lietuvos įstojimas į ES ir įsijungimas į bendrąją Europos rinką, antra, galutinis kiekybinių ribojimų (kvotų) panaikinimas sektoriuje. Pirmasis įvykis turėjo mažesnę reikšmę, nes prekybos su ES muito tarifai buvo panaikinti jau iki narystės joje. Didesnę įtaką turėjo tik prekybos su trečiosiomis valstybėmis režimo pasikeitimas, nes Lietuvoje pradėjo veikti ES bendra prekybos politika, pagal kurią tekstilės gaminių importui ES taikė tiek muito tarifus, tiek kiekybinius ribojimus. Daug didesnę poveikį turėjo antrasis įvykis (kvotų panaikinimas), palietęs ne tiek Lietuvos, kiek kitų ES šalių rinkas, kuriose realizuojama didesnė Lietuvoje pagamintų tekstilės ir aprangos sektoriaus gaminių dalis. Kaip bus matyti toliau šiame darbe, dėl didelės Lietuvos tekstilės ir aprangos gaminių eksporto priklausomybės nuo ES rinkų iškilo grėsmė tolesnei Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus plėtrai (Tekstilės importo liberalizavimo..., 2005; Miškinis ir kt., 2006).

Įstojus į ES Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus politinė aplinka daugiausia priklauso nuo ES bendros politikos šio sektoriaus atžvilgiu. Vis dėlto Lietuvos Vyriausybė turi labai daug galimybių pritaikyti įvairias priemones, galinčias paskatinti šio sektoriaus plėtrą Lietuvoje deja, Lietuvos Vyriausybė vis dar laikosi nesikišimo į šio sektoriaus raidą politikos ir, skirtingai nei kai kurios kitos ES narės, pavyzdžiui, Jungtinė Karalystė ar Portugalija, nėra priėmusi jokios sektoriaus plėtros programos.

Ekonominiai veiksniai, turintys įtakos Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Lietuva tarp kitų ES valstybių narių yra viena labiausiai specializuotų šalių tekstilės ir aprangos gaminių gamyboje. Tai vienas didžiausių gamybos sektorių Lietuvoje. Tačiau jau kelinti metai iš eilės yra pastebima, kad Lietuvos tekstilės ir aprangos sektorius užleidžia savo pozicijas kitoms apdirbamosios pramonės šakoms. Nuo 2002 m. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus produkcijos procentinė dalis bendroje pramonės struktūroje sumažėdavo apytikriai po du procentinius punktus per metus (2002 m. – 14,3 proc.) ir 2006 m. tesudarė 7,2 proc. bendroje pramonės produkcijos struktūroje, tačiau 2007 m. pakilo iki 9,2 proc. (1,8 proc. šalies pridėtinės vertės) (Lietuvos statistikos metraštis, 2007; Lietuvos aprangos ir tekstilės..., 2008). Nors šio sektoriaus gamybos apimtis pastaraisiais metais buvo gana pastovi, darbuotojų skaičius nuolat mažėjo – nuo 56 tūkst. 2002 m. iki maždaug 40 tūkst. 2007 m. viduryje. Tai patvirtina išvadą, kad Lietuvos tekstilės ir aprangos sektorius užleidžia pozicijas, tačiau kartu rodo kylantį darbo našumą (Lietuvos ekonomikos perspektyvos, 2007). Tekstilės gaminių gamyba užsiimančių įmonių nuo 2002 m. mažėjo (371 įmonė), tačiau 2007 m., palyginti su 2006 m., veikė keliomis įmonėmis daugiau (321 įmonė – 2006 m., 326 įmonės – 2007 m.). Aprangos gamyba užsiimančių įmonių skaičius mažėjo nuo 2003 m. (974 įmonės) ir 2007 m. pradžioje Lietuvos statistikos departamentas fiksavo 769 registruotas įmones (Ūkio subjektai, 2007).

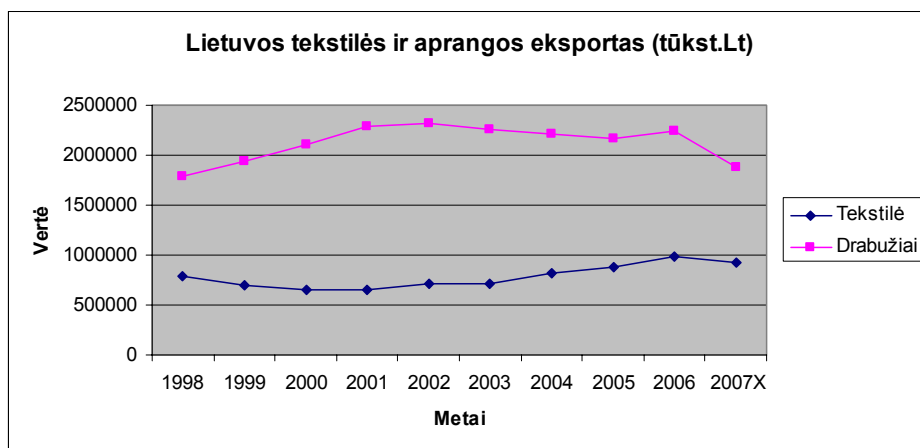
2007 m. pradžioje Lietuvoje veikė 49 tekstilę gaminančios įmonės (117,2 mln. Lt sukauptų investicijų) ir 50 aprangą gaminančių įmonių (314,9 mln. Lt sukauptų investicijų), turėjusių tiesioginių užsienio investicijų. Tekstilės įmonių, turinčių tiesioginių užsienio investicijų, nuolat daugėja (1998 m. – 16 įmonių, 1999 m. – 25 įmonės, 2000 m. – 31 įmonė, 2007 m. – 49 įmonės), tuo tarpu tiesioginių užsienio investicijų turinčių aprangą gaminančių įmonių nuo 2004 m. (60 įmonių) mažėja.

Daugiausia į Lietuvos tekstilės sektorių 2007 m. pradžioje investavo Danija (47,2 mln. Lt), Vokietija (43,9 mln. Lt), Jungtinės Karalystės (36,2 mln. Lt), Islandija (21,1 mln. Lt), Norvegija (13,2 mln. Lt), Šveicarija (11,5 mln. Lt), Latvija (8,7 mln. Lt), Švedija (7,1 mln. Lt), Prancūzija (6 mln. Lt), Suomija (2,2 mln. Lt) ir Rusija (0,6 mln. Lt). Estijos investicijos į Lietuvos tekstilės sektorių laikomos konfidencialiomis, todėl yra neskelbiamos.

Į Lietuvos aprangos sektorių yra investavę Danijos (22,6 mln. Lt), Švedijos (13,1 mln. Lt), Jungtinės Karalystės (12,4 mln. Lt), Norvegijos (7,6 mln. Lt), Vokietijos (5,1 mln. Lt), Suomijos (3,6 mln. Lt) ir Prancūzijos (2,8 mln. Lt) investuotojai.

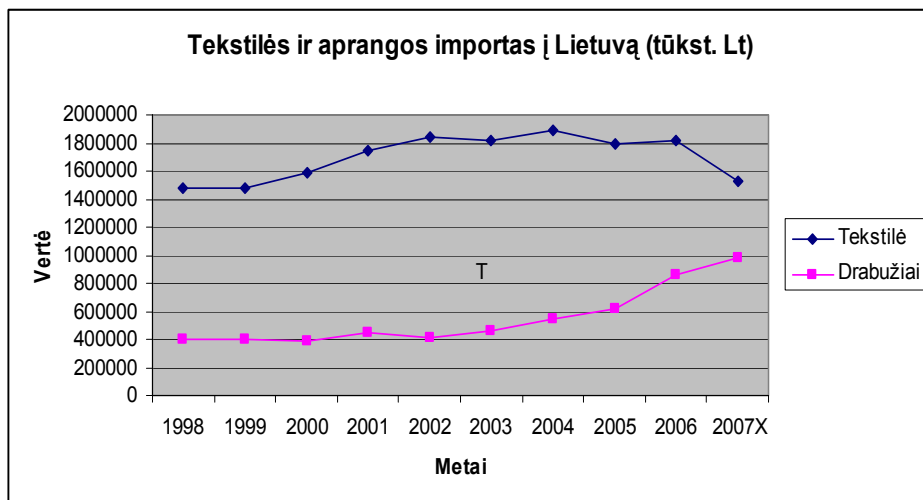
Lietuvos investuotojai taip pat yra investavę į Rusijos ir Lenkijos tekstilės sektorius, bei Latvijos (1,6 mln. Lt), Ukrainos (7,4 mln. Lt), Rusijos ir Estijos aprangos sektorius (Tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje, 2007).

Analizuojant Lietuvos tekstilės ir aprangos importo ir eksporto srautus matyti, kad bendras aprangos eksportas mažėja, tačiau tekstilės eksportas po truputį auga. Tai rodo nevienodą tekstilės ir aprangos sektorių konkurencinį lygį pasaulio rinkose. Akivaizdžiai auga drabužių importas į Lietuvą, tačiau tekstilės importas smunka. Tai gali būti susiję su drabužių gamybos apimčių mažėjimu Lietuvoje. 3.1 ir 3.2 paveiksluose matyti, kad tekstilės importo ir aprangos eksporto kreivės yra identiškos. Iš to galima daryti išvadą, kad į Lietuvą tekstilė daugiausia yra importuojama drabužių gamybai.



3.1 paveikslas. Lietuvos tekstilės ir aprangos eksportas (tūkst. Lt)

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, Užsienio prekybos skyrius. Pastaba. 2007 m. duomenys – 10 mėnesių.

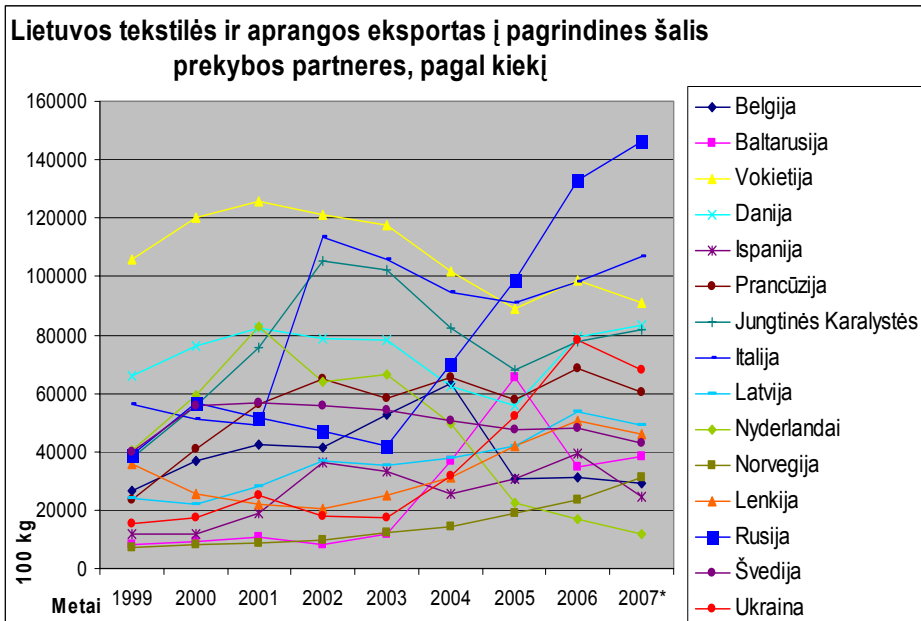


3.2 paveikslas. Tekstilės ir aprangos importas į Lietuvą (tūkst. Lt)

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, Užsienio prekybos skyrius. Pastaba. 2007 m. duomenys – 10 mėnesių.

Analizuojant Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus importo (eksporto) srautus pastebima, kad prekyba daugiausia vyksta su kaimyninėmis ES bei Rytų Europos šalimis ir su šalimis, kurios yra investavusios į Lietuvos tekstilės ir aprangos sektorių arba Lietuvos investuotojai yra investavę į tų šalių sektorių. Todėl galima teigti, kad pasitvirtina teoriniai teiginiai, kad investicijos turi įtakos prekybos srautams.

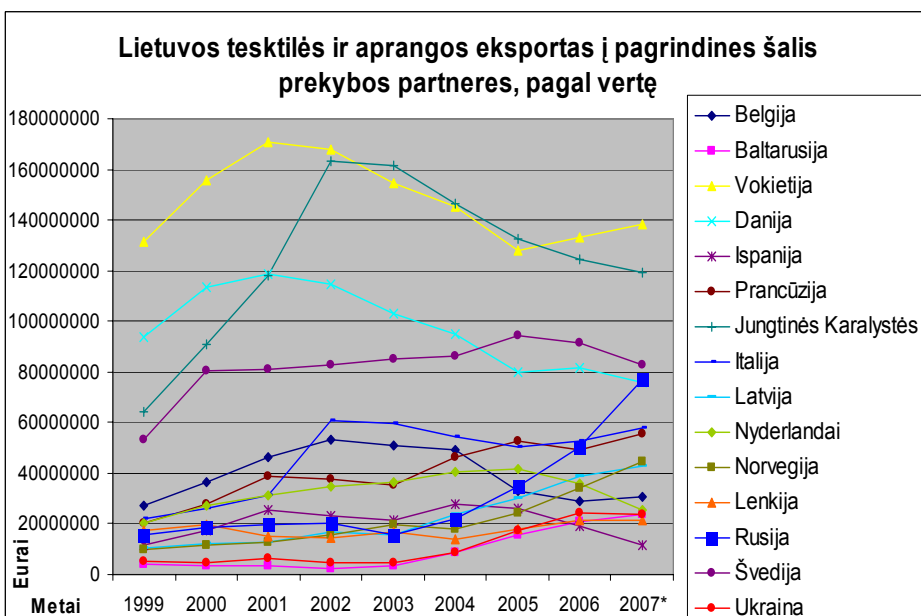
2006 m. daugiausia Lietuvos tekstilės ir aprangos gaminių buvo eksportuota į Rusiją, Italiją, Vokietiją, Daniją, Jungtinę Karalystę, Ukrainą, Prancūziją, Latviją, Lenkiją, Švediją, Baltarusiją, Norvegiją, Belgiją, Ispaniją ir Nyderlandus.



3.3 paveikslas. Lietuvos tekstilės ir aprangos eksportas į pagrindines šalis
prekybos partneres, pagal kiekį

Šaltinis. Eurostato statistinių duomenų bazė.

* Preliminarūs duomenys.



3.4 paveikslas. Lietuvos tekstilės ir aprangos eksportas į pagrindines šalis
prekybos partneres, pagal vertę

Šaltinis. Eurostato statistinių duomenų bazė.

* Preliminarūs duomenys.

Analizuojant eksporto į šias šalis laiko eilutes matyti, kaip keičiasi eksporto į pagrindines Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus eksporto šalis apimtis. Nuo 1999 m. daugiausia tekstilės ir aprangos buvo (yra) eksportuojama į Vokietiją, Daniją, Jungtinę Karalystę ir Švediją, tačiau jau nuo 2002 m. pastebimas eksporto į šias šalis mažėjimas tiek pagal kiekį, tiek pagal vertę. Tiesa, 2006–2007 m. eksportas į Vokietiją smuko pagal kiekį, tačiau augo pagal vertę, tuo tarpu eksportas į Jungtinę Karalystę pastaruju metu smuko pagal vertę, bet augo pagal kiekį. Nuo 2005 m. pastebimas ryškus Lietuvos tekstilės ir aprangos eksporto į Nyderlandus, Belgiją nuosmukis tiek pagal kiekį, tiek pagal vertę. Tačiau Lietuvos tekstilės ir aprangos eksportas į Latviją, Norvegiją augo tiek pagal kiekį, tiek pagal vertę. Taip pat augo eksportas į Lenkiją, Rusiją, Ukrainą bei Baltarusiją, tačiau į šias šalis eksportas pagal kiekį augo daug sparčiau nei pagal vertę. Tai rodo, kad į šias šalis Lietuva eksportuoja pigią produkciją. Iki 1998 m. Rusijos finansinės krizės ši rinka buvo pagrindinė Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus eksporto rinka, tačiau po krizės eksportas į šią šalį smarkiai sumažėjo, o nuo 2003 m. ir vėl pastebimas spartus Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus produkcijos eksporto į šią šalį augimas. Šie faktai rodo, kad Lietuva tikrai dar nepersiorientavo į brangių gaminių gamybą.

Atskirai analizuojant tekstilės ir atskirai aprangos eksporto srautus ryškėja, kad pagrindinė tekstilės eksporto šalis yra Italija, tekstilės eksportas į šią šalį auga tiek pagal kiekį, tiek pagal vertę. Taip pat daug tekstilės eksportuojama į Vokietiją bei Prancūziją. Pastaruju metu smarkiai auga tekstilės eksportas į Rusiją bei Daniją. Apskritai mažėja tekstilės eksportas tik į Švediją ir Vokietiją, o į kitas šalis tekstilės eksporto apimtis arba nekinta, arba laipsniškai didėja. Iš 3.3 ir 3.4 paveikslų matyti, kad tekstilės eksporto apimtis tolygiai didėja tiek pagal vertę, tiek pagal kiekį. Tai ir vėl patvirtina samprotavimus, kad Lietuvos tekstilės sektorius vis dar nepersiorientavo į brangių gaminių gamybą.

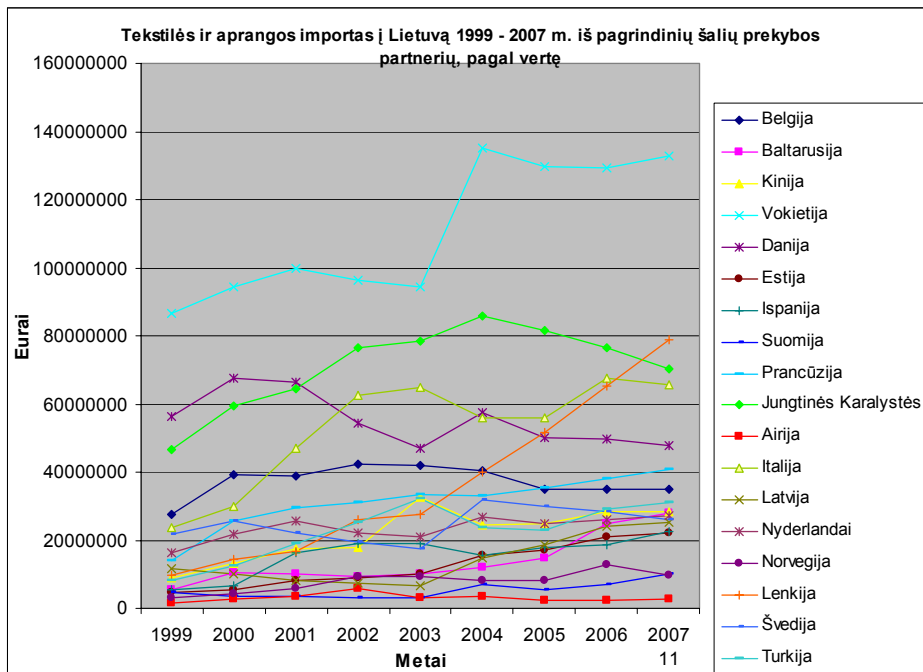
Analizuojant Lietuvos aprangos eksporto tendencijas matyti, kad pagrindinės Lietuvos aprangos eksporto šalys yra Vokietija, Danija ir Jungtinė Karalystė. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad tai yra šalys, investavusios į Lietuvos aprangos sektorių. Pastaruoju metu sparčiai auga aprangos eksportas į Rusiją bei Ukrainą, tačiau eksportuojama palyginti pigi produkcija, nes eksporto apimtis pagal kiekį auga daug sparčiau nei eksporto apimtis pagal vertę. Taip pat auga eksportas į Norvegiją, šiuo atveju eksporto apimtis pagal vertę auga šiek tiek sparčiau nei pagal kiekį, o tai rodo, kad į šią šalį yra eksportuojama brangesnė produkcija. Nepaisant to, kad daugiausia aprangos eksportuojama į Vokietiją, Daniją ir Jungtinę Karalystę, eksporto į šias šalis apimtis jau kelinti metai iš eilės mažėja.

Pagrindinės šalys, iš kurių importuojama tekstilė ir apranga į Lietuvą, yra Belgija, Baltarusija, Kinija, Vokietija, Danija, Estija, Ispanija, Suomija, Prancūzija, Jungtinė Karalystė, Airija, Italija, Latvija, Nyderlandai, Norvegija, Lenkija, Švedija ir Turkija (žr. 3.5 ir 3.6 paveikslus). Taigi, matyti, kad tekstilė ir apranga į Lietuvą importuojama daugiausia iš ES šalių, nes šiame sąraše tik Kinija ir Turkija nėra ES narės. Kaip matyti 3.5 ir 3.6 paveiksluose, daugiausia tekstilės ir aprangos į Lietuvą importuojama iš Vokietijos ir Jungtinės Karalystės. Pastaruoju metu sparčiai auga importas iš Lenkijos ir Kinijos, nors importo iš Kinijos apimtis taip sparčiai neauga, kaip įprasta manyta. Vis dėlto tekstilės sektoriaus atstovai teigia, kad šie statistiniai duomenys neatspindi tikrosios importo padėties, nes kiniška produkcija į Lietuvą importuojama per kitas ES šalis (Vaiginienė ir kt., 2006). 5 priede (p. 229) matyti, kad brangsta aprangos importas iš Lenkijos, Italijos, Vokietijos, Estijos ir Baltarusijos.

Apibendrinant galima teigti, kad tekstilės ir aprangos importas į Lietuvą brangsta, tačiau eksporto atžvilgiu tokių tendencijų kol kas nematyti, nors tai būtų pagrindinė prielaida Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriui atlaikyti stiprų konkurencinį spaudimą. Tačiau pastebima grįžimo į Rytų rinkas tendencija, kuri atitinka bendrąją pasaulinę tekstilės ir aprangos sektoriaus tendenciją, kad pagrindinėmis ir patraukliausiomis šio sektoriaus rinkomis tampa besivystančios šalys.

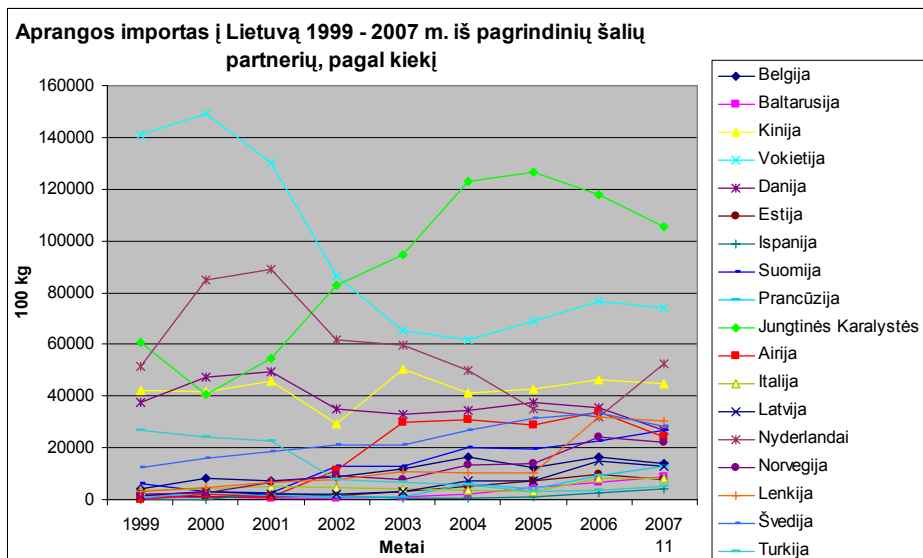
Taigi, išsivysčiusios šalys tampa nebe tokios patrauklios tekstilės ir aprangos eksportuotojams, nes išsivysčiusių šalių vartotojų išlaidų tekstilei ir drabužiams dalis vartojimo krepšelyje mažėja (Trends, 2005). Pagal išlaidų drabužiams ir avalynei dalį bendrose namų ūkio išlaidose 2003 m. Lietuva (5,9 proc.) buvo arti ES-25 vidurkio (6,1 proc.) (Portrait, 2005). Lietuvos vartotojų perkamoji galia pamažu didėja – tai atspindi statistiniai duomenys. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, vieno namų ūkio nario išlaidos drabužiams ir avalynei per mėnesį išaugo nuo 38,3 Lt 2003 m. iki 57,1 Lt 2006 m. (Namų ūkių..., 2005; Namų ūkių..., 2007). Prognozuojamas tolesnis šių išlaidų augimas artimiausiais metais.

Šie duomenys rodo, kad **Lietuvos vartotojų perkamoji galia didėja, dėl to didėja ir tekstilės ir aprangos paklausa**, taip pat didėja Lietuvoje pagamintų tekstilės ir aprangos sektoriaus gaminių paklausa, tačiau Lietuvos rinkai per maža masto ekonomijai pasiekti. Todėl Lietuvos gamintojams būtina eksportuoti į kitas ES vidaus rinkos valstybes ir už ES ribų. Apklaustos, kurią 2005 m. Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos užsakymu atliko Vilniaus universiteto mokslininkai, rezultatai rodo, kad Lietuvos įmonės Lietuvos rinkai gamina labai nedaug. Verslininkai pritarė teiginiui, kad šalies įmonės Lietuvos rinkoje gali būti konkurencingos, nes gerai pažįsta vartotojų skonį, tačiau beveik vieningai paneigė teiginį, kad jie gamina Lietuvos rinkai, o eksportuoja perteklinę produkciją. Tai tik patvirtina tarptautinę Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių orientaciją (Vaiginienė ir kt., 2006). Norėdami ES ir kitų pasaulio šalių rinkose konkuruoti su Kinijos, Pakistano bei kitų pigių darbo jėgą turinčių šalių produkcija, gamintojai turi aktyviai sekti paklausos ir vartojimo tendencijas, kurios jau aprašytos ankstesniuose šio skyriaus poskyriuose.



3.5 paveikslas. Tekstilės ir aprangos importas į Lietuvą iš pagrindinių šalių prekybos partnerių, pagal kiekį

Šaltinis: Eurostato statistinių duomenų bazė. Pastaba. 2007 m. duomenys – 11 mėnesių.



3.6 paveikslas. Tekstilės ir aprangos importas į Lietuvą iš pagrindinių šalių prekybos partnerių, pagal vertę

Šaltinis: Eurostato statistinių duomenų bazė. Pastaba. 2007 m. duomenys – 11 mėnesių.

Nuo 2005 m. sausio 1 d. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių konkurentės yra visų PPO šalių narių tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonės. Be kita ko, tai atspindi Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių vadovų jau minėtos anketinės apklausos rezultatai. Vadovų buvo paprašyta nurodyti pagrindinius įmonės konkurentus. 46,7 proc. respondentų pasirinko atsakymą „kitos Lietuvos įmonės“. Lygiai tiek pat vadovų mano, kad Lietuvos įmonės jiems grėsmės nekelia (Lietuvos statistikos departamento duomenimis, šalyje veikiančių tekstilės ir aprangos įmonių mažėja, todėl galima teigti, kad ir vietos gamintojų konkurencija taip pat mažėja). 37,8 proc. vadovų mano, kad jiems konkurencinę grėsmę kelia ir ES šalių įmonės, ypač Lenkijos (26 proc.), Italijos (16 proc.), Latvijos ir Čekijos (po 10 proc.). **Net 64,4 proc. respondentų nurodė, kad pagrindiniai jų konkurentai yra „ne ES šalių įmonės“.** Kaip pagrindines šalis konkurentes jie nurodė Kiniją (45 proc. respondentų), Turkiją (17 proc. respondentų), Pakistaną (8 proc. respondentų), Baltarusiją (6 proc. respondentų) ir Rusiją (6 proc. respondentų).

Lietuvos statistikos departamento parduotos pramonės produkcijos rinkų struktūros duomenys rodo, kad lietuviškų gaminių populiarumas šalyje didėja: vidaus rinkoje realizuojama daugiau nei 20 proc. Lietuvoje pagamintos tekstilės (21,2 proc. 2006 m.; 24 proc. 2007 m.) ir aprangos (23,6 proc. 2006 m.; 24 proc. 2007 m.) sektoriaus produkcijos, tuo tarpu dar prieš keletą metų Lietuvoje buvo realizuojama tik apie 8 proc. šio sektoriaus pagamintos produkcijos (Vaiginienė ir kt., 2006; Lietuvos statistikos metraštis, 2007; Lietuvos aprangos ir tekstilės..., 2008). Nepaisant to, DnB Nord banko analitikai pažymi, kad Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus gamintojai ne visai išnaudoja Lietuvos rinkos potencialą. Pasak jų, vietos rinkoje galėtų būti parduota ir daugiau gaminių, nes net penktadalis šalies pirkėjų pasigenda vietos gamintojų produkcijos (Lietuvos ekonomikos perspektyvos, 2007). Tuo tarpu Lietuvos gamintojai verčiau pasirenka eksportą ir eksportuoja apie 80 proc. visų gaminių, tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad eksportuoja ne pačių sukurtą produkciją, o užsakovų užsakytą. Taigi, dauguma Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių dirba kaip subrangovės. 2005 m. Vilniaus universiteto

Ekonomikos fakulteto mokslininkų atliktas tyrimas (Vaiginienė ir kt., 2006) rodo, kad nuo užsakovų ypač priklausomos aprangą gaminančios įmonės. Tokia veikla turi trūkumų ir pranašumų. Pranašumas tas, kad įmonei nereikia rūpintis nei žaliavų pirkimu, nei gaminio realizavimu, tačiau jos neįgyja reikiamos žaliavų tiekimo kompetencijos ir neturi jokių ryšių su žaliavų tiekėjais, nėra sukūrę nei savo gaminių, nei jų platinimo kanalų. Jau 2001 m. buvo teigiama, kad Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonės turi pradėti ugdyti tiekimo ir marketinginius įgūdžius (Vaiginienė, 2001), tačiau į jokus mokslininkų ar kitų tekstilės ir aprangos sektoriaus atstovų raginimus įmonės neatsižvelgė, todėl šiandien galima tik konstatuoti faktą, kad Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus restruktūrizacija užsitęsė, Lietuvos gamintojai taip ir nesugebėjo sukurti stiprių prekės ženklų ir neįdiegė ryškių inovacijų. Būsimos raidos tendencijos kol kas neišryškėjo (Lietuvos ekonomikos perspektyvos, 2007).

Lietuvos tekstilės ir aprangos gamintojai turėtų pradėti kurti produktus, kurie sudomina rinką, pereiti nuo masinės gamybos ir paprastų produktų prie didesnės įvairovės ir pridėtinės vertės produktų, turinčių didesnę „dizaino turinį“ (Kolektyvinė monografija, 2007). Kaip buvo parodyta pirmesniuose šio skyriaus poskyriuose, kitų šalių gamintojai su prekybos liberalizacijos iššūkiais kovoja pradėdami gaminti inovatyvius, nanotechnologijomis paremtus produktus plazminės inžinerijos ir kitais metodais. Lietuvos gamintojai galėtų gaminti produktus iš bioskaidžių, kad audiniuose būtų mažiau sintetikos, poliesterio, taip pat galėtų daugiau gaminti techninės tekstilės, skirtos darbo ir apsauginiams drabužiams, nes šiems gaminiams Europos Komisija planuoja pritaikyti apsaugą nuo Kinijos produkcijos invazijos.

Socialiniai veiksniai, turintys įtakos Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Ilgą laiką vertinant Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus konkurencingumą buvo teigiama, kad pagrindinis šios šakos pranašumas yra pigi ir kvalifikuota darbo jėga, tačiau dėl Lietuvos integracijos į pasaulio ekonomiką padėtis sparčiai keičiasi. Darbo jėga masiškai palieka Lietuvą ir Lietuvos įmones. Pirmaisiais Eurostato 2005 m. demografiniais vertinimais, Lietuva pirmąja tarp ES šalių pagal gryniosios migracijos koeficientą $-3,0$ tūkstančiui gyventojų (Lanzieri ir Corsini, 2006). Europos Komisijos ataskaita „Inovacijų politika Europoje 2004“ griauna visus mitus apie Lietuvos pranašumą pigios ir kvalifikuotos darbo jėgos atžvilgiu. Joje teigiama, kad šalyje darbuotojų kvalifikacija yra žema, tam pritaria ir Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių vadovai. Šios šakos įmonės pastaruosiu metu ypač pasigenda siuvėjų, mezgėjų, įrengimų operatorių, trūksta inžinierių ir technikų (Vaiginienė ir kt., 2006).

Jau minėtas Vilniaus universiteto mokslininkų 2005 m. atliktas tyrimas parodė, kad nors darbo rinkoje **pasiūla vis dar buvo, įmonės beveik nebegalėjo rasti reikiamų darbuotojų**. 75,6 proc. respondentų nurodė, kad beveik neberanda reikiamų darbuotojų, 22,2 proc. – kad pasiūla pakankama, bet sudėtinga atsirinkti tinkamus darbuotojus, ir 2,2 proc. nurodė, kad jie patys parengia sau reikalingus specialistus. Tuomet respondentai nurodė keletą tarpusavyje susijusių priežasčių, lėmusių darbo jėgos trūkumą: pirma, darbuotojų emigracija į Vakarų valstybes, antra, prastas profesinio rengimo lygis ir prastas tekstilinio profesijos įvaizdis. Taip pat buvo kaltinama nesubalansuota Lietuvos darbo rinka, kuri nemotyvavo darbuotojų siekti aukštesnių rezultatų (Vaiginienė ir kt., 2006). Siekiant spręsti šias socialines problemas buvo inicijuotas socialinis dialogas tarp darbdavių, darbo biržos ir profesinių sąjungų. Inicijuojant šį dialogą svarbų vaidmenį atliko Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių asociacija (LATIA), kuri nuo 2004 m. vykdo projektą „Socialinės partnerystės plėtojimas Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus šakoje“. LATIA taip pat ieško įvairių iniciatyvų, maitinimo,

mokymų ar sveikatos apsaugos srityje padėsiančių paskatinti darbuotojus geriau dirbti (Lietuvos aprangos ir tekstilės..., 2006). Pažymėtina, kad dėl didelės emigracijos darbdaviai patys pradeda suvokti gero darbuotojo svarbą, todėl darbuotojams pradeda siūlyti vis daugiau privilegijų, gerą darbo klimata, malonią organizacijos kultūrą, tačiau darbo jėgos iš užsienio imigracija gali turėti įtakos tam, kad žmoniškųjų išteklių valdymui keliami standartai taps ne tokie griežti (Įmonių socialinės atsakomybės..., 2007).

Kaip jau buvo minėta šiame darbe, po 2005 m. sausio 1 d. tekstilės ir aprangos sektoriaus liberalizacijos pagrindinėmis konkuravimo priemonėmis pasaulinėje ekonomikoje tapo įvairių darbo, aplinkosauginių ir socialinių standartų laikymasis. Pabrėžtina, kad Lietuvoje aplinkosauginiais valdymo standartai ISO 14001 buvo pradėti diegti jau 1998 m., tačiau šiuo metu šio standarto diegimas yra sulėtėjęs, galbūt dėl to, kad didžiosios įmonės tai jau atliko, o mažosios neįaučia didelio poreikio jų diegti. Be ISO 14001 standarto, Lietuvoje yra daug standartų, kuriuos galima susieti su įmonių socialinėmis problemomis, t. y. SA8000, ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001. Būtina paminėti tokią pilietinę akciją kaip „Baltoji banga“, skirta kovai su vadinamuoju atlyginimų mokėjimu vokeliuose, Lietuvoje taip pat yra taikoma ES „Gėlė“, skirta sektoriaus gaminių ženklinimui; Oeko-Tex 100 ženklas, kuriuo naudotis kol kas turi teisę tik trys Lietuvos tekstilės ir aprangos gamybos įmonės: „Utenos trikotažas“, „Drobė“ ir „Korelita“. Kol kas tik „Utenos trikotažas“ yra įsidiėgęs SA8000 standartą.

Išnagrinėjus pasaulinės ir ES tekstilės ir aprangos sektoriaus socialinę aplinką bei išanalizavus Lietuvos įmonių veiksmus šiais aspektais matyti, kad Lietuvos įmonės, siekdamos neprarasti konkurencingumo pasaulio rinkose, dar turi nuveikti daug darbų ir atkreipti dėmesį į daugelį kol kas Lietuvoje plačiai neanalizuojamų socialinės aplinkos aspektų, tokių kaip darbuotojų mokymo „observatorijų“ kūrimas, saugumo standartų atsiradimas, sąžiningos prekybos (angl. *fair trade*) reikalavimai ir kt.

Infrastruktūriniai veiksniai, turintys įtakos Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Kaip jau buvo minėta šiame disertaciniame darbe, šalyje esančios infrastruktūros būseną gali labai smarkiai paveikti įmonių konkurencingumą. Tinkama infrastruktūra neretai sparčiai besivystančių ir išsivysčiusių šalių įmonėms suteikia konkurencinį pranašumą prieš mažas darbo sąnaudas turinčias šalis.

Šiandien Lietuva jau gali didžiuotis išvystyta transportavimo, komunikavimo ir finansinių paslaugų infrastruktūra, kuri itin svarbi bet kurio verslo plėtrai. Be to, Lietuvoje yra aukštas kompiuterizacijos lygis. Tačiau tų pasiekimų nepakanka, kai kalbama apie Lietuvos ar ES tekstilės ir aprangos sektoriaus perspektyvas. Europos Komisija, Aukšto lygio grupė tekstilei ir drabužiams ir EURATEX teigia, kad vienas iš veiksmų, nuo kurių priklausys ilgalaikė konkurencinė šių šakų ateitis, yra tekstilės produktų **masinės gamybos eros pabaiga** ir žengimas naujos eros link, kuriai būdinga **gamyba pagal individualius užsakymus, gaminių pritaikymas asmeniniams poreikiams, funkcionalizacija, taip pat lanksti, pagal užsakymus gaminama produkcija, susieta su sumania logistika, platinimu ir aptarnavimu** (Mančiauskienė, 2005). Akivaizdu, kad tekstilės ir aprangos sektoriaus perspektyva – tai elektroninių verslo sprendimų įdiegimas įmonėse (ES tai ketinama įgyvendinti iki 2010 m.), kuris pagerintų visos gamybos grandinės valdymą, paspartintų geografinių produktų paskirstymą. Dėl elektroninio įmonės palaikymo padidėtų lankstumas ir sutrumpėtų laikas, reikalingas naujos produkcijos užsakymui vykdyti. Tačiau Lietuvoje dar nėra tam tinkamos infrastruktūros. Lietuvos Vyriausybės užduotis būtų sukurti pagrindą (juridinį ir fizinį) tokiai infrastruktūrai vystyti bei visapusiškai remti elektroninių verslo sprendimų (tokių kaip *shoppingdirect*, *3D*, *CAD*, *Avatar* ir pan.) diegimą įmonėse (Vaiginienė ir kt., 2006; Kolektyvinė monografija, 2007).

Kalbant apie infrastruktūrą, būtina paminėti palankią Lietuvos geografinę padėtį. Lietuva turi kultūrinio artimumo ir geografinės padėties

pranašumą, kuris suteikia galimybę Lietuvos gamintojams greitai reaguoti į ES poreikius ir aptarnauti šią rinką greičiau už trečiųjų šalių gamintojus (Kinijos, Indijos ir kt.). Jeigu atsitiktų taip, kad išsivysčiusios šalys prarastų patrauklumą ir tekstilės ir aprangos gamintojai nukreiptų savo dėmesį į sparčiai besivystančias rinkas, šiuo atveju Lietuvos geografinė padėtis taip pat yra dėkinga, nes mūsų artimiausi kaimynai yra Baltarusija, Rusija, Ukraina.

Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį į sparčiai augančias energetinių išteklių kainas Lietuvoje, nes tai smarkiai veikia ir veiks šio sektoriaus konkurencingumą pasaulio rinkose. Nereikia pamiršti ir **pastatų, žemės**, kuri sparčiai vesiasi, o kai kuriais atvejais jau ir lenkia, ES šalyse senbuvėse esančias pastatų ir žemės kainas.

Lietuvoje dar nėra sukurta šio sektoriaus finansavimo sistema, nors, kaip buvo parodyta, tiek Tarptautinė darbo organizacija (ILO), tiek ES institucijos nurodo ne vieną veiklą, kurią galėtų remti vietos vyriausybės. EURATEX yra netgi parengusi naują finansavimo sistemą, pagal kurią tekstilės ir aprangos sektorius gali būti remiamas vietos vyriausybių ir nepažeistų konkurencijos Europos Sąjungoje.

Pažymėtina, kad 2006 m. Lietuvoje buvo sukurta Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus technologijų platforma, kuria siekiama koordinuoti lengvosios pramonės įmonių ir mokslo institucijų (Kauno technologijos universiteto ir Lietuvos tekstilės instituto) veiklą kuriant ir įgyvendinant nagrinėjamo sektoriaus strategiją. Lietuvos lengvoji pramonė turėtų tapti aukštos pridėtinės vertės gamybos sektoriumi, pigesnius ir paprastesnius darbus perleidžiančiu subrangovams mažesnių darbo sąnaudų šalyse. Aprangos ir tekstilės produkcijoje numatoma didinti aukštųjų technologijų srities prekių dalį, tuo tikslu gaminant specialius gaminius bei specialios paskirties medžiagas, ir daugiau investuoti į tyrimus (Lietuvos ekonomikos perspektyvos, 2007).

