

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62103S130

DALIA ŠILEIKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**INOVACINĖS VEIKLOS MODELIS ĮMONĖS TARPTAUTINIO
VERSLUMO PLĖTOJIMUI**

Kaunas, 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

DALIA ŠILEIKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**INOVACINĖS VEIKLOS MODELIS ĮMONĖS TARPTAUTINIO
VERSLUMO PLĖTOJIMUI**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas, 2009

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	8
1. INOVACIJOS ir jų raiška tarptautiniame versle	12
<i>1.1 Inovacijos samprata</i>	<i>12</i>
<i>1.1.1. Inovacijos sampratos mokslinė problematika</i>	<i>12</i>
<i>1.1.2. Inovacijų tipologija, paradigma ir inovacijų kartos.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.3. Inovacijos turinio elementų ir aplinkos ryšys</i>	<i>21</i>
<i>1.2. Verslo išplėtimas į tarptautinę rinką, kaip inovacinis pokyčių projektas (IPP) įmonės požiūriu</i>	<i>23</i>
<i>1.2.1. Teoriniai modeliai pradinei inovacinio pokyčių projekto (IPP) stadijai apibūdinti.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.1.1. IPP aplinkos veiksniai.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.1.2. IPP subjekto tarptautinės veiklos motyvai ir tikslai.....</i>	<i>28</i>
<i>1.2.1.3. IPP rizikos veiksniai.....</i>	<i>31</i>
<i>1.2.2. Inovacinio pokyčių projekto (IPP) detalizavimo stadijos teorinės prielaidos</i>	<i>32</i>
<i>1.2.2.1 Įmonės įėjimo į užsienio rinkas formos.....</i>	<i>32</i>
<i>1.2.2.2. Įmonės tarptautinio verslo dalyviai</i>	<i>33</i>
<i>1.2.3. IPP rezultatai bei jų ekonominio įvertinimo metodai</i>	<i>34</i>
2. TEORINIS INOVACINĖS VEIKLOS MODELIS ĮMONĖS TARPTAUTINIO	
VERSLUMO PLĖTOJIMUI	37
<i>2.1. Metodologiniai empirinių inovacijų raiškos įmonėse tyrimų aspektai</i>	<i>37</i>
<i>2.2. Teorinis inovacinės veiklos (TIV) modelis įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui.....</i>	<i>38</i>
<i>2.2.1. Problemos identifikavimo ir tikslų apibrėžimo stadija TIV modelyje</i>	<i>38</i>
<i>2.2.2. Veiksmų detalizavimo stadija TIV modelyje.....</i>	<i>41</i>
<i>2.2.3. Rezultatų vertinimo stadija TIV modelyje.</i>	<i>43</i>
<i>2.2.4. Bendras TIV modelio algoritmas.....</i>	<i>43</i>
3. INOVACINĖS VEIKLOS MODELIO TARPTAUTINIO VERSLUMO PLĖTOJIMUI	
PRITAIKYMAS SPORTO IR LAISVALAIKIO PRODUKTŲ ĮMONĖSE	45

<i>3.1. Tyrimo metodika</i>	45
<i>3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas</i>	51
<i>3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas</i>	67
išvados ir pasiūlymai	71
SUMMARY	74
LITERATŪROS SĄRAŠAS	75
1 priedas	81
2 PRIEDAS	84
3 PRIEDAS	93

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

MTEP	Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra
IPP	Inovacinis pokyčių projektas
TIV modelis	Teorinis inovacinės veiklos modelis

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Inovacijos sampratų palyginimas	12
Inovacijų klasifikavimas pagal turinį	17
Inovacijų klasifikacija	18
Uždarnos ir atvirosios inovacijų palyginimas	20
Rothwell penkių inovacijos kartų modelis	20
Makro aplinkos elementai ir jų svarba subjekto tarptautinei veiklai	25
Užsienio ekonominės veiklos motyvų klasifikacija	28
Įėjimo į užsienio rinkas formos ir jų atmainos	32
Įmonės tarptautinio verslo dalyviai	33
Įmonės finansiniai rodikliai pagal įėjimo į užsienio rinkas formą	35
Kiekybiniai projektų įvertinimo metodai	35
TIV modelyje vertintini išorinės aplinkos veiksniai	39
Įmonės tarptautinės veiklos motyvai TIV modelyje	39
Įmonės tarptautinės veiklos grėsmių klasifikavimas TIV modelyje	41
Dalyvavimo tarptautinėje veikloje formų alternatyvos: naujų realizavimo rinkų kryptis	42
Dalyvavimo tarptautinėje veikloje formų alternatyvos: tiekimo išteklių atradimo ar pakeitimo kryptis.....	42
Lietuvos ir užsienio respondentų aplinkos veiksnių įvertinimo palyginimas	56
Svarbiausi motyvai, paskatinę ieškoti naujų produkto realizavimo rinkų užsienyje	60
Svarbiausi motyvai, paskatinę ieškoti naujų tiekimo šaltinių užsienyje	60
Rizikos pasireiškimo dažnumas ir poveikis tarptautinės veiklos rezultatams.....	61
Makro aplinkos elementai ir jų svarba subjekto tarptautinei veiklai	81

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Inovacijos turinio elementai	14
2 pav. Schumpeter inovacijų klasifikacija.....	16
3 pav. Inovacijų klasifikacijos pagal turinį sąvokų grafinė analizė	17
4 pav. Filosofinė inovacijos išvalga.....	21
5 pav. Inovacijos turinio elementų ir inovacijos aplinkos ryšys	22
6 pav. Tikslų hierarchijos metodas.....	30
7 pav. Įmonės situacijos grafinė analizė.....	40
8 pav. TIV modelio tikslų hierarchija	40
9 pav. Teorinis inovacinės veiklos algoritmas įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui.....	44
10 pav. Tyrimo etapai.....	50
11 pav. Lietuvos respondentų makro-aplinkos vertinimas.....	51
12 pav. Lietuvos respondentų mikro-aplinkos vertinimas	52
13 pav. Lietuvos respondentų įmonės vidaus profilio vertinimo rezultatai	53
14 pav. Užsienio respondentų makro aplinkos įvertinimo rezultatai	54
15 pav. Užsienio respondentų verslo aplinkos penkių jėgų vertinimas	54
16 pav. Užsienio respondentų verslo aplinkos penkių jėgų rezultatai pagal reitingą	55
17 pav. Užsienio respondentų vidaus profilio veiksnių įvertinimas pagal reitingą	55
18 pav. Lietuvos ir užsienio respondentų charakteristikų palyginimas jų tarptautinės veiklos pradžioje	56
19 pav. Tyrimo respondentų dalyvavimo tarptautiniame versle trukmė.....	57
20 pav. Motyvai, skatinantys naujų realizavimo rinkų įsisavinimą, Lietuvos respondentų požiūriu	58
21 pav. Motyvai, skatinantys naujų tiekimo šaltinių įsisavinimą, Lietuvos respondentų požiūriu.....	59

22 pav. Lietuvos ir užsienio respondentų bendras rizikos įvertinimas	62
23 pav. Lietuvos ir užsienio respondentų dažniausiai naudotos įėjimo į užsienio produktų realizacijos rinkas formos.....	63
24 pav. Lietuvos ir užsienio respondentų dažniausiai naudotos įėjimo į užsienio rinkas formos, turint tikslą įsisavinti naujus tiekimo išteklių šaltinius	64
25 pav. Produkto ir proceso inovacijų diegimas Lietuvos ir užsienio respondentų tarptautiniame versle	64
26 pav. MTEP svarba užsienio respondentų versle.....	65
27 pav. Išorinių ryšių su tiekėjais, vartotojais, mokslinių tyrimų struktūromis integracijos laipsnis užsienio respondentų versle	65
28 pav. Virtualių sistemų reikšmė užsienio respondentų versle	66
29 pav. Respondentų grynojo pelno pokyčio įvertinimai tarptautinės inovacinės veiklos diegimo laikotarpio pabaigoje	66
30 pav. Inovacinės veiklos modelis įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui	70

IVADAS

Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas. Šiuolaikinėje ekonomikos ir vadybos teorijoje gajį koncepcija, jog būtent šalies ūkinių subjektų inovacinė veikla yra ekonomikos intesyvinimo pagrindas, techninės pažangos, socialinės ir kultūrinės visuomenės plėtros stimulus, veiksnys užtikrinantis šalies ūkio vienetų konkurencingumą globalizacijos ir internacionalizacijos sąlygomis (Aidar, 1996, Tviss, 1989, ir kt.). Nepaisant to, kad Lietuvos viešojo sektoriaus išlaidų apimtis moksliniams tyrimams didėja tiek absoliučia, tiek santykinė išraiška, o universitetai ir institutai nuo XX a. pabaigos plėtoja inovacijų valdymo tematiką, bendras Lietuvos inovatyvumas pastaraisiais metais tarptautiniame kontekste yra žemas.

Pagal Europos Komisijos dokumente „*European Innovation Scoreboard 2005*“ paskelbtą apibendrintą inovacijų indeksą Lietuva, dėl žemo investicijų į mokslinius tyrimus ir technologijų plėtrą (toliau – MTTP) lygio, neaukštų daugelio Lietuvos įmonių inovacinės veiklos rodiklių, nepakankamo mokslo darbuotojų (tyrėjų) skaičiaus šalies verslo sektoriuje, vangaus valstybinių paramos priemonių inovacijų skatinimui įsisavinimo, užima tik 24 poziciją tarp 33 valstybių ir gerokai atsilieka nuo ES-25, juo labiau nuo ES-15 šalių vidurkių. Pagrindinė grandis, kurioje sprendžiami inovacijų klausimai yra Lietuvos įmonės. Vadinasi, būtent inovacijoms įmonių veikloje skatinti turi būti nukreiptos reikiamos valstybinės politikos priemonės bei moksliniai tyrimai.

Augančios viešojo sektoriaus išlaidos MTTP, tačiau žemas Lietuvos inovatyvumas atskleidžia problemą, jog arba universitetų ir institutų atliekami viešieji moksliniai tyrimai yra mažai aktualūs verslui, arba informacijos sklaida apie mokslinių tyrimų rezultatus ir praktinę jų naudą yra nepakankama. Ši komunikacijos tarp akademinės ir verslo visuomenės stoka trukdo išnaudoti Lietuvos švietimo institucijų mokslinį ir Lietuvos įmonių verslumo potencialą visa apimtimi, siekiant aukštesnių Lietuvos įmonių veiklos inovacinių charakteristikų bei geresnių ekonominio efektyvumo rezultatų joms veikiant tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose.

Siekiant pradėti mažinti atotrūkį tarp to, kokius tiriamuosius darbus atlieka akademinės institucijos bei to, kokie moksliniai tyrimai tenkina ar galėtų (turėtų) tenkinti komercines institucijas, yra atliekamas šis magistro baigiamasis darbas. Darbo metu atliktos teorinės literatūros šaltinių bei praktinės Lietuvos įmonių veiklos analizės rezultatas turėtų būti realioje komercinėje praktikoje pritaikomas inovacinės veiklos modelis, skatinantis įmonės tarptautinį verslumą.

Problemos ištyrimo lygis. Nors Vakarų valstybėse inovacinės veiklos svarba susidomėta jau XX a. penktajame dešimtmetyje, Lietuvoje inovacinės veiklos mintis imta plėtoti tik XX a. pabaigoje. Nepaisant santykinai trumpo *inovacijų mokslinės disciplinos* gyvavimo laiko, mokslo

tiriamieji darbai šia tematika pasaulyje ir Lietuvoje išsiskiria kiekybinėmis bei kokybinėmis charakteristikomis.

Kadangi inovacijų valdymui yra būdingas tiesioginis ryšys su įmonės strateginiu valdymu, organizacijos elgsena, konkurencine aplinka, todėl inovacinė veikla analizuojama daugelio Vakarų autorių, tokių kaip M. E. Porter (1980), R. Rothwell (1979), C. Freeman (1972), J. Adair (1996), M. J. Backer (1989) ir kt. moksliniuose darbuose bei analitinėse studijose. Ekonominės bei techninės krypties aukštojo mokslo įstaigų tokių kaip *Harvard Business School*, *Cambridge University*, *Oxford University*, *University of Sussex* moksliniai bendradarbiai atlieka nemažai tiriamųjų projektų inovacijų valdymo tematika, kurių rezultatai publikuojami tarptautiniuose moksliniuose žurnaluose *Journal of Political Economy*, *Journal of Financial Economics*, *Journal of Development Economics*, *Journal of Law, Economics and Organization* ir kt.

Pastaraisiais dešimtmečiais ypač aktyvėjant globalizacijos procesams, šalies inovaciniai rezultatai yra pagrindinis rodiklis, leidžiantis prognozuoti šalies ekonominio augimo potencialą. Dėl šios inovacinės veiklos svarbos, tarptautinės institucijos tokios kaip Pasaulio bankas, Europos Sąjungos Komisija, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (*Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD*) inicijuoja ir remia tyrimus, nagrinėjančius įvairius inovacijų plėtojimo aspektus. Taigi, inovacinės veiklos problema yra tiriama ne tik skirtingų valstybių aukštųjų mokymo įstaigų, bet ir globalių institucijų lygiu.

Lietuvoje inovacinės veiklos problematika analizuojama tiek aukštųjų mokslo institucijų (Kauno technologijos universitetas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilniaus universitetas, Šiaulių universitetas) moksliniuose tyrimuose, tiek valstybės valdymo institucijų – Finansų ministerijos, Ūkio ministerijos ir kt. – rengiamose strategijose ir programose, skirtose Lietuvos ekonominio augimo prognozėms bei skatinimui.

Veiklos bei produkto inovacijas, inovacinius modelius ir strategijas, įmonės inovatyvumo įvertinimą nagrinėja Lietuvos mokslininkai B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas (2000), B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000), A.B. Knašas (2002), V. Paškevičius (2001), K. Ališauskas (2005), S. Valentinavičius (2006), M. Keršys (2008) ir kt.

Magistro baigiamojo darbo objektas – įmonių inovacinė veikla plėtojant tarptautinį verslą.

Darbo tikslas – parengti inovacinės veiklos modelį įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus inovacijos sąvokos interpretacijų mokslinėje literatūroje analizę bei identifikavus pagrindines inovacijų charakteristikas, apibrėžti inovacijos sampratą, naudojamą šiame magistro baigiamajame darbe.

2. Išanalizavus mokslinėje literatūroje aprašytus inovacinės veiklos sprendimus bei pateikus inovacijų raiškos tarptautiniame versle prielaidas, parengti teorinį inovacinės veiklos modelį įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui.

3. Atlikti empirinį tyrimą profesionalaus sporto ir aktyvaus laisvalaikio produktų gamyba bei prekyba užsiimančiose įmonėse.

4. Įvertinus empirinio tyrimo metu gautus duomenis patikslinti ir, esant būtinybei, patobulinti inovacinės veiklos modelį įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui.

Analizuojant mokslinėje literatūroje nagrinėjamą inovacijų diegimo problematiką buvo iškeltos tokios **tyrimo hipotezės**:

Hipotezė 1 (H1). Prielaidos diegti inovacijas įmonėje atsiranda sąveikaujant neigiamiems išoriniams bei teigiamiems vidiniams veiksniams.

Hipotezė 2 (H2). Esami produkto, proceso ar išteklių pranašumai yra stipriausi motyvai, skatinantys įmones pradėti įsisavinti naujas realizavimo rinkas.

Hipotezė 3 (H3). Stipriausi motyvai, skatinantys įmones įsisavinti naujus tiekimo išteklių šaltinius, yra susiję su naujų produkto savybių sukūrimu ar esamų pagerinimu.

Hipotezė 4 (H4). Vykdoma inovacinė įmonės veikla skatina kitų inovacijų atsiradimą įmonėje ir jos išorėje.

Hipotezė 5 (H5). Vykdoma inovacinė įmonės veikla sąlygoje grynojo pelno didėjimą ilgalaikėje perspektyvoje.

Darbe naudojami šie **tyrimo metodai**:

- Mokslinės literatūros analizė, teisės aktų, finansinių ir kitų dokumentų analizė naudojant kokybinius sisteminimo ir klasifikacijos duomenų apdorojimo metodus.
- Empirinio tyrimo metodai: anketinė apklausa elektroniniu paštu ir struktūrizuotas interviu.
- Empirinio tyrimo duomenys apdoroti aritmetinio vidurkio ir procentinio duomenų įvertinimo metodais.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje analizuojamos inovacijos interpretacijos mokslinėje literatūroje, nurodomos pagrindinės inovacijų charakteristikos, kuriomis remiantis, išvedama inovacijos sąvoka, naudojama šiame moksliniame tyrime. Šioje dalyje taip pat pateikiamos inovacijų ir tarptautinio verslo sąsajos bei konstruojami inovacinės veiklos modelio, potencialiai taikytino įmonei besiorientuojančiai išplėsti veiklą į tarptautinę rinką, teoriniai pagrindai.

Antrojoje darbo dalyje apžvelgiami Lietuvoje ir užsienyje atlikti darbai bei tyrimai, analizuojantys inovacinės veiklos raišką įmonės lygmenyje. Taip pat, remiantis, pirmojoje darbo dalyje aprašytomis koncepcijomis, principais ir metodikomis, konstruojamas teorinis įmonės inovacinės veiklos modelis tarptautinio verslumo plėtojimui.

Trečioje darbo dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodika, išsamiai aptariami tyrimo metu gauti duomenys, analizuojamas sporto ir laisvalaikio produktų gamyba ir prekyba užsiimančių įmonių vadovų požiūris į tarptautinio verslumo plėtojimą panaudojant inovacinius sprendimus. Atsižvelgiant į gautus empirinio tyrimo rezultatus, dalies pabaigoje pateikiami siūlymai įmonėms, planuojančioms inovatyvią tarptautinę veiklą.

Praktinė ir teorinė darbo reikšmė. Praktinė darbo reikšmė ta, jog mokslinio darbo rezultatas yra realiai komercinėje veikloje pritaikomas bei teikiantis koncentruotą informaciją produktas – įmonės inovacinės veiklos modelis, skatinantis įmonės tarptautinį verslumą. Mokslinio tiriamojo darbo metu siekiama, jog įgyvendinus darbo rezultata konkrečių įmonių veikloje, būtų sudarytos prielaidos ir sąlygos ne tik atlaikyti nacionalinės ir tarptautinės konkurencijos spaudimą veikiant vietinėje rinkoje, tačiau įgyta pakankamai informacijos, gebėjimų bei finansinių išteklių, leidžiančių plėsti įmonės veiklą už Lietuvos ribų, taip keliant Lietuvos inovatyvumo bei tarptautinio konkurencingumo rodiklius.

Teoriškai šis mokslinis darbas yra svarbus tuo, jog kaip tyrimo rezultatas yra pateikiamas adaptuotas Lietuvos situacijai teorinis inovacinės veiklos valdymo modelis, kuris iš esmės atitinka komercinėje praktikoje taikomus procesus, t.y. jo teisingumas yra pagrindžiamas ne tik dedukcija ir teorinėmis prognozėmis, tačiau ir empiriniais faktais iš Lietuvos įmonių sėkmingos konkurencinės veiklos užsienio rinkoje plėtojimo patirties.

Pagrindiniai **darbo apribojimai** buvo susiję su empirinio tyrimo atlikimu. Rengiant magistro baigiamąjį darbą, apimties tyrimui atlikti buvo pasirinktos tik tos įmonės, kurios užsiima profesionalaus sporto ir aktyvaus laisvalaikio produktų gamyba ir prekyba (mišria veikla). Siekiant plačiau pagrįsti parengtą inovacinės veiklos modelį tarptautinio verslumo plėtojimui, ateityje būtų tikslinga atlikti empirinius tyrimus ir kitomis veiklos sritimis užsiimančiose įmonėse. Be to, siekiant atlikti išsamią įmonės inovacinės veiklos analizę būtų naudinga atlikti ir savarankišką įmonių ekonominių rodiklių analizę remiantis finansinės bei vadybinės apskaitos duomenimis.

Darbą sudaro: įvadas, trys dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros šaltinių sąrašas bei priedai. Darbo apimtis – 79 puslapių. Darbe pateikta 24 lentelės, 30 paveikslų.

1. INOVACIJOS IR JŲ RAIŠKA TARPTAUTINIAME VERSLE

Verslo, mokslo bei politikos bendruomenės skiria daug dėmesio inovacijų koncepcijų, teorijų, empirinių tyrimų sisteminiui bei palankios inovacijoms terpės kūrimui.

Šiame skyriuje analizuojamos inovacijos interpretacijos mokslinėje literatūroje, nurodomos pagrindinės inovacijų charakteristikos, kuriomis remiantis, išvedama inovacijos sąvoka, naudojama šiame darbe. Antrojoje skyriaus dalyje pateikiamos inovacijų ir tarptautinio verslo sąsajos bei konstruojami inovacinės veiklos modelio, potencialiai taikytino įmonei besiorientuojančiai išplėsti veiklą į tarptautinę rinką, teoriniai pagrindai.

1.1 Inovacijos samprata

1.1.1. Inovacijos sampratos mokslinė problematika

Mokslinėje literatūroje, inovacijos koncepcijos pradžios data galima laikyti XX a. ketvirtąjį dešimtmetį, kuomet amerikiečių ekonomistas ir sociologas Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), pagrįsdamas verslo reikšmę ekonomikos augimo procese, panaudojo sąvoką „inovacija“. J. A. Schumpeter'is identifikavo penkis inovacijų tipus: nauji arba patobulinti produktai, nauji gamybos metodai, naujos rinkos, nauji gamybos veiksnių šaltiniai, nauji organizavimo būdai (Rogers, 1998, cit.pagal Lundblad, 2004, p. 54).

Inovacijas, inovacinę veiklą ir naujovių diegimą tiriančiuose moksliniuose veikaluose, pateikiami įvairūs inovacijų apibūdinimai kurių palyginimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Inovacijos sampratų palyginimas

Autorius	Inovacijos samprata	Sąvokos, apibūdinančios inovaciją
Porteris ir Sternas (1999, cit. Keršio V., 2008, p. 17)	Inovacija – žinių transformavimas į naujus produktus, procesus ir paslaugas – apima daugiau nei tik mokslą ir technologijas. Ji apima vartotojų poreikių išsiaiškinimą ir patenkinimą	Žinios Veiksmas: transformuoti į naujus produktus, procesus, paslaugas.
Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. (2000, p.6)	Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja.	Nauja: idėja, veikla, objektas. Veiksmas: įgyvendinti, naudoti, pakeisti seną.
Jakubavičius A., Strazdas R. Gečas K. (2003, p.11)	Inovacijos – tai technologinės, o taip pat ir verslo organizavimo, valdymo, veiklos naujovės, kurias tenka kurti arba perimti iš kitų ir taikyti savo versle.	Naujovės: technologijos, organizavimo, valdymo, veiklos. Veiksmas: kurti, perimti, taikyti.
Mckeown M. (2008, p.28)	Inovacijos terminu gali būti apibrėžiami tiek radikalūs, tiek nuosaikūs mąstymo, materialių dalykų, procesų ar paslaugų pokyčiai.	Pokyčiai: mąstymo, dalykų, procesų, paslaugų.
Luecke and Katz (2003, cit. Beesley L., Cooper C., 2008, p.59)	Inovacija paprastai suprantama kaip sėkmingas naujo mąstymo ar metodo įdiegimas. Inovacija yra žinių įkūnijimas/pritaikymas/sintezė naujame produkte, paslaugoje ar procese, kuris yra originalus, aktualus ir vertingas.	Įdiegimas: Naujo mąstymo, metodo, žinių. Veiksmas: įkūnyti naujame produkte, paslaugoje ar procese.
Simone I, Flynn Ph. (2008, p.1)	Inovacija – naujo produkto, paslaugos ar metodo pritaikymas verslo praktikoje, sekantis tuojau pat po tos naujovės išradimo.	Pritaikymas: naujo produkto, paslaugos, metodo. Veiksmas: nedelsiant įgyvendinti.

Šaltinis: sudaryta autorės

Lyginant skirtingus inovacijos apibūdinimus, galima identifikuoti, jog inovacijos dažniausiai siejamos su:

- 1) būdingu **naujoviškumu**;
- 2) tam tikru **materialiu** („technologija“, „produktas“) arba **nematerialiu reiškiniu** („idėja“, „mąstymas“, „žinios“, „metodas“);
- 3) **veikla** („kurti“, „įdiegti“, „įgyvendinti“, „pritaikyti“, „naudoti“, „perimti“, „taikyti“ ir t.t.).

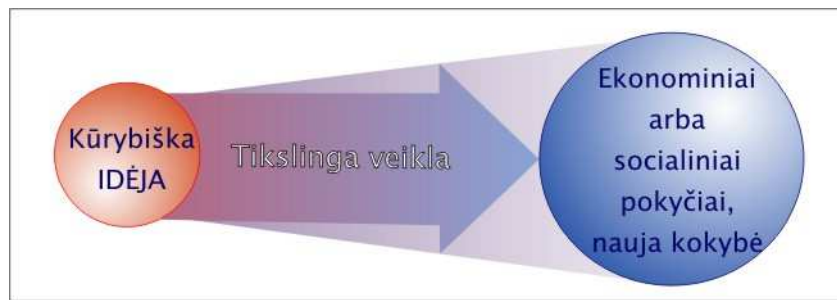
Naujoviškumo klausimas inovacijų kontekste paliečiamas dviem kryptimis. Vienas naujovės-inovacijos aspektas tiria būtinas prielaidas naujovei atsirasti. Šioje mokslo tyrinėjimų kryptyje yra akcentuojama kūrybiško mąstymo (angl. *creative-thinking*) svarba strateginiame organizacijos valdyme. Daugelio autorių (Karakas, Kavas, Ringland, 2008, ir kt.) atlikti tyrimai pagrindžia jog inovacijos pradžia visuomet yra nauja mintis, kūrybiška idėja.

Neabejotinai, inovacijos yra susiję su kūrybine mintimi, idėjomis, išradimu. Tačiau, anot J. Fagerberg (2002) „yra vienas svarbus požymis skiriantis inovaciją nuo išradimo. Išradimas yra pirmasis naujo produkto ar proceso idėjos atsiradimas, tuo tarpu inovacija – pirmasis bandymas šią idėją įgyvendinti praktikoje“. Inovacijos sąvoka yra platesnė, nei išradimo, o esminė charakteristika skirianti inovaciją nuo išradimo – jos praktinė išraiška.

Šitoks požiūris leidžia susieti į vieną visumą tiek tuos inovacijų apibūdinimus, kuriuose inovacija yra nematerialus reiškinys („mąstymo pokytis“), tiek tuos, kuriuose inovacija suvokiama kaip objektas, turintis praktinį įgyvendinimą arba materialią formą („naujas produktas“). Veiksniais, dalyvaujančiais nematerialaus reiškinio virsme praktiškai pasireiškiančiu objektu, laikytini procesas ir laikas.

Mokslinėje literatūroje (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003, Chesbroughas, 2003, Goldbergas, 2006, ir kt.) įgyvendinimo praktikoje charakteristika dažnai apibūdinama kaip „išradimo komercializavimas“, kuris suponuoja reikalavimą, jog inovacija turi būti įvertinama teikiama jos komercinė-ekonomine nauda. Tačiau tokiu atveju, nauji reiškiniai, idėjos ir išradimai, sukuriami ir įgyvendinami praktikoje tų subjektų, kurių pagrindinis veiklos rezultatas yra kokybinės arba socialinės kilmės (pavyzdžiui, nauja tapymo technika arba naujoviškas ugdymo metodas, keičiantis įprastus socialinius ryšius) negalėtų būti vadinami inovacija, kas nepagrįstai susiaurintų sąvokos „inovacija“ vartojimo erdvę. Todėl šiame darbe prisilaikoma nuomonės, kad praktinis inovacijos rezultatas gali turėti nors vieną iš trijų išraiškų: kiekybinę, socialinę arba kokybinę.

Apibendrinant, visa, kas išdėstyta aukščiau, *inovaciją galima apibrėžti kaip reiškinį, kuomet kūrybiška idėja įgyvendinama praktiškai, siekiant ekonominių, socialinių pasikeitimų ar naujos kokybės atsiradimo*. Taigi, šiame darbe inovacija bus analizuojama kaip trijų elementų – kūrybiškos minties, tikslingos veiklos bei įvertinamo rezultato – visuma, grafiškai pateikiama 1 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės

1 pav. Inovacijos turinio elementai

Antroji naujovės-inovacijos mokslinė problematika yra susijusi su svarstymu, kokia naujovė gali būti laikytina inovacija:

1 ar inovacija yra tik iš **principo naujos priemonės**, skirtos tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, **sukūrimas**?

2 ar inovacija gali būti laikomas jau **egzistuojančių priemonių atnaujinimas**, pagerinimas ir papildymas, prisitaikant prie kintančių visuomenės poreikių?

3 ar inovacija gali būti laikoma jau **egzistuojančių priemonių pritaikymas naujoje** aplinkoje, kurioje anksčiau dar nebuvo pritaikytos?

Pirmajam atvejui apibūdinti mokslinėje literatūroje naudojamas terminas radikali (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000, p. 9) arba lūžio (angl. *disruptive innovation, breakthrough*) inovacija (Chesbrough, 2003, p.27). Tokių inovacijos istorinių pavyzdžių apstu nuo titnaginio įrankio ir ugnies panaudojimo homo sapiens priešistorėje iki kompiuterių bei globalaus internetinio tinklo sukūrimo XX a. pabaigoje.

Antrąjį atvejį daugelis autorių (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000, Gečas, 2003 ir kt.) taip pat linkę įvardinti inovacija, pritaikydami terminą „modifikuojanti“ arba „inkrementinė“ (angl. *incremental*) inovacija. Šiuo atveju iškyla dilema, kas yra laikytina inkrementine inovacija, o kas tiesiog egzistuojančios priemonės *patobulinimu*. Pavyzdžiui, į mobilų telefoną įdiegta papildoma funkcija – integruota foto kamera – yra inkrementinė inovacija ar patobulinimas? Šiame darbe bus laikomasi nuomonės, jog esminis kriterijus atskiriantis modifikuojančią inovaciją nuo egzistuojančios priemonės patobulinimo yra tos naujovės įdiegimo teikiamas rezultatas: jeigu įdiegus naujovę, tikintis ekonominio pokyčio tokio pokyčio nepasiekiamo, naujovės įdiegimas yra laikomas egzistuojančios priemonės patobulinimu, o ne inovacija.

Apibūdinant situaciją, trumpai nusakyta trečiajame punkte, kada egzistuojančios priemonės, technologijos, patikrinti ir išbandyti procesai ir produktai pritaikomi naujoje aplinkoje, kurioje procesai dar nebuvo išbandyti, o rinkos ir komerciniai taikymai žinomi nepilnai yra naudojamas „inovacijos absorbcijos“ (Goldbergas, 2006, p.15) terminas. Taigi, ar yra laikytinas inovacija „UAB“ įmonės vadovo realizuotas sumanymas įdiegti naują įmonei atsargų planavimo modulį,

jeigu kitos įmonės, veikiančios toje pačioje ūkio šakoje analogišką atsargų planavimo modulį jau naudoja? Sekant I. Goldbergo apibrėžimu, įmonės įdiegtas kitoje aplinkoje egzistuojantis modelis yra inovacijos absorbcija ūkio šakos aplinkoje (makro lygyje). Tačiau makro lygmenyje egzistuojančios priemonės pritaikymas mikro lygmenyje (įmonėje), šiame darbe yra traktuojamas kaip inovacija įmonės požiūriu. Žinoma, jeigu įdiegta naujovė teikia ekonominius, socialinius ar kokybinius pokyčius.

Apibendrinant, kas išdėstyta, apibrėžiama, jog šiame darbe, *inovacija yra laikomas kūrybiškos idėjos praktinis įgyvendinimas toje aplinkoje, kurioje anksčiau ji nebuvo realizuojama, siekiant radikalių arba nuosaikių ekonominių, socialinių pasikeitimų ar naujos kokybės.*

1.1.2. Inovacijų tipologija, paradigma ir inovacijų kartos

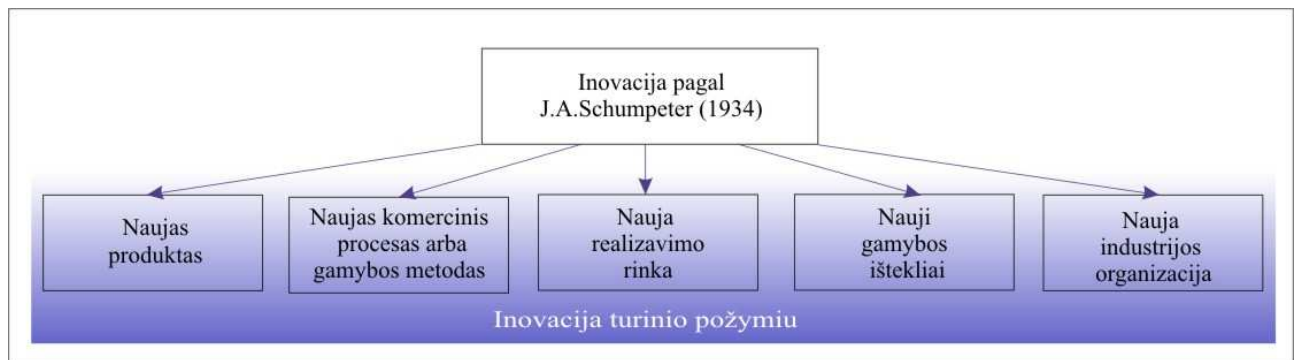
Inovacijas nagrinėjančioje literatūroje pateikiama įvairi inovacijų klasifikacija. Kyla klausimas, kiek svarbi inovacijų tipologija tyrinėjant atskirų inovacijų kilmės, proceso ar rezultatų vertę ir kurią tipologiją naudoti konstruojant inovacinės tarptautinės įmonės veiklos modelį.

Pirmajame poskyryje, išvedant inovacijos sąvoką, kuri naudojama šiame darbe, jau buvo paliesta inovacijų tipologija jų **naujumo laipsnio požymiu**, nusakant, jog inovacijos naujumo prasme gali būti radikali („lūžio“) arba modifikuojančios (inkrementinės).

Mokslinėje literatūroje susiduriama su didesne inovacijų klasifikacijos pagal tam tikrus požymius įvairove. J. A. Schumpeter apibrėžė ekonominę inovaciją veikale „Ekonomikos raidos teorija“ („The Theory of Economic Development“ (1934) Harvard University Press, Bostonas referuojama Elliott J., 1985), teigdamas, jog inovacija yra:

- Naujo produkto įvedimas (naujas produktas suprantamas kaip visiškai anksčiau vartotojui nežinomas objektas) arba kokybiškai naujų charakteristikų suteikimas produktui.
- Naujo gamybos metodo, kurio atsiradimo pagrindas – mokslinis išradimas pritaikymas arba naujas produkcijos komercinis valdymas.
- Naujos rinkos atvėrimas. Nauja rinka yra ta, į kurią tam tikros šakos subjektas anksčiau nebuvo įėjęs arba rinka kuri iki tol neegzistavo.
- Naujo žaliavų tiekimo šaltinio užkariavimas, nepaisant to, ar tas šaltinis yra jau egzistuojantis ar naujai atrastas/sukurtas.
- Pasiekiant naujo persiorganizavimo šakoje, tarkim monopolinės pozicijos įtvirtinimas (pavyzdžiui, per jungimąsi į trestus) arba priešingai – monopolijos suskaidymas.

Taigi, nors veikale J. Schumpeter tiesiogiai neklasifikuoja inovacijos, tačiau, iš esmės inovacijų koncepcijos pradininkas inovacijas skirstė pagal **turinio požymį** (2 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Schumpeter, J. (1934) cit. Elliott, J. (1985)

2 pav. Schumpeter inovacijų klasifikacija

Turinio požymį, kaip vieną iš svarbiausių charakteristikų, apibrėžiančių inovaciją naudojo ir kiti autoriai. Pavyzdžiui J. Tidd (2006) inovacijas skirsto į:

- technologines (angl. *technological*);
- organizacines (angl. *organizational*);
- komercines (angl. *commercial*).

A. Oke, G. Burke, A. Myers (2007, p. 2) pagal turinio požymį išskiria:

- produkto inovacijas;
- paslaugos, suprantamos kaip produkto aptarnavimo, siekiant produktą padaryti patrauklesnį vartotojui, inovacijas;
- proceso, kurių metu gerinami produkcijos metodai ar administravimo operacijos, inovacijas;
- organizavimo inovacijas, pasireiškiančias per operatyvinę ir strateginę valdymą.

