

VILNIUS UNIVERSITY

Erika Vaiginienė

COMPANY INTERNATIONALIZATION IN A VOLATILE
BUSINESS ENVIRONMENT

(A CASE OF THE LITHUANIAN TEXTILE AND APPAREL INDUSTRY)

Summary of Doctoral Dissertation

Social Sciences, Management and Administration (03 S)

Vilnius, 2009

The dissertation was prepared at Vilnius University, in 2002 – 2009

Scientific supervisor:

prof. dr. Algirdas Miškinis (Vilnius University, Social Sciences, Economics – 04 S)

Consultant:

dr. Audra Irene Mockaitis (Victoria University of Wellington, School of Marketing and International Business, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

The Council of Management and Administration Sciences trend for a dissertation defence:

Chairperson:

prof.dr. Birutė Galinienė (Vilnius University, Social Sciences, Economics – 04 S)

Members:

assoc. prof. dr. Danutė Diskienė, (Vilnius University, Social sciences, Management and Administration – 03 S)

dr. Aldas Pranas Kriaučiūnas (Purdue University, JAV, Social sciences, Management and Administration – 03 S)

prof. dr. Juozas Ruževičius (Vilnius University, Social sciences, Management and Administration – 03S)

prof. dr. Viltė Auruškevičienė (ISM University of Management and Economics, Social sciences, Management and Administration – 03 S)

Opponents:

prof. habil. dr. Borisas Melnikas, (Vilnius Gediminas Technical University, Social sciences, Management and Administration – 03 S)

prof. dr. Sigitas Urbonavičius (Vilnius University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

the official defence of the dissertation will be held at 2 p.m. on the 29th of June, 2009 at the public session of the Council of Management and Administration Science trend in the room 403 at Faculty of Economics.

Address: Saulėtekio al.9, LT – 10222, Vilnius, Lithuania

The Summary of the Doctoral Dissertation was sent out on the 27th of May, 2009.
The doctoral dissertation is available at the library of Vilnius University

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Erika Vaiginienė

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

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

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)

Disertacija ginama Vilniaus universiteto Vadybos ir administravimo mokslo krypties taryboje:

Pirmininkė

prof.dr. Birutė Galinienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04 S)

Nariai:

doc. dr. Danutė Diskienė, (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

dr. Aldas Pranas Kriaučiūnas (Purdue Universitetas, JAV, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

prof. dr. Juozas Ruževičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S)

prof. dr. Viltė Auruškevičienė (ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

Oponentai:

prof. habil. dr. Borisas Melnikas, (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

prof. dr. Sigitas Urbonavičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

Disertacija bus ginama viešame Vadybos ir administravimo krypties tarybos posėdyje 2009 m. birželio 29 d. 14 val. Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultete 403 auditorijoje.

Adresas: Saulėtekio al.9, LT – 10222, Vilnius, Lietuva

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2009 m. gegužės mėn. 27 d.
Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus universiteto bibliotekoje.

© Erika Vaiginienė, 2009

Introduction

Historically the last century is known for its sharp and frequent changes in business environment due to the fast technological improvements. New technologies encouraged liberalization of the most economies in the world, appearance of new players in the international arena and processes of globalization consequently (Dunning and Narula, 2004).

Globalization has changed business environment markedly bringing lots of opportunities for companies to develop their business activities internationally. Decreasing cost of transportation and communication broadened a distance of transaction, facilitated appearance of new partnership forms inside and between the companies (Dunning, 2006), gave a possibility to develop international activities for the companies which have not such possibility before. At the same time this phenomena brought for business much confusion, threats and dependency on global markets. Nowadays business works in the environment where the strongest survive, companies have to cope with the growing complexity and uncertainty of business environment, they have to be able to recognize new trends and to undertake activities before the competitors do it.

It has been known for a long time that capability to recognize and analyse business environment is one of the most important factors. Though globalization has changed perception of business environment boundaries. For a long time business environment was seen as an environment of home country. Such understanding was/is the most popular among the companies in the former Soviet Union. Companies which work internationally see business environment see as a sum of different countries environments. However, present international business environment itself is a component of regional and global business environment, which consists of supranational institutions, geopolitical instruments and of such political instruments as bilateral/multilateral agreements, trade barriers and others (Sethi and Guisinger, 2002). It forces companies to move from one country to another, to change business methods and to have a new look at internationalization process.

Companies work in an environment, where activities of governments, competitors, customers, suppliers and other stakeholders are unpredictable. Changes in

business environment can cause revolutionary changes in the main strategy of a company, it can change international expansion decisions of business partners and competitors, which makes a process of company's international expansion, chaotic. One change of business environment can be replaced by the other that is why nobody can state which international expansion strategy is the most suitable. On the other hand, business environment scanning increases the possibility to identify changes in advance that makes the manager feel that the situation is under control (Thomas et al., 1993). Therefore, nowadays managers have to be able to perform international expansion activities and at the same time to recognize their correspondence to all associated business environment factors.

The question is, *can internationalization theories reflect present business environment? Is it not worth to supplement it with the ideas from the business environment analysis tools?* On the other hand, the question is, *if business environment analysis tools fully reflect nowadays business environment, what requirements are raised by business environment, what features characterize companies, which want to develop activities internationally in nowadays business environment?*

The aim of the dissertation – after the analysis of the internationalization theories and examination of tools for business environment analysis, to create integrated company internationalization model and to identify company characteristics necessary for increased involvement in international activities under the conditions of changing business environment.

The object of dissertation – companies with internationally developed activities.

A pursue of the dissertation is to develop an integrated internationalization model, which should show the company's characteristics necessary for international expansion in the context of today's business environment. For the initial verification of this model the Lithuanian textile and apparel companies were chosen. Therefore, the object of research is the Lithuanian textile and apparel companies with the developed international business activities.

Textile and apparel sector is (Dicken, 2004; Adhikari and Yamamoto, 2007; Seyoum, 2007):

- The first sector which started to operate globally;
- One of the most globalized sectors in the world;
- One of the most geographically expanded sectors, both developed and developing countries;
- One of the most vulnerable sectors because of its social importance;
- One of the biggest employers in the world;
- Excellent example of the problems facing today's global economy, in particular, such as trade tensions between the developed and developing countries;
- One of the most active in antiglobalization discussions;
- It has low entrance barriers, i.e. establishment of enterprises does not need large investments, cheap and unskilled labor force can be used;
- It has a high competitive intensity and the high political sensitivity, which promotes governmental interventions;
- General preferential systems are used, which affect the relocation of manufacturing to the countries which might use them;
- It is influenced strongly by such factors as consumer demand, the geographical distance, environmental pollution, the new transportation and manufacturing technologies, the level of infrastructure in the country.

It is obvious that representatives of this sector are dramatically affected by the changes in international business environment, so they must have high skills for company's international expansion in a volatile business environment. Considering that, the assumption is made, that the model tested in textile and apparel sector will be suitable and for the companies from other sectors.

The questions of dissertation:

How do internationalization theories explain company's international development in a volatile business environment?

Do business environment scanning tools reflect complexity of present business environment?

Can business environment scanning tools be used for a versatile business environment scanning?

Should the most important characteristics of the company be seeking to develop international activities in a volatile business environment?

The tasks of dissertation:

- To examine how company internationalization theories explain companies internationalization in a volatile business environment;
- After the analysis of business environment scanning tools to explain how they reflect complexity of present business environment;
- Considering the theoretical generalizations, to develop an integrated company internationalization model, which would show how changes in business environment affect company's internationalization process;
- To develop a research methodology and instrument in order to test a proposed model by the author;
- In order to conduct an empirical research:
 - A scanning of textile and apparel sector environment and to demonstrating the complexity of business environment as well as business environment changes affecting companies internationalization process by using secondary data;
 - A survey was conducted of Lithuanian textile and apparel companies and it was identified, (1) can the theories developed in the conditions of industrial economies be used by the companies from transitional economies and (2) what are the most important characteristics of the company seeking to develop international activities in a volatile business environment;
- Having summarised theoretical and research findings to make recommendations for researchers, business and governmental representatives.

Defended propositions:

P₁ Companies, which scan business environment, have internal capabilities to react to business environment changes.

P₂ Companies, which scan business environment, have greater engagement in international activities.

P₃ Companies, which have active relations with business partners, have internal capabilities to react to business environment changes.

P₄ Companies, which have active relations with business partners, have greater engagement in international activities.

P₅ Companies, which have internal capabilities to react to business environment changes, have greater engagement in international activities.

Research methodology

Two types measurements for assessing business environment impact on a company's performance are used: (a) perceptual and (b) archival. Perceptual measures usually are used to define a level of effect of environment uncertainty on the decisions made by the managers, while by using archival information sectoral data are calculated in order to assess business environment impact on a company's performance (Cannon and Caron, 2007).

Traditionally, there are two categories of forecasting techniques for evaluation of business environment changes impact on a company's performance: on the one hand, there are *qualitative* methods, which include such techniques as the consideration of leaders opinion, when using an active communication between the researcher and "field expert" important research problems are identified (Nicolau, 2005; Griffith, Cavusgil and Xu, 2008). On the other hand, there are quantitative methods, when design of historical data is done by using time-series and causal models (Nicolau, 2005).

Empirical research of the dissertation is divided into two phases. Analysis of textile and apparel sector trends in global, European Union and Lithuania levels was carried out, as well as a survey of manager of the Lithuanian textile and apparel companies' was conducted.