Institucijos, turinčios įtakos Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus vystymuisi

Kaip parodyta pasaulinėje tekstilės ir aprangos sektoriaus veiksmų apžvalgoje, vykstant daugelio šalių tekstilės ir aprangos sektoriaus reorganizavimo ir pritaikymo prie naujų liberalios rinkos sąlygų procesui svarbų vaidmenį suvaidino tų šalių vyriausybės⁹. Tačiau, kaip pažymima Lietuvos mokslininkų atliktuose tyrimuose, Lietuvos Vyriausybė vykdo nesikišimo į aprangos ir tekstilės sektoriaus politiką ir, skirtingai nei kai kurios kitos ES narės, pavyzdžiui, Jungtinė Karalystė ar Portugalija, nėra priėmusi jokios sektoriaus plėtros programos. Nors jau 1999 m. PHARE SEIL projekte buvo teigiama, kad sektoriaus veiklos restruktūrizavimas nevyksta automatiškai dėl makroekonominių bei rinkos sąlygų pasikeitimo. Valstybei tenka nustatyti konkrečias kryptis bei prioritetus užtikrinant išteklių judėjimą reikiama konkurencingumui didinti kryptimi, steigiant efektyviai veikiančias institucijas, galinčias užpildyti informacijos ir finansavimo spragas (Šešelgytė, 1999; Vaginienė ir kt., 2006).

Toliau yra išvardytos Lietuvoje veikiančios organizacijos, susijusios su mokslinių tyrimų tekstilės ir siuvimo sektoriaus srityse vykdymu ir (arba) žinių skleidimu (Mančiauskienė, 2005): Lietuvos tekstilės institutas; Lietuvos inovacijų centras; Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacija; Lengvosios pramonės centras; Lietuvos ekonominės plėtros agentūra; Tarptautinių mokslo ir technologijų plėtros programų agentūra; Europos tyrimų, plėtros ir bendradarbiavimo programa „Eureka“; Mokslininkų sąjungos institutas.

Šiose organizacijose ar jų interneto svetainėse galima rasti daugybę informacijos apie tekstilės ir siuvimo sektoriaus naujoves, vykdomus projektus ir iniciatyvas, rinkos tyrimus, reguliavimo priemones ir t. t.

⁹ Tarptautinė darbo organizacija (ILO) (Promoting fair globalization..., 2005) teigia, kad vyriausybė gali remti tekstilės ir aprangos sektorių gerindama infrastruktūrą, priėjimą prie kreditų, supaprastinti administracines procedūras bei kurti aplinką, skatinančią produktyvumo didėjimą, gali teikti techninę ir finansinę pagalbą toms įmonėms, kurias tiesiogiai paveikia rinkų atvėrimas, padėti kurti tarptautinius strateginius aljansus, sukurti tinkamas sąlygas konstruktyviam socialiniam dialogui, vykdyti socialiai atsakingą restruktūrizavimą ir sektoriaus perdisklokavimą, teikti pagalbą organizuojant mokymus ir perkvalifikavimą tekstilės sektoriuje, teikti pagalbą dėl socialinės verslo atsakomybės (angl. *corporate social responsibility*, CSR) įgyvendinimo, ypač siekiant laikytis tarptautinių darbo standartų.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių, susijusių su tekstilės ir siuvimo sektoriais, ištekliai Lietuvoje yra pakankami, svarbu juos efektyviai panaudoti (Tekstilės importo liberalizavimo..., 2005).

Jau 2006 m. mokslininkai (Vaiginienė ir kt., 2006) teigė, kad, atsižvelgiant į tuometinę Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus padėtį, reikėjo labai greitų sprendimų ir aktyvios veiklos. Lietuvos Respublikos ūkio ministerijai buvo siūloma steigti konsultacinę instituciją, kuri tiesiogiai dirbtų su verslo atstovais ir asociacijomis bei padėtų Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriui spręsti kylančias problemas ir priimti naujus iššūkius (Vaiginienė ir kt., 2006; Tekstilės importo liberalizavimo..., 2005). Tačiau praėjus keleriems metams po šių siūlymų reikia konstatuoti, kad į mokslininkų siūlymus nebuvo atsižvelgta. 3.3 lentelėje yra pateikiamos pagrindinės Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos iki 2008 m.

Šioje apžvalgoje matyti, kad Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonės demonstruoja tarptautinę veiklos orientaciją ir eksportuoja apie 80 proc. visų gaminių. Lietuvoje pagaminta produkcija daugiausia išvežama į kaimynines ES bei Rytų Europos šalis ir į šalis, kurios yra investavusios į Lietuvos tekstilės ir aprangos sektorių arba kuriose yra Lietuvos investicijų į šį sektorių. Tačiau įmonės eksportuoja ne savo pačių sukurtą produkciją, o užsienio klientų užsakytą.

Gamyba užsienio klientams pagal gamybos kontraktus Lietuvoje plačiai paplito po Rusijos krizės 1998 m., kai Lietuvos įmonės prarado Rusijos rinką ir neturėjo nei produkto, nei kompetencijų, reikalingų savarankiškai plėtrai į Vakarų rinkas.

Lietuvos stojimas į ES sudarė dar palankesnes sąlygas tokiai internacionalizacijos formai, tačiau tai neskatino įmonių ugdyti kompetencijų, reikalingų savarankiškai plėtrai į užsienio rinkas. Tokia veiklos specifiška labai ap sunkino Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių padėtį po 2005 m. prekybos tekstilės gaminiiais liberalizacijos. Vakarų užsakovai pradėjo perkelti gamybos užsakymus į kitas pigias darbo sąnaudas turinčias šalis.

3.3 lentelė. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus tendencijos iki 2008 m.

Bendrosios dimensijos				
Politinė	Ekonominė	Socialinė	Infrastruktūra	Institucijos
Veikia ES bendra prekybos politika; Lietuvos Vyriausybė laikosi nesikišimo į šio sektoriaus raidą politikos.	Bendras T&A eksportas mažėja; T&A pozicijos pasaulio rinkose nevienodos; daugiausia prekiaujama su šalimis, kurios yra investavusios į Lietuvos T&A sektorių; dar nepersiorientuota į brangių gaminių gamybą; brangsta aprangos importas; daugiausia importuojama iš ES šalių; sugrįžtama į Rytų rinkas; didėja Lietuvos vartotojų išlaidos aprangai; Lietuvos rinkoje populiarėja lietuviški gaminiai; Lietuvos įmonės Lietuvos rinkai gamina nedaug; užsitęsė Lietuvos T&A restruktūrizacija.	Darbo jėgos trūkumas; žema darbuotojų kvalifikacija; vyksta socialinis dialogas tarp darbdavių, darbo biržos ir profesinių sąjungų; diegiami ISO 14001; SA 8000; EMAS; OH SAS 18001; ES „Gėlė“; Oeko-Tex 100; pilietinė akcija „Baltoji banga“.	Išvystyta transportavimo, komunikavimo ir finansinių paslaugų infrastruktūra; nesukurta infrastruktūra, reikalinga gaminių, atitinkančių individualius poreikius, gamybai; nediejami elektroniniai verslo sprendimai; nesukurta sektoriaus finansavimo sistema; didėjanti energetinių išteklių kaina; dėkinga geografinė padėtis; sukurta Lietuvos T&A sektoriaus technologijų platforma.	Lietuvos tekstilės institutas; Lietuvos inovacijų centras; Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacija; Lengvosios pramonės centras; Lietuvos ekonominės plėtros agentūra; Tarptautinių mokslo ir technologijų plėtros programų agentūra; Europos tyrimų, plėtros ir bendradarbiavimo programa „Eureka“; Mokslininkų sąjungos institutas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis darbe pateikta informacija.

* T&A – tekstilės ir aprangos sektoriaus.

Galviausiai dėl Lietuvos Vyriausybės vykdomos „nesikišimo“ politikos galima tik konstatuoti faktą, kad Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus restruktūrizacija užsitęsė, Lietuvos gamintojai taip ir nesugebėjo sukurti stiprių prekės ženklų ir neįdiegė stiprių inovacijų. Būsimos raidos tendencijos dar ir dabar nėra išryškėjusios.

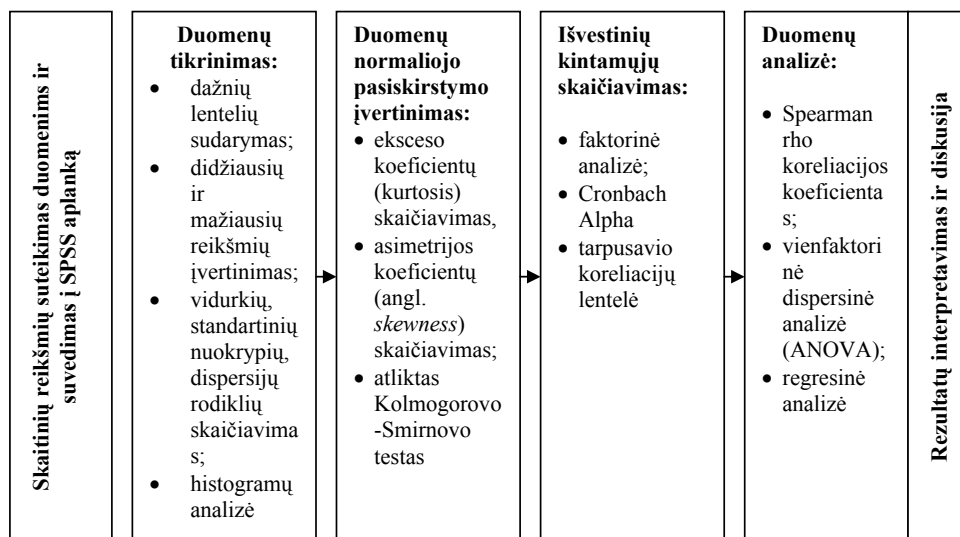
Šiame disertacinio darbo poskyriuje atliktas tekstilės ir aprangos sektorių verslo aplinkos analizė bei tendencijų nustatymas atskleidė

šiuolaikinės verslo aplinkos kompleksškumą, jos pokyčius bei poveikį įmonių veiklos internacionalizacijos procesui. Siekiant identifikuoti Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių veiklos internacionalizacijos būklę ir savybes, reikalingas įmonėms, norinčioms plėtoti tarptautinę veiklą kintančioje verslo aplinkoje, sekančiame poskyryje yra aprašomi disertacijos empirinio tyrimo antrosios dalies radiniai.

3.2. Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių veiklos internacionalizacijos empirinio tyrimo duomenų apdorojimo pagrindimas ir rezultatai

Ankstesniame poskyryje atlikta tekstilės ir aprangos sektoriaus pasaulinių, regioninių ir šalies tendencijų analizė nepaliko abejonių, kad pokyčiai verslo aplinkoje turi įtakos įmonių veiklos internacionalizacijos strategijoms ir sprendimams, todėl šiame skyriuje siekiama išsiaiškinti, kokiomis savybėmis turi pasižymėti įmonės, norinčios sėkmingai vystytis tarptautiniu mastu kintančioje verslo aplinkoje.

3.2.1. Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo schema



3.7. paveikslas. Tyrimo duomenų apdorojimo schema

Šaltinis: sudaryta autorės.

Per apklausą gauti duomenys buvo užkoduoti ir įvesti į SPSS aplanką. Duomenys buvo analizuojami vadovaujantis Cavana ir kt. (2001) rekomenduojama duomenų apdorojimo schema. Pirmuoju duomenų

apdorojimo veiksmu buvo patikrinta, ar nėra duomenų įvedimo klaidų. Tai buvo atliekama tiek rankiniu būdu dar kartą peržiūrint kiekvieną anketą bei sutikrinant įvestus duomenis SPSS duomenų lentelėje, tiek kompiuteriniu būdu, t. y. išsivedus duomenų dažnių lenteles, didžiausių ir mažiausių reikšmių, vidurkių, standartinių nuokrypių, dispersijų rodiklius bei histogramas. Siekiant įvertinti, ar duomenys pasiskirstę normaliai, buvo vertinami eksceso koeficientai (*kurtosis*), asimetrijos koeficientai (*skewness*) bei atliekamas Kolmogorovo-Smirnovio testas (Field, 2000; Babbie, 2001; Čekanavičius ir Murauskas, 2003). Minėti skaičiavimai parodė, kad yra nutolę nuo normaliojo pasiskirstymo, nors daugelio kintamųjų histogramos su normaliąja kreive rodo, kad duomenų pasiskirstymas yra arti normaliojo skirstinio (žr. 7 ir 8 priedus, p. 249 ir 278). Tokius rezultatus lemia nedidelė tiriamųjų įmonių imtis – 38 įmonės¹⁰ ir tai, kad daugelio kintamųjų skalė yra ribota (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006), t. y. 6 balų Likerto skalė. Tokiais atvejais yra pritaikoma centrinė ribinė teorema, pagal kurią daroma prielaida, kad didėjant imčiai duomenys artėja prie normaliojo pasiskirstymo. Atsižvelgiant į šį faktą tolesniam duomenų apdorojimui ir metodų parinkimui yra daroma prielaida, kad duomenys yra pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį.

Atlikus duomenų peržiūrą yra analizuojami duomenys, kuriais siekiama įvertinti tik atsakymų dažnius. Aprašomos įmonių charakteristikos, respondentų demografiniai duomenys, įmonių naudojamos internacionalizacijos formos ir verslo aplinkos pokyčių poveikis įmonių veiklai.

Kitas veiksmas – atliekamas pradinių konstrukto patikimumo vertinimas naudojant Cronbach Alpha koeficientą. Atliekant šį vertinimą išryškėjo kintamasis, turintis atvirkščią skalę (t. y. teiginys, kuris suformuluotas kaip neiginys), šis teiginys buvo perkoduotas siekiant suvienodinti skales. Taip perkoduotas 5.3 teiginys (jūsų įmonės finansinė būklė blogėja). Tikrinant konstrukto „Veikla užsienio rinkoje“ patikimumą (8, 12 ir 13 klausimai)

¹⁰ Imtis yra pakankama statistiniam apdorojimui, nes tiriamųjų įmonių yra daugiau nei 30 (Field, 2000).

pradžioje yra išvedami nauji kintamieji, rodantys gamybos, prekybos ir darbuotojų skaičiaus santykį su bendromis gamybos, prekybos ir darbuotojų apimtimis. Šio konstrukto Cronbach Alpha lygi $-0,47$, taigi, akivaizdu, kad tokia konstrukto sudėtis tolesnei analizei netinka. Iš šio konstrukto išmetus darbuotojų užsienio rinkoje santykį ir palikus gamybos ir prekybos kintamuosius, Cronbach Alpha yra lygi $0,389$. Nors šiuo atveju jau gaunamas teigiamas koeficientas, jis yra nepakankamas bendram kintamajam išvesti. Peržiūrėjus papildomą literatūrą apie įsipareigojimus užsienio rinkai, internacionalizacijos rodiklių paskaičiavimą (Sullivan, 1994; Ramaswamy ir Kroeck, 1996; Hill, 2005, The top TNCs...), buvo nustatyta daugiau internacionalizacijos rodiklių, tačiau jie yra taikomi daugianacionalinių korporacijų internacionalizacijos ar transnacionališkumo laipsniui paskaičiuoti, be to, jų paskaičiavimui naudojami tiek antriniai, tiek pirminiai duomenys, kurie Lietuvoje yra sunkiai prieinami arba neprieinami dėl ribotos Lietuvos įmonių tarptautinės plėtros. Analizuodama papildomą literatūrą autorė nustatė, kad įmonės veiklos internacionalizacijos lygis gali būti vertinamas ir pagal užsienio kapitalo dalį įmonės įstatiniame kapitale. Taigi, papildomai reikėjo surinkti informaciją apie įmonių respondenčių užsienio kapitalo dalį įstatiniame kapitale. Buvo perskambinta 5 įmonėms, kurios anketoje buvo nurodžiusios, kad jų įstatiniame kapitale yra užsienio kapitalo.

Surinkus papildomus duomenis apie įmonių įstatinio kapitalo sudėtį dar kartą buvo patikrintas konstruktas „Veiklos užsienio rinkoje apimtys“, kuri šį kartą sudarė duomenys apie gamybą užsienyje, pardavimus užsienyje, darbuotojų skaičių užsienyje ir užsienio kapitalo dalis, tačiau ir šį kartą patikimumo vertinimas naudojant Cronbach Alpha koeficientą parodė, kad iš šio konstrukto reikia pašalinti kintamąjį, vertinantį darbuotojų apimtis užsienyje. Tuomet konstrukto Cronbach Alpha koeficientas yra $0,6$, kuris rodo silpną ryšį tarp kintamųjų, tačiau pakankamą bendram kintamajam išvesti.

Vertinant šio konstrukto koreliacijas (žr. 3.4 lentelę) matyti, kad tarp šių kintamųjų yra tiesioginis ryšys, o stipriausias ryšys yra tarp pardavimų užsienio rinkoje ir užsienio kapitalo įstatiniame kapitale.

3.4 lentelė. Konstrukto „Veikla užsienio rinkoje“ kintamųjų koreliacinė matrica

Konstrukto kintamųjų koreliacijų matrica

	Pardavimų užsienyje dalis	Gamybos užsienyje dalis	Užsienio kapitalo dalis įstatiniame kapitale
Pardavimų užsienyje dalis	1.000	.353	.429
Gamybos užsienyje dalis	.353	1.000	.286
Užsienio kapitalo dalis įstatiniame kapitale	.429	.286	1.000

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šioje disertacijoje įmonių įsitraukimui į tarptautinę plėtrą įvertinti autorė naudoja tris išvestinius kintamuosius. Pirma, „veiklos užsienio rinkoje apimtys“, antra, „vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekis“ ir trečia, „įmonėje naudojamas aukščiausias internacionalizacijos lygmuo“.

Atlikus faktoringą duomenų analizę iš pirminių kontekstinių diagnostinių konstrukto buvo išgryninti tyrime naudojami diagnostiniai konstruktai, kurių patikimumas papildomai buvo vertinamas skaičiuojant Cronbach Alpha koeficientą. Vėliau buvo tikrinamos konstrukto sudedamųjų indikatorių koreliacijos su kitais konstruktais, tam buvo naudojamas neparimetrinis testas Spearman rho koreliacijos koeficientas. Spearman rho koreliacijos koeficientas, o ne Pearsono koreliacijos koeficientas buvo pasirinktas todėl, kad jis labiau tinka esant nedidelei imčiai. Įvertinus pirminių diagnostinių konstrukto indikatorių koreliacijas su kitais konstruktais paaiškėjo, kad kai kurie indikatoriai labiau koreliuoja su kitais konstruktais, o ne su indikatoriais savo pirminiame konstrukte. Atsižvelgus į tai ir į teorinius samprotavimus (Green ir kt., 2000) buvo koreguojami pirminiai diagnostiniai konstruktai ir visos matavimo procedūros atliekamos iš naujo. Galiausiai buvo suformuoti šeši diagnostiniai konstruktai (žr. 3.5 lentelę) ir kiekvienam respondentui apskaičiuoti veiklos užsienio rinkoje, įmonės bendrosios būklės, aktyvių ryšių, įmonės vidinio reagavimo į pokyčius ir aplinkos stebėsenos išvestiniai

kintamieji. Išvestiniai kintamieji buvo paskaičiuoti kaip visų diagnostiniam konstruktui priskirtų teiginių įvertinimų Likerto skalėje sumų vidurkiai. Teiginiai, nepatekę į diagnostinius konstruktus, yra arba analizuojami atskirai, arba nenaudojami analizėje. 9 priede pateikiama diagnostinių konstrukto indikatorijų koreliacijų su kitais diagnostiniais konstruktais matrica.

Formuojant diagnostinį konstruktą „Aplinkos stebėseną“ iš pirminio diagnostinio konstrukto (žr. 9 priedą, 17 teiginių blokas) išskrito 17.1, 17.2, 17.4, 17.7 ir 17.15 teiginiai.

3.5 lentelė. Diagnostiniai konstruktai po konstrukto patikimumo analizės

Klausimo Nr. anketoje	Klausimo formuluoė
<i>Konstruktas „Veiklos užsienio rinkoje apimtys“, Cronbach Alpha 0,600</i>	
12	Pardavimų užsienyje dalis.
8	Gamybos užsienyje dalis.
Surinkta papildomai	Užsienio kapitalo dalis įstatiniame kapitale.
<i>Konstruktas „Įmonės bendroji būklė“, Cronbach Alpha 0,810</i>	
5.1	Jūsų įmonė yra sėkmingai veikianti.
5.2	Jūsų įmonė yra auganti.
5.3	Jūsų įmonės finansinė būklė gerėja. (Pastaba: teiginys perkoduotas)
<i>Konstruktas „Aktyvūs ryšiai“, Cronbach Alpha 0,620</i>	
15.7	Savo klientus/tiekėjus supažindinate su visais įmonės veiklą įtakančiais įvykiais bei įmonei svarbia informacija.
15.9	Tik betarpiškas bendravimas ir informacijos sklaida tarp klientų/tiekėjų gali padėti sėkmingai vystyti verslą.
15.14	Kurdami naujus produktus Jūs visuomet tariate su žaliavų tiekėjais bei klientais.
15.15	Jūs palaikote artimus ryšius su savo klientais, tiekėjais.
15.17	Jūsų klientai/tiekėjai skatina Jūsų įmonę plėsti veiklą į užsienio šalis.
<i>Konstruktas „Įmonės vidinis reagavimas į pokyčius“, Cronbach Alpha 0,814</i>	
15.24	Jūsų įmonėje kiekvienas darbuotojas gali imtis iniciatyvos įmonės veiklai pagerinti.
16.3	Susidarius sudėtingai situacijai įmonės veikloje, Jūsų įmonėje smarkiai suaktyvėja bendravimas ir problemos aptarimas tiek tarp darbuotojų, tiek su įmonės darbuotojais.
16.4	Susidarius sudėtingai situacijai, įmonės vadovai skatina informacijos sklaidimą įmonėje ir jos aptarimą.
16.6	Susidarius sudėtingai situacijai įmonės darbuotojai geranoriškai ieško tinkamos išeities tam panaudodami visas savo asmenines galimybes.
16.7	Iškilus sudėtingai situacijai verslo aplinkoje, jūsų partneriai/klientai nuoširdžiai Jums padeda ieškoti išeities iš situacijos.

<i>Konstruktas „Aplinkos stebėseną“, Cronbach Alpha 0,905</i>	
17.3	Jūsų įmonė domisi konkurentų vykdoma veikla.
17.5	Jūsų įmonės atstovai važiuoja į užsienyje vykstančias tarptautines parodas.
17.6	Jūsų įmonės darbuotojai nuolatos atnaujina savo žinias apie tarptautines rinkas skaitydami kitų kompanijų atliktus rinkos tyrimus.
17.8	Jūsų įmonės atstovai eina į susitikimus su į Lietuvą atvykusių verslo misijų dalyviais.
17.9	Jūsų įmonės atstovai vyksta į kitas šalis kaip Lietuvos verslo misijų dalyviai.
17.10	Jūsų įmonės darbuotojai yra siunčiami į įvairius kursus, kuriuose gauna naujausią informaciją apie verslo aplinką.
17.11	Jūsų įmonės darbuotojai dalyvauja moksliniuose ir praktiniuose seminaruose/konferencijose.
17.12	Daug informacijos apie verslo aplinką gaunate iš klientų/tiekėjų.
17.13	Jūsų klientai/tiekėjai noriai dalinasi savo patirtimi ir turima informacija.
17.14	Bendradarbiaujate su mokymo įstaigomis atliekant mokslinius tyrimus.
17.16	Jūsų darbuotojai puikiai valdo užsienio kalbas, reikalingas Jūsų įmonės veikloje.
17.17	Jūs turite sukaupę darbo su užsienio šalimis patirties.
17.18	Jūs daug reikalingos informacijos gaunate iš Lietuvoje veikiančių asociacijų, Pramonės prekybos ir amatų rūmų, Lietuvos ekonominės plėtros agentūros ir kitų panašių organizacijų.
15.1	Jūs priimate į darbą žmones, turinčius darbo patirties užsienio rinkose.
15.2	Jūsų darbuotojai turi žinių apie užsienio rinkas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kiekvieno išvestinio kintamojo ryšys su respondento požiūriu ir praktika yra paaiškintas 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė. Išvestiniai kintamieji

Kintamasis	Apibrėžimas
Veiklos užsienio rinkoje apimtys	Aukšta šio kintamojo reikšmė rodo didelius įsipareigojimus užsienio rinkai, t. y. didelę gamybos ir pardavimų apimtį, įsipareigojimas uždirbti dividendus.
Įmonės bendroji būklė	Aukšta šio kintamojo reikšmė rodo gerą finansinę įmonės būklę bei augimą.
Aktyvūs ryšiai	Aukšta šio kintamojo reikšmė rodo įmonės atvirumą ir aktyvų bendravimą, bendradarbiavimą su klientais ir tiekėjais.
Įmonės vidinė reakcija į pokyčius	Aukšta šio kintamojo reikšmė rodo didelį įmonės lankstumą, aktyvų bendravimą tiek įmonės viduje, tiek su išoriniu pasauliu. Vyrauja verslus požiūris, kai kiekvienas darbuotojas įmonėje dirba taip, tarsi tai būtų nuosavas verslas.
Aplinkos stebėseną	Aukšta šio kintamojo reikšmė rodo, kad įmonė aktyviai renka informaciją apie verslo aplinką

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apdorojant tyrimo duomenis išryškėjo tokie aspektai:

1. Nėra vieningai patvirtinto požiūrio, kaip reiktų vertinti įmonės veiklos internacionalizacijos lygį. Iki šiol sukurti įmonės veiklos internacionalizacijos lygį matuojantys rodikliai yra pritaikomi tik daugianacionalinėms įmonėms, dėl duomenų trūkumo ne visose šalyse jie gali būti naudojami. Be to, jie yra nepritaikomi mažoms ir vidutinėms įmonėms. Šiame darbe disertantė naudoja keletą pačios išvestų atskirų internacionalizacijos rodiklių, tačiau šiam internacionalizacijos aspektui vis dar reikalingi išsamūs tyrimai ir unifikuotas požiūris.
2. Anketinės apklausos duomenų apdorojimas ir konstrukto suformavimas parodė, kad:
 - a. Aktyvių ryšių su verslo partneriais palaikymas pasireiškia tiesiogiai bendradarbiaujant ir pasidalijant visa svarbia aktuali informacija, palaikant artimus socialinius ryšius su klientais ir tiekėjais, partnerius įtraukiant į naujo produkto kūrimo procesą bei partneriams rodant suinteresuotumą įmonės tarptautine plėtra.
 - b. Įmonės vidinės reakcijos į kintančią aplinką pasireiškia per informacijos sklaidą organizacijoje, aktyvų bendravimą bei problemos aptarimą visais organizacijos lygmenimis, individualių iniciatyvų skatinimą, kai kiekvienas darbuotojas skatinamas ieškoti sprendimo panaudojant visas savo turimas asmenines galimybes, ir bendrų išėities sprendimų paieškas kartu su verslo partneriais.
 - c. Užsienio kalbų mokėjimas, dalyvavimas asocijuotose struktūrose, tarptautinėse parodose, verslo misijose, bendradarbiavimas su mokymo įstaigomis yra būtinos sąlygos „Aplinkos stebėsenai“. Informacija apie verslo aplinką taip pat turėtų būti gaunama samdant darbuotojus su patirtimi ir žiniomis apie užsienio rinkas, renkant informaciją iš tiekėjų ir klientų, domintis konkurentų veikla, dalyvaujant moksliniuose ir praktiniuose seminaruose arba konferencijose, kursuose bei skaitant apie kitų organizacijų atliktus rinkos tyrimus. Vertinant teiginius iš

pirminio diagnostinio konstrukto „Aplinkos stebėseną“, kurie buvo atmesti po konstrukto patikimumo analizės, išryškėjo, kad rinkos tyrimų užsakymas, informacija iš populiariosios spaudos bei ryšių su įtakingais asmenimis palaikymas nesuveda svarbaus vaidmens verslo aplinkos stebėsenos procese. Plačiau diskutuojant apie rinkos tyrimų užsakymo svarbą verslo aplinkos stebėsenos procese peršasi mintis, kad rinkos tyrimo užsakymas, t. y. kai tyrimą atlieka subrangovas, nekuria įmonės vidinių gebėjimų stebėti aplinką ir neprisidės prie vidinės organizacijos sampratos, turinčios įtakos organizacijos pritaikymui prie pakitusios aplinkos formavimo. Populiariąja spauda verslininkai greičiausiai nepasitiki dėl paplitusios nuomonės apie populistinius ir šališką nuomonę formuojančius straipsnius. Ir galiausiai atliekant šį tyrimą išryškėjo įdomus faktas, kad Lietuvos verslininkai nebeskiria daug reikšmės asmeniniams ryšiams su įtakingais asmenimis. Sovietiniais laikais įmonių vadovai labai pasitikėjo asmeniniais kontaktais ir neoficialiais organizacijų ryšiais kaip priemonėmis, užtikrinančiomis išteklių ir tiekėjų gavimą siekiant planinės ekonomikos tikslų (May ir kt., 2000). Šios „verslo“ tradicijos ilgą laiką buvo pastebimos posovietinėse šalyse (Bridgewater, 1999), tačiau mokslininkai prognozavo, kad, posovietinėms ekonomikoms vis labiau perimant rinkos ekonomikos verslo tradicijas, ši tendencija laipsniškai nyks. Taigi, galima teigti, kad šiame tyrime yra patvirtinamos minėtos mokslininkų prognozės.

Atlikus aprašytas duomenų apdorojimo procedūras, toliau kitame poskyryje yra pristatomi duomenų analizės rezultatai.

3.2.2. Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių veiklos internacionalizacijos empirinio tyrimo radiniai ir išvagos

Didžiausią tyrimo imties dalį sudarė aprangą gaminančios įmonės (52,6 proc.). Nors įmonių įsteigimo datos labai skiriasi, vis dėlto didžiąją imties dalį sudaro įmonės, įsteigtos po 1991 m. (56,9 proc.). Seniausia įmonė buvo įsteigta 1928 m., o jauniausia – 2007 m. Atsižvelgiant į darbuotojų skaičių imtyje dominavo vidutinio dydžio įmonės (51,4 proc.), nebuvo nė vienos labai mažos įmonės (pagal Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymą). Keturios įmonės nurodė, kad daugiau nei 25 proc. jų įstatinio kapitalo priklauso kitoms įmonėms, o 5 įmonės nurodė, kad jų nuosavybėje yra užsienio kapitalo. Įmonių charakteristika pateikiama 3.7 lentelėje, o 3.8 lentelėje yra pateikiamos išsamesnės charakteristikos įmonių, kurių nuosavybėje yra užsienio kapitalo. Kaip matyti, į šias įmones investavo verslininkai iš Vokietijos, Švedijos, Norvegijos, Belgijos ir Islandijos. Šie apklausos metu gauti duomenys sutampa su duomenimis, gautais iš Lietuvos statistikos departamento (žr. 3 skyriaus 3 poskyrį), todėl galima daryti prielaidą, kad respondentai anketas pildė sąžiningai.

3.7 lentelė. Įmonių charakteristikos

	Dažnis	%
Įmonės tipas		
Aprangos gamyba	20	52,6
Tekstilės gamyba	9	23,7
Aprangos ir tekstilės gamyba	6	15,8
Tarpininkas ir aprangos gamintojas	3	7,9
Iš viso	38	100
Įmonės įkūrimo data		
Iki 1991	15	40,5
Po 1991	22	56,9
Nenurodyta	1	2,6
Iš viso	38	100
Įmonėje dirbančių darbuotojų skaičius		
≤ 10	0	0
≤ 50	10	27
≤ 250	19	51,4
> 250	8	19
Nenurodyta	1	2,6
Iš viso	38	100
Įmonės 25 proc. ir daugiau įstatinio kapitalo priklauso kitai įmonei	4	10,5
Įmonės nuosavybėje yra užsienio kapitalo	5	15,8

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

3.8 lentelė. Įmonių, turinčių užsienio kapitalo, charakteristikos

Užsienio kapitalo kilmės šalis	Investicijos apimtis	Gaminama produkcija	Įmonės įkūrimo metai	Darbuotojų skaičius
Vokietija	Apie 10 proc.	Namų tekstilė ir drabužiai iš lino	1991	28
Švedija	6,8 proc.	Antklodės, pagalvės, apsauginiai čiužiniai	1993	170
Norvegija	100 proc.	Dirbtinis sintetinis kailis, dygsniuoti audiniai	2001	30
Belgija	60 proc.	Apranga	1993	250
Islandija	100 proc.	Apranga	1967	350

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

Svarbu panagrinėti apklausos respondentų duomenis, nes nuo to priklauso pačios apklausos patikimumas. 3.9 lentelėje yra pateikiami respondentų demografiniai duomenys, iš kurių matyti, kad anketas pildė daugiausia brandaus amžiaus asmenys. Imtyje dominavo daugiau nei penkerius metus dirbantys asmenys (63 proc.), o tai leidžia manyti, kad respondentai turėjo pakankamai reikalingos informacijos apie įmonę. Net 89,5 proc. respondentų turėjo aukštąjį arba aukščiausią (magistro, mokslų daktaro) išsilavinimą. Anketas pildė aukščiausio (57,9 proc.) arba vidutinio (26,3 proc.) lygio vadovai, o 73,3 proc. respondentų teigė esantys tiesiogiai atsakingi už įmonės tarptautinės veiklos plėtojimą. Sprendžiant pagal šiuos duomenis galima teigti, kad anketos pasiekė tikslią respondentų grupę įmonėse.

3.9 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys

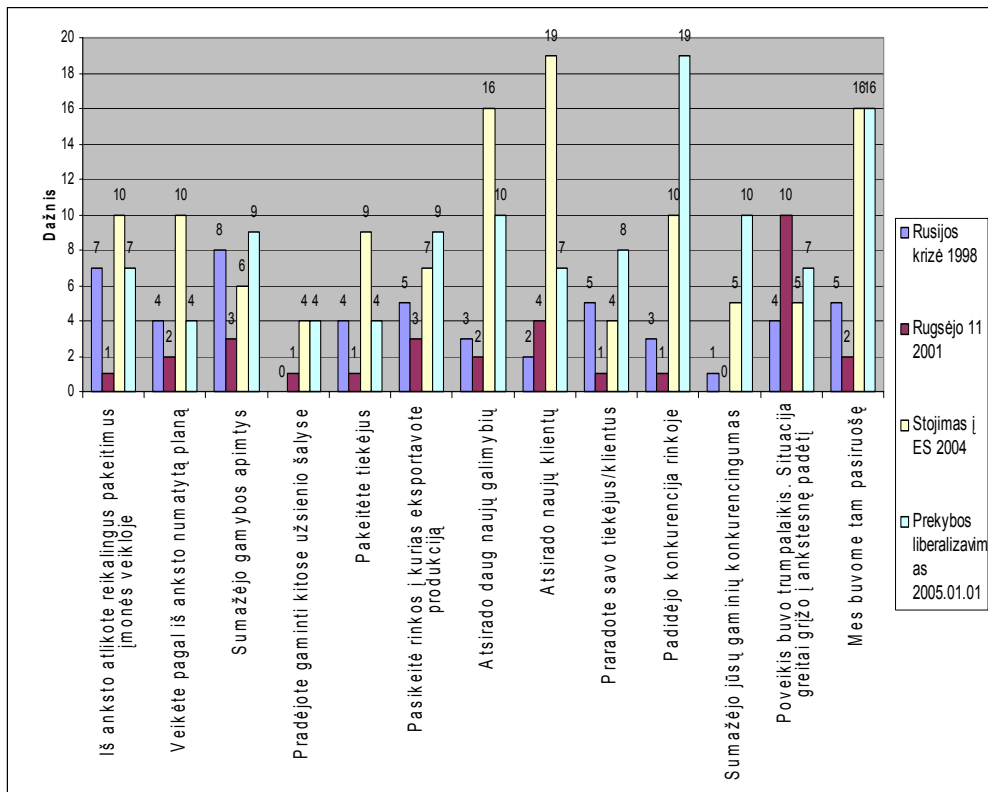
	Dažnis	%
Respondentų amžius		
20–30	6	15,8
31–40	8	21
41–50	17	44,8
51–60	7	18,4
Iš viso	38	100
Kiek metų dirba įmonėje		
≤ 1	5	13,4
1 ≤ 5	8	21
5 ≤ 10	8	21
> 10	16	42
Nenurodyta	1	2,6
Iš viso	38	100
Išsilavinimas		
Aukščiausias laipsnis (magistras, mokslų daktaras)	7	18,4
Aukštasis išsilavinimas	27	71,1
Nebaigtas aukštasis	2	5,3
Profesinis / techninis išsilavinimas	2	5,3
Iš viso	38	100
Pareigos		
Aukščiausias (-ia) vadovas (-ė)	22	57,9
Vieno ar daugiau vadovų / vadybininkų vadovas (-ė)	10	26,3
Administracinis personalas	3	7,9
Vadybininkas	2	5,3
Gamybos darbuotojas	1	2,6
Iš viso	38	100
Atsakingas už įmonės tarptautinę plėtrą	28	73,3

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

Šie demografiniai duomenys dar kartą patvirtina duomenų patikimumą ir validumą, todėl toliau yra tęsiama duomenų analizė pagal darbe užsibrėžtus tikslus bei uždavinius.

Kaip jau buvo minėta šiame darbe, anketos 18 klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokį poveikį įmonės veiklai turėjo tam tikri įvykiai, kurie pakeitė verslo aplinką. Buvo pasirinkti keturi ryškūs įvykiai: Rusijos 1998 m. krizė, teroristinis išpuolis JAV 2001 m. rugsėjo 11 d., Lietuvos stojimas į ES 2004 m. ir pasaulinis prekybos tekstile ir tekstilės gaminiams liberalizavimas 2005 m. sausio 1 d. Antriniuose šaltiniuose daug rašoma apie šių įvykių poveikį tekstilės ir aprangos sektoriui, apie tai kalbama ir šios disertacijos antrajame skyriuje, tačiau pasinaudojant anketa buvo siekiama išsiaiškinti, kaip šie

įvykiai paveikė Lietuvos įmones. Galiausiai pagal respondentų atsakymus į šiuos klausimus galima patikrinti, ar įmonės, anketos 17 teiginių bloke teigiančios, kad analizuoja verslo aplinką, iš tiesų ją analizuoja. 3.8 paveiksle ir yra pateikiami respondentų atsakymai į anketos 18 klausimą.



3.8 paveikslas. Verslo aplinkos pokyčių įtaka įmonių veiklai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

Pasak Legnick-Hall ir Beck (2005), Lietuvos stojimą į ES ir 2005 m. prekybos liberalizavimą galima priskirti prie tokių pokyčių, kurie pakeičia pusiausvyrą rinkoje, o Rusijos krizę 1998 m. ir 2001 m. rugsėjo 11 d. galima priskirti prie laikinų pokyčių, kurie aplinką pakeičia radikaliai, bet laikinai. Tyrimo metu gauti duomenys patvirtina šiuos samprotavimus. Nagrinėjant kiekvieną įvykį atskirai matyti, kad vertinant Rusijos finansinę krizę respondentai labiausiai pabrėžia sumažėjusias gamybos apimtis, tačiau nurodo, kad iš anksto nujautė artėjančią krizę ir buvo jau įdiegę reikiamus pakeitimus

įmonėje, todėl nenuostabu, kad šios įmonės sėkmingai išgyveno Rusijos finansinę krizę (žr. 3.8 paveikslą ir 10 priedą, p. 285).

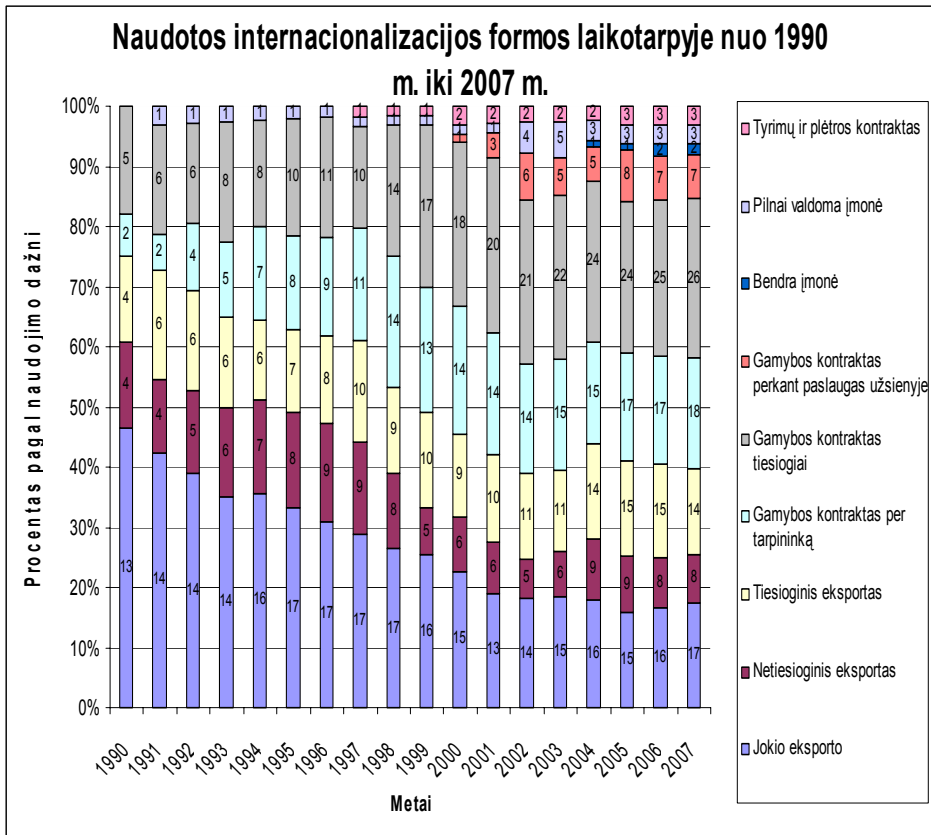
Vertinant rugsėjo 11 d. įvykį dauguma respondentų pastebi, kad jo poveikis buvo trumpalaikis ir situacija greitai sugrįžo į ankstesnę padėtį (žr. 3.8 paveikslą ir 10 priedą, p. 285). Respondentai sutinka, kad buvo pasirengę Lietuvos stojimui į ES, iš anksto atliko reikalingus pakeitimus bei veikė pagal numatytą planą, tačiau jie labiausiai pabrėžia tai, kad dėl Lietuvos stojimo į ES atsirado naujų klientų ir daug naujų galimybių, kartu pastebi padidėjusią konkurenciją (žr. 3.8 paveikslą ir 10 priedą, p. 285). Daugelis respondentų teigė, kad buvo pasirengę ir 2005 m. prekybos liberalizavimui, tačiau šis įvykis, pasak respondentų, padidino konkurenciją rinkoje ir sumažino jų gaminamų gaminių konkurencingumą. Taip pat didesnė dalis respondentų teigė, kad sumažėjo gamybos apimtis bei pasikeitė rinkos, į kurias eksportavo savo produkciją. Tačiau respondentai pažymi, kad šis įvykis atvėrė ir naujų galimybių rinkoje (žr. 3.8 paveikslą, 10 priedą). Iki 1998 m. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus gaminiai daugiausia buvo eksportuojami į Rusiją, o nuo 1999 m. pagrindinėmis šių sektorių eksporto rinkomis tapo Vokietija, Danija, Jungtinė Karalystė (žr. 3.3 ir 3.4 paveikslus). Tuo tarpu po Lietuvos stojimo į ES ir 2005 m. prekybos liberalizavimo prekyba su šiomis šalimis ėmė smukti, bet atsigavo prekyba su kaimyninėmis šalimis, o labiausiai su Rusija. Tai patvirtina trečiajame šio darbo skyriuje išsakytą mintį, kad tekstilės ir aprangos sektoriui patrauklios tampa besivystančios rinkos.