R. Strazdas, A. Jakubavičius (2003) pateikia tokį klasifikavimo inovacijų turinio prasme apibūdinimą:

- produkto, tokių inovacijų prasmė – naujų galutinių produktų sukūrimas, gaminimas ir naudojimas, tai yra naujo ar reikšmingai patobulinto produkto pardavimas (pateikimas rinkai);
- technologinės; tokių inovacijų prasmė – naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos sferose;
- socialinės, tokių inovacijų prasmė būtų susijusi su naujų ekonominio valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimu ir diegimu įvairiose veiklos srityse;
- kompleksinės; tokių inovacijų prasmė – produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas.

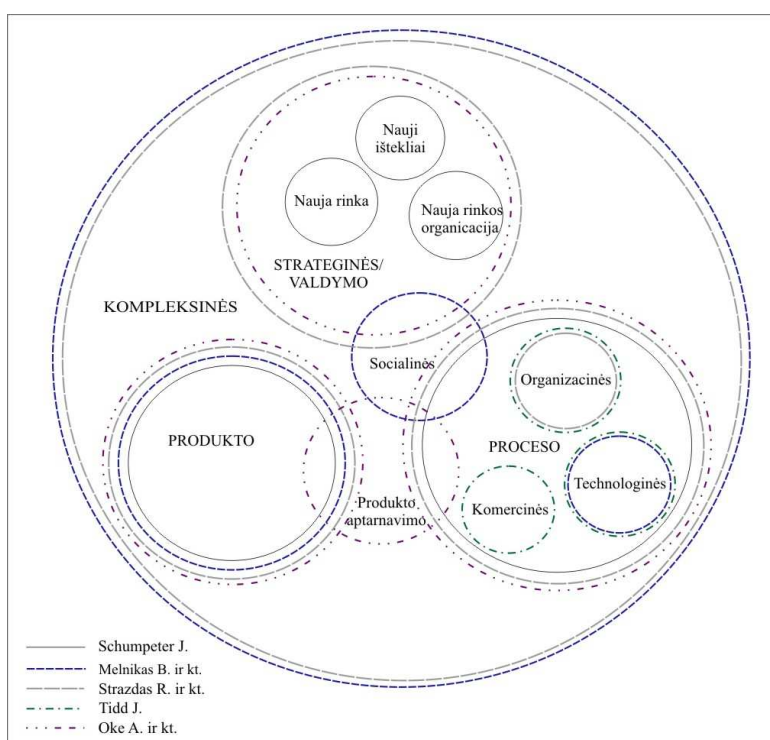
Inovacijų klasifikavimo pagal turinį palyginimas pateiktas 2 lentelėje.

Inovacijų klasifikavimas pagal turinį

Schumpeter J.A. (1934)	Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. (2000)	Strazdas R., Jakubavičius A., Gečas (2003)	Tidd J. (2006)	Oke A., Burke G., Myers A. (2007)
Produkto Proceso Nauja rinka Nauji išteklių Nauja organizacija	Produkto Technologinės Socialinės Kompleksinės	Produkto Proceso Organizacinės Strateginės Kompleksinės	Technologinės Organizacinės Komerčinės	Produkto Produkto aptarnavimo Proceso Valdymo

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus autorių pateikiamų sąvokų apimties ir pasikartojimo grafinę analizę (pav. 3), nustatyta, jog dažniausiai klasifikuodami inovaciją pagal turinį, autoriai išskiria **produkto** ir **proceso** charakteristikas.



Šaltinis: sudaryta autorės

3 pav. Inovacijų klasifikacijos pagal turinį sąvokų grafinė analizė

Proceso inovacijų sąvoka talpina tiek organizacines, tiek technologines, tiek komercines inovacijas bei kartu su produkto inovacijomis siejasi su produkto aptarnavimo sąvoka. Proceso inovacijos jungiasi su **strateginių valdymo** inovacijų sąvoka per socialinės inovacijos turinio grandį. Strateginio valdymo inovacijos yra išskiriamos kelių autorių klasifikacijose ir logiškai apima tiek naujos rinkos, tiek naujų išteklių bei rinkos struktūros inovacijas. Kompleksinės inovacijos apima visas aukščiau išvardintas inovacijų rūšis ir formuoja prielaidą, jog kiekviena inovacijų rūšis gali arba reikštis savarankiškai, arba sąveikoje su kitomis inovacijomis, kas yra naudinga bendra-pažintine prasme.

Atlikus inovacijų klasifikacijos pagal turinį sąvokų analizę, apibrėžiama, jog tolimesnėje inovacijų bei inovacinės veiklos tyrime, pagrindinės inovacijos pagal turinį rūšys bus laikomos **strateginio valdymo, proceso** bei **produkto** inovacijos, kaip jas jungiančias pripažįstant *produkto aptarnavimo* ir *socialines*.

Be klasifikavimo pagal naujumo laipsnį ir turinį, mokslinėje inovacijų literatūroje dar sutinkami inovacijų rūšiavimai pagal įgyvendinimo lygį, įgyvendinimo mastą, organizacines ypatybes, pobūdį, galutinį rezultatą, poveikį (3 lentelė).

3 lentelė

Inovacijų klasifikacija

Klasifikacijos požymis	Klasifikacija
Įgyvendinimo lygis	Žmogus, įmonė, ūkio šaka, visuomenė ar valstybė, ekosistema, pasaulis
Įgyvendinimo mastas	Vienkartinė, daugkartinė
Organizacinės ypatybės	Vidaus organizacinė, tarp-organizacinė
Pobūdis	Kiekybinė, kokybinė
Galutinis rezultatas	Fundamentinė, eksperimentinė, bazinė, difuzinė, sąlyginė
Poveikis	Ekonominis, socialinis, ekologinis, kompleksinis

Šaltinis: Keršys, M. (2008), pagal Strazdas, R.; Jakubavičius, A.; Gečas (2003)

Inovacijų klasifikacija pagal įgyvendinimo lygį, mastą, organizacines ypatybes, mokslinių polemikų nesukelia ir platesnio paaiškinimo nereikalauja.

Remiantis R. Strazdo, A. Jakubavičiaus ir Gečo (2003) tipologija, inovacijos pagal pobūdį skiriamos į kiekybines inovacijas, kurios suprantamos kaip našumo, gamybos apimčių ir pan. didinimas kiekybiniais aspektais, ir kokybines, kurios suvokiamos kaip gamybos, valdymo ir pan. kokybės gerinimas.

Inovacijos pagal galutinį rezultatą, anot R. Strazdo, A. Jakubavičiaus ir Gečo turi tokias definicijas:

- fundamentinė, t.y. inovacijos rezultatas yra mokslinė teorija, pateikta rašytine forma. Šios inovacinės veiklos organizavimas ir valdymas yra labai toli pažengęs ir atitolęs nuo kitų inovacijų;
- eksperimentinė, t.y. inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra remiantis moksline teorija sukurtas eksperimentinis produkto (technika, technologinė linija ir t.t.) pavyzdys;
- bazinė, t.y. inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra sukurto eksperimentinio produkto pavyzdžio naudojimas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje pirmą kartą;
- difuzinė, t.y. veiklos galutinis rezultatas yra kažkur jau gaminamo produkto gamybos patirties pritaikymas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje, tam tikrame regione, pasižyminčiame individualia specifika.
- sąlyginė, t.y. inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra masinėje gamyboje esančio produkto dalinis modernizavimas ir atnaujinimas, kuo remiantis gaunamas visai kitas ar panašus, bet kitų techninių charakteristikų produktas.

Analizuojant mokslinėje literatūroje taikomas inovacijos klasifikacijas, apčiuopiama, jog **naujumas** yra esminė charakteristika, apibūdinanti inovaciją kaip reiškinį, kadangi tik pagal tai, ar šis požymis egzistuoja konkrečiame reiškinyje, galima identifikuoti ar reiškinys yra inovacija. Pavyzdžiui, organizacijos viduje įvykdytas gamybos proceso kokybės pagerinimas nebus inovacija, jeigu neturės naujumo požymio.

Sprendžiant pagal tai, kaip dažnai mokslinėje literatūroje inovacijos apibūdinamos turinio požymiu, darytina išvada, jog atroji reikšminga inovaciją apibūdinanti charakteristika yra inovacijos **turinys**, kuris šiame darbe skirstomas į strateginio valdymo, proceso ir produkto inovacijas, bei jas jungiančias – produkto aptarnavimo ir socialines inovacijas.

Toliau šiame darbe laikomasi nuomonės, jog inovacijų identifikavimas pagal naujumo laipsnį ir turinys yra svarbiausios visoje inovacijų klasifikacijoje. Kitos charakteristikos yra tik papildančios ir praplečiančios inovacijos suvokimą.

Inovacijų tipologija leidžia išsamiai pažinti inovaciją kaip reiškinį „iš vidaus“, priskiriant jai tam tikras konkrečiu atveju tik jai būdingas charakteristikas. Tačiau, inovacijos koncepcijoje, kuri turi jau daugiau nei 80 metų mokslinių tyrinėjimų ir jų empirinio pritaikymo istoriją, požiūris į inovaciją smarkiai evoliucionuoja: jeigu koncepcijos pradžioje inovacija buvo suprantama kaip tiesinis veiklos modelis, šiandieninėje mokslinėje mintyje įsitvirtina kompleksinis inovacijos kaip reiškinio suvokimas.

J. Tidd (2006) argumentuoja, jog inovacijos koncepcija privalo evoliucionuoti dėl to, jog vadovaujantis ribotu-tiesiniu požiūri į inovaciją, priimami riboti inovacijų valdymo sprendimai, kas sukelia inovacijų raidos problemas.

Šiuolaikinėje inovacijos koncepcijoje išskiriamos:

- dvi inovacijų paradigmos: uždaroji ir atviroji;
- penkios inovacijų kartos: pirma, antra, trečia, ketvirta, penka.

Iš esmės, šios dvi inovacijų konceptualizacijos kryptys nagrinėja sudėtingesnes inovacijas, t.y. aukštesnio įgyvendinimo lygio, taip pat ir naujumo laipsnio, kuriamas platesnėms rinkoms. Be to šios dvi konceptualizacijų kryptys puikiai parodo inovacijų ir, labai dažnai – ypač nagrinėjant investavimo ir finansavimo kontekste – su jomis tapatinamų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) santykį.

MTEP svarba yra akcentuojama uždaroje inovacijoje, tuo tarpu, atvirojoje inovacijoje yra labai svarbi dvipusė MTEP ir išorinės aplinkos (rinkos, verslo, vartotojų) sąveika. Taipogi, jeigu uždarojoje inovacijoje yra svarbiausia vystyti MTEP, pagal atvirosios inovacijos paradigmą svarbus yra išradimų praktinis įgyvendinamumas, kurio (Chesbrough, 2003, Chesbrough, Vanhaverbeke ir West, 2006) vertinimo elementas yra vertės kūrimas.

4 lentelėje pateikiamas uždarnosios ir atvirosios inovacijų palyginimas pagal įvairius kriterijus. Matyti, kad be vertės kūrimo, atvirojoje inovacijoje akcentuojamas ir atvirumas bendradarbiavimui su išore bei tikslingas įeinančių ir išeinančių informacijos bei žinių srautų valdymas.

4 lentelė

Uždarnosios ir atvirosios inovacijų palyginimas

Uždaroji inovacija	Atviroji inovacija
<ul style="list-style-type: none"> - Viduje vykdoma MTEP veikla - Kūrybinės komandos - Plėtra, nukreipta į vidų: per susijungimus ir įsigijimus - Užsakymai dizaino ir inovacijų agentūroms - Viduje vykdomas vystymas ir rinkodara - Svarbu su inovacija pasirodyti pirmam rinkoje - Svarbu turėti daugiausiai ir geriausių idėjų savo verslo šakoje 	<ul style="list-style-type: none"> - „Atviras kodas“ - Kūrybiniai tinklai - Plėtra, nukreipta į išorę: pumpurinės (angl. <i>spin-off</i>) įmonės - Bendros įmonės - Licencijavimas - Sukurti geresnį verslo modelį svarbiau nei patekti į rinką pirmam - Svarbu geriausiai panaudoti vidines ir išorines idėjas

Šaltinis: Keršys, M. (2008), remiantis Chesbrough (2003); Simoes-Brown (2007), Hakansson, Waluszewski (2007)

Inovacijų kartų teoriją pradėjo Roy Rothwell (1994), ilgus metus tyrinėjęs inovacijų valdymo procesus. Savo tiriamuosiuose darbuose jis pateikė išsamią inovacijų įgyvendinimo istorinę perspektyvą, darydamas prielaidą, kad inovacinė veikla evoliucionuoja per kelias pakopas iš tiesinio veiklos modelio iki kompleksiško interaktyvaus proceso (5 lentelė). Jo penkių inovacijos kartų koncepcija inovaciją suvokia kaip procesą, kuris reikalauja aukštos dalyvių integracijos: tiek subjekto viduje, tiek tarp jo ir kitų, inovacijos veikloje veikiančių, subjektų. Siekiant aukšto integracijos lygio, ypač didelė reikšmė suteikiama IT panaudojimo galimybėms.

5 lentelė

Rothwell penkių inovacijos kartų modelis

Inovacijos karta	Esminiai bruožai	Paaiškinimas
Pirmoji ir antroji	Tiesiniai veiklos modeliai. Būdingas technologijų „stūmimas“ (angl. technology push) arba „traukimas“ (angl. “technology pull”)	Inovacijas skatino atsirandančios naujos technologijos, technologiškai pažengę produktai, kurie savo ruožtu buvo „stumiami“ į rinką, arba inovacijos buvo kuriamos ir diegiamos atsižvelgiant į rinkos, vartotojų poreikius. Vartotojai apibrėžė poreikius, o gamybos technologijos į tai atsižvelgdavo. Marketingas šios kartos inovacijų eroje buvo svarbus naujų idėjų generavimo šaltinis.
Trečioji	Dvigubo susijungimo (angl. “coupling”) modelis. Charakteringas tarpusavio sąveikos ir grįžtamojo ryšio tarp dviejų skirtingų elementų cikliškumas.	Iš rinkos atsiranda naujos idėjos, tačiau esamos gamybos technologijos jas kažkiek pakoreguoja. Arba atvirkščiai, MTEP išvysto naują idėją, kuri su marketingo pagalba iš rinkos gavus grįžtamąjį ryšį patobulinama, MTEP ir marketingas yra glaudžiai susiję.
Ketvirtoji	Paralelinių linijų modelis (angl. “parallel lines”). Būdinga stipri atgalinė integracija su tiekėjais ir priešakinė integracija su aktyviais vartotojais išryškėjanti per susijungimus ir aljansus	Modelyje MTEP ir marketingo veiklos stipriai susijusios, tuo pat metu egzistuoja stiprūs ryšiai su tiekėjais ir su labiau pažengusiais vartotojais.
Penktoji	Sistemos integravimo ir tinklo modelis.	Šis inovacijų modelis yra integruotas modelis, kuris apima strateginę partnerystę su tiekėjais ir vartotojais, naudojimąsi

Inovacijos karta	Esminiai bruožai	Paiškinimas
	Lankstus ir pagal poreikius adaptuotas ryšys, nenutrūkstamos inovacijos.	ekspertų tinklais ir marketingo bei MTEP veiklas, paremtas bendradarbiavimu su (išoriniais) partneriais. Čia akcentuojamas vystymo greitis ir lankstumas, atsižvelgiant į kokybę ir kitus nekaininius kriterijus.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Tidd, J. (2006); Keršys, M. (2008)

Taigi, iš esmės inovacijų koncepcijos paradigmos bei inovacijų kartos tiria inovaciją ne kaip atskirą reiškinį, bet kaip reiškinį tam tikroje sistemoje, erdvėje, suponuodamos prielaidą, jog mikro inovacija arba pati evoliucionuoja į aukštesnio lygmens inovaciją, arba tampa priešastimi aukštesnio lygio inovacijai atsirasti.

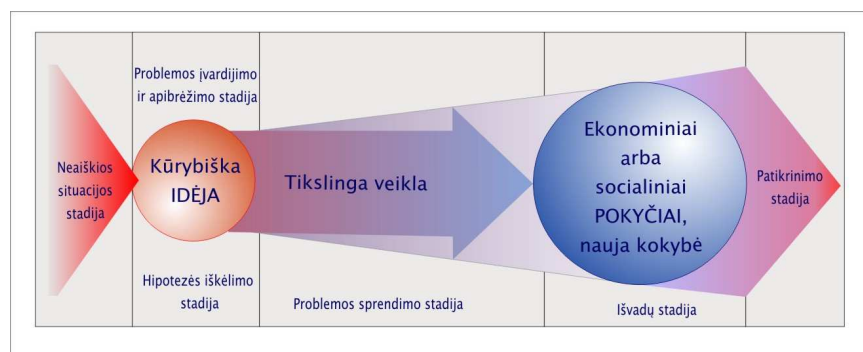
1.1.3. Inovacijos turinio elementų ir aplinkos ryšys

Priartėti prie aplinkos, kurioje reiškiasi inovacija, analizei, pirmiausia prielaidą sudaro pati inovacijos genezė. Jau aptarta ankstesniuose poskyriuose, jog inovacija prasideda nuo kūrybiškos minties. Dėl tokios filosofinės inovacijų prigimties, pritaikius filosofinius analizės metodus inovacijos kaip reiškinio pažinimui, būtų pasiekta dvejopų tikslų: patikrinta, ar inovacijos sąvoka, išvesta šiame darbe anksčiau, atitinka minties loginę raidą, bei nustatyta, ar inovacijos sąvoka yra išsami, ar reikalingas jos sąvokos praplėtimas.

Įžvelgiant inovacijos ir problemos sąvokų loginius panašumus, inovacijos sąvokos teisingumo patikrinimui, pritaikomas J. Dewey (1933) pasiūlytas problemų sprendimo metodas, aprašomas L. Duoblienės (2006, p. 69). J. Dewey išskiria penkias problemos sprendimo logines grandis: (1) neaiški situacija; (2) problemos įvardijimas ir apibrėžimas; (3) hipotezės iškėlimas; (4) problemos sprendimas ir išvados; (5) patikrinimas. Sugretinus J. Dewey problemų sprendimo metodą bei inovacijos darbe išvestą inovacijos sąvoką, apčiuopiamas inovacijos sąvokos loginis nuoseklumas ir identifikuojama, jog išvestoji inovacijos sąvoka galėtų būti praplėsta:

- 1) Įvardijant jos kilimo priešastis („neaiški situacija“);
- 2) Modeliuojant jos gaunamų rezultatų poveikį tolimesnei procesų raidai („patikrinimas“).

Filosofinė inovacijos įžvalga pateikiama 4 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės, adaptuojant pagal Dewey, J. (1933)

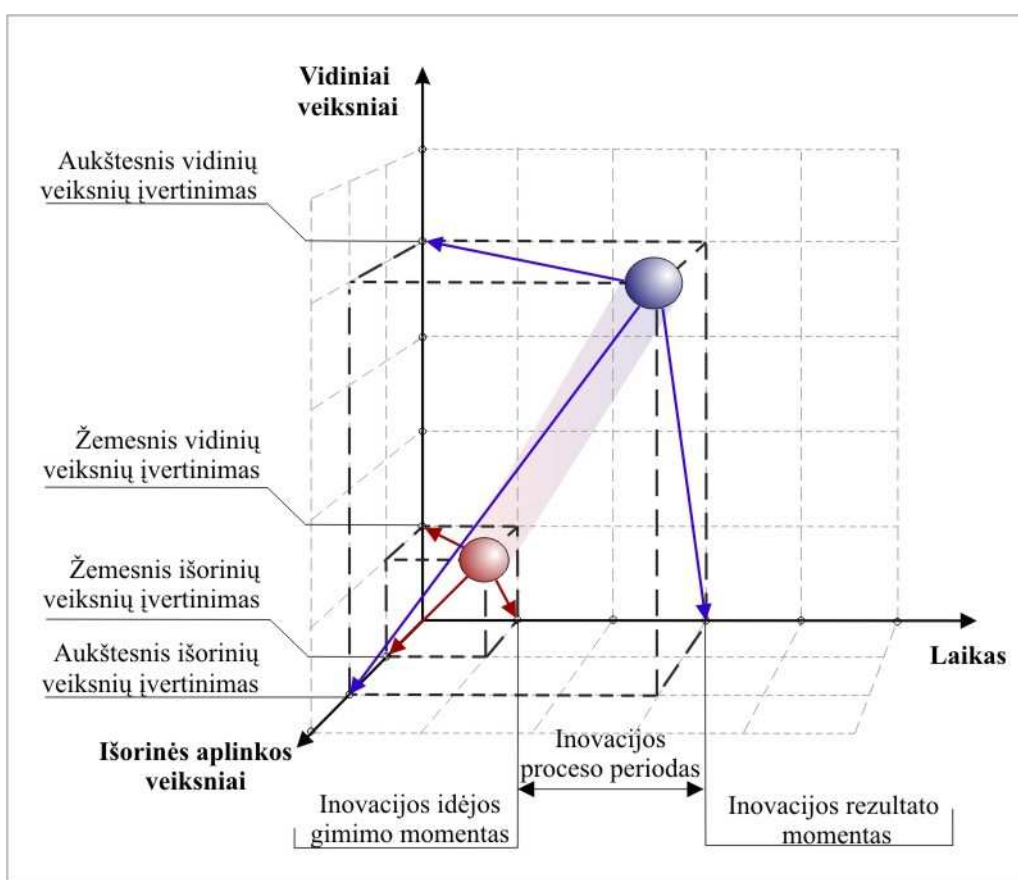
4 pav. Filosofinė inovacijos įžvalga

Pateikta filosofinė inovacijos ir problemos sprendimo sugretinimo išvalga, įgalina praplėsti inovacijos kaip trijų elementų sistemos (kūrybiškos idėjos, tikslingos veiklos ir ekonominių, socialinių pokyčių) sąvoką, identifikuojant jos ir aplinkos sąsajas, pasireiškiančias kaip:

- Išorinis stimulus inovacijai atsirasti.
- Inovacijos rezultato poveikis aplinkai bei jo virtimas impulsu naujoms inovacijoms, kas tik patvirtina inovacijos kartų teoriją.

Taigi, toliau inovacija šiame darbe bus suvokiama kaip aplinkos įtakojamas ir įtakojantis aplinką reiškinys, kuomet kūrybiška idėja tikslingo proceso metu paverčiama rezultatu, turinčiu ekonominę ar socialinę išraišką.

Panaudojus mokslinėje literatūroje įtvirtintą aplinkos skirstymą į išorinę ir vidinę, inovacijos reiškinio sąvoka įgauna išraišką, pateiktą 5 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

5 pav. Inovacijos turinio elementų ir inovacijos aplinkos ryšys

Analizuojant inovaciją kaip idėjos, tikslingo veiksmo ir rezultato visumą besireiškiančią įmonės aplinkoje, apibrėžiama, jog inovacija kyla dėl spaudimo iš įmonės vidinės ar išorinės aplinkos. Inovacijos gimimo momentu įmonei yra būdingas tam tikrų vidinių ir išorinių charakteristikų kompleksas (pavyzdžiui, eksporto apimtis – vidinė, konkurencijos lygis rinkoje – išorinė charakteristika), kuris, tikėtina, gali būti stimulus kūrybinei idėjai atsirasti. Laikui bėgant,

inovacijos įgyvendinimo proceso metu yra siekiama pakeisti inovacijos idėjos gimimo momentu egzistavusį charakteristikų kompleksą kitu, turinčiu aukštesnį kokybinį įvertinimą.

Kitame poskyryje bus siekiama nustatyti, kokias įmonės vidines ir išorines charakteristikas moksliniai informacijos šaltiniai laiko reikšmingomis, įmonės tarptautinio vystymo kontekste, kokius teorinius veiklos organizavimo modelius teikia optimizuojant inovacijos diegimo procesą bei kokie rodikliai identifikuotų sėkmingą inovacijos įdiegimo rezultatą.

1.2. Verslo išplėtimas į tarptautinę rinką, kaip inovacinis pokyčių projektas (IPP) įmonės požiūriu

Inovacijų ir tarptautinės veiklos sąsajos apibrėžiamos vadovaujantis darbo 1.1 poskyryje išvesta inovacijos sąvoka. Jau nustatyta anksčiau, kad bet koks kūrybiškos idėjos praktinis įgyvendinimas toje aplinkoje, kurioje anksčiau ji nebuvo realizuojama, siekiant radikalių arba nuosaikių ekonominių, socialinių pokyčių ar naujos kokybės yra inovacija.

Siekiant įrodyti, jog įmonės organizuojama tarptautinė veikla yra inovacija, būtina, jog ji atitiktų žemiau įvardintus požymius:

1. Idėja pradėti verslo plėtojimą už vietinės rinkos ribų įmonėje yra nauja ar anksčiau nebandyta įgyvendinti praktiškai;
2. Tarptautinio verslo idėja yra įgyvendinama organizuoto proceso metu, kuris taipogi gali turėti (bet nebūtinai) inovacinės veiklos bruožų;
3. Idėjos įgyvendinimu yra gaunami ekonominiai ar socialiniai pokyčiai.

Taigi, ūkio subjekto veikla, organizuojama tarptautinėje rinkoje pirmą kartą, pasiekiant jo ekonominių ar socialinių charakteristikų pokyčių, tolimesnėje analizėje, yra traktuojama kaip inovacija subjekto požiūriu.

Iš esmės panašiomis dedamosiomis – pradinė situacija, projektas, rezultatas – apibūdinamas pokyčių valdymo projektas įmonėje (Bringer, Hastings, Geddes, 2007, p. 69). Taigi, ūkio subjekto organizuojama komercinė veikla tarptautinėje rinkoje, siekiant ekonominių ar socialinių pokyčių, gali būti traktuojama kaip organizacijos pokyčių valdymo projektas. Prielaida, organizacijos pokyčių valdymo projektą leidžianti traktuoti kaip inovaciją, yra projekto naujumo požymis.

Pasak M. Fangel (2008), yra trys projekto valdymo lygmenys:

1. Klasikinis projektavimo modelis – orientuotas į projekto vykdymą, pavyzdžiui, projekto struktūra, pagrindiniai etapai, darbų organizavimo schema, užduočių paskirstymas, dokumentų struktūrizavimas, vykdymo metodai ir pan.
2. Antroji kryptis orientuota į projekto valdymo procesą. Ši kryptis vadovaujasi požiūriu, įmonės yra pernelyg skirtingos, jog galėtų taikyti struktūrizuotą projekto vykdymo modelį. Šio projektų valdymo metodų kryptis siūlo „profesionalizuoti“ tik kelias projekto valdymo kryptis –

projekto inicijavimo bei projekto planavimo elementus, kitoms veikloms teikiant tik bendro pobūdžio rekomendacines kryptis.

3. Trečioji projekto valdymo koncepcijų rūšis susideda iš nuorodų, kaip planuoti ir vertinti pačias vadovavimo pastangas. Šis požiūris remiasi prielaida, jog nei projekto vykdymo modelis, nei projekto valdymo modelis nėra visiškai tinkami, kiekvienu atveju skiriasi tiek projektas, tiek projekte dalyvaujantys asmenys. Ši kryptis aiškina, jog yra svarbu tik vienas dalykas – tiksliai suvokti problemą, kurią reikia išspręsti per tam tikrą laiką, o būdas ją susisteminti apima devynis žingsnius, pateiktus 6 lentelėje.

6 lentelė

Apibrėžimo stadija		
1	Suvokti projekto problemą ir jo stadiją	Kur esame?
2	Charakterizuoti valdymo tikslus	Kodėl tai darome?
3	Identifikuoti projekto iššūkius	Kas kelia grėsmę?
4	Nustatyti iššūkių valdymo galimybes	Kaip atsakome į grėsmę?
Detalizavimo stadija		
5	Projekto valdymo veiklos	Kas ir kada turi būti padaryta?
6	Projekto valdymo dalyviai	Kas turi tai padaryti?
7	Projekto valdymo metodai/formos	Kokiu būdu tai turi būti padaryta?
Vertinimo stadija		
8	Atliktų veiklų dokumentacija	Kas ir kada buvo padaryta?
9	Projekto valdymo dalyvių dokumentacija	Kas padarė?
10	Įvertinti projekto atlikimą	Kaip pavyko?

Šaltinis: Fangel, M. (2008).

Vadovaujantis sisteminiu požiūriu į inovaciją bei projekto valdymą, subjekto inovacinė tarptautinė veikla išskaidoma į tris sudėtinius etapus:

1. Inovacijos apibrėžimo stadiją: atliekama **situacijos analizė** apsisprendimo pradėti inovacinę veiklą momentu.

2. Inovacijos detalizavimo stadiją: inovacijos tikslingos veiklos etapas atliekamas pritaikant **projekto vykdymo** metodus.

3. Inovacijos vertinimo stadiją: inovacijos rezultato vertinimui atlikti iš esmės galimi **projekto rezultatų vertinimo** būdai.

1.2.1. Teoriniai modeliai pradinei inovacinio pokyčių projekto (IPP) stadijai apibūdinti

Šiame poskyryje bus apžvelgiami mokslinėje literatūroje aprašomi metodai, inovacinio pokyčių projekto (IPP) situacijos analizei, t.y. išorinėms ir vidinėms subjekto charakteristikoms, subjekto tikslų bei veiklos rizikos veiksniams identifikuoti.

1.2.1.1. IPP aplinkos veiksniai

Mokslinėje literatūroje aplinką, kurioje veikia įmonė, yra įprasta skirti į išorinę ir vidinę. Savo ruožtu, išorinė aplinka skiriama į mikroaplinką ir makro aplinką.

Makroaplinkos elementai. Makro aplinkos elementai mokslinėje literatūroje grupuojami labai įvairiai. Makroekonominės aplinkos analizei atlikti labiausiai paplitusi *PEST analizė* (Vasiliauskas, 2002). Ši analizė apima keturis makroekonominės aplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį, technologinį. Rekomenduojamos šios pagrindinės PEST analizės sritys pateikiamos pagal rekomendacijas aprašomas A. Šalčiaus (1998).

Ph. Kotler'is (1990) ir S. Majaro (1993) nurodo, kad svarbiausi makroaplinkos elementai yra ekonominė, socialinė ir kultūrinė, politinė ir teisinė bei institucinė aplinka.

PEST bei Ph. Kotler siūlomi makroaplinkos elementai pateikiami 7 lentelėje, o platesnės elementų charakteristikos pateiktos 1 priede.

Apžvelgiant PEST ir Ph. Kotler siūlomus išorinės aplinkos vertinimo elementus, identifikuojami iš esmės nežymūs skirtumai. Kadangi, šiame darbe analizuojama įmonės veiklos orientaciją į tarptautinę veiklą, Ph. Kotlerio pasiūlyta išorinės aplinkos veiksnių analizė yra artimesnė darbe nagrinėjamai problematikai. Dėl šios priežasties, atliekant empirinį tyrimą bus vadovaujamas Ph. Kotlerio apibūdintais makroaplinkos požymiais.

7 lentelė

Makro aplinkos elementai ir jų svarba subjekto tarptautinei veiklai

Modelis	Makro aplinkos elementas	Modelis	Makro aplinkos elementas
PEST modelis		Kotler Ph. modelis	
Politinė-teisinė aplinka		Ekonominė aplinka	
Tarptautinė politinė situacija		Konkurencijos mastas	
Vidinė politinė šalies situacija		Paklausa rinkoje	
Santykiai su šalies valdžios institucijomis		Įmonės funkcionavimo ekonominės sąlygos	
Teisinis reglamentavimas			
Ekonominė aplinka		Socialinė-kultūrinė aplinka	
Ekonominis augimas		Kalba	
Infliacija		Religija	
Užimtumas		Vertybės ir santykiai	
Palūkanų normos		Socialinė organizacija	
Valiutų kursų svyravimas		Išsilavinimas ir menas	
Investicijų klimatas		Teisėtvara	
Gamybos veiksnių kainos.		Politika ir technologijos	
Socialinė-kultūrinė aplinka		Politinė bei teisinė aplinka	
Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai		Šalies politinis stabilumas	
Gamtosaugos problemos		Valstybės užsienio ekonominių ryšių politika	
Švietimas		Valiutos apribojimai	
Sveikatos apsauga		Valstybės aparato parama įmonių užsienio ekonominei veiklai	
Kultūra			
Technologinė aplinka		Institucinė aplinka	
Valstybės technologijų politika		Šalies nevyriausybių organizacijų veikla	
Naujos technologinės galimybės		Tarptautinių ekonominių sąjungų veikla	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Kotler, Ph.; Vasiliauską, A.; Šalčių, A.; Kuvykaitę, R.

Mikroaplinkos veiksnių teorinė analizė. R. Kuvykaitė (1997) įmonės mikroaplinką apibūdina kaip aplinkos veiksnius, tiesiogiai susijusius su įmone ir jos galimybėmis, išskirdama

pačią įmonę, vartotojus, tiekėjus, prekybos tarpininkus, konkurentus. Mikroaplinkos veiksniai įmonė gali kontroliuoti. Mikroaplinkai daro įtaką makroaplinka, kurios įmonė kontroliuoti negali (Kuvykaitė, 1997, p. 15).

Kiti autoriai (Vijeikienė, 2000, p.14) mikroaplinkai priskiria veiksniai, besireiškiančius ūkio šakos aplinkoje, nustatant ūkio šakos aplinkos pagrindines ekonomines ypatybes, varomąsias jėgas ir įvertinimus, konkurencijos lygį, organizacijų konkurencinę poziciją, konkurentų veiksmus.

Anot G. T. Palubinskas (1997), A. Vasiliausko (2002) įmonės mikro aplinkos analizę galima atlikti ir pagal M. Porter'io *penkių jėgų modelį*. Modelis nustato penkias bazines jėgas, darančias įtaką organizacijos veiklai: 1) klientų derėjimosi galia, 2) tiekėjų derėjimosi galia, 3) pakaitalų grėsmė, 4) naujų konkurentų grėsmė, 5) esančių konkurentų grėsmė. Šių svarbiausių organizaciją veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip organizacija turi kurti savo strategiją tam, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje išskylančias grėsmes.

Klientų derėjimosi galios analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kuriomis reikia keisti santykius su klientais. Klientas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu: klientai yra koncentruoti arba jų yra nedaug; organizacijos produktas yra nediferencijuotas; tiekiamos produkcijos kainos (paslaugų tarifai) neturi didelės svarbos apskaičiuojant bendras kliento išlaidas; klientai gali perimti iš organizacijos dalį pridėtinės vertės.

Tiekėjų derėjimosi galios analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kuriomis turi būti keičiami santykiai su tiekėjais. Laikoma, kad tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu: alternatyvių tiekėjų yra nedaug; nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomoms žaliavoms, įrenginiams, teikiamoms paslaugoms; tiekėjo kainos sudaro didelę organizacijos bendrųjų sąnaudų dalį; tiekėjai gali perimti iš organizacijos pridėtinės vertės dalį.

Pakaitalų grėsmė. Kartais pakaitalai gali padaryti organizacijos produktą visai nereikalingą. Pavyzdžiui, pradėjus gamintis naujus efektyvesnius vaistus, senieji tokios pačios paskirties vaistai turi būti nustojami gaminti. Tačiau dažnai pakaitalai ne visiškai pakeičia ankstesnį produktą, bet gali sumažinti organizacijos produkcijos paklausą rinkoje, sumažinti kainas, o tuo pačiu ir organizacijos pelningumo lygį. Strateginiu požiūriu turi būti analizuojamos tokios problemos: produkto moralinio nusidėvėjimo grėsmė, klientų galimybės persiorientuoti pirkti pakaitalus, aptarnavimo, stabdančio klientų persiorientavimą į pakaitalus, papildomos sąnaudos, galimas bendro organizacijos pelningumo lygio mažėjimas dėl pakaitalų grėsmės.

Naujų konkurentų grėsmė. Ši grėsmė organizacijai iškyla tada, kai kuriasi naujos konkuruojančios įmonės ir ateina į rinką, kuri yra patraukli savo pelno norma ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Naujų konkurentų atsiradimą rinkoje gali riboti šie atėjimo į rinką barjerai: masto ekonomija, produkto diferenciacija, kapitalo reikalavimai, klientų

persiorientavimo išlaidos, dominuojančių kompanijų reakcija, ribotos galimybės pasinaudoti egzistuojančiais produkto platinimo kanalais, valstybės politika.