Research data were obtained from the Lithuanian textile and apparel companies' survey. For a survey, companies were selected which already carry out

international activities. Companies were selected from the exporter/importer directory of the Lithuanian Development Agency and from a member list of the Lithuanian Apparel and Textile Association. This target group was chosen assuming, that if a company advertises in mentioned catalogs, it means that it is looking for international expansion opportunities. The initial list consisted of 122 companies, but after the examination of the list in State Enterprise Centre of Registers few companies were rejected as they had undergone bankruptcy and liquidation procedures. The final list consisted of 119 companies. Questionnaire survey was carried out in July – August of 2007. 38 completed questionnaires were received, thus the response rate was 32%.

Research limitations

- There are no secondary data about internationalization forms which are used by companies. Only now statistical database EUROSTAT starts to collect information on certain forms of internationalization, but the data are collected only in Denmark and only in some sectors.
- There is no unified agreement how to measure company's involvement in international activities, especially when we talk about internationalization level of small and medium sized companies.
- Small research sample limited the possibility to use some methods of statistical analysis.

Scientific novelty of the dissertation

- After the analysis of major internationalization theoretical views the main factors that play a major role in the company's internationalization process are distinguished. Those factors are the most important for the companies which wish to be best prepared for assuming international obligations and responding to changes in the market.
- After analysis of theoretical aspects about the today's business environment characteristics and business environment scanning tools, main business environment elements were systematized to the "Matrix of business environment elements".

- Combining the theoretical aspects of the internationalization of the company with theoretical considerations about business environment elements and scanning which were found in strategic business literature, integrated company internationalization model is proposed. The model was purified after the reaserch.
- Prepared survey instrument and developed diagnostic constructs allow to assess the level of small company's internationalization, relations with business partners, company's involvement in business environment scanning and company's internal reactions to changes in business environment.
- Research results suggest that theories developed in the conditions of industrial economies can be used by the companies from transitional economies as well.

Practical significance of the dissertation

- The analysis of World, European Union and the Lithuanian textile and apparel sector trends show how business environment scanning can be carried out practically. Additionally, it proves that a table of business environment elements for internationally expanding company, which was suggested by the author, can be used not only for theoretical generalizations, but in practice as well.
- Global, European Union and the Lithuanian textile and apparel sector trends, which were identified by the author, can be used by this sector and the Lithuanian governmental institutions representatives.
- Prepared and purified research instrument and other methodological aspects which were identified during a research can be used for further research by the author herself and by other researchers as well.
- Research results can be used by business representatives who are responsible for company's international development.
- Theoretical considerations and research data are used by the author in teaching postgraduate discipline "Company internationalization".

Prospective research guidelines

- Taking in to account limits of the research it is purposeful to use a developed research instrument for the survey of companies from other countries and other sectors in order to get statistically significant results of the investigation.
- During a study a lack of methods suitable for assessment of small and medium sized company's internationalization level was noticed. Therefore the author is going to continue to work on this issue further on.
- It is purposeful in future to investigate if internationalization form "Manufacturing contracts" which is widely used by the Lithuanian manufacturing companies during the initial stages of internationalization is a characteristic only to companies from the transitional economies, or is a common new trend of all manufacturing companies in the world.

The structure of the dissertation

Dissertation consists of an introduction, 4 chapters with 13 subsections, conclusions, the list of references and 12 appendixes.

CONTENT

LIST OF FIGURES

LIST OF TABLES

GLOSSARY

ABBREVIATIONS

INTRODUCTION

1. COMPANY INTERNATIONALIZATION IN A VOLATILE BUSINESS ENVIRONMENT

1.1. Theoretical context of the company's internationalization

1.2. Factors affecting the internationalization of the company

1.3. Internationalization forms

1.4. Characteristics of nowadays business environment and tools of its analysis

1.5. A model of business environment changes impact on company's internationalization

2. METHODOLOGY OF EMPIRICAL RESEARCH ABOUT COMPANY'S INTERNATIONALIZATION IN A VOLATILE BUSINESS ENVIRONMENT

2.1. Design of empirical research

2.2. Methods of empirical research

2.2.1. Justification of methods for textile and apparel sector trends research

2.2.2. Justification of methods and instrument for the Lithuanian textile and apparel companies internationalization research

3. EMPIRICAL RESEARCH OF COMPANY INTERNATIONALIZATION IN A VOLATILE BUSINESS ENVIRONMENT

3.1. Research on textile and apparel sector trends

3.1.1. Global textile and apparel sector trends

3.1.2. European Union textile and apparel sector trends

3.1.3. Lithuanian textile and apparel sector trends

3.2. Empirical research of the Lithuanian textile and apparel companies' internationalization: justification of research data processing and results

3.2.1. Research data statistical processing scheme

3.2.2. Findings and insights of the Lithuanian textile and apparel companies' internationalization empirical research

4. LITHUANIAN TEXTILE AND APPAREL SECTOR COMPANIES INTERNATIONALIZATION IN A VOLATILE BUSINESS ENVIRONMENT
CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

LIST OF REFERENCES

ANNEXES

REVIEW OF THE CONTENT OF DISSERTATION

1. COMPANY INTERNATIONALIZATION IN A VOLATILE BUSINESS ENVIRONMENT

The first section of the thesis analyzes theoretical aspects of company internationalization in a volatile business environment. It investigates how the theories of a company internationalization explain company's internationalization in a volatile business environment, what are the main theories of company internationalization, their development and empirical studies.

Historical overview shows, that theoretical considerations about company's international expansion can be found in the works of such authors as Adam Smith, Karl Marx, Frederik Engels and Joseph Schumpeter. Their theoretical considerations gave a background for active studies in the field of company's international expansion during the interwar period. Since then we have few theoretical approaches about a company internationalization. One of the most stable are *transaction cost theories* which explain necessary conditions for international expansions, however they do not explain how companies came to the state of the analyzed moment. A longitudinal view is developed by *internationalization process* models. The representatives of *internationalization as network relationships* view analyze internationalization process, export activities, international entrepreneurship and partnership. Investigators of recent publications integrate different methodological and theoretical views of different periods. (Mayer, Tind ir Jacobsen, 2000; Hadley ir Wilson, 2003; Coviello ir Munro, 1995; 1997). Consequently, above mentioned theoretical views are transformed to a new theoretical view known as institutional view, resource-based view and industrial view (Wright ir kt., 2005; Meyer ir Peng, 2005; Peng ir kt., 2008). The latter theoretical approaches are not discussed deeper in the thesis. Considering the literature analysed by the author transaction cost models, internationalization process models and network relationships models are analysed deeper.

Transaction cost theories emphasize the links between an enterprise and foreign market; usually there are attempts to answer the question “Why do companies expand their own capabilities by investing abroad?” and “What type of factors should work for using a certain type of internationalization form (usually foreign direct investment)?” (Vernon, 1966; Dunning, 1988 a,b; 2006; Buckley and Casson, 1979, 2002), however internalization theories are static and do not analyze the internationalization process itself (Liesch *et al.*, and Lamb, 2002; Blomstermo and Sharma, 2003, p.18).

This gap is filled by the other group of theories - internationalization process models. Those theories emphasize the importance of knowledge and learning in the company (Johanson and Wiedersheim 1975; Johanson and Vahlne, 1977, 1990, 2003; Cavusgil, 1997). Johanson and Vahlne (1977) state that internationalization decisions are done as a reaction to the changes in the firm and its environment. They mention important factors from the business environment (market size, specific knowledge about business climate, culture, market structure, characteristics of customers and etc.), however, they do not deeply analyze the impact of those factors on the internationalization process.

According to the network approach (Johanson and Mattsson, 1988; Chetty and Holm, 2000; Coviello and Munro, 1997), the expansion of a company depends on its relationships with other market actors and its position in the network. Network theories can be viewed as an alternative to the Internalization models. If Internalization is a hierarchical mode of companies’ expansion, internationalization according to network model is company’s expansion by using different market transaction forms.

In summary, Internalization theories highlight the external factors, which influence a process of internationalization; Process models show the importance of knowledge in the process of internationalization, while Network models illustrate how to get knowledge from partnership.

To create a more complete explanation of company internationalization the author singled out main factors which were mentioned by the above discussed theoretical approaches which affect company’s internationalization by preparing it to the highest and best international involvement.

Finally it can be stated, that transaction cost theories emphasize external factors, which affect company's internationalization state. The main discussion is about how, by using foreign direct investment, to protect internal intangible asset, and what are the most important business environment conditions for company's international expansion. However, transaction cost theories describe a static business environment. International process show an internationalization process as a dynamic one, however, they do not explain how it is related with the changes in business environment. Network theories describe internationalization in the context of a company and market characteristics and show how to gain knowledge from partners.

All those theories together highlight the most important aspects of company internationalization, though they do not try to explain company internationalization problems in the context of volatile business environment.

Internationalization forms are described in the first chapter of the thesis as well and they are used to prepare a research instrument later.

Changes in the business environment enforce to reconsider internationalization theories. Recently, theories of international business are criticized for narrowness, a lack of interdisciplinary approach and lag from real life (Rugman , 2003; Shenkar Oded, 2004). Buckley (2002) states, that a discipline of international business reached a bottom line and invites researchers to expand it with the ideas from other disciplines. In response to this criticism the author integrates internationalization theories with the ideas from strategic business literature about the business environment analysis tools.

In the fourth part of the first chapter the author looks through the main characteristics of today's business environment, describes theoretical aspects of business environment scanning models.