14 anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, kokias internacionalizacijos formas naudoja Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonės ir kaip keitėsi formų naudojimas laikotarpiu nuo 1990 iki 2007 m. Gauti rezultatai pateikiami 3.9 paveiksle.

Šiame paveiksle matyti, kad, atgavus nepriklausomybę pradėjus veikti rinkos ekonomikos sąlygomis, tarp Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių buvo paplitusios paprasčiausio lygmens internacionalizacijos formos, tokios kaip tiesioginis ir netiesioginis eksportas bei gamybos kontraktai su užsienio užsakovais. Jau nuo 1991 m. atsiranda įmonė, užsienyje turinti dukterinę

įmonę, tačiau šio fakto negalima traktuoti kaip atsirandančio reiškinių, nes tai yra užsienio kapitalo įmonė, todėl nenuostabu, kad ji iš karto, tik pradėjusi veikti, pradeda naudoti ir sudėtingiausią nuosavybe paremtą internacionalizacijos formą. Atsižvelgiant į tai negalima teigti, kad tuo metu Lietuvos įmonės pradėjo naudoti sudėtingas internacionalizacijos formas. Nuo 2000 m. suaktyvėjo sudėtingesnių internacionalizacijos formų naudojimas, tokių kaip „gamybos kontraktai perkant paslaugas užsienyje“, „pilnai valdomos įmonės“, „bendros įmonės“ ir „tyrimų ir plėtros kontraktai“. Panagrinėjus įmonių, įsisteigusių po 2000 m., naudojamas internacionalizacijos formas paaiškėjo, kad sudėtingesnes internacionalizacijos formas naudoja įmonės, įsikūrusios iki 2000 m., tai patvirtina teorinius samprotavimus, kad sudėtingesnes internacionalizacijos formas naudoja patirties turinčios įmonės.

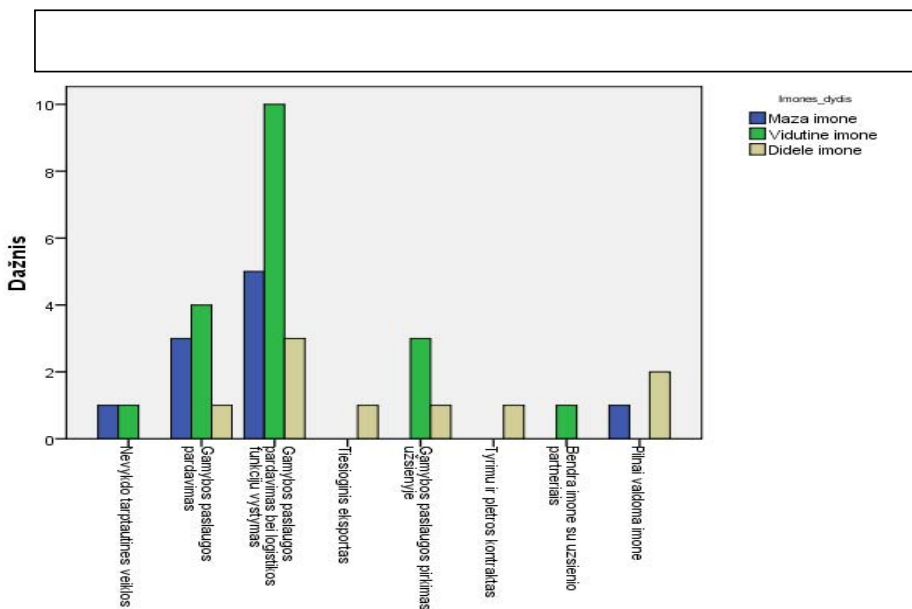
Teoriniame šio darbo skyriuje yra teigiama, kad vienas iš veiksnių, turintis įtakos naudojamai įmonės veiklos internacionalizacijos formai, yra įmonės charakteristikos, o konkrečiau kalbant – įmonės dydis (žr. 1.5 lentelę, p. 56), „Internationalizacijos teorijų palyginimas atsižvelgiant į internacionalizacijos formų pasirinkimą“), todėl toliau buvo tikrinama, ar tyrime dalyvavusių įmonių respondenčių dydis turi įtakos naudojamai internacionalizacijos formai. Toliau pateiktame 3.10 paveiksle („Įmonėje naudojama sudėtingiausia internacionalizacijos forma“) matyti, kad paprastesnes internacionalizacijos formas yra labiau linkusios naudoti mažos ir vidutinės įmonės, tuo tarpu sudėtingesnes internacionalizacijos formas dažniau naudoja vidutinės ir didelės įmonės. Tai patvirtina teorinius samprotavimus, kad įmonės dydis, taigi ir turimi ištekliai, turi įtakos įmonės veiklos internacionalizacijos procesui.



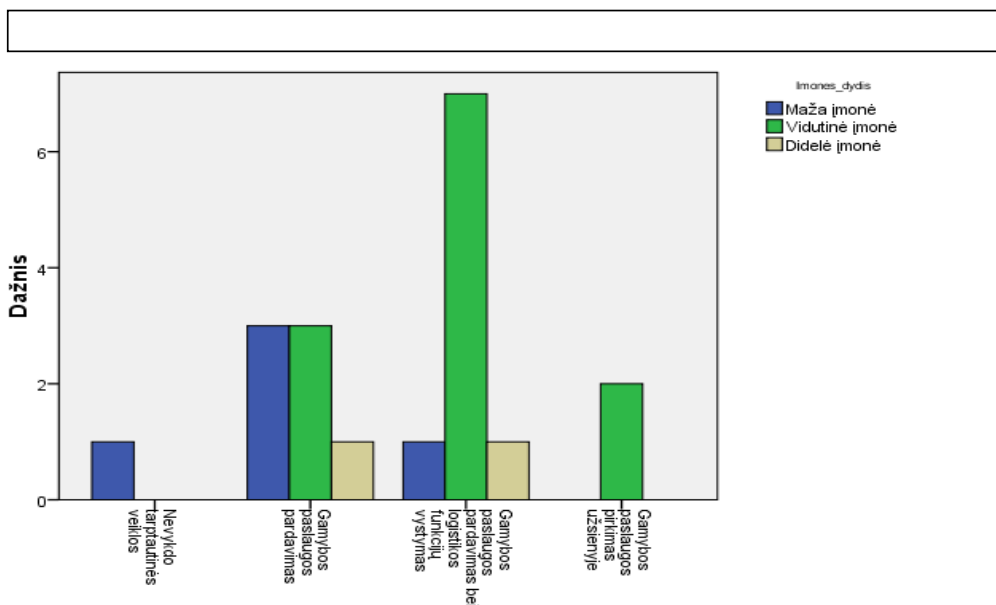
3.9 paveikslas. Laikotarpiu nuo 1990 iki 2007 m. naudotos internacionalizacijos formos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

Išsamesnei analizei įmonės buvo suskaidytos pagal veiklos formas. 3.11 paveiksle („Sudėtingiausia naudojama internacionalizacijos forma aprangos įmonėse“) matyti, kad aprangą gaminančios įmonės naudoja tik paprastesnio lygio internacionalizacijos formas („Gamybos paslaugų pardavimas ir gamybos paslaugų pirkimas užsienyje“), tačiau tendencija, kad didesnės įmonės naudoja sudėtingesnes internacionalizacijos formas, išlieka. Kaip matyti 3.12 paveiksle („Sudėtingiausia naudojama internacionalizacijos forma tekstilės įmonėse“), tarp tekstilės įmonių dominuoja didelės įmonės, kurios naudoja sudėtingesnes internacionalizacijos formas.

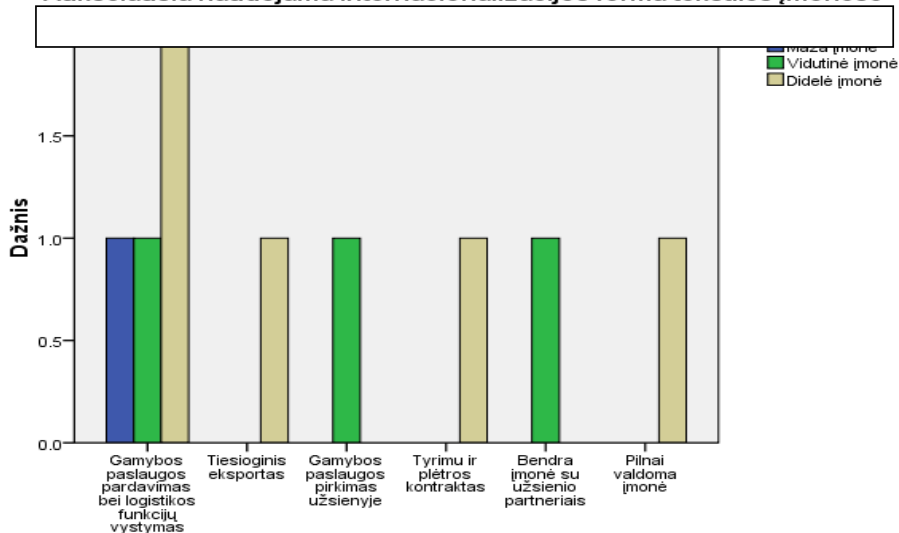


3.10 paveikslas. Įmonėje naudojama sudėtingiausia internacionalizacijos forma
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.



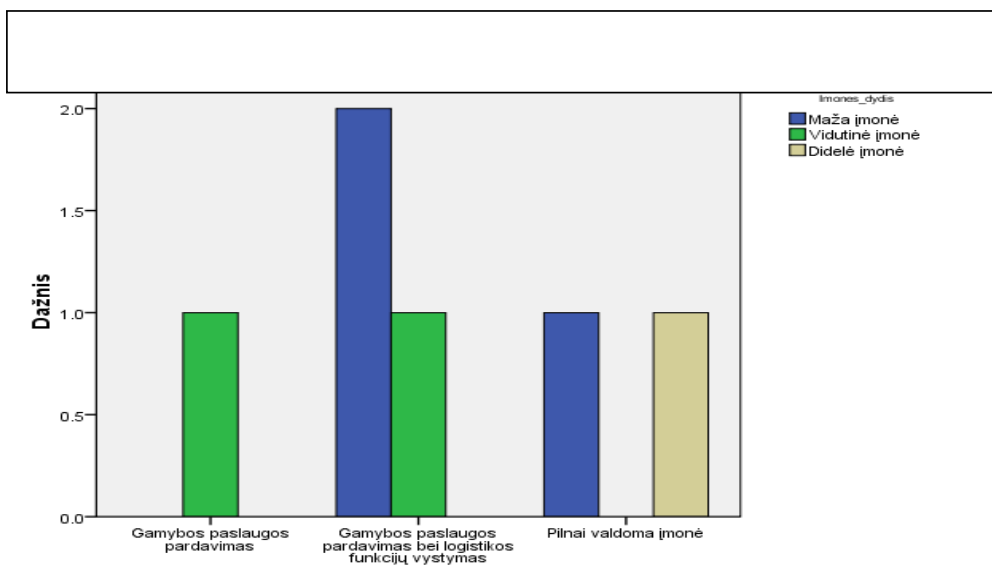
3.11 paveikslas. Aprangos įmonėse naudojama sudėtingiausia internacionalizacijos forma
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

Aukščiausia naudojama internacionalizacijos forma tekstilės įmonėse



3.12 paveikslas. Tekstilės įmonėse naudojama sudėtingiausia internacionalizacijos forma

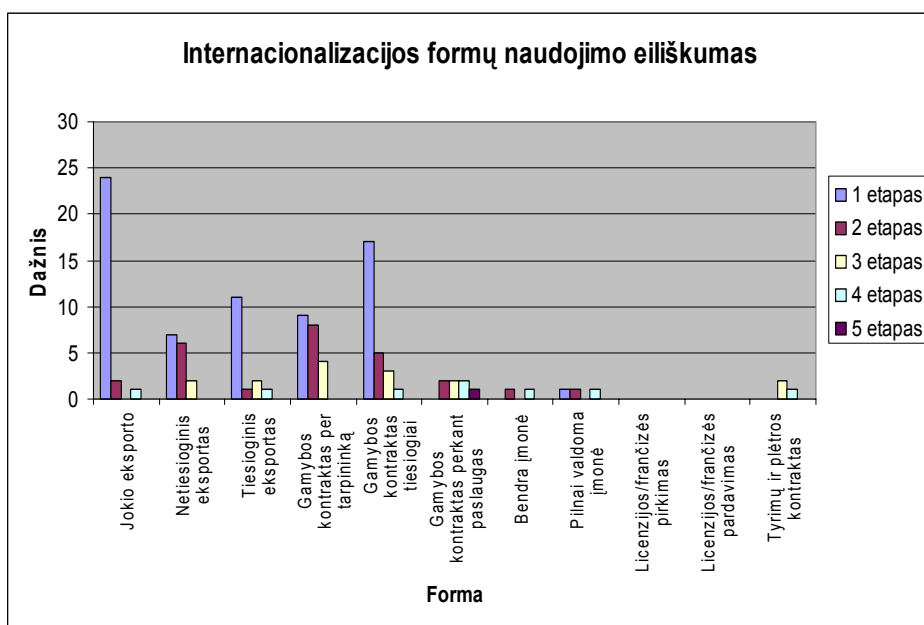
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.



3.13 paveikslas. Aprangos ir tekstilės įmonėse naudojama sudėtingiausia internacionalizacijos forma

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

Atsižvelgiant į teorinius samprotavimus, kad internacionalizacija yra nuoseklus tarptautinės veiklos patirties ir žinių kaupimo procesas nuosekliai pereinant nuo paprasčiausių internacionalizacijos formų prie sudėtingiausių internacionalizacijos formų, tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti įmonių respondenčių naudotų internacionalizacijos formų eiliškumą. 3.14 paveiksle matyti, kad pradinuose įmonės veiklos internacionalizacijos procesuose įmonės naudojo paprastesnes internacionalizacijos formas, kurias palaipsniui keitė sudėtingesnėmis internacionalizacijos formomis. Be to, šiame paveiksle matyti, kad pradinuose įmonės veiklos internacionalizacijos etapuose, be teoriniuose samprotavimuose minėtų eksporto formų, gana ryškiai atsiranda ir tokia forma kaip gamyba pagal gamybos kontraktus. Tai patvirtina Mockaitis ir kt. (2007) tyrimų radinius, kad Lietuvos gamybos įmonės eksperimentiniame ar pradiniame internacionalizacijos etape dirba pagal gamybos kontraktus.



3.14 paveikslas. Internacionalizacijos formų naudojimo eiliškumas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

Atlikus aktualių duomenų dažnių analizę, toliau buvo atliekama išsikeltų hipotezių tikrinimo procedūra. Tuo tikslu buvo matuojama išvestinių konstrukcijų tarpusavio koreliacija, kurios rezultatai yra pateikiami 3.10 lentelėje.

3.10 lentelė. Dvipusės išvestinių kintamųjų koreliacijos rezultatai

	1	2	3	4	5
1. Veiklos užsienio rinkoje apimtys	1,000				
2. Vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekis	0,429**	1,000			
3. Įmonės bendroji būklė	0,109	0,183	1,000		
4. Aktyvūs ryšiai	0,387*	0,188	0,142	1,000	
5. Įmonės vidinė reakcija į pokyčius	-0,039	0,021	0,320	0,173	1,000
6. Aplinkos stebėsena	0,504**	0,380*	0,186	0,390*	0,109

Pastabos. ** $p < 0,01$ (dvipusė); * $p < 0,05$ (dvipusė)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Veiklos užsienio rinkoje apimtys

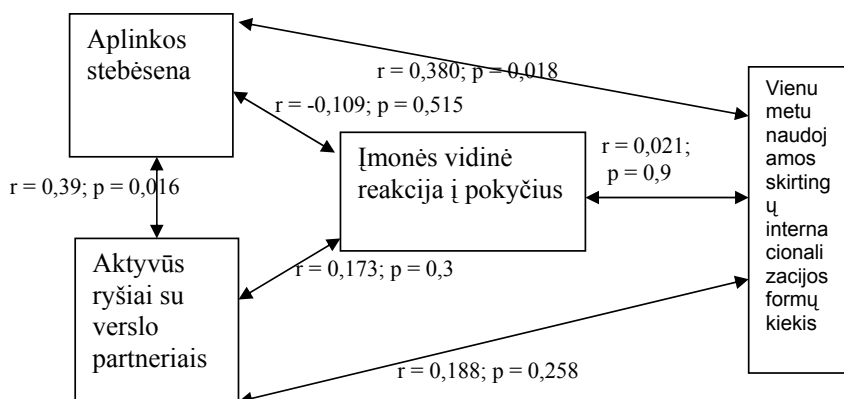
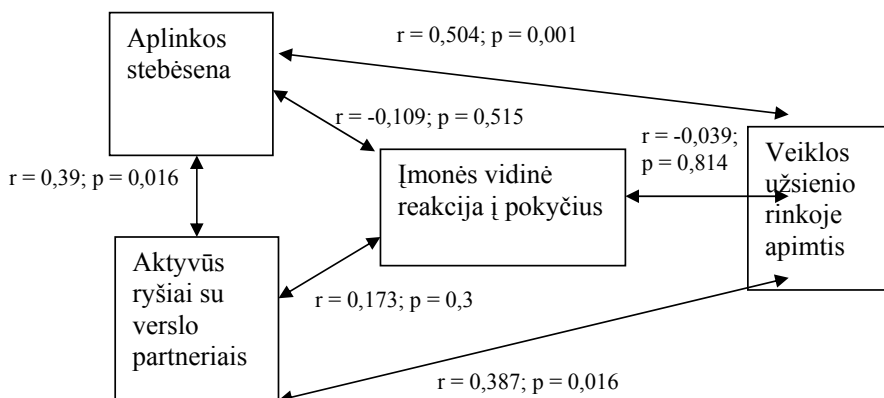
Kintamasis „veiklos užsienio rinkoje apimtys“ silpnai, bet teigiamai koreliuoja su vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekiu ($r = 0,429$; $N = 38$; $df = 36$; $p = 0,007$), tai rodo, kad didėjant veiklos apimčiai užsienyje didėja ir naudojamų internacionalizacijos formų kiekis. Šis kintamasis taip pat silpnai, bet teigiamai koreliuoja su kintamuoju „aktyvūs ryšiai“ ($r = 0,387$; $N = 38$; $df = 36$; $p = 0,016$). Ryškiausiai kintamasis „veiklos užsienio rinkoje apimtys“ koreliuoja su kintamuoju „aplinkos stebėsena“ ($r = 0,504$; $N = 38$; $df = 36$; $p = 0,001$), tai yra vidutinio stiprumo teigiama koreliacija.

Vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekis

Be jau minėto teigiamo koreliacinio ryšio su kintamuoju „veiklos užsienio rinkoje apimtys“, kintamasis „vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekis“ reikšmingai koreliuoja tik su kintamuoju „aplinkos stebėsena“ ($r = 0,308$; $N = 38$; $df = 36$; $p = 0,018$).

Aktyvūs ryšiai

Be jau minėto teigiamo koreliacinio ryšio su kintamuoju „veiklos užsienio rinkoje apimtys“, teigiamai koreliuoja ir su kintamuoju „aplinkos stebėsena“ ($r = 0,390$; $N = 38$; $df = 36$; $p = 0,016$).



3.15 paveikslas. Hipotezių tikrinimo rezultatai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

Išvestinių konstrukcijų tarpusavio koreliacijų rezultatai rodo (žr. 3.15 paveikslą), kad iš pirminio teorinio modelio visiškai iškrenta konstruktas „Įmonės vidinės reakcijos į pokyčius“, kuris nerodo jokių reikšmingų ryšių nei su konstruktais „Aplinkos stebėseną“ ir „Aktivūs ryšiai su verslo partneriais“, nei su kuriuo nors iš internacionalizacijos išvestinių kintamųjų. Tai prieštarauja pradiniam samprotavimams, kad žinių ir patirties turėjimas pats savaime neužtikrina įmonės gebėjimo lanksčiai reaguoti į aplinkoje įvykusius pokyčius, o lankstų verslo aplinkos pokyčių valdymą įmonėje galima pasiekti per informacijos sklaidą ir bendradarbiavimą organizacijos viduje. Būtent šis aspektas ir buvo vertinamas naudojant konstrukta „Įmonės vidinės reakcijos į

pokyčius“. Nepasitvirtinusi hipotezė privertė autorę ieškoti turiningesnių paaiškinimų, kodėl konstruktas „Pokyčių valdymas“ iškrepta iš teorijomis ir loginiu mąstymu paremto modelio. Dar kartą peržiūrint teiginius, kurie sudaro konstrukta „Pokyčių valdymas“, autorė atkreipia dėmesį į tai, kad teiginiai labai susiję su įmonės lankstumu, todėl kyla mintis, kad rezultatui įtakos gali turėti įmonės dydis. Visiems žinoma tiesa yra ta, kad lanksčiomis reakcijomis pasižymi mažos įmonės.

Atsižvelgiant į šiuos samprotavimus buvo pamatuotos išvestinių konstrukcijų tarpusavio koreliacijos, analizuojant atskirai mažų, vidutinių ir didelių įmonių duomenis (žr. 3.11 lentelę). Analizuojant mažų įmonių duomenis buvo gauti tyrimui reikšmingi rezultatai.

3.11 lentelė. Dvipusės išvestinių kintamųjų koreliacijos rezultatai, gauti išanalizavus mažų įmonių duomenis

	1	2	3	4	5
1. Veiklos užsienio rinkoje apimtys	1,000				
2. Vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekis	0,580	1,000			
3. Įmonės bendroji būklė	-0,073	0,022	1,000		
4. Aktyvūs ryšiai	0,387	-0,267	-0,217	1,000	
5. Įmonės vidinė reakcija į pokyčius	-0,776**	-0,682*	0,056	-0,150	1,000
6. Aplinkos stebėseną	0,628	0,301	0,198	0,249	-0,317

Pastabos. ** $p < 0,01$ (dvipusė); * $p < 0,05$ (dvipusė)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Analizuojant mažų įmonių duomenis reikšmingiausius koreliacinius ryšius demonstruoja kintamasis „Įmonės vidinės reakcijos į pokyčius“, kuris 3.10 lentelėje neturėjo jokių reikšmingų koreliacinių ryšių su kitais išvestiniais kintamaisiais. Taigi, analizuojant mažų įmonių duomenis išvestinis kintamasis „Įmonės vidinės reakcijos į pokyčius“ stipriai neigiamai koreliuoja su išvestiniu kintamuoju „veiklos užsienio rinkoje apimtys“ ($r = -0,776$; $N = 10$;

$df = 8$; $p = 0,008$) ir išvestiniu kintamuoju „vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekis“ ($r = -0,682$; $N = 10$; $df = 8$; $p = 0,03$).

Toliau yra tikrinamas išvestinių kintamųjų ryšys su kintamuoju „įmonėje naudojamas aukščiausias internacionalizacijos lygmuo“. Šiems ryšiams pamatuoti Spearman rho koreliacijos koeficientas netinka, nes kintamasis „įmonėje naudojamas aukščiausias internacionalizacijos lygmuo“ yra nominalus. Išvestinių kintamųjų ryšiui su kintamuoju „įmonėje naudojamas aukščiausias internacionalizacijos lygmuo“ pamatuoti naudojama vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA).

Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) taikymui yra būtinos tokios prielaidos (Čekanavičius ir Murauskas, 2004):

- 1) kintamieji pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį;
- 2) kintamųjų dispersijos yra lygios;
- 3) kintamieji nepriklausomi.

Šio skyriaus pirmajame poskyryje, atsižvelgiant į centrinę ribinę teoremą, yra daroma prielaida, kad kintamieji yra pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį. Kriterijų dispersijų paklaidų lygybei tikrinti buvo atliktas Livino testas. Taikant šį testą yra tikrinama hipotezė, kad kintamųjų dispersijų paklaidos yra lygios. Tais atvejais, kai p-reikšmė yra mažesnė už pasirinktąjį reikšmingumo lygmenį α , hipotezė, kad dispersijų paklaidos lygios, yra atmetama. Šioje disertacijoje tikrinant kintamųjų dispersijų paklaidų lygybę Livino testo rezultatai parodė, kad nėra jokio pagrindo dispersijų paklaidas laikyti skirtingomis. Livino kriterijaus rezultatai yra pateikti 3.12 lentelėje, kurioje matyti, kad visais atvejais p-reikšmė yra didesnė už α , kai $\alpha = 0,05$.

3.12 lentelė. Livino kriterijaus rezultatai

	Aplinkos stebėseną	Įmonės vidinės reakcijos į pokyčius	Aktyvūs ryšiai	Įmonės būklė																																
<p>Įmonėje naudojamas sudėtingiausias internacionalizacijos lygmuo</p>	<p>Livino dispersijų paklaidų lygybės testas^a</p> <p>Priklausomas kintamasis: aplinkos_stebėseną_vid</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>F</th> <th>df1</th> <th>df2</th> <th>Sig. (p)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.400</td> <td>4</td> <td>30</td> <td>.258</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tikrinama nulinė hipotezė, kad priklausomo kintamojo dispersijų paklaidos yra lygios tarp grupių.</p> <p>a. Design: Intercept + sudėtingiausias_internac_lygmuo</p>	F	df1	df2	Sig. (p)	1.400	4	30	.258	<p>Livino dispersijų paklaidų lygybės testas^a</p> <p>Priklausomas kintamasis: Pokyčių valdymas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>F</th> <th>df1</th> <th>df2</th> <th>Sig. (p)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.101</td> <td>4</td> <td>30</td> <td>.374</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tikrinama nulinė hipotezė, kad priklausomo kintamojo dispersijų paklaidos yra lygios tarp grupių.</p> <p>a. Design: Intercept + sudėtingiausias_internac_lygmuo</p>	F	df1	df2	Sig. (p)	1.101	4	30	.374	<p>Livino dispersijų paklaidų lygybės testas^a</p> <p>Priklausomas kintamasis: aktyvūs ryšiai</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>F</th> <th>df1</th> <th>df2</th> <th>Sig. (p)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.690</td> <td>4</td> <td>30</td> <td>.178</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tikrinama nulinė hipotezė, kad priklausomo kintamojo dispersijų paklaidos yra lygios tarp grupių.</p> <p>a. Design: Intercept + sudėtingiausias_internac_lygmuo</p>	F	df1	df2	Sig. (p)	1.690	4	30	.178	<p>Livino dispersijų paklaidų lygybės testas^a</p> <p>Priklausomas kintamasis: įmonės būklė</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>F</th> <th>df1</th> <th>df2</th> <th>Sig. (p)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.748</td> <td>4</td> <td>30</td> <td>.567</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tikrinama nulinė hipotezė, kad priklausomo kintamojo dispersijų paklaidos yra lygios tarp grupių.</p> <p>a. Design: Intercept + sudėtingiausias_internac_lygmuo</p>	F	df1	df2	Sig. (p)	.748	4	30	.567
F	df1	df2	Sig. (p)																																	
1.400	4	30	.258																																	
F	df1	df2	Sig. (p)																																	
1.101	4	30	.374																																	
F	df1	df2	Sig. (p)																																	
1.690	4	30	.178																																	
F	df1	df2	Sig. (p)																																	
.748	4	30	.567																																	

Šaltinis: sudaryta autorės.

Dar viena vienfaktorinei dispersinei analizei atlikti būtina sąlyga yra ta, kad grupėse turi būti ne mažiau nei du atvejai. Sugrupavus įmones pagal naudojamą sudėtingiausią internacionalizacijos laipsnį paaiškėjo, kad yra trys grupės, turinčios tik po vieną atvejį: tiesioginio eksporto, tyrimų ir plėtros kontraktų, bendra įmonė su užsienio partneriais. Šias grupes teko atmesti, todėl tolesnė analizė buvo atliekama su likusiomis keturiomis grupėmis (žr. 3.13 lentelę).

3.13 lentelė. Vienfaktorinėje dispersinėje analizėje naudotų grupių vidurkių palyginimas

Faktorius	Pirminės grupės		Analizėje naudotos grupės	
	Pavadinimas	N	Pavadinimas	N
Įmonėje naudojamas sudėtingiausias internacionalizacijos lygmuo	Nevykdo tarptautinės veiklos	2	Nevykdo tarptautinės veiklos	2
	Gamybos paslaugos pardavimas	8	Gamybos paslaugos pardavimas	8
	Gamybos paslaugos pardavimas bei logistikos funkcijų vystymas	18	Gamybos paslaugos pardavimas bei logistikos funkcijų vystymas	18
	Tiesioginis eksportas	1	Gamybos paslaugos pirkimas užsienyje	4
	Gamybos paslaugos pirkimas užsienyje	4	Pilnai valdoma įmonė	3
	Tyrimų ir plėtros kontraktas	1		
	Bendra įmonė su užsienio partneriais	1		
	Pilnai valdoma įmonė	3		

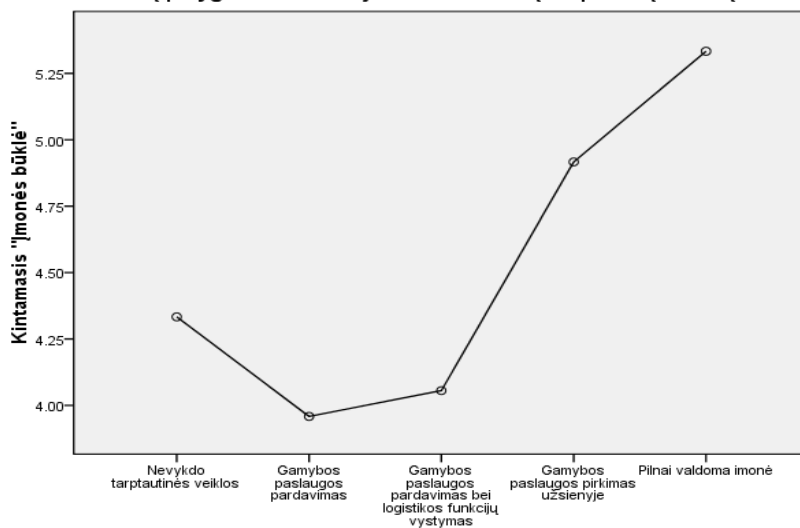
Šaltinis: sudaryta autorės.

Vienfaktorinės dispersinės analizės rezultatai parodė, kad stipriausias ryšys galėtų būti tarp „Įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos laipsnio“ ir „Aplinkos stebėsenos“ ($F(4,30) = 2,551$, $p = 0,60 > 0,05$); „Įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos laipsnio“ ir „Aktyvių ryšių“ ($F(4,30) = 1,810$, $p = 0,153 > 0,05$); „Įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos laipsnio“ ir „Įmonės būklės“ (F

4,30) = 1,072, $p = 0,388 > 0,05$), jei būtų padidinti reikšmingumo lygmenys α . Ryšys tarp „Įmonėje naudojamo aukščiausio internacionalizacijos laipsnio“ ir „Įmonės vidinės reakcijos į pokyčius“ ir šiuo atveju yra nestiprus ir nereikšmingas ($F_{4,30} = 0,328$, $p = 0,857 > 0,05$) (žr. 11 priedą „Vienfaktorinės dispersinės analizės rezultatai“). Tikėtina, kad padidinus tiriamųjų imtį šie rezultatai būtų gauti reikšmingesni. Todėl šiuo atveju rezultatus yra tikslingiau vertinti vadovaujantis grafiniais vaizdais. Toliau yra pateikiama grafinė šių ryšių išraiška (žr. 3.16, 3.17 ir 3.18 paveikslus). Šiuose paveiksluose matyti, kad prasčiausiai savo įmonės būklę vertina tos įmonės, kurios vykdo tik paslaugų pardavimą. Augant internacionalizacijos lygmeniui geriau yra vertinama ir įmonės būklė. Tai patvirtina teorinius samprotavimus, kad įmonės būklė turi įtakos įmonėje naudojamoms internacionalizacijos formoms. Įdomu yra tai, kad įmonės, nevykdančios jokios tarptautinės veiklos, savo būklę vertina geriau nei tos, kurios parduoda savo paslaugas užsieniečiams. Polinkis stebėti aplinką taip pat didėja sudėtingėjant internacionalizacijos formai. Kiek kitokią situaciją matome 3.18 paveiksle. Pradžioje ryšiai su verslo partneriais stiprėja ir stipriausi ryšiai būdingi toms įmonėms, kurios perka gamybos paslaugas užsienyje, tačiau šiame taške įvyksta lūžis ir, įmonei pereinant prie nuosavybe paremtų internacionalizacijos formų, ryšių su verslo partneriais aktyvumas pradeda mažėti. Taigi, galima daryti išvadą, kad įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, rečiau naudoja nuosavybe paremtas internacionalizacijos formas.

Visais trimis atvejais matyti, kad tik vietos rinkoje veikiančių įmonių yra geresnė būklė, jos aktyviau stebi aplinką ir palaiko ryšius su verslo partneriais nei tos įmonės, kurios tiesiog parduoda paslaugas užsienio įmonėms. Tokie rezultatai nestebina. Nors vietos rinkoje veikiančios įmonės nevykdo tarptautinės veiklos, jos yra sukūrusios savo produktų, išplėtojusios visas marketingo ir logistikos funkcijas, todėl jų būklė ir perspektyva yra geresnės nei tų, kurios tiesiog parduoda paslaugas.

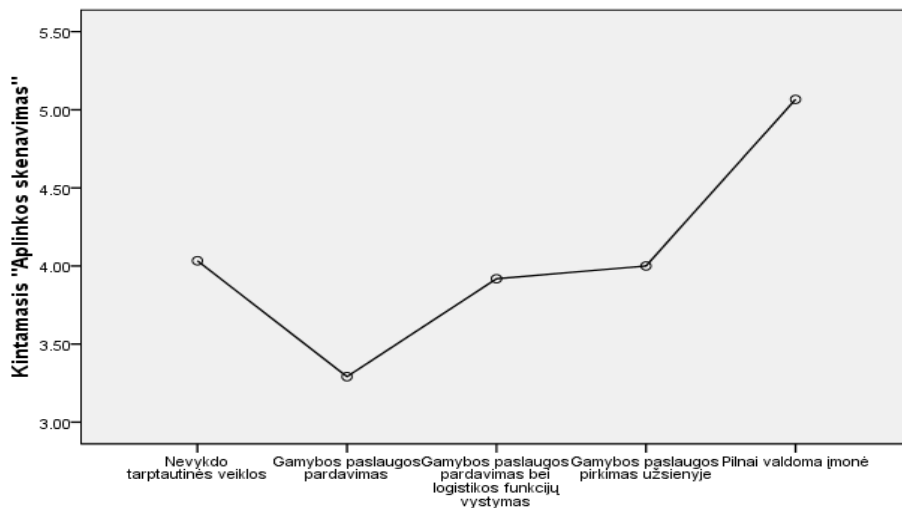
Vidurkių palyginimas naudojant vienfaktorinę dispersinę analizę



3.16 paveikslas. Įmonės būklės ir įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens ryšys

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

Vidurkių palyginimas naudojant vienfaktorinę dispersinę analizę (ANOVA)

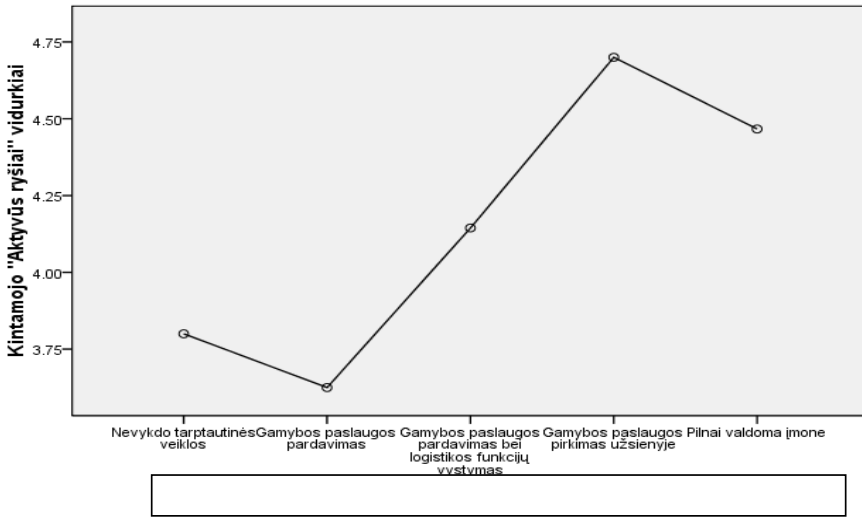


Įmonėje naudojamas aukščiausias internacionalizacijos lygmuo

3.17 paveikslas. Aplinkos stebėsenos ir įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens ryšys

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

Vidurkių palyginimas naudojant vienfaktorinę dispersinę analizę (ANOVA)



3.18 paveikslas. Aktyvių ryšių ir įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens ryšys

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atliekant tyrimą gautais duomenimis.

Siekiant nustatyti, kaip įmonės veiklos internacionalizacijos lygis priklauso nuo įmonėje vykdomos aplinkos stebėsenos intensyvumo, ryšių su verslo partneriais aktyvumo ir įmonės vidinės reakcijos į pokyčius verslo aplinkoje, buvo atlikta kintamųjų regresinė analizė. Pritaikius daugialypės žingsninės (angl. *stepwise*) regresinės analizės metodą, buvo gauti tokie regresijos modeliai:

1 regresijos modelio lygtis

$$\begin{aligned} &\text{Įmonėje naudojamas} \\ &\text{aukščiausias} \\ &\text{internationalizacijos} \\ &\text{lygmuo} \end{aligned} = 1,357 \times \text{aplinkos stebėsenos intensyvumas} - 1,318$$

Kai $p = 0,006$; dispersijos mažėjimo daugiklis $VIF = 1$; determinacijos koeficientas $R^2 = 0,188$; koreguotasis determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = 0,166$; $F(1;36) = 8,357$.

Nepriklausomus kintamuosius „aktyvūs ryšiai“ ir „vidinės reakcijos į pokyčius“, šiuo atveju atliekančius prognozuojančių požymių vaidmenį, sistema pašalino iš regresinės lygties kaip neatitinkančius regresinės analizės prielaidų („aktyvūs ryšiai“ $p = 0,284 \geq 0,05$; „vidinės reakcijos į pokyčius“ $p = 0,865 \geq 0,05$).

Tą patį veiksma atlikus su kitu įmonės veiklos internacionalizacijos lygi matuojančiu išvestiniu kintamuoju „vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekis“ buvo gautas toks regresijos modelis:

2 regresijos modelio lygtis

$$\begin{array}{l} \text{Vienu metu} \\ \text{naudojamų skirtingų} \\ \text{internationalizacijos} \\ \text{formų kiekis} \end{array} = 0,699 \times \text{aplinkos stebėseną} - 0,224$$

Kai $p = 0,033$; dispersijos mažėjimo daugiklis $VIF = 1$; determinacijos koeficientas $R^2 = 0,12$ koreguotasis determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = 0,096$; $F(1;36) = 4,927$.

Nepriklausomus kintamuosius „aktyvūs ryšiai“ ir „vidinės reakcijos į pokyčius“, šiuo atveju atliekančių prognozuojančių požymių vaidmenį, sistema pašalino iš regresinės lygties kaip neatitinkančius regresinės analizės prielaidų („aktyvūs ryšiai“ $p = 0,642 \geq 0,05$; „vidinės reakcijos į pokyčius“ $p = 0,964 \geq 0,05$).