Esančių konkurentų grėsmė. Ši grėsmė skirtingose rinkose yra nevienoda. Kur konkurencingumas yra aukštas, įmonės turi nuolat stebėti svarbiausių konkurentų kainų pokyčius, produkcijos ir paslaugų paketų pokyčius, konkurentų investicijas ir pan. Rinkose, kurioms nėra būdingas didelis konkurencingumas, toks išsamus konkurentų stebėjimas nėra būtinas.

IPP subjekto vidiniai veiksniai. Identifikuojant subjekto vidaus charakteristikas bei nustatant subjekto pranašumus ir trūkumus naudojami įvairūs teoriniai metodai: strateginių kaštų analizė, SSGG (SWOT) analizė, vidinio profilio analizė.

Kadangi naudojant vidinio profilio analizės metodą kokybinėms įmonės charakteristikoms yra suteikiama kiekybinė reikšmė, toliau darbe bus naudojamas būtent šis metodas.

Vidinio profilio analizės metodas tiria penkias įmonės veiklos sritis: finansinę sritį, marketingo sritį, gamybą (tiekimą), personalą bei įmonės kultūrą.

Finansinių išteklių vertinimui yra naudojami rodikliai, esantys įmonės finansinėse ataskaitose: pardavimų pajamos, parduodamų prekių savikaina, pardavimų pelnas, veiklos išlaidos, apyvartinis turtas, materialusis ir nematerialusis turtas ir kt.

Svarbus elementas, atsispindintis įmonės finansinėje atskaitomybėje – balanse – ir susijęs su įmonės inovacine veikla yra nematerialusis turtas – intelektinė įmonės nuosavybė. Intelektinės nuosavybės teisės apsaugo išradimus, prekės ženklus, kūrybiškumą ir išradingumą. Remiantis Ūkio ministerijos oficialiai skelbiama informacija, intelektinė nuosavybė gali būti dalinama į dvi dalis, būtent:

- Pramoninę nuosavybę, kuomet savininkui suteikiamos monopolinės teisės į techninius ar estetinius išradimus bei išskirtinius ženklus. Tai susiję su išradimų, dizaino, pramoninių pavyzdžių ir prekės ženklų patentais bei kilmės vietos nuorodomis ar pavadinimais.

- Autorių teisės, kurios taip pat yra vadinamos rašytojų ar menininkų teisėmis, saugo ne tik literatūros ar meno kūrinius, bet ir muzikos kūrinius, televizijos laidas, kompiuterių programas, duomenų bazes, reklamą ir multimediją.

Marketingo išteklių vertinimo metu nagrinėjami šie elementai:

- rinka, t.y. užimama rinkos dalis bei turimos informacijos apie ją rodiklis;
- produktas: asortimentas, produkto įvaizdis, kokybė, produkto aptarnavimas po pardavimo;
- reklama ir rėmimas: naudojamos reklamos ir rėmimo priemonės;
- kaina: jos mažinimo galimybės;
- paskirstymas: prekių paskirstymo kanalas, kanale veikiantys tarpininkai.

Gamybos (komercinių) išteklių vertinimas apima techninių išteklių (materialinių išteklių, naudojamų gamyboje), organizacijos vietos, gamybos pajėgumų, ryšių su tiekėjais, atsargų vertinimą.

Organizacijos kultūros (tradicijos, etikos normos, kurių laikomasi įmonės viduje) ir įvaizdžio vertinimui be šių charakteristikų priskiriama ir organizacijos struktūra, parodanti formalius informacijos srautus ir valdžios pasiskirstymą.

Darbo išteklių (personalo) įvertinimas apima darbuotojų skaičių, jų kvalifikaciją, kompetenciją, ekspertinius įgūdžius, apmokėjimo sistemos optimalumą, personalo darbo nuotaiką ir santykius kolektyve.

1.2.1.2. IPP subjekto tarptautinės veiklos motyvai ir tikslai

G. Albaum'as, J. Strandkov'as, E. Duerr'is ir L. Dowd'as, cituojami R. Kuvykaitės, siūlo įmonės užsienio ekonominės veiklos motyvus skirstyti į vidinius ir išorinius, be to, šiose grupėse dar išskirti agresyviųjų ir pasyviųjų motyvų pogrupius. Motyvų grupavimas į vidinius ir išorinius parodo, kurie aplinkos veiksniai nulemia įmonės sprendimą pradėti užsienio ekonominę veiklą. Šis sprendimas gali būti pasyvus (pasyvi įmonės reakcija į susiklosčiusią situaciją) ir agresyvus (agresyvūs įmonės veiksmai siekiant galutinių veiklos tikslų). Užsienio ekonominės veiklos motyvų klasifikavimo schema pateikta 8 lentelėje.

8 lentelė

Užsienio ekonominės veiklos motyvų klasifikacija

Motyvai	Vidiniai	Išoriniai
Agresyvieji	Įmonės administracijos suinteresuotumas eksportu Pardavimo ir pelno augimo tikslai Marketingo privalumai Ekonomija dėl išaugusio gamybos masto Unikali produkcija, konkurencinga technologija	Patrauklios užsienio rinkos Valstybės bei kitų institucijų parama įmonės užsienio ekonominei veiklai
Pasyvieji	Rizikos diversifikacija Išplėstinis sezoninių prekių pardavimas Nepanaudoti ištekliai	Užsakymai Nepakankamos vietinės rinkos galimybės Stagnacinė arba mažėjanti vietinė rinka

Šaltinis: Kuvykaitė, R. (1997), p.2

Įmonės administracijos suinteresuotumas eksportu yra svarbus motyvas įmonei pradėti užsienio ekonominę veiklą. Mažose įmonėse sprendimą dėl užsienio ekonominės veiklos tikslingumo paprastai priima vienas žmogus, stambesnėse įmonėse tokio sprendimo priėmimą rengia atitinkamos tarnybos. Koks bebūtų žmonių, rengiančių sprendimo priėmimą ir dalyvaujančių jį priimant, skaičius, įmonės įėjimo į užsienio rinką strategija priklauso nuo to, kaip šie žmonės suvokia situaciją užsienio rinkose, ko jie tikisi iš užsienio ekonominės veiklos, kaip jie vertina įmonės galimybes įsitvirtinti užsienio rinkose. Įmonės užsienio ekonominės veiklos sėkmės garantas yra įmonės administracijos suinteresuotumas eksportu. Teigiama, kad tie valdytojai, kurie lankėsi užsienyje arba ten gimė ar gyveno, labiau linkę plėtoti įmonės užsienio ekonominę veiklą.

Nors įmonė gali turėti daug veiklos užsienio rinkose tikslų, bet svarbiausias jų, padedant užsienio ekonominę veiklą, yra pardavimo apimčių ar pelno didinimas įėjus į naujas rinkas ir įgijus

pranašumą prieš konkurentus. Tai pasiekama prailginant prekės ir jos gamybos technologijos gyvavimo ciklą, pritraukiant naujus ar pigesnius išteklius.

Užsienio ekonominės veiklos motyvu gali būti ir įmonės marketingo privalumai (unikalus produktas, geras techninis aptarnavimas, stiprus rėmimas ir pan.), leidžiantys jai įgyti pranašumą prieš konkurentus.

Svarbus užsienio ekonominės veiklos motyvas yra ekonomija dėl išaugusio gamybos masto. Įsitvirtinus naujose rinkose auga gamybos ir pardavimo apimtys. Dėl išaugusio gamybos masto mažėja pastoviosios išlaidos, tenkančios produkcijos vienetui. Todėl atsiranda galimybė sumažinti produkcijos kainą ir įgyti papildomą konkurencinį pranašumą.

Kai įmonės produkcija yra unikali, t. y. įmonė turi technologinių pranašumų prieš konkurentus, galimybė parduoti šią produkciją užsienyje dėl alternatyvių išlaidų nebuvimo yra gerokai didesnė. Šiuo atveju įmonei daug lengviau įsitvirtinti užsienio rinkose.

Dauguma įmonių, dalyvaujančių užsienio ekonominėje veikloje, dėl diversifikuotos rinkos susiduria su mažesne rinkos rizika. Tikimybė, kad ekonomikos nuosmukis vyks tuo pačiu metu keliose užsienio valstybėse, yra minimali. Todėl įmonės veikla vienu metu keliose užsienio rinkose mažina įmonės riziką.

Tam tikrų prekių (pvz., aprangos, sporto įrangos ir pan.) pardavimo apimtys priklauso nuo sezono. Paklausa ir produkcijos sezoniškumas konkrečioje rinkoje kiekvienai prekių grupei yra skirtingi. Dėl ne sezono sumažėjusi vietinė rinka verčia gamintojus ieškoti naujų užsienio rinkų.

Kitas užsienio ekonominės veiklos motyvas yra gamintojo noras panaudoti laisvus išteklius. Šiuo atveju įėjimas į užsienio rinkas leidžia gamintojui geriau panaudoti gamybos pajėgumus, savo žinias ir galbūt pelningiau nei vietinėje rinkoje realizuoti produkciją ir taip geriau panaudoti finansinius išteklius.

Pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos įmonės sprendimui įeiti į užsienio rinką, yra rinkos prieinamumas, rinkos talpumas, rinkos jautrumas eksportuojamoms prekėms, rinkos stabilumas. Be to, įmonės produkcija toje užsienio rinkoje turi būti konkurencinga. Net jei išvardytosios sąlygos įmonei bus palankios, į užsienio rinką ji įeis, jei disponuos ištekliais, reikalingais susidariusioms galimybėms įgyvendinti. Paprastai tik nedaugelis rinkų atitinka išvardytuosius reikalavimus ir įmonė, analizuodama savo įėjimo į užsienio rinką galimybes, apsistoja ties ribotu užsienio rinkų skaičiumi. Taigi patrauklių įmonei užsienio rinkų yra nedaug.

Didžiausią paramą įmonės, dalyvaujančios užsienio ekonominiuose ryšiuose, gauna iš valstybinių agentūrų, verslininkų asociacijų, prekybos ir pramonės rūmų, bankų ir kitų organizacijų. Parama paprastai reiškiasi kreditų teikimu, paskolų garantijomis, sandorių draudimu, informavimu apie situaciją užsienio rinkose. Turėdama tokią išorinę paramą, įmonė visada drąsiau eis į užsienio rinkas.

Plačiai paplitęs būdas įmonei įtraukti į užsienio ekonominę veiklą yra užsakymai ir paklausimai.

Jie dažnai būna reklamos tarptautinėse masinėse informacijos priemonėse, dalyvavimo tarptautinėse mugėse ir parodose rezultatas. Dauguma įmonių savo užsienio ekonominę veiklą pradėjo kaip tik nuo atsitiktnių užsakymų. Tai pasyvus ir neplanuotas įėjimo į užsienio rinkas būdas.

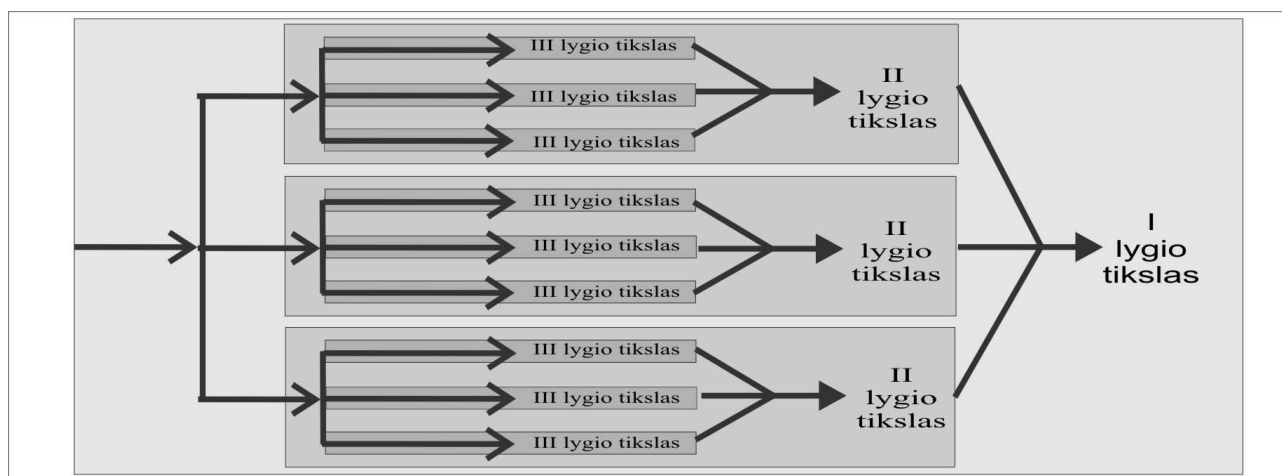
Įmonė gali būti priversta eksportuoti dėl to, kad yra per maža įmonės prekių paklausa vietinėje rinkoje, t.y. nepakanka vietinės rinkos galimybių. Toks elgesys būdingas įmonėms, gaminančioms produktus, kurie vartojami visame pasaulyje. Net jei vietinė rinka yra pakankamai imli, įmonė, kuri savo veikloje orientuojasi į pasaulinę rinką, kaip alternatyvą vietinei rinkai plėsti gali pasirinkti eksportą.

Svarbus motyvas, skatinantis įmonę ieškoti užsienio rinkų, yra stagnacinė arba mažėjanti vietinė rinka. Šią situaciją esant liudija mažėjančios ribinės pajamos. Galimas net atvejis, kai pardavimo pajamos nepadengia įmonės marketingo išlaidų. Stagnacinė arba mažėjanti vietinė rinka rodo, kad atsiranda nepanaudotų išteklių.

Įmonės veiklos motyvai yra betarpiškai susiję su įmonės veiklos tikslais. S. Valentinavičius (2006) išskiria šiuos inovacinės veiklos tikslus: didinti rinkos dalį, mažinti gamybos išlaidas, gerinti prekės kokybę, plėsti gaminių asortimentą, kurti naujas rinkas, didinti gamybos lankstumą, gerinti darbo sąlygas, keisti pasenusius gaminius, mažinti žalą aplinkai. Yra ir daugiau įvairių priežasčių, kurios didina įmonių poreikį ir apsisprendimą diegti inovacijas, pavyzdžiui, prestižo siekimas arba noras plėtoti bendradarbiavimą tarptautiniu lygmeniu.

J. Schumpeter.(1934), apibūdindamas inovacijas, nurodė, kad inovacinės veiklos tikslas gali būti – naujas produktas, naujas procesas, nauja rinka, nauji ištekliai, nauja rinkos organizacija.

Visi aukščiau išvardinti motyvai ir tikslai gali skirtis savo reikšmingumo įmonės veiklai laipsniu, pavyzdžiui, padidinti eksporto apimtis gali būti strateginis (aukščiausio lygio) organizacijos tikslas, tuo būdas kaip to pasiekti – pasirašyti daugiau sutarčių su užsienio pirkėjais – gali būti operatyvinis (žemesnio lygio) organizacijos tikslas.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sinuary-Stern (1993)

6 pav. Tikslų hierarchijos metodas

Todėl susiejant įmonės veiklos ir įmonės inovacijos tikslus, taikytinas tikslų hierarchijos (angl. *hierarchy of objectives*) metodas (Sinuary-Stern, 1993, p. 299) (6 pav.). Pavyzdžiui: projekto tikslas – sukurti pageidaujamų savybių produktą ir produkto tikslas – užtikrinti, kad projekto darbu ar kita veikla sukurtos savybės būtų naudojamos, veda link organizacijos tikslo – gauti naudos iš savo produktų, atitinkančių veiklos tikslus – įgyvendinimą.

1.2.1.3. IPP rizikos veiksniai

Inovacinis įmonės pokyčių projektas (IPP) susiduria su dvejopais iššūkiais: (1) rizika, kuri kyla dėl inovacinės IPP genezės; (2) rizika, kuri kyla dėl projekcinės IPP genezės. 9 lentelėje pateiktos rizikos grupės, su kuriomis dažniausiai siejama inovacinė bei projekcinė veikla.

9 lentelė

Inovacijų ir projektų rizikos veiksniai

Inovacijų rizikos veiksniai		Projektų rizikos veiksniai	
Berglund, Hellstrom (2001)	Žmogiškojo kapitalo rizika Neveiklumas ir koordinavimo stoka Numatyto grafiko nesilaikymas Laiko stoka norint įvertinti sprendimus "Pirmojo ėjimo" rizika Force majeure Rizikos kapitalistų požiūris Produkto konkurencija Rinkos atsakas	Briner, Hastings, Geddes (2007)	Projektų vėlavimas Projektų sunykimas Organizavimo trūkumai Materialinės bazės nepakankamumas Įgaliojimų ir atsakomybės trūkumas
Halman, Keizer, Song (1999)	Naujo produkto komunikavimas tiksliniams vartotojams Projekto organizavimas ir valdymas Produkto stabilumas sandėliuojant, transportuojant ir naudojant Gamybos sistemos (įrangos ir personalo) kokybės ir saugumo reikalavimai Pastovi ir numatoma žaliavų kokybė Galima neigiama interesų grupių nuomonė Reikiamu laiku prieinamos gamybos priemonės Naujo produkto atitikimas planuotam funkcionalumui Naujo produkto atitikimas vartotojo keliamiems reikalavimams Naujo produkto atitikimas visuotinai priimtoms vertybėms	Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė (2003)	Nenumatyti vyriausybinių reguliavimo sprendimai Gamtos reiškiniai Nusikaltimai Netikėti išoriniai ekologiniai ar socialiniai efektai Rinkos pasikeitimai Neigiamos socialinės pasekmės Valiutų kurso pasikeitimai Neapskaičiuota infliacija Mokesčių sistemos pasikeitimai Nukrypimai nuo planinių užduočių dėl darbo jėgos Nukrypimai nuo planinių užduočių dėl medžiagų trūkumo Nukrypimai nuo planinių užduočių dėl vėluojančio tiekimo Lėšų limitų viršijimas Technologijų pasikeitimas Gamybos pablogėjimas Specifinės technologijos rizika Licencijos ir patentai Kontraktų nevykdymas Teisminiai procesai su išoriniais partneriais Vidiniai teisminiai procesai Tiesioginis kenkimas turtui Netiesioginiai nuostoliai
Keršys (2008)	Finansavimo problemos Organizacinės kliūtys Stagnuojantys ar neegzistuojantys procesai Technologijos		

Šaltinis: sukurta autorės pagal Berglund, Hellstrom (2001); Halman, Keizer, Song (1999); Briner, Hastings, Geddes (2007); Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė (2003); Keršys (2008)

Projekto ir inovacijos rizikos turi daug panašių ar net tapačių veiksmų, todėl vertinant atskiro IPP riziką reikia atsižvelgti į specifines aplinkos sąlygas, tikslus ir planuojamus jų pasiekimo būdus.

1.2.2. Inovacinio pokyčių projekto (IPP) detalizavimo stadijos teorinės prielaidos

IPP detalizavimo stadijoje apibrėžiamos projekto valdymo veiklos dalyviai, metodai ir formos. Ši veikla yra tiesiogiai susijusi su projekto strateginiais ir taktiniais tikslais.

Inovacinės veiklos, kurios pagrindinis tikslas – tarptautinio verslumo plėtra, svarbiausias šio etapo uždavinys, apsibrėžti, kaip ir kokiomis priemonėmis bus įeinama į tarptautines rinkas.

1.2.2.1 Įmonės įėjimo į užsienio rinkas formos

Mokslinėje literatūroje nurodomi trys įėjimo į užsienio rinką būdai: eksportas, bendra veikla sutarčių pagrindu ir užsienio investicijos (Kuvykaitė, 1997, p.22).

R. Kuvykaitė (1997) nurodo dvi veiksmų grupes, lemiančias įėjimo į užsienio rinkas formas:

- Išoriniai veiksniai: rinkos talpumas, konkurencijos mastas, tiesiniai įmonės užsienio ekonominės veiklos apribojimai bei politinė, komercinė ir valiutinė rizika.

- Vidiniai veiksniai: įmonės veiklos užsienyje tikslai, patirtis užsienio ekonominių ryšių srityje, aprūpinimas ištekliais, pardavimo užsienio rinkose apimtis bei produkto sudėtingumas.

Apibendrintai įėjimo į užsienio rinkas formos ir jų atmainos pateiktos 10 lentelėje

10 lentelė

Įėjimo į užsienio rinkas formos ir jų atmainos

Eksportas	Bendra veikla sutarčių pagrindu	Užsienio investicijos
Tiesioginis eksportas Netiesioginis eksportas Užsienio eksportas	Gamybos sutartis Licencijos sutartis Frančizės sutartis Valdymo sutartis Kompleksinio objekto statybos sutartis Ilgalaikės nuomos sutartis	Tiesioginės investicijos Portfelinės investicijos

Šaltinis: Kuvykaitė, R. (1997)

Tiesioginis eksportas – kai įmonė vykdo eksporto operacijas pati, nesinaudodama tarpininkų vidaus rinkoje paslaugomis (bet tarpininkai užsienio rinkoje gali būti). Pardavimas įmonės padaliniam užsienyje taip pat priskiriamas tiesioginiam eksportui;

Netiesioginis eksportas – kai įmonė eksportuoja savo produkciją per tarpininkus vidaus rinkoje.

Užsienio eksporto atveju įmonė organizuoja gamybą savo padaliniuose užsienyje, o pagaminta produkcija eksportuojama į trečiąsias šalis.

Gamybos sutartis sudarinėja ir gamybos, ir prekybos įmonės. Jos gali apimti ne tik atskirus procesus ar komponentų gamybą (gamybinė ranga), bet ir galutinių produktų surinkimą. Galutinio

produkto gamyba pagal užsakovo specifikacijas vadinama komercine ranga. Šiuo atveju rangovas nedalyvauja produkto marketinge, o pats produktas paprastai parduodamas su pagrindinės firmos prekiu ženklu ir per jos paskirstymo kanalus. Gamybos įmonė gali naudoti tiek gamybinę, tiek komercinę rangą. Didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės apsiriboja komercine ranga.

Licencija suprantama kaip leidimas panaudoti gamybiniams arba komerciniams tikslams teisiškai apsaugotą išradimą, naudingąjį arba pramonės pavyzdį, prekių ar paslaugų ženklą bei teisiškai neapsaugotas technines žinias ir praktinį patyrimą.

Frančizės sutartis – tai sutartis, pagal kurią gerai žinoma firma (frančizės suteikėja), įdiegusi ypatingus gamybos, aptarnavimo ar pardavimo būdus, parduoda frančizės gavėjui teisę su jos iškaba naudotis šiais būdais.

Pagal tarptautines valdymo sutartis vienos šalies įmonė už tam tikrą atlyginimą ribotam laikotarpiui siunčia savo specialistus į kitos šalies įmonę specializuotoms valdymo funkcijoms atlikti.

Užsienio investicijomis vadinami ilgalaikiai kapitalo įdėjimai į kurią nors ūkio šaką užsienyje. Pagal mokėjimo balanso statistiką tiesioginės investicijos – tai ilgalaikiai kapitalo įdėjimai kreditų ar nuosavybės teisės forma į užsienio įmonę, kontroliuojamą užsienio investuotojo. Portfelinės investicijos – tai ilgalaikiai kapitalo įdėjimai į užsienio įmonę kreditų ar vertybinių popierių forma, kai užsienio investuotojas įmonės nekontroliuoja.

Pasak J. P. Jeanet (1988), cituojamos J. Larimo (2006) pagrindiniai veiksniai apsprendžiantys įmonės įėjimo į užsienio rinkas formos pasirinkimą yra: pelningumas, investicijos, išlaidos, pardavimai ir rizika.

1.2.2.2. Įmonės tarptautinio verslo dalyviai

Priklausomai nuo to, kokia įėjimo į tarptautinę rinką forma pasirenkama, dalyviai veikiantys įmonės tarptautiniame versle yra tokie, kokie pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

Įmonės tarptautinio verslo dalyviai

Įėjimo į užsienio rinkas forma	Tarptautinio verslo dalyviai
Tiesioginis eksportas	Gamintojo tarpininkas užsienio rinkoje (agentas, delkrederė, agentas, komisionierius, prekybos agentas, prekybos namai) Įmonės padalinys užsienio rinkoje Prekybos tarpininkas užsienio rinkoje (dileriai, distributoriai, komivojažieriai) Mažmeninis tarpininkas užsienio rinkoje Vartotojas
Netiesioginis eksportas	Gamintojo tarpininkas vidaus rinkoje (prekių perpardavėjai, komisionieriai ar brokeriai) Gamintojo tarpininkas užsienio rinkoje (agentas, delkrederė, agentas, komisionierius, prekybos agentas, prekybos namai) Įmonės padalinys užsienio rinkoje Prekybos tarpininkas užsienio rinkoje (dileriai, distributoriai, komivojažieriai) Mažmeninis tarpininkas užsienio rinkoje Vartotojai užsienio rinkoje

Įėjimo į užsienio rinkas forma	Tarptautinio verslo dalyviai
Užsienio eksportas	Įmonės padalinys Vartotojai užsienio rinkoje
Gamybos sutartis	Tiesioginis rangovas, netiesioginis rangovas, ekspeditorius
Licencijos sutartis	Licenciaras (licencijos pardavėjas) ir Licenciatas (licencijos pirkėjas) Vartotojas
Frančizės sutartis	Frančizės suteikėjas Frančizės gavėjas Vartotojas
Valdymo sutartis	Valdymo paslaugų suteikėjai Valdymo paslaugų gavėjai
Kompleksinio objekto statybos sutartis	Techninių priemonių eksportuotojas – techninių priemonių pirkėjas Nepramoninių paslaugų eksportuotojas – nepramoninių paslaugų pirkėjas Konsultacinio, arba grynojo; technologinio; statybų; kompleksinio inžineringo rangovas-užsakovas. Dalyvauti gali: pati gamybinė įmonė, rangovo ar užsakovo agentai, užsakovai, klientai.
Ilgalaikės nuomos sutartis	Gamintojas Lizingo bendrovė Vartotojas
Tiesioginės investicijos	Bendrovė, kurios kapitalas priklauso vienai arba keliems užsienio investuotojams Bendroji įmonė (angl. joint ventures – bendros rizikos) du ar daugiau užsienio dalyvių Sutartinės bendros įmonės Bendrosios rizikos sąjungos Konkuruojančių įmonių sąjungos Dukterinė įmonė (angl. subsidiary company) Asocijuotoji įmonė (angl. mixed company) Tarptautinės firmos filialas arba skyrius (angl. branch, foreign company division) Atstovybės

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Kuvykaitė, R. (1997)

1.2.3. IPP rezultatai bei jų ekonominio įvertinimo metodai

Siekiant įvertinti įmonės tarptautinės veiklos rezultatus, yra atliekama pasiektų finansinių rodiklių, užfiksuotų veiklų dokumentacijoje (finansinėje ir vadybinėje apskaitoje) ar jų pokyčių analizė (kas buvo padaryta?) bei apskaičiuojama pokyčių ekonominė nauda (kaip pavyko?).

IPP rezultatų finansinė analizė. Įmonės veiklos rezultatų finansinė analizė remiasi duomenimis, fiksuojamais įmonės finansinėje atskaitomybėje grindžiamoje verslo apskaitos standartais. Pagal 1-ąjį verslo apskaitos standartą, pagrindiniai finansinės atskaitomybės dokumentai paprastai yra balansas (finansinė ataskaita, kurioje parodomas visas įmonės turtas, nuosavas kapitalas ir išsipareigojimai paskutinę atskaitinio laikotarpio dieną) bei pelno-nuostolių ataskaita (finansinė ataskaita, kurioje nurodomos visos per atskaitinį laikotarpį įmonės uždirbtos pajamos, patirtos sąnaudos ir gauti veiklos rezultatai) kuriems būdingas viešumo požymis. Kiti finansinės atskaitomybės dokumentai yra nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita (finansinė ataskaita, kurioje pateikiama informacija apie nuosavo kapitalo pasikeitimus per atskaitinį laikotarpį) bei pinigų srautų ataskaita (finansinė ataskaita, kurioje nurodomos įmonės atskaitinio laikotarpio pinigų ir pinigų ekvivalentų įplaukos bei išmokos). Visi šie išvardinti dokumentai yra finansinės mokestinės įmonės apskaitos produktas, kuris teikia bendruosius įmonės rodiklius tam tikru momentu.

Be finansinės mokestinės įmonės apskaitos įmonėse gali būti vedama vadybinė arba valdymo apskaita, teikianti detalesnę ir išsamesnę informaciją apie finansinių rodiklių pokyčius ne tik bendrame įmonės kontekste, bet pagal atskiras valdymo sritis ar net projektus.

12 Lentelėje pateikiami galimi atskiri įmonės mokestinės bei valdymo apskaitos finansiniai rodikliai, kuriuose potencialiai galėtų būti fiksuojamas pokytis, įmonei vystant tarptautinę veiklą pagal pasirinktą įėjimo į užsienio rinkas formą.

12 lentelė

Įmonės finansiniai rodikliai pagal įėjimo į užsienio rinkas formą

Įėjimo į užsienio rinkas forma	Finansiniai rodikliai
Tiesioginis eksportas	Eksporto pajamos
Netiesioginis eksportas	Apyvartos pokytis Eksporto pajamos minus komisinių išlaidos Eksporto pajamos
Užsienio eksportas	Eksporto pajamos minus atstovybės bendrosios pastoviosios (pradinės) ir vidutinės kintamosios komercinės išlaidos
Gamybos sutartis	Finansinių lėšų poreikis (investicijos)
Licencijos sutartis	Licencijos kaina (licencianto pelno dalis, skiriama licenciarui)
Frančizės sutartis	Pradinis frančizės mokestis+mokestis už naudojamą patentu ir kitas autorines teises+reklamos+apvyartos+sutarties pratęsimo mokestis.
Valdymo sutartis	Vienkartinis ar periodinis mokestis už valdymo paslaugas, priklausantis nuo paslaugų gavėjo metinės apvyartos
Kompleksinio objekto statybos sutartis	Techninių priemonių eksporto apimtys Licencijos kaina Mokestis už konsultacines ir valdymo paslaugas Kompleksinio objekto (sistemų, projektų ar pramoninių paslaugų) eksporto pajamos
Ilgalaikės nuomos sutartis	Nuomos kaina, kurią sudaro palūkanos už investuotą kapitalą, amortizacinių atskaitymų suma, premijos už riziką, nuomojančios firmos pelno dalis.
Tiesioginės investicijos	Grynasis pelnas
Portfelinės investicijos	Grynojo pelno dalis bendroje su partneriu įmonėje

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Kuvykaitė, R. (1997)

Įmonėse dažniausiai atliekama vertikali ir horizontali balanso ir pelno-nuostolių pagrindinių rodiklių analizė, siekiant nustatyti jų dinamiką bei santykinius pokyčius lyginant su pasirinktu baziniu laikotarpiu. Remiantis Ūkio ministerijos teikiama informacija, šis metodas taikomas į ES struktūrinių fondų inovacinių projektų rezultatams vertinti (lyginamas apibrėžtų rodiklių pokytis 3 metų laikotarpiu).

Kiekybiniai IPP rezultatų įvertinimo metodai. Mokslinėje literatūroje išskiriama nemažai kiekybinių metodų projektams vertinti, kurių kai kurie pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė

Kiekybiniai projektų įvertinimo metodai

Metodo pavadinimas	Metodo aprašymas
Investicijos grąža (ROI) (angl. „ <i>return of investment</i> “)	Šis rodiklis naudojamas įvertinant investicijos efektyvumą arba norint palyginti kelių investicijų efektyvumą. Šio rodiklio apskaičiavimui investicijos pelnas padalinamas iš investicijos kaštų. Rezultatas pateikiamas procentais arba santykiu.
Atsipirkimo laiko ir lūžio taško analizė (angl. „ <i>Payback Period and Break-Even</i> “)	Atsipirkimo periodo metodas naudojamas, siekiant apskaičiuoti kiek laiko prireiks susigrąžinti padarytą investiciją. Atsipirkimo periodo metodas matuoja laiką (metus, mėnesius), per

Metodo pavadinimas	Metodo aprašymas
„Analysis“)	kurį bus padengiamos pradinės investicijos ir pasiektas lūžio taškas.
Vidinis grąžos koeficientas (IRR) (angl. „ <i>internal rate of return</i> “)	Diskonto norma, kuri dažnai naudojama biudžeto vertinimui esamuosius piniginių srautų vertę prilygindama nuliui. Kuo aukštesnis projekto vidinis grąžos koeficientas, tuo projektas patrauklesnis. Vidinis grąžos koeficientas kartais vadinamas ekonominės grąžos koeficientu.
Kaštų/naudos analizė (angl. „ <i>Cost/benefit analysis</i> “)	Kaštų/Naudos analizė identifikuoja, išmatuoja ir sudeda visus teigiamus faktorius, suvokiamus kaip nauda. Po to identifikuoja, išmatuoja ir atima visus neigiamus faktorius (kaštus). Šių dviejų dydžių sugretinimas, nurodo, ar gaunamas rezultatas yra tikslingas.
Jautrumo analizė (angl. „ <i>Sensitivity analysis</i> “)	Jautrumo analizė yra skirta nustatyti, kaip vieno kintamojo vertės kaita įtakos kitą, dalinai nuo jo priklausantį, kintamąjį, egzistuojant tam tikroms sąlygoms. Šis metodas naudojamas kintamųjų tarpusavio ryšiams nusakyti.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis The Handbook of International Financial Terms

IPP rezultatų ekonominės naudos įvertinimo metodai. Inovacijos esmė – tai tam tikros naudos gavimas. Ta nauda gali būti techninė, technologinė, socialinė, psichologinė ir ekonominė. Visa naudų įvairovė ar ją mes sugebame matematiškai įvertinti ar nesugebame vis tiek transformuojasi į ekonominę naudą. Šis transformavimas gali įvykti greitai laike, bet gali būti ir ilgas ir sunkiai pastebimas. Todėl skaičiuojant ekonominę naudą dažnai ji nėra tiksli, nes kitų naudų poveikis pasireiškė ateityje (Bartkus, 2008).

Inovacijos ekonominė nauda gali būti apskaičiuota dvejose sferose:

- Nauda, kurią gauna inovacijos kūrėjas, ją parduodamas;
- Nauda, kurią gauna inovacijos vartotojas, jos pirkėjas.

Yra laikoma, kad kūrėjo ekonominė nauda yra antrinė. Ji bus gauta jei ekonominę naudą turės pirkėjas.

Taigi, apibendrinant tai, kas aukščiau išdėstyta, identifikuojama, jog inovacinio įmonės pokyčių projekto rezultatas faktiškai pasireiškia įmonės rodiklių kaita. Kokiems rodikliams ir kokiomis apimtimis keičiantis įmonės veikla pripažįstama inovacine, bus nustatinėjama atsižvelgiant į tiriamųjų įmonių specifiką. Tačiau, Ūkio ministerija, patvirtindama inovacijų versle 2009-2013 m. programą, įtvirtino nuostatą, jog įmonės veikla yra inovacija, jei yra įgyvendinti „ir netechnologiniai įmonės veiklos organizavimo pokyčiai (pvz., įdiegti pažangūs valdymo metodai, vadybos sistemos), tačiau su sąlyga, kad šiuos pokyčius galima išreikšti įmonės veiklos rodiklių, tokių kaip produktyvumas, pardavimas ar pelnas, didėjimu“. Taigi, *minimalūs reikalavimai įmonės inovacinės tarptautinės veiklos rezultatams yra įmonės produktyvumo, pardavimų ar pelno augimas.*

2. TEORINIS INOVACINĖS VEIKLOS MODELIS ĮMONĖS TARPTAUTINIO VERSLUMO PLĖTOJIMUI

Šiame skyriuje apžvelgiami Lietuvoje ir užsienyje atlikti darbai bei tyrimai, analizuojantys inovacinės veiklos raišką įmonės lygmenyje. Taip pat, remiantis, pirmojoje darbo dalyje aprašytomis koncepcijomis, principais ir metodikomis, konstruojamas teorinis įmonės inovacinės veiklos modelis tarptautinio verslumo plėtojimui.