Business environment according to strategic management literature is divided into to certain dimensions (political, economical, social, ecological and others), that permit to identify business environment changes much easier. It is likely, that identification of business environment origin would help to predict its consequences and to target company's operations to the right direction. Porter (1990) suggests to analyze business environment in the level of a country and industry, emphasizing the importance to understand industries' structure. Rugman and Verbeke (1993b) criticize Porter for such a narrow viewpoint and suggest factors highlighted by Porter to analyze in different

geographical levels: local, regional, national, foreign, and global. Sethi and Guisinger (2002) show that international business environments exist in an overarching global meta environment. Wartick and Wood (1998) distinguish five dimensions of business environment – social, economical, political, technological and ecological, which have to be analyzed in the home and host country levels. However, Wartick and Wood (1998) emphasize that companies do not face a set of business environment aspects, they meet actors, who create business environments, so additionally they propose to analyze business environment in the context of institutional and ideological dimensions. It means, they propose to identify institutions working in different sectors of business environment and to understand ideologies which drive behavior of those institutions. It is evident, that no one of the mentioned tools can fully reflect present business environment and can not be used for a comprehensive business environment analysis.

The author forms a matrix of all the elements of business environment which were distinguished by different business environment scanning tools. Business environment elements matrix can be used for creation of comprehensive business environment scanning tools. Global, regional and national levels as well as political, economical, social, technological and ecological dimensions are distinguished. After the reinforcement of business environment elements matrix with the factors which are highlighted by the theories of internationalization the author presents a table of business environment elements for the company's international expansion. The table can be used as a tool for analysis of business environment trends at the global, regional and national levels.

And finally, taking into consideration the main features of nowadays business environment and company's internationalization, as well as the table of business environment elements, the author proposes an integrated business internationalization model, which extends an understanding of company's internationalization in a volatile business environment. Which shows, that company's internationalization process is affected by economical and non economical forces where the main business opportunities and threats appear. Business environment scanning can help to identify business opportunities and threats given by external business environment. Knowledge and experience needed for internationalization process can be accumulated by doing business environment scanning and analysis as well as by maintaining appropriate

business relations with partners. However, knowledge and experience do not ensure company's abilities to respond flexibly to the changes in the business environment, that is why the author emphasizes the importance of internal characteristics reaction to changes.

However, knowledge and experience do not ensure company's flexible reaction to business environment changes, so company's internal characteristics of capabilities reaction to business environment changes are emphasized in the model (*Figure 1*). At the end of the chapter propositions of the empirical research are formulated.

2. METHODOLOGY OF EMPIRICAL RESEARCH ABOUT COMPANY'S INTERNATIONALIZATION IN A VOLATILE BUSINESS ENVIRONMENT

Second chapter starts with the operationalization of integrated company internationalization model. A justification and detailed explanation of empirical research methods and statistical hypothesis based on theoretical propositions are presented. Research design, sample, geography, instrument and applied indicators are described.

Empirical research of the thesis was conducted in two phases. During the first phase analysis of global, European Union and the Lithuanian textile and apparel sector trends were done. The analysis demonstrates complexity of business environment and the impact of its changes on to company's internationalization. Data obtained during this phase were used for formation of research instrument – survey questionnaire.

During a second phase of a research the questionnaire survey of Lithuanian textile and apparel companies' leaders was conducted. The aim of the survey was to identify the characteristics which are important for successful company's internationalization in volatile business environment. Figure 2 provides a detailed operationalization scheme of integrated company internationalization model.

Survey data were used to test statistical hypotheses based on theoretical propositions which are presented below.

P₁ Companies, which scan business environment, have internal capabilities to react to business environment changes.

H₀: ($\rho = 0$) *Business environment scanning and internal capabilities to react to business environment changes are not related.*

H₁: ($\rho \neq 0$) *Business environment scanning and internal capabilities to react to business environment changes are positively related.*

P₂ Companies, which scan business environment, have engagement in international activities.

H₀: ($\rho = 0$) *Business environment scanning and engagement in international activities are not related.*

H₂: ($\rho \neq 0$) *Business environment scanning and engagement in international activities are positively related.*

P₃ Companies, which have active realations with business partners, have internal capabilities to react to business environment changes.

H₀: ($\rho = 0$) *Active relations with business partners and internal capabilities to react to business environment changes are not related.*

H₃: ($\rho \neq 0$) *Active relations with business partners and internal capabilities to react to business environment changes are positively related..*

P₄ Companies, which have active realations with business partners, have greater engagement in international activities.

H₀: ($\rho = 0$) *Active relations with business partners and engagement in international activities are not related.*

H₄: ($\rho \neq 0$) *Active relations with business partners and engagement in international activities are positively related..*

P₅ Companies, which have internal capabilities to react to business environment changes, have greater engagement in international activities.

H₀: ($\rho = 0$) *Internal capabilities to react to business changes and engagement in international activities are not related.*

H₅: ($\rho \neq 0$) *Internal capabilities to react to business changes and engagement in international activities are positively related.*

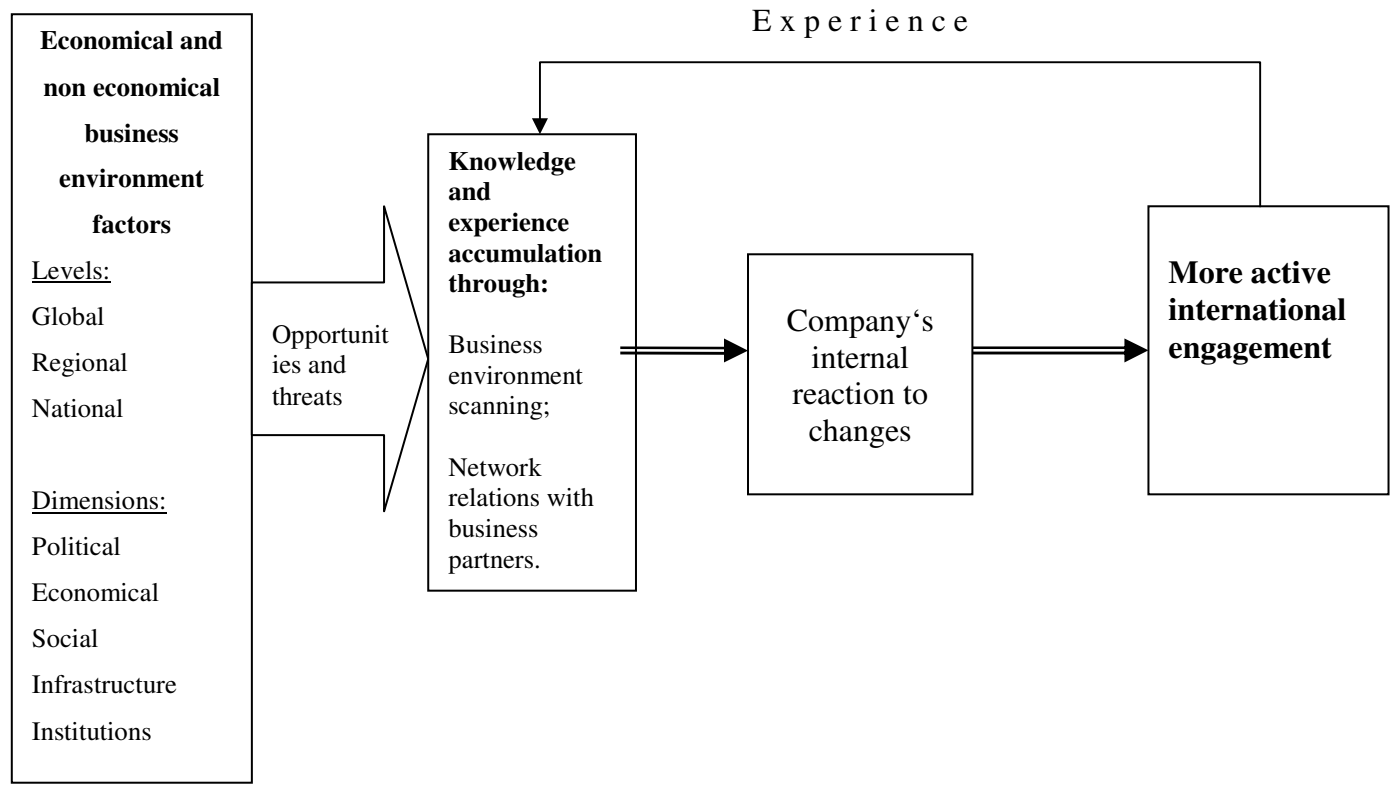


Figure 1. Integrated Company Internationalization Model.