Su kintamuoju „veiklos užsienio rinkoje apimtys“ regresinės lygtys nesusidarė. Taigi, matome, kad regresinės lygtys susiformavo tik su prognozuojančiu požymiu „aplinkos stebėseną“. Iš prognozuojančių požymių išmetus „aplinkos stebėseną“ ir palikus „aktyvių ryšius“ ir „vidinių reakcijų į pokyčius“ prognostinius požymius bei pakartojus daugialypės žingsninės regresijos veiksma su visais trimis įmonės veiklos internacionalizacijos lygi matuojančiais kriterijais, regresijos modelis susidarė tik su kriterijumi „įmonėje naudojamas sudėtingiausias internacionalizacijos lygmuo“:

3 regresijos modelio lygtis

$$\begin{array}{l} \text{Įmonėje naudojamas} \\ \text{aukščiausias} \\ \text{internationalizacijos} \\ \text{lygmuo} \end{array} = 1,253 \times \text{aktyvūs ryšiai} - 1,165$$

Kai $p = 0,04$; dispersijos mažėjimo daugiklis $VIF = 1$; determinacijos koeficientas $R^2 = 0,112$; koreguotasis determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = 0,088$; $F(1;36) = 4,555$.

Nepriklausomus kintamąjį „vidinės reakcijos į pokyčius“, šiuo atveju atliekanti prognozuojančio požymio vaidmenį, sistema pašalino iš regresinės lygties kaip neatitinkanti regresinės analizės prielaidų („vidinės reakcijos į pokyčius“ $p = 0,928 \geq 0,05$).

Kalbant apie čia pateiktą regresijos modelių tinkamumą yra analizuojami determinacijos koeficientai R^2 ir koreguoti determinacijos koeficientai R^2_{adj} , kurie kinta nuo 0 iki 1. Kuo jie arčiau 1, tuo labiau modelis yra tinkamas prognozavimui. Koreguotas determinacijos koeficientas rodo procentinį kriterijaus pokytį kintant prognozuojamiems požymiams.

Pirmosios regresinio modelio lygties atveju, kur demonstruojamas „įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens“ pokytis kintant „aplinkos stebėsenos“ intensyvumui įmonėje, $R^2 = 0,188$. Tai rodo silpną modelio tinkamumą prognozavimui. Koreguotas determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = 0,166$, kuris rodo, kad 17 proc. kriterijaus „įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens“ pokytis bus susijęs su „aplinkos stebėsenos“ intensyvumo pokyčiu.

Antrosios regresinio modelio lygties atveju, kur demonstruojamas „vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekio“ pokytis kintant „aplinkos stebėsenos“ intensyvumui įmonėje, $R^2 = 0,12$. Tai rodo silpną modelio tinkamumą prognozavimui. Koreguotas determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = 0,096$, kuris rodo, kad 10 proc. kriterijaus „vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekio“ pokytis bus susijęs su „aplinkos stebėsenos“ intensyvumo pokyčiu.

Trečiosios regresinio modelio lygties atveju, kur demonstruojamas „įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens“ pokytis kintant prognozuojančiam požymiui „aktyvūs ryšiai“, $R^2 = 0,112$. Tai rodo silpną modelio tinkamumą prognozavimui. Koreguotas determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = 0,088$, kuris rodo, kad 9 proc. kriterijaus „įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens“ pokytis bus susijęs su prognozuojančio požymio „aktyvūs ryšiai“ pokyčiu.

Determinacijos koeficientas ir koreguotas determinacijos koeficientas labai priklauso nuo imties ir kintamųjų santykio, todėl šis koeficientas ne visuomet tiksliai atspindi regresinio modelio tinkamumą.

Apie regresinio modelio tinkamumą galima spręsti ir iš regresinės lygties liekamųjų paklaidų grafikų. Kuo liekamųjų paklaidų grafike priklausomybė yra artimesnė tiesinei, tuo geriau X_j tinka pasirinktajam regresijos modeliui. Šiuo konkrečiu atveju visų trijų regresinių lygčių

liekamųjų paklaidų grafikuose matyti, kad priklausomybė yra pakankamai artima tiesinei (žr. 12 priedą, p. 291).

Šiame disertacijos skyriuje buvo pristatyti abiejų empirinio tyrimo dalių rezultatai, kurie į bendrą visumą yra sujungiami paskutiniame diskusiniame disertacijos skyriuje. Taigi sekančiame skyriuje yra aptariamas tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių internacionalizacija kintančioje verslo aplinkoje bei aptariamas autorės pasiūlyto integruoto įmonių veiklos internacionalizacijos modelio tinkamumas Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonėms.

4. LIETUVOS TEKSTILĖS IR APRANGOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJA KINTANČIOJE VERSLO APLINKOJE

Spartūs pokyčiai verslo aplinkoje atvėrė plačias galimybes plėtoti veiklą tarptautiniu mastu net toms įmonėms, kurios anksčiau negalėjo sau to leisti. Kita vertus, atsirado daug painiavos, grėsmių ir stipri priklausomybė nuo pasaulio rinkų. Įmonės veikia nenuspėjamoje verslo aplinkoje, kur yra nežinomi galimi vyriausybių, konkurentų, tiekėjų, vartotojų ir kitų suinteresuotųjų grupių veiksmai.

Pokyčiai verslo aplinkoje gali sukelti revoliucinius pagrindinės įmonės strategijos pokyčius, keisti įmonės partnerių bei konkurentų tarptautinės plėtros sprendimus, o tai įmonės tarptautinę plėtrą paverčia chaotišku procesu. Vieną pokytį verslo aplinkoje gali keisti kitas, todėl niekas negali iš anksto pasakyti, kokia tarptautinės plėtros strategija yra pati tinkamiausia. Todėl šiandienos verslininkai turi gebėti ne tik vykdyti tam tikras įmonės tarptautinės plėtros funkcijas, bet ir atpažinti jų tinkamumą susijusiems aplinkos veiksniams.

Mokslinėje literatūroje jau seniai diskutuojama apie tai, kad gebėjimas pažinti, analizuoti verslo aplinką yra vienas svarbiausių gebėjimų įmonės gyvenime. Vis dėlto šiandien svarbu jau ne vien pažinti aplinką, bet ir disponuoti gebėjimais veikti tokioje kintančioje aplinkoje.

Disertantės sukurtas integruotas įmonės veiklos internacionalizacijos modelis, kuris jungia internacionalizacijos teorijas ir verslo aplinkos analizės priemones, parodo, kad įmonės veiklos internacionalizacijos procesą veikia tiek ekonominiai, tiek neekonominiai veiksniai, kuriuose slypi pagrindinės verslo aplinkos diktuojamos galimybės bei grėsmės. Žinias ir patirtį, reikalingą įmonės veiklos internacionalizacijos procesui, galima sukaupti ne tik atliekant verslo aplinkos stebėseną ir analizę, bet taip pat ir palaikant aktyvius ryšius su verslo partneriais. Tačiau žinių ir patirties turėjimas pats savaime neužtikrina

įmonės gebėjimo lanksčiai reaguoti į aplinkoje įvykusius pokyčius, todėl modelyje yra pabrėžiama įmonės vidinių reagavimo į pokyčius savybių svarba.

Lanksčias įmonės vidines reakcijas į pokyčius galima pasiekti užtikrinus informacijos sklaidą ir bendradarbiavimą organizacijos viduje. Taigi, įmonė, surinkusi žinias, perėmusi išorinę patirtį bei sudariusi sąlygas lanksčiai tai panaudoti, reaguodama į verslo aplinkos pokyčius gali plėtoti tarptautinę veiklą, kuri atitinka naujai susiformavusias aplinkos sąlygas.

Vertinant aplinkos poveikį įmonės veiklos internacionalizacijai šioje disertacijoje buvo naudojami dviejų tipų matavimai: (a) archyviniai, kuriais vertinami sektoriaus lygmens duomenys, leidžiantys spręsti apie aplinkos poveikį tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių veiklos internacionalizacijai, ir (b) suvokimo, kuriais buvo siekiama įvertinti verslo aplinkos pokyčių poveikį Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių veiklai bei nustatyti savybes, kurių reikia turėti įmonėms, norinčioms sėkmingai plėtoti tarptautinę veiklą kintančioje verslo aplinkoje.

Archyvinių šaltinių analizė parodė, kad tekstilės ir aprangos sektoriuje veikiančių įmonių veiklos internacionalizacijos strategijos kinta keičiantis tarptautinės prekybos reguliavimo priemonėms, paklausai, vartotojų preferencijoms, visuomenės socialiniam sąmoningumui ir kitiems veiksniams. Pasauliniu verslo aplinkos lygiu veikiantys veiksniai suformuoja verslo aplinkos sąlygas, kurios išprovokuoja sektoriaus veikėjų reakcijas regioniniu bei valstybės lygmenimis. Pavyzdžiui, ES institucijos leidžia tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonėms susidurti su pokyčiais pasaulinėje verslo aplinkoje, taiko tik būtiniausias intervencines priemones, padedančias apsaugoti ES tekstilės sektoriaus įmones nuo netarifinių priemonių taikymo bei plagiato ES šalyse. Kita vertus, jos sudaro sąlygas diegti inovacijas, rūpintis intelektinės nuosavybės apsauga ir darbuotojų tobulinimu. ES tekstilės ir aprangos įmonės, reaguodamos į smarkėjančią konkurenciją tiek pasaulio, tiek ES rinkose, vis rečiau naudoja rizikingas investavimo užsienyje formas ir labiau pasikliauna nesudėtingais tarptautiniais gamybos kontraktais. Tai suteikia galimybes užsakovams lengvai keisti gamybos rinkas, perkeliančias

gamybą į mažesnes gamybos sąnaudas turinčias ne ES šalis. Tačiau tai apsunkina ES pereinamojo laikotarpio šalių (tarp jų ir Lietuvos) gamybos paslaugas teikiančių įmonių būvį.

Analizuojant Lietuvos lygmens tekstilės ir aprangos sektoriaus archyvinę informaciją išryškėja, kad Lietuvos Vyriausybė vykdo „nesikišimo“ politiką ir kad užsitęsė šio sektoriaus restruktūrizacija, būsimos raidos tendencijos yra neaiškios. Nors šio sektoriaus įmonės pasižymi tarptautine orientacija, kai yra eksportuojama apie 80 proc. gaminių, tačiau jos eksportuoja ne savo pačių sukurtą produkciją, o užsakytąją užsienio klientų.

Antrajame šios disertacijos empirinio tyrimo etape surinktų duomenų analizė parodė, kad tokie ryškūs verslo aplinkos įvykiai, kaip Rusijos 1998 m. krizė, 2001 m. rugsėjo 11 d., stojimas į ES 2004 m. ir prekybos liberalizavimas 2005 m. keitė įmonių tarptautinės veiklos procesus. Dažniausiai buvo teigiama, kad dėl šių įvykių keitėsi konkuravimo sąlygos, eksporto rinkos, klientai ir tiekėjai. Atliekant tyrimą gauti duomenys patvirtino Legnick-Hall ir Beck (2005) teorinius samprotavimus, kad verslo aplinkos pokyčiai priklausomai nuo jų kilmės gali turėti ir skirtingą poveikį įmonių veiklai, todėl ir reakcijos į juos turi būti skirtingos. Pavyzdžiui, Rusijos krizę, stojimą į ES bei prekybos liberalizavimą 2005 m. galima priskirti prie pokyčių, kurie pakeičia pusiausvyrą rinkoje. Pasak respondentų, šie įvykiai sukėlė didžiausius pokyčius įmonių tarptautinėje veikloje. Kita vertus, tokius pokyčius įmonės gali numatyti iš anksto ir turi galimybę jiems pasirengti. Todėl šiuo atveju labai svarbų vaidmenį suvaidina įmonės gebėjimai analizuoti verslo aplinką ir vidiniai gebėjimai reaguoti į pokyčius joje. Rugsėjo 11 d. yra priskiriama prie įvykių, kurie sukelia laikinus verslo aplinkos pokyčius. Tai patvirtino ir tyrime dalyvavę respondentai. Legnick-Hall ir Beck (2005) pataria per daug nereaguoti į tokio pobūdžio pokyčius, o tiesiog juos „perlaukti“.

Tačiau disertantė mano, kad didžiausias grėsmes įmonių veiklai kelia ne pusiausvyros ar laikini pokyčiai, o nuolat verslo aplinkoje vykstantys pokyčiai, tokie kaip technologijų tobulėjimas, naujų verslo ir valdymo metodų atsiradimas. Įmonės, įsisukusios į kasdienės veiklos rutiną, neįdiegia naujausių

veiklos formų ir taip susiformuoja įmonės neatitiktis esančioms verslo aplinkos sąlygoms, o kilus pusiausvyros ar laikiniems pokyčiams, įmonės nebepajėgia tinkamai ir laiku sureaguoti.

Analizuojant Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių naudojamas veiklos internacionalizacijos formas ir jų pokytį bėgant laikui išryškėjo, kad tyrime dalyvavusios įmonės respondentės pradinuose įmonės veiklos internacionalizacijos procesuose naudojo žemesnes internacionalizacijos formas, kurias laipsniškai keitė aukštesnėmis internacionalizacijos formomis, o sudėtingesnes internacionalizacijos formas naudoja patirties turinčios įmonės. Tai patvirtina Johanson ir Vahlne (1977; 1990; 2003) teorinius samprotavimus, kad internacionalizacijos procesas yra nuoseklus tarptautinės plėtros procesas, vykstantis pereinant nuo paprasčiausių internacionalizacijos formų prie sudėtingiausių, o patirties turėjimas turi įtakos įmonės tarptautinės plėtros sėkmei. Be to, šiuo tyrimu dar kartą buvo patvirtintas Mockaitis ir kt. (2007) radinys, kad Lietuvos gamybos įmonės pradiname veiklos internacionalizacijos etape dirba pagal gamybos kontraktus. Šis etapas nėra aprašomas jokiuose iki šiol egzistavusiuose teoriniuose modeliuose. Tolesniuose tarptautiniuose tyrimuose galima būtų paanalizuoti, ar tai bendra beatsirandanti pasaulinė tendencija, ar pereinamąjį laikotarpį išgyvenančių šalių įmonių bruožas.

Atliekant tyrimą išryškėjo tendencija, kad mažos įmonės yra labiau linkusios naudoti paprastesnes internacionalizacijos formas, o sudėtingesnes internacionalizacijos formas naudoja vidutinės ir didelės įmonės. Taigi, galima patvirtinti, kad įmonės veiklos internacionalizacijos procesui įtakos turi įmonės dydis ir turimi ištekliai. Šie veiksniai ypač pabrėžiami internacionalizacijos proceso ir ryšių tinklo modeliuose.

Duomenų analizė pagal veiklos sritis parodė, kad aprangą gaminančios įmonės dažniausiai apsiriboja gamybos paslaugų pardavimu ir pirkimu užsienio rinkose. Tuo tarpu tarp tekstilės įmonių yra labiau paplitusios sudėtingesnės internacionalizacijos formos. Tai rodo aprangą gaminančių įmonių didesnę pažeidžiamumą ir paaiškina, kodėl Lietuvos tekstilės įmonės

tarptautinėje erdvėje demonstruoja geresnius veiklos rezultatus nei aprangą gaminančios įmonės.

Šie atliekant tyrimą gauti rezultatai paneigia tyrėjų abejones dėl Vakaruose sukurtų teorijų tinkamumo pereinamojo laikotarpio posovietinėms šalims.

Analizuojant Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių naudojamų internacionalizacijos formų pokytį laiko atžvilgiu (žr. 3.9 paveikslą, p. 168) matyti, kad nuo 1998 m. (Rusijos krizė) mažėjo tokių veiklos formų kaip „netiesioginio eksporto“ ir „jokio eksporto“ procentinė dalis, bet didėjo kontraktinių susitarimų, kai parduodama gamybos paslauga ir yra tobulinama logistikos funkcijos ir įgūdžiai, naudojimo procentinė dalis. 2001–2002 m. padidėjo kontraktinių susitarimų perkant gamybos paslaugas užsienyje procentinė dalis ir buvo padaugėję visiškai valdomų įmonių, o 2004–2005 ir iki 2007 m. matyti, kad nors ir atsiranda daugiau sudėtingesnių internacionalizacijos formų, tačiau pozicijų neužleidžia gamybos kontraktai, kai Lietuvos gamintojai tiesiog parduodavo gamybos paslaugas užsienio užsakovams. Tai galima susieti su jau minėta Lietuvos Vyriausybės „nesikišimo“ politika ir užsitęsusia šio sektoriaus restruktūrizacija.

Šie tyrimo rezultatai patvirtina disertantės teorinius samprotavimus, kad įmonės veiklos internacionalizacijos procesą veikia tiek ekonominiai, tiek neekonominiai veiksniai. Integruotame įmonės veiklos internacionalizacijos modelyje disertantė teigia, kad įmonės išitraukimo į tarptautinę veiklą sėkmė priklauso nuo įmonės gebėjimo stebėti verslo aplinką palaikant aktyvius ryšius su verslo partneriais ir nuo įmonės vidinių gebėjimų lanksčiai reaguoti į verslo aplinkos pokyčius. Vadovaudamasi šiais samprotavimais, disertantė suformulavo teorines prielaidas, kurias vėliau pavertė statistinėmis hipotezėmis, ir, naudodama per Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių apklausą gautus duomenis, atliko minėtų hipotezių tikrinimą. Hipotezių tikrinimo rezultatai pateikiami 3.14 lentelėje.

Toliau hipotezių tikrinimo rezultatai išsamiau aptariami pagal kiekvieną iš disertantės suformuluotų teorinių prielaidų.

3.14 lentelė. **Hipotezių tikrinimo rezultatai**

Hipotezė	Rezultatas
H₁: ($\rho \neq 0$) <i>Verslo aplinkos stebėseną ir vidinis gebėjimas reaguoti į verslo aplinkos pokyčius bus susiję teigiamai.</i>	Atmesta
H₂: ($\rho \neq 0$) <i>Verslo aplinkos stebėseną ir įsitraukimas į tarptautinę veiklą bus susiję teigiamai.</i>	Patvirtinta
H₃: ($\rho \neq 0$) <i>Aktyvūs ryšiai su verslo partneriais ir vidinis gebėjimas reaguoti į verslo aplinkos pokyčius bus susiję teigiamai.</i>	Atmesta
H₄: ($\rho \neq 0$) <i>Aktyvūs ryšiai su verslo partneriais ir įsitraukimas į tarptautinę veiklą bus susiję teigiamai.</i>	Patvirtinta
H₅: ($\rho \neq 0$) <i>Vidinis gebėjimas reaguoti į verslo aplinkos pokyčius ir įsitraukimas į tarptautinę veiklą bus susiję teigiamai.</i>	Atmesta (patvirtinta tik su mažomis įmonėmis)

Šaltinis: sudaryta autorės.

P1 Įmonės, stebintios verslo aplinką, turi vidinių gebėjimų reaguoti į verslo aplinkos pokyčius.

Ši prielaida nepasitvirtino, nes Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių anketinės apklausos duomenų statistinė analizė parodė, kad nėra ryšio tarp šių įmonės savybių. Nors analizuojant išvestinių kintamųjų „verslo aplinkos stebėseną“ ir „įmonės vidinės reakcijos į pokyčius“ statistinius duomenis matyti, kad įmonės yra labiau linkusios turėti šių savybių nei neturėti (žr. 8 priedą, p. 278).

P2 Įmonės, stebintios verslo aplinką, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.

Tikrinant šią prielaidą buvo naudojami trys skirtingi įmonės veiklos internacionalizacijos lygį nusakantys rodikliai. Visais trimis atvejais ši prielaida buvo patvirtinta arba patvirtinta iš dalies. Silpnesnis ryšys buvo nustatytas tik su kintamuoju „vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekis“. Beje, tai yra stipriausias šio kintamojo ryšys, kuris buvo nustatytas per visą tyrimą. Tai gali reikšti, kad įmonių naudojamų veiklos internacionalizacijos formų kiekiui reikšmingos įtakos turi

įmonės gebėjimas stebėti verslo aplinką. Įmonės, aktyviai stebinčios verslo aplinką, turi gebėjimų išvelgti verslo aplinkoje atsirandančias galimybes ir grėsmes, todėl yra linkusios mažinti veiklos riziką, naudodamos daugiau įvairių internacionalizacijos formų. Be to, buvo nustatyta, kad, didėjant veiklos apimčiai užsienyje, daugėja ir naudojamų internacionalizacijos formų. Taigi iš to darytina išvada, kad įmonės, stebinčios verslo aplinką, yra linkusios aktyviau įsitraukti į tarptautinę veiklą.

P3 Įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, turi vidinių gebėjimų reaguoti į verslo aplinkos pokyčius.

Ši prielaida taip pat nepasitvirtino, nors abiejų išvestinių kintamųjų vidurkiai savo rezultatu yra labai artimi ir įmonės yra labiau linkusios turėti šių savybių nei neturėti (žr. 8 priedą, p. 278).

P4 Įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.

Ši prielaida buvo patvirtinta tik su vienu įmonės veiklos internacionalizaciją nusakančių rodikliu, t. y. su „veiklos užsienio rinkoje apimtimis“. Tuo atveju, jei reikšmingumo lygmuo α būtų 20 proc., galima būtų teigti, kad yra reikšmingas ryšys tarp išvestinio kintamojo „aktyvūs ryšiai“ bei „įmonėje naudojamas sudėtingiausias internacionalizacijos lygmuo“. Tai rodo, kad įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, nevengia didinti savo veiklos apimties užsienyje, bet rečiau naudoja sudėtingesnes internacionalizacijos formas. Tai patvirtina teorinius samprotavimus, kad įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, rečiau naudoja nuosavybe paremtas internacionalizacijos formas.

P5 Įmonės, gebančios reaguoti į verslo aplinkos pokyčius, aktyviau įsitraukia į tarptautinę veiklą.

Šios prielaidos nepatvirtino nė vienas iš disertacijoje naudotų įmonės veiklos internacionalizacijos lygį matuojančių rodiklių. Tačiau tai prieštarauja pradiniam samprotavimams, kad žinių ir patirties turėjimas pats savaime neužtikrina įmonės gebėjimo lanksčiai reaguoti į aplinkoje įvykusius pokyčius. Turint žinių ir patirties, dar reikalinga ir tinkama informacijos sklaida bei

bendradarbiavimas organizacijos viduje, t. y. reikia gebėti reaguoti į verslo aplinkos pokyčius. Peržiūrėjusi konstrukta „įmonės vidinės reakcijos į pokyčius“ autorė atkreipė dėmesį į tai, kad teiginiai labai susiję su įmonės lankstumu, o visiems žinoma tiesa yra ta, kad lanksčios reakcijos būdingos mažoms įmonėms. Taigi, papildomai analizuojant tik mažų įmonių duomenis išryškėja priešinga tendencija, rodanti, kad vidinė komunikacija, bendradarbiavimas organizacijos viduje ir individualios darbuotojų iniciatyvos suvaidina svarbiausią vaidmenį, kad mažų įmonių veiklos internacionalizacijos procesas būtų sėkmingas. Duomenų analizės rezultatai rodo, kad kuo labiau įmonė pasižymi gebėjimais lanksčiai reaguoti į verslo aplinkos pokyčius, tuo mažiau ji ištraukia į tarptautinės plėtros veiklą, arba atvirkščiai –kuo labiau įmonė ištraukusi į tarptautinę veiklą, tuo mažiau ji turi galimybių lanksčiai reaguoti į verslo aplinkos pokyčius. Tačiau ši išvada taikytina tik mažoms įmonėms.

Išvestinių kintamųjų regresinė analizė parodė, kad intensyvėjantis verslo aplinkos stebėjimas keistų įmonėje naudojamas internacionalizacijos formas ir jų kiekį. Suaktyvėję ryšiai su verslo partneriais turėtų įtakos įmonėje naudojamoms internacionalizacijos formoms. Taigi, galima teigti, kad įmonės, norinčios pereiti prie sudėtingesnių internacionalizacijos formų, turėtų suaktyvinti verslo aplinkos stebėsenos procesus, o įmonės, norinčios aktyviau ištraukti į tarptautinę veiklą, bet vengiančios nuosavybe paremtų internacionalizacijos formų, turėtų suaktyvinti ne tik verslo aplinkos stebėsenos procesus, bet ir bendravimą su verslo partneriais.

Iš teorinių prielaidų patvirtinimo ar atmetimo analizės matyti, kad iš pirminio teorinio modelio visiškai iškreinta kintamasis „įmonės vidinės reakcijos į pokyčius“. Tai reiškia, kad aplinkos stebėsenos ir aktyvių ryšių su verslo partneriais palaikymo vaidmuo Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių veiklos internacionalizacijos procese yra daug svarbesnis nei komunikavimas, bendradarbiavimas įmonės viduje ir darbuotojų individualios iniciatyvos.

Tokie rezultatai buvo gauti analizuojant per Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių apklausą gautus duomenis. Minėtos įmonės (kaip parodė abiejuose disertacijos empirinio tyrimo etapuose gauti duomenys) nepasižymi aktyviu įsitraukimu į tarptautinę veiklą. Gali būti, kad vidinio komunikavimo ir bendradarbiavimo bei darbuotojų individualių iniciatyvų stokojančios, bet potencialo turinčios įmonės neišnaudoja visų verslo aplinkos teikiamų galimybių, nes nesukūrė tokios aplinkos įmonės viduje, kai kiekvienas įmonės darbuotojas elgiasi kaip mažas antreprenieris (verslininkas) ir maksimaliai panaudoja savo kompetencijas, gebėjimus ir žinias įmonės veiklos rezultatams gerinti. Šiuos samprotavimus pagrįsti arba paneigti bus galima tik atlikus kitus tyrimus, kurie apims daugiau sektorių ir šalių.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus įvairių internacionalizacijos teorijų analizę siekiant nustatyti, kaip internacionalizacijos teorijos aiškina įmonės tarptautinę plėtrą kintančioje verslo aplinkoje, galima teigti, kad, kompleksiskai pažvelgus, visos šios teorijos kartu išryškina svarbiausius įmonės veiklos internacionalizacijos aspektus, tačiau kiekviena atskirai yra nepajėgi atspindėti įmonės veiklos internacionalizacijos problematikos kintančioje verslo aplinkoje.

Veiklos sąnaudų teorijose daug kalbama apie įmonės tarptautinei plėtrai būtinas sąlygas išorinėje aplinkoje, diskutuojama ir apie tai, kad verslo aplinka kinta, tačiau neanalizuojama paties internacionalizacijos proceso kintančioje verslo aplinkoje. Todėl šių teorijų naudojimas sudėtingoje, kintančioje ir kupinoje nežinomybės aplinkoje yra labai ribotas.

Internationalizacijos procesui daug dėmesio skiriama internacionalizacijos proceso modeliuose. Atsižvelgiant į internacionalizacijos proceso sudėtingumą ir žmogiškąjį faktorių, kai aplinkos kintamieji suformuoja tikslinį individo aktyvumą, šiuos modelius autorė apibūdina kaip „verslo aplinkai nedraugiškus“, nes jie nagrinėja pokyčius įmonės vidaus veikloje, tačiau visiškai neparodo, kaip tie pokyčiai susiję su verslo aplinkos pokyčiais.

Ryšių tinklo modelyje internacionalizacija aiškinama atsižvelgiant į įmonės ir rinkos charakteristikų sąveiką.

Vis dėlto šiuolaikinei verslo aplinkai reikalingos kur kas daugiau aspektų apimančios įmonės veiklos internacionalizacijos teorijos.

2. Atlikus teorinių verslo aplinkos stebėsenos modelių analizę, siekiant nustatyti, kaip šie modeliai atspindi šiuolaikinės verslo aplinkos kompleksiskumą, galima teigti, kad nėra vieno modelio, kuris visiškai atspindėtų šiuolaikinės verslo aplinkos kompleksiskumą ir galėtų būti naudojamas vispusei verslo aplinkos analizei atlikti. Analizuotiems modeliams stinga lankstumo ir pritaikomumo specifinėms situacijoms, sektoriams ar įmonėms.

Porter (1990) siūlo aplinką analizuoti šalies ir sektoriaus lygmenimis ir pabrėžia sektoriaus struktūros supratimo svarbą kuriant konkurencinius pranašumus. Rugman ir Verbeke (1993 b) kritikuoja Porterį už tokį siaurą matymą ir siūlo jo

išryškintus veiksnius analizuoti skirtingais geografiniais lygiais: vietos, regioniniu, nacionaliniu, užsienio ir pasauliniu. Sethi ir Guisinger (2002) parodo, kad tarptautinio verslo aplinka egzistuoja su visais susijusioje globalioje metaaplinkoje. Wartick ir Wood (1998) išskiria penkis aplinkos sektorius: socialinį, ekonominį, politinį, technologinį ir ekologinį; juos jie siūlo nagrinėti savo šalies ar užsienio šalies lygmeniu. Wartick ir Wood (1998) siūlo šiuos aplinkos sektorius analizuoti atsižvelgiant į institucines ir ideologines dimensijas, t. y. nustatyti tam tikruose aplinkos sektoriuose veikiančias institucijas ir jų elgseną lemiančias ideologijas.

Atlikusi analizę autorė sujungia visus verslo aplinkos elementus į matricą (žr. 1.8 lentelę, p. 74), kuri gali būti naudojama vispusiams verslo aplinkos stebėsenos modeliams kurti.

3. Atsižvelgdama į teorinius apibendrinimus, autorė suformuoja integruotą įmonės veiklos internacionalizacijos modelį, kuris apima tokias pagrindines dedamąsias: ekonominius ir neekonominius verslo aplinkos veiksnius, susidedančius iš penkių dimensijų (politinė, ekonominė, socialinė, infrastruktūros ir institucinė) ir veikiančius trimis lygiais: žinių ir patirties kaupimas per verslo aplinkos stebėsenos procesą ir ryšius su verslo partneriais; įmonės vidinės reakcijos į pokyčius; galiausiai įmonės išitraukimas į tarptautinę veiklą. Šis modelis pateikia išsamesnį ir kompleksiškesnį požiūrį apie įmonės, besiplečiančios tarptautiniu mastu kintančioje verslo aplinkoje, savybes.

Pagrindinė šio modelio idėja yra ta, kad įmonės veiklos internacionalizacijos procesą veikia tiek ekonominiai, tiek neekonominiai verslo aplinkos veiksniai, kuriuose slypi pagrindinės verslo aplinkos lemiamos galimybės ir grėsmės.

Remiantis internacionalizacijos proceso teorijomis įmonės sukauptos žinios ir patirtis formuoja jos požiūrį į tolesnę tarptautinę plėtrą. Todėl aktyvus verslo aplinkos sekimas ir bendradarbiavimas su partneriais gali padėti neprarasti pozicijų rinkoje ar tinkle, sukurti naują produktą, taip pat ir sėkmingai plėtoti įmonės veiklos internacionalizacijos procesus, pritaikytus naujai susiformavusiai verslo aplinkai.

Tačiau žinių ir patirties turėjimas pats savaime neužtikrina įmonės gebėjimo lanksčiai reaguoti į aplinkoje įvykusius pokyčius, todėl svarbu įmonėje plėtoti tinkamus vidinės reakcijos į verslo aplinkos pokyčius procesus.

Galiausiai įmonė, surinkusi žinias, perėmusi išorinę patirtį ir sudariusi sąlygas lanksčiai jas panaudoti, reaguodama į verslo aplinkos pokyčius gali plėtoti tarptautinę veiklą, kuri atitinka naujai susiformavusias verslo aplinkos sąlygas.

Dėl šios veiklos įmonė įgyja savo patirties, kuri vėliau papildo įmonės kaupiamų žinių ir patirties portfelį.

4. Atsižvelgiant į metodologines rekomendacijas, kad vertinant aplinkos poveikį įmonės veiklai yra naudojami dviejų tipų matavimai – (a) suvokimo ir (b) archyviniai, integruoto įmonės veiklos internacionalizacijos modelio tikrinimui buvo atlikti empirinis tyrimas, susidedantis iš dviejų dalių. Pirma, naudojant archyvinius šaltinius buvo atliktas tekstilės ir aprangos sektoriaus verslo aplinkos analizė, antra, atlikta Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių anketinė apklausa.

5. Atlikus tekstilės ir aprangos sektoriaus verslo aplinkos stebėseną, buvo atskleistas šiuolaikinės verslo aplinkos kompleksiskumas ir jos pokyčių poveikis įmonių veiklos internacionalizacijos procesui.

Išanalizavus tekstilės ir aprangos sektoriaus pasaulines, regionines ir Lietuvos tendencijas, apibendrinant galima teigti, kad tai yra vienas jautriausių sektorių, turinčių aukštą konkurencinį intensyvumą bei didelį politinį ir socialinį jautrumą, kuris skatina vyriausybės intervencijas. Dėl to susiformavo platus pasaulinių ir regioninių institucijų tinklas vienaip ar kitaip reguliuojančių į šio sektoriaus plėtrą ir internacionalizacijos procesus bei darančių jiems įtaką.

Archyvinių šaltinių analizė parodė, kad tekstilės ir aprangos sektoriuje veikiančių įmonių veiklos internacionalizacijos strategijos kinta keičiantis tarptautinės prekybos reguliavimo priemonėms, paklausai, vartotojų preferencijoms, visuomenės socialiniam sąmoningumui ir kitiems veiksniams. Pasauliniu verslo aplinkos lygiu veikiantys veiksniai suformuoja verslo aplinkos sąlygas, kurios išprovokuoja sektoriaus veikėjų reakcijas regioniniu bei valstybės lygmenimis. Šioje tekstilės ir aprangos sektorių tendencijų apžvalgoje išryškėja, kaip pokyčiai verslo aplinkoje keičia įmonių tarptautinės plėtros strategijas.

6. Atliekant empirinį tyrimą parengtas instrumentas ir sukurti diagnostiniai konstruktai leidžia pamatuoti smulkių įmonių veiklos internacionalizacijos lygį,

ryšius su verslo partneriais, įmonės polinkį stebėti verslo aplinką bei įmonės vidines reakcijas į kintančią verslo aplinką.

Matuojant įmonės veiklos internacionalizacijos lygį yra naudojami keli išvestiniai kintamieji: 1) „veiklos užsienio rinkoje apimtys“ (apima gamybą užsienyje, pardavimus užsienyje ir užsienio kapitalo dalį); 2) „vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekis“; 3) „įmonėje naudojamas sudėtingiausias internacionalizacijos lygmuo“.

Aktyvių ryšių su verslo partneriais palaikymas pasireiškia tiesiogiai bendraujant ir dalijantis visa aktualia informacija, per artimus socialinius ryšius su klientais ir tiekėjais, partnerių įtraukimą į naujo produkto kūrimo procesą bei partnerių suinteresuotumą įmonės tarptautine plėtra.

Įmonės vidinės reakcijos į kintančią aplinką pasireiškia per informacijos sklaidą organizacijoje, aktyvų bendravimą ir problemos aptarimą visais organizacijos lygmenimis, individualių iniciatyvų skatinimą, kai kiekvienas darbuotojas yra skatinamas ieškoti sprendimo panaudojant visas savo turimas asmenines galimybes, ir bendrų išėities sprendimų paieškos kartu su verslo partneriais.

Polinkis stebėti verslo aplinką pasireiškia per užsienio kalbų mokėjimą, dalyvavimą asocijuotose struktūrose, tarptautinėse parodose, verslo misijose, bendradarbiavimą su mokymo įstaigomis, samdant darbuotojus su patirtimi ir žiniomis apie užsienio rinkas, renkant informaciją iš tiekėjų ir klientų, domintis konkurentų veikla, dalyvaujant moksliniuose ir praktiniuose seminaruose ar konferencijose, kursuose ir susipažįstant su kitų organizacijų atliktais rinkos tyrimais.

7. Atlikus duomenų analizę gauti rezultatai paneigia tyrėjų abejones dėl Vakaruose sukurtų teorijų tinkamumo pereinamojo laikotarpio posovietinėms šalims. Duomenų analizė patvirtino teorinius samprotavimus, kad:

- patirties turėjimas turi įtakos sėkmingai įmonės tarptautinei plėtrai;
- įmonės dydis ir turimi ištekliai turi įtakos įmonių veiklos internacionalizacijos procesui. Atliekant tyrimą išryškėjo tendencija, kad mažos įmonės yra labiau linkusios naudoti žemesnio lygio internacionalizacijos formas, o aukštesnio lygio internacionalizacijos formas naudoja vidutinės ir didelės įmonės;
- pramonėje egzistuojančios sąlygos nulemia įmonės tarptautinės plėtos strategijas (Porter, 1980). Atliekant tyrimą buvo nustatyta, kad aprangą

gaminančios įmonės daugiausia apsiriboja gamybos paslaugų pardavimu ir pirkimu užsienio rinkose, o tarp tekstilės įmonių yra labiau paplitusios aukštesnio lygio internacionalizacijos formos;

- internacionalizacijos procesas yra nuoseklus tarptautinės plėtros procesas, kai yra pereinama nuo paprastesnių internacionalizacijos formų prie sudėtingesnių. Tyrime dalyvavusios įmonės respondentės pradinuose įmonės veiklos internacionalizacijos etapuose naudojo žemesnio lygio internacionalizacijos formas, kurias palaipsniui keitė aukštesnio lygio internacionalizacijos formomis. Šiuo tyrimu dar kartą buvo patvirtintas radinys, kad Lietuvos gamybos įmonės pradiniam internacionalizacijos etape dirba pagal gamybos kontraktus. Šis etapas nėra aprašomas jokiuose iki šiol buvusiuose teoriniuose modeliuose. Tolesniuose, tarptautiniuose, tyrimuose būtų galima paanalizuoti, ar tai bendra beatsirandanti pasaulinė tendencija, ar pereinamąjį laikotarpį išgyvenančių šalių įmonių bruožas.
- Užsienio kapitalo pritraukimas vaidina svarbų vaidmenį įmonės veiklos internacionalizacijos procese.

8. Tyrimo rezultatai rodo, kad aplinkos stebėjimas ir ryšiai su verslo partneriais – tai savybės, kurias turi tobulinti įmonės, norinčios sėkmingai plėtoti veiklą kintančioje verslo aplinkoje. Įmonės, norinčios pereiti prie sudėtingesnių internacionalizacijos formų, turėtų suaktyvinti verslo aplinkos stebėjimo procesus, o įmonės, norinčios aktyviau įsitraukti į tarptautinę veiklą, bet vengiančios nuosavybe paremtų internacionalizacijos formų, turėtų suaktyvinti ne tik verslo aplinkos stebėsenos procesus, bet ir bendravimą su verslo partneriais.

Galbūt tai patvirtina teorinius samprotavimus, kad šiuolaikinėje verslo aplinkoje svarbu ne valdyti darbuotojus, o sukurti įmonėje tokią aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas elgtųsi kaip mažas antreprenieris (verslininkas) ir maksimaliai panaudotų savo kompetencijas, gebėjimus ir žinias įmonės veiklos rezultatams gerinti.

Kalbant tik apie mažas įmones, galima teigti, kad kuo labiau įmonė pasižymi gebėjimais lanksčiai reaguoti į verslo aplinkos pokyčius, tuo mažiau ji įsitraukia į

tarptautinės plėtros veiklą, arba atvirkščiai – kuo įmonė labiau įsitraukusi į tarptautinę veiklą, tuo mažiau ji turi galimybių lanksčiai reaguoti į verslo aplinkos pokyčius. Tačiau ši išvada taikytina tik mažoms įmonėms.

Vis dėlto galutines išvadas būtų galima daryti tik apklausus platesnį spektrą įmonių.

9. Kitos išvados, gautos analizuojant tyrimo duomenis:

- Atliekant veiksmus su išvestiniais kintamaisiais išryškėjo, kad kuo labiau įmonė yra įsitraukusi į veiklą užsienyje, tuo daugiau įvairių internacionalizacijos formų ji naudoja.
- Pasitvirtino disertantės spėjimas, kad įmonės, palaikančios aktyvius ryšius su verslo partneriais, rečiau naudoja nuosavybe paremtas internacionalizacijos formas.

Rekomendacijos vyriausybinėms institucijoms

- Vyriausybės vykdoma „nesikišimo“ politika gali pakenkti vietos sektoriui, ypač tuomet, kai kitų šalių vyriausybės vykdo visiškai priešingą politiką.
- Pasirūpinti patikimų duomenų bazių, registrų ir archyvų atsiradimu ir jų prieinamumu mokslininkams.
- Siekti aktyvaus verslo organizacijų ir mokslo įstaigų bendradarbiavimo.

Rekomendacijos tyrėjams

- Norint padidinti respondentų atsakymų lygį, kreipiniai turi būti prašomojo pobūdžio.
- Tyrimo instrumente naudojant interaktyvius intarpus galima paskatinti respondentus užpildyti jį iki pabaigos.
- Ieškoti universalių metodų mažų įmonių veiklos internacionalizacijos lygiui pamatuoti.
- Patikrinti, ar gamybos kontraktų naudojimas pradinuose internacionalizacijos etapuose yra bendra beatsirandanti pasaulinė tendencija, ar tai – pereinamąjį laikotarpį išgyvenančių šalių įmonių bruožas.
- Tyrimas parodė, kad verslininkai nepasitiki populiariąja spauda, todėl tyrimų aptarimas populiariojoje spaudoje neduos norimo rezultato.