2.1. Metodologiniai empirinių inovacijų raiškos įmonėse tyrimų aspektai

Empirinius inovacijų tyrimus pagal pobūdį galima suskirstyti į dvi grupes: kokybiniai tyrimai, kurie dažniausiai remiasi atvejų analize (pvz. Chesbrough, 2003, Chesbrough Vanhaverbeke, West, 2006), ir tyrimai, kurie remiasi gausesne statistika ir kuriuose ieškoma kiekybinių argumentų (pvz. tyrimai, kurie remiasi ES duomenimis ir pan. Šie tyrimai plačiau aptariami toliau.).

Atvejų analize paremtų empirinių tyrimų metu paprastai yra atrenkama viena arba kelios įmonės, kuriose buvo sukurtos ir įdiegtos neretai pasaulio mastu žinomos inovacijos. Deja, tokių tyrimų trūkumas yra tas, kad jie koncentruojasi tik ties stambiomis struktūromis (didelėmis įmonėmis, įmonių tinklais ir pan.) bei, kaip taisyklė, ties kokybiniais kriterijais, kuriuos labai sudėtinga įvertinti kiekybiškai (tokie, kaip organizacijos kultūra, žmonių elgsena tam tikrose aplinkose ir pan.). Dėl to, tokie tyrimai, nors ir naudingi savo aprašomojo pobūdžio išvadomis, nėra visiškai universalūs. Smulkios ir vidutinės įmonės dažniausiai lieka inovacijų tyrinėjimo nuošalyje, taip nepagrįstai nuvertinant jų inovacines galimybes.

Įmonių lygio inovacijų tyrimų, kuriuose būtų remiamasi kiekybiniais metodais, ilgą laiką nebuvo dėl sunkiai prieinamų duomenų. Europos sąjungoje pradėjus atlikti ES inovacijų apklausas (ang. *Community Innovation Survey, CIS*) remiantis vieninga metodika, situacija šioje srityje šiek tiek pagerėjo, nors tyrimų, kuriuose būtų naudojami šie duomenys, nėra daug dėl riboto pirminių duomenų prieinamumo.

Inovacijų veiksnius įmonės lygyje nagrinėja J. Hinloopenas (2003), P. Mohnenas, J. Mairesse'as, M. Dagenaisas (2003). Dažnai daromos prielaidos, kad įmonių polinkis užsiimti inovacine veikla priklauso tik nuo bendrai įmonę charakterizuojančių rodiklių – tokių, kaip sektorius ir įmonės dydis. Tokios prielaidos yra priimtinos nagrinėjant inovacijas ir jų veiksnius iš ekonominės perspektyvos, tačiau atsižvelgiant į inovacijų kompleksiskumą, tokios prielaidos tampa per daug ribojančios.

Apibendrinant galima teigti, kad empirinių tyrimų autoriai nepakankamai įvertina inovacijų kompleksiskumą, koncentruodamiesi tik ties tam tikrais inovacijų aspektais, tuo tarpu gilesnių studijų apie inovacijų reiškimąsi smulkių ir vidutinių įmonių lygmenyje yra labai nedaug. Reikia

pažymėti, jog bandymo susieti inovacijas ir tarptautinės veiklos galimybes, mokslinių tyrimų praktiškai nebuvo.

2.2. Teorinis inovacinės veiklos (TIV) modelis įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui

Konstruojant teorinį inovacinės veiklos (TIV) modelį įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui, yra prisilaikoma pirmojoje dalyje išdėstytos inovacijos, kaip pokyčių projekto diegimo įmonėje 3 etapų logikos.

Pirmajame etape, TIV modelyje bus siūloma identifikuoti veiklos esmę, įvertinant išorinę ir vidinę įmonės situaciją, įvardinant pagrindinius motyvus keisti veiklos kryptį bei apibrėžiant naujosios veiklos strateginius tikslus.

Antrajame etape, TIV modelyje detalizuojami galimi strateginių tikslų įgyvendinimo būdai. Tai bus atliekama pasiūlant galimas įėjimo į užsienio rinkas formas, atsižvelgiant į įmonės pasirinktą veiklos strateginę kryptį.

Trečiajame etape, TIV modelyje apibrėžiama, kokių operatyvinių rezultatų galima tikėtis kiekvieno iš pasirinktų įėjimo į užsienio rinkas atveju, ir kokį efektą jie gali turėti bendram strateginės veiklos rezultatui.

2.2.1. Problemos identifikavimo ir tikslų apibrėžimo stadija TIV modelyje

Pirmoji – problemos apibrėžimo ir tikslų nustatymo stadija pati svarbiausia projekto valdymo procese. Tik suvokus pačią verslo problemos esmę yra įmanoma pasirinkti teisingiausią jos sprendimo būdą. Ši stadija skirstoma į tris posistemes: (1) situacijos analizę, (2) tikslų nustatymą, (3) potencialių grėsmių identifikavimą.

Situacijos analizė. Remiantis pirmame skyriuje pateikta J.Dewey (1933) problemų sprendimo metodu, galima teigti, jog, jeigu įmonėje kyla nauja idėja – išplėsti įmonės veiklą už lokalsios rinkos ribų, už jos būtinai slypi neapibrėžta, neaiški situacija, kelianti nepasitenkinimą. Taigi, siekiant identifikuoti nepasitenkinimą keliančius veiksnius, TIV modelyje siūloma taikyti situacijos analizės metodą, kaip padedantį suvokti, kuriame lygmenyje slypi nepasitenkinimo esame situacija priežastis ir įvertinti savo galimybes ją pašalinti arba bent jau sumažinti jos poveikį. Siūloma atlikti nelabai sudėtingą, tačiau bent apytikres charakteristikas nurodančias:

1. Įmonės vidaus profilio: finansinės srities, marketingo srities, gamybinės-komercinės srities, organizacijos kultūros bei žmogiškųjų išteklių;
2. Įmonės išorinės (mikro ir makro) aplinkos analizę.

Adaptavus teorijoje dažniausiai siūlomus taikyti išorinės analizės veiksnius specifiniame – įmonės pirmojo išėjimo į tarptautinę rinką – kontekste, TIV modelyje siūloma įvertinti 14 lentelėje pateiktus elementus bei jų poveikį bendroms įmonės verslo sąlygoms.

TIV modelyje vertintini išorinės aplinkos veiksniai

Išorinės aplinkos veiksniai	Veiksnių grupė	Įmonės galimybė įtakoti veiksnį
1.1. Konkurencijos mastas	Makro- ekonominis	Nėra
1.2. Bendra paklausa rinkoje	Makro- ekonominis	Nėra
1.3. Įmonių funkcionavimo ekonominės sąlygos	Makro- ekonominis	Nėra
1.4. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai	Makro, socialinis-kultūrinis	Nėra
1.5. Švietimo bei sveikatos apsaugos reikalavimai	Makro, socialinis-kultūrinis	Nėra
1.6. Kultūra	Makro, socialinis-kultūrinis	Nėra
1.7. Politinis stabilumas	Makro, politinis-teisinis	Nėra
1.8. Valstybės užsienio ekonominių ryšių politika	Makro, politinis-teisinis	Nėra
1.9. Valiutos apribojimai	Makro, politinis-teisinis	Nėra
1.10. Valstybės parama įmonių užsienio ekonominei veiklai	Makro, politinis-teisinis	Nėra
1.11. Šalies nevyriausybinų organizacijų veikla	Makro-institucinis	Nėra
1.12. Tarptautinių ekonominių sąjungų veikla	Makro-institucinis	Nėra
2.1. Klientų derėjimosi galia	Mikro	Yra
2.2. Tiekėjų derėjimosi galia	Mikro	Yra
2.3. Produktų pakaitalų rinkoje grėsmė	Mikro	Yra
2.4. Naujų konkurentų grėsmė	Mikro	Yra
2.5. Esamų konkurentų grėsmė	Mikro	Yra

Šaltinis: sudaryta autorės

Tarptautinės veiklos motyvų sistema. Motyvai, skatinantys įmonę veikti gali ateiti iš išorinės arba vidinės aplinkos. Atsižvelgiant į tiriamojo objekto specifiką, remiantis pirmajame skyriuje aprašytais mokslinės literatūros šaltiniais, formuojamas potencialiai TIV modelyje naudotinas įmonės tarptautinės veiklos motyvų sąrašas, pateikiamas 15 lentelėje. Šioje formuojamos dvi motyvų grupės: (1) motyvų, kurie įmones skatina tarptautinę veiklą nukreipti importo linkme; (2) motyvų, kurie įmones skatina tarptautinę veiklą nukreipti eksporto linkme.

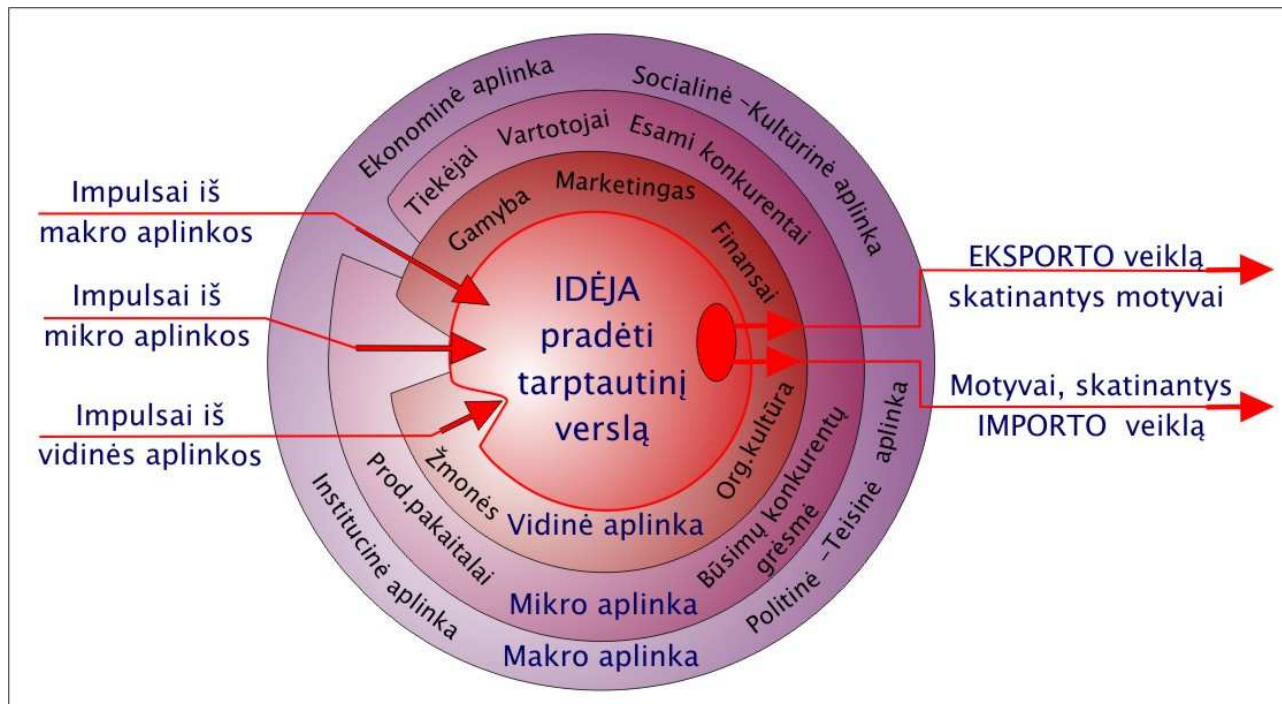
15 lentelė

Įmonės tarptautinės veiklos motyvai TIV modelyje

Motyvai, skatinantys eksporto veiklą	Motyvai skatinantys importo veiklą
5.1. Produkto unikalumas	6.1. Poreikis sukurti unikalų produktą
5.2. Poreikis prailginti produkto gyvavimo ciklą	6.2. Poreikis atpiginti išteklius
5.3. Išvystytas geras techninis aptarnavimas	6.3. Ekonomija dėl gamybos masto
5.4. Stiprus rėmimas	6.4. Poreikis sumažinti produkcijos kainą
5.5. Produkto technologiniai pranašumai	6.5. Poreikis suteikti produktui technologinius pranašumus
5.6. Turimi laisvi ištekliai (finansiniai, žmogiškieji, žinios)	6.6. Turimi laisvi ištekliai (finansiniai, žmogiškieji, žinios)
5.7. Užsienio rinkos prieinamumas	6.7. Užsienio rinkos prieinamumas
5.8. Užsienio rinkos talpumas	6.8. Užsienio rinkos stabilumas
5.9. Užsienio rinkos jautrumas eksportuojamoms prekėms	6.9. Valstybės agentūrų, verslininkų asociacijų parama
5.10. Užsienio rinkos stabilumas	6.10. Lengvai gaunami kreditai, paskolų garantijos
5.11. Valstybės agentūrų, verslininkų asociacijų parama eksporto veiklai	6.11. Nesunkiai pasiekiamą informaciją apie užsienio rinkas
5.12. Lengvai gaunami kreditai, paskolų garantijos	6.12. Išteklių tiekėjų pasiūlymai
5.13. Nesunkiai pasiekiamą informaciją apie užsienio rinkas	6.13. Per maža tiekėjų pasiūla vietinėje rinkoje
5.14. Turimi klientų paklausimai ir užsakymai	
5.15. Per maža prekių paklausa vietinėje rinkoje	
5.16. Vietinės rinkos stagnacijos požymiai	
5.17. Poreikis apsisaugoti nuo vietinės rinkos sezoniškumo	

Šaltinis: sudaryta autorės

Apjungiant įmonės išorinę, vidinę aplinką bei motyvus, t.y. visus šaltinius, sudarančius spaudimą naujai idėjai, pradėti tarptautinę veiklą, atsirasti, gaunamas bendras įmonės situacijos vaizdinys, pateiktas 7 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

7 pav. Įmonės situacijos grafinė analizė

Tarptautinės veiklos tikslų nustatymas TIV modelyje. Nustatant tikslus TIV modelyje yra remiamasi tikslų hierarchijos metodu, kai siekiant aukščiausio lygio tikslų įgyvendinimo, formuojami jam neprieštaraujantys žemesnio lygio tikslai. Pelno siekiančios įmonės pagrindinis tikslas – maksimizuoti pelną, todėl, konstruojamame TIV modelyje įtvirtinama, jog galutinis tarptautinio verslo inovaciją diegiančios įmonės tikslas yra ilgalaikis pelno siekimas. Tačiau būdai, kaip pasiekti strateginio tikslo – pelno didėjimo- išėjimo į tarptautinę rinką kontekste, yra du: arba plėtojant eksporto, arba vykdant importo operacijas.



Šaltinis: sudaryta autorės

8 pav. TIV modelio tikslų hierarchija

Taigi, vienu atveju tarptautinės veiklos tikslas yra įsisavinti naujas realizacijos rinkas, antruoju atrasti naujus arba pakeisti turimus tiekimo šaltinius, kaip tai pavaizduota 8 paveiksle.

Potencialių grėsmių identifikavimas TIV modelyje. Mokslinėje literatūroje išskiriami inovacijų bei projektų valdymo rizikos veiksniai, apžvelgti pirmojoje magistrinio darbo dalyje. Įvertinant įmonės tarptautinės veiklos, kaip inovacinio pokyčių projekto organizacijos mastu, specifiką, yra išskiriamos tarptautinės veiklos grėsmės, jas susisteminant pagal jų kilmės (išorinė, vidinė) bei galimo įmonės kontrolės jai laipsnį. Tarptautinės veiklos grėsmės TIV modelyje, pateikiamos 16 lentelėje.

16 lentelė

Įmonės tarptautinės veiklos grėsmių klasifikavimas TIV modelyje

Įmonės tarptautinės veiklos grėsmė	Kilmės požymis	Kontrolės laipsnis
Force majeure	Išorinė	Nekontroliuojama
Užsienio rinkos pasikeitimai	Išorinė	Nekontroliuojama
Neigiamos socialinės įtakos (kultūros, komunikavimo barjerai ir pan.)	Išorinė	Galima įtakoti
Neigiami ekonominių sąlygų pasikeitimai (kursai, infliacija, mokesčiai ir pan.)	Išorinė	Nekontroliuojama
Konkurencijos pokytis	Išorinė	Galima įtakoti
„Pirmojo įėjimo rizika“	Išorinė	Nekontroliuojama
Finansavimo problemos	Vidinė	Galima suvaldyti
Žmogiškojo kapitalo rizika	Vidinė	Galima suvaldyti
Materialinės bazės nepakankamumas, kokybės trūkumas, pasikeitimai	Vidinė	Galima suvaldyti
Organizavimo trūkumai (neveiklumas, koordinavimo stoka, darbų ir proceso vėlavimai ir pan.)	Vidinė	Galima suvaldyti
Produkto kokybės ir atitikimo lūkesčiams problemos	Vidinė	Galima suvaldyti
Teisinės problemos (licencijos, kontraktų nevykdymas, teismo procesai)	Vidinė	Galima suvaldyti

Šaltinis: sudaryta autorės

Beje, reikia pažymėti, jog grėsmės įmonės tarptautiniam verslui pavojų gali sukelti tiek veiklos pradžioje, tiek inovacinio pokyčių projekto eigos metu.

Išgryninus aplinkos situacijos analizės pagrindinius veiksniai, nustatius strateginį tarptautinės veiklos tikslą, apibrėžus dvi pagrindines kryptis, kurių laikantis jo galima pasiekti bei numatius galimus proceso pavojus, yra baigiama pirmoji – problemos identifikavimo ir tikslų nustatymo stadiją teoriniame inovacinės veiklos (TIV) modelyje. Tolesnė analizės kryptis leis detalizuoti teorinius metodus, kaip pasiekti įmonės tarpinių ir strateginių veiklos tikslų. Tai bus atlikta kitame poskyryje.

2.2.2. Veiksmų detalizavimo stadija TIV modelyje.

Veiksmų detalizavimo stadijoje TIV modelyje, yra numatoma, kokiomis priemonėmis potencialiai galima pasiekti strateginio įmonės tarptautinės veiklos tikslo – grynojo pelno augimo, atsižvelgiant pasirinktą įmonės tarptautinės veiklos kryptį: (1) naujų realizacijos rinkų atvėrimo kryptis, ar (2) naujų tiekimo šaltinių įsisavinimo kryptis.

Ūkio subjekto pasirinkta importo ar eksporto veikla, įtakoja skirtingų finansinių rodiklių (pardavimų, investicijų, eksporto apimčių ir pan.) pokytį bei suteikia ūkio subjektui skirtingas tarptautinės veiklos dalyvio charakteristikas (importuotojas, eksportuotojas, rangovas, užsakovas ir pan.). Todėl TIV modelio detalizavimo stadijoje yra tikslinga pateikti įėjimo į užsienio rinkas formas, potencialiai galimas naudoti tarptautinės įmonės veiklos pradžioje (ir eigoje), nurodant, kurio tarptautinės veiklos dalyvio funkcijas subjektas gali pasirinkti kaip alternatyvas.

Ūkio subjektų, kurių tarptautinės veiklos tikslas – naujų realizavimo rinkų įsisavinimas, dalyvavimo tarptautinėje veikloje formų alternatyvos pateikiamos 17 lentelėje.

17 lentelė

**Dalyvavimo tarptautinėje veikloje formų alternatyvos:
naujų realizavimo rinkų kryptis**

Dalyvavimo tarptautinėje veikloje forma	Tarptautinės veiklos dalyvio funkcijos
Tiesioginis eksportuotojas	Eksporto operacijos, nesinaudojant tarpininkų vidaus rinkoje paslaugomis, arba pardavimas įmonės padaliniais užsienyje
Netiesioginis eksportuotojas	Eksportas atliekamas per tarpininkus vidaus rinkoje
Užsienio eksportuotojas	Eksportą į kitas šalis atlieka įmonės užsienio padaliniai
Gamybos sutarties rangovas	Pradedamos ir vykdomos gamybinės (komercinės) rangos sutartys su užsienio užsakovais
Licencijos pardavėjas (licenciaras)	Licencijos pardavimas užsienio įmonei
Frančizės suteikėjas	Frančizės pardavimas užsienio įmonei
Tiesioginis investuotojas: įmonės, filialo, skyriaus, atstovybės ir pan. steigėjas	Tiesioginės investicijos į užsienio rinką (bendros su užsieniu, dukterinės ar asocijuotosios įmonės steigimas, filialo, skyriaus arba atstovybės atidarymas ir pan.)

Šaltinis: sudaryta autorės

Ūkio subjektų, kurių tarptautinės veiklos tikslas – naujų teikimo išteklių įsisavinimas, dalyvavimo tarptautinėje veikloje formų alternatyvos pateikiamos 18 lentelėje.

18 lentelė

**Dalyvavimo tarptautinėje veikloje formų alternatyvos:
teikimo išteklių atradimo ar pakeitimo kryptis**

Dalyvavimo tarptautinėje veikloje forma	Tarptautinės veiklos dalyvio funkcijos
Tiesioginis importuotojas	Importo operacijos, nesinaudojant tarpininkų užsienio rinkoje paslaugomis
Netiesioginis importuotojas	Importo operacijos per tarpininkus užsienio rinkoje
Gamybos sutarties užsakovas	Pradedamos ir vykdomos gamybinės (komercinės) rangos sutartys su užsienio rangovais
Licencijos pirkėjas (licenciatas)	Licencijos įsigijimas iš užsienio įmonės
Frančizės gavėjas	Frančizės įsigijimas iš užsienio įmonės
Tiesioginis investuotojas: įmonės, filialo, skyriaus, atstovybės ir pan. steigėjas	Tiesioginės investicijos į užsienio rinką per gamybinio/komercinio padalinio atidarymą užsienyje (bendros su užsieniu, dukterinės ar asocijuotosios įmonės steigimas, filialo, skyriaus arba atstovybės atidarymas ir pan.)

Šaltinis: sudaryta autorės

2.2.3. Rezultatų vertinimo stadija TIV modelyje.

Rezultatų vertinimo stadija TIV modelyje yra galutinė stadija, identifikuojanti apie tarptautinės veiklos sėkmę ar nesėkmę pasirinktu laikotarpiu. Pažymėtina, jog siekiant strateginių tikslų – grynojo pelno augimo ilgu laikotarpiu, gali būti, jog trumpuoju tarptautinio verslo laikotarpiu galimas grynojo pelno nuosmukis. Pelno nuosmukio priežastis gali sąlygoti dideli kapitaliniai įdėjimai naujo verslo pradžioje, ypač jei tai susiję su įmonės padalinių, dukterinių bendrovių ir pan. įsteigimu tarptautinėje rinkoje, t.y. su pradinėmis tiesioginėmis užsienio investicijomis, kurių atsipirkimo laikas paprastai būna ilgesnis nei treji metai.

TIV rezultatų vertinimo stadijoje yra atliekama tarptautinės veiklos, vėl gi, skiriamos pagal pasirinktą įėjimo į užsienio rinkas formą, finansinių rezultatų pokyčio analizė. Atsižvelgiant projekto specifika, išskiriami šie pagrindiniai tarptautinės veiklos finansiniai rezultatai:

1) Įmonės tarptautinės veiklos, kurios tikslas yra įsisavinti naujas produkto realizavimo rinkas, finansiniai rezultatai, rodantys veiklos sėkmę yra: eksporto pajamų teigiamas pokytis; pardavimų teigiamas pokytis; komisinių pajamų teigiamas pokytis; licencijos pardavimų užsienio subjektams teigiamas pokytis; frančizės pardavimų užsienio subjektams teigiamas pokytis; tiesioginių investicijų grąža- užsienio padalinių grynasis pelnas; pajamų iš rangos sutarčių vykdymo teigiamas pokytis;

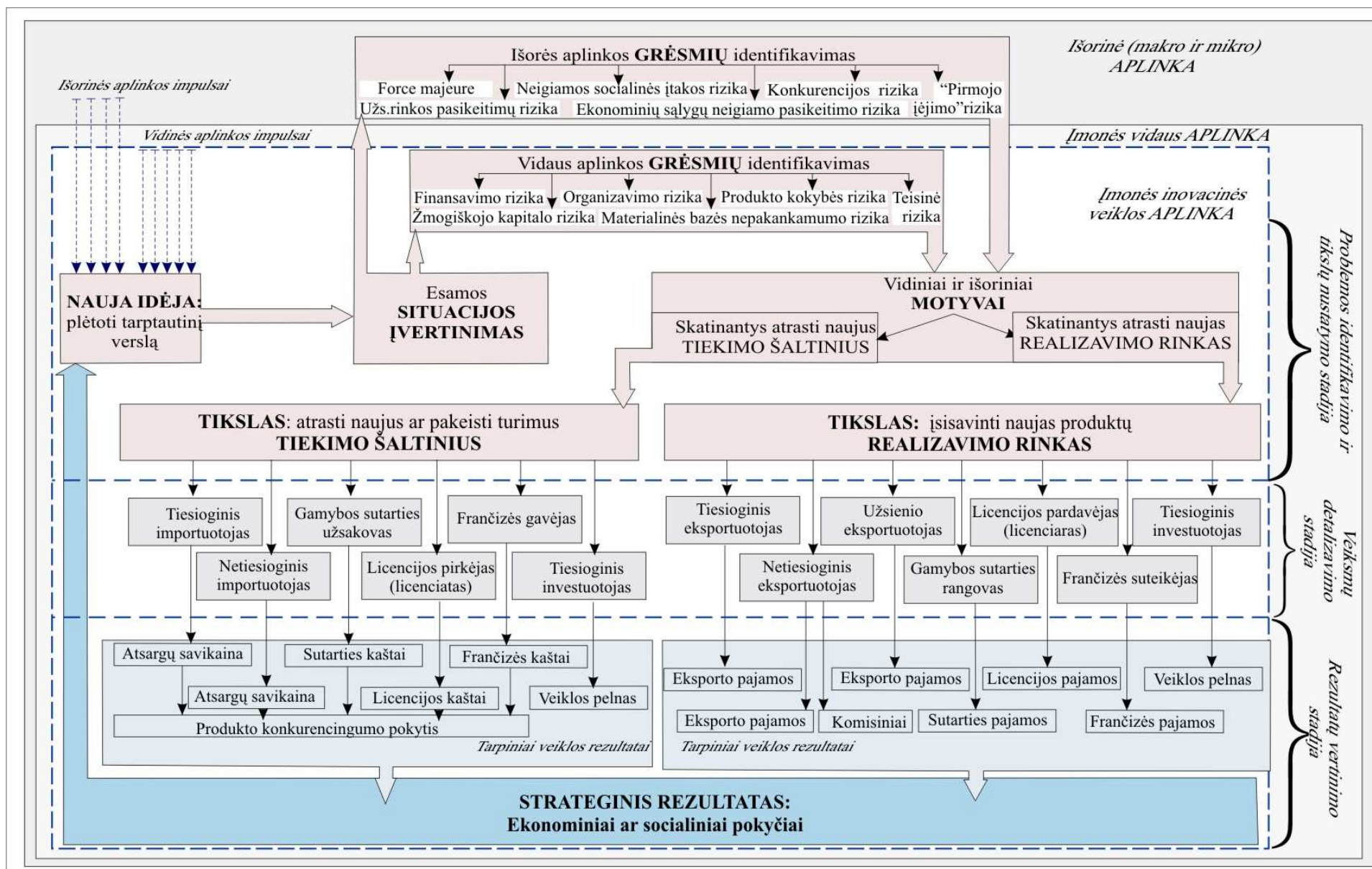
2) Įmonės tarptautinės veiklos, kurios tikslas yra atrasti naujus ar pakeisti esamus tiekimo šaltinius, rezultatas, rodantys veiklos sėkmę yra subjekto įgaunami konkurenciniai pranašumai, kurie kiekybiniais rodikliais, deja, išreiškiami netiksliai. Tačiau, stebima finansinių rodiklių dinamika, gali informuoti apie tarptautinės veiklos rezultatyvumą. Importo veiklos rezultatyvumą netiesiogiai rodo pardavimų apyvartos pokyčio santykis su žemiau išvardintais rodikliais: investicijų į atsargas pokytis; tiesioginių užsienio investicijų pokytis; licencijos įsigijimo kaštų pokytis; frančizės įsigijimo kaštų pokytis;

Nepaisant pasirinktų įėjimo į užsienio rinkas formų visų tarpinių veiklų rezultatai turi tarnauti strateginiam įmonės tarptautinės veiklos tikslui – grynojo pelno augimui.

2.2.4. Bendras TIV modelio algoritmas

TIV modelio stadijas (problemos identifikavimo ir tikslų nustatymo, veiklos detalizavimo bei rezultatų vertinimo) apjungus į vieną visumą, konstruojamas bendras TIV modelio algoritmas (žr. 9 paveikslą).

Trečiojoje magistro baigiamojo darbo dalyje, bus atliekamas TIV modelio empirinis patikrinimas. Remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais vėliau bus atliktos teorinio inovacinės veiklos modelio įmonės tarptautinio verslumo plėtrai korekcijos.



Šaltinis: sudaryta autorės

9 pav. Teorinis inovacinės veiklos algoritmas įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui

3. INOVACINĖS VEIKLOS MODELIO TARPTAUTINIO VERSLUMO PLĖTOJIMUI PRITAIKYMAS SPORTO IR LAISVALAIKIO PRODUKTŲ ĮMONĖSE

Parengus teorinį inovacinės veiklos modelį įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui, toliau siekiama empiriškai patikrinti šį modelį sporto ir laisvalaikio produktų prekyba užsiimančių įmonių veikloje. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktos Lietuvoje, Danijoje ir Švedijoje veikiančios sporto ir laisvalaikio produktų gamyba ir prekyba užsiimančios įmonės. Tyrimas buvo atliekamas panaudojant apklausos metodą, kuriuo buvo siekiama atskleisti šių prekybos įmonių vadovų požiūrį į inovacijas ir jų pritaikymą tarptautinės veiklos plėtojimui.

Šioje dalyje aprašoma empirinio tyrimo metodika, išsamiai aptariami tyrimo metu gauti duomenys, analizuojamas sporto ir laisvalaikio produktų gamyba ir prekyba užsiimančių įmonių vadovų požiūris į tarptautinio verslumo plėtojimą panaudojant inovacinius sprendimus. Atsižvelgiant į gautus empirinio tyrimo rezultatus, dalies pabaigoje pateikiami siūlymai įmonėms, planuojančioms inovatyvią tarptautinę veiklą.

3.1. Tyrimo metodika

Remiantis analitinėje darbo dalyje parengtu teoriniu inovacinės veiklos modeliu tarptautinio verslo plėtojimui, buvo iškeltos tokios **tyrimo hipotezės**:

Hipotezė 1 (H1). Prielaidos diegti inovacijas įmonėje atsiranda sąveikaujant neigiamiems išoriniams bei teigiamiems vidiniams veiksniams.

Hipotezė 2 (H2). Esami produkto, proceso ar išteklių pranašumai yra stipriausi motyvai, skatinantys įmones pradėti įsisavinti naujas realizavimo rinkas.

Hipotezė 3 (H3). Stipriausi motyvai, skatinantys įmones įsisavinti naujus tiekimo išteklių šaltinius, yra susiję su naujų produkto savybių sukūrimu ar esamų pagerinimu.

Hipotezė 4 (H4). Vykdoma inovacinė įmonės veikla skatina kitų inovacijų atsiradimą įmonėje ir jos išorėje.

Hipotezė 5 (H5). Vykdoma inovacinė įmonės veikla sąlygoje grynojo pelno didėjimą ilgalaikėje perspektyvoje.

Siekiant patvirtinti tyrimo hipotezes buvo atliktas empirinis tyrimas. **Empirinio tyrimo tikslas** – ištirti bei palyginti Lietuvoje, Danijoje ir Švedijoje veikiančių sporto ir laisvalaikio produktų prekybinių-gamybinių įmonių vadovų požiūrį į inovacijas ir jų pritaikymą tarptautinės verslumo plėtojimui.

Iškeltam tyrimo tikslui įgyvendinti suformuoti **šie tyrimo uždaviniai**:

1. Atlikti profesionalaus sporto ir aktyvaus laisvalaikio produktų gamyba bei prekyba Lietuvoje, Danijoje ir Švedijoje užsiimančių įmonių vadovų apklausą.

2. Atlikti apklausos metu gautų duomenų analizę ir įvertinti profesionalaus sporto ir aktyvaus laisvalaikio produktų gamyba bei prekyba užsiimančių įmonių vadovų apklausos rezultatus.

3. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais patikslinti ir, esant būtinybei, patobulinti inovacinės veiklos modelį įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui.

Empirinio tyrimo objektas – inovacinė veikla plėtojant tarptautinį verslą Lietuvos, Danijos ir Švedijos įmonėse, kurios užsiima sporto ir laisvalaikio produktų gamyba ir prekyba.

Empiriniam tyrimui atlikti buvo įvykdyta Lietuvoje, Danijoje ir Švedijoje veikiančių prekybinių įmonių vadovų apklausa. Socialiniuose moksluose šis tyrimo metodas yra labai plačiai paplitęs ir tai rodo metodo patikimumą (Kardelis, 2002, p. 179). Apklausos tikslas yra kuo nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį bei gauti išsamesnę informaciją apie elgesio pobūdį.

Tyrimui atlikti buvo naudojamos dvi apklausos rūšys:

1. Anketinė apklausa – elektroniniu paštu buvo apklausti Lietuvoje veikiančių sporto ir laisvalaikio produktų prekybinių-gamybinių įmonių vadovai.

2. Struktūrizuotas interviu – telefonu buvo apklausti Danijoje ir Švedijoje veikiančių sporto ir laisvalaikio produktų prekybinių-gamybinių įmonių vadovai.

Apklausos anketos sudarymas. *Anketinė apklausa* – atliekama respondentams pateikiant iš anksto parengtą apklausos anketą, kurią sudaro nuosekli klausimų seka. Ši apklausos rūšis dominuoja Lietuvos mokslinėje praktikoje (Kardelis, 2002, p. 189).

Tyrimui atlikti buvo parengta anketa lietuvių kalba (2 priedas), iš 16 uždarų klausimų (2 priedas). Anketos klausimai buvo sugrupuoti į kelias dalis pagal iškeltas tyrimo hipotezes (19 lentelė).

19 lentelė

Anketos klausimų atitikimas hipotezėms

Eil. Nr.	Tyrimo hipotezė	Anketos klausimai
1.	H1. Prielaidos diegti inovacijas įmonėje atsiranda sąveikaujant neigiamiems išoriniams bei teigiamiems vidiniams veiksniams.	1. Įvertinkite balais išorinės aplinkos veiksnių įtaką verslo sąlygoms, buvusioms Jūsų tarptautinės veiklos pradžioje (nuo 1 iki 5). 2. Įvertinkite balais Jūsų verslo aplinkos grėsmes buvusias, Jūsų įmonės tarptautinės veiklos pradžioje. 3. Įvertinkite balais Jūsų įmonės vidines charakteristikas Jūsų tarptautinės veiklos pradžioje (nuo 1 iki 5):
2.	H2. Esami produkto, proceso ar išteklių pranašumai yra stipriausi motyvai, skatinantys įmones pradėti įsisavinti naujas realizavimo rinkas.	4. Prašome nurodyti, koks buvo pradinis Jūsų įmonės tarptautinės veiklos tikslas. 5. Ar sutinkate su teiginiu, jog svarbiausi motyvai, skatinę ieškoti naujų produkto realizavimo rinkų, tarptautinės veiklos pradžioje buvo šie:?
3.	H3. Stipriausi motyvai, skatinantys įmones	6. Ar sutinkate su teiginiu, jog svarbiausi motyvai,

Eil. Nr.	Tyrimo hipotezė	Anketos klausimai
	įsisavinti naujus tiekimo išteklių šaltinius, yra susiję su naujų produkto savybių sukūrimu ar esamų pagerinimu.	skatinę atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius, tarptautinės veiklos pradžioje, buvo šie:?
4.	H4. Vykdoma inovacinė įmonės veikla skatina kitų inovacijų atsiradimą įmonėje ir jos išorėje.	10. Ar įmonės išėjimas į tarptautinę rinką inicijavo naujoves ir pokyčius įmonės veiklos, valdymo ar darbo organizavimo procesuose (pavyzdžiui, atsirado naujų verslo partnerių, dalyvių, susiformavo naujo tipo produkto tiekimo-paskirstymo grandinė ir pan.?) 11. Ar įmonės išėjimas į tarptautinę rinką inicijavo produkto naujoves ir pokyčius (pavyzdžiui, sukurtas visiškai naujas produktas, produktui suteiktos unikalios techninės charakteristikos, sukurtas naujas prekinis ženklas, sukurta produkto aptarnavimo sistema ir pan.)
5.	H5. Vykdoma inovacinė įmonės veikla sąlygoje grynojo pelno didėjimą ilgalaikėje perspektyvoje.	12. Nurodykite, kaip Jūsų įmonėje kito žemiau nurodyti finansiniai rodikliai pirmaisiais 3 metais, jeigu Jūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas buvo įsisavinti naujas produktų realizavimo rinkas? 13. Nurodykite, kaip Jūsų įmonėje kito žemiau nurodyti finansiniai rodikliai pirmaisiais trejais metais, jeigu Jūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius? 14. Kaip vertinate tarptautinės veiklos poveikį įmonės grynajam pelnui pirmųjų 3 tarptautinės veiklos metų pabaigoje?