Source: prepared by the author

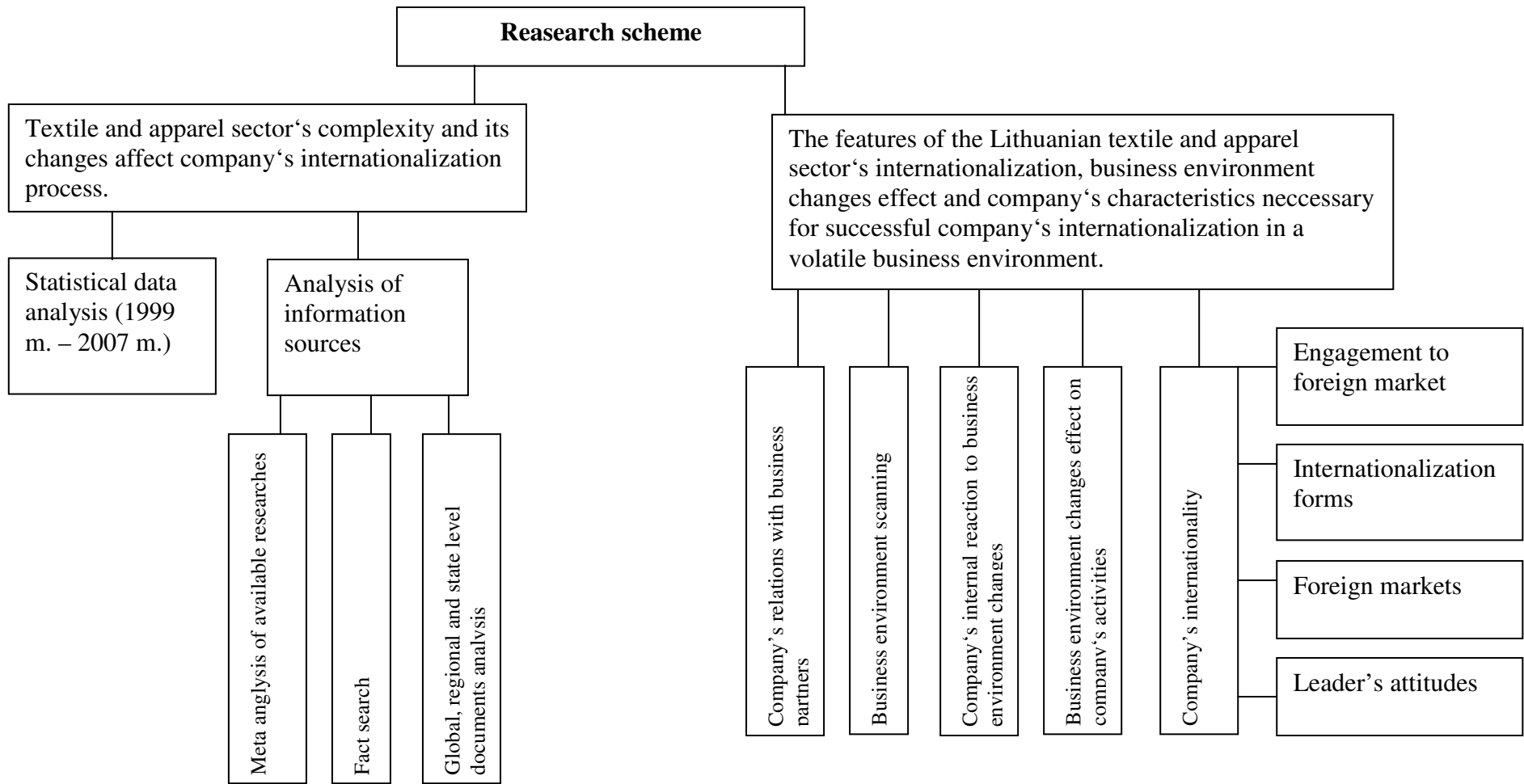


Figure 2. Model operationalization

Source: prepared by the author

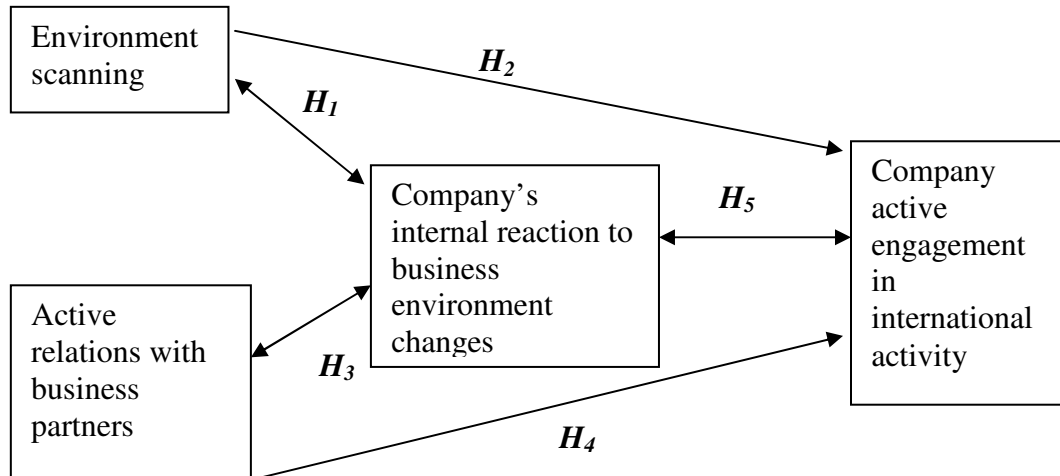


Figure 3. Hypotheses logic scheme

Source: prepared by the author

A survey questionnaire was based on theoretical considerations, studies done by other authors and methodological articles, which analyse company's capabilities to react to business environment changes (Lim, Sharkey and Kim, 1996; Lengnick-Hall and Beck, 2005; Hadley and Wilson, 2003). A questionnaire was tested by three respondents. A reaction of respondent was observed and questionnaire was corrected accordingly. Final version of questionnaire consists of such primary diagnostical constructs: information about company's internationality, leaders attitudes, company's reaction to business environment changes, business environment changes effect on company's activities, information about respondent and his intentions to cooperate with researcher in future.

Survey data were processed and analyzed by using statistical data analysis methods which are described in detail in the next chapter of the thesis.

3. EMPIRICAL RESEARCH OF COMPANY INTERNATIONALIZATION IN A VOLATILE BUSINESS ENVIRONMENT

The results of both empirical research phases are presented in the third chapter. A chapter starts with the analysis of global, European Union and the Lithuanian textile and apparel sectorial trends up to 2008.

Analysis of global textile and apparel trends showed, that the textile and clothing sector have a widely spread global manufacturing network where each part of

manufacturing chain is related with different markets. This characteristic determines changes in company's activities when business environment is changed.

Analysis of global textile and apparel sector trends show that companies change their strategies when international trade regulatory instruments, demand, customer preferences, social awareness and other factor changes appear. *Table 1* summarizes the main global textile and apparel sector trends.

Table 1. Global textile and apparel sector trends up to 2008

| General dimensions | | | | |
|--|--|---|--|--|
| Political | Economical | Social | Infrastructure | Institutions |
| Trade liberalization; Quota elimination 2005; Import duty reduction; Changes in the forms of protectionism; The use of general systems of preferences; Free trade agreements; Requirements to comply with the rules of origin; Governmental interventions. | Trade inside the trade block but not between it; Producers from less developed markets lose their positions in their own and developed markets; Advanced countries refocus their production to high added value production; Traders try to reduce dependence on EU and USA markets and try to find new customers in other developed countries; Textile and apparel manufacturing chain is globalized, with widely spread network which is managed by consumer preferences; Delivery time is as much important as price; Most of the countries provide a financial support for restructurization and modernization of textile and apparel sector. | Textile industry is one of the most polluted sectors; Growing social awareness forces textile and apparel sector to use less-polluting manufacturing processes; Textile and apparel industry is one of the biggest employers in the world; Most commonly it employs socially vulnerable groups of society – women, children and unskilled workers; New governance codes are employed; Regulation of work conditions; Labour standards following – the main competition measure; A national regulation together with the measures of social responsibility creates new entry barriers. | Poor infrastructure, long and unpredictable delivery times outweigh the advantage of low prices; The need to invest in training and education systems to increase employee productivity; Search for new technologies to minimize manufacturing cost; The need to invest in communications infrastructure and e-business solutions; Importance of geographical proximity and developed supply infrastructure. | WTO; ILO; WRAP; UNICEF; Oxfam International; UNIDO; UNCTAD |

Source: prepared by the author

Global business environment factors form the conditions which provoke reactions of the sector representatives in regional and national levels. That is the reason why the European Union textile and apparel trends are analysed in the next section of a thesis.

Analysis of the European Union textile and apparel sector trends show, that EU institutions are committed to allow the textile and clothing sector to face global business environment changes and apply only the minimum of intervention measures to protect EU textile and apparel industry from non tariff barriers and plagiarism in non EU countries.

The most important business environment changes which affected the EU textile and apparel sector are September 11 in 2001, China accession to WTO in 2002, EU enlargement and trade liberalization in 2005.

On the other hand, EU is engaged in promoting innovations, protection of intellectual property and improvement of workers skills. Trade regulation measures were revised, a system of double provision entered into force and new preferential rules of origin were created, which have to protect EU producers from unfair third countries invasion.

Therefore, EU producers less and less use risky direct investment forms in EU and rely more on less risky manufacturing contracts. It is the producers' reaction to the growing competitiveness. On the one hand it gives an opportunity to contractor to change the manufacturing markets easily, on the other hand it hardens existence of producers from transitional economies of EU. *Table 2* summarizes the main EU textile and apparel sector trends.

Given, that the object of this thesis is an internationally expanding Lithuanian textile and apparel companies, the Lithuanian textile and apparel sector trends are analysed further on.

The textile and apparel sector have an important and unique position both economically and socially in Lithuania for a long time. However, the Lithuanian textile and apparel sector faces not the best times recently. As it is seen in this thesis a growing labor price and lack of it, a surge of goods from Asia affected poor indicators of performance of recent years. The Lithuanian textile and apparel industry is still highly dependent on labor costs in Lithuania, there is a lack of systematic approach to the development of this sector and opportunities given by business environment are not employed (Vaiginienė, Miškinis and Kasnauskienė, 2006; Lietuvos ekonomikos perspektyvos, 2007; Kolektyvinė monografija, 2007).