Rekomendacijos verslininkams, siekiantiems sėkmingai vystyti įmonės tarptautinę plėtrą kintančioje aplinkoje

- Patirtį ir žinias kaupti per ryšius su verslo partneriais, t. y. tiesiogiai bendradarbiaujant ir dalijantis visa aktualia informacija, palaikant artimus socialinius ryšius su klientais ir tiekėjais, įtraukiant partnerius į naujo produkto kūrimo procesą bei skatinant partnerių suinteresuotumą įmonės tarptautine plėtra.
- Patirtį ir žinias kaupti atliekant verslo aplinkos stebėseną. Būtina skatinti darbuotojus mokytis užsienio kalbų, dalyvauti asocijuotose struktūrose, tarptautinėse parodose, verslo misijose, bendradarbiauti su mokymo įstaigomis. Taip pat tikslinga samdyti darbuotojus, turinčius patirties ir nusimanančius apie užsienio rinkas, rinkti informaciją iš tiekėjų ir klientų, domėtis konkurentų veikla, dalyvauti moksliniuose ir praktiniuose seminaruose ar konferencijose, kursuose bei susipažinti su kitų organizacijų atliktais rinkos tyrimais.
- Sudaryti sąlygas įmonėje dirbantiems darbuotojams jaustis savo darbo vietos verslininkais, kad jie maksimaliai panaudotų savo kompetencijas, gebėjimus ir žinias įmonės veiklos rezultatams gerinti.
- Nebeverta investuoti į ryšių su svarbiais asmenimis palaikymą.
- Atliekant verslo aplinkos stebėseną neverta užsakinėti rinkos tyrimų trečiosioms šalims, t. y. kai tyrimą atlieka subrangovas, nes taip nekuriami įmonės vidiniai gebėjimai stebėti aplinką ir neprisidedama prie vidinės organizacijos sampratos, turinčios įtakos organizacijos pritaikymui prie pakitusios aplinkos formavimo.
- Norint pereiti prie sudėtingesnių internacionalizacijos formų, reikėtų suaktyvinti verslo aplinkos stebėsenos procesus.
- Norint aktyviau įsitraukti į tarptautinę veiklą, bet vengiant nuosavybe paremtų internacionalizacijos formų, reikėtų suaktyvinti ne tik verslo aplinkos stebėsenos procesus, bet ir bendravimą su verslo partneriais.

Literatūra

A business guide to development actors: Introducing company managers to the development community, (2004) World Business Council for Sustainable Development. <http://www.wbcsd.ch/web/publications/sl-devactors.pdf> (žiūrėta 2007 m. gegužė 16 d.)

A Summary of the Final Act of the Uruguay Round. Pasaulio Prekybos Organizacijos oficialus puslapis. http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/ursum_e.htm (žiūrėta 2007 m. rugpjūčio 03 d.)

Activity Report (2007) EURATEX, July, August, September 2007.

Adhikari Ratnakar ir Yamamoto Yumiko (2007) *The textile and clothing Industry: Adjusting to the post-quota world*. Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspectives. United Nations, New York, p. 183 – 234. www.un.org/esa/sustdev/publications/industrial_development/full_report.pdf

Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L. (1994) *International marketing and export management*. Addison-Welsey publishing company, p.484

Andersen Otto (1993) *On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis*, Journal of International Business Studies, Vol.24 n.2 p.209-231

Annual Report. Activities of the year 2006 (2007)// European Apparel and Textile Organization Internetinė prieda: www.euratex.org/download/publications/others/annual_report_2006.pdf

Annual Report: Activities of the year 2007. (2008) Euratex. Prieda per internetą: <http://www.euratex.org/download/publications/others/euratex-2007-eng.pdf>

Anthony W.P., Bennett R.H. III, Maddox E.N., Wheatley W.J. (1993) *Picturing the future: using mental managery to enrich strategic environmental assessment*. Academy of Management Executive, Vol.7, No.2 p.43-56

Babbie Earl (2001) *The Practice of Social Research*, 9th edition, Thomson Learning, Inc, p. 498

Bilkey J.Warren ir Tesar George (1977) *The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*, Journal of International Business Studies, Vol. 8, Nr.1, p.93-98

Blomstermo A. ir Sharma D.D. (2003) *Three Decades of Research on the Internationalization Process* (p.16-35) knygoje *Learning in the*

- Internationalization Process of Firms* redaguotoje Blomstermo A. ir Sharma D.D. Edward Elgar Publishing Limited p.293
- Bridgewater Susan (1999) *Networks and internationalization: the case of multinational corporations entering Ukraine*. *International Business Review*, No.8, p.p. 99-118
- Buckley P.J. ir Casson (1976) *A Theory of International Operations*, European Research in International Business, North-Holand, Amsterdam.
- Buckley J.Peter (1990) *Problems and Developments in the Core Theory of International Business*. *Journal of International Business Studies*, Fourth quarter.
- Buckley J Peter ir Ghauri Pervez (1993) *The internationalization of the firm: a reader*, Academic Press Limited, 371p.
- Buckley J. Peter & Casson Mark (1996) *An Economic Model of International Jodint Venture Strategy*. *Journal of International Business Studies* Vol.27 (5), p. 849-876
- Buckley J. Peter & Casson C. Mark (1998 a) *Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach*. *Journal of International Business Studies*, vol. 29 (3), p. 539-561
- Buckley J. Peter & Casson C. Mark (1998 b) *Models of the Multinational Enterprise*. *Journal of International Business Studies*, 29, 1 p. 21-44.
- Buckley P.J. and Casson Mark (1976, 2002) *The future of the multinational enterprise*. Palgrave Macmillan, ISBN 1-4039-0299-2, p.115 (25th Anniversary Edition, reprinted 1976 edition) p.144
- Buckley, P.J.(2002) *Is the international business research agenda out of steam?*, *Journal of International Business Studies* 33(2), p. 365-373
- Cavana R.Y, Delahaye L.B., Sekaran U. (2001) *Applied business research: qualitative and quantitative methods*, Markono Print Media Pte Ltd, Singapore, p.472
- Cavusgil, S.T (1997) *A Proposed Conceptualization of International Marketing Activities and Some Observations*, *Studies in Development* 16 (Summer), p. 28-24
- Chen Hsiou-Lien ir Burns Leslie Davis (2006) *Environmental Analysis of Textile Products, Clothing and Textile Research Journal*, Vol.24, No.3, p. 248 - 261
- Chetty Sylvie, Holm Desiree Blankenburg (2000) *Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach*, *International business review* 9, p.77-93

Chu Van Cap (2002) Marx and Engels on Economic Globalization. *Nature, Society and Thought*, vol 15, No.2 p.241-243. Internetinė prieiga: <http://webusers.physics.umn.edu/~marquit/chu152.pdf>

Coase, R.H. (1937) *The nature of the firm*, *Economica*, p.386-405

Commission Recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprise (2003) Brussels

Coviello E. Nicole, Munro J. Hugh (1995) *Growing the entrepreneurial firm. Network for international market development*, *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No.7, p.p. 49-61

Coviello E. Nicole, Munro J. Hugh (1997) *Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms*. *International Business Review* Vol.6, No.4, p.p. 361-386

Cuervo-Cazurra Alvaro, Maloney Mary M., Manrakhan Shalini (2007) *Causes of the difficulties in internationalization*. *Journal of International Business Studies* Nr. 38, p. 709 - 725

Čekanavičius V. ir Murauskas G. (2003) *Statistika I ir jos taikymai//TEV*, Vilnius

Čekanavičius V. ir Murauskas G. (2004) *Statistika II ir jos taikymai//TEV*, Vilnius

Daft R.L. ir Weick K.E. (1984) *Towards a Model of Organizations as Interpretation Systems*. *Academy of Management Review*, Vol.9, No.2, p.284-295

Decision on Trade and Environment (1994) Relevant WTO provision: text of 1994 decision. Pasaulio Prekybos Organizacijos oficialus puslapis: www.wto.org/english/docs_e/legal_e/56-dtenv.pdf (žiūrėta 2007 sausio 8 d.)

Dėl ES – Kinijos susitarimo dėl dvigubos patikros sistemos iš Kinijos į ES eksportuojamiems tekstilės ir aprangos gaminiams taikymo 2008 metais (2007) Lietuvos Aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos pranešimas spaudai 2007 spalio 10 d.

Dicken, Peter. (1992) *Global Shift: The Internationalization of Economic Activity*. – 2nd ed. Paul Chapman Publishing Ltd..

Dicken Peter (2004) *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. SAGE Publications Ltd., ISBN 0-7619-7149-1, p.632

Discovering Planet ISO. ISO Annual Report 2006. Internetinė prieiga: www.iso.org/iso/annual_report_2006.pdf

Dunning H. John (1988a) *The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Some Possible Extensions*, Journal of International Business Studies, Vol.19, No.1, p.1-31

Dunning H. John (1988 b) *Explaining International Production*, Unwin Hyman Ltd, London p.378

Dunning H. John (2003) *Some antecedents of internalization theory*, Journal of International Business Studies, Vol.34, No.2, p.108-115

Dunning H. John and Narula Rajneesh (2004) *Multinationals and Industrial Competitiveness: A New Agenda*, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom, ISBN 1843766868 p.287

Dunning H. John (2006) *Towards a new paradigm of development: international business activity*. In Transnational corporations, United Nations, New York and Geneva, ISBN 92-1-112706-8, p.173-227

Eriksson Kent, Johanson Jan, Majkgard Anders (1997) *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*, Journal of International Business Studies, Vol.28, p.337-360

European Textile and Clothing in a Quota Free Environment: High Level Group follow-up report and recommendations (2006) // Prieiga per Internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/hlg_report_18_09_06.pdf

Europos Parlamento rezoliucija dėl tekstilės gaminių sektoriaus ateities po 2007 m. 2007 m. gruodžio 13d.

EU Eco-Label: European Flower Week Takes off!, 18 October 2004, Brussels <http://europa.eu.int/ecolabel>

Field A. (2000) *Discovering Statistics: using SPSS for Windows*, Sage Publications, London, p.496

Forsgren Mats (2001) *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*, Uppsala University, in Scandinavian Working Papers in Business Administration: <http://swoba.hhs.se/uufeop/abs/uufeop0101.htm>

Gankema G.J. Harold, Snuif R. Henoeh, Zwart S. Peter (2000) *The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory*, Journal of Small Business Management, October 2000 p.15-27

Green S.B., Salkind N.J., Akey T.M. (2000) *Using SPSS for Windows: Analysing and Understanding Data*//Prentice Hall, New Jersey, p.434

Griffith A. David, Cavusgil Salih Tamer ir Shichun Xu (2008) Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies* No. 39, p.1220-1235.

Hadley D.Richard, Wilson I.M.Heather (2003) *The network model of internationalisation and experiential knowledge*, *International Business Review*, Vol.12, p.697-717.

High Level Group for Textiles and Clothing (2006) // Prieiga per internetą: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/august/tradoc_129535.pdf

Horaguchi H., Toyne B. (1990) *Setting the Records Straight: Hymer, Internationalization Theory and Transaction Cost Economics*, *Journal of International Business Studies*, Vol.21, p.487-494

Husted B.W., Allen D.B. (2006) Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches // *Journal of International Business Studies*, No.37, p.838 – 849

Įmonių socialinės atsakomybės padėtis Lietuvoje bazinis tyrimas 2007. (2007) Atliktas Jungtinių Tautų vystymo programai bendradarbiaujant su Viešosios politikos ir vadybos institutu.

Johanson Jan, Mattsson Lars-Gunnar (1988) *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach*, knygoje *Strategies in Global Competition*, redaguotojw Hood N. ir Vahlne J-E., Croom Helm, New York, perspausdinta Buckley J Peter ir Ghauri Pervez (1993) *The internationalization of the firm: a reader*, Academic Press Limited, p. 303-321

Johanson, Jan and Vahlne, Jan-Erik (1990) *The Mechanism of Internationalisation*, *International Marketing Review*, 7(4), p. 11-24

Johanson J. ir Vahlne Jan-Erik (2003) *Building a Model of Firms Internationalization* (p.3-16) knygoje *Learning in the Internationalization Process of Firms* redaguotoje Blomstermo A. ir Sharma D.D. Edward Elgar Publishing Limited p.293

Johanson J. and Wiedersheim-Paul F. (1975) *The internationalization of the firm – four Swedish cases*, *Journal of Management Studies*, October, p.305-322, perspausdinta Buckley J Peter ir Ghauri Pervez (1993) *The internationalization of the firm: a reader*, Academic Press Limited, p.16-31

Johanson J. and Vahlne J.-E. (1977) *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitments*, *Journal of International Business Studies*, 8 (1), p.23-32

Joint statement. *EU Preferential Rules of Origin: Proposed Reform works only in Theory, not in Practice*. 12th November 2007.11.18

Jones V.Marian and Coviello E.Nicole (2005) *Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time*, Journal of International Business Studies, 36, p.284-303

Kolektyvinė monografija (2007) *Ekonomikos modernizavimas: nauji iššūkiai ir ekonominės politikos prioritetai* // Vilniaus universitetas, ISBN 978-9955-33-160-5, p.512

Laine Antika, Kock Soren *A Process Model of Internationalization – New Times Demands New Patterns*, www.bath.ac.uk/imp/pdf/112_LaineKock.pdf

Lanzieri G., Corsini V. (2006) *First Demographic Estimates for 2005*. Eurostat. Statistics in focus. Population and Social Conditions, No.1, p.2

Lawrence S.W. ir Luostarinen R. (1988) Internationalization: Evolution of a Concept. *Journa of General Management*. 14 (2), p.34-64. Perspausdinta Buckley P.J. ir Ghauri P. (1993) The Internationalization of the firma. p. 156-171

Legnick-Hall A. Cynthia ir Beck E.Tammy (2005) Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change, *Journal of Management*, Vol.31, No. 5, p.738-757

Liesch W. Peter, Welch S. Lawrence, Welch Denice, McGaughey L. Sara, Petersen Bent, Lamb Peter (2002) *Evolving Strands of Research on Firm Internationalization*, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 32, no.1, p.16-35

Liesch Peter, Steen John, Knight Gary ir Czinkota R. Michael (2006) *Problematizing the internationalization decision: terrorism-induced risk*, *Management decision* Vol.44, No.6, p.809-823

Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės 2006 m. I pusmečio rezultatai. Internetinė prieiga: www.socdialogas.lt/next.php?nr=9

Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės strategija ir LATIA ilgalaikės veiklos programa 2009-2013. LATIA 2008 lapkričio mėn. Prieiga per internetą: http://www.latia.lt/docs/empty/Galutine%20ataskaita_LATIA%202008%2011%2018.pdf

Lietuvos ekonomikos perspektyvos (2007) DnB Nord Bankas

Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas. Galioja nuo 2008.01.01

Lietuvos statistikos metraštis (2007) Lietuvos statistikos departamentas

Lim Jeen-Su, Sharkey W.Thomas ir Kim I.Ken (1996) *Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry*, *International Marketing Review* Vol.13, No.1, p.65-80

- Malhotra Naresh K., Agarwal James ir Ulgado Francis M. (2003) *Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions*, Journal of International Marketing, vol. 11, ISSN 1069-0318, No.4, p.1-31
- Mančiauskienė D. (2005) *Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra*. Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos aplinkraštis, Vilnius
- Manolova T.S., Brush C.G., Edelman L.F. ir Greene P.G. (2002) *Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited*. International Small Business Journal, Vol.20(1), p.9-31
- Marcketti B.Sara ir Parsons L.Jean (2006) *Design Piracy and Self-Regulation: The Fashion Originators' Guild of America, 1932-1941*, Clothing and Textiles Research Journal, Vol.24, No.3, p.214 - 228
- Market Access in Textiles and Clothing: Linkages Between Trade and Trade Policy* (2005) Textile Outlook International, May-June p.133-180
- Martin Will ir Pangestu Mari (2003) *Options for Global Trade Reform: A View from the Asia-Pacific*. Cambridge University Press, ISBN 0-521-82124 X, p.316
- May C.R., Stewart H.W. ir Sweo R. (2000) *Environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia*. Academy of Management Journal, Vol.43, No.3, p.403-427
- Meyer Klaus, Tind Ane, Jacobsen K.Mark (2000) *National Internationalization process: SME on the way to Eastern Europe*, Center for East European Studies, Copenhagen Business School, Working paper No.37
- Meyer K.E. ir 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
- Michailova S. ir Liuhto K. (2000) Organization and Management Research in Transition Economies: Towards Improved Research Methodologies, Journal of East-West Business, Vol.6(3) p. 7-46
- Miškinis A., Kasnauskienė G. ir Vaiginienė E. (2006) *Pasikeituisio prekybos režimo poveikis Lietuvos tekstilės ir siuvimo pramonei*. // Ekonomika Nr. 73, p. 68-82
- Mockaitis A.I., Vaiginiene E., Giedraitis V. (2006) *The internationalization efforts of Lithuanian manufacturing firms – strategy or luck?*, Research in International Business and Finance 20, 111-126
- Mockaitis A.I., Vaiginienė E., Giedraitis V. (2007) How active are Lithuanian manufacturing SMEs in International markets? Some preliminary findings, Transformation in Business and Economics, Vol.6, No 1(11), p.109-138

Montanari J.R. (1978) *Managerial Discretion: An Expanded Model of Organization Choice*. Academy of Management Review, April, p.231-241

Namų ūkio biudžetas 2004 (2005) Lietuvos statistikos departamentas

Namų ūkio biudžetas 2006 (2007) Lietuvos statistikos departamentas

Nicolau L.Juan (2005) *Valuing the business environment on daily basis*, European Journal of Operational Research No.164, p. 217-224

Oxfam says US must reform illegal cotton subsidies, or lose credibility, following WTO panel ruling (2007) //Oxfam International. Internetinė prieiga: www.oxfam.org/en/news/2007/pr071015_wto_rules_US_must_reform_illegal_cotton_subsidies

Pedersen T. and Shaver J. Myles (2000) *Internationalization revisited: the “Big Step” hypotheses*, Working papers from Copenhagen Business School, <http://ep.lib.cbs.dk/download/ISBN/x648099724>

Peng M.W., Wang YL.D, Jiang Y. (2008) *An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies*. Journal of International Business Studies, Vol. 39 p.920-936

Porter M.A. (1990a) *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review, March-April, p. 73-93

Porter M.A. (1990b) *The Competitive Advantage of Nations*. The free Press A Division of Macmillan, Inc, p.855

Porter M.A. (1998) *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review, November – December, p.77-90

Promoting fair globalization in textiles and clothing in a post-MFA environment (2005) International Labour organization, Geneve . Internetinė prieiga: www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/tmtc-pmfa05/tmtc-pmfa-r.pdf

Ramaswamy K. ir Kroeck G.K. (1996) Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment, Journal of International Business Studies, p.167-177

Rasheed S. Howard (2005) *Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment*, Journal of Small Business Management No.43(1) p. 41-54

Recession in the EU-27: output measures (2009) Eurostat. Issue No.17

Rodriguez P., Siegel D.S., Hillnan A., Eden L. (2006) Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption and corporate social responsibility // *Journal of International Business Studies*, No.37, p. 733-746

Rugman M. Alan, Verbeke Alain (1993a) *Foreign Subsidiaries and Multinational Strategic Management: An Extension and Correction of Porter's Single Diamond Framework*, *Management International Review*, 33 (Special Issue 2) p. 71-84 In Rugman M. Alan, Verbeke Alain (2005) *Analysis of Multinational Strategic Management: The Selected Scientific Papers of Alan M. Rugman and Alain Verbeke*, Edward Elgar Publishing Limited., p.192-205

Rugman M. Alan, Verbeke Alain (1993b) *How to Operationalize Porter's Single Diamond Framework*, *International Executive*, No 35 (4) p.283-299 In Rugman M. Alan, Verbeke Alain (2005) *Analysis of Multinational Strategic Management: The Selected Scientific Papers of Alan M. Rugman and Alain Verbeke*, Edward Elgar Publishing Limited., p.206-222

Rugman M. Alan and Verbeke Alain (1995a) *Transnational Networks and Global Competition: An Organizing Framework*, *Research in Global Strategic Management*, Volume 5, p.3-23 In Rugman M. Alan, Verbeke Alain (2005) *Analysis of Multinational Strategic Management: The Selected Scientific Papers of Alan M. Rugman and Alain Verbeke*, Edward Elgar Publishing Limited., p.171-191

Rugman M. Alan, Verbeke Alain and D'Cruz Joseph R. (1995b) *Internalization and de-internalization: will business networks replace multinationals?* In Rugman M. Alan, Verbeke Alain (2005) *Analysis of Multinational Strategic Management: The Selected Scientific Papers of Alan M. Rugman and Alain Verbeke*, Edward Elgar Publishing Limited., p.16-26

Rugman A.M., Verbeke A. (1998a) *Corporate Strategy and International Environmental Policy* // *Journal of International Business Studies*, No.29 (4), p.819-834

Rugman A.M., Verbeke A. (1998b) *Corporate Strategies and Environmental Regulations: an organizing framework* // *Strategic Management Journal*, Vol.19, 363 - 375

Rugman M. Alan, Verbeke Alain (2003) *Extending the theory of the multinational enterprise: internalization and strategy management perspective*, *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.2, p.125-137.

Rugman M. Alan, Verbeke Alain (2004) *A perspective on regional and global strategies of multinational enterprise*. *Journal of International Business Studies* 35, p. 3-18

Rugman M. Alan, Verbeke Alain (2005) *Towards a Theory of Regional Multinationals*, *Management International Review*, Vol.45, No.1, p.5-18

Ruževičius J., Serafinas D. (2007) The Development of Socially Responsible Business in Lithuania // *Engineering economics*, ISSN 1392-2785, No.1 (51) p.36 – 43

Safarian A. Edward (2003) *Internalization and the MNE: a note on the spread of ideas*, *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.2, p.116-124

Seyoum Belay (2007) *Trade liberalization and patterns of strategic adjustment in the US textiles and clothing industry.* // *International Business Review*, No. 16, p. 109 - 135

September 11 and Its Aftermath: is a Global Downturn in Textiles and Apparel Inevitable? (2001) *Textile Outlook International*, September 2001, Textiles Intelligence Limited, Derwent House, 31 Alma Lane, Cheshire SK 95 EX, United Kingdom.

Sethi Deepak, Guisinger Stephen (2002) *Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational enterprise cope with the international business environment*, *Journal of International Management*, vol. 8, p. 223-240

Scheffer M., Winters K., Bayar A. (2006) *Study on the Application of Value Criteria for Textile Products in Preferential Rules of Origin*. Enschede, December 20th, 2006. P.160

Shenkar Oded (2004) *One more time: international business in a global economy*; *Journal of International Business Studies* 35, 161-171

Sorensen O.J. (1993) *Strategic Business Alliances in an Economy in Transition*, Working Papers Series, Aalborg University

Sorensen O.J. (1997) *The Internationalization of Companies. Different Perspectives on How Companies Internationalize*, Aalborg University.

Sourcing for Western Markets: Quick Response or Lowest Cost? (2002) *Textile Outlook International*, May – June 2002, Textiles Intelligence Limited, Derwent House, 31 Alma Lane, Cheshire SK 95 EX, United Kingdom.

Speed, Connectivity and Value-Creating Intangibles: The New Rules of the International Apparel Sourcing Business (2001) // *Textile Outlook International*, November 2001., p.3-7

Spencer JW (2003) *Global gatekeeping, representation, and network structure: a longitudinal analysis of regional and global knowledge-diffusion networks*, *Journal of International Business Studies*, No.34, p. 428-442

Strandskov J. (1986) *Towards a new approach for studying the internationalization process of firms*, Working paper 4, Copenhagen School of Economics

Sullivan D. (1994) Measuring the degree of internationalization of a firm, *Journal of International Business Studies*, p.325-342

Sutherland Peter (1999) *Global Interdependence, the Corporation and the Changing World*. *Business Strategy Review*, Vol.10 Issue 3, p. 47-55

Sutcliffe M.K. (1994) *What executives notice: accurate perceptions in top management teams*. *Academy of Management Journal*. Vol 37., No.5, p.1360-1378

Šešelgytė Agnė (1999) *Tekstilės ir drabužių siuvimo pramonė PHARE projektas*. Parama Europos integracijai Lietuvoje. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2006 birželis] http://euro.lt/upl_images/20020102111948.doc

Tekstilės importo liberalizavimo poveikio Lietuvos tekstilės ir siuvimo pramonės įmonėms bei jų konkurencingumui analizė ir pasiūlymai dėl šio sektoriaus konkurencingumo didinimo (2005) Tyrimas atliktas pagal sutartį tarp Lietuvos ūkio ministerijos ir Vilniaus universiteto. Tyrimą atliko Algirdas Miškinis, Gindra Kasnasukienė, Audra Mockaitis ir Erika Vaiginienė.

Textiles: back in the mainstreams. Pasaulio Prekybos Organizacijos oficialus puslapis. http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm5_e.htm (žiūrėta 2007 m. rugpjūčio 03 d.)

Trends in Consumer Behaviour and the Global Clothing Market. *Textile Outlook International*, July-August 2005, p.171-191.

Textiles and clothing in the EUro-mediterranean region. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/textile/euromed.htm>

The „Big Bang“: Winners and Losers in the Textile and Clothing Industry in 2005 and Beyond (2003) *Textile Outlook International*, September-October 2003, ISSN 0268-4764, Textiles Intelligence Limited, Derwent House, 31 Alma Lane, Cheshire SK 95 EX, United Kingdom

The main features of the EU manufacturing industry (2008) Eurostat. Issue No. 37

The top TNCs from developing countries ranked by foreign assets (1996) UNCTAD, Internetinė prieiga: www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/Top50wir98.pdf

Thomas B.J., Clark M.S., Gioia D.A. (1993) *Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes*. *Academy of Management Journal*. Vol.36, No.2, p.239-270

Tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje (2007) Lietuvos statistikos departamentas

Turnbull P.W. (1987) A challenge to the stages theory of the internationalization process. In Buckley J Peter ir Ghauri Pervez (1993) *The internationalization of the firm: a reader*, Academic Press Limited, p. 172-185

Uhlenbruck K., Meyer K.E. ir Hitt M. (2003) Organizational transformation in transition economies: resource-based and organizational learning perspectives, *Journal of Management Studies*, vol. 40, p.257-282

Ūkio subjektai. Pagrindiniai duomenys 2006 (2007) Lietuvos statistikos departamentas

Vaiginienė E. (2001) Lietuvos tekstilės ir drabužių pramonės internacionalizacijos perspektyvų įvertinimas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.18, p.137-150

Vaitkevičius R. ir Saudargienė A. (2006) *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: statistika socialiniuose moksluose*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 222

Vernon Raymond (1966) *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, *Quarterly Journal of Economics*, p.190-207, perspausdinta Buckley J Peter ir Ghauri Pervez (1993) *The internationalization of the firm: a reader*, Academic Press Limited, p.3-15

Wartic Steven L. and Wood Donna J. (1998) *Internationals business and Society*, Blackwell Publisher Inc., 1st edition, p.249

Welch S. Laurence and Luostarinen R. (1988) *Internationalization: evolution of a concept*, *Journal of General Management*, 14(2), 34-64

Wells D. (2007) *Too Weak for the Job: Corporate Codes of Conduct, Non-Governmental Organizations and the Regulation of International Labour Standards*, *Global Social Policy*, Vol. 7(1), p.51-74

Wolfe H. Jennifer ir Dickson A. Marsha (2002) *Apparel Manufacturer and Retailer Efforts to Reduce Child Labor: An Ethics of Virtue Perspective on Codes of Conduct*, *Clothing and Textile Reseach Journal*, Vol.20, p. 183 – 195.

World Textile and Apparel Trade and Production Trends (1999) *Textile Outlook International*, September 1999, *Textiles Intelligence Limited*, Derwent House, 31 Alma Lane, Cheshire SK 95 EX, United Kingdom.

World Textile and Apparel Trade and Production Trends (2000) *Textile Outlook International*, January 2000; *Textiles Intelligence Limited*, Derwent House, 31 Alma Lane, Cheshire SK 95 EX, United Kingdom.

World Textile and Apparel Trade and Production Trends (2001) *Textile Outlook International*, September 2001; *Textiles Intelligence Limited*, Derwent House, 31 Alma Lane, Cheshire SK 95 EX, United Kingdom.

World Textile and Apparel Trade and Production Trends (2002) *Textile Outlook International*, September-October 2002; *Textiles Intelligence Limited*, Derwent House, 31 Alma Lane, Cheshire SK 95 EX, United Kingdom.

World Textile and Apparel Trade and Production Trends (2007), Textile Outlook International: Business and market analysis for the global textile and apparel industries ISSN 0268-4764, No.128 p.17-88

World Trade Organization: International trade statistics 2006. Internetinė prieda: www.wto.org/english/statistics/its2006_e/its2006_e.pdf

Wright M., Filatotchev I., Hoskisson R.E., Peng M.W. (2005) Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom *Journal of Management Studies* 42:1, 1-33.

Su disertacija susijusių mokslinių publikacijų sąrašas

Mokslinės publikacijos

Vaiginiene E. (2001) Lietuvos drabužių ir tekstilės pramonės internacionalizacijos perspektyvų įvertinimas - Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.18 p. 137, Lietuva

Vaiginiene E. (2001) Vadovo mąstysenos ir vaidmens kitimas šiuolaikinėje verslo aplinkoje. Konferencijos „Lietuvos ūkio konkurencingumas“ leidinys, Vilnius, p.175

Mockaitis A.I. ir Vaiginiene E.(2005). Vidurio bei Rytų Europos smulkiojo ir vidutinio verslo internacionalizavimo problemos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 34, psl. 113-126. .

Mockaitis A.I. ir Vaiginiene E. (2005) The path to Internationalization of Lithuanian Manufacturing SMEs – an Upward Climb, 31st EIBA Annual Conference: Landscapes and Mindscapes in a Globalized World. December 10-13, Oslo, Norway.

Mockaitis A.I., Vaiginiene E. ir Giedraitis V. (2006) The Internationalization efforts of Lithuanian manufacturing firms – strategy or luck?, Research in International Business and finance. ISSN 0275-5319. 2006, vol.20, issue 1, p.111-126

Miškinis A., Vaiginiene E. ir Kasnauskienė G. (2006) Pasikeitusio prekybos režimo poveikis Lietuvos tekstilės ir siuvimo pramonei. Ekonomika, ISSN 1392-1258. Nr. 73, p. 68-82

Vaiginiene E., Miškinis A. ir Kasnauskienė G.(2006) Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės. Ekonomika ISSN 1392-1258, Nr. 74 p.91-107.

Mockaitis A.I., Vaiginiene E. ir Giedraitis V. (2007) How Active are Lithuanian Manufacturing SMEs in international markets? Some Preliminary Findings, Transformations in Business & Economics, Vol.6, No.1(11)

Autorių kolektyvas (2007) Konkurencingumo stiprinimas plėtojant šiuolaikinę tekstilės ir aprangos pramonę / Ekonomikos modernizavimas: nauji iššūkiai ir ekonominės politikos prioritetai, p.326 – 344

Vaiginiene E. (2008) Do business environment scanning models suits for nowadays business? International Scientific Conference „International business

development: globalization, opportunities, challenges“ collection of articles, ISBN 978-9955-879-06-0, International business school at Vilnius university.

Pranešimai konferencijose

Data	Konferencijos pavadinimas	Organizatorius	Pranešimas
2001	Lietuvos ūkio konkurencingumas	Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas	Vadovo mąstysenos ir vaidmens kitimas šiuolaikinėje verslo aplinkoje
2003	5th International Conference on Enterprise in Transition	Split'o Universitetas, Kroatija	The Estimation of Lithuanian Textile and Apparel Industry's Internationalization Perspectives
2004	Catalysts and Impediments of Economic Development in Central and Eastern Europe	Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas	The Internationalization Efforts of Lithuanian Manufacturing Firms – Strategy or Luck?
2005	Academy of Management 2005 Annual Meeting	Academy of Management (AOM)	Obstacles to Internationalization as Seen by Small and Medium-Sized Firms in Five Central and Eastern European Countries
2005	XIII World Symposium of the Arts and Science of Lithuanian	Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos mokslų akademija, Lietuvos mokslininkų sąjunga	Obstacles to Internationalization of SMEs
2005	Business development possibilities in the new European area	Vilniaus Universitetas, Ekonomikos fakultetas	How active are Lithuanian manufacturing SMEs in international markets? Some preliminary findings
2005	31st EIBA Annual Conference: Landscapes and Mindscapes in a Globalized World	Europos Tarptautinio Verslo Akademija	The path to Internationalization of Lithuanian Manufacturing SMEs – an Upward Climb,
2008	International business development: globalization, opportunities, challenges	Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokykla	Do business environment scanning models suits for nowadays business?
2008	1st Annual EuroMed Conference	EuroMed Research Business Institute	Internationalization process in a volatile world: conceptual considerations.

Pranešimai doktorantų kūrybinėse laboratorijose

Vaiginienė E. (2004) Global Textile and Apparel Industry Trends and Peculiarities. Baltic Social Science Winter Workshop. EuroFaculty

Vaiginienė E. (2008) The Impact of Business Environment Changes on Internationalization Decision: A Case of Lithuanian Textile and Apparel Industry.

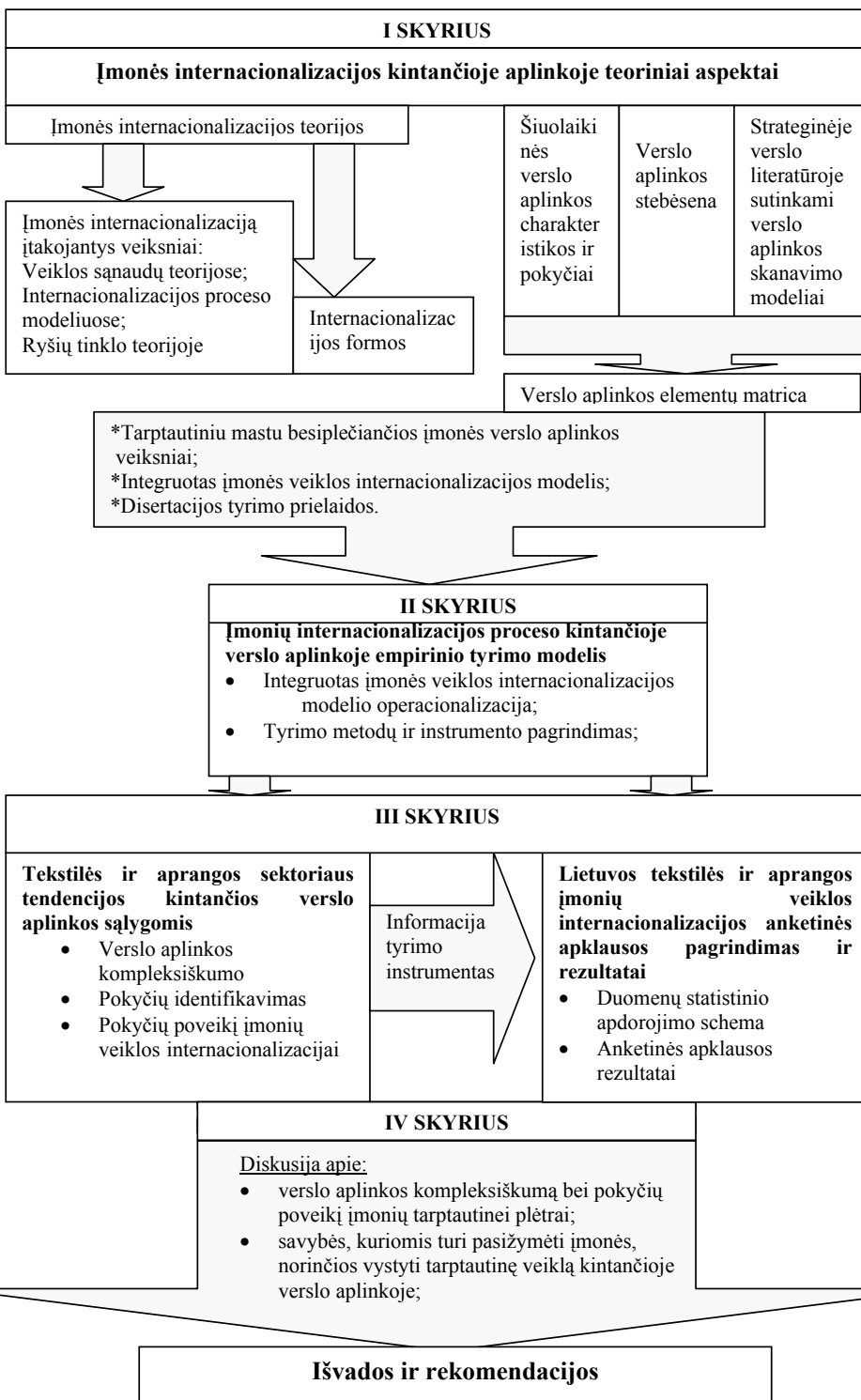
Užsakomieji tyrimai

Importo liberalizacijos poveikis Lietuvos tekstilės ir siuvimo pramonei.

Pramonės konkurencingumo analizė ir perspektyvos. Lietuvos ūkio ministerija.

Darbo grupės dalyvė – tyrėja.

1 PRIEDAS. Loginė darbo struktūra



2 PRIEDAS. Tarptautinės gamybos eklektinė paradigma

Tarptautinės gamybos Eklektinė paradigma (Dunning, 1988 b, p.27)

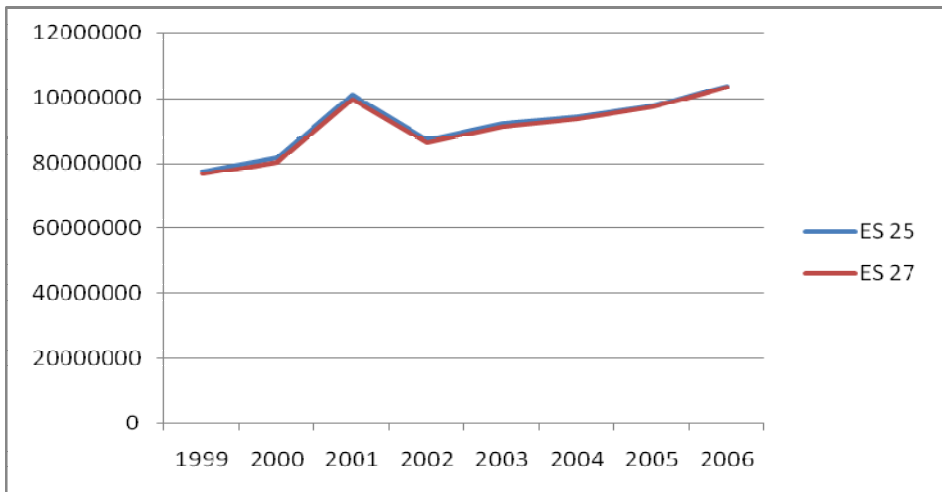
1. *Nuosavybės specifiniai pranašumai* (vienos šalies įmonių (ar jų filialų) pranašumai prieš kitoje šalyje esančias įmones)
 - a. Nuosavybės teisė ir/ar neapčiuopiamo turto pranašumai: produkto inovacijos, produkto vadyba, organizacinė ir marketingo sistema, inovacijų pajėgumai; neužkoduojamos žinios; žmogiškojo kapitalo patirties ‚bankas‘; marketingas, finansai, know-how ir t.t..
 - b. Neeilinio valdymo pranašumai
 - i. Dėl įmonės dydžio, įmonės užimamų pozicijų, pvz. dėl masto ekonomijos ir specializacijos; monopolinės galio, geresnių pajėgumų, išteklių ir jų naudojimo. Išimtinės teisės prieiti prie išteklių, pvz., darbo, gamtinių išteklių, finansų, informacijos. Galimybės įgyti išteklius išimtinėmis teisėmis (dėl įmonės dydžio ar monopsoninės įtakos). Išimtinės teisės prieiti prie rinkos. Galimybės įsigyti išteklius iš motininės kompanijos už sąlyginę kainą. Bendro tiekimo ekonomija (ne vien tik gamyboje, bet ir pirkimuose, marketinge, finansuose ir t.t.).
 - ii. Kurie atsiranda dėl įmonės daugianacionalumo. Daugianacionalumas padidina šiuos pranašumus, nes suteikia daugiau galimybių. Daugiau galimybių įgyti geresnes žinias apie užsienio rinkas, pvz., informacija, finansai, darbas ir t.t. Galimybė pasinaudoti veiksmų ar rinkų skirtumais dėl skirtingos geografinės padėties. Galimybė diversifikuoti ar sumažinti riziką, pvz., skirtingos valiutos ir/ar skirtingi politiniai scenarijai.
2. *Internalizacijos – iniciatyvos pranašumai* (kad apsaugoti nuo / ar išnaudoti rinkos nuosmukius)
 - Išvengti paieškos ir derybų sąnaudų.
 - Išvengti nuosavybės teisių primetimo sąnaudų.
 - Pirkėjo nežinomumas.
 - Kai rinka neleidžia kainų diskriminacijos.
 - Pardavėjo poreikis apsaugoti tarpinio ar galutinio produkto kokybę.
 - Gauti priklausomų veiklų ekonomiją.
 - Kompensuoti rinkų nebuvimą ateityje.
 - Siekiant išvengti ar išnaudoti vyriausybinės intervencijas (pvz. kvotas, tarifus, kainų kontrolę, mokesčių skirtumus ir t.t.).
 - Siekiant kontroliuoti tiekėjus ir žaliavų pardavimo sąlygas (apimant ir technologijas).
 - Siekiant kontroliuoti realizavimą rinkoje.
 - Tam, kad galėtų vykdyti tokias konkurencingumo strategijas, kaip grobuoniška kainų politika, lyderio ir sekėjo, kainų perkėlimo.
3. *Lokacijos specifiniai pranašumai* (jie gali būti palankūs arba vietinei arba užsienio šaliai)
 - Specialus natūralių ar sukurtų išteklių ir rinkų išskleidimas.
 - Indėlių (input) kaina, kokybė ir produktyvumas, t.y. darbas, energija, žaliavos, detalės, pusegaminiai.
 - Tarptautinio transportavimo ir komunikavimo kaina.
 - Investavimo iniciatyvos ir ne iniciatyvos.
 - Dirbtiniai prekybos barjerai.
 - Aprūpinimas infrastruktūra (komercine, teisine, švietimo, transporto ir komunikavimo).
 - Fizinis atstumas (kalba, kultūra, verslas, papročiai ir kt. skirtumai).
 - Gamybos ir marketingo tyrimų ir vystymo centralizavimo ekonomija.
 - Ekonominė sistema ir vyriausybinė politika; išteklių perkėlimo institucinis modelis.