Šaltinis: sudaryta autorės

Dalis klausimų esančių anketoje nėra susieti su hipotezėmis, tačiau jie yra būtini, norint patikslinti TIV modelį remiantis empiriniais duomenimis.

Struktūrizuoto interviu klausimyno sudarymas. *Struktūrizuotas interviu* – tai tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją (Kardelis, 2002, p. 195). Struktūrizuoto interviu klausimai ir visa procedūra numatoma iš anksto ir interviu eigoje mažai kas keičiama, todėl šiuo atveju situacija labiau apibrėžta. Struktūrizuoto interviu metu informacija buvo gauta žodžiu, pasitelkiant iš anksto numatytus klausimus.

Tyrimui atlikti buvo parengtas interviu klausimynas anglų kalba (3 priedas). Interviu klausimynas buvo sudarytas iš 19 klausimų (3 priedas). Interviu klausimai buvo sugrupuoti į kelias dalis pagal iškeltas tyrimo hipotezes (žr. 20 lentelę).

20 lentelė

Interviu klausimyno klausimų atitikimas hipotezėms

Eil. Nr.	Tyrimo hipotezė	Struktūrizuoto interviu klausimai
1.	H1. Inovacijų diegimą įmonėse įtakoja daugiau išoriniai nei vidiniai veiksniai.	1. Kokie išorinės aplinkos veiksniai labiausiai įtakojo Jūsų verslo sąlygas vietinėje rinkoje prieš pradėdant tarptautinę veiklą? 2. Kurie iš verslo aplinkos veiksnių kelė didžiausią grėsmę Jūsų verslui rinkoje prieš pradėdant tarptautinę veiklą?
2.	H2. Esami produkto, proceso ar išteklių pranašumai yra stipriausi motyvai, skatinantys įmones pradėti įsisavinti naujas	4. Kas labiausiai įtakojo Jūsų tikslą pradėti verslą už vietinės rinkos ribų? 5. Kokie buvo svarbiausi motyvai, paskatinę ieškoti

Eil. Nr.	Tyrimo hipotezė	Struktūrizuoto interviu klausimai
	realizavimo rinkas.	naujų produkto realizavimo rinkų, užsienyje?
3.	H3. Stipriausi motyvai, skatinantys įmones įsisavinti naujus tiekimo išteklių šaltinius, yra susiję su naujų produkto savybių sukūrimu ar esamų pagerinimu.	6. Kokie buvo svarbiausi motyvai, paskatinę atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius, tarptautinės veiklos pradžioje.
4.	H4. Vykdoma inovacinė įmonės veikla skatina kitų inovacijų atsiradimą įmonėje ir jos išorėje..	10. Ar įmonės išėjimas į tarptautinę rinką inicijavo naujoves ir pokyčius įmonės veiklos, valdymo ar darbo organizavimo procesuose (pavyzdžiui, atsirado naujų verslo partnerių, dalyvių, susiformavo naujo tipo produkto tiekimo-paskirstymo grandinė ir pan.)? 11. Ar įmonės išėjimas į tarptautinę rinką inicijavo produkto naujoves ir pokyčius (pavyzdžiui, sukurtas visiškai naujas produktas, produktui suteiktos unikalios techninės charakteristikos, sukurtas naujas prekinis ženklas, sukurta produkto aptarnavimo sistema ir pan.)? 15. Apibūdinkite, kokia yra mokslinių tyrimų ir eksperimentinės veiklos (research and development R&D) reikšmė jūsų įmonės veikloje? 16. Apibūdinkite ryšių su tiekėjais, vartotojais ir mokslinių tyrimų struktūromis integracijos laipsnį. 17. Nurodykite, kokia apimtis Jūsų įmonės kasdieninių operacijų yra atliekamos virtualioje terpėje (virtualus tinklai, apskaitos valdymo sistemos, virtualios klientų aptarnavimo sistemos ir pan.)
5.	H5. Vykdoma inovacinė įmonės veikla sąlygoje grynojo pelno didėjimą ilgalaikėje perspektyvoje.	12. Jeigu įėjimo į užsienio rinkas tikslas buvo įsisavinti naujas produktų realizavimo rinkas, kaip Jūsų įmonėje pirmaisiais 3 metais kito (mažėjo, didėjo, nebuvo jokio poveikio ir kt.) šie rodikliai: 1) Eksporto pajamos; 2) Eksporto pajamos bendroje apyvartoje; 3) Pardavimai? 13. Jeigu įėjimo į užsienio rinkas tikslas buvo atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius, kaip Jūsų įmonėje pirmaisiais 3 metais kito (mažėjo, didėjo, nebuvo jokio poveikio ir kt.) šie rodikliai: 1) Investicijos į tarptautinę veiklą; 2) Pardavimai? 14. Koks buvo tarptautinės veiklos poveikis (teigiamas/ neigiamas/ nebuvo) įmonės grynajam pelnui pirmųjų 3 tarptautinės veiklos metų pabaigoje bei 10 metų laikotarpyje?

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo imties nustatymas ir parinkimas. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktos sporto ir aktyvaus laisvalaikio produktų gamyba ir prekyba (mišria veikla) užsiimančios įmonės Lietuvoje, Danijoje ir Švedijoje. Dėl tyrimo apribojimų, buvo tiriamos tik tos įmonės, kurios užsiima profesionalaus komandinio sporto bei aktyvaus laisvalaikio prekių gamyba ir prekyba.

Tiriamų įmonių pagrindinės veiklos sritys yra:

1. Profesionalaus komandinio sporto (krepšinio, futbolo, tinklinio, rankinio ir kt.) aprangos, avalynės bei aprangos detalių gamyba ir prekyba (mišri veikla).
2. Profesionalaus komandinio sporto (krepšinio, futbolo, tinklinio, rankinio ir kt.) inventoriaus (sporto salių reikmenys, kamuoliai ir kt.) gamyba bei prekyba (mišri veikla).
3. Aktyvaus laisvalaikio prekių prekyba.

Atlikus dviejų įmonių, kurios užsiima šia veikla, vadovų apklausą buvo išsiaiškinta, kad Lietuvoje komandinio profesionalaus sporto bei laisvalaikio prekių gamyba-prekyba užsiima 24 įmonės, kurios užima daugiau nei 90 proc. Lietuvos rinkos.

Lietuvoje veikiančių įmonių apklausai atlikti reikiama tyrimo imčiai nustatyti naudota tyrimo imties nustatymo formulė (Kardelis, 2002, p. 316-317), kuri taikoma tada, kai generalinė aibė yra baigtinė ir duomenys vertinami procentais:

$$n = \frac{z^2 * S^2}{\left(1 - \frac{1}{N}\right) * \Delta^2 + \frac{z^2 * S^2}{N}}$$

N – visos populiacijos tūris. Šiuo atveju – 24 įmonių, kurios užsiima sporto ir laisvalaikio produktų gamyba ir prekyba (mišria veikla) Lietuvoje, aukščiausio lygio vadovai.

z – normaliojo skirsnio koeficientas. Moksliniame darbe paprastai tyrimai atliekami su 95 proc. patikimumu (Kardelis, 2002, p. 314). Kai patikimumas 95 proc. ($p = 0,05$), $z = 1,96$.

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis. Jis gali būti nustatomas keliais būdais: 1) remiantis anksčiau atliktais tyrimais arba literatūros šaltiniais; 2) pagal pilotažinio (bandomojo) tyrimo rezultatus. Kadangi nėra duomenų apie tiriamo reiškinių paplitimą ir žvalgomas (pilotažinis) tyrimas buvo atliekamas su mažu respondentų skaičiumi, tuomet turi būti imamas nepalankiausias variantas, kuriame $S = 50$ (Kardelis, 2002, p. 312-313).

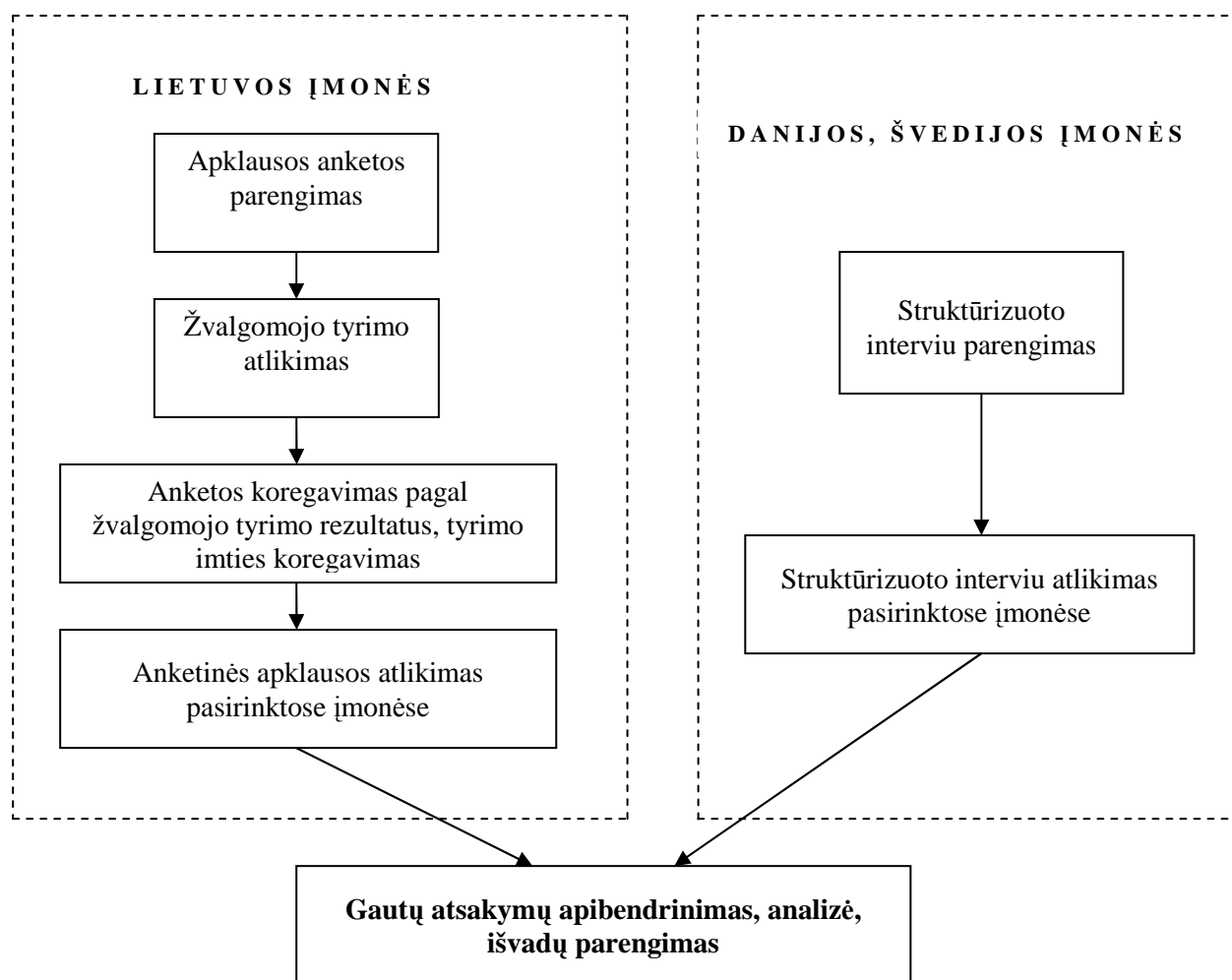
Δ – leistinas netikslumas, t.y. skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vidurkio (Kardelis, 2002, p. 313.). Tyrimo rezultatai buvo skaičiuoti 5 proc. tikslumu.

Nustatę tyrimo visumą (24 įmonių vadovai) ir visus dydžius įstatę į formulę, gausime, kad $n_{\min} = 23$, t. y. , norint rezultatus gauti su 95 proc. tikimybe bei 5 proc. paklaida, turi būti apklausti ne mažiau kaip 23 vadovai.

Dėl tyrimo apribojimų Danijoje ir Švedijoje veikiančių įmonių apklausai atlikti tyrimo imtis nebuvo nustatinėjama. Struktūrizuotiems interviu atlikti buvo pasirinktos 3 Danijoje ir 2 Švedijoje veikiančios įmonės, kurios yra pasiekę aukštą tarptautinės inovacinės veiklos lygį.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo organizuojamas keliais etapais (10 pav.). Apklaustos anketos tinkamumas patikrintas atlikus žvalgomąjį (pilotažinį) tyrimą, kurio metu buvo apklausti dviejų įmonių vadovai Lietuvoje. Po žvalgomojo tyrimo sudaryta apklaustos anketa buvo patikslinta ir išsiųsta visiems apklaustos dalyviams elektroniniu paštu. Anketinėje apklausoje dalyvavo ir anketas pilnai užpildė 16 respondentų (iš 23). Užpildytos apklaustos anketos buvo gautos iš šių įmonių: UAB „V.Butkevičius ir kompanija“ (Kaunas), UAB „Briedžiukas“ (parduotuvių tinklas Winnersport Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje), UAB „Viskas sportui“ (Vilnius), Ainos Ambrazienės įmonė (Šiauliai), UAB „Frina“ (Vilnius, Kaunas), UAB „Tūta“ (Kaunas), UAB „Futbolas LT“ (Vilnius, Kaunas), UAB „Sporto fejė“ (Kaunas), UAB „Euroatletas“ (Vilnius, Kaunas), UAB

„Šima“ (Alytus), UAB „Skorpiono takas“ (Panevėžys), UAB „Lietbelcorp“ (Kaunas), UAB „Vaigora“ (Vilnius), UAB „Valorus“ (Kaunas), UAB „Megasportas“ (Vilnius), UAB „Ivistas“ (Vilnius).



Šaltinis: sudarytas autorės

10 pav. Tyrimo etapai

Struktūrizuoti interviu su respondentais buvo atliekami telefonu, prieš tai jiems elektroniniu paštu išsiuntus interviu klausimynus, kad galėtų iš anksto susipažinti su klausimais. Kadangi interviu buvo atliekami telefonu ir tyrimo eigoje buvo galima išsiaiškinti visus respondentams kylančius klausimus, struktūrizuotam interviu žvalgomasis tyrimas nebuvo atliekamas. Struktūrizuotame interviu dalyvavo:

- 3 įmonių Select Sport A/S (pagrindinė buveinė – Glostrup, Danija), Hummel International Sport & Leisure (pagrindinė buveinė – Aarhus), AB Bengt Axelson (pagrindinė buveinė – Växjö, Švedija) aukščiausio lygio vadovai;

- 2 įmonių Vangard Retail A/S (pagrindinė buveinė – Sunds, Danija), Rehband (Otto Bock Scandinavia AB) (pagrindinė buveinė – Norrköping, Švedija) klientų aptarnavimo vadovai.

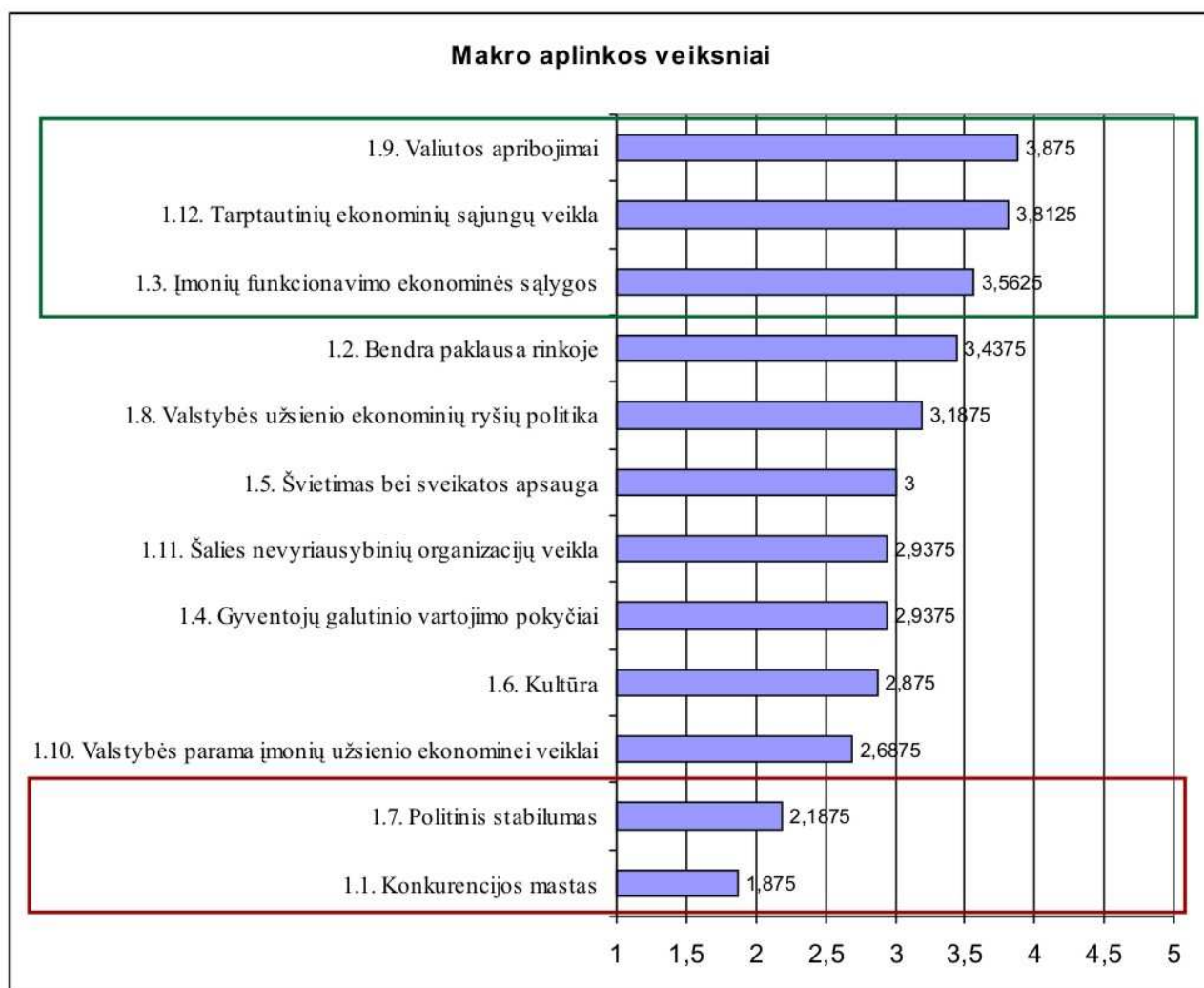
Respondentų apklausa buvo atliekama 2009 metų balandžio – gegužės mėnesiais.

Toliau šiame darbe bus analizuojami ir aptariami atlikto tyrimo rezultatai.

3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Pirmoji empirinio tyrimo klausimų dalis siekia identifikuoti prielaidas inovacinei tarptautinei veiklai įmonėje prasidėti.

Įmonės aplinkos ir vidinių rodiklių vertinimas. Išorinės makro-aplinkos veiksniams, sudarantiems tam tikras sąlygas tarptautiniam verslui plėtoti buvo suteikiamas rangas nuo 5 (palankiausios sąlygos) iki 1 (nepalankiausios sąlygos). 11 paveiksle pateikti Lietuvos respondentų atsakymų rezultatai, pagal įvertinimų vidurkį.



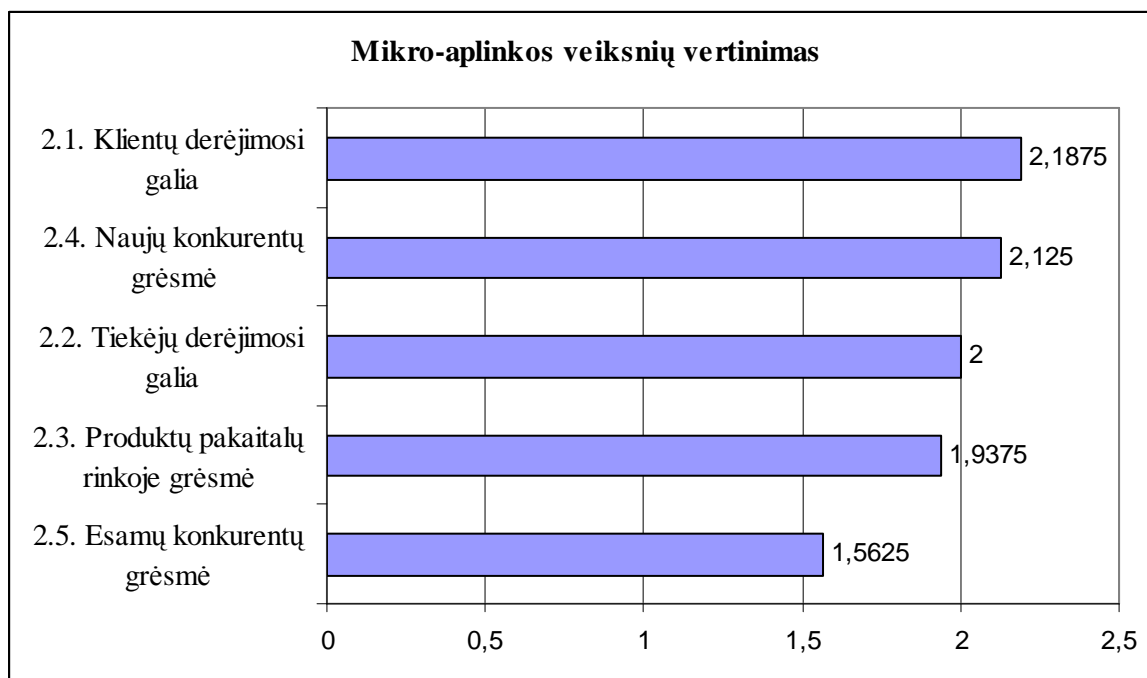
Šaltinis: sudaryta autorės

11 pav. Lietuvos respondentų makro-aplinkos vertinimas

Lietuvos respondentai, vertindami išorinės aplinkos poveikį tarptautinio verslo pradžioje, nepalankiausias makroaplinkos veiksnius įvardino konkurencijos mastą (100 proc. respondentų vertinusių nepalankiai ir labai nepalankiai) ir politines sąlygas (63 proc. respondentų, davusių

nepalankius įvertinimus). Palankiomis sąlygomis tarptautiniam verslui respondentai laikė valiutos apribojimus (69 proc. respondentų suteikusių palankų ir labai palankų įvertinimą bei 31 proc. - nejautusį poveikio), tarptautinių ekonominių sąjungų veiklą (88 proc. suteikė palankų, tačiau 13 proc. nepalankų vertinimą) bei bendras įmonių funkcionavimo sąlygas (56 proc. – palankių, 44 proc. – nejautusį poveikio įvertinimų). Kaip veiksnius mažiausiai turėjusius įtakos tarptautinio verslo pradžiai, Lietuvos respondentai nurodė: kultūros (88 proc.), gyventojų galutinio vartojimo pokyčių (94 proc.), nevyriausybinių organizacijų veiklos (94 proc.), švietimo ir sveikatos apsaugos reikalavimų (100 proc.) bei valstybės užsienio ekonominių ryšių politikos (81 proc.) makro-aplinkos veiksnius.

Vertindami šakos aplinką verslui plėtoti vietinėje rinkoje, Lietuvos respondentų suteiktas įvertinimas svyravo nuo 1,7 iki 2,9 penkiabalėje skalėje. 12 paveiksle pateikti Lietuvos respondentų mikro aplinkos įvertinimai. Žemiausias reitingas, t.y. nepalankiausias verslui vietinėje rinkoje sąlygos egzistavo dėl esamų konkurentų grėsmės (koef. 1,56). Produktų pakaitalų rinkoje grėsmė, tiekėjų derėjimosi galia bei naujų konkurentų grėsmė atitinkamai buvo antroje, trečioje ir ketvirtoje vietoje pagal nepalankumą verslui vietinėje rinkoje. Klientų derėjimosi galia turėjo aukščiausią – 2,1875 reitingą iš tirtųjų penkių mikro aplinkos veiksnių, tačiau, turint omenyje, kad aukščiausio reitingo galimybė yra 5, koeficientas 2,1875 rodo blogesnes nei vidutiniškas verslo sąlygas, egzistavusias vietinėje rinkoje įmonių tarptautinės veiklos pradžioje.

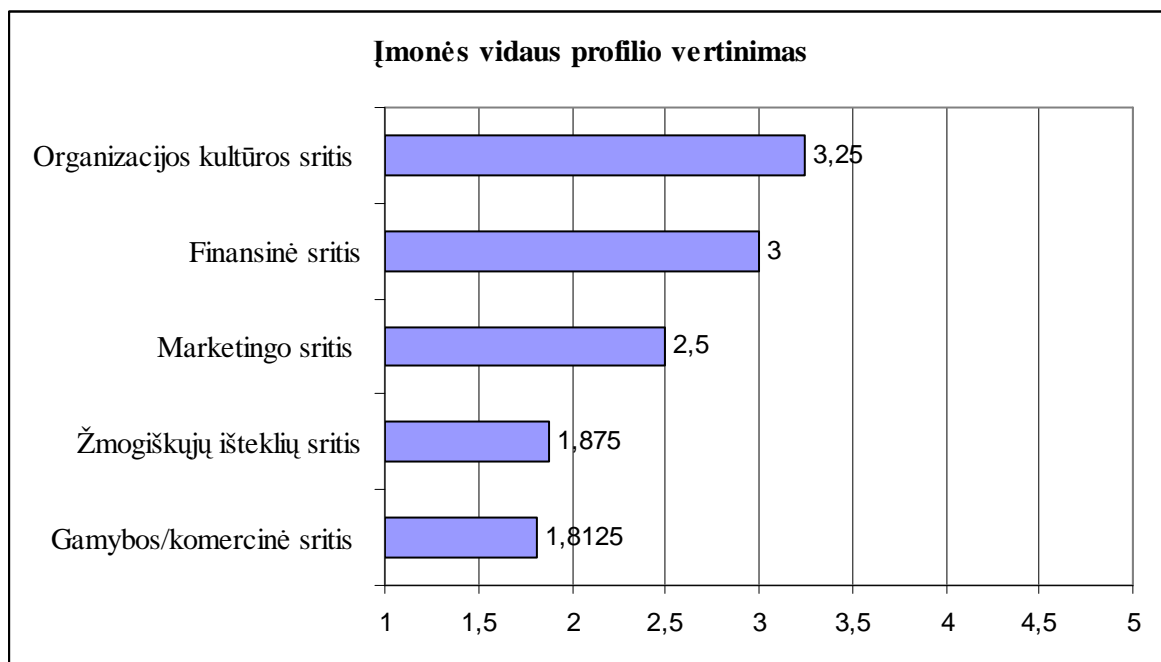


Šaltinis: sudaryta autorės

12 pav. Lietuvos respondentų mikro-aplinkos vertinimas

Atsakydami į klausimą, suformuluotą pagal įmonės profiline analizės bazę, Lietuvos respondentai geriausiai vertino organizacijos kultūrą bei finansinius išteklius. Didžiausią grėsmę

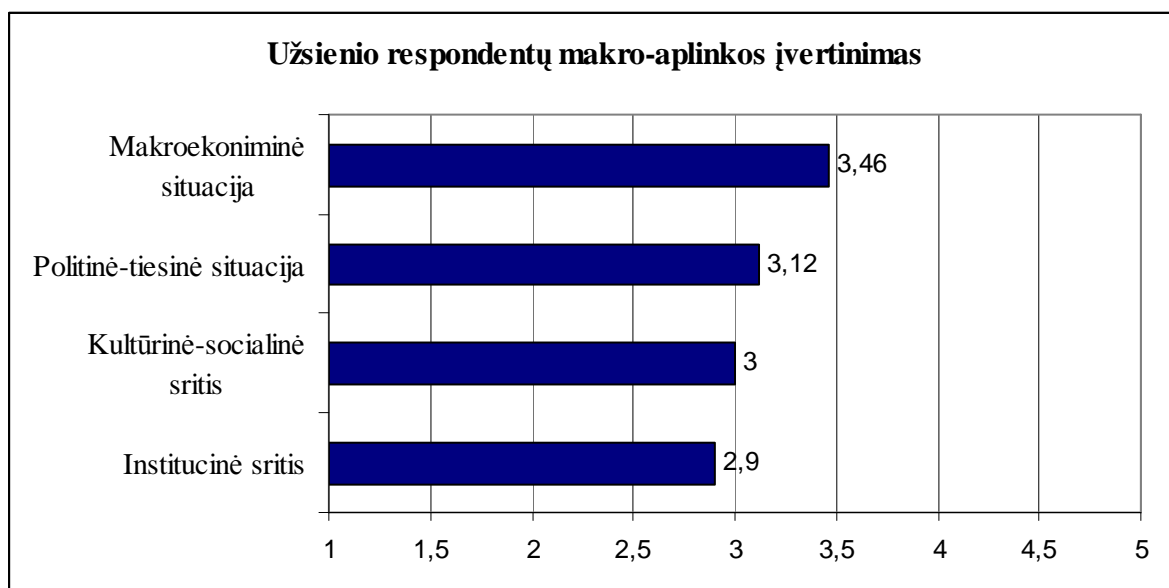
kėlė nepakankami gamybiniai/komerciniai pajėgumai bei žmoniškųjų išteklių sritis. Marketingo sritis buvo vertinama vidutiniškai. 13 paveiksle pateiktas Lietuvos respondentų vidinės aplinkos vertinimas pagal reitingą nuo 1 (blogiausia padėtis) iki 5 (geriausia padėtis).



Šaltinis: sudaryta autorės

13 pav. Lietuvos respondentų įmonės vidaus profilio vertinimo rezultatai

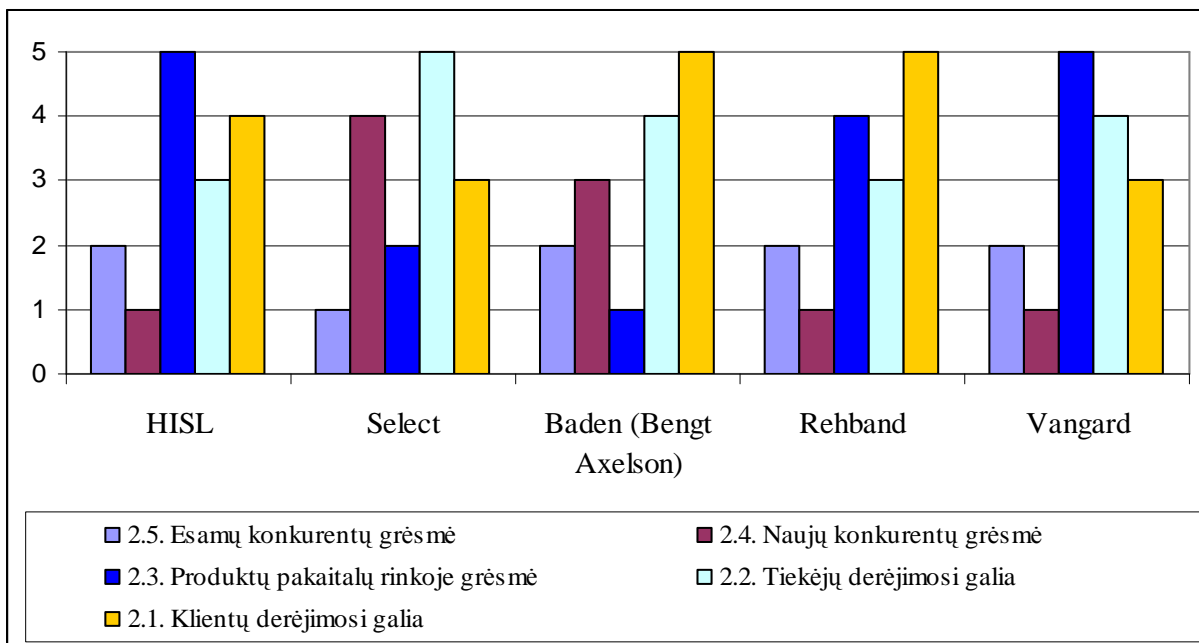
Tuo tarpu, struktūrizuoto interviu metu nustatyto užsienio respondentų makro-aplinkos vertinimo analizė rodo, jog didžiausią teigiamą poveikį verslui vietinėse rinkose sudarė makroekonominės aplinkos veiksniai. Teisinė-politinė, kultūrinė-socialinė bei institucinė sritis taipogi buvo vertinamos, kaip sukuriančios geresnės nei vidutinės įmonės veiklos sąlygas vietinėje rinkoje, kaip tai pavaizduota 14 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

14 pav. Užsienio respondentų makro aplinkos įvertinimo rezultatai

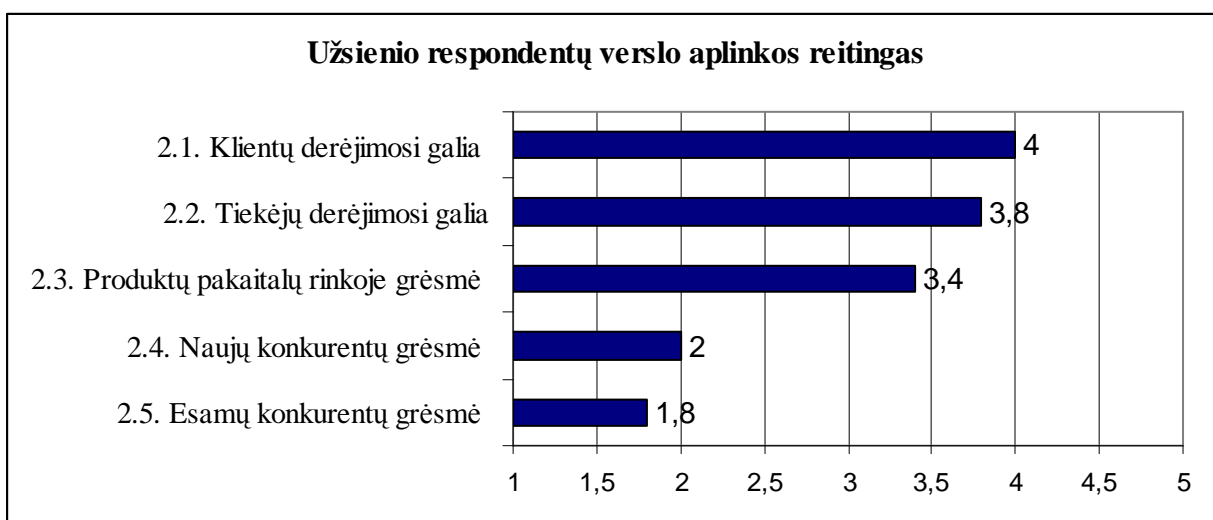
Verslo (mikro) aplinkos tyrimo metu, užsienio respondentų buvo paprašyta suteikti reitingą skirtingiems 5 verslo aplinkos veiksniams (esamų konkurentų grėsmė, naujų konkurentų grėsmė, produkto pakaitalų rinkoje grėsmė, klientų derėjimosi galia, tiekėjų derėjimosi galia), kiekvienam veiksniai suteikiant tik vieną balą iš galimų penkių, keliančiam didžiausią grėsmę veiksniai suteikiant reitingo balą 1, o keliančiam mažiausią grėsmę, suteikiant balą 5.



Šaltinis: sudaryta autorės

15 pav. Užsienio respondentų verslo aplinkos penkių jėgų vertinimas

Atskirų užsienio respondentų suteiktas reikšmingumas kiekvienam iš veiksnių pateiktas 15 paveiksle. Išreitingavus užsienio respondentų atsakymus, nustatoma, jog didžiausią grėsmę verslui tarptautinės veiklos pradžioje užsienio respondentams kėlė esami bei potencialūs konkurentai.