Table 2. European Union textile and apparel sector trends up to 2008

| General dimensions | | | | |
|--|---|--|---|---|
| Political | Economical | Social | Infrastructure | Institutions |
| <p><u>Used:</u> Clear but complex rules of origin; General system of import provision; A system of double provision for the textile and apparel from China.</p> <p><u>Created:</u> Euro-Mediterranean countries area for textile and apparel; Free Trade Areas with Republic of Korea, India and ASEAN countries; Agreements of Association with Central and South America countries and Ukraine; European partnership agreements with Africa, Caribbean and Pacific Ocean Countries.</p> <p><u>General attitudes of EU institutions:</u> Allow to meet changes in the competitive environment; To promote innovations; To care about the protection of intellectual property; To care about the improvement of workers skills.</p> | <p>Production decreases as it is moved to low cost countries; EU produces a high added value products; External import is growing more faster than internal; EU textile and apparel export is growing in value, however, it decreases in quantity, thus the price of export is growing; In order to compensate loses in external markets, the price of external export is less than the price of internal export; EU textile and apparel deficit of trade balance is growing every year; China dominates among the importers of EU; Main countries of import: China, Turkey, India, Bangladesh, Romania, Tunisia, Hongkong, Maroc, Pakistan, Indonesia and Switzerland; Main countries of export: USA, Romania, Turkey, Switzerland, Russia, Hong Kong, Japan, Tunisia, Maroc, Bulgaria, Norway, China and Ukraine.</p> | <p><u>The highest degree of attention to such social problems:</u> Skills and qualification; Modernization of work organization; Effective and responsible restructurization ; Environmentalism (REACH, Eco-label); Ethics and protection of Intellectual property. Created management codex.</p> <p>Dialogue is going since 1986 between the social partners: ETUF, UNICE and CEEP. In 2007 a RESPIRO project was started, which strives to socially responsible consumption; In 2008 a safety standard ASTM D1230 for the use of fireproof materials was implemented in the Netherlands.</p> | <p>7th Framework program support implementation of innovations in textile and apparel manufacturing; Created system for European industrial researchers consortium common projects financing created; Different EU textile and apparel sector activities improvement projects are executed: <i>LEAPFROG, WebTexpert, Fashion2Future, INNOTEX, Clevertex Space2Tex, Transition, AsIsKnown, NetFinTex</i></p> | <p>European Commission; European Trade Union Federation of Textile, Clothing and Leather; European Textile and Apparel Organization (EURATEX) ; The High-level group for textile and clothing</p> |

Source: prepared by the author

A review done by the author shows that the Lithuanian textile and apparel companies demonstrate the international business orientation and exports about 80 percent of all products. Lithuania's output is mainly exported to the EU and neighbouring Eastern European countries as well as to the countries which have invested in the Lithuanian textile and clothing sector, or which have the Lithuanian investment in their sector. However, the Lithuanian companies export not their own developed products, but products manufactured under foreign customers' orders.

Foreign manufacturing contracts became popular in Lithuania after the Russian crisis in 1998, when the Lithuanian producers lost Russian market and did not have proper products and skills necessary for expansion to Western markets.

Lithuania's accession to the EU made even more favorable conditions for such form of internationalization. However, it did not encourage companies to develop competencies necessary for self-sufficient expansion to foreign markets. Consequently such performance hampered the Lithuanian textile and apparel companies' situation after trade liberalization in 2005 as Western customers began to relocate jobs of manufacturing activities to cheap labor cost countries but not to EU.

Finally, the Lithuanian government performed "stand aside" policy restructuring of the Lithuanian textile and apparel sector the Lithuanian manufacturers failed to create strong brands, did not implement reliability innovations. Consequently, the future trends of the sector are still unknown. *Table 3* summarizes the main trends of the Lithuanian textile and apparel sector.

Table 3. Lithuanian textile and apparel sector trends up to 2008

| General dimensions | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Political | Economical | Social | Infrastructure | Institutions |
| Effects EU general trade policy; Stand aside policy followed by the Lithuanian government. | General textile and apparel export decreases; Textile and apparel sectors have different positions in global market; The main trade is with the countries which have invested to Lithuanian textile and apparel sector; There is no reorientation to high value added production yet; A price of apparel import increases; The main import countries are EU countries; There is a return to | A lack of workforce; Low-skilled workforce; Social dialogue between employers, labor exchange and trade unions; ISO 14001; SA 8000; EMAS; OH SAS 18001; ES „Flower“; Oeko-Tex 100 are implemented; Civil action „White wave“. | Developed transportation, communication and financial services infrastructure; There is no infrastructure for the manufacturing according to individual needs; There is no e-business solutions; There are no sectors of financial system; The increasing price of energy resources; | Lithuanian Textile Institute; Lithuanian Innovations Centre; Lithuanian Apparel and Textile Industry Association; Light Industry Center Lithuanian development agency; International Science and Technology Development Agency; |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | <p>Eastern markets; Expenses of the Lithuanian consumers are growing up; Articles produced in Lithuania became more popular in the Lithuanian market; Lithuanian companies do not produce enough for the Lithuanian market; Prolonged restructurization of the Lithuanian textile and apparel sector.</p> | | <p>Grateful geographical position; Lithuanian textile and apparel technology platform was created.</p> | <p>European research, development and cooperation program "Eureka"; Institute of Lithuanian scientific society.</p> |
|--|---|--|--|---|

Source: prepared by the author

Textile and apparel sectors business environment scanning and identification of trends revealed the complexity of the nowadays business environment, its changes and effect on the companies' internationalization process. In order to identify the Lithuanian textile and apparel companies internationalization state and characteristics which are important for the companies wishing to develop successful international activities in a volatile business environment, the results of the second phase of empirical study are presented.

The data for a second empirical research phase were gathered by conducting a questionnaire survey. The survey data were encoded and entered to SPSS file. Data were processed and analysed according to Cavana et al.(2001) recommendations. A complete data processing and analysis scheme is shown in *Figure 4*.

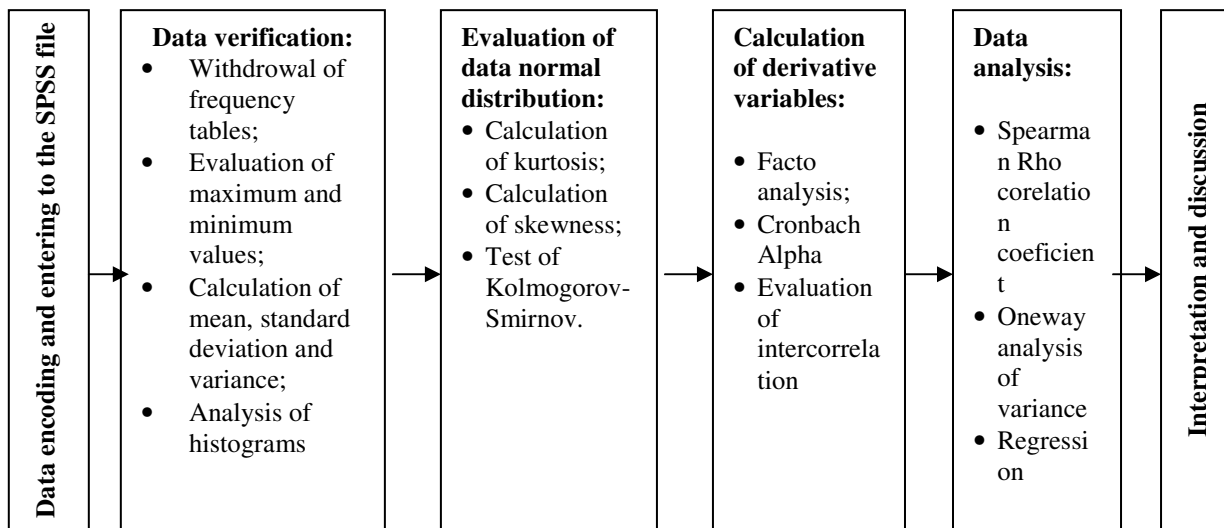


Figure 4. Scheme of Research data processing

Source: prepared by the author

Three derivative variables for the evaluation of a company's engagement to international activities are used in this thesis. The first is "scope of international activities", second – "quantity of simultaneously used internationalization forms" and the third – "highest form of internationalization used by a company".

Six diagnostic constructs were formed and derivative variables of "international activities", "general state of company", "active relations", "internal reaction to changes" and "environment scanning" for each respondent were calculated. Derivative variables were calculated as a means of 6 points Likert scale of all statements values which compounded a related diagnostic construct.

The largest part of the study sample consists of clothing manufacturing firms (52,6 %). Although the establishment date of companies differ significantly, however, the majority of the sample companies were established after 1991 (56,9 %). The first company was established in 1928, and the latest – in 2007. Middle-sized companies dominated in the sample (51,4 %) and there was not a single very small company (according to the Lithuanian law of small business). Four companies indicated that more than 25 % of their capital belong to other companies. Five companies indicated that there is foreign capital in their ownership. Investment was done by businessmen from Germany, Sweden, Norway, Belgium and Island. The data conform the information from the Lithianian Statistical Departament, accordingly it can be assumed that the questionnaires were fulfilled fairly.

Respondent demographic data show that questionnaire was filled mainly by mature persons. People, who work more than five years in the company were dominating in the sample (63 %), that allows us to assume that they had enough information about a company. 89.5 % of respondents had higher or the highest (master degree) education. There were 57.9 % highest degree and 26.3 % middle degree managers responsible for company's international expansion. It shows that target group or respondents participated. This confirms reliability and validity of data.

Data analysis show, that such events as Russian crisis in 1998, September 11th in 2001, Accession to EU in 2004 and trade liberalization in 2005 had changed companies international activities. The most frequent answer was that competition conditions, export markets, suppliers and consumers underwent changes as a consequence of the events (*Figure 5*). Survey data confirmed Legnick-Hall and Beck (2005) theoretical

considerations that business environment changes can have a different effect to company's activities depending on the nature of change. For example, Russian crisis in 1998, accession to EU in 2004 and trade liberalization in 2005 can be attributed to the changes which altered equilibrium of the market. According to respondents, these events led to major changes in the international activities of companies. On the other hand, such events can be forecasted and companies have an opportunity to make preparational works. Therefore, in this case, company's abilities to analyze business environment and internal capabilities to respond to changes become very important. September 11th in 2001 made an impact on temporary changes in business environment. This fact was confirmed by survey respondents too. Legnick-Hall and Beck (2005) suggest not to respond actively to this kind of change, but simply to "overlive" it.