3 PRIEDAS. Institucinio veiksnio įtraukimas į eklektinę paradigmą

Institucinio veiksnio įtraukimas į Eklektinę paradigmą (Dunning, 2006)

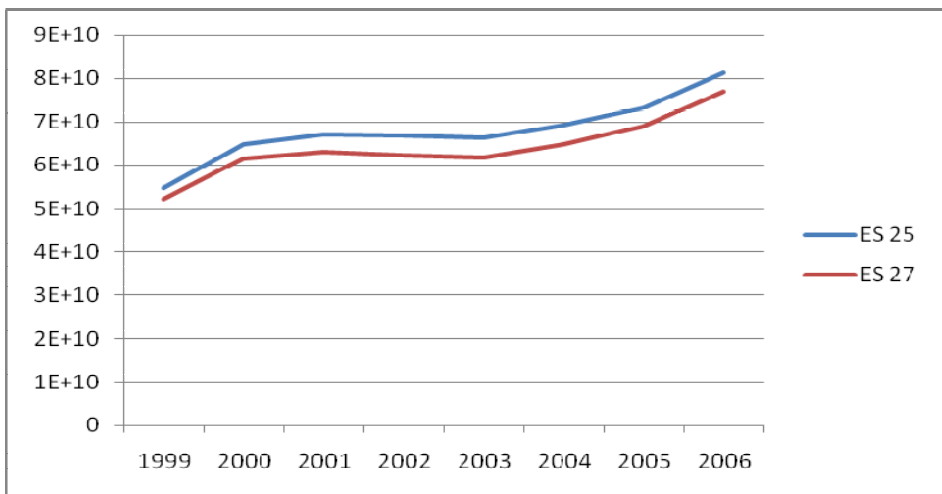
Institucijos	Nuosavybės	Lokacijos	Internalizacijos
	Korporacinis valdymas	Socialinis kapitalas	Organizaciniai / ryšiai
Formalios	Išorinė įstatymų leidyba / reguliavimas; Ekonominių rinkų disciplina; Korporaciniai tikslai, vidinė įsakymų sistema ir iniciatyvų sistema.	Įstatymai / reguliavimas; Politikų disciplina; Taisyklėmis paremtos iniciatyvos/standartai; Tarptautinės investicijų sutartys.	Kontraktai (tarp įmonių); Kontraktai (įmonės viduje).
Ne formalios	Kodeksai, normos, papročiai; Šalies / korporacijos kultūra; Moralinė ekologija / samprata (ypač tų, kurie priima sprendimus); Konkurentų ir specialių interesų grupių spaudimas.	Paveldėti socialiniai papročiai, tradicijos; Užsienio organizacijos, kaip institucijos performuotojos; Konkurenciją skatinančios institucijos (pvz. renovacija, antreprenerystė); Požiūris į pokyčius ir nežinomybę.	Įsipareigojimais, kodeksais, pasitikėjimu paremti ryšiai (tiek tarp įmonių, tiek įmonės viduje); Institucijų formavimas per įmonių tinklus/klasterus; Institucinės/kultūrinės distancijos apmėtis/forma
Prievartos/įgaliojimų mechanizmai			
Formalūs	Sankcijos/ baudos (tiek išorinės, tiek įmonės viduje); Suinteresuotų grupių veiksmai (vartotojai, investuotojai, profsąjungos, pilietinė visuomenė).	Sankcijos, baudos, politika; Visuomeninių organizacijų kokybė (pvz. nuosavybės teisių atstatymas, taisyklių kūrimas, teisinė sistema); Kolektyvinis mokymasis (formuojant ir kuriant institucijas).	Baudos už kontraktų nutraukimą; Streikai, lokautai, didelė darbo kaita; Mokslas/ kvalifikacijos kėlimas
Ne formalūs	Moraliniai įsitikinimai; Statuso/pripažinimo praradimas ar įgijimas; Atsilyginimo galimybė; Santykių kūrimas/ naikinimas (pvz. pasitikėjimas, abipusisškumas); Neigiamas nusistatymas.	Tikėjimo sistema; Tradicijos (pvz. garbė/gėda); Demonstracija ir aktyvus dalyvavimas politiką formuojančiose institucijose (įtaka iš apačios); Visuomeniniai patarimai/ moraliniai įsitikinimai (įtaka iš viršaus) Visuomeniniai saugumo tinklai.	Nepasikartojantys sandėriai; Kaltė, gėda; Išorinė ekonomija atsirandanti iš tinklų/aljansų, pvz. mokymosi nauda Neigiamas nusistatymas.
Instituciniai sutrikimai	Ne sąžiningos apskaitos praktika, apgavystė ar kiti tarnybiniai nusižengimai; Skaidrumo trūkumas; Ne lygiavertės institucinės struktūros.	Nusikaltimai, korupcija, teisingumo sistemos trūkumai, visuomenės pasidalijimai / asmeniniai ryšiai Nepajėgumai susidoroti su technologiniais ar instituciniais pokyčiais	Gerų santykių tarp įmonių ar įmonių viduje trūkumas; Aljansų kodeksų, žlugimas, skaidrumo/garbės trūkumas ir t. t.

4 PRIEDAS. ES tekstilės ir aprangos sektoriaus užsienio prekybos laiko eilutės



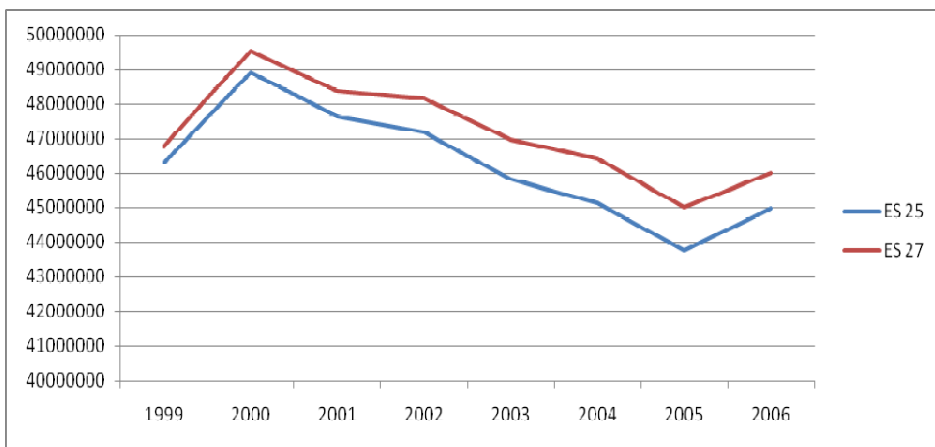
ES aprangos ir tekstilės importas pagal kiekį (100 kg), 1999 m. – 2006 m.

Šaltinis: Eurostat statistinių duomenų bazė



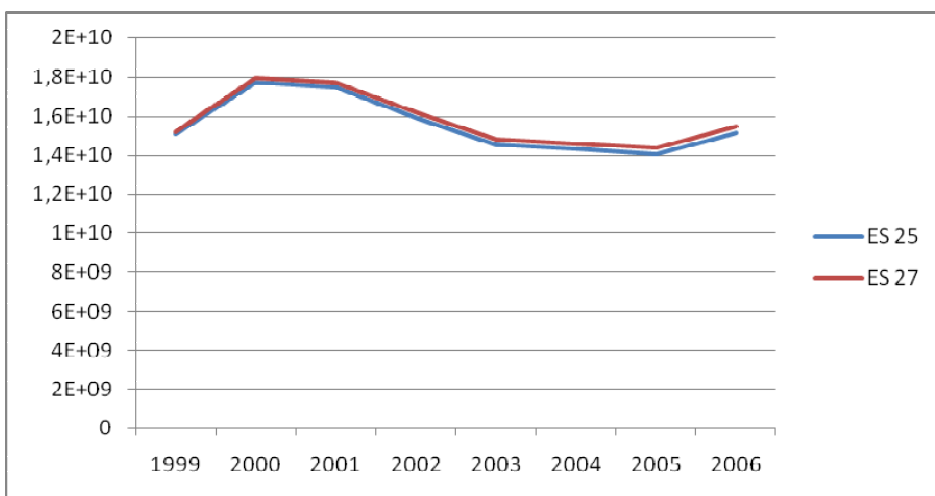
ES tekstilės ir aprangos išorinis importas pagal vertę Eurais, 1999 m. – 2006 m.

Šaltinis: Eurostat statistinių duomenų bazė



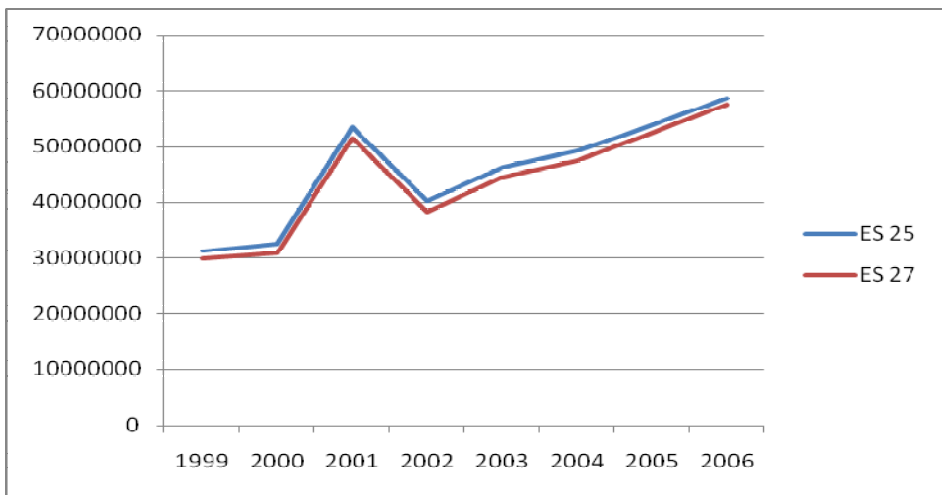
ES tekstilės išorinis importas pagal kiekį (100 kg), 1999 m. – 2006 m.. Šaltinis:

Eurostat statistinių duomenų bazė

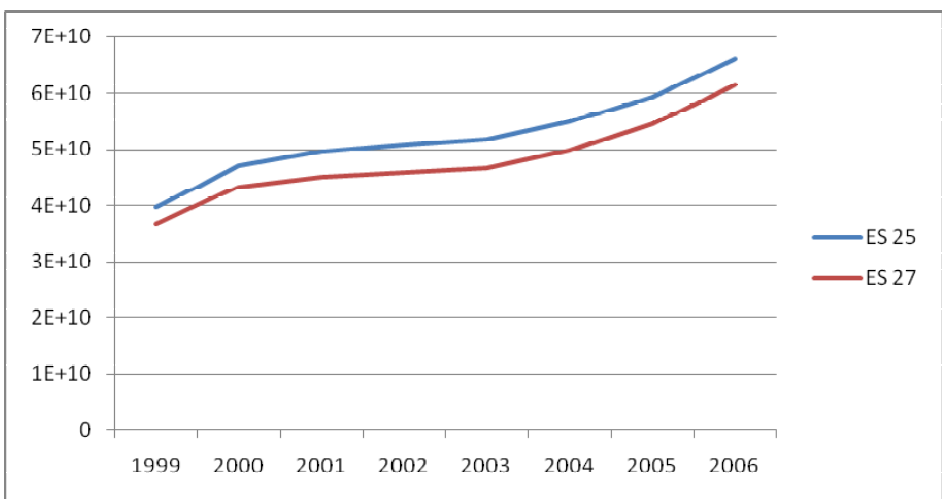


ES tekstilės išorinis importas pagal vertę, Eurais, 1999 m. – 2006 m.. Šaltinis:

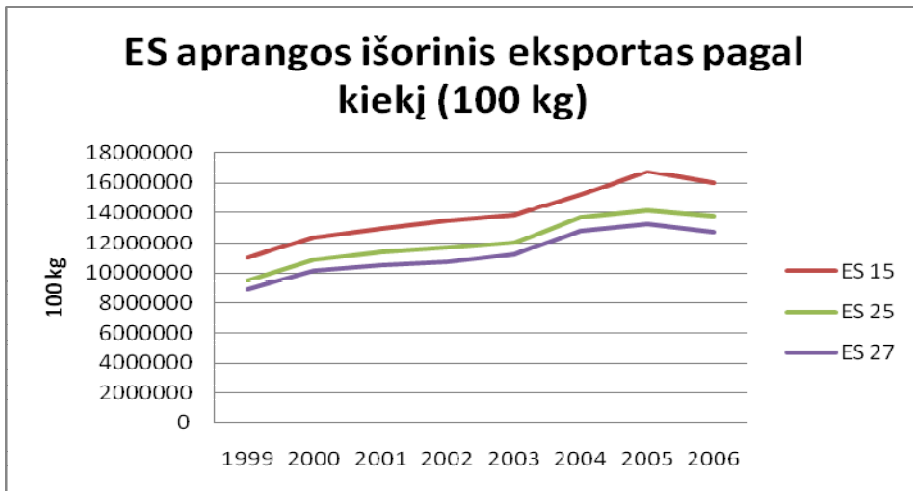
Eurostat statistinių duomenų bazė



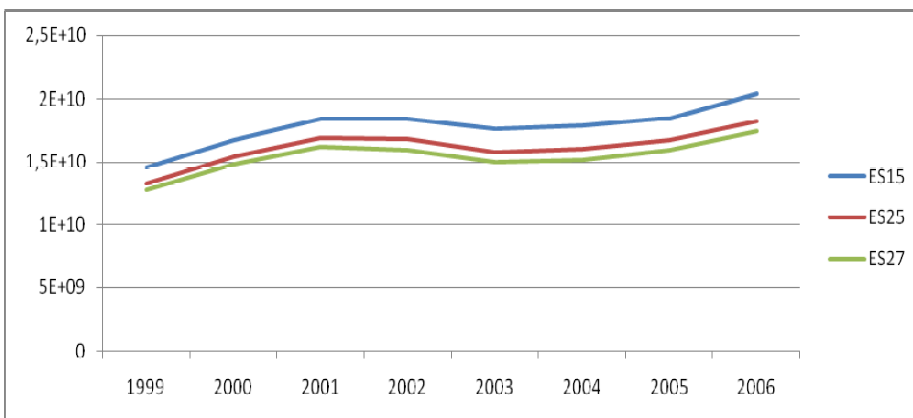
ES aprangos išorinis importas pagal kiekį (100 kg), 1999 m. – 2006 m.. Šaltinis:
Eurostat statistinių duomenų bazė



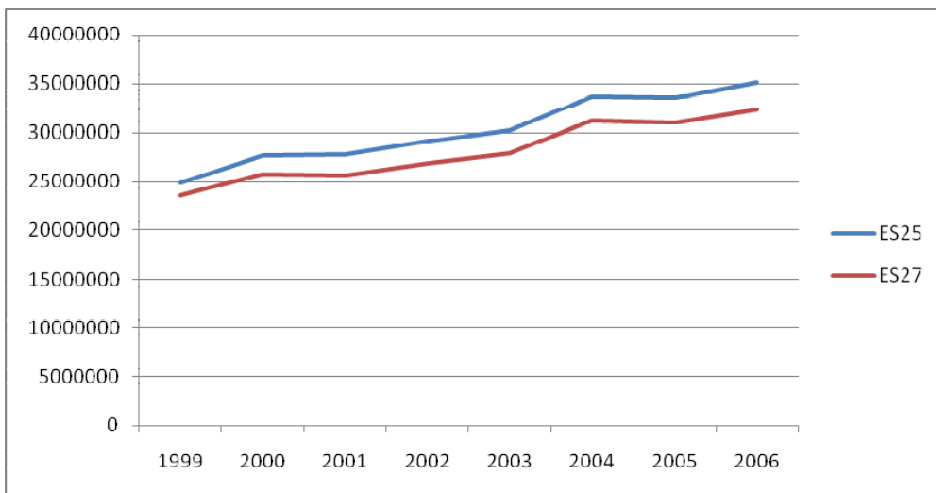
ES aprangos išorinis importas pagal vertę, Eurais, 1999 m. – 2006 m.. Šaltinis:
Eurostat statistinių duomenų bazė



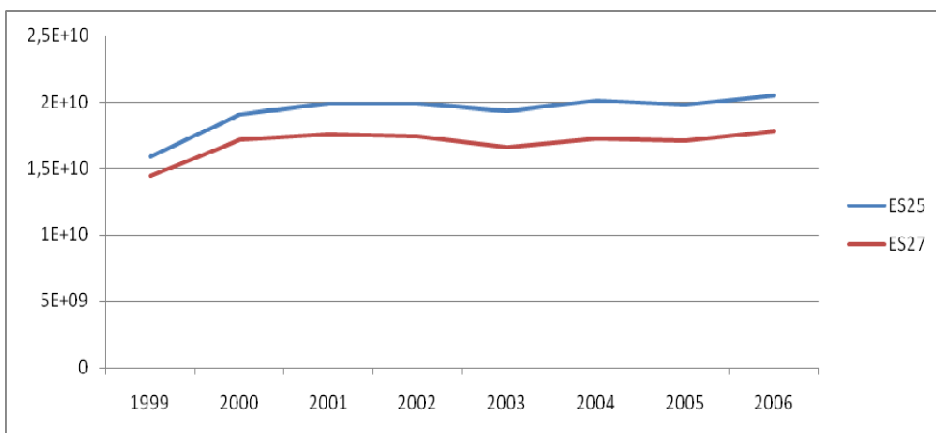
ES aprangos išorinis eksportas pagal kiekį (100 kg) 1999 m. – 2006 m. Šaltinis:
Eurostat statistinių duomenų bazė



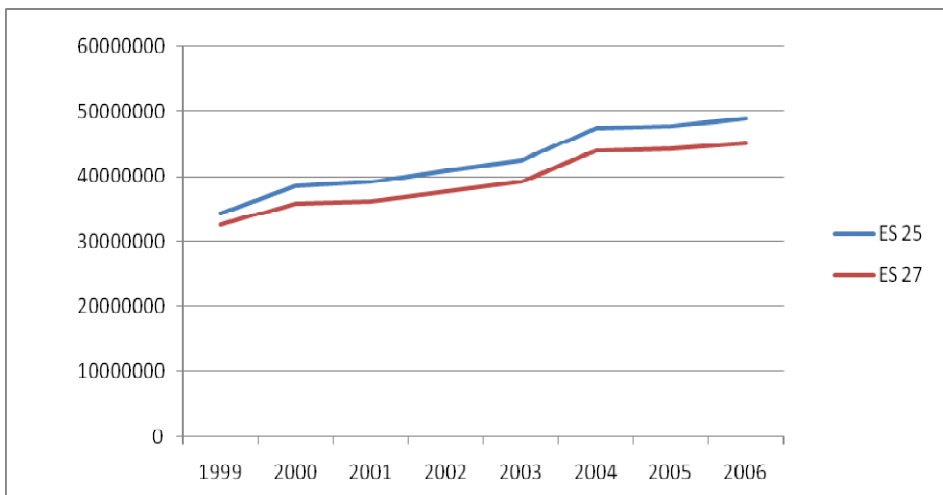
ES aprangos išorinis eksportas pagal vertę Eurais, 1999 m. – 2006 m. Šaltinis:
Eurostat statistinių duomenų bazė



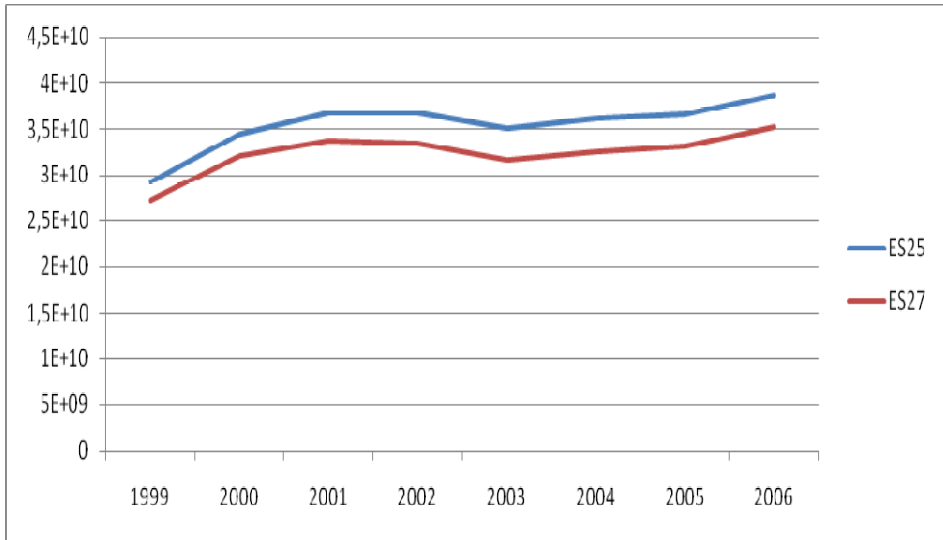
ES tekstilės išorinis eksportas pagal kiekį (100 kg) 1999 m. – 2006 m. Šaltinis:
Eurostat statistinių duomenų bazė



ES tekstilės išorinis eksportas pagal vertę Eurais. 1999 m. – 2006 m. Šaltinis:
Eurostat statistinių duomenų bazė

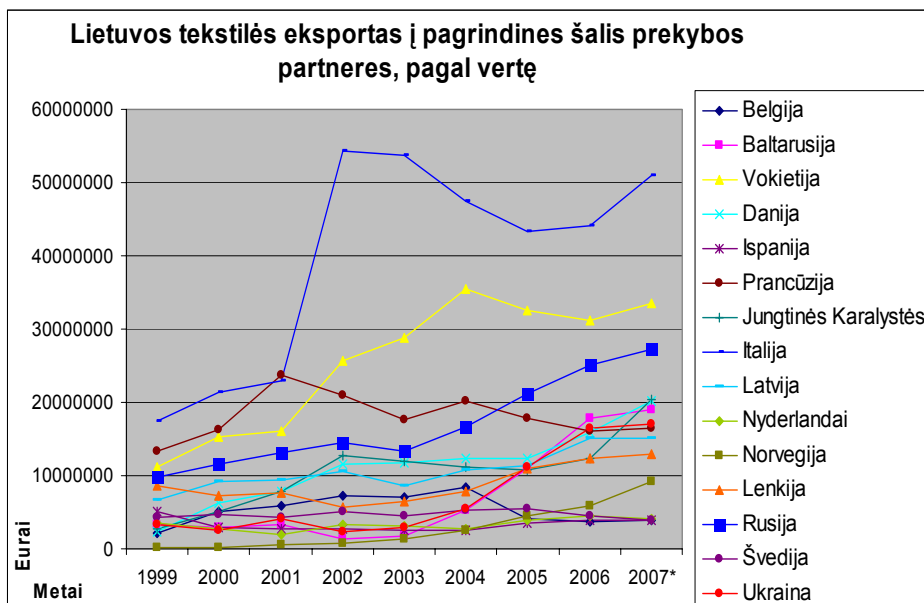


ES tekstilės išorinis eksportas pagal kiekį (100 kg), 1999 m. – 2006 m. Šaltinis:
Eurostat statistinių duomenų bazė

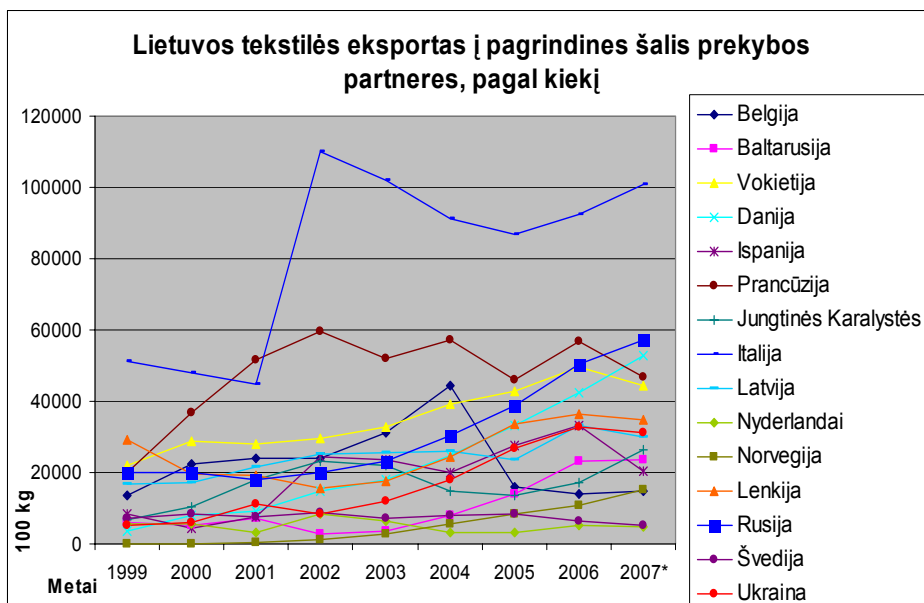


ES tekstilės išorinis eksportas pagal vertę Eurais, 1999 m. – 2006 m. Šaltinis:
Eurostat statistinių duomenų bazė

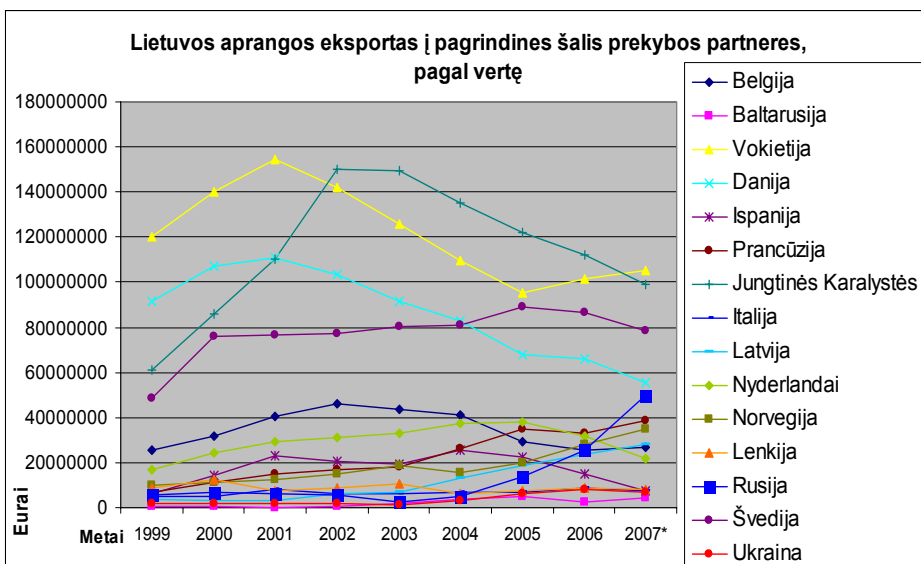
5 PRIEDAS. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus užsienio prekybos laiko eilutės



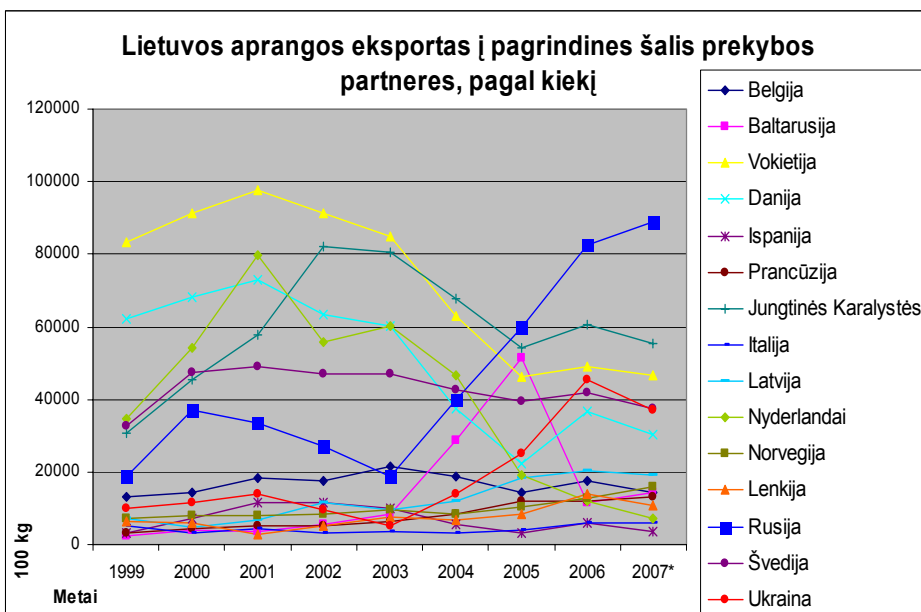
Šaltinis. Eurostat statistinių duomenų bazė
* - preliminarūs duomenys



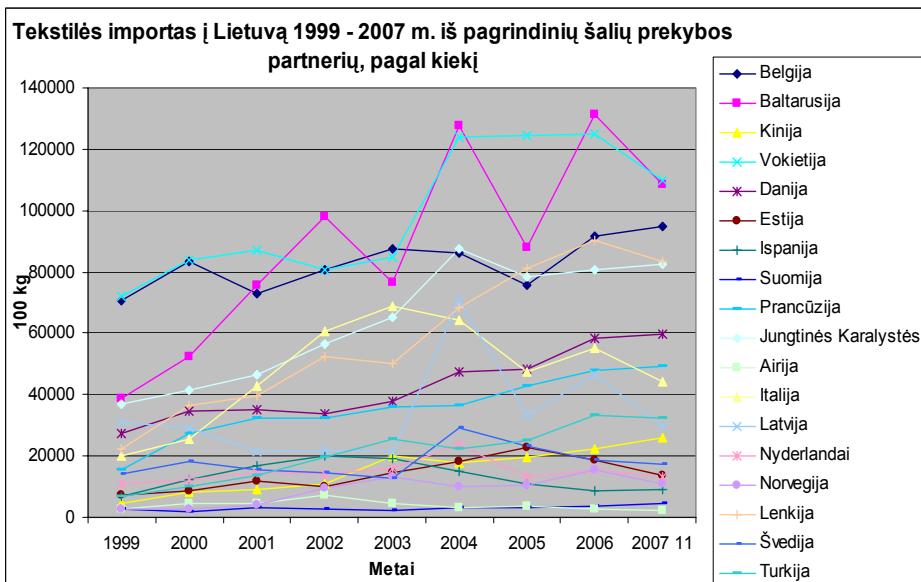
Šaltinis. Eurostat statistinių duomenų bazė
* - preliminarūs duomenys



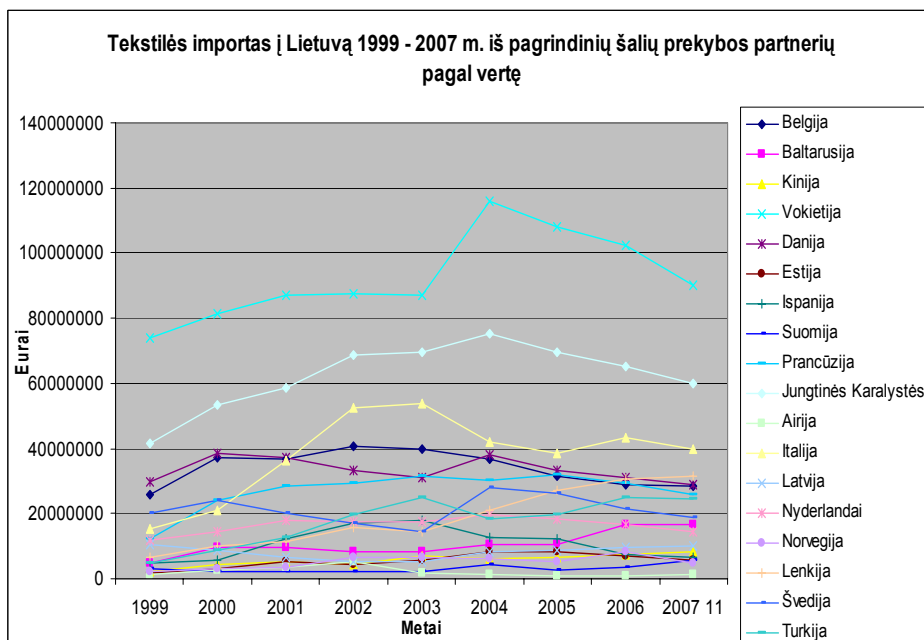
Šaltinis. Eurostat statistinių duomenų bazė
* - preliminarūs duomenys



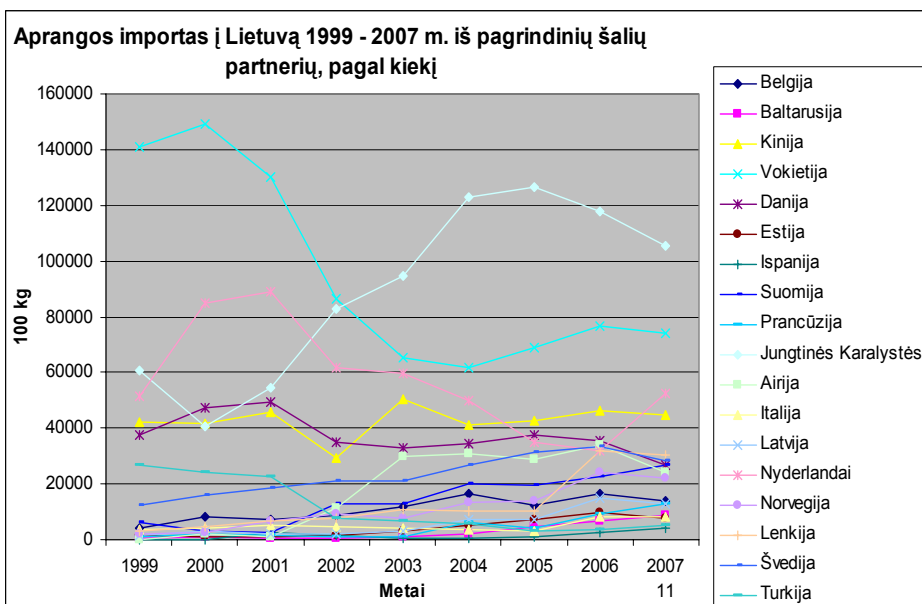
Šaltinis. Eurostat statistinių duomenų bazė
* - preliminarūs duomenys



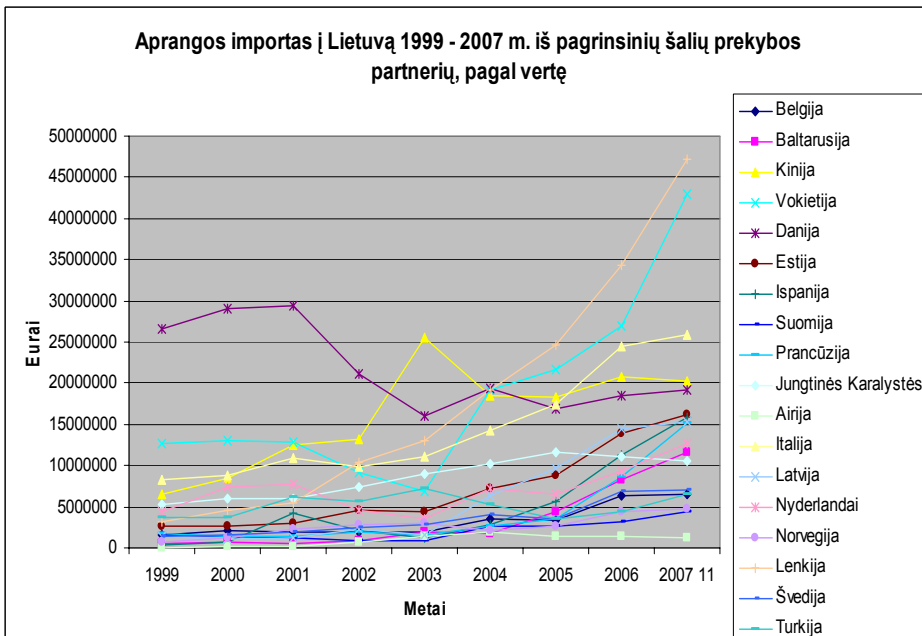
Šaltinis. Eurostat statistinių duomenų bazė
* - preliminarūs duomenys



Šaltinis. Eurostat statistinių duomenų bazė
* - preliminarūs duomenys



Šaltinis. Eurostat statistinių duomenų bazė
* - preliminarūs duomenys



Šaltinis. Eurostat statistinių duomenų bazė
* - preliminarūs duomenys

6 PRIEDAS. Anketa



MUMS LABAI SVARBI JŪSŲ NUOMONĖ

Dėkojame, kad sutikote užpildyti šią anketą, kurią parengė mūsų doktorantė Erika Vaiginiene, besidominti Lietuvos tekstilės ir aprangos gamybinių įmonių plėtros ir tarptautinės rinkos galimybėmis. Pasaulyje yra atlikta labai daug mokslinių tyrimų šia tema. Visiškai neišku ar jie yra pritaikomi Jums, ar Jūs susiduriate su tomis pačiomis problemomis kaip kitų valstybių verslininkai. Be jūsų nuomonės mokslinė veikla būtų neįmanoma.

Ši anketa pradedama keliais klausimais apie įmonės tipą. Kiti anketos klausimai ir teiginiai sugrupuoti į keturias grupes. Pirmą, „Įmonės būklė ir tarptautiškumas“, šios grupės klausimais ir teiginiais siekiama nustatyti jūsų įmonės esamą padėtį bei vadovų nuostatas. Antroje klausimų grupėje, „Verslo aplinkos tyrinėjimas“, siekiama nustatyti, kaip Jūsų įmonė atlieka verslo aplinkos tyrinėjimus. Trečioje grupėje, „Verslo aplinkos pokyčių poveikis“, klausiate jūsų nuomonės apie keturių, verslo aplinkoje įvykusių pokyčių (Rusijos krizės (1998m.), Rugsėjo 11 (2001m.), Stojimo į Europos Sąjungą (2004m.) ir Prekybos liberalizavimo (2005m.)) įtaką jūsų įmonės veiklai. Na ir galiausiai, pateikiami klausimai apie Jus (respondentą), siekiant nustatyti, kaip skiriasi skirtingų žmonių požiūriai į šiame tyrime nagrinėjamas problemas.

Mums labai svarbu, kad užpildytumėte visą anketą ir nepaliktumėte neužpildytų punktų.

Anketos pildymas užtrunka 25 minutes.

Šios apklausos metu gauti duomenys bus panaudoti daktaro disertacijai bei moksliniams straipsniams parengti. Duomenys bus laikomi paslapyje ir nesuteikiami jokiems tretiesiems asmenims.

Jei pageidautumėte, mums būtų malonu Jums atsiųsti šio tyrimo rezultatų santrauką.

Siekiamo, kad ši apklausa Jums būtų įdomi ir naudinga Jūsų praktiniame darbe bei tikimės Jūsų bendradarbiavimo. Prie šios anketos pridėdame straipsnį, kurį parengėme po įmonių apklausos, atliktos prieš du metus. Ūkio ministerijos internetiniame puslapyje rasite išsamesnę 2005 metais atliktos apklausos ataskaitą:

<http://www.ukmin.lt/lt/prekyba/uzsienio/moksliniai-darbai/doc1/TekstilesAtask05.doc>

Pagarbiai,
Prof. Birutė Galiniene
Vilniaus Universiteto
Ekonomikos fakulteto
Dekanė
Saulėtekio al. 9
LT-10222 Vilnius, Lietuva

Erika Vaiginiene
Vilniaus Universiteto
Ekonomikos fakulteto
Doktorantė
Saulėtekio al. 9 – 104 kab.
LT-10222 Vilnius, Lietuva

El.paštas: erika.vaiginiene@ef.vu.lt

1. Jūsų įmonė yra (tinkamą atsakymą pažymėkite . Paspauskite ant langelio ir atžyma savaime atsiras.):

- Aprangos gamybos
 Tekstilės gamybos
 Aprangos ir tekstilės gamybos
 Tarpininkas, teikiantis užsakymus aprangos gamybos įmonėms
 Tarpininkas, teikiantis užsakymus tekstilės gamybos įmonėms
 Tarpininkas ir aprangos gamintojas
 Tarpininkas ir tekstilės gamintojas
 Kita _____

2. Pagrindinis Jūsų įmonėje gaminamas produktas (Atsistokite ant laukelio ir rašykite tekstą): _____

3. Jūsų įmonės įkūrimo data (Atsistokite ant laukelio ir rašykite tekstą): _____

4. Įmonės darbuotojų skaičius (Su pele atsistokite ant laukelio ir įrašykite): _____

1. Įmonės būklė ir tarptautiškumas

5. Šiuo teiginių bloku siekiama išsiaiškinti Jūsų įmonės būklę. Nurodykite savo sutikimą su teiginiu pažymėdami (). (Jei su teiginiu visiškai sutinkate padėkite atžymą stulpelyje „visiškai sutinku“, jei sutinkate, bet ne visiškai, tuomet padėkite atžymą stulpelyje „Sutinku“, jei abejojate, bet esate daugiau linkęs(usi) sutikti, tuomet padėkite atžymą stulpelyje „Šiek tiek sutinku“ ir t.t.)