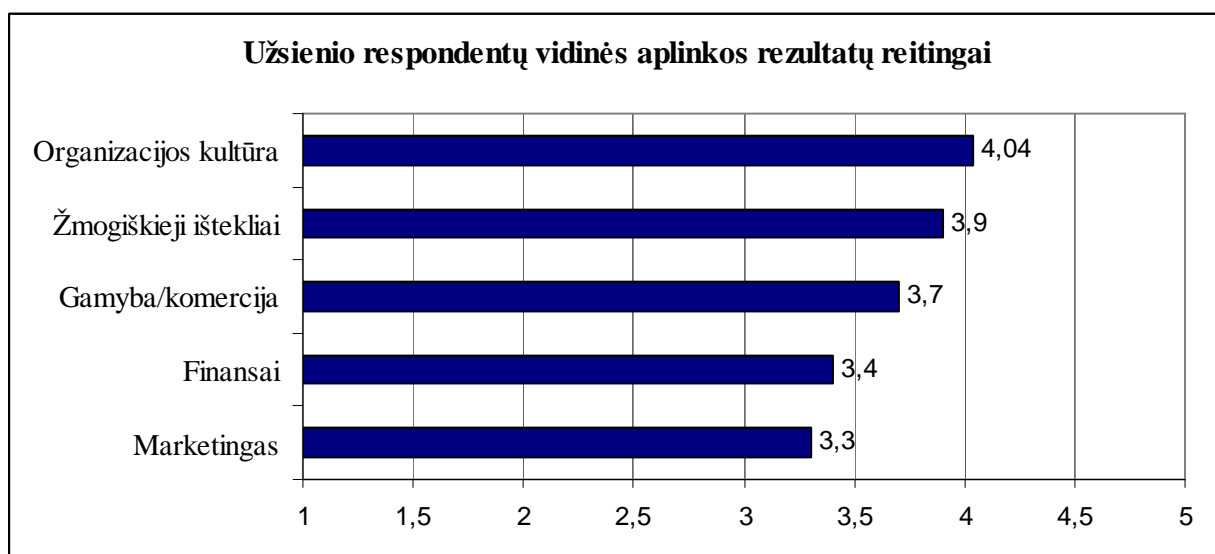


Šaltinis: sudaryta autorės

16 pav. Užsienio respondentų verslo aplinkos penkių jėgų rezultatai pagal reitingą

Trečia pagal reikšmingumą nurodyta produktų pakaitalų rinkoje grėsmė, tuo tarpu tiekėjų ir klientų derėjimosi galia buvo silpniausios užsienio respondentų tarptautinės veiklos pradžios momentu.

Užsienio respondentų vidinės įmonės charakteristikos buvo tiriamos pagal penkias išteklių sritis: finansinius, marketingo, gamybos/komercijos, žmogiškuosius išteklius ir organizacijos kultūrą. 17 paveiksle pateikiami užsienio respondentų vidaus aplinkos veiksnių įvertinimai pagal suteiktą reitingą (1-žemiausias, 5-aukščiausias).



Šaltinis: sudaryta autorės

17 pav. Užsienio respondentų vidaus profilio veiksnių įvertinimas pagal reitingą

Geriausiai užsienio respondentai vertino organizacijos kultūros (4,04) bei žmogiškųjų išteklių potencialą (3,9), nors gamybos (3,7), finansų (3,4) bei marketingo (3,3) sritis taipogi buvo vertinamos geriau nei vidutiniškai.

Lietuvos ir užsienio respondentų išorinės ir vidinės aplinkos įvertinimų palyginimas, pateikiamas 21 lentelėje. Išvedus bendrus išorės ir vidaus veiksnių reikšmingumo Lietuvos ir užsienio respondentams koeficientus, nustatoma, jog:

- makroaplinkos veiksnius Lietuvos ir užsienio respondentai vertino kaip pakankamai palankius verslui, atitinkamai suteikdami 3,06 ir 3,12 koeficientus;
- mikro aplinkos veiksnius Lietuvos respondentai vertino žymiai nepalankiau nei užsienio respondentai, suteikdami jiems 1,93 koeficientą iš galimų 5, kai tuo tarpu, užsienio respondentų suteiktas mikro aplinkos veiksnių koeficientas yra 3;
- bendras išorinės aplinkos koeficientas, gaunamas išvedus aritmetinį mikro ir makro aplinkos koeficientų vidurkį, Lietuvos respondentų yra žemesnis (2,513) nei užsienio respondentų (3,06);

- vidinės aplinkos profilio analizė parodo, jog Lietuvos respondentų bendras vidaus veiksmų koeficientas yra 2,488 (žemesnis nei vidutinis), tuo tarpu, užsienio respondentų suteiktas įvertinimas vidiniams įmonės veiksniams viršija vidutinį ir sudaro 3,668 balo.

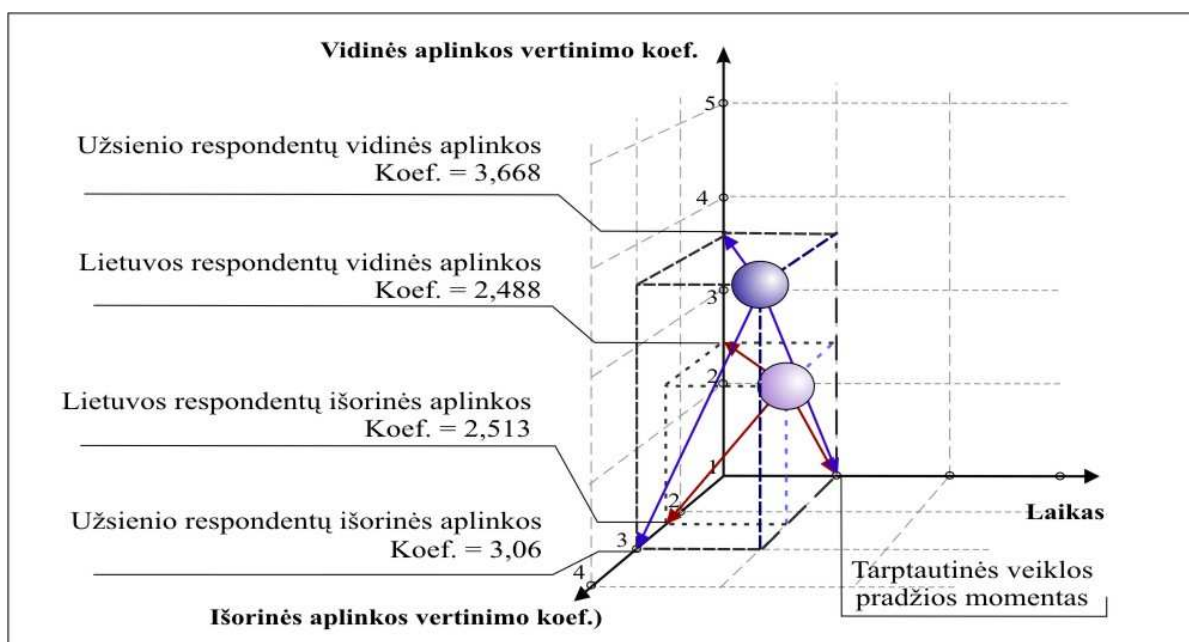
21 lentelė

Lietuvos ir užsienio respondentų aplinkos veiksmų įvertinimo palyginimas

Išorės-vidaus veiksniai	Veiksnių vertinimai	
	Lietuvos respondentai	Užsienio respondentai
Institucinė sritis	3,375	2,900
Kultūrinė-socialinė sritis	2,938	3,000
Politinė-tiesinė situacija	2,984	3,120
Makroekonominė situacija	2,958	3,460
Makro aplinkos veiksmų įvertinimas	3,064	3,120
Esamų konkurentų grėsmė	1,5625	1,8
Naujų konkurentų grėsmė	2,125	2
Produktų pakaitalų rinkoje grėsmė	1,9375	3,4
Tiekėjų derėjimosi galia	2	3,8
Klientų derėjimosi galia	2,1875	4
Mikro aplinkos veiksmų įvertinimas	1,963	3,000
Bendras išorinės aplinkos veiksmų koef.	2,513	3,060
Marketingas	2,5	3,3
Finansai	3	3,4
Gamyba/komercija	1,8125	3,7
Žmogiškieji ištekliai	1,875	3,9
Organizacijos kultūra	3,25	4,04
Vidaus profilio įvertinimas	2,488	3,668

Šaltinis: sudaryta autorės

21 lentelėje pateiktų rezultatų grafinė išraiška pateikta 18 paveiksle.

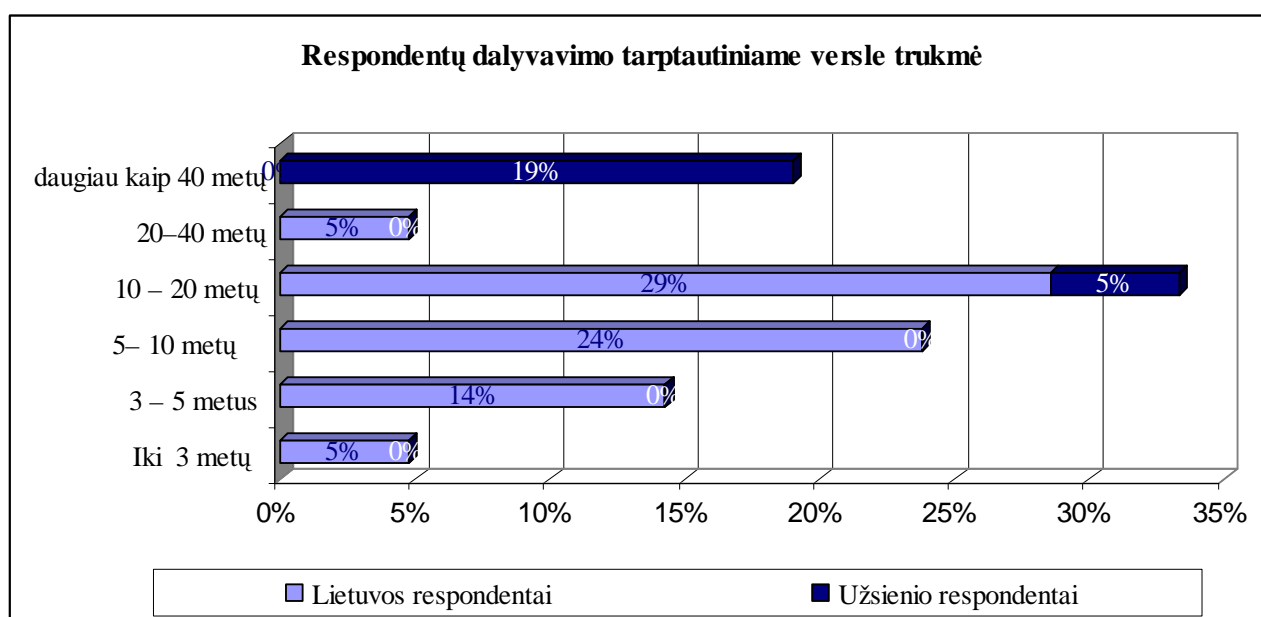


Šaltinis: sudaryta autorės

18 pav. Lietuvos ir užsienio respondentų charakteristikų palyginimas jų tarptautinės veiklos pradžioje

Kaip matoma iš 18 paveiksle pateiktos išorinės ir vidinės aplinkos vertinimų rezultatų grafinės analizės, Lietuvos respondentų pozicijos padedant tarptautinę veiklą buvo blogesnės nei užsienio respondentų, tiek dėl vidinių charakteristikų, tiek dėl patiriamo spaudimo iš išorinės aplinkos.

Motyvų, tikslų ir grėsmių tyrimo analizė. Anketos ir struktūrizuoto interviu metu buvo užduoti klausimai kiek laiko įmonės vykdo tarptautinę veiklą ir koks jų tarptautinės veiklos tikslas: atnaujinti tiekimo išteklių šaltinius ar įsisavinti naujas rinkas. Visi 100 procentų Lietuvos ir užsienio respondentų nurodė, jog jų vykdoma tarptautinė veikla yra susijusi tiek su tiekimo išteklių atnaujinimu, tiek su naujų realizavimo rinkų įsisavinimu. Respondentų tarptautinės veiklos tikslų ir trukmės rezultatai pateikti 19 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

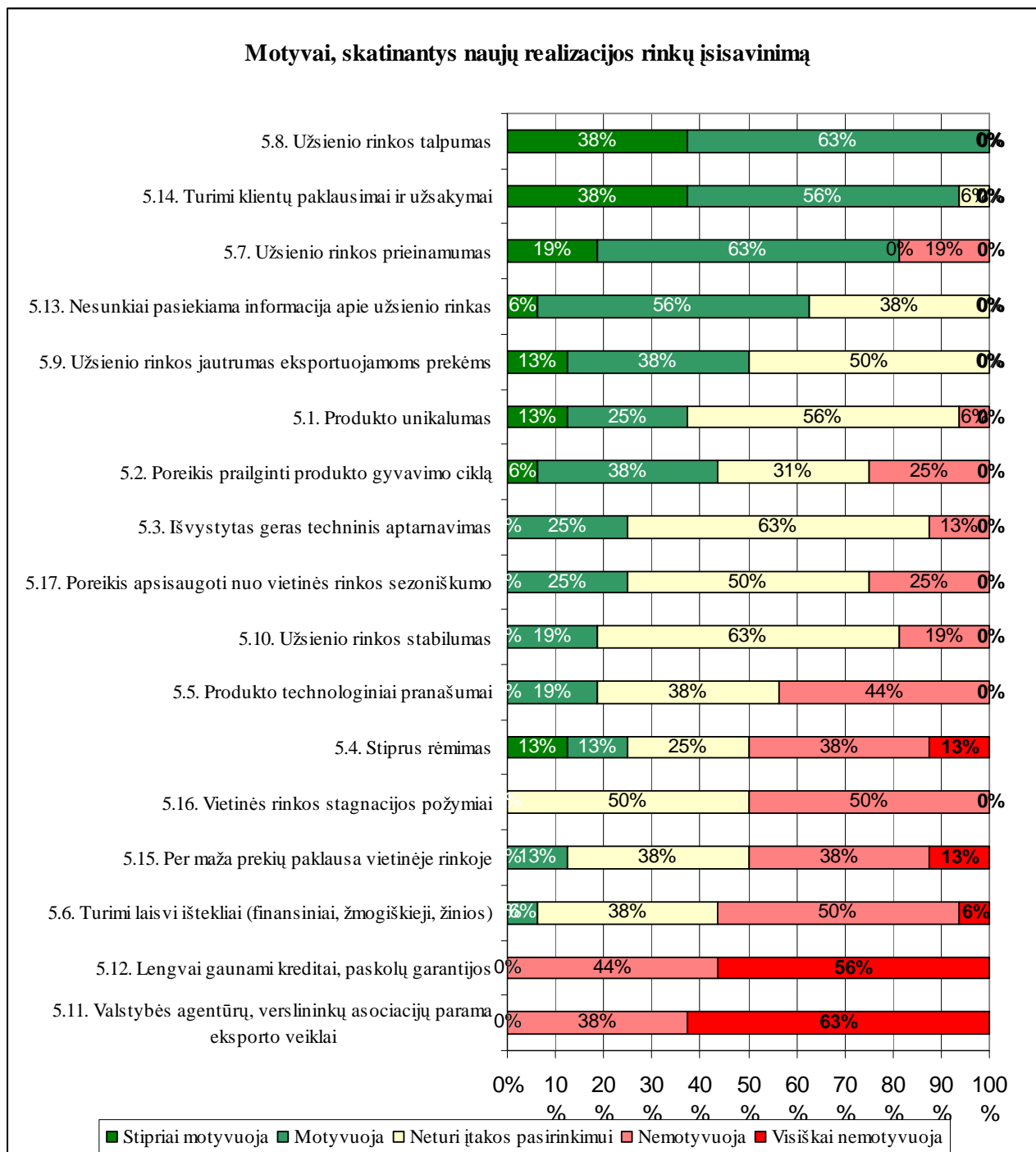
19 pav. Tyrimo respondentų dalyvavimo tarptautiniame versle trukmė

Kadangi visi tyrime dalyvavę respondantai vykdė tarptautinę veiklą tiek importo, tiek eksporto kryptimis, savo nuomonę dėl vienos ar kitos tarptautinės veiklos pasirinkimo motyvus galėjo pareikšti visi 16 Lietuvos tyrimo respondentų bei visi 5 užsienio respondantai.

Į anketos klausimą, prašantį nurodyti svarbiausius motyvus, paskatinius įsisavinti naujas realizavimo rinkas, Lietuvos respondantai kaip reikšmingiausius motyvus nurodė: užsienio rinkos talpumą (4,375), turimus klientų paklausimus ir užsakymus (4,3125), užsienio rinkos prieinamumą (3,8125), nesunkiai pasiekiamą informaciją apie užsienio rinkas (3,6875), užsienio rinkos jautrumą eksportuojamoms prekėms (3,625), produkto unikalumą (3,4375), poreikį prailginti produkto gyvavimo ciklą (3,25), išvystytą gerą techninį aptarnavimą (3,125).

Mažiausiai motyvuojančiais veiksniais Lietuvos respondentai nurodė valstybės agentūrų, verslininkų asociacijų paramą eksporto veiklai (1,375), kreditų (ne)prieinamumą ar paskolų garantijas (1,4375), (ne)turimus laisvus išteklius (2,4375)

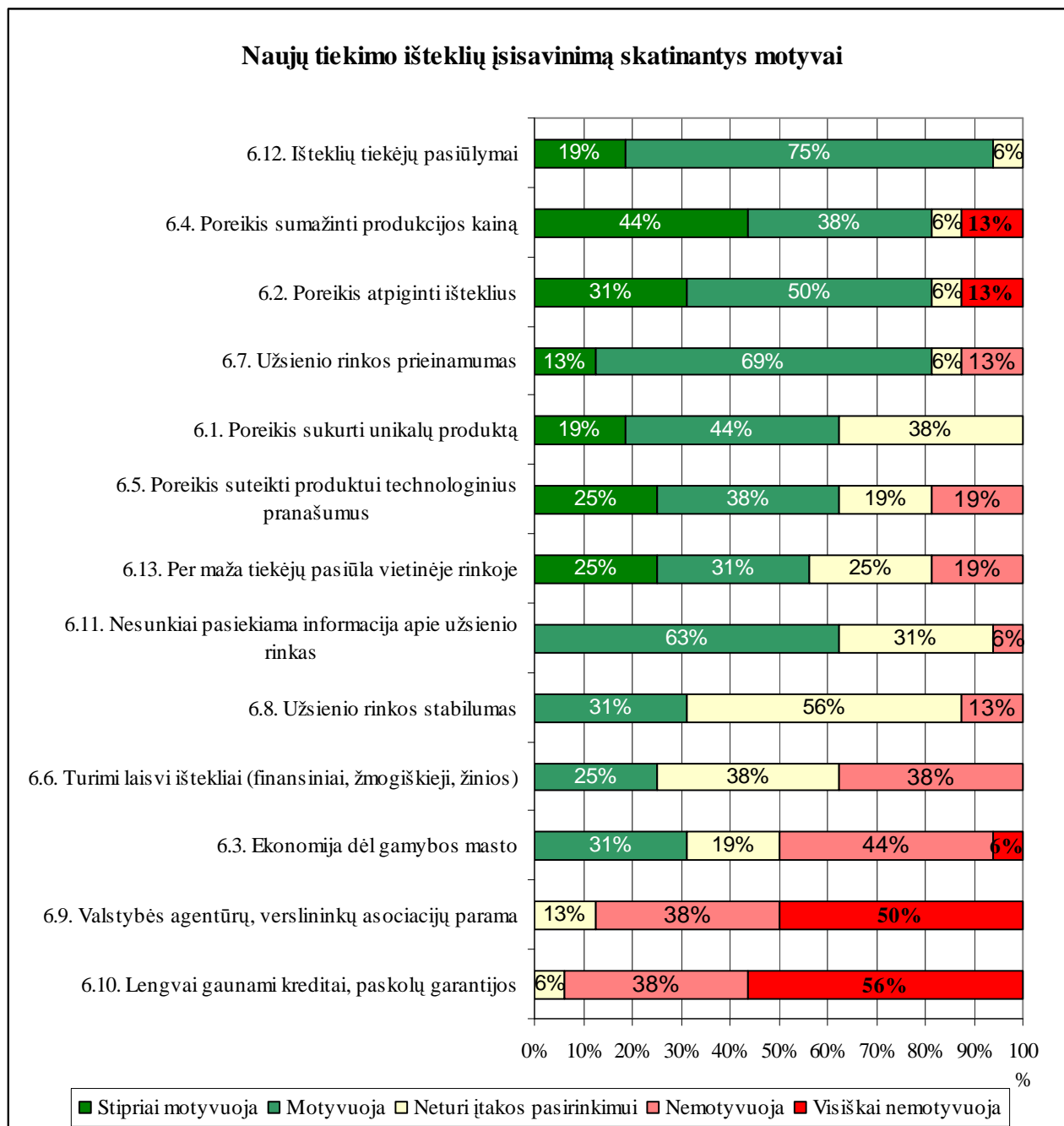
Lietuvos respondentų nurodytas visų veiksnių motyvuojantis poveikis pateikiamas 20 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

20 pav. Motyvai, skatinantys naujų realizavimo rinkų įsisavinimą, Lietuvos respondentų požiūriu

Antroji tarptautinio verslo kryptis yra įsisavinti naujus ar atnaujinti turimus tiekimo šaltinius. Tyrimo metu Lietuvos respondentai išreiškė nuomonę, jog stipriausiai motyvuojantys naujų tiekimo šaltinių įsisavinimo veiksniai yra išteklių tiekėjų pasiūlymai (4,125), poreikis sumažinti produkcijos kainą (4), poreikis atpiginti išteklius (3,875), užsienio rinkos prieinamumas (3,8125), poreikis sukurti unikalų produktą (3,8125), poreikis suteikti produktui technologinius pranašumus(3,6875). Mažiausiai motyvuojančiais Lietuvos respondentai įvardino kreditų ir paskolų garantijų (ne)prieinamumą (1,5). bei valstybės ir verslininkų asociacijų paramą (1,625). Grafiškai Lietuvos respondentų atsakymai pavaizduoti 21 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

21 pav. Motyvai, skatinantys naujų tiekimo šaltinių įsisavinimą, Lietuvos respondentų požiūriu

Lyginant Lietuvos ir užsienio respondentų atsakymų į klausimą „Kokie buvo svarbiausi motyvai, paskatinę ieškoti naujų produkto realizavimo rinkų, užsienyje?“ buvo sudarytas motyvų, turėjusių aukščiausius įvertinimus ketvirtukas, pateiktas 22 lentelėje.

22 lentelė

Svarbiausi motyvai, paskatinę ieškoti naujų produkto realizavimo rinkų užsienyje

Naujų realizavimo rinkų motyvų TOP4			
Lietuvos respondentai		Užsienio respondentai	
Reitingas			Reitingas
4,375	Užsienio rinkos talpumas	Turimas unikalus produktas	4,32
4,313	Turimi klientų paklausimai ir užsakymai	Išskirtinės produkto techninės charakteristikos	4,08
3,813	Užsienio rinkos prieinamumas	Turimi klientų užklausimai	3,66
3,688	Nesunkiai pasiekama informacija apie užsienio rinkas	Užsienio rinkos patrauklumas	3,48

Šaltinis: sudaryta autorės

Lietuvos respondentai svarbiausius naujų realizavimo rinkų paieškos motyvus pirmiausia siejo su eksporto rinkų charakteristikomis, tuo tarpu užsienio respondentams svarbiausi pasirodė tiek turimo produkto privalumai, tiek užsienio rinkos savybės.

Lyginant Lietuvos ir užsienio respondentų atsakymų į klausimą „Kokie buvo svarbiausi motyvai, paskatinę atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius, tarptautinės veiklos pradžioje?“ buvo sudarytas motyvų, turėjusių aukščiausius įvertinimus ketvirtukas, pateiktas 23 lentelėje.

23 lentelė

Svarbiausi motyvai, paskatinę ieškoti naujų tiekimo šaltinių užsienyje

Naujų tiekimo šaltinių įsisavinimo motyvų TOP4			
Lietuvos respondentai		Užsienio respondentai	
Reitingas			Reitingas
4,125	Išteklių tiekėjų pasiūlymai	Suteikti produktui unikalias savybes	4,6
4	Poreikis sumažinti produkcijos kainą	Per maža tiekėjų pasiūla vietinėje rinkoje	4,2
3,875	Poreikis atpiginti išteklius	Užsienio rinkos prieinamumas	4
3,813	Užsienio rinkos prieinamumas	Atpiginti išteklių kainą	3,6

Šaltinis: sudaryta autorės

Lietuvos respondentai svarbiausius naujų realizavimo rinkų paieškos motyvus siejo su importo rinkų charakteristikomis bei poreikiu sumažinti produkcijos ir išteklių kainą. Užsienio respondentams išteklių kaina ir importo rinkos charakteristikos pasirodė svarbios taip pat, tačiau svarbiausia buvo suteikti produktui unikalias savybes, kurių vietinės rinkos tiekėjai nebuvo pajėgūs atlikti.

Lietuvos respondentai, vertindami vidinę ir išorinę riziką pagal pasireiškimo dažnumą bei jos poveikį tarptautinės inovacinės veiklos rezultatams, nurodė, jog dažniausiai yra susiduriama su produkto kokybės ir atitikimo lūkesčiams grėsmėmis (įvertinimas 4,06) ir organizavimo trūkumais-neveiklumu, koordinavimo stoka, darbų ir procesų vėlavimais (įvertinimas 3,625). (žr.24 lentelę). Dažniausiai pasitaikanti išorinės kilmės rizika yra „pirmojo įėjimo“ rizika (3,188) bei neigiamų socialinių įtakų rizika (3,375)

24 lentelė

Rizikos pasireiškimo dažnumas ir poveikis tarptautinės veiklos rezultatams

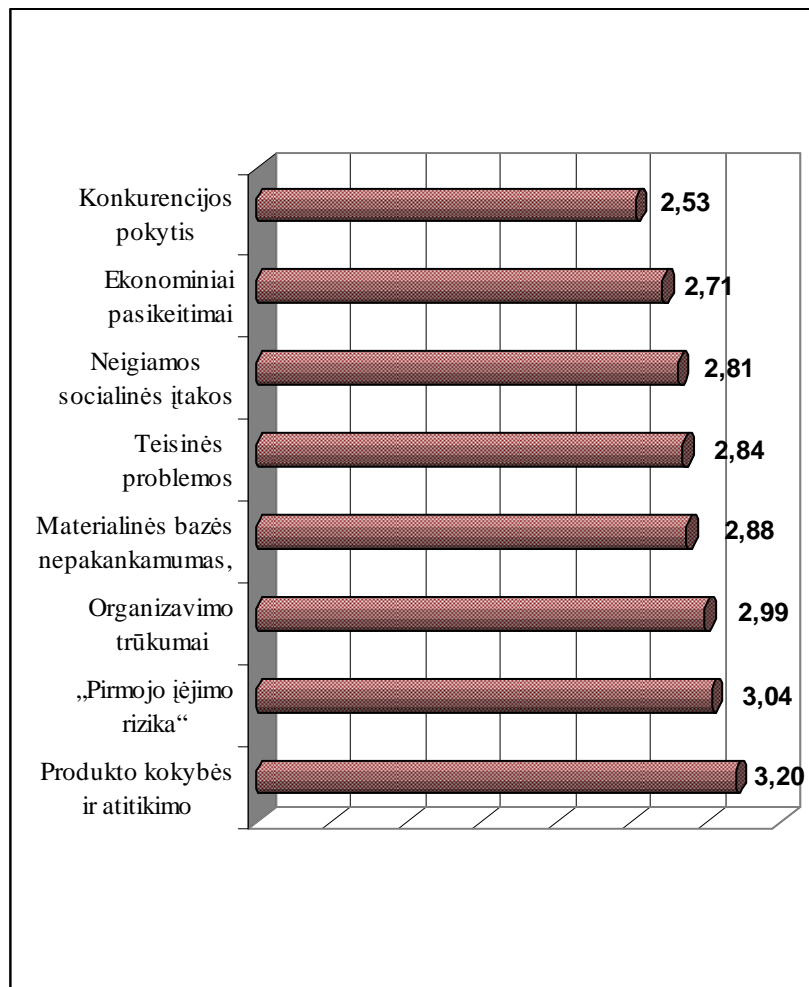
Veiksnių prigimtis	Rizikos veiksniai	Įvertinimas pagal dažnumą*	Įvertinimas pagal poveikį**	Bendras rizikos koef.
Vidinis	Produkto kokybės ir atitikimo lūkesčiams problemos	4,063	2,333	3,198
Vidinis	Organizavimo trūkumai (neveiklumas, koordinavimo stoka, darbų ir proceso vėlavimai ir pan.)	3,625	2,364	2,994
Vidinis	Materialinės bazės nepakankamumas, kokybės trūkumas, pasikeitimai	3,250	2,500	2,875
Vidinis	Teisinės problemos (licencijos, kontraktų nevykdymas, teismo procesai)	2,500	3,188	2,844
Vidinis	Finansavimo problemos	2,438	2,600	2,519
Vidinis	Žmogiškojo kapitalo rizika	2,500	2,000	2,250
Išorinis	„Pirmojo įėjimo rizika“	3,188	2,889	3,038
Išorinis	Neigiamos socialinės įtakos (kultūros, komunikavimo barjerai ir pan.)	3,375	2,250	2,813
Išorinis	Neigiami ekonominių sąlygų pasikeitimai (kursai, infliacija, mokesčiai ir pan.)	3,063	2,357	2,710
Išorinis	Konkurencijos pokytis	2,063	3,000	2,531
Išorinis	Užsienio rinkos pasikeitimai	2,125	2,250	2,188
Išorinis	Force majeure	1,375	2,500	1,938
* Skalė nuo 1 (nesusiduriame) iki 5 (susiduriama nuolat)				
** Skalė nuo 1 (poveikio nesukėlė) iki 5 (poveikis lėmė visišką projekto nesėkmę)				

Šaltinis: sudaryta autorės

Minėtus rizikos veiksnius papildomai įvertinus pagal neigiamų pasekmių veiklai grėsmę, nustatoma, jog pavojingiausios rizikos rūšys, pasitaikančios tarptautiniame versle yra produkto kokybės rizika, „pirmojo įėjimo“ rizika, organizavimo trūkumai, materialinės bazės nepakankamumo rizika, teisinė rizika, neigiamos socialinės įtakos rizika, ekonominių pasikeitimų rizika, konkurencijos pokyčių rizika.

Užsienio respondentai, atsakydami į klausimą „Nurodykite, su kokiais didžiausiais grėsmėmis susidūrėte pradėdami tarptautinę veiklą“, taipogi dažniausiai nurodė organizavimo riziką (labiausiai susijusią su laiko ir išteklių veiksniu) bei produkto kokybės riziką.

22 paveiksle pateikiamos svarbiausios rizikos grupės, kurias rekomenduotina įvertinti prieš pradėnant tarptautinę veiklą, taipogi rekomenduotina apsvarstyti apsaugojimo nuo šių potencialių iššūkių mechanizmą.



Šaltinis: sudaryta autorės

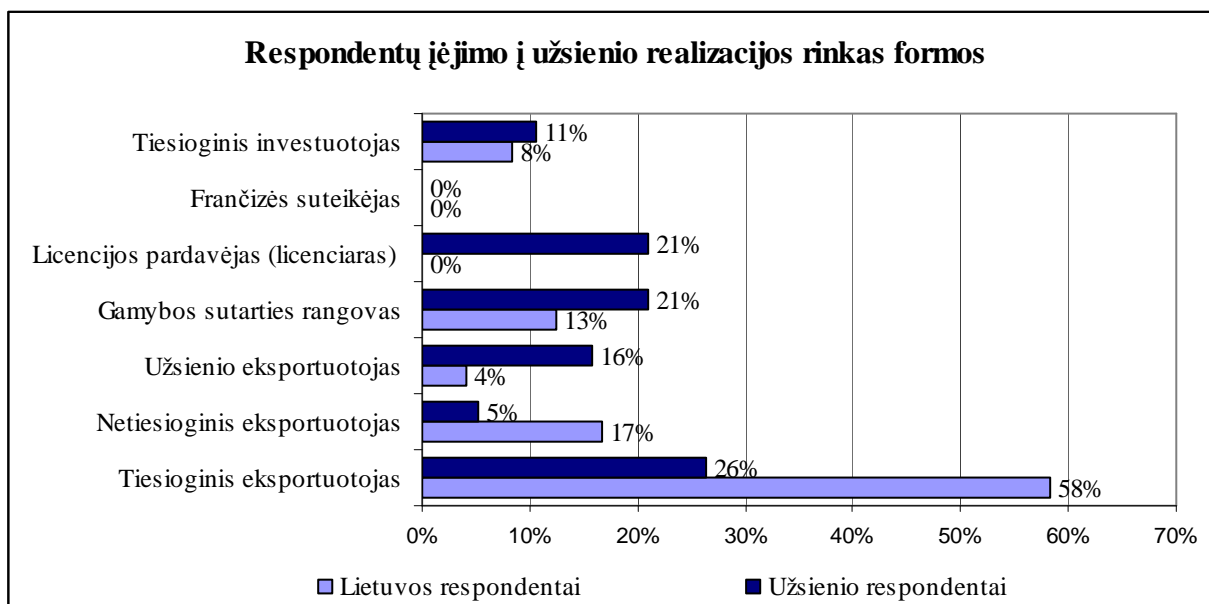
22 pav. Lietuvos ir užsienio respondentų bendras rizikos įvertinimas

Įėjimo į užsienio rinkas formų parinkimo tyrimo rezultatai. Kitame tyrimo etape Lietuvos ir užsienio respondentai detalizavo inovacinės tarptautinės veiklos metodus, identifikuodami, kokias įėjimo į tarptautinę rinką formas pasirinko, pirmųjų trejų tarptautinės veiklos metų laikotarpiu.

Atlikus respondentų atsakymų į anketos ir struktūrizuoto interviu klausimą „Kokias išėjimo į užsienio rinką formas pasirinkote, pirmųjų 3 metų tarptautinės veiklos laikotarpiu, kai Jūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas buvo įsisavinti naujas produktų realizavimo rinkas?“ analizę, nustatyta, jog Lietuvos tarptautinio verslo atstovai dažniausiai (58 proc.) rinkosi tiesioginio eksporto bei netiesioginio eksporto (17 proc.) galimybę. Užsienio respondentai nurodė, jog jų dažniausias dalyvavimo tarptautinėje rinkoje vaidmuo yra kaip tiesioginio eksportuotojo (28 proc.), gamybinės sutarties rangovo (21 proc.) bei licencijos pardavėjo (21 proc.). Lietuvos respondentai rečiausiai (4 proc.) naudojami užsienio eksporto tarptautinio verslo forma, o užsienio respondentai – netiesioginio eksporto forma. Tiesioginės investicijos tiek Lietuvos, tiek užsienio respondentai įėjimui į naują produkto realizavimo rinką pirmaisiais trejais metais, naudoja retai: atitinkamai 8 ir 11 proc.

Taipogi pažymėtina, jog nei Lietuvos, nei užsienio respondentai nesinaudojo frančizės pardavimo galimybe, kaip įėjimo į tarptautinę rinką forma.

Lietuvos ir užsienio respondentų atsakymai, grafiškai pavaizduoti 23 paveiksle.