However, the author believes that the biggest threat to company's activities is not an equilibrium or temporary changes, but the constant changes such as technological development or establishment of new business and management practices. Companies under the routine do not implement the latest management practice and mismatch with business environment appear. But in the emergence of equilibrium or temporary changes company becomes incapable to react.

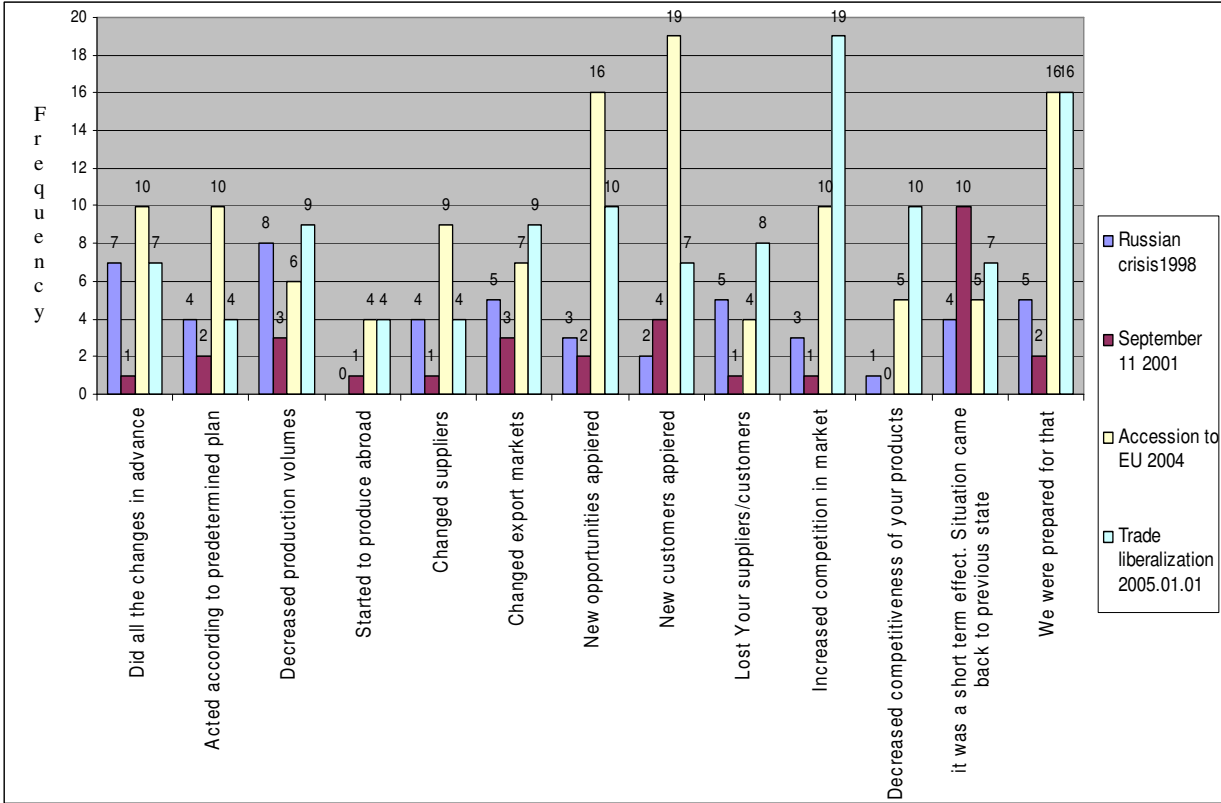


Figure 5. Business environment changes effect on company's activities

Source: prepared by the author

The longitudinal analysis of the Lithuanian textile and apparel companies used internationalization forms (*Figure 6*) shows that at the early stages of internationalization companies used lower forms which were gradually replaced by more complex forms. It confirms Johanson and Vahlne (1977; 1990; 2003) theoretical considerations that internationalization process is a gradual process of international development going from the simplest to the most complex forms of internationalization and, that an experience is an important factor for a successful international expansion. This study approved Mockaitis et al.(2007) findings, that the Lithuanian manufacturing companies conducted international manufacturing contracts at the early stages of internationalization. This stage is not included in the previous theories. This phenomenon could be analysed in the next studies in order to identify whether it is a phenomena of transitional economies, or it is a new global trend.

The study has revealed the trend that small companies are more likely to use the simpler forms of internationalization, and medium and larger companies use more complex forms of internationalization more often. So, it can be confirmed, that internationalization process is affected by company size and resources. These factors are highlighted by internationalization process and network models.

Data analysis according to the activities show that apparel companies limit their international activities to selling or buying the manufacturing services. While textile companies prefer more complex internationalization forms. It shows a greater vulnerability of apparel companies and explains why the Lithuanian textile companies demonstrate better international results than apparel companies.

This study negates researchers doubts that theories created in the context of Western developed economies do not fit to companies from post Soviet transitional economies.

After the data frequency analysis a test of propositions was done. For that reason correlation, oneway analysis of variance and regression analyses were used. The results of the analyses are discussed in more detail at the final chapter of the thesis.

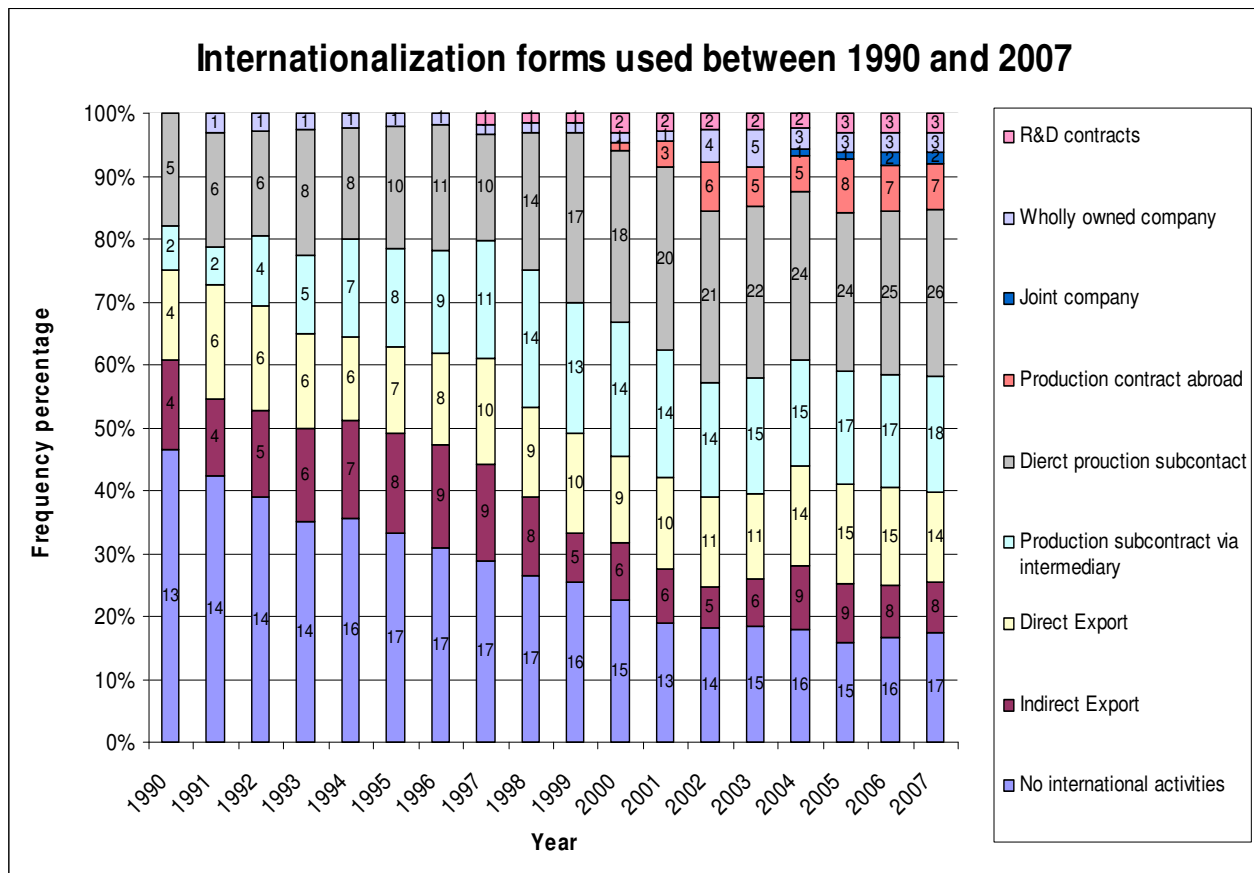


Figure 6. Internationalization forms used between 1990 and 2007.

Source: prepared by the author

4. LITHUANIAN TEXTILE AND APPAREL SECTOR COMPANIES INTERNATIONALIZATION IN A VOLATILE BUSINESS ENVIRONMENT

The research results confirm theoretical considerations of the author, that company's internationalization process is affected by economical and non economical factors. The author states, that company's engagement in international activities depend on company's capabilities to scan and analyse business environment, to maintain active relations with business partners and on company's capabilities to react to business environment changes (see Figure 1 and 3). Corresponding propositions were formulated and their statistical hypotheses were tested.

P1 Companies, which scan business environment, have internal capabilities to react to business environment changes.

This proposition was rejected as data analysis showed there is no correlation between those derivative variables. However a frequency analysis of „environment scanning“ and „internal reaction to changes“ shows that companies are more likely to have those characteristics than not to have.