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
5.1.	Jūsų įmonė yra sėkmingai veikianti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.	Jūsų įmonė yra auganti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3.	Jūsų įmonės finansinė būklė blogėja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4.	Planuojate plėsti gamybą Lietuvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5.	Planuojate perkelti gamybą į Rytų rinkas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6.	Planuojate atsisakyti šio verslo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7.	Palaipsniui pereisite prie kito verslo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8.	Pagrindiniai Jūsų konkurentai yra Lietuvos įmonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9.	Pagrindiniai Jūsų konkurentai yra Europos Sąjungos šalių įmonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10.	Pagrindiniai Jūsų konkurentai yra ne Europos .Sąjungos šalių įmonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11.	Jūsų įmonėje yra įdiegtos kokybės valdymo sistemos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12.	Jūsų įmonėje naudojama moderni gamybinė įranga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
5.13. Jūsų produkcijos užsakovai yra prekybos įmonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.14. Jei manote, kad šie teiginiai nepilnai atspindi Jūsų įmonės būklę, tuomet įrašykite čia savo komentarą:						

6. Nurodykite kiek vidutiniškai per metus Jūsų įmonė sudaro autorinių sutarčių

(Įrašykite skaičių. Jei tokių sutarčių nesudarote įrašykite 0): _____

7. Nurodykite šalis, kurių įmonės kelia didžiausią grėsmę Jūsų įmonės veiklai: _____

8. Nurodykite procentinę dalį produkcijos, kurią gaminate (su pele atsistokite ant laukelio ir įrašykite skaičių):

Lietuvoje esančioje Jums priklausančioje(iose) įmonėje(se)	_____ %
Lietuvoje esančiose kitose Jums nepriklausančiose įmonėse	_____ %
Užsienyje esančiose Jums priklausančiuose filialuose	_____ %
Užsienyje esančiose kitose Jums nepriklausančiose įmonėse	_____ %
Kita (įrašykite) _____	_____ %

Viso: 100 %

9. Nurodykite šalis, kuriose gaminate savo produkciją (Jei gaminate tik Lietuvoje, tai nurodykite tik Lietuvą. Su pele atsistokite ant laukelio ir įrašykite šalių pavadinimus): _____

10. Nurodykite šalis, kuriose turite savo gamybos filialus (jei tokių neturite – padėkite brūkšnį; su pele atsistokite ant laukelio ir įrašykite šalių pavadinimus):

11. Nurodykite šalis į kurias eksportuojate savo gaminius (Su pele atsistokite ant laukelio ir įrašykite šalių pavadinimus. Jei neeksportuojate nenurodykite nieko.): _____

12. Nurodykite procentinę dalį Jūsų pagamintos produkcijos, kurią (su pele atsistokite ant laukelio ir įrašykite skaičių):

Išsiveža ją užsakę užsakovai

_____ %

Jūs išsiunčiate ją užsakiusiems užsakovams esantiems užsienyje _____

_____ %

Parduodate savo firminėje parduotuvėje Lietuvoje _____ %

Parduodate savo firminėje parduotuvėje užsienyje _____ %

Parduodate kitose parduotuvėse Lietuvoje _____ %

Parduodate kitose parduotuvėse užsienyje _____ %

Kita (įrašykite) _____ %

Viso: 100 %

13. Nurodykite procentinę dalį jūsų darbuotojų dirbančių (su pele atsistokite ant laukelio ir įrašykite skaičių):

Lietuvoje _____ %

Užsienyje _____ %

Viso: 100 %

14. Šia klausimų ir atsakymų lentelę siekiama nustatyti, kaip keitėsi Jūsų įmonės vykdytos tarptautinės veiklos formos per laiką. Kairėje pusėje yra išvardintos veiklos formos, o viršuje metai. Pasistenkite prisiminti kokias veiklos formas vykdė Jūsų įmonė tam tikrais metais ir tai pažymėkite lentelėje. (Pavyzdžiui, jei 1990 m. savo gaminius pardavinėjote tik Lietuvoje, tai eilutėje „Gaminate Lietuvos rinkai“ 1990 m. kvadratėlį pažymėkite kryžiu ir t.t.)

VEIKLOS FORMOS	1990 m	1991 m	1992 m	1993 m	1994 m	1995 m	1996 m	1997 m	1998 m	1999 m	2000 m	2001 m	2002 m	2003 m	2004 m	2005 m	2006 m	2007 m
Gamyba Lietuvos rinkai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūsų sukurtus ir pagamintus gaminius perka kitos įmonės ir eksportuoja į užsienio šalis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūs patys išvežate į užsienį savo sukurtus ir pagamintus gaminius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gaminate Lietuvoje pagal gamybos sutartį užsienio užsakovui, bet produkciją pasiima Lietuvoje esantis užsakovo tarpininkas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gaminate Lietuvoje pagal gamybos sutartį užsienio užsakovui tiesiogiai, nedalyvaujant jokiems tarpininkams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo produkciją gaminate užsienio rinkoje pagal gamybos sutartis su ten esančiomis įmonėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kitoje šalyje(se) esate įkūrę bendrą įmonę su užsienio partneriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kitoje šalyje(se) esate įkūrę (nupirkę) tik Jums priklausančią įmonę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūs nusipirkote leidimą (licenziją, frančizę) iš užsienio įmonės gaminti jos sukurtą gaminį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūs pardavėte užsienio įmonei leidimą (licenziją, frančizę) gaminti jūsų sukurtą gaminį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kartu su kita užsienio įmone atliekate mokslinius tyrinėjimus, siekiant patobulinti arba sukurti naują produktą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Nurodykite (☒) savo sutikimą su teiginiu. (Jei su teiginiu visiškai sutinkate padėkite atžymą stulpelyje „visiškai sutinku“, jei sutinkate, bet ne visiškai, tuomet padėkite atžymą stulpelyje „Sutinku“, jei abejojate, bet esate daugiau linkę(usi) sutikti, tuomet padėkite atžymą stulpelyje „Šiek tiek sutinku“ ir t.t.)

Nr	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
15.1. Jūs priimate į darbą žmones, turinčius darbo patirties užsienio rinkose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.2. Jūsų darbuotojai turi žinių apie užsienio rinkas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.3. Kiekvienas jūsų darbuotojas turi galimybę kreiptis į vadovą su pasiūlymais dėl veiklos tobulinimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.4. Įmonės darbuotojai su savo pasiūlymais gali kreiptis tik į savo tiesioginį vadovą, o šis gali kreiptis į įmonės vadovą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.5. Savo klientams/tiekėjams Jūs neteikiate jokios informacijos apie savo įmonę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.6. Savo klientų/tiekėjų nesupažindinate su įmonės vidine informacija, tačiau dalinatės informacija apie įvykius, kurie vyksta už įmonės ribų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.7. Savo klientus/tiekėjus supažindinate su visais įmonės veiklą įtakančiais įvykiais bei įmonei svarbia informacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.8. Jūsų įmonę sieja artimi ryšiai su klientais / tiekėjais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.9. Tik betarpiškas bendravimas ir informacijos sklaida tarp klientų/tiekėjų gali padėti sėkmingai vystyti verslą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.10. Jūs lengvai pakeičiate klientus, kai senieji pasidaro nenaudingi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.11. Kitos Jūsų srities įmonės yra Jūsų konkurentai, todėl niekuomet nesidalinate jokia informacija su jais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.12. Kitos Jūsų srities įmonės yra Jūsų konkurentai, todėl niekuomet nevykdote jokios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	bendros veiklos su jais.						
	15.13. Jūsų klientai bet kada gali patapti jūsų konkurentais, todėl jūs nesidalinate jokia verslui aktualia informacija su jais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.14. Kurdami naujus produktus Jūs visuomet tariatės su savo žaliavų tiekėjais bei klientais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.15. Jūs palaikote artimus ryšius su savo klientais, tiekėjais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.16. Jūsų ryšiai su klientais/tiekėjais tik oficialūs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.17. Jūsų klientai/tiekėjai skatina Jūsų įmonę plėsti veiklą į užsienio šalis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.18. Jūsų klientai/tiekėjai yra patyrę rinkos veikėjai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.19. Verslo aplinka pastoviai kinta, todėl Jūs pastoviai analizuojate pokyčių galimą įtaką Jūsų verslui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.20. Verslo aplinkos nestabilumas - grėsmė verslui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.21. Verslo aplinkos nestabilumas - potencialiai atsirandančios naujos galimybės verslui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.22. Pasikeitus verslo aplinkai reikia atitinkamai pakoreguoti įmonės veiksmus ir struktūrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.23. Jūsų įmonė prisiriša prie konkrečių veiklos planų ir stengiasi nuo jų nenukrypti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.24. Jūsų įmonėje kiekvienas darbuotojas gali imtis iniciatyvos įmonės veiklai pagerinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.25. Visus sprendimus Jūsų įmonėje priima tik įmonės vadovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.26. Jūsų įmonė lengvai keičia veiklos planus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16.27. Jūsų įmonės veikla priklauso nuo vadovų turimų žinių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.28. Jūsų komentaras: _____						

Jūs jau užpildėte didesniąją dalį anketos ☺.

Prašau, užpildykite ir likusią jos dalį.

Mūsų Doktorantei tai labai svarbu.

AČIŪ

16. Šiuo teiginių bloku siekiama įvertinti jūsų įmonės gebėjimus atsigauti po verslo aplinkos pokyčių. Lentelės eilutėje, skirtinguose kraštuose pateikti priešingi teiginiai, jūs turite nurodyti, kuriam iš jų labiau pritariate. (Jei labiau pritariate teiginiui, esančiam lentelės kairėje pusėje, tada ir atžymą (☒) dėkite kairėje pusėje ir atvirkščiai. Atkreipkite dėmesį į tai, kad šioje skalėje galite tik sutikti su teigini. Todėl turite pasirinkti su kuriuo teiginiu sutinkate ir eilutėje padaryti tik vieną atžymą.)

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Šiek tiek sutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Teiginys
Akcentuojate veiklos standartizavimą ir kontrolę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ieškote galimybių vystyti naujus įgūdžius
Specifines situacijas vertinate naudodami standartizuotus sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Specifines situacijas vertinate atlikdami situacijos interpretaciją ir svarstymus
Susidarius sudėtingai situacijai įmonės veikloje Jūsų įmonėje apie tai nutylima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Susidarius sudėtingai situacijai įmonės veikloje, Jūsų įmonėje smarkiai suaktyvėja bendravimas ir problemos aptarimas tiek tarp darbuotojų, tiek su įmone

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Šiek tiek sutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Teiginys
							vadovais
Susidarius sudėtingai situacijai įmonės vadovai riboja informacijos kiekį, patenkantį darbuotojams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Susidarius sudėtingai situacijai, įmonės vadovai skatina informacijos sklaidimą įmonėje ir jos aptarimą
Susidarius sudėtingai situacijai, jos sprendimui naudojate jau anksčiau įmonėje naudotus ir pasiteisinusius reakcijos į pokyčius metodus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Susidarius sudėtingai situacijai, ieškote jos sprendimui naujų metodų.
Susidarius sudėtingai situacijai įmonės darbuotojai lieka visiškai tam abejingi ir neieško galimos išeities iš situacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Susidarius sudėtingai situacijai įmonės darbuotojai geranoriškai ieško tinkamos išeities tam panaudodami visas savo asmenines galimybes.
Iškylus sudėtingai situacijai verslo aplinkoje, jūsų partneriai/ klientai reikalauja greičiau „išsikapstyti“ ir grasina atsisakyti bendradarbiavimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Iškylus sudėtingai situacijai verslo aplinkoje, jūsų partneriai/ klientai nuoširdžiai Jums padeda ieškoti išeities iš situacijos.

II. Verslo aplinkos tyrinėjimas

17. Nurodykite (☒) savo sutikimą su teiginiu. (Jei su teiginiu visiškai sutinkate padėkite atžymą stulpelyje „visiškai sutinku“, jei sutinkate, bet ne visiškai, tuomet padėkite atžymą stulpelyje „Sutinku“, jei abejojate, bet esate daugiau linkę(usi) sutikti, tuomet padėkite atžymą stulpelyje „Šiek tiek sutinku“ ir t.t.)

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
17.1.	Jūsų įmonės produktai yra pristatomi tarptautinėse parodose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.2.	Jūsų įmonė atlieka/užsako rinkos tyrimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.3.	Jūsų įmonė domisi konkurentų vykdoma veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.4.	Jūsų įmonėje yra žinoma, kokiose šalyse gamina/prekiauja Jūsų konkurentai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.5.	Jūsų įmonės atstovai važiuoja į užsienyje vykstančias tarptautines parodas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.6.	Jūsų įmonės darbuotojai nuolatos atnaujina savo žinias apie tarptautines rinkas skaitydami kitų kompanijų atliktus rinkos tyrimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.7.	Didžiąją dalį informacijos apie verslo aplinką gaunate iš Lietuvos spaudos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.8.	Jūsų įmonės atstovai eina į susitikimus su į Lietuvą atvykusių verslo misijų dalyviais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.9.	Jūsų įmonės atstovai vyksta į kitas šalis kaip Lietuvos verslo misijų dalyviai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.10.	Jūsų įmonės darbuotojai yra siunčiami į įvairius kursus, kuriuose gauna naujausią informaciją apie verslo aplinką.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.11.	Jūsų įmonės darbuotojai dalyvauja moksliniuose ir praktiniuose seminaruose/konferencijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr. Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
17.12. Daug informacijos apie verslo aplinką gaunate iš savo klientų/tiekėjų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.13. Jūsų klientai/tiekėjai noriai dalinasi savo patirtimi ir turima informacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.14. Bendradarbiaujate su mokymo įstaigomis atliekant mokslinius tyrimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.15. Palaikote asmeninius ryšius su įtakingais asmenimis, kurie gali Jums suteikti svarbios informacijos Jūsų versle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.16. Jūsų darbuotojai puikiai valdo užsienio kalbas, reikalingas Jūsų įmonės veikloje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.17. Jūs turite sukaupe darbo su užsienio šalimis patirties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.18. Jūs daug reikalingos informacijos gaunate iš Lietuvoje veikiančių asociacijų, Pramonės prekybos ir amatų rūmų, Lietuvos ekonominės plėtros agentūros ir kitų panašių organizacijų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.19. <i>Jūsų komentaras:</i> _____						



III. Aplinkos pokyčių poveikis

18. Nurodykite, kaip Jūsų įmonės veiklą paveikė 1998 m. Rusijos finansinė krizė; 2001 Rugsėjo 11 teroristinis išpuolis JAV; Lietuvos stojimas į Europos Sąjungą 2004m; nustojusi galioti Pasaulio Prekybos Organizacijos (PPO) sutartis dėl tekstilės ir drabužių, kai buvo panaikinti kiekybiniai prekybos apribojimai (kvotos) 2005.01.01. (Pažymėkite Jūsų nuomone teisingus teiginius):

	Rusijos krizė 1998	Rugsėjo 11 2001	Stojimas į Europos Sąjungą 2004	Prekybos liberalizavimas 2005.01.01
Iš anksto atlikote reikalingus pakeitimus įmonės veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veikėte pagal iš anksto numatytą planą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sumažėjo gamybos apimtys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pradėjote gaminti kitose užsienio šalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pakeitėte tiekėjus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasikeitė rinkos, į kurias eksportavote produkciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsirado daug naujų galimybių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsirado naujų klientų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praradote savo tiekėjus/klientus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padidėjo konkurencija rinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sumažėjo jūsų gaminių konkurencingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poveikis buvo trumpalaikis. Situacija greitai grįžo į ankstesnę padėtį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mes buvome tam pasiruošę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Informacija apie įmonę ir respondentą

19. Įmonės pavadinimas (reikalingas siekiant išvengti duomenų pasikartojimo, bei papildomo anketų siuntimo į Jūsų įmonę) : _____

20. Ar jūsų įmonės 25% ir daugiau įstatinio kapitalo priklauso kitai įmonei?
 Taip Ne

21. Ar Jūsų įmonės nuosavybėje yra užsienio kapitalo?

Taip Ne
→ Jei taip, tai kokios šalies(ių)? _____

22. Koks Jūsų amžius? _____

23. Kiek metų jau dirbate šioje įmonėje? _____

24. Koks Jūsų išsilavinimo lygis?

- Aukščiausias laipsnis (magistras, mokslų daktaras)
- Aukštasis išsilavinimas
- Nebaigtas aukštasis
- Profesinis/techninis išsilavinimas
- Vidurinis išsilavinimas
- Nebaigtas vidurinis
- Kita: _____

25. Kokios Jūsų pareigos?

- Aukščiausias(ia) vadovas(ė)
- Vieno ar daugiau vadovų/vadybininkų vadovas(ė)
- Administracinis personalas
- Vadybininkas
- Administracinio personalo asistentas(ė)/sekretorius(ė)
- Gamybės darbuotojas (a)
- Kita: _____

26. Ar Jūs atsakingas(a) už Jūsų įmonės tarptautinės veiklos vystymą?
 Taip Ne

27. Ar Jūs sutiktumėte, kad tyrėja atvyktų į Jūsų įmonę gilesnei Jūsų įmonės analizei.

Taip Ne

28. Ar Jūs norėtumėte gauti tyrimo santrauką.

Taip

Ne

29. Jei bent į vieną iš paskutinių klausimų atsakėte teigiamai, tai nurodykite kontaktinį asmenį ir jo kontaktus

Vardas, pavardė: _____

Elektroninio pašto adresas:

Telefonas: _____

Mes labai vertiname Jūsų pagalbą ir laiką, kurį skyrėte šios anketos užpildymui. Jei turite kokių nors klausimų, jūs galite susisiekti su mūsų doktorante Erika Vaiginiene elektroniniu paštu erika.vaiginiene@ef.vu.lt, tel. (+370) 5 2366 129 arba pirmame puslapyje nurodytu adresu.

**7 PRIEDAS. Anketos 5, 15, 16 ir 17 klausimų blokų
atsakymų statistika**

5 Klausimų bloko statistika ir dažniai

	N	Vidurkis	Mediana	Moda	St.nuokrypis	Asimetrijos koeficientas	Asimetrijos koeficiento nuokrypis s	Eksceso koeficientas	Eksceso koeficiento st.nuokrypis	Min.	Maks.
Įmonė yra sėkmingai veikianti	38	4,79	4,96 ^a	5	1,094	-0,994	0,383	0,634	0,750	2	6
Įmonė yra auganti	37	3,68	3,89 ^a	2 ^b	1,634	-0,129	0,388	-1,379	0,759	1	6
Įmonės finansinė būklė blogėja	38	2,61	2,36 ^a	1	1,498	0,523	0,383	-0,915	0,750	1	6
Planuoja plėsti gamybą Lietuvoje	38	3,08	3,00 ^a	1	1,836	0,182	0,383	-1,649	0,750	1	6
Planuoja perkelti gamybą į Rytų rinkas	38	2,71	2,25 ^a	2	1,691	0,730	0,383	-0,854	0,750	1	6
Planuoja atsisakyti šio verslo	38	2,24	1,88 ^a	1	1,441	0,990	0,383	0,030	0,750	1	6
Palaiapsnui pereis prie kito verslo	37	2,73	2,60 ^a	1	1,465	0,386	0,388	-0,913	0,759	1	6
Pagrindiniai konkurentai yra Lietuvos įmonės	37	2,81	2,50 ^a	2	1,578	0,419	0,388	-1,267	0,759	1	6
Pagrindiniai konkurentai yra ES šalių įmonės	38	3,03	2,86 ^a	2	1,585	0,341	0,383	-1,066	0,750	1	6
Pagrindiniai konkurentai yra	38	4,26	4,79 ^a	6	1,796	-0,684	0,383	-1,016	0,750	1	6

ne ES šalių įmonės											
Įmonėje yra įdiegtos kokybės valdymo sistemos	38	3,87	4,13 ^a	6	1,742	-0,273	0,383	-1,305	0,750	1	6
Įmonėje naudojama moderni gamybinė įmonė	38	4,58	4,83 ^a	6	1,407	-0,969	0,383	0,418	0,750	1	6
Įmonės produkcijos užsakovai yra prekybos įmonės	36	4,25	4,61 ^a	5	1,519	-1,123	0,393	0,259	0,768	1	6

a. Calculated from grouped data.

b. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Imone yra sekmingai veikianti

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
siek tiek nesutinku	3	7.9	7.9	13.2
siek tiek sutinku	6	15.8	15.8	28.9
suntinku	17	44.7	44.7	73.7
visiskai sutinku	10	26.3	26.3	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

Imone yra auganti

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	3	7.9	8.1	8.1
nesutinku	10	26.3	27.0	35.1
siek tiek nesutinku	3	7.9	8.1	43.2
siek tiek sutinku	6	15.8	16.2	59.5
suntinku	10	26.3	27.0	86.5
visiskai sutinku	5	13.2	13.5	100.0
Viso	37	97.4	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
Viso	38	100.0		

Imones finansine bukle blogeja

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	12	31.6	31.6	31.6
nesutinku	9	23.7	23.7	55.3
siek tiek nesutinku	5	13.2	13.2	68.4
siek tiek sutinku	7	18.4	18.4	86.8
suntinku	4	10.5	10.5	97.4
visiskai sutinku	1	2.6	2.6	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

Planuoja plesti gamyba Lietuvoje

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	11	28.9	28.9	28.9
nesutinku	9	23.7	23.7	52.6
siek tiek sutinku	5	13.2	13.2	65.8
suntinku	10	26.3	26.3	92.1
visiskai sutinku	3	7.9	7.9	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

Planuoja perkelti gamyba i Rytu rinkas

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	11	28.9	28.9	28.9
nesutinku	12	31.6	31.6	60.5
siek tiek nesutinku	4	10.5	10.5	71.1
siek tiek sutinku	2	5.3	5.3	76.3
suntinku	6	15.8	15.8	92.1
visiskai sutinku	3	7.9	7.9	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

Planuoja atsisakyti sio verslo

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	17	44.7	44.7	44.7
nesutinku	7	18.4	18.4	63.2
siek tiek nesutinku	7	18.4	18.4	81.6
siek tiek sutinku	3	7.9	7.9	89.5
suntinku	3	7.9	7.9	97.4
visiskai sutinku	1	2.6	2.6	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

Palaipsniui pereis prie kito verslo

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	10	26.3	27.0	27.0
nesutinku	8	21.1	21.6	48.6
siek tiek nesutinku	7	18.4	18.9	67.6
siek tiek sutinku	7	18.4	18.9	86.5
suntinku	4	10.5	10.8	97.3
visiskai sutinku	1	2.6	2.7	100.0
Viso	37	97.4	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
Viso	38	100.0		

Pagrindiniai konkurentai yra Lietuvos imones

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	9	23.7	24.3	24.3
nesutinku	12	31.6	32.4	56.8
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.4	62.2
siek tiek sutinku	6	15.8	16.2	78.4
suntinku	7	18.4	18.9	97.3
visiskai sutinku	1	2.6	2.7	100.0
	37	97.4	100.0	
Praleista System	1	2.6		
Viso	38	100.0		

Pagrindiniai konkurentai yra ES saliu imones

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	7	18.4	18.4	18.4
nesutinku	12	31.6	31.6	50.0
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.3	55.3
siek tiek sutinku	10	26.3	26.3	81.6
suntinku	4	10.5	10.5	92.1
visiskai sutinku	3	7.9	7.9	100.0

Palaiptnui pereis prie kito verslo

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	10	26.3	27.0	27.0
nesutinku	8	21.1	21.6	48.6
siek tiek nesutinku	7	18.4	18.9	67.6
siek tiek sutinku	7	18.4	18.9	86.5
suntinku	4	10.5	10.8	97.3
visiskai sutinku	1	2.6	2.7	100.0
Viso	37	97.4	100.0	
<u>Praleista</u> 999	1	2.6		
Viso	38	100.0	100.0	

Pagrindiniai konkurentai yra ne ES saliu imones

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	4	10.5	10.5	10.5
nesutinku	6	15.8	15.8	26.3
siek tiek nesutinku	1	2.6	2.6	28.9
siek tiek sutinku	5	13.2	13.2	42.1
suntinku	9	23.7	23.7	65.8
visiskai sutinku	13	34.2	34.2	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

Imoneje yra idiegtos kokybes valdymo sistemos

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	4	10.5	10.5	10.5
nesutinku	8	21.1	21.1	31.6
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.3	36.8
siek tiek sutinku	8	21.1	21.1	57.9
suntinku	7	18.4	18.4	76.3
visiskai sutinku	9	23.7	23.7	100.0

Imoneje yra idiegtos kokybes valdymo sistemos

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	4	10.5	10.5	10.5
nesutinku	8	21.1	21.1	31.6
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.3	36.8
siek tiek sutinku	8	21.1	21.1	57.9
suntinku	7	18.4	18.4	76.3
visiskai sutinku	9	23.7	23.7	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

Imoneje naudojama moderni gamybine iranga

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
nesutinku	1	2.6	2.6	7.9
siek tiek nesutinku	5	13.2	13.2	21.1
siek tiek sutinku	7	18.4	18.4	39.5
suntinku	11	28.9	28.9	68.4
visiskai sutinku	12	31.6	31.6	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

Imones produkcijos uzsakovai yra prekybos imones

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	4	10.5	11.1	11.1
nesutinku	2	5.3	5.6	16.7
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.6	22.2
siek tiek sutinku	6	15.8	16.7	38.9
suntinku	17	44.7	47.2	86.1
visiskai sutinku	5	13.2	13.9	100.0
Viso	36	94.7	100.0	
Praleista 999	2	5.3		
Viso	38	100.0		

Anketos 15 klausimų bloko atsakymų statistika ir dažniai

		prima i darba zomones, turincius darbo patirties	darbuotojai turi ziniu apie uzsienio rinkas	galimybje kreiptis i vadova su pasiulymais del veiklos tobulinimo	darbuotojai su pasiulymais gali kreiptis tik i tiesiogini vadova	klientams/teikejams neteikia jokios informacijos apie save klientu/tekeju nesupazinama su imones vidine info, bet dalinasi info apie ivykius uz imones ribu	klientus/teikejus supazindina su visa imones veikla itakojancia informacija	imone sieja artimi rysiai su klientais/teikejais	uk detarpiskas bendravimas ir informacijos sklaida tarp klientu/tekeju gali padeti sėkmingai vystyti versla	lengvai pakeicia klientus, kai senieji pasidaro nenaudingi	kitos imones yra konkurentai, todėl su jomis nesidalija jokia informacija	kitos imones yra konkurentai, todėl niekada nevykdo jokios bendros veiklos	klientai per kada gairi parapu konkurentais, todėl su jais nesidalija jokia verslui aktualia info	
N	N	36	37	38	37	38	38	37	38	38	38	38	38	
	Praleisti	2	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
Vidurkis		3.19	3.95	5.00	3.03	2.50	3.45	3.57	4.55	4.63	3.24	3.58	2.76	3.03
Mediana		4.00	4.00	5.00	2.00	2.00	3.00	4.00	5.00	5.00	3.00	4.00	2.50	3.00
Moda		4	5	5	2	2	2	4	5	5	2 ^a	4	2	2
Standartinis nuokrypis		1.670	1.452	1.065	1.572	1.310	1.446	1.345	.950	1.101	1.324	1.266	1.149	1.026
Asimetrijos koeficientas		-.014	-.937	-1.981	.588	1.332	.280	-.152	-1.756	-.995	.423	.024	.831	.262
Asimetrijos koeficiento standartinė paklaida		.393	.388	.383	.388	.383	.383	.388	.383	.383	.383	.383	.383	.383
Eksceso koeficientas		-1.469	-.213	5.474	1.031	1.331	-.925	-.858	5.206	.727	-.649	-.823	.537	-.801
Eksceso koeficiento standartinė paklaida		.768	.759	.750	.759	.750	.750	.759	.750	.750	.750	.750	.750	.750
Min		1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Max		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5

	kurdami naujus produktus visuomet tariausi su zaliavos tiekejais intais	palaiko artimus rysius su klientais/tiekejais	rysiu su klientais, tiekejais tik oficialus	klientai/tiekejai skatina plesiti veikla i uzsenio sales	klientai/tiekejai yra patyre rinkos veikejai	pastoviai analizuoja aplinkos pokyciu galima itaka verslui	verslo aplinkos nestabilumas - gresme verslui	verslo aplinkos nestabilumas - potencialiai atsirandancios naujos galimybes verslui	pasikeitus aplinkai reikia atitinkamai pakoreguoti imones veiksnius ir struktura	prisirisa prie konkreciu veiklos planu ir stengiasi nuoj nuukrypti	kiekvienas darbuotojas gali imtis iniciatyvos veiklai pagerinti	visus sprendimus prima tik imones vadovas	lengvai keicia veiklos planus	imones veikla priklauso nuo vadovu turimu ziniu
N	35	38	38	37	38	38	38	38	38	38	37	38	38	38
N Praleisti	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Vidurkis		4.82	3.18	3.57	4.87	5.00	4.92	3.45	5.00	3.87	4.41	3.87	3.47	4.47
Mediana		5.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00
Moda		5	2 ^a	4	5	5	5	4	5	5	5	4	2	5
Standartinis nuokrypis		.801	1.205	1.405	.704	.771	1.100	1.501	.805	1.189	1.092	1.379	1.409	1.156
Asimetrijos koeficientas		-0.982	.507	-0.305	-0.791	-0.373	-1.252	-0.070	-0.655	-0.547	-0.489	-0.274	-0.005	-1.482
Asimetrijos koeficiento standartinė paklaida		.383	.383	.388	.383	.383	.383	.383	.383	.383	.388	.383	.383	.383
Eksceso koeficientas		2.865	-0.588	-0.884	1.396	-0.202	1.190	-1.055	.367	-0.486	-0.385	-0.916	-1.179	1.820
Eksceso koeficiento standartinė paklaida		.750	.750	.759	.750	.750	.750	.750	.750	.750	.759	.750	.750	.750
Min		2	1	1	3	3	2	1	3	1	2	1	1	1
Max		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

priima i darba zomones, turincius darbo patirties

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	8	21.1	22.2	22.2
nesutinku	8	21.1	22.2	44.4
siek tiek nesutinku	1	2.6	2.8	47.2
siek tiek sutinku	9	23.7	25.0	72.2
suntinku	8	21.1	22.2	94.4
visiskai sutinku	2	5.3	5.6	100.0
Viso	36	94.7	100.0	
Praleista 999	2	5.3		
Viso	38	100.0		

darbuotojai turi ziniu apie uzsienio rinkas

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	4	10.5	10.8	10.8
nesutinku	4	10.5	10.8	21.6
siek tiek nesutinku	1	2.6	2.7	24.3
siek tiek sutinku	11	28.9	29.7	54.1
suntinku	15	39.5	40.5	94.6
visiskai sutinku	2	5.3	5.4	100.0
Viso	37	97.4	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
Viso	38	100.0		

kiekvienas darbuotojas turi galimybe kreiptis i vadova su pasiulymais del veiklos tobulinimo

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	1	2.6	2.6	5.3
siek tiek sutinku	5	13.2	13.2	18.4
suntinku	19	50.0	50.0	68.4
visiskai sutinku	12	31.6	31.6	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

darbuotojai su pasiūlymais gali kreiptis tik i tiesiogini vadova

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	4	10.5	10.8	10.8
nesutinku	17	44.7	45.9	56.8
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.4	62.2
siek tiek sutinku	5	13.2	13.5	75.7
suntinku	6	15.8	16.2	91.9
visiskai sutinku	3	7.9	8.1	100.0
Viso	37	97.4	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
Viso	38	100.0		

klientams/tiekejams neteikia jokios informacijos apie save

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	6	15.8	15.8	15.8
nesutinku	20	52.6	52.6	68.4
siek tiek nesutinku	5	13.2	13.2	81.6
siek tiek sutinku	3	7.9	7.9	89.5
suntinku	2	5.3	5.3	94.7
visiskai sutinku	2	5.3	5.3	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

klientu/tiekeju nesupazindina su imones vidine info, bet dalinasi info apie ivykius uz imones ribu

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
nesutinku	10	26.3	26.3	31.6
siek tiek nesutinku	9	23.7	23.7	55.3
siek tiek sutinku	7	18.4	18.4	73.7
suntinku	6	15.8	15.8	89.5
visiskai sutinku	4	10.5	10.5	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

klientus/tiekejus supazindina su visa imones veikla itakojancia informacija

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	2	5.3	5.4	5.4
nesutinku	8	21.1	21.6	27.0
siek tiek nesutinku	6	15.8	16.2	43.2
siek tiek sutinku	11	28.9	29.7	73.0
suntinku	8	21.1	21.6	94.6
visiskai sutinku	2	5.3	5.4	100.0
Viso	37	97.4	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
Viso	38	100.0		

imone sieja artimi rysiai su klientais/tiekejais

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	1	2.6	2.6	5.3
siek tiek sutinku	13	34.2	34.2	39.5
suntinku	20	52.6	52.6	92.1
visiskai sutinku	3	7.9	7.9	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

tik betarpiskas bendravimas ir informacijos sklaida tarp klientu/tiekeju gali padeti sekmingai vystyti versla

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
nesutinku	3	7.9	7.9	7.9
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.3	13.2
siek tiek sutinku	8	21.1	21.1	34.2
suntinku	18	47.4	47.4	81.6
visiskai sutinku	7	18.4	18.4	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

lengvai pakeicia klientus, kai senieji pasidaro nenaudingi

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
nesutinku	11	28.9	28.9	34.2
siek tiek nesutinku	11	28.9	28.9	63.2
siek tiek sutinku	6	15.8	15.8	78.9
suntinku	6	15.8	15.8	94.7
visiskai sutinku	2	5.3	5.3	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

kitos imones yra konkurentai, todėl su jomis nesidalija jokia informacija

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	8	21.1	21.1	23.7
siek tiek nesutinku	9	23.7	23.7	47.4
siek tiek sutinku	10	26.3	26.3	73.7
suntinku	8	21.1	21.1	94.7
visiskai sutinku	2	5.3	5.3	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

kitos imones yra konkurentai, todėl niekada nevykdo jokios bendros veiklos

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	3	7.9	7.9	7.9
nesutinku	16	42.1	42.1	50.0
siek tiek nesutinku	10	26.3	26.3	76.3
siek tiek sutinku	6	15.8	15.8	92.1
suntinku	2	5.3	5.3	97.4
visiskai sutinku	1	2.6	2.6	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

klientai bet kada gali patapti konkurentais, todėl su jais nesidalija jokia verslui aktualia info

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	13	34.2	34.2	36.8
siek tiek nesutinku	11	28.9	28.9	65.8
siek tiek sutinku	10	26.3	26.3	92.1
suntinku	3	7.9	7.9	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

kurdami naujus produktus visuomet tariasi su zaliavos tiekejais ir klientais

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
nesutinku	1	2.6	2.9	2.9
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.7	8.6
siek tiek sutinku	9	23.7	25.7	34.3
suntinku	18	47.4	51.4	85.7
visiskai sutinku	5	13.2	14.3	100.0
Viso	35	92.1	100.0	
Praleista 999	3	7.9		
Viso	38	100.0		

palaiko artimus ryšius su klientais/tiekejais

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
siek tiek sutinku	10	26.3	26.3	28.9
suntinku	21	55.3	55.3	84.2
visiskai sutinku	6	15.8	15.8	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

ryšiai su klientais, tiekejais tk oficialus

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	12	31.6	31.6	34.2
siek tiek nesutinku	12	31.6	31.6	65.8
siek tiek sutinku	6	15.8	15.8	81.6
suntinku	6	15.8	15.8	97.4
visiskai sutinku	1	2.6	2.6	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

klientai/tiekejai skatina plesti veikla i uzsienio salis

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	3	7.9	8.1	8.1
nesutinku	8	21.1	21.6	29.7
siek tiek nesutinku	3	7.9	8.1	37.8
siek tiek sutinku	13	34.2	35.1	73.0
suntinku	8	21.1	21.6	94.6
visiskai sutinku	2	5.3	5.4	100.0
Viso	37	97.4	100.0	

Praleista	999	1	2.6	
Viso		38	100.0	

Klientai/tiekejai yra patyre rinkos veikejai

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
siek tiek sutinku	6	15.8	15.8	21.1
suntinku	25	65.8	65.8	86.8
visiskai sutinku	5	13.2	13.2	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

pastoviai analizuoja aplinkos pokyciu galima itaka verslui

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
siek tiek nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
siek tiek sutinku	8	21.1	21.1	23.7
suntinku	19	50.0	50.0	73.7
visiskai sutinku	10	26.3	26.3	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

verslo aplinkos nestabilumas - gresme verslui

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
siek tiek nesutinku	3	7.9	7.9	13.2
siek tiek sutinku	3	7.9	7.9	21.1
suntinku	18	47.4	47.4	68.4
visiskai sutinku	12	31.6	31.6	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

verslo apinkos nestabilumas - potencialiai atsirandancios naujos galimybes verslui

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	4	10.5	10.5	10.5
nesutinku	9	23.7	23.7	34.2
siek tiek nesutinku	4	10.5	10.5	44.7
siek tiek sutinku	11	28.9	28.9	73.7
suntinku	7	18.4	18.4	92.1
visiskai sutinku	3	7.9	7.9	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

pasikeitus aplinkai reikia atitinkamai pakoreguoti imones veiksmus ir struktura

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
siek tiek sutinku	6	15.8	15.8	21.1
suntinku	20	52.6	52.6	73.7
visiskai sutinku	10	26.3	26.3	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

prisirisa prie konkrečiu veiklos planu ir stengiasi nuo ju nenukrypti

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	5	13.2	13.2	15.8
siek tiek nesutinku	7	18.4	18.4	34.2
siek tiek sutinku	11	28.9	28.9	63.2
suntinku	13	34.2	34.2	97.4
visiskai sutinku	1	2.6	2.6	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

kiekvienas darbuotojas gali imtis iniciatyvos veiklai pagerinti

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
nesutinku	2	5.3	5.4	5.4
siek tiek nesutinku	6	15.8	16.2	21.6
siek tiek sutinku	9	23.7	24.3	45.9
suntinku	15	39.5	40.5	86.5
visiskai sutinku	5	13.2	13.5	100.0
Viso	37	97.4	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
Viso	38	100.0		

visus sprendimus priima tik imones vadovas

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	8	21.1	21.1	23.7
siek tiek nesutinku	4	10.5	10.5	34.2
siek tiek sutinku	11	28.9	28.9	63.2
suntinku	10	26.3	26.3	89.5
visiskai sutinku	4	10.5	10.5	100.0

visus sprendimus priima tik imones vadovas

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	8	21.1	21.1	23.7
siek tiek nesutinku	4	10.5	10.5	34.2
siek tiek sutinku	11	28.9	28.9	63.2
suntinku	10	26.3	26.3	89.5
visiskai sutinku	4	10.5	10.5	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

lengvai keicia veiklos planus

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
nesutinku	11	28.9	28.9	34.2
siek tiek nesutinku	5	13.2	13.2	47.4
siek tiek sutinku	9	23.7	23.7	71.1
suntinku	9	23.7	23.7	94.7
visiskai sutinku	2	5.3	5.3	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

imones veikla priklauso nuo vadovu turimu ziniu

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	3	7.9	7.9	10.5
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.3	15.8
siek tiek sutinku	6	15.8	15.8	31.6
suntinku	23	60.5	60.5	92.1
visiskai sutinku	3	7.9	7.9	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

Anketos 16 klausimo statistika ir dažniai

	iesko galimybiu vystyti naujus igudzius /vs/ akcentuoja veiklos standartizavima ir kontrole	specifines situacijas vertina interpretuodami ir svarstydami /vs/ vertina naudodami standartizuotus sprendimus	esant sudetingai situacijai imones veikloje smarkiai suaktyveja bendravimas ir aptarimas tiek tarp darbuotoju, tiek su vadovais /vs/ apie sudetingas situacijas imoneje nutylima	esant sudetingai situacijai vadovai skatina info sklaida ir jos aptarimus /vs/ esant sudetingai situacijai vadovai riboja info kiekį darbuotojams	susidarius sudetingai situacijai iesko nauju sprendimo metu /vs/ naudoja jau anksčiau naudotus ir pasiteisinusius metodus	esant sudetingai situacijai darbuotojai iesko iseties panaudodami visas savo asmenines galimybes /vs/ darbuotojai lieka abejingi ir neiesko galimos iseties is situacijos	sisudarius sudetingai situacijai aplinkoje partneriai/klientai padeda ieskoti iseties /vs/ reikalauja "greiciau issikapstyti" ir grasina atsisakyti bendradarbiavimo
N	36	36	36	36	36	36	35
N	2	2	2	2	2	2	3
Praleisti							
Vidurkis		5.06	4.78	3.72	4.28	4.53	4.17
Mediana		5	5	4	5	5	4
Moda		5	5	5	5	5	4
Standartinis nuokrypis		0.86	1.045	1.386	1.256	1.082	1.014
Asimetrijos koeficientas		-	-	-	-	-	-
Asimetrijos koeficiento standartinė paklaida		0.966	-0.799	0.287	-1.02	-1.079	-0.902
Eksceso koeficientas		0.393	0.393	0.393	0.393	0.393	0.398
Eksceso koeficiento standartinė paklaida		0.818	0.189	0.971	0.3	1.85	1.973
Min		0.768	0.768	0.768	0.768	0.768	0.778
Max		3	2	1	1	1	1
		6	6	6	6	6	6

iesko galimybiu vystyti naujus igudzius /vs/ akcentuoja veiklos standartizavima ir kontrole

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.8	2.8
nesutinku	2	5.3	5.6	8.3
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.6	13.9
siek tiek sutinku	3	7.9	8.3	22.2
suntinku	21	55.3	58.3	80.6
visiskai sutinku	7	18.4	19.4	100.0
Viso	36	94.7	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
System	1	2.6		
Viso	2	5.3		
Viso	38	100.0		

specifines situacijas vertina interpretuodami ir svarstydami /vs/ vertina naudodami standartizuotus sprendimus