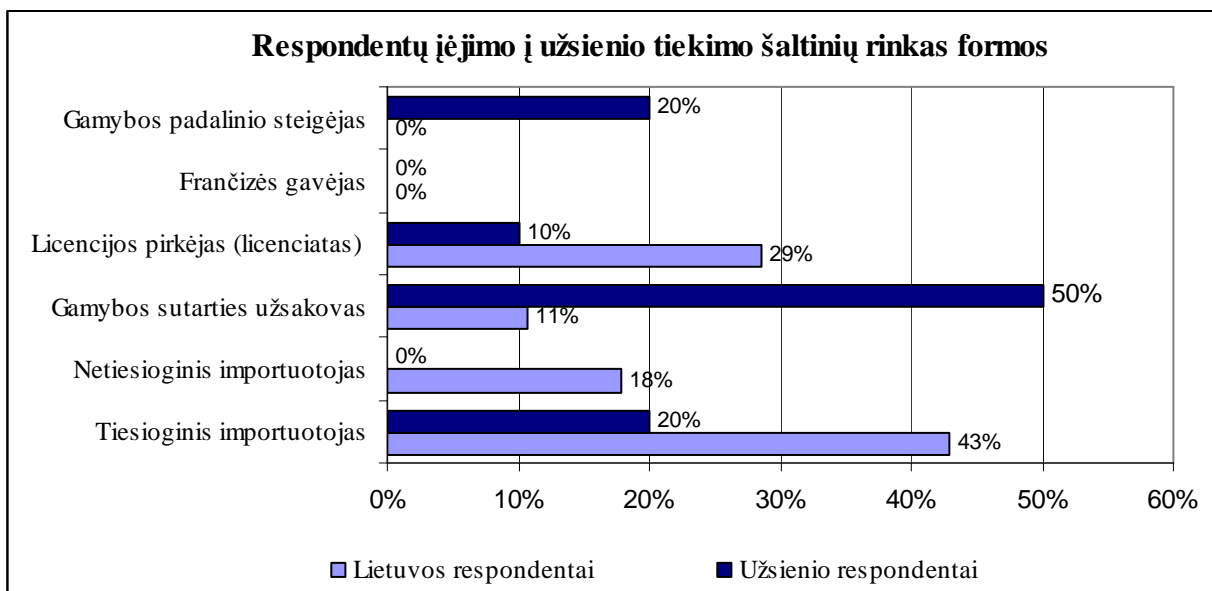


Šaltinis: sudaryta autorės

23 pav. Lietuvos ir užsienio respondentų dažniausiai naudotos įėjimo į užsienio produktų realizacijos rinkas formos

Atlikus respondentų atsakymų į anketos ir struktūrizuoto interviu klausimą „Kokias išėjimo į užsienio rinką formas pasirinkote, pirmųjų 3 metų tarptautinės veiklos laikotarpiu, kai Jūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas buvo atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius?“ analizę, nustatyta, jog Lietuvos tarptautinio verslo atstovai dažniausiai (43 proc.) rinkosi tiesioginio importo bei licencijos įsigijimo (29 proc.) galimybę. Užsienio respondentai nurodė, jog jų dažniausias dalyvavimo tarptautinėje rinkoje vaidmuo yra kaip gamybos sutarties užsakovo (50 proc.), o kaip tiesioginis investuotojas ar tiesioginis importuotojas veikia tik 20 proc. dažnumu. Lietuvos respondentai rečiausiai (11 proc.) gamybos sutarties sudarymo užsakovo teisėmis tarptautinio verslo forma, o užsienio respondentai – licencijos pirkimo (10 proc.) forma. Taipogi pažymėtina, jog nei Lietuvos, nei užsienio respondentai nesinaudojo frančizės pirkimo galimybe, kaip įėjimo į tarptautinę rinką forma, Lietuvos respondentai nurodė, jog nebuvo tiesioginiai investuotojai į užsienio gamybos padalinį, o užsienio respondentai visiškai nesinaudojo netiesioginio importo galimybe.

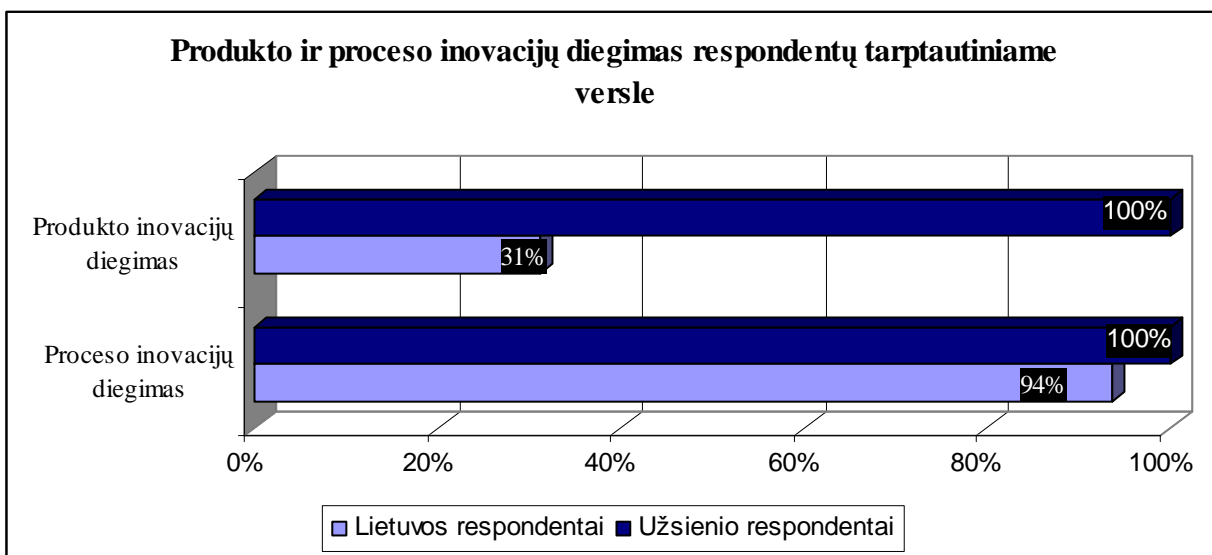
Lietuvos ir užsienio respondentų atsakymai apie naudotas įėjimo (turint tikslą įsisavinti naujus tiekimo išteklių šaltinius) į užsienio rinkas formas, grafiškai pavaizduoti 24 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

24 pav. Lietuvos ir užsienio respondentų dažniausiai naudotos įėjimo į užsienio rinkas formos, turint tikslą įsisavinti naujus tiekimo išteklių šaltinius

Lietuvos ir užsienio respondentų atsakymų, susijusių su inovacijų panaudojimu tarptautinės veiklos procese, tyrimas rodo, jog visų užsienio respondentų tarptautinė veikla paskatino naujų proceso ir produkto inovacijų atsiradimą įmonėje. Lietuvos respondentai nurodė, jog proceso inovacijos imtos naudoti 94 proc., tuo tarpu produkto – tik 31 proc. (žr. 25 pav.)

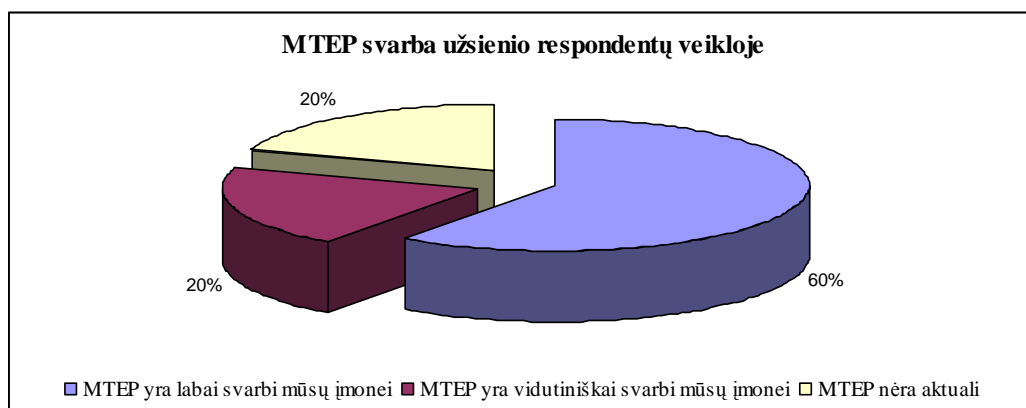


Šaltinis: sudaryta autorės

25 pav. Produkto ir proceso inovacijų diegimas Lietuvos ir užsienio respondentų tarptautiniame versle

Gilesnei inovacijų panaudojimo tarptautinio verslo procese atlikti, užsienio respondentams buvo užduodami klausimai, susiję su MTEP, išorinių integracijos ryšių bei virtualių sistemų panaudojimu kasdieninėse verslo operacijose.

26 paveiksle pateikta mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) reikšmė užsienio respondentų įmonės veikloje.

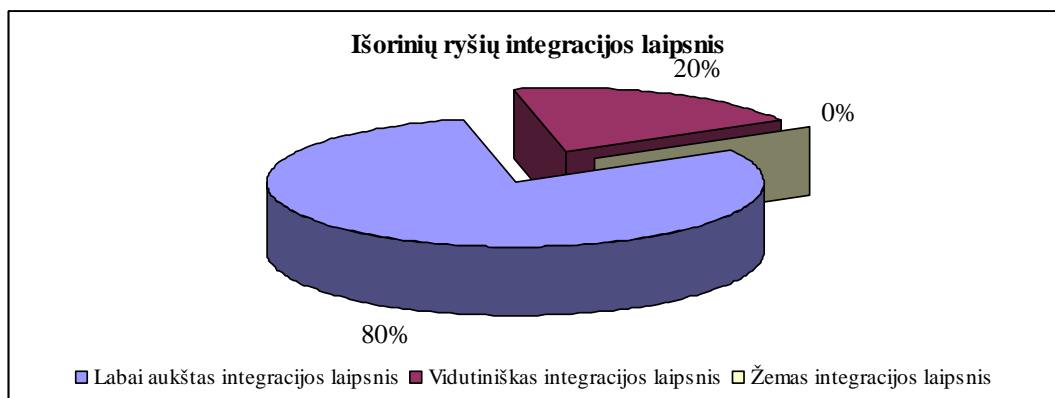


Šaltinis: sudaryta autorės

26 pav. MTEP svarba užsienio respondentų versle

60 procentų respondentų nurodė, jog MTEP jų įmonės veikloje yra labai svarbi, 20 procentų respondentų nurodė, jog MTEP yra vidutiniškai svarbi, taipogi 20 procentų respondentų MTEP nėra aktuali.

27 paveiksle pateiktas išorinių ryšių su tiekėjais, vartotojais bei mokslo tyrimų struktūromis integracijos laipsnis užsienio respondentų įmonės veikloje.

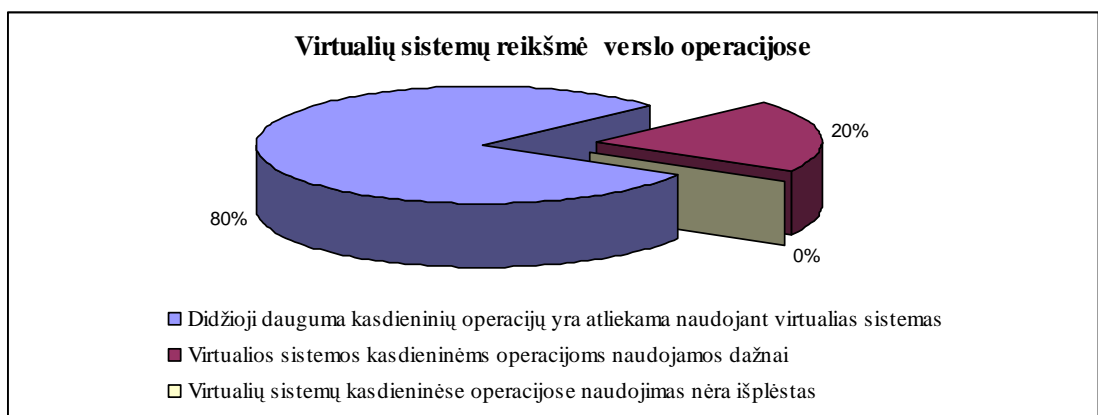


Šaltinis: sudaryta autorės

27 pav. Išorinių ryšių su tiekėjais, vartotojais, mokslinių tyrimų struktūromis integracijos laipsnis užsienio respondentų versle

80 procentų respondentų nurodė, jog išorinės integracijos laipsnis jų įmonės versle yra labai aukštas, o likusiems 20 procentų respondentų nurodė, jog jų ir tiekėjų, vartotojų bei mokslinių struktūrų integracijos laipsnis yra vidutiniškas.

28 paveiksle pateikti tyrimų rezultatai, nurodantys, kokiomis apimtis užsienio respondentai naudoja virtualias sistemas (virtualūs tinklai, apskaitos valdymo sistemos, virtualios klientų aptarnavimo sistemos ir pan.) kasdienėse verslo operacijose.

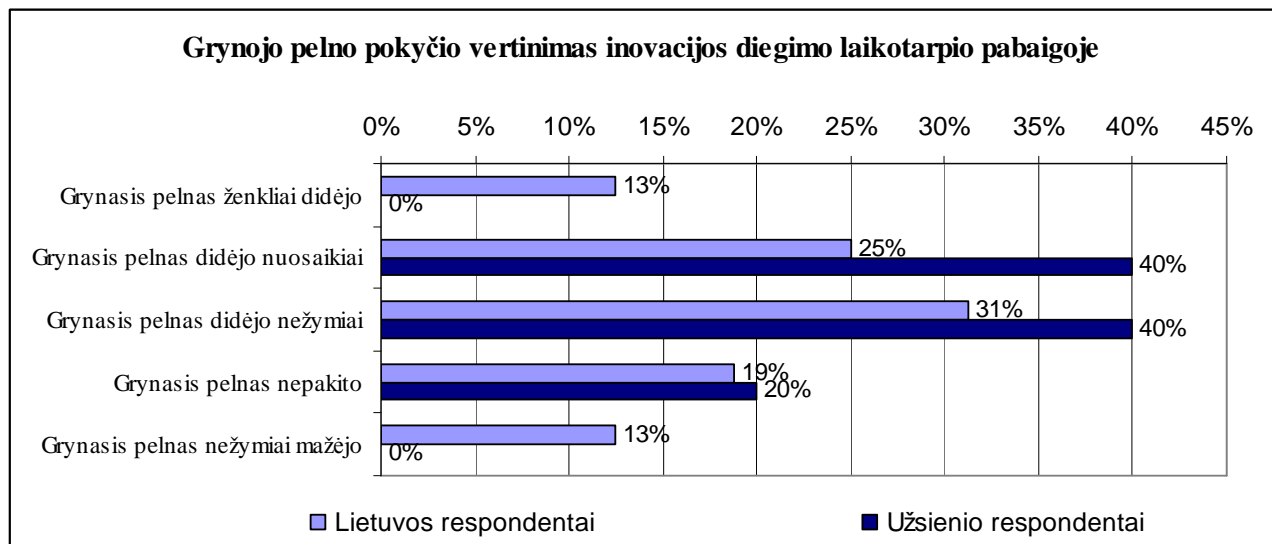


Šaltinis: sudaryta autorės

28 pav. Virtualių sistemų reikšmė užsienio respondentų versle

80 procentų respondentų nurodė, jog virtualioje terpėje yra atliekama didžioji dauguma kasdieninių verslo operacijų, o likusieji 20 procentų respondentų nurodė, jog jų virtualios sistemos kasdieninėms operacijoms naudojamos dažnai.

Tarptautinės inovacinės veiklos rezultatų tyrimas. Į anketos klausimus, kuriuose buvo siekiama nustatyti, kokia buvo finansinių rodiklių kaita pirmųjų trijų tarptautinės veiklos metų laikotarpiu, 94 proc. Lietuvos respondentų nurodė neturintys tokių duomenų, tačiau apibūdinti pelno pokyčius tiek Lietuvos, tiek užsienio respondentai galėjo. 29 paveiksle pateikti respondentų grynojo pelno pokyčio įvertinimai tarptautinės inovacinės veiklos diegimo laikotarpio pabaigoje.



Šaltinis: sudaryta autorės

29 pav. Respondentų grynojo pelno pokyčio įvertinimai tarptautinės inovacinės veiklos diegimo laikotarpio pabaigoje

13 proc. Lietuvos respondentų nurodė, jog grynasis pelnas laikotarpio pabaigoje nežymiai mažėjo. 19 proc. Lietuvos ir 20 proc. užsienio respondentų patvirtino, jog grynasis pelnas laikotarpio pabaigoje išliko tame pačiame lygyje, lyginant su baziniais – tarptautinės inovacinės

veiklos pradžios metais. Absoliuti dauguma -69 proc.- Lietuvos ir 80 proc. užsienio respondentų nurodė, jog grynasis pelnas laikotarpio pabaigoje turėjo augimo tendenciją.

3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas

Remiantis analitinėje darbo dalyje parengtu teoriniu inovacinės veiklos modeliu tarptautinio verslo plėtojimui, buvo iškeltos tyrimo hipotezės, kurių patvirtinimui arba paneigimui buvo atliktas empirinis tyrimas. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, pateiktais šio darbo 3.2 poskyryje, toliau atliekamas iškeltų hipotezių patikrinimas.

H1: prielaidos diegti inovacijas įmonėje atsiranda sąveikaujant neigiamiems išoriniams bei teigiamiems vidiniams veiksniams, teiginio empirinis patikrinimas.

Empirinio tyrimo rezultatų analizės metu nustatyta, kad, Lietuvos respondentai išoriniams aplinkos veiksniams, buvusiems inovacinės tarptautinės veiklos pradžioje, suteikė neigiamus įvertinimus. Nors makro-aplinkos rodiklių vidurkis buvo neutralus (3,06), tačiau labai žemas mikro-aplinkos rodiklių vidurkis (1,96) nulėmė mažesnę nei vidutinis bendrąjį išorinės aplinkos veiksnių koeficientą (2,513). Taigi, išorinės aplinkos veiksniai, remiantis Lietuvos respondentų tyrimo duomenimis, laikytini neigiamais.

Vidinės aplinkos veiksniams, Lietuvos respondentų suteiktų vertinimų vidurkis yra 2,488, t.y. 0,512 punkto žemesnis nei galimas neutralaus (3) poveikio koeficientas. Taigi, vidinės aplinkos veiksniai, remiantis Lietuvos respondentų tyrimo duomenimis, laikytini neigiamais taip pat.

Užsienio respondentų suteiktų išorinės aplinkos vertinimų vidurkis yra 3,06, t.y. šiek tiek aukštesnis nei neutralus, vadinasi teigti, jog išorinės aplinkos veiksniai vertintini neigiamai, pagrindo nėra.

Vidinių veiksnių įvertinimai, suteikti užsienio respondentų sudaro 3,668 balo, o tai vertintina kaip teigiamas vidinių veiksnių įvertinimas.

Nei Lietuvos, nei užsienio respondentų empirinio tyrimo rezultatai, vertinami atskirai, nesuteikia pagrindo patvirtinti H1 teiginio teisingumą. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, prielaidos diegti inovacijas įmonėje atsiranda tiek (1) sąveikaujant neigiamiems išoriniams ir neigiamiems vidiniams veiksniams, tiek (2) egzistuojant stipriai išreikštiems teigiamiems vidiniams veiksniams, kai tuo tarpu išorinės aplinkos veiksnių poveikis yra neutralus.

Taigi, kelta hipotezė H1 **nepatvirtinama**.

(H2): esami produkto, proceso ar išteklių pranašumai yra stipriausi motyvai, skatinantys įmones pradėti įsisavinti naujas realizavimo rinkas, hipotezės empirinis patikrinimas.

Empirinio tyrimo rezultatų analizės metu nustatyta, kad, Lietuvos respondentų nuomone, stipriausi motyvai, skatinantys įmones pradėti įsisavinti naujas realizavimo rinkas yra užsienio

rinkos talpumas (reitingo vidurkis - 4,375), turimi klientų paklausimai ir užsakymai (4,131), užsienio rinkos prieinamumas (3,813) ir informacijos apie užsienio rinkas pasiekiamumas (3,688), t.y. visi aukščiausius vertinimų vidurkius turintys tarptautinės veiklos motyvai yra susiję su naujos realizavimo rinkos charakteristikomis, o ne įmonės valdomais produkto, proceso ar išteklių pranašumais. Taigi, remiantis tik Lietuvos respondentų tyrimo rezultatais, iškelta hipotezė turėtų būti atmesta kaip empiriškai nepatvirtinta.

Tačiau, užsienio respondentų empirinio tyrimo metu nurodyti pagrindiniai motyvai, skatinantys įmones pradėti įsisavinti naujas realizavimo rinkas yra turimas unikalus produktas (4,32), išskirtinės produkto techninės charakteristikos (4,08), kurie yra tiesiogiai susiję su esamais produkto pranašumais.

Taigi, tik **užsienio respondentų** empiriniu tyrimu **patvirtinama tik** hipotezės H2 dalis, kurioje kalbama, jog esami produkto pranašumai yra stipriausi motyvai, skatinantys įmones pradėti įsisavinti naujas realizavimo rinkas. **Lietuvos** respondentų empiriniu tyrimu hipotezė H2 **nepatvirtinama**.

(H3): stipriausi motyvai, skatinantys įmones įsisavinti naujus tiekimo išteklių šaltinius, yra susiję su naujų produkto savybių sukūrimu ar esamų pagerinimu, hipotezės empirinis patikrinimas.

Empirinio tyrimo rezultatų analizės metu nustatyta, kad, Lietuvos respondentų nuomone, stipriausi motyvai, skatinantys įmones įsisavinti naujus tiekimo išteklių šaltinius yra susiję su išteklių tiekėjų pasiūlymais (4,125) bei poreikiu sumažinti produkcijos kainą (4).

Užsienio respondentai empirinio tyrimo metu nurodė, jog svarbiausi motyvai, skatinantys įmones įsisavinti naujus tiekimo išteklių šaltinius yra susiję su poreikiu suteikti produktui unikalias savybes (4,6) bei per maža tiekėjų, galinčių suteikti reikiamos kokybės produktą, pasiūla vietinėje rinkoje (4,2).

Taigi, tiek Lietuvos, tiek užsienio respondentai vienu iš svarbiausių motyvų, skatinančių tiekimo išteklių įsisavinimą, laiko produkto savybių pakeitimą ar sukūrimą. Kelta hipotezė H3 yra **patvirtinama**.

(H4): vykdoma inovacinė įmonės veikla skatina kitų inovacijų atsiradimą įmonėje ir jos išorėje, hipotezės empirinis patikrinimas.

Atlikto empirinio tyrimo metu buvo nustatyta, jog 94 procentai Lietuvos respondentų inovacinės tarptautinės veiklos metu, diegė proceso, o 31 procentas Lietuvos respondentų diegė ir produkto inovacijas.

Visi užsienio respondentai patvirtino, jog inovacinė įmonės veikla paskatino proceso ir produktų inovacijų atsiradimą. Be to, užsienio respondentai, beje 80 procentų iš jų turintys ilgesnę nei 40 metų tarptautinio verslo praktiką, nurodė, jog MTEP jų įmonės veikloje yra labai svarbi (60

proc. užsienio respondentų), išorinės integracijos laipsnis su tiekėjais, vartotojais bei mokslo struktūromis įmonės versle yra labai aukštas (80 proc. užsienio respondentų), o virtualioje terpėje yra atliekama didžioji dauguma kasdieninių verslo operacijų (80 proc. užsienio respondentų), kas ne tik įrodo inovacijų paskatintą kitų inovacijų atsiradimą įmonės viduje bei išorėje, bet ir patvirtina Rothwell'o inovacijų kartų teoriją. Taigi, kelta hipotezė H4 yra **patvirtinama**.

(H5): vykdoma inovacinė įmonės veikla sąlygoje grynojo pelno didėjimą ilgalaikėje perspektyvoje, hipotezės empirinis patikrinimas.

Empirinio tyrimo metu 12 proc. Lietuvos respondentų nurodė, jog grynasis pelnas laikotarpio pabaigoje nežymiai mažėjo; 19 proc. Lietuvos ir 20 proc. užsienio respondentų patvirtino, jog grynasis pelnas laikotarpio pabaigoje išliko tame pačiame lygyje, lyginant su baziniais – tarptautinės inovacinės veiklos pradžios metais. Taigi, respondentų, manančių jog inovacinė veikla nesąlygojo grynojo pelno didėjimo yra 31 proc. Lietuvos ir 20 proc. užsienio respondentų.

Absoliučios daugumos -69 proc.- Lietuvos ir 80 proc. užsienio respondentų patvirtinimas, jog grynasis pelnas tarptautinės veiklos pradinio laikotarpio (3 metų) pabaigoje turėjo augimo tendenciją, galimas traktuoti kaip keltos hipotezės H5 empirinis **patvirtinimas**.

Teorinio inovacinės veiklos modelio įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui korekcijos. Atsižvelgiant į atlikto empirinio tyrimo, kurio metu be iškeltų hipotezių praktinio pagrindimo buvo siekiama patikslinti TIV modelį, rezultatus, TIV modelyje siūloma:

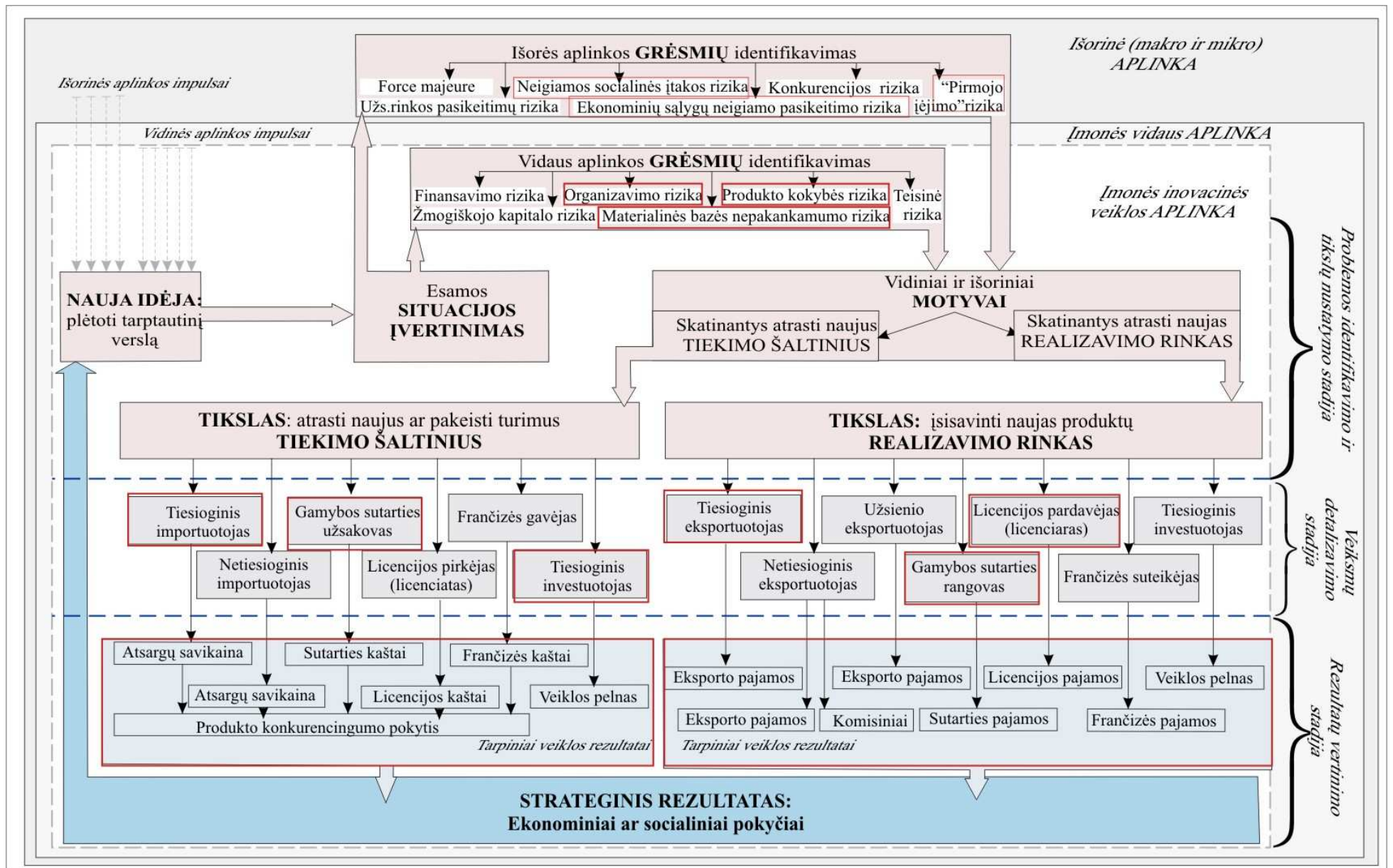
1. vertinant įmonės vidinius veiksnius profilinės analizės metodu, siūloma įtraukti lyderystę ir kūrybinį potencialą indikuojančius rodiklius,

2. vertinant įmonės grėsmes labiausiai atkreipti dėmesį į neigiamos socialinės įtakos, ekonominių sąlygų pasikeitimo, „pirmojo įėjimo“, organizavimo, produkto kokybės bei materialinės bazės nepakankamumo riziką, kaip dažniausiai pasitaikančias ir turinčias didžiausią poveikį veiklos rezultatams;

3. detalizuojant tarptautinės veiklos metodus, atkreipti dėmesį, jog dažniausiai naudojamos tiesioginio importo, tiesioginio eksporto, gamybos sutarties, tiesioginių investicijų bei licencijos pardavimo įėjimo į užsienio rinkas formas. Dažniausiai naudojamos formos patikimos dėl praeityje pasiteisinusios patirties, rečiau naudojamos formos vertintinos – kaip neišnaudotos galimybės ir veiklos nišos;

4. atkreipti dėmesį į tarptautinės veiklos rezultatų vertinimo stadiją. Patartina vesti vadybinę apskaitą, periodiškai fiksuojant esminių finansinių rodiklių pokyčius.

30 paveiksle pateiktas pakoreguotas TIV modelis, specialiai išskiriant vietas, kuriose empirinio tyrimo metu nustatytos slypinčios papildomos tarptautinio verslo galimybės bei pavojai.



Šaltinis: sudaryta autorės

30 pav. Inovacinės veiklos modelis įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Sprendžiant magistro baigiamajame darbe identifikuotą mokslinę problemą ir siekiant suformuluoto tikslo bei realizuojant iškeltus uždavinius, gauti atliktų teorinių ir empirinių tyrimų rezultatai apibendrinti šiose išvadose:

1. Atlikta mokslinės inovacijų literatūros analizė parodė, jog inovacijos tiek teoriniuose, tiek empiriniuose darbuose traktuojamos labai įvairiai. Identifikavus esminius inovacijos turinio elementus – kūrybišką idėją, tikslingą veiklą bei ekonominius, socialinius pokyčius- formuluojama inovacijos, kaip trijų neatsiejamų elementų sistemos samprata.

Atsižvelgdama į esminės inovacijos charakteristikos – naujumo- skirtingas traktuotes moksliniuose darbuose, darbo autorė *inovacijas įmonės kontekste siūlo laikyti kūrybiškos idėjos praktinį įgyvendinimą toje aplinkoje, kurioje anksčiau ji nebuvo realizuojama, siekiant radikalių arba nuosaikių ekonominių ar socialinių pasikeitimų.*

2. Inovacijos, kaip sisteminio reiškinių ir tarptautinės įmonės veiklos sąsajos užčiuopiamos sugretinus panašias *inovacijas*, kurios turinys yra pradinė kūrybinga idėja, tikslinga veikla ir ekonominis arba socialinis rezultatas, bei *organizacijos pokyčių projekto*, kurio turinio elementai yra pradinė situacija, projektas, rezultatas, sąvokas.

Ūkio subjekto organizuojama komercinė veikla tarptautinėje rinkoje, siekiant ekonominių ar socialinių pokyčių, darbe pagrįstai traktuojama kaip organizacijos pokyčių valdymo projektas, o būtina sąlyga, organizacijos pokyčių valdymo projektą leidžianti traktuoti kaip inovaciją, yra projekto *naujumo požymis.*

Teorinis inovacinės veiklos modelis grindžiamas sisteminiu požiūriu į inovaciją bei projekto valdymą, išskiriant jame tris sudėtinius etapus:

1) inovacijos apibrėžimo stadiją, kuomet taikomi situacijos analizės (PEST analizė, Porterio penkių jėgų metodas bei vidaus profilio analizė) bei tikslų hierarchijos konstravimo metodai;

2) inovacijos detalizavimo stadiją, kuomet pasirenkamos pradinėje stadijoje apibrėžtų tikslų pasiekimo formos;

3) inovacijos vertinimo stadiją, kuomet atliekama veiklos rezultatų horizontali finansinė, įvertinimo kiekybiniais metodais (ROI, atsipirkimo laiko ir lūžio taško, IRR, kaštų/naudos, jautrumo) ar ekonominio naudingumo įvertinimo analizė.

3. Atliekant empirinį tyrimą profesionalaus sporto ir aktyvaus laisvalaikio produktų gamybos bei prekybos įmonėse, kuriame dalyvavo 16 Lietuvos respondentų bei 5 užsienio šalių respondentai, buvo empiriškai patikrinti teiginiai:

H1: prielaidos diegti inovacijas įmonėje atsiranda sąveikaujant neigiamiems išoriniams bei teigiamiems vidiniams veiksniams. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, prielaidos diegti inovacijas įmonėje atsiranda tiek (1) sąveikaujant neigiamiems išoriniams ir neigiamiems vidiniams veiksniams, tiek (2) egzistuojant stipriai išreikštiems teigiamiems vidiniams veiksniams, kai tuo tarpu išorinės aplinkos veiksnių poveikis yra neutralus, todėl hipotezė H1 *nepatvirtinta*.

H2: esami produkto, proceso ar išteklių pranašumai yra stipriausi motyvai, skatinantys įmones pradėti įsisavinti naujas realizavimo rinkas. Užsienio respondentų empiriniu tyrimu patvirtinama tik hipotezės H2 dalis, kurioje kalbama, jog esami produkto pranašumai yra stipriausi motyvai, skatinantys įmones pradėti įsisavinti naujas realizavimo rinkas. Lietuvos respondentų empiriniu tyrimu hipotezė H2 *nepatvirtinama*.

H3: stipriausi motyvai, skatinantys įmones įsisavinti naujus tiekimo išteklių šaltinius, yra susiję su naujų produkto savybių sukūrimu ar esamų pagerinimu. Empirinio tyrimo metu, tiek Lietuvos, tiek užsienio respondentai vienu iš svarbiausių motyvų, skatinančių tiekimo išteklių įsisavinimą, laiko produkto savybių pakeitimą ar sukūrimą. Kelta hipotezė H3 yra *patvirtinama*.

H4: vykdoma inovacinė įmonės veikla skatina kitų inovacijų atsiradimą įmonėje ir jos išorėje. Empirinio tyrimo metu, nustatyta, jog tiek Lietuvos (94 proc.), tiek absoliuti dauguma užsienio respondentų (100 proc.) taikė proceso inovacijas bei dalis respondentų taikė produkto inovacijas tarptautinės veiklos metu. Kelta hipotezė H4 yra *patvirtinta*.

H5: vykdoma inovacinė įmonės veikla sąlygoja grynojo pelno didėjimą ilgalaikėje perspektyvoje. Empirinio tyrimo metu, absoliučios daugumos -69 proc.- Lietuvos ir 80 proc. užsienio respondentų gautas patvirtinimas, jog grynas pelnas tarptautinės veiklos pradinio laikotarpio (3 metų) pabaigoje turėjo augimo tendenciją, galimas traktuoti kaip keltos hipotezės H5 empirinis *patvirtinimas*.

4. Atsižvelgiant į atlikto empirinio tyrimo, kurio metu be iškeltų hipotezių praktinio pagrindimo buvo siekiama patikslinti TIV modelį, rezultatus, Inovacinės veiklos modelyje įmonės tarptautinio verslumo plėtojimui, papildomai siūloma:

1) vertinant įmonės vidinius veiksnius profilinės analizės metodu, įtraukti rodiklius duodančius lyderystės ir kūrybinio potencialo kiekybinius įvertinimus,

2) vertinant įmonės grėsmes, labiausiai atkreipti dėmesį į neigiamos socialinės įtakos, ekonominių sąlygų pasikeitimo, „pirmojo įėjimo“, organizavimo, produkto kokybės bei

materialinės bazės nepakankamumo riziką, kaip dažniausiai pasitaikančias ir turinčias didžiausią poveikį tarptautinės veiklos rezultatams;

3) detalizuojant tarptautinės veiklos metodus, atkreipti dėmesį, jog praktikoje dažniausiai naudojamos tiesioginio importo, tiesioginio eksporto, gamybos sutarties, tiesioginių investicijų bei licencijos pardavimo įėjimo į užsienio rinkas formos. Dažniausiai naudojamos formos patikimos dėl praeityje pasiteisinusios patirties, rečiau naudojamos formos vertintinos – kaip neišnaudotos galimybės ir veiklos nišos;

4) atkreipti dėmesį į tarptautinės veiklos rezultatų vertinimo stadiją. Patartina vesti vadybinę apskaitą, periodiškai fiksuojant esminių finansinių rodiklių pokyčius.

ŠILEIKIENĖ, Dalia. (2009) *Model of Innovation for International Business Development of Private Company*.

MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, 80 p.