P2 Companies, which scan business environment, have greater engagement in international activities.

Three different variables of internationalization degree were used to test this proposition. In all three cases this proposition was accepted or accepted partially. Derivative variable “environment scanning” correlates at an average with the derivative variable “scope of international activities ($r = 0.504$; $N = 38$; $df = 36$; $p = 0.001$) and there is a low correlation between “environment scanning” and “quantity of simultaneously used internationalization forms” ($r = 0.308$; $N = 38$; $df = 36$; $p = 0.018$). By the way, it is the strongest relation of derivative variable “quantity of simultaneously used internationalization forms” of all. It may mean that companies which scan business environment more actively have the capacities to identify opportunities and threats from business environment. Consequently they use more different internationalization forms in order to minimize risk. In addition it was found out, that increasing activities abroad, increase the quantity of used internationalization forms. Therefore, companies which scan business environment, have greater engagement in international activities.

P3 Companies, which have active relations with business partners, have internal capabilities to react to business environment changes.

This proposition was rejected as well, although the means of both derivative variables are very close and companies are more likely to have both of those characteristics than not to have.

P4 Companies, which have active relations with business partners, have greater engagement in international activities.

This proposition was accepted only with one variable of internationalization degree. It was a low correlation between “active relations” and “scope of international activities” ($r = 0.387$; $N = 38$; $df = 36$; $p = 0.016$). In the case of oneway variance analysis significance level α would be 20 %, it would be possible to state, that there is a

significant relation between “active relations” and “the highest form of internationalization” ($F(4,30) = 1,810, p = 0,153 > 0,05$). It shows that companies which have active relations with business partners do not avoid to increase the scope of international activities, however more complex forms of internationalization they use infrequently.

P5 Companies, which have internal capabilities to react to business environment changes, have greater engagement in international activities.

This proposition was rejected with all three cases of variables of internationalization degree. But it contradicts to the original consideration, that knowledge and experience do not ensure company’s flexible reaction to business environment changes. Additionally, companies need appropriate information dissemination and communication in organization. In other words, abilities to react to business environment changes are needed.

After screening the construct “internal reactions to changes” the author noticed that statements are much related with company’s flexibility characteristics. Everyone knows that flexibility is a characteristic of small companies. So, after the additional analysis of small companies survey data an opposite trend was revealed. The results show a negative correlation between derivative variable “internal reactions to changes” and “scope of international activities ($r = -0.776; N = 10; df = 8; p = 0.008$) as well as with the derivative “quantity of simultaneously used internationalization forms” ($r = -0.682; N = 10; df = 8; p = 0.03$). It means, that companies which have internal capabilities to react to changes are less engaged to international activities, or on the contrary, the more company is engaged to international activities, the less it has capabilities to react flexibly to business environment changes. However, this is adapted only to small-sized companies.

A stepwise regression analysis of derivative variables shows, that the higher intensity of business environment scanning would change internationalization forms and quantity which are used by a company.

The first equation of regression model demonstrates the change of “highest form of internationalization used by company” because of variation in “environment scanning” intensity. It shows, that 17 % change of “highest form of internationalization

used by company” will be related with the variations of “environment scanning” intensity ($R^2 = 0,188$; $R^2_{adj} = 0,166$).

The second equation of regression model demonstrates the change of “quantity of simultaneously used internationalization forms” because of variation in “environment scanning” intensity. This equation shows that 10 % change of quantity of simultaneously used internationalization forms” will be related to the variation of “environment scanning” intensity ($R^2 = 0,12$; $R^2_{adj} = 0,096$).

The first equation of regression model demonstrates the change of “highest form of internationalization used by company” because of variation in “active relations”. It shows that 9 % change of “highest form of internationalization used by company” will be related with the variation in “active relations” ($R^2 = 0,112$; $R^2_{adj} = 0,088$).

Thus, more intensive relations with business partners would affect the internationalization forms used by company. It can be stated that companies which wish to move to higher internationalization form, ought to increase the intensity of business environment scanning. However, companies wishing to be engaged in active international activities, but are afraid of internationalization forms based on ownership, ought to increase not only the business environment scanning processes, but an intensity of relations with business partners as well.

According to analysis of theoretical propositions, it is seen, that derivative variable “internal reaction to changes” is rejected from the primary theoretical model. It indicates, that environment scanning and active relations with business partners are much more important in the internationalization process of the Lithuanian textile and apparel companies than communication, cooperation and individual initiatives of employees.

Those results were got from the Lithuanian textile and apparel companies’ survey data. As results of both research phases show, the Lithuanian textile and apparel companies can not be described as active international actors. It may be that companies which lack internal communication, cooperation and individual initiatives do not exploit all the opportunities given by business environment. They have not developed internal climate where employees behave as small entrepreneurs and use their abilities, capabilities and knowledge in order to improve company’s activities. However, those considerations will be tested after the successive research.

CONCLUSIONS AND RECOMENDATIONS

1. Having analysed the theories which try to identify how the factors of company internationalization explain company's internationalization in volatile business environment, it can be concluded, that transaction cost, internationalization process and network relations theories all together highlight the most important aspects of company internationalization, though they do not try to explain company internationalization problems in the context of volatile business environment.

2. Having analysed business environment scanning tools by trying to identify how they reflect complexity of nowadays business environment, it can be concluded, that there is not one tool which can fully reflect complexity of today's business environment and which can be used for comprehensive business environment analysis.

3. Taking into account theoretical considerations the author proposes integrated company internationalization model, which consists of such main components: economical and non economical business environment factors; accumulation of knowledge and experience through business environment scanning and through relationships with business partners; company internal reaction to change; and company engagement to international activities. This model extends the understanding of company's internationalization in a volatile business environment.

4. Two types of measures are used to evaluate how business environment changes affect company's activities: (a) perceptual and (b) archival. An empirical research which tested integrated company internationalization model was conducted in two phases. During the first phase analysis of global, European Union and the Lithuanian textile and apparel sector trends was produced. During a second phase of a research the questionnaire survey of the Lithuanian textile and apparel companies' leaders was conducted.

5. Textile and apparel sectors business environment scanning and identification of trends revealed the complexity of the present business environment, its changes and effect on the companies' internationalization process. Analysis of global textile and apparel sector trends show that companies change their strategies when international

trade regulatory instruments, demand, customer preferences, social awareness and other factor changes appear.

6. An instrument and diagnostic constructs which were developed during the empirical research gave the possibility to evaluate internationalization degree of a small company, business relations, company's proactivity to scan business environment and internal company reactions to business environment change.

7. The study negates researchers' doubts that theories created in the context of Western developed economies do not fit to companies from post Soviet transitional economies. Survey data analysis approved theoretical considerations that:

- An experience affect success of company's international expansion;
- Company size and resources affect company internationalization process. The study has revealed that small companies are more likely to use the simpler forms of internationalization, and more complex forms of internationalization are used by medium sized and larger companies;
- Apparel companies limit their international activities to selling or buying the manufacturing services. While textile companies prefer more complex internationalization forms, it shows a greater vulnerability of apparel companies and explains why the Lithuanian textile companies demonstrate better international results than apparel companies;
- Internationalization process is a gradual process of international development going from the simplest to the most complex internationalization form This study approved Mockaitis et al. (2007) findings, that the Lithuanian manufacturing companies international manufacturing contracts are at the early stages of internationalization. This stage is not included in the previous theories. This phenomenon could be analysed in the next studies in order to identify whether it is a phenomena of transitional economies, or of a new global trend;
- Attraction of foreign capital is an important factor for company's internationalization process.

8. Research results indicate that companies wishing to develop international activities successfully should develop internal characteristics of environment scanning and support active relations with business partners. Companies wishing to move to

higher internationalization form ought to increase the intensity of business environment scanning. However, companies wishing to engage in more active international activities, but are afraid of internationalization forms based on ownership, ought to increase not only the business environment scanning processes, but an intensity of relations with business partners as well.

9. The other research conclusions:

- The more company is engaged in international activities, the more internationalization forms it uses;
- Companies which support active relations with business partners are not engaged in ownership based on international activities frequently.

Recommendations for governmental institutions

- Governmental “stand aside” policy can harm local sector, especially when other countries implement an opposite policy;
- To take care about databases, register and data archives and their accessibility to a researcher;
- To encourage active business and science cooperation.

Recommendations for researcher

- Pleading reference can increase a response rate;
- The use of interactive insertions can stimulate respondent to fill a questionnaire fully;
- To seek for universal measures to evaluate small sized company’s internationalization degree;
- To test if the use of manufacturing contracts in the early stages of internationalization is a phenomena of transitional economies, or it is a new global trend;
- Research data showed that businessmen do not rely on popular press, so discussions via popular press will not achieve expected results.

Recommendation for businessmen which want to develop international activities in a volatile business environment

- Accumulate experience and knowledge via relations with business partners. Companies have to develop close cooperation, exchange of important information and close social relations with customers and suppliers. Involve business partners to development of new products and raise their interest in company's international development;
- Accumulate experience and knowledge via business environment scanning. It is necessary to encourage the knowledge of foreign languages, participation in international trade fairs, business missions and cooperation with scientific institutions. It is purposeful to hire employees with experience and knowledge about foreign markets, to collect information from customers and suppliers, to examine competitors activities, to participate in scientific and practical workshops/conferences and to analyse studies done by other organizations;
- To develop organization climate where every employee could feel as a small entrepreneur and would use their abilities, capabilities and knowledge in order to improve company's activities;
- It is not worth to foster to relations with "influential" persons any more;
- It is not worth to contract business environment studies with the third party. In other words, when the studies are done by subcontractors, company does not develop its internal capabilities to scan business environment and to react to business environment change;
- Companies which move to more complex internationalization forms should increase an intensity of business environment scanning;
- Companies willing to engage in more active international activities, but are afraid of internationalization forms based on ownership, should increase not only the business environment scanning processes, but an intensity of relations with business partners as well.