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
siek tiek nesutinku	3	7.9	8.3	8.3
siek tiek sutinku	3	7.9	8.3	16.7
suntinku	19	50.0	52.8	69.4
visiskai sutinku	11	28.9	30.6	100.0
Viso	36	94.7	100.0	
Praleista System	2	5.3		
Viso	38	100.0		

esant sudetingai situacijai imones veikloje smarkiai suaktyveja bendravimas ir aptarimas tiek tarp darbuotoju, tiek su vadovais /vs/ apie sudetingas situacijas imoneje nutylima

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
nesutinku	1	2.6	2.8	2.8
siek tiek nesutinku	4	10.5	11.1	13.9
siek tiek sutinku	6	15.8	16.7	30.6
suntinku	16	42.1	44.4	75.0
visiskai sutinku	9	23.7	25.0	100.0
Viso	36	94.7	100.0	
Praleista System	2	5.3		
Viso	38	100.0		

esant sudetingai situacijai vadovai skatina info sklaida ir jos aptarimus /vs/ esant sudetingai situacijai vadovai riboja info kiekį darbuotojams

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	2	5.3	5.6	5.6
nesutinku	6	15.8	16.7	22.2
siek tiek nesutinku	8	21.1	22.2	44.4
siek tiek sutinku	6	15.8	16.7	61.1
suntinku	12	31.6	33.3	94.4
visiskai sutinku	2	5.3	5.6	100.0
Viso	36	94.7	100.0	
Praleista System	2	5.3		
Viso	38	100.0		

susidarius sudetingai situacijai iesko nauju sprendimo metodu /vs/ naudoja jau anksčiau naudotus ir pasiteisinusius metodus

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.8	2.8
nesutinku	4	10.5	11.1	13.9
siek tiek nesutinku	3	7.9	8.3	22.2
siek tiek sutinku	7	18.4	19.4	41.7
suntinku	18	47.4	50.0	91.7
visiskai sutinku	3	7.9	8.3	100.0
Viso	36	94.7	100.0	
Praleista System	2	5.3		
Viso	38	100.0		

esant sudetingai situacijai darbuotojai iesko iseities panaudodami visas savo asmenines galimybes /vs/ darbuotojai lieka abejingi ir neiesko galimos iseities is situacijos

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.8	2.8
siek tiek nesutinku	5	13.2	13.9	16.7
siek tiek sutinku	8	21.1	22.2	38.9
suntinku	17	44.7	47.2	86.1
visiskai sutinku	5	13.2	13.9	100.0
Viso	36	94.7	100.0	
Praleista System	2	5.3		
Viso	38	100.0		

sisudarius sudetingai situacijai aplinkoje partneriai/klientai padeda ieskoti ieseities /vs/
reikalauja "greiciau issikapstyti" ir grasina atsisakyti bendradarbiavimo

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.9	2.9
nesutinku	1	2.6	2.9	5.7
siek tiek nesutinku	4	10.5	11.4	17.1
siek tiek sutinku	16	42.1	45.7	62.9
suntinku	11	28.9	31.4	94.3
visiskai sutinku	2	5.3	5.7	100.0
Viso	35	92.1	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
System	2	5.3		
Viso	3	7.9		
Viso	38	100.0		

Anketos 17 klausimų bloko atsakymų statistika ir dažniai

	produktai pristatomi tarptautiniuose parodose	atliek/uzsako uzsienio rinkos tyrimus	domisi konkurentu vykdoma veikla	zino kokiose salyse gamina/prekiauja konkurentai	atstovai vaziuoja i uzsienyje vykstantias parodas	darbuotojai nuolatose atnaujina ziniasklaityje apie tarptautines rinkas skaitydami kitu atliktus tyrimus
N	37	38	36	37	38	38
N Praleisti	1	0	2	1	0	0
Vidurkis		2.92	4.86	4.38	4.39	3.63
Mediana		2.5	5	5	5	4
Moda		1	5	5	6	4
Standartinis nuokrypis		1.683	1.125	1.516	1.685	1.364
Asimetrijos koeficientas		0.31	-1.624	-1.298	-0.738	-0.63
Asimetrijos koeficiento standartinė paklaida		0.383	0.393	0.388	0.383	0.383
Eksceso koeficientas		-1.224	3.528	0.67	-0.929	-0.553
Eksceso koeficiento standartinė paklaida		0.75	0.768	0.759	0.75	0.75
Min		1	1	1	1	1
Max		6	6	6	6	6

		didžiaja dali info gauna is Lietuvos spaudos	atstovai eina susitikti su i Lietuva atvykusiomis verslo misijomis	vaziuoja i kitas salis, kaip verslo misiju dalyviai	darbuotojus siuncia i kursus, kur gauna info apie verslo aplinka	darbuotojai dalyvauja moksliniuose /praktiniuose seminaruose	daug info apie verslo aplinka gauna is klientu/tiekeju	klientai/tiekejai noriai dalinasi savo patirtimi ir turima informacija
N	N	38	37	38	38	38	38	38
	Praleisti	0	1	0	0	0	0	0
Vidurkis			4.16	3.24	3.68	3.42	4.76	4.47
Mediana			4	3	4	4	5	5
Moda			4	2	4	2	5	5
Standartinis nuokrypis			1.259	1.515	1.358	1.407	0.883	0.922
Asimetrijos koeficientas			-0.588	0.461	-0.07	0.047	-0.496	-0.682
Asimetrijos koeficiento standartinė paklaida			0.388	0.383	0.383	0.383	0.383	0.383
Eksceso koeficientas			0.066	-1.199	-1.024	-1.175	-0.241	0.223
Eksceso koeficiento standartinė paklaida			0.759	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
Min			1	1	1	1	3	2
Max			6	6	6	6	6	6

		bendradarbiauja su mokslo istaigomis atliekant mokslo tyrimus	palaiko asmeninius ryšius su itakingais asmenimis, kurie gali suteikti svarbios info	darbuotojai puikiai valdo užsienio kalbas	turi sukaupę darbo su užsienio salimis patirtį	daug info gauna iš asociacijų
N	N	38	38	38	38	38
	Praleisti	0	0	0	0	0
Vidurkis			4.16	4.08	4.87	4.05
Mediana			4	4.5	5	4
Moda			5	5	5	4
Standartinis nuokrypis			1.326	1.421	1.119	1.374
Asimetrijos koeficientas			-0.893	-0.504	-1.682	-0.825
Asimetrijos koeficiento standartinė paklaida			0.383	0.383	0.383	0.383
Eksceso koeficientas			0.261	-0.891	3.523	0.167
Eksceso koeficiento standartinė paklaida			0.75	0.75	0.75	0.75
Min			1	1	1	1
Max			6	6	6	6

Dažnių lentelės

produktai pristatomi tarptautinėse parodose

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	4	10.5	10.8	10.8
nesutinku	4	10.5	10.8	21.6
siek tiek nesutinku	4	10.5	10.8	32.4
siek tiek sutinku	7	18.4	18.9	51.4
suntinku	7	18.4	18.9	70.3
visiskai sutinku	11	28.9	29.7	100.0
Viso	37	97.4	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
Viso	38	100.0		

atliek/uzsako uzsienio rinkos tyrimus

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	11	28.9	28.9	28.9
nesutinku	8	21.1	21.1	50.0
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.3	55.3
siek tiek sutinku	10	26.3	26.3	81.6
suntinku	4	10.5	10.5	92.1
visiskai sutinku	3	7.9	7.9	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

domisi konkurentu vykdoma veikla

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.8	2.8
nesutinku	1	2.6	2.8	5.6
siek tiek nesutinku	1	2.6	2.8	8.3
siek tiek sutinku	6	15.8	16.7	25.0
suntinku	17	44.7	47.2	72.2
visiskai sutinku	10	26.3	27.8	100.0
Viso	36	94.7	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
System	1	2.6		
Viso	2	5.3		
Viso	38	100.0		

zino kokiose salyse gamina/prekiauja konkurentai

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	4	10.5	10.8	10.8
nesutinku	2	5.3	5.4	16.2
siek tiek nesutinku	1	2.6	2.7	18.9
siek tiek sutinku	5	13.2	13.5	32.4
suntinku	19	50.0	51.4	83.8
visiskai sutinku	6	15.8	16.2	100.0
Viso	37	97.4	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
Viso	38	100.0		

atstovai vaziuoja i uzsienyje vykstancias parodas

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
nesutinku	7	18.4	18.4	23.7
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.3	28.9
siek tiek sutinku	3	7.9	7.9	36.8
suntinku	11	28.9	28.9	65.8
visiskai sutinku	13	34.2	34.2	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

darbuotojai nuolatos atnaujina zinias apie tarptautines rinkas skaitydami kitu atliktus tyrimus

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	4	10.5	10.5	10.5
nesutinku	5	13.2	13.2	23.7
siek tiek nesutinku	4	10.5	10.5	34.2
siek tiek sutinku	14	36.8	36.8	71.1
suntinku	10	26.3	26.3	97.4
visiskai sutinku	1	2.6	2.6	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

didziaja dali info gauna is Lietuvos spaudos

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	3	7.9	7.9	7.9
nesutinku	5	13.2	13.2	21.1
siek tiek nesutinku	1	2.6	2.6	23.7
siek tiek sutinku	16	42.1	42.1	65.8
suntinku	12	31.6	31.6	97.4
visiskai sutinku	1	2.6	2.6	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

atstovai eina susitikti su i Lietuva atvykusiomis verslo misijomis

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.7	2.7
nesutinku	4	10.5	10.8	13.5
siek tiek nesutinku	3	7.9	8.1	21.6
siek tiek sutinku	14	36.8	37.8	59.5
suntinku	10	26.3	27.0	86.5
visiskai sutinku	5	13.2	13.5	100.0
Viso	37	97.4	100.0	
Praleista 999	1	2.6		
Viso	38	100.0		

vaziuoja i kitas salis, kaip verslo misiju dalyviai

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
nesutinku	16	42.1	42.1	47.4
siek tiek nesutinku	5	13.2	13.2	60.5
siek tiek sutinku	4	10.5	10.5	71.1
suntinku	8	21.1	21.1	92.1
visiskai sutinku	3	7.9	7.9	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

darbuotojus siuncia i kursus, kur gauna info apie verslo aplinka

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	9	23.7	23.7	26.3
siek tiek nesutinku	6	15.8	15.8	42.1
siek tiek sutinku	10	26.3	26.3	68.4
suntinku	9	23.7	23.7	92.1
visiskai sutinku	3	7.9	7.9	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

darbuotojai dalyvauja moksliniuose/praktiniuose seminaruose

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
nesutinku	12	31.6	31.6	36.8
siek tiek nesutinku	4	10.5	10.5	47.4
siek tiek sutinku	10	26.3	26.3	73.7
sutinku	8	21.1	21.1	94.7
visiskai sutinku	2	5.3	5.3	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

daug info apie verslo aplinka gauna is klientu/tiekeju

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
siek tiek nesutinku	4	10.5	10.5	10.5
siek tiek sutinku	8	21.1	21.1	31.6
sutinku	19	50.0	50.0	81.6
visiskai sutinku	7	18.4	18.4	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

klientai/tiekejai noriai dalinasi savo patirtimi ir turima informacija

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
siek tiek nesutinku	5	13.2	13.2	15.8
siek tiek sutinku	10	26.3	26.3	42.1
sutinku	19	50.0	50.0	92.1
visiskai sutinku	3	7.9	7.9	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

bendradarbiauja su mokslo istaigomis atliekant mokslo tyrimus

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	3	7.9	7.9	7.9
nesutinku	17	44.7	44.7	52.6
siek tiek nesutinku	6	15.8	15.8	68.4
siek tiek sutinku	5	13.2	13.2	81.6
sutinku	6	15.8	15.8	97.4
visiskai sutinku	1	2.6	2.6	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

palaiko asmeninius ryšius su itakingais asmenimis, kurie gali suteikti svarbios info

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	2	5.3	5.3	5.3
nesutinku	4	10.5	10.5	15.8
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.3	21.1
siek tiek sutinku	12	31.6	31.6	52.6
sutinku	14	36.8	36.8	89.5
visiskai sutinku	4	10.5	10.5	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

darbuotojai puikiai valdo užsienio kalbas

	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	7	18.4	18.4	21.1
siek tiek nesutinku	4	10.5	10.5	31.6
siek tiek sutinku	7	18.4	18.4	50.0
sutinku	14	36.8	36.8	86.8
visiskai sutinku	5	13.2	13.2	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

turi sukaupę darbo su užsienio salimis patirtį

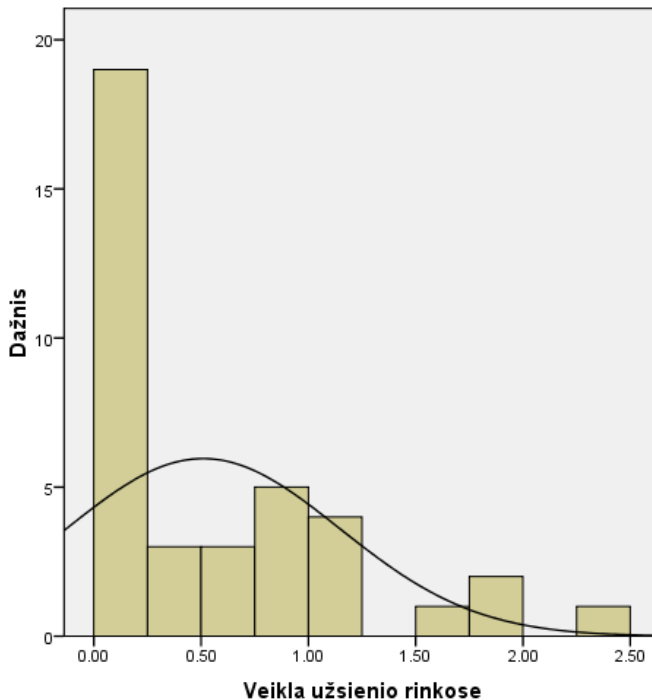
	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	1	2.6	2.6	2.6
nesutinku	1	2.6	2.6	5.3
siek tiek nesutinku	2	5.3	5.3	10.5
siek tiek sutinku	4	10.5	10.5	21.1
sutinku	20	52.6	52.6	73.7
visiskai sutinku	10	26.3	26.3	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

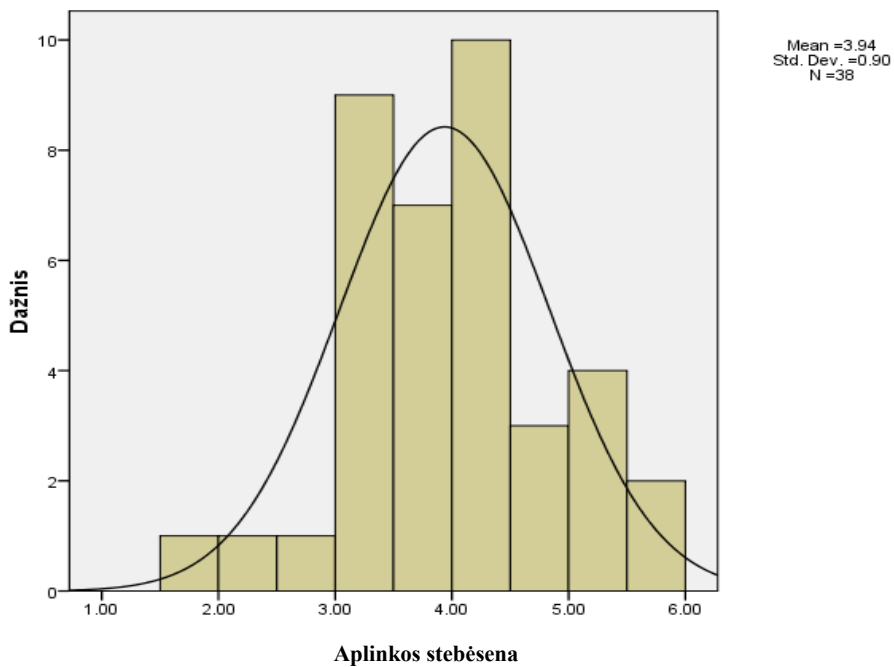
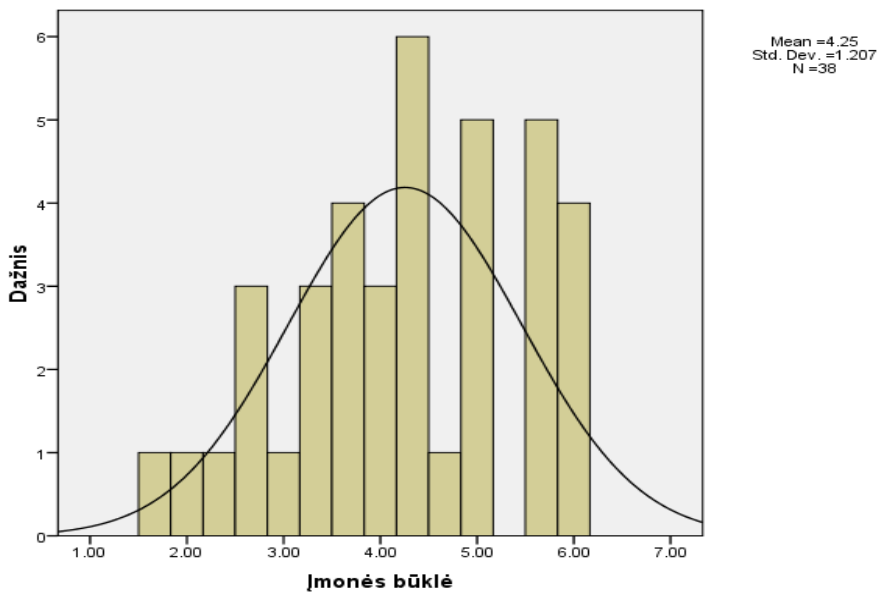
daug info gauna iš asociacijų

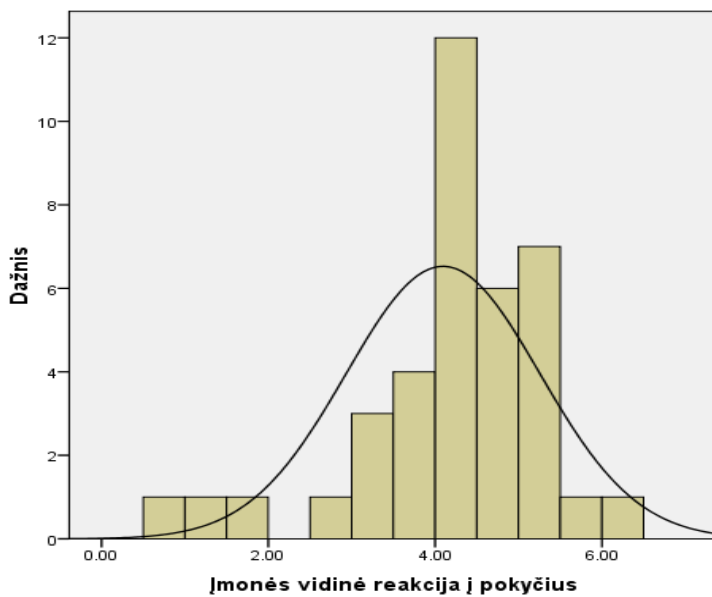
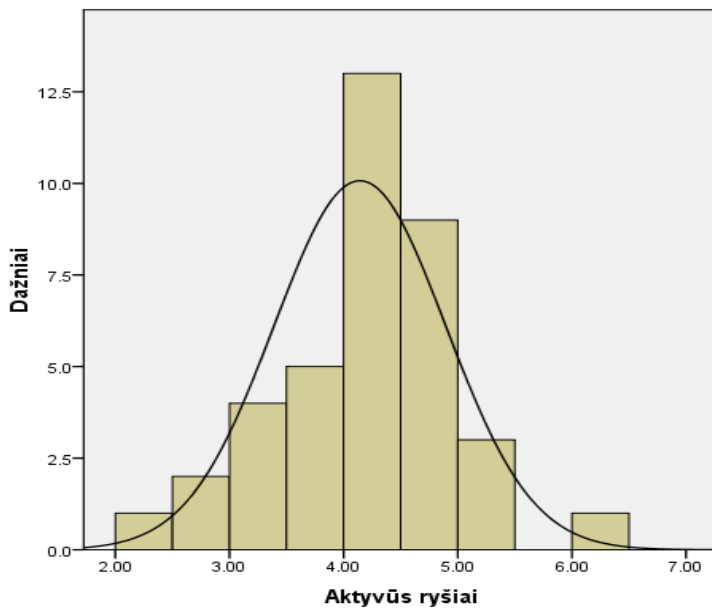
	Dažnis	Procentas	Galiojantis procentas	Sukauptasis procentas
visiskai nesutinku	3	7.9	7.9	7.9
nesutinku	3	7.9	7.9	15.8
siek tiek nesutinku	3	7.9	7.9	23.7
siek tiek sutinku	13	34.2	34.2	57.9
sutinku	12	31.6	31.6	89.5
visiskai sutinku	4	10.5	10.5	100.0
Viso	38	100.0	100.0	

8 PRIEDAS. Išvestinių kintamųjų statistika

	N	Vidurkis	Mediana	Moda	St.nuokrypis	Asimetrijos koeficientas	Asimetrijos koeficiento standartinė paklaida	Eksceso koeficientas	Eksceso koeficiento standartinė paklaida	Min.	Maks.
Veikla užsienio rinkoje	38	0,51	0,24	0,0	0,64	1,3	0,38	0,94	0,75	0	2,3
Įmonės būklė	38	4,3	4,3	4,3	1,2	-0,25	0,38	-0,75	0,75	1,7	6
Aktyvūs ryšiai	38	4,1	4,3	4,4	0,75	-0,39	0,38	0,54	0,75	2,2	6
Įmonės vidinės reakcijos pokyčiai	38	4	4,4	4,4	1,16	-1,38	0,38	2,24	0,75	0,6	6
Aplinkos stebėseną	38	3,9	4	3,13	0,9	-0,28	0,38	0,25	0,75	1,53	5,7







**9 PRIEDAS. Konstrukų patikimumo rodikliai
Cronbach Alpha ir sudedamųjų dalių tarpkoreliacinė
matrica**

Spearman rho koeficientas

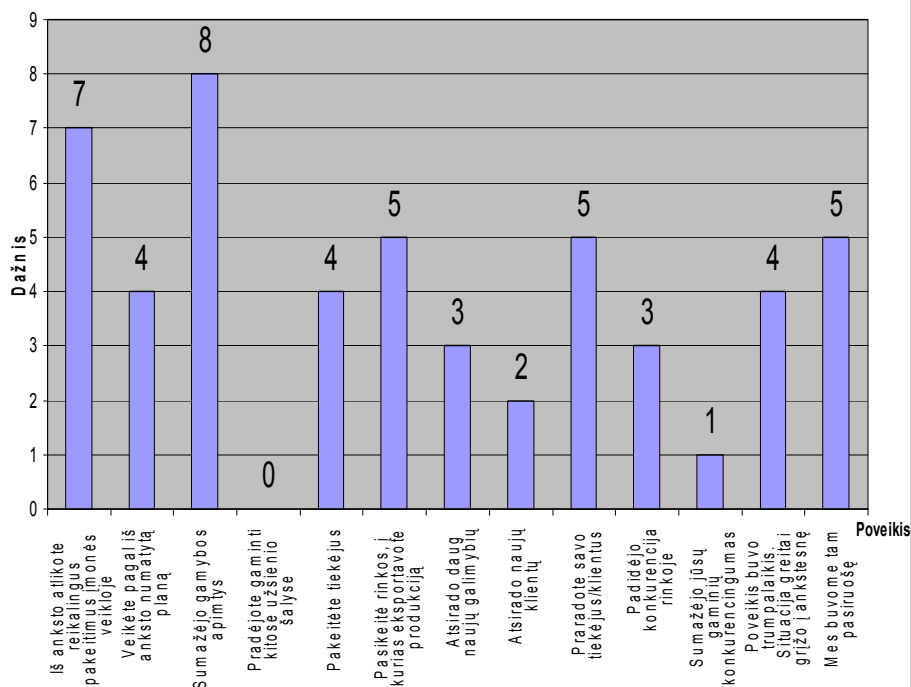
	Aktyvus ryšiai	Aplinkos stebėseną	Įmonės vidinis reagavimas į pokyčius	Įmonės bendroji buklė
Aktyvūs ryšiai				
Cronbach Alpha 0,620				
<u>15.7.</u> klientus/tiekėjus supažindina su visa įmonės veiklą įtakojančia informacija	.635**	.408*	.079	-.160
<u>15.9.</u> tik betarpiškas bendravimas ir informacijos sklaida tarp klientų/tiekėjų gali padėti sėkmingai vystyti verslą	.506**	.068	.122	.365*
<u>15.14.</u> kurdami naujus produktus visuomet tariasi su žaliavos tiekėjais ir klientais	.460**	.124	.137	.126
<u>15.15.</u> Palaiko artimus ryšius su klientais/tiekėjais	.473**	.138	.158	-.022
<u>15.17.</u> klientai/tiekėjai skatina plėsti veiklą į užsienio šalis	.702**	.268	.256	.259
Aplinkos stebėseną				
Cronbach Alpha 0,905				
<u>17.3.</u> domisi konkurentų vykdoma veikla	.232	.697**	.193	.012
<u>17.5.</u> atstovai važiuoja į užsienyje vykstančias parodas	.333*	.787**	-.139	.063
<u>17.6.</u> darbuotojai nuolatos atnaujina žinias apie tarptautines rinkas skaitydami kitų atliktus tyrimus	.396*	.817**	.160	.132
<u>17.8.</u> atstovai eina susitikti su į Lietuvą atvykusiomis verslo misijomis	.318	.587**	.420**	.337*
<u>17.9.</u> važiuoja į kitas šalis, kaip verslo misijų dalyviai	.107	.615**	.125	.334
<u>17.10.</u> darbuotojus siunčia į kursus, kur gauna informaciją apie verslo aplinką	.434**	.665**	.278	.081
<u>17.11.</u> darbuotojai dalyvauja moksliniuose/praktiniuose seminaruose	.119	.709**	.191	-.005
<u>17.12.</u> daug informacijos apie verslo aplinką gauna iš klientų/tiekėjų	.353*	.525**	.037	.028

	Aktyvus rysiai	Aplinkos stebėseną	Įmonės vidinis reagavimas į pokyčius	Įmonės bendroji būklė
<u>17.13.</u> klientai/tiekejai noriai dalinasi savo patirtimi ir turima informacija	.238	.475**	.067	.220
<u>17.14.</u> bendradarbiauja su mokslo įstaigomis atliekant mokslo tyrimus	.330*	.683**	-.167	-.243
<u>17.16.</u> darbuotojai puikiai valdo užsienio kalbas	.520**	.634**	.219	.295
<u>17.17.</u> turi sukaupę darbo su užsienio šalimis patirtį	.327**	.604**	-.109	.147
<u>17.18.</u> daug info gauna iš asociacijų	.132	.542**	-.110	.233
<u>15.1.</u> priima į darbą žmones, turinčius darbo patirties	.428**	.593**	.111	.064
<u>15.2.</u> darbuotojai turi žinių apie užsienio rinkas	.359*	.625**	-.058	.109
Įmonės vidinis reagavimas į pokyčius Cronbach Alpha 0,814				
<u>15.24</u> kiekvienas darbuotojas gali imtis iniciatyvos veiklai pagerinti	.329*	.040	.648**	.140
<u>16.3</u> esant sudėtingai situacijai įmonės veikloje smarkiai suaktyvėja bendravimas ir aptarimas tiek tarp darbuotojų, tiek su vadovais /vs/ apie sudėtingas situacijas įmonėje nutylima	.366*	.153	.792**	.162
<u>16.4</u> esant sudėtingai situacijai vadovai skatina informacijos sklaidą ir jos aptarimus /vs/ esant sudėtingai situacijai vadovai riboja informacijos kiekį darbuotojams	.133	.205	.702**	.120
<u>16.6</u> esant sudėtingai situacijai darbuotojai ieško išeities panaudodami visas savo asmenines galimybes /vs/ darbuotojai lieka abejingi ir neieško galimos išeities iš situacijos	.166	.278	.666**	.216
<u>16.7</u> susidarius sudėtingai situacijai aplinkoje partneriai/klientai padeda ieškoti išeities /vs/ reikalauja "greičiau issikapstyti" ir grasina atsisakyti bendradarbiavimo	.092	-.210	.506**	.164
Įmonės bendroji būklė Cronbach Alpha 0,810				
<u>5.1.</u> Įmonė yra sėkmingai veikianti	.126	.180	.303	.746**
<u>5.2.</u> Įmonė yra auganti	.205	.166	.306	.905**
<u>5.3.</u> Įmonės finansinė būklė gerėja	-.008	.125	.380*	.853**

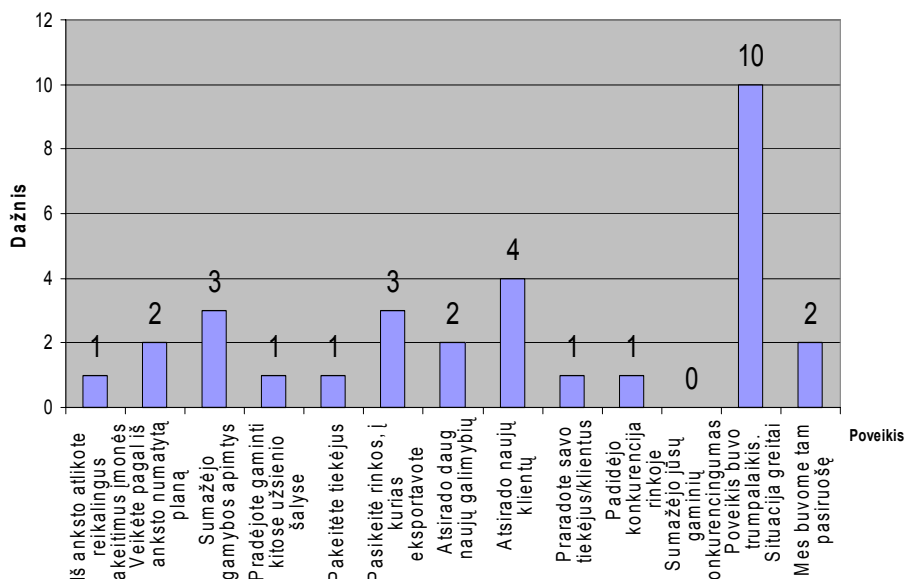
Pastabos: ** p < 0,01 (dvipusė); * p < 0,05 (dvipusė)

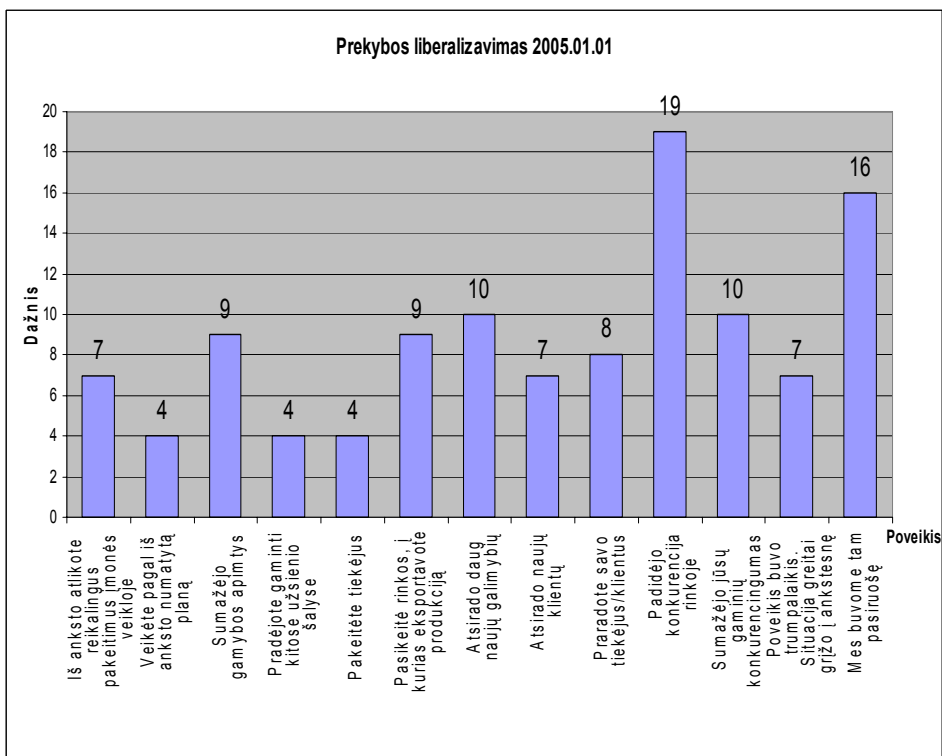
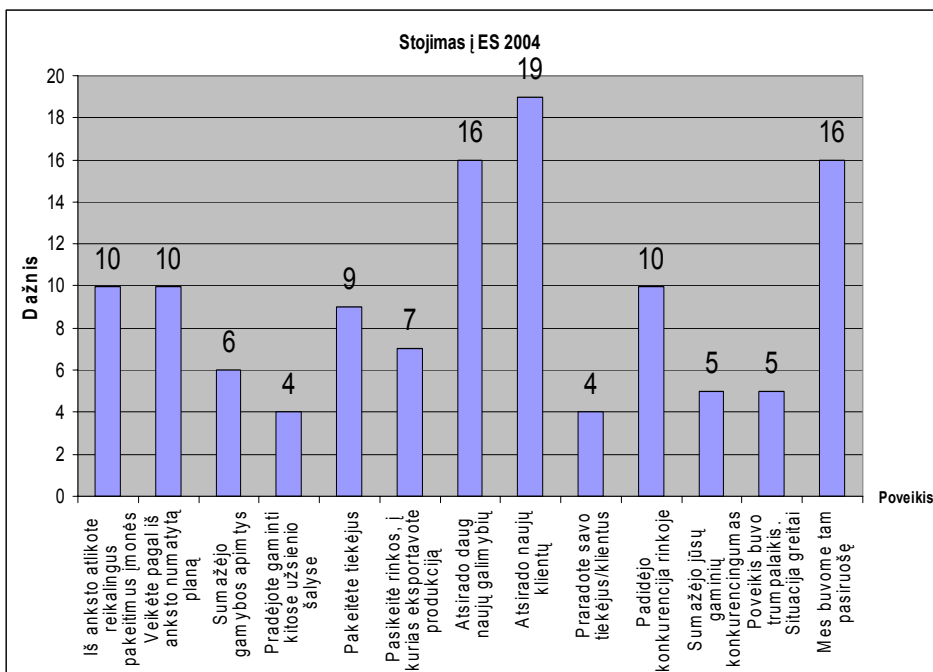
10 PRIEDAS. Verslo aplinkos pokyčių poveikis įmonių veiklai

Rusijos krizė 1998



Rugsėjo 11 2001





11 PRIEDAS. Vienfaktorinės dispersinės analizės rezultatai

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: aplinkos_stebėsenā

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	7.122 ^a	4	1.780	2.551	.060
Intercept	326.376	1	326.376	467.589	.000
Auksciausias_internac_lygmuo	7.122	4	1.780	2.551	.060
Error	20.940	30	.698		
Total	557.556	35			
Corrected Total	28.062	34			

a. R Squared = .254 (Adjusted R Squared = .154)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: įmonės vidinės reakcijos į pokyčius

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1.430 ^a	4	.358	.328	.857
Intercept	375.727	1	375.727	344.440	.000
Auksciausias_internac_lygmuo	1.430	4	.358	.328	.857
Error	32.725	30	1.091		
Total	654.920	35			
Corrected Total	34.155	34			

a. R Squared = .042 (Adjusted R Squared = -.086)

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:aktyvus_rysi

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3.864 ^a	4	.966	1.810	.153
Intercept	340.209	1	340.209	637.648	.000
Auksciausias_internac_lygmuo	3.864	4	.966	1.810	.153
Error	16.006	30	.534		
Total	607.400	35			
Corrected Total	19.870	34			

a. R Squared = .194 (Adjusted R Squared = .087)

Tests of Between-Subjects Effects

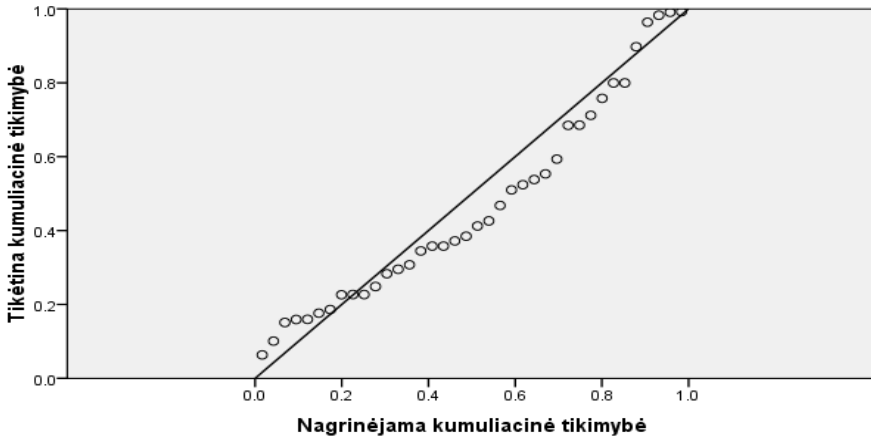
Dependent Variable:imones_bukle_vidurkis

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	6.672 ^a	4	1.668	1.072	.388
Intercept	404.018	1	404.018	259.649	.000
Auksciausias_internac_lygmuo	6.672	4	1.668	1.072	.388
Error	46.681	30	1.556		
Total	687.667	35			
Corrected Total	53.352	34			

a. R Squared = .125 (Adjusted R Squared = .008)

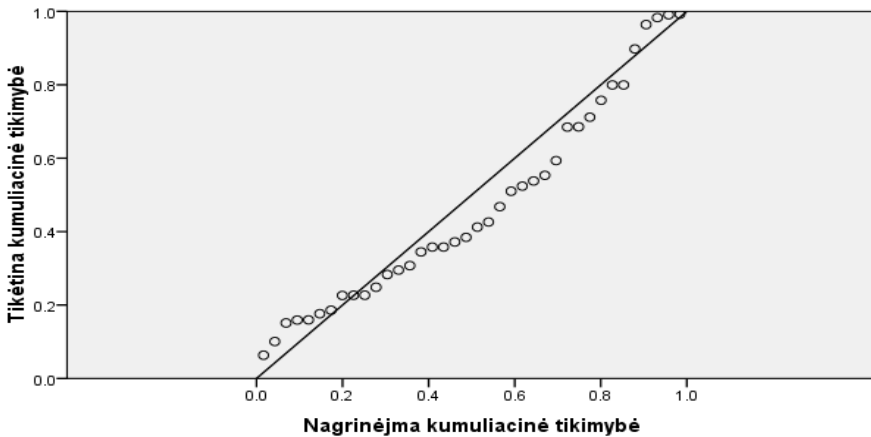
12 PRIEDAS. Regresinių modelių liekamųjų paklaidų grafikai

Priklausomas kintamasis / kriterijus: Įmonėje naudojamas aukščiausias internacionalizacijos lygmuo



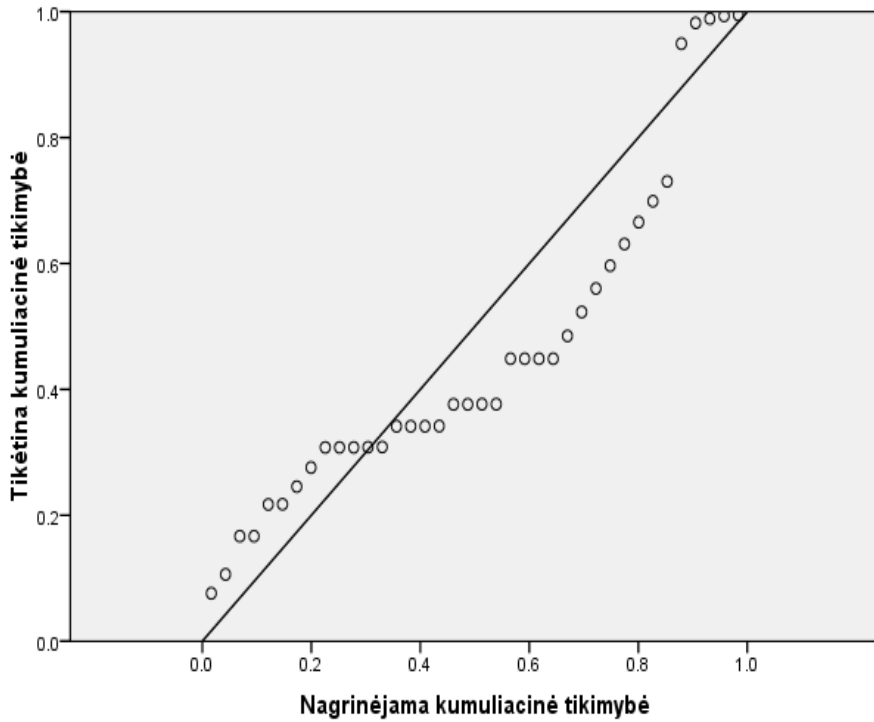
“Įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens” ir “Aplinkos stebėsenos” ryšio regresinės lygties liekamųjų paklaidų grafikas

Priklausomas kintamasis / kriterijus: Vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekis



“Vienu metu naudojamų skirtingų internacionalizacijos formų kiekiu “Aplinkos stebėsenos” ryšio regresinės lygties liekamųjų paklaidų grafikas

Priklausomas kintamasis / kriterijus: Įmonėje naudojamas aukščiausias internacionalizacijos lygmuo



“Įmonėje naudojamo sudėtingiausio internacionalizacijos lygmens” ir “Aktyvūs ryšiai” ryšio regresinės lygties liekamųjų paklaidų grafikas