LIST OF PUBLICATIONS AND REPORTS

Scientific articles

Vaiginienė E. (2001) Lietuvos drabužių ir tekstilės pramonės internacionalizacijos perspektyvų įvertinimas - Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, No.18 p. 137, Lithuania

Vaiginienė E. (2001) Vadovo mąstysenos ir vaidmens kitimas šiuolaikinėje verslo aplinkoje. Conference „Lietuvos ūkio konkurencingumas“ proceedings, Vilnius, p.175

Mockaitis A.I. and Vaigineinė E.(2005). Vidurio bei Rytų Europos smulkiojo ir vidutinio verslo internacionalizavimo problemos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, No. 34, p. 113-126. .

Mockaitis A.I. and Vaiginienė 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., Vaiginienė E. and 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., Vaiginienė E. and Kasnauskienė G. (2006) Pasikeitusio prekybos režimo poveikis Lietuvos tekstilės ir siuvimo pramonei. Ekonomika, ISSN 1392-1258. No. 73, p. 68-82

Vaiginienė E., Miškinis A. and 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. and Giedraitis V. (2007) How Active are Lithuanian Manufacturing SMEs in international markets? Some Preliminary Findings, Transformations in Business & Economics, Vol.6, No.1(11)

Authors collective (2007) Konkurencingumo stiprinimas plėtojant šiuolaikinę tekstilės ir aprangos pramonę / Ekonomikos modernizavimas: nauji iššūkiai ir ekonominės politikos prioritetai, p.326 – 344

Vaiginienė 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.

Popular articles:

Vaigineinė E. (2002) Pasaulio verslo standartų, taisyklių ir rekomendacijų kūrimas. – Biuletens of ICC Lithuania – No.1

Mockaitis A.I and Vaiginienė E. (2005) Ar mūsų šalies įmonės turi šansų Europos Sąjungos Rinkoje?. UAB „Pačiolis“ journal „Marketingas“ No.4

Conference reports

| Date | Conference | Organizator | Report |
|------|---|---|--|
| 2001 | Lietuvos ūkio konkurencingumas | Vilnius University, Faculty of Economics | Vadovo mąstysenos ir vaidmens kitimas šiuolaikinėje verslo aplinkoje |
| 2003 | 5th International Conference on Enterprise in Transition | Split'o University, Kroatia | The Estimation of Lithuanian Textile and Apparel Industry's Internationalization Perspectives |
| 2004 | Catalysts and Impediments of Economic Development in Central and Eastern Europe | Vilnius University, Faculty of Economics | 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 | Lithuanian Ministry of Education and Science, Lithuanian Academy of Science, Lithuanian Scientific Society. | Obstacles to Internationalization of SMEs |
| 2005 | Business development possibilities in the new European area | Vilnius University, Faculty of Economics | How active are Lithuanian manufacturing SMEs in international markets? Some preliminary findings |
| 2005 | 31st EIBA Annual Conference: Landscapes and Mindscapes in a Globalized World | European International Business Academy | The path to Internationalization of Lithuanian Manufacturing SMEs – an Upward Climb |
| 2008 | International business development: globalization, opportunities, challenges | International Business School at Vilnius University | 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. |

Doctoral consorcium reports

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.

Comercial research

Importo liberalizacijos poveikis Lietuvos tekstilės ir siuvimo pramonei. Pramonės konkurencingumo analizė ir perspektyvos. Lietuvos ūkio ministerija. Darbo grupės dalyvė – tyrėja.

ABOUT THE AUTHOR

Erika Vaiginiene is a lecturer at Vilnius University Faculty of Economics as well as at International business school at Vilnius University. Her main fields of interest are International business, International economics, Small business. She started academic work in 2000. Since then she has made more than ten presentations at International conferences, published eight articles in Journals which are enlisted in International scientific databases, one article in Journal which is enlisted as ISI, two publications in collective monographs and three popular articles for practitioners. As a young scientist she got prize nominations at the competitions of Young scientists at Vilnius University Faculty of Economics at 2005, 2006 and 2007. She was nominated as a best lecturer of the year at the Faculty of Economics in 2006. At present she is a member of such academic organizations as Academy of Management, Academy of International Business, European academy of International business and a country director of EuroMed Research Business Institute. Erika Vaiginiene has a big experience as a project manager, project expert and as an organizer of scientific and social events.

For contacts: **Erika.vaiginiene@ef.vu.lt**

REZIUMĖ

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 barjerais, 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

Internationalizacija 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 kryptių. 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 aptariamos. 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.

Ryšių tinklų teorijų atstovai į internacionalizaciją žiūri kaip į socialinį ar socialinį-ekonominių 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 turta, 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 aptariamų 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 nustatius 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 plėtrą kintančioje verslo aplinkoje. Išanalizavusi strateginio valdymo literatūroje išskiriamus verslo aplinkos stebėsenos modelius, autorė sujungia visus verslo aplinkos elementus į matricą, kuri gali būti naudojama vispusiems 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

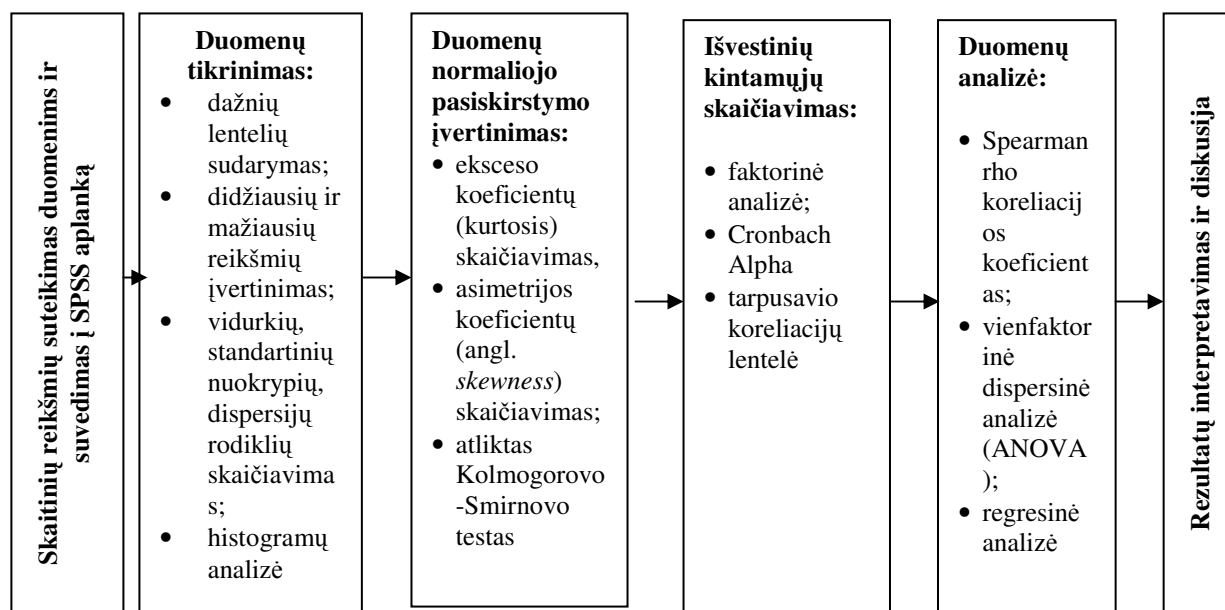
Vertinant aplinkos poveikį įmonės veiklai yra naudojami dviejų tipų matavimai: (a) suvokimo ir (b) archyviniai. Suvokimo matavimai paprastai naudojami norint užfiksuoti aplinkos neapibrėžtumų lygio poveikį vadovų daromiems sprendimams, o archyviniais matavimais yra skaičiuojami sektoriaus lygmens duomenys, 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. 67) yra pateikiama išsami tyrimo modelio operacionalizacijos schema.

Tyrimo duomenys buvo gauti atlikus anketinę Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonių apklausą. Apklausiai 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.



Il paveikslas. Tyrimo duomenų apdorojimo schema

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo apribojimai

- Nėra antrinių duomenų apie internacionalizacijos formų naudojimą. Tik dabar Eurostato statistinių duomenų bazėje pradėdama 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. 168).

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 išsamesnę 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 priimti tarptautinius įsipareigojimus 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 kompleksiško 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. Siekiama parodyti verslo aplinkos kompleksškumą 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 pradedamas empirinio tyrimo duomenų apdorojimo schemos 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 priimti 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 sukuriama 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 pradiniuose 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.

Ginamos disertacijos išvados ir rekomendacijos

1. Atlikus įvairių internacionalizacijos teorijų analizę siekiant nustatyti, kaip internacionalizacijos teorijos aiškina įmonės tarptautinę plėtrą kintančioje verslo aplinkoje, galima teigti, kad, kompleksiškai 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 kompleksiškumą, galima teigti, kad nėra vieno modelio, kuris visiškai atspindėtų šiuolaikinės verslo aplinkos kompleksiškumą 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 veiksmus 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. 59), 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 veiksmus, 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 įsitraukimas į tarptautinę veiklą. Šis modelis pateikia išsamesnę ir kompleksiškesnę 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 vyriausybines 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 veikiančios 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 išeities 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 plėtros 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 pradžioje 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 pradžioje 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 išitraukia į tarptautinės plėtros veiklą, arba atvirkščiai – kuo įmonė labiau išitraukusi 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 išitraukusi 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 pradiniuose 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 nekuriama 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.