SUMMARY

In presented MBA Graduation Paper the problem of innovation practice in organizations is being analyzed. It is acknowledged that successful innovation practice is the base for economics intensity, which warranties countries and organizations competitive ability in globalizations as well as internationalization conditions. Nevertheless, general level of innovation in Lithuania is rather low considering to international context.

Object of this paper – organization's innovation practice in developing international business.

Objective of the paper – to formulate the model of innovation practice, for the development of international enterprise.

In order to implement the mentioned objective the analyzis of scientific literature and an empirical research was made.

Objective of the empirical research – innovation practice in developing international business in companies of Lithuania, Denmark and Sweeden. The main activities of the examined companies – manufacture and trade of sports and leisure products.

Practical research the following *hypothesis*:

Hypothesis 1 (H1). Prerequisites to instil innovation in company arises from the interaction between negative external and positive internal factors. The hypothesis was denied.

Hypothesis 2 (H2). The advantage of product, proces or resources are the main motive for new market assimilating. The hypothesis was denied.

Hypothesis 3 (H3). The most important motives that stimulates companies to implement new supply recourses procurers are linked with creation of new product features. The hypothesis was confirmed.

Hypothesis 4 (H4). The innovation process stimulates the start of other innovations inside company as well as outside of it. The hypothesis was confirmed.

Hypothesis 5 (H5). The innovation process of the company, determines increase of net profit in long term perspective. The hypothesis was confirmed.

In presented paperwork as follows material has been used: scientific literature, jurisprudence acts, financial and other documents published in internet websites of government institutions.

The paper contains 80 pages, 24 tables, 30 pictures and 3 appendixes.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Mokslinės literatūros sąrašas

1. AIDAR John (1996) *Effective innovation. How to stay ahead of the competition*. Pan Publishing. 320 p. ISBN-13 978-0330344753.
2. ALIŠAUSKAS, Kęstutis (2005) *Inovacijos ir projektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 87 p. ISBN 9986-38-623-3.
3. BACKER M.J (1989) *Industrial Innovation: Technology, Policy, Diffusion*. Macmillan.
4. BRINER, Wendy, PASTINGS, Colin, GEDDES, Michael (2007) *Projektų lyderis*. Vilnius: Vaga. 184 p. ISBN 978-5-415-01945-8.
5. Chesbough, Henry W. (2003) *Open innovation: the New Imperatyve for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harward Business School Press. 227 p. ISBN I-57851-837-7.
6. DUOBLIENĖ, Lilija (2006) *Šiuolaikinė ugdymo filosofija: refleksijos ir dialogo link*. Vilnius: Tyto alba. 215 p. ISBN 9986-16-520-2.
7. HINK, Willi (1997) *Japonų inovacijų menedžmento struktūra, metodai, veikimo būdas bei perkėlimo į Baltijos šalis galimybės*. Daktaro disertacija. Vilnius: Technika. 43 p.
8. KERŠYS, Marijus (2008) *Ekonominių veiksnių įtaka inovacijoms versle: Lietuvos atvejis*. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. 115 p. ISBN 978-9955-12-358-3.
9. KNAŠAS, Arimantas B. (2002) *Inovacijų strategijos rinkų internacionalizavimo sąlygomis*. Daktaro disertacija. Vilnius: Technika. 168 p.
10. KULVIECAS L. (1991) *Inovacinis procesas*. Vilnius: LVA. 80 p. ISBN 2 r. 50 k.
11. KUVYKAITĖ, Rita (1997) *Tarptautinis marketingas*. Kaunas: Technologija. 255 p. ISBN 9986-13-511-7 : 15.00.
12. LUNDBLAD J. R. (2003) *A review and critique of Rogers' diffusion of innovation theory as it applies to organizations*. Organization Development Journal (USA). 50-64 p. ISSN 0889-6402.
13. MOLES, Peter; TERRY, Nicholas (1997) *Internal rate of return*. The Handbook of International Financial Terms. Oxford University Press. 605 p. ISBN 0198288859, 9780198288855.
14. NEVERAUSKAS, Bronius, STANKEVIČIUS, Vytautas, VILIŪNAS, Vaidotas, ČERNIŪTĖ, Ieva (2003) *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija. 143 p. ISBN 9955-09-497-4.
15. PALUBINSKAS Ginta Teresė (1997) *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija. 207 p. ISBN 9986-13-529-X : 20.00.
16. PAŠKEVIČIUS, Vladas (2001) *Inovacijos ir ūkio raida*. Vilnius: Technika. 132 p. ISBN 9986-05-475-3.

17. PORTER, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* N.Y.: Free Press. 396 p. ISBN 0-02-925360-8.
18. PORTER, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y.: Free Press Edition. 559 p. ISBN 0-02-925090-0.
19. STAŠKEVIČIUS Juozapas Audvydas (2004) *Inovatika*. Vilnius: Technika. 127 p. ISBN 9986-05-694-2.
20. STRAZDAS, Rolandas; JAKUBAVIČIUS, Artūras; GEČAS, Kastytis (2003) *Inovacijos: finansavimas, rizikos kapitalas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 78 p. ISBN 9986-9380-4-X.
21. STRAZDAS, Rolandas; JAKUBAVIČIUS, Artūras (2002) Inovacijos – Lietuvos įmonių konkurencinio pranašumo pagrindas. *Konferencijos „Verslas, vadyba ir studijos 2001“ medžiaga*. Vilnius: Mokslinė konferencija „Verslas, vadyba ir studijos 2001“ (2001.11.29-30) II tomas. Vilnius: Technika. 201-211 p.
22. STRAZDAS, Rolandas; JAKUBAVIČIUS, Artūras; GEČAS (2003) *Inovacijos (procesai, valdymo modeliai, galimybės)*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 125 p. ISBN 9986-9380-3-1.
23. STRAZDAS, Rolandas; MELNIKAS, Borisas; JAKUTAVIČIUS, Artūras (2000) *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika. 196 p. UDK 330.341.1(075.8).
24. ŠALČIUS Algirdas (1998) *Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas: Naujasis lankas. ISBN 9986-896-54-1 : 7.00.
25. VALENTINAVIČIUS Stasys (2006) *Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės*. Vilnius: Ekonomika. 74 p. ISSN 1392–1258.
26. VASILIAUSKAS Aleksandras (2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija. 383 p. ISBN 9986-433-28-2.
27. VIJEIKIENĖ, Birutė (2000) *Inovacijų vadyba: naujas produktas – nuo idėjos iki vartotojo*. Vilnius: Rosma. 181 p. ISBN 9986-00-293-1.
28. (2001) *Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga*. Vilnius: Justitia. 191 p. ISBN 9986-567-57-2.

Informacijos šaltinių sąrašas

29. *Creating a creative organization: Innovation dos and don'ts* [interaktyvus]. Strategic Direction. Publisher: Emerald Group Publishing Limited, [žiūrėta 2009 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?jsessionid=80634DCD06ADB01C3CBEB19A40635566?contentType=Article&contentId=1741961>>. 9 – 12 p. DOI: 10.1108/02580540810897030.

30. AYYAGARI, Meghana; DEMIRGUC-KUNT Asli; MAKSIMOVIC, Vojislav (2007) *Firm Innovation in Emerging Markes: The Roles od Governance and Finance* [interaktyvus]. The World Bank Policy Research Working Paper, [žiūrėta 2009 m. gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=969234>.

31. BEESLEY, Lisa G.A.; COOPER, Chris (2008) Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. Iš *Journal of Knowledge Management*. Publisher: Emerald Group Publishing Limited. 48 – 62 p. DOI 10.1108/13673270810875859.

32. BERGLUND, H., HELLSTROM, T. (2001) Enacting Risk in Independent Technological Innovation. Iš *IMIT Working paper No.2001_122*. Goteborg: Institute for Management of Innovation and Technology.

33. *Demand Estimation, Forecasting & Market Data Analysis* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ximb.ac.in/ximb/fileadmin/templates/XIMB/pdf/demand.pdf>>.

34. GOLDBERG, I.; TRAJENBERG, M.; JAFFE, A.; SUNDERKAND, J.; ARMAS, E.B. (2006) Public Financial support for commercial innovation [interaktyvus]. Iš *Europe and Central Asia Chief economist's Regional Working Paper Series*. No.1, Whasington: The World Bank, [žiūrėta 2009 m. gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/0,,contentMDK:20849901~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:258599,00.html>>.

35. ELLIOTT John E. (1985) Schumpeter's Theory of Economic Development and Social Change: Exposition and Assessment [interaktyvus]. Iš *International Journal of Social Economics*. Publisher: MCB UP Ltd, [žiūrėta 2009 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=EEF74B8656DA4BC83CFA321270128E08?contentType=Article&contentId=1654534>>. 6 – 33 p. ISSN 0306-8293. DOI 10.1108/eb013992.

36. FAGERBERG J.; VERSPAGEN B. (2002) *Technology-gaps, innovation-diffusion and transformation: an evolutionary interpretation*. Research Policy (Netherlands). Nr. 8-9. ISSN: 0048-7333.

37. FANGEL, Morten (2007) Twelve instruments to make project management more professional in your company [interaktyvus]. Iš *The Professional Magazine of the International project Management Association*, [žiūrėta 2009 m. gegužės 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ipma.ch/publication/pmpractices/Documents/PM_Practice_Spring_07.pdf>. 16 p.

38. YOUNG, Ruth (2008) Interview with Max Mckeown. Iš *Strategic Direction*. Publisher: Emerald Group Publishing Limited. 28-30 p. DOI: 10.1108/02580540810897094.

39. KARAKAS, Fahri; KAVAS, Mustafa (2008) Creative brainstorming and integrative thinking: skills for twenty-first century managers [interaktyvus]. Iš *Development and Learning in Organizations*.

Publisher: Emerald Group Publishing Limited. [žiūrėta 2009 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=80634DCD06ADB01C3CBEB19A40635566?contentType=Article&contentId=1713975>>. 8-11 p. DOI 10.1108/14777280810850660.

40. KLEIN, Karen E. (2005) *Calculating the Cost of Risk* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2005/sb20050110_9059_sb006.htm>.

41. KNAŠAS, Arimantas Bronislovas (2001) Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos. Iš *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.18. 42-44 p.

42. OKE, Adegoke (2007) Innovation types and innovation management practices in service companies [interaktyvus]. Iš *International Journal of Operations & Production Management*. Publisher: Emerald Group Publishing Limited, [žiūrėta 2009 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=EEF74B8656DA4BC83CFA321270128E08?contentType=Article&contentId=1603052>>. 564 – 587 p. DOI 10.1108/01443570710750268.

43. OKE, Adegoke; BURKE, Gerard; MYERS, Andrew (2007) Innovation types and performance in growing UK SMEs. Iš *International Journal of Operations & Production Management*. Publisher: Emerald Group Publishing Limited, [žiūrėta 2009 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=EEF74B8656DA4BC83CFA321270128E08?contentType=Article&contentId=1610882>>. 735 – 753 p. DOI 10.1108/01443570710756974.

44. REH, John. *Cost Benefit Analysis* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://management.about.com/cs/money/a/CostBenefit.htm>>.

45. RINGLAND, Gill (2008) Innovation: scenarios of alternative futures can discover new opportunities for creativity [interaktyvus]. Iš *Strategy & Leadership*. Publisher: Emerald Group Publishing Limited. [žiūrėta 2009 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=80634DCD06ADB01C3CBEB19A40635566?contentType=Article&contentId=1742556>>. 22 – 27 p. DOI: 10.1108/10878570810902086.

46. ROTHWELL, Roy (1994) Towards Fifth-Generation Process Innovation [interaktyvus]. Iš *International Marketing Review*. Publisher: MCB UP Ltd, [žiūrėta 2009 m. gegužės 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=EEF74B8656DA4BC83CFA321270128E08?contentType=Article&contentId=855276>>. 7 – 31 p. ISSN 0265-1335. DOI: 10.1108/02651339410057491.

47. SCHUMPETER, Joseph A. *The Concise Encyclopedia Of Economics* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schumpeter.html>>.

48. SIMONE, I.; FLYNN, Ph.D. *Managing the Process of Innovation* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=64&hid=15&sid=73b9ba4f-5e15-4982-9a97-439fef1af8bf%40sessionmgr104>>.

49. TIDD, Joe (2006) *A Review of Innovation Models*. Discussion paper. Imperial College London. 15 p.

50. *Encyclopedia Britannica. Economic grow* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/178400/economic-growth>>.

51. *European Innovation Scoreboard 2005: Comparative analysis of Innovation Performance* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-05-05]. Prieiga per internetą: <http://www.gpeari.mctes.pt/archive/doc/EIS_2005.pdf>. 46 p.

52. *eCommision. Green paper of Innovation* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per internetą <<http://cordis.europa.eu/innovation-fp4/grnpap1.htm>>.

53. ES struktūriniai fondai: Ar Jūsų įmonės žodyne yra žodis „inovacija“? [Interaktyvus] Iš *Verslo labirinto*. [Žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vlb.lt/?page;1201;group;136>>.

54. *Inovacinės veiklos plėtra*. Vilnius: Statistikos departamentas (periodiškai). ISBN 1648-5394.

55. Innovation is more than just a good idea: Creative thinking + strategic leadership=results [interaktyvus]. Iš *Strategic Direction*. Publisher: Emerald Group Publishing Limited. 25-27 p. DOI 10.1108/02580540810884638. [žiūrėta 2009 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=80634DCD06ADB01C3CBEB19A40635566?contentType=Article&contentId=1728527>>.

56. JORMA, Larimo (2006) *Different Types of Exporting SMEs: Similarities and Differences in Export Performance*. Emerald Group Publishing Limited. 17-62 p. ISSN 1474-7979. DOI: 10.1016/S1474-7979(06)17001-5

57. MORTEN Fangel (2008) Systematic Planning and Evaluation of the Project Management Effort [interaktyvus]. Iš *Project Management practice, IPMA*. [žiūrėta 2009 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ipma.ch/Documents/ntPM_practice_spring2008.pdf>.

58. *Programinio konkursinio MTEP ir inovacijų finansavimo modelio sukūrimas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. birželio 24 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.europarama.lt/news/apie.html>>.

59. SINUARY-STERN, Z. (1993) A network optimization model for budget planning in multi-objective c hierarchical systems. Iš *Journal of Operational Reseach Society*, Vol. 44 No.3. 297-308 p. ISSN 0160-5682

60. ŠUTINYS, Kęstutis (2009) *Ateina inovacijų laikai* [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://uzsidirbkpats.lt/article/articleview/199/1/207/>>.

61. *I-asis verslo apskaitos standartas "Finansinė atskaitomybė"* [interaktyvus]. VšĮ LR apskaitos institutas. [žiūrėta 2009 m. gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tax.lt/vas/01_s.pdf>

62. Oficialus kompanijos hummel sport international tinklapis. <http://www.hummel.dk/Company.aspx>.

63. Oficialus kompanijos select sport tinklapis. http://www.select-sport.com/script/site/page.asp?artid=63&cat_id=59.

64. Oficialus kompanijos wrestling one tinklapis. <http://www.wone.fi/>.

65. Oficialus LR Ūkio ministerijos puslapis. http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/ino/.

Markro aplinkos elementai ir jų svarba subjekto tarptautinei veiklai

Modelis	Makro aplinkos elementas	Svarba inovacinei tarptautinio verslumo veiklai
PEST modelis		
Politinė-teisinė aplinka		
	Tarptautinė politinė situacija	Ji svarbi organizacijoms, eksportuojančioms savo produkciją (paslaugas) arba importuojančioms žaliavas bei komplektuojančius gaminius, turinčioms savo filialus užsienyje arba bendras įmones su užsienio kompanijomis, kitaip dalyvaujančioms pasaulinėje rinkoje. Politiniai ir ekonominiai santykiai su užsienio šalimis, sutartys tarp valstybių dėl ekonominio bendradarbiavimo, prekybos, investicijų, tranzito ir t.t. gali tiesiogiai ir netiesiogiai daryti įtaką organizacijos veiklai.
	Vidinė politinė šalies situacija	Svarbu įvertinti skirtingų politinių partijų programines nuostatas, turinčias sąsajų su organizacijos veikla. Esant ryškiems šių nuostatų skirtumams, organizacijos strategijos įgyvendinimą gali paveikti rinkimų į šalies parlamentą rezultatai, nauja vyriausybės sudėtis ir pan.
	Santykiai su šalies valdžios institucijomis	Didžiausią įtaką šiuo aspektu jaučia organizacijos, kurių kapitale dalyvauja valstybė ir savivaldybės.
	Teisinis reglamentavimas	Visų organizacijų veiklą tiesiogiai ir netiesiogiai veikia atskiri teisės aktai ir ištiesi įstatymai, reglamentuojantys bendras organizacijos veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius ir pan.
Ekonominė aplinka		
	Ekonominis augimas	Šalies bendrojo vidinio produkto (BVP) augimo tempai, galimi jame struktūriniai poslinkiai, augimo cikliškumas daro įvairią įtaką organizacijos veiklai.
	Infliacija	Situacijos šioje srityje analizė ypatingai svarbi toms organizacijoms, kurių veiklos rodikliai jautriai reaguoja į kainos svyravimus.
	Užimtumas	Situacijos darbo rinkoje, bedarbystės lygio ir jos struktūros bei dinamikos analizė yra labai svarbi toms įmonėms, kurių veikla susijusi su labai didelėmis darbo jėgos sąnaudomis.
	Palūkanų normos	Pastarųjų lygis riboja arba išplečia strateginių projektų finansavimo skolinto kapitalo pagrindu galimybes.
	Valiutų kursų svyravimas	Nacionalinės valiutos kurso augimas užsienio valiutų atžvilgiu yra palankus importuotojams ir nepalankus eksportuotojams.
	Investicijų klimatas	Kompanijos didelę dalį finansinių išteklių strateginiams projektams finansuoti akumuliuoja platindamos akcijas, obligacijas ir kitus vertybinius popierius. Situacija kapitalo rinkoje atspindi bendrą investicijų klimata, kuris gali būti palankus strategijos įgyvendinimui arba nepalankus.
	Gamybos veiksmų kainos.	Ne visi gamybos veiksniai vienodai svarbūs visoms organizacijoms. Vienoms iš jų reikšmingos yra žaliavų ir kitų materialinių dalykų kainos. Kitoms organizacijoms didelė išlaidų dalis tenka infrastruktūrinių šakų paslaugoms, dalis organizacijų jautriai reaguoja į darbo jėgos kainos pokyčius
Socialinė-kultūrinė aplinka		
	Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai	Galutinio gyventojų vartojimo augimas (arba mažėjimas) padidina (arba sumažina) gamybinės paskirties produkcijos ir paslaugų realizavimo galimybes jų gamintojams. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčius lemia įvairūs veiksniai: demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų augimas ir pasiskirstymas, žmonių požiūris į darbą ir laisvalaikį, gyvensenos pokyčiai, kultūrinių vertybių pokyčiai ir t.t. gyventojų vartojimo kitimas įtakoja vartojimo prekių gamybos ir importo apimtį ir struktūrą, technologinės įrangos gamybos ir importo apimtį ir struktūrą.
	Gamtosaugos problemos	Tai labai svarbu įmonėms, kurių esama arba būsima veikla yra susijusi su gamta teršiančiomis technologijomis visuomenės požiūris į ekologines problemas sparčiai keičiasi ir plėtojasi visuomeninės kovos už švarią aplinką formas.
	Švietimas	Ši sritis strateginiu požiūriu nepaprastai svarbi jau vien todėl, kad beveik visų organizacijų veiklos sėkmę lemia bendras gyventojų išsilavinimo lygis. Išplėta švietimo sistema garantuoja visoms organizacijoms galimybę apsirūpinti aukštos kvalifikacijos specialistais
	Sveikatos apsauga	Strateginė analizė neturi apsiriboti vien tik siauromis sveikatai kenksmingų darbo sąlygų eliminavimo ir normatyvinių sveikatingumo normatyvų užtikrinimo problemomis pačioje organizacijoje. Bendras sveikatos lygis šalyje taip pat gali veikti

Modelis	Makro aplinkos elementas	Svarba inovacinei tarptautinio verslumo veiklai
	Kultūra	gyventojų galutinio vartojimo pokyčius, o kartu ir nemažos dalies įmonių veiklos rezultatus. Kiekvienos konkrečios organizacijos vidaus kultūra yra svarbus jos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo veiksnys. Organizacijos kultūrą sąlygoja įvairūs veiksniai, tarp jų ir bendras šalies ir net pasaulinės kultūros fonas.
	Technologinė aplinka	
	Valstybės technologijų politika	Konkrečių įmonių technologijų plėtojimo ir atnaujinimo galimybes garantuoja ir tinkama valstybės technologijų srities politika. Ši analizės sritis ypatingai svarbi toms organizacijoms, kurių veikla susijusi su aukštosiomis technologijomis. Šiuo aspektu analizuojama, kokiu mastu ir kokiose srityse valstybė remia fundamentinius ir taikomuosius mokslo tyrimus, projektavimo ir konstravimo veiklą, kaip valstybė skatina įmonių dalyvavimą tokių tyrimų finansavimu. Taip pat svarbus bendras valstybės požiūris į krašto bendrą konkurencinę galią pasaulinėje rinkoje technologinių požiūriu. Valstybė gali panaudoti įvairius skatinimo būdus, siekdama, kad šalis išlaikytų arba užimtų pirmaujančias pozicijas tam tikrų technologijų srityje.
	Naujos technologinės galimybės	Technologijoms tenka svarbus vaidmuo palaikant organizacijos ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje. Šiuo aspektu strateginė analizė turi identifikuoti naujas mokslinių tyrimų iniciatyvas, kurios gali sudaryti prielaidas naujam produktui ir jų gamybos technologijų šuoliui. Svarbu įvertinti konkurentų mokslinių tyrimų finansavimo ir jų laimėjimų panaudojimų panaudojimo savo veikloje strategijas bei galimybes. Reikia analizuoti naujų technologinių procesų plitimo ir atsinaujinimo tempą. Verta analizuoti tendencijas, kurios klostosi gretimose veiklos sferose, galinčiose turėti įtakos organizacijos veiklai ateityje.
Kotler Ph. (1990) modelis		
	Ekonominė aplinka	
	Konkurencijos mastas	Konkurentų skaičius Konkurencijos struktūra Konkurentų pajėgumas (rinkos dalis, apyvarta, pelnas ir pan.) Diversifikacijos laipsnis Konkurentų ištekliai ir kompetencija
	Paklausa rinkoje	Valstybės parama konkurentams (subsidijos, kreditai, mokesčių lengvatos) Privilegijos vietiniams konkurentams (pvz., pirmenybės vietiniams ūkio subjektams suteikimas konkursuose) Gyventojų skaičius Ūkio struktūra Bendrasis vidinis produktas ir jo kitimo tendencijos Infliacijos tempai Užsienio prekybos apyvarta, eksporto ir importo struktūra Vartotojų perkamoji galia (pajamų dydis, pajamų pasiskirstymo struktūra, vartojimo struktūra)
	Įmonės funkcionavimo ekonominės sąlygos	Ekonominės sistemos tipas Valstybinio ir privataus sektoriaus dalis ekonomikoje Ūkio infrastruktūra Valiutos sistema Užsienio prekybos politika (užsienio ekonominės veiklos skatinimas ir apribojimai) Išlaidų lygis (žaliavų, medžiagų ir pusgaminių kainos, darbo užmokesčio dydis) Darbo sąlygos ir darbų sauga Darbuotojų kvalifikacija Pelno panaudojimo galimybės ir pan
	Socialinė-kultūrinė aplinka	
	Kalba	Kiekviena šalis turi savo papročius, taisykles bei draudimus. Todėl svarbu žinoti, kaip vartotojai užsienyje reaguoja į vienas ar kitas prekes, kaip jomis naudojasi.
	Religija	Įvairių kultūrų atstovai gali turėti bendras vertybes, bet teikti joms skirtingus prioritetus
	Vertybės ir santykiai	
	Socialinė organizacija	
	Išsilavinimas ir menas	
	Teisėtvara	
	Politika ir technologijos	

Politinė bei teisinė aplinka

Šalies politinis stabilumas Dažnai keičiantis vyriausybėms gali pasikeisti ir šalies vykdoma ekonominė politika. Atsiranda užsienio firmų nuosavybės konfiskavimo, naujų importo barjerų, valiutos pervedimo į užsienį apribojimų ir kitų pavojų. Norėdamos išplėsti savo rinkas, užsienio firmos veikia ir tose šalyse, kuriose politinė padėtis nėra pakankamai stabili. Į didesnę politinę riziką užsienio firmos turi atsižvelgti prognozuodamos investicijų rezultatyvumą.

Valstybės užsienio ekonominių ryšių politika Tarptautinei veiklai yra svarbus valstybės užsienio prekybos liberalizavimo laipsnis. Skirtingose valstybėse taikomos valstybinio reguliavimo priemonės: muitai, akcizai, licencijos ir kvotos, eksporto subsidijos bei įvairūs netarifiniai barjerai (pvz., sanitarijos reikalavimai importo prekėms, kampanijos pirkti savo šalies prekes ir pan.). Užsienio prekybos politika taip pat gali reikšti kaip embargas (tai draudimas įvežti į kurią nors šalį prekes, auksą, vertybinius popierius) ir dempingas (prekių pardavimas užsienio rinkose žemesnėmis negu vidaus ir pasaulinėje rinkoje kainomis). Šalies valdžia valstybinio reguliavimo priemonėmis taip pat gali skatinti arba stabdyti užsienio investicijas. Jas reguliuoja teisės ir garantijos, suteikiamos užsienio investuotojams, bei mokesčių sistema.

Valiutos apribojimai Eksportuotojai visada suinteresuoti atsiskaityti laisvai konvertuojama valiuta. Geriausias atvejis - kai atsiskaitoma pardavėjo šalies laisvai konvertuojama valiuta. Pardavėją tenkins ir laisvai konvertuojama pirkėjo ar trečios šalies valiuta. Kai importuotojams - ypač silpnai išsivysčiusiems šalims - trūksta konvertuojamos valiutos ir kreditinių išteklių, o eksportuotojai suinteresuoti naujomis rinkomis, pirmenybė teikiama įvairioms atsakomosios prekybos formoms (natūrinei prekybai, abipusiems užpirkimams, grįžtamiesiems bei kompensaciniams sandoriams).

Valstybės aparato parama įmonių užsienio ekonominei veiklai Svarbiausia parama - tai visų pirma efektyvi muitinės tarnybos, eksporto skatinimo bei užsienio investicijų agentūrų veikla.

Didelė užsienio ekonominės veiklos kliūtis yra valdininkų korupcija. Tiesioginį poveikį įmonių užsienio ekonominei veiklai daro ir įstatymai, reglamentuojantys prekių kokybės parametrus, kainų lygį, pateikimo bei rėmimo formas (pvz., antimonopolinis, konkurencijos, prekybos, reklamos ir kiti įstatymai)

Institucinė aplinka

Šalies nevyriausybinių organizacijų veikla Svarbiausi tarptautinei veiklai yra prekybos ir pramonės rūmai, vartotojų asociacijos, reklamos komitetai ir pan. Pavyzdžiui, Vokietijoje reklaminės veiklos tvarkymu užsiima savarankiškas verslininkų susivienijimas - Centrinis reklamos komitetas

Tarptautinių ekonominių sąjungų veikla Šalių priklausomybė vienai ar kitai tarptautinei ekonominei sąjungai nulemia muitų tarifų dydį, darbo ir kapitalo judėjimo tarp šalių sąlygas ar netgi šalių ekonominę politiką

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Kotler, Ph.; Vasiliauską, A.; Šalčių, A.; Kuvykaitę R.

ĮMONĖS APKLAUSOS ANKETOS PAVYZDYS

Gerb. Respondente,

Prašome Jūsų išreikšti asmeninę nuomonę, kuri bus panaudota mokslinio tyrimo tikslu. Tyrimui parengta anketa yra anoniminė, todėl prašome į klausimus atsakinėti atvirai. Mokslinis tyrimas atliekamas siekiant nustatyti kaip reiškiasi inovacijos organizuojant tarptautinį verslą, todėl Jūsų, kaip tarptautinio verslo dalyvio, nuomonė yra labai svarbi.

Tinkamą atsakymo variantą pažymėkite kryželiu (X).

1. Įvertinkite balais išorinės aplinkos veiksnių įtaką verslo sąlygoms, buvusioms Jūsų tarptautinės veiklos pradžioje (nuo 1 iki 5):

Išorinės aplinkos veiksniai	Labai palankios sąlygos	Palankios sąlygos	Poveikio nejautėme	Nepalankios sąlygos	Labai nepalankios sąlygos
	5	4	3	2	1
1.1. Konkurencijos mastas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Bendra paklausa rinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Įmonių funkcionavimo ekonominės sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Švietimas bei sveikatos apsauga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Kultūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Politinis stabilumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Valstybės užsienio ekonominių ryšių politika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. Valiutos apribojimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10. Valstybės parama įmonių užsienio ekonominei veiklai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11. Šalies nevyriausybinių organizacijų veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12. Tarptautinių ekonominių sąjungų veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Įvertinkite balais Jūsų verslo aplinkos grėsmes buvusias, Jūsų įmonės tarptautinės veiklos pradžioje (nuo 1 iki 5):

Verslo aplinkos veiksniai	Turėjome didelių pranašumų	Turėjome pranašumų	Visiškai nejautėme grėsmės	Kėlė grėsmę	Kėlė didelę grėsmę
	5	4	3	2	1
2.1. Klientų derėjimosi galia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Tiekėjų derėjimosi galia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Produktų pakaitalų rinkoje grėsmė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Naujų konkurentų grėsmė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Esamų konkurentų grėsmė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Įvertinkite balais Jūsų įmonės vidines charakteristikas Jūsų tarptautinės veiklos pradžioje (nuo 1 iki 5):

Įmonės vidinės charakteristikos	Turėjome didelių pranašumų	Turėjome pranašumų	Visiškai nejautėme grėsmės	Kėlė grėsmę	Kėlė didelę grėsmę
	5	4	3	2	1
3.1. Finansinė sritis (finansinių rodiklių dinamika, materialus turtas, turima intelektualinė nuosavybė, disponuojamos piniginės lėšos ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Marketingo sritis (rinkos dalis bei valdoma informacija apie rinką, produktai, asortimentas, įvaizdis, kokybė, produkto aptarnavimas; reklama, rėmimas; kaina ir jos marža; prekių paskirstymo kanalas, veikiantys tarpininkai ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Gamybos/komercinė sritis (techniniai ištekliai ir jų būklė, organizacijos vieta, gamybos pajėgumai, atsargos ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Organizacijos kultūros sritis (vertybės, tradicijos, etikos normos, organizacijos struktūra ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Žmogiškųjų išteklių sritis (personalo skaičius, kvalifikacija, kompetencija ir ekspertiniai įgūdžiai, darbo apmokėjimo sistemos optimalumas, atmosfera įmonėje ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Prašome nurodyti, koks buvo pradinis Jūsų įmonės tarptautinės veiklos tikslas.

4.1. Įsisavinti naujas produktų realizavimo rinkas	<input type="checkbox"/>
4.2. Atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius (jeigu pažymėjote šį variantą - pereikite prie 6 klausimo)	<input type="checkbox"/>
4.3. Įsisavinti naujas produktų realizavimo rinkas, ir atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius	<input type="checkbox"/>

5. Ar sutinkate su teiginiu, jog svarbiausi motyvai, skatinę ieškoti naujų produkto realizavimo rinkų, tarptautinės veiklos pradžioje buvo šie:

Naujos realizavimo rinkos poreikį skatinantys motyvai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
5.1. Produkto unikalumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Poreikis prailginti produkto gyvavimo ciklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Išvystytas geras techninis aptarnavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Stiprus rėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Produkto technologiniai pranašumai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. Turimi laisvi ištekliai (finansiniai, žmogiškieji, žinios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7. Užsienio rinkos prieinamumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8. Užsienio rinkos talpumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9. Užsienio rinkos jautrumas eksportuojamoms prekėms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10. Užsienio rinkos stabilumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11. Valstybės agentūrų, verslininkų asociacijų parama eksporto veiklai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12. Lengvai gaunami kreditai, paskolų garantijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.13. Nesunkiai pasiekama informacija apie užsienio rinkas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.14. Turimi klientų paklausimai ir užsakymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.15. Per maža prekių paklausa vietinėje rinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.16. Vietinės rinkos stagnacijos požymiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.17. Poreikis apsisaugoti nuo vietinės rinkos sezoniskumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ar sutinkate su teiginiu, jog svarbiausi motyvai, skatinę atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius, tarptautinės veiklos pradžioje, buvo šie:

Naujų tiekimo šaltinių įsisavinimą skatinantys motyvai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
6.1. Poreikis sukurti unikalų produktą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. Poreikis atpiginti išteklius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. Ekonomija dėl gamybos masto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4. Poreikis sumažinti produkcijos kainą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5. Poreikis suteikti produktui technologinius pranašumus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6. Turimi laisvi ištekliai (finansiniai, žmogiškieji, žinios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7. Užsienio rinkos prieinamumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.8. Užsienio rinkos stabilumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.9. Valstybės agentūrų, verslininkų asociacijų parama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.10. Lengvai gaunami kreditai, paskolų garantijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.11. Nesunkiai pasiekama informacija apie užsienio rinkas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.12. Išteklių tiekėjų pasiūlymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.13. Per maža tiekėjų pasiūla vietinėje rinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Prašome nurodyti, su kokiomis grėsmėmis susidūrėte, tarptautinės veiklos pirmųjų 3 metų laikotarpiu, ir įvertinti jų reikšmingumą tarptautinės veiklos sėkmei laipsnį.

7.1. Tarptautinės veiklos grėsmė Force majeure	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 7.2. punkto)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2. Tarptautinės veiklos grėsmė Užsienio rinkos pasikeitimai	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 7.3. punkto)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.3. Tarptautinės veiklos grėsmė Neigiamos socialinės įtakos (kultūros, komunikavimo barjerai ir pan.)	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 7.4. punkto)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.4. Tarptautinės veiklos grėsmė Neigiami ekonominių sąlygų pasikeitimai (kursai, infliacija, mokesčiai ir pan.)	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 7.5. punkto)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.5. Tarptautinės veiklos grėsmė Konkurencijos pokytis	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 7.6. punkto)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.6. Tarptautinės veiklos grėsmė „Pirmojo įėjimo rizika“	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 7.7. punkto)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.7. Tarptautinės veiklos grėsmė Finansavimo problemos	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 7.8. punkto)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.8. Tarptautinės veiklos grėsmė Žmogiškojo kapitalo rizika	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 7.9. punkto)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.9. Tarptautinės veiklos grėsmė Materialinės bazės nepakankumas, kokybės trūkumas, pasikeitimai	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 7.10. punkto)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.10. Tarptautinės veiklos grėsmė Organizavimo trūkumai (neveiklumas, koordinavimo stoka, darbų ir proceso vėlavimai ir pan.)	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 7.11. punkto)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.11. Tarptautinės veiklos grėsmė Produkto kokybės ir atitikimo lūkesčiams problemos	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 7.12. punkto)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.12. Tarptautinės veiklos grėsmė Teisinės problemos (licencijos, kontraktų nevykdymas, teismo procesai)	Nuolat susidūrėme	Dažnai susidūrėme	Retai susidūrėme	Labai retai susidūrėm	Nesusidūrėme
	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(jei nesusidūrėte, pereikite prie 8 klausimo)</i>					
	Nulėmė visišką nesėkmę	Labai didelis neigiamas poveikis	Didelis neigiamas poveikis	Nedidelis neigiamas poveikis	Poveikio nesukėlė
... poveikis rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kokias išėjimo į užsienio rinką formas pasirinkote, pirmųjų 3 metų tarptautinės veiklos laikotarpiu, kai Jūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas buvo įsisavinti naujas produktų realizavimo rinkas? (Galima nurodyti kelis atsakymų variantus)

8.1.	Eksporto operacijos, nesinaudojant tarpininkų vidaus rinkoje paslaugomis, arba pardavimas įmonės padaliniais užsienyje	<input type="checkbox"/>
8.2.	Eksportas atliekamas per tarpininkus vidaus rinkoje	<input type="checkbox"/>
8.3.	Eksportą į kitas šalis atlieka įmonės užsienio padaliniai	<input type="checkbox"/>
8.4.	Pradedamos ir vykdomos gamybinės (komercinės) rangos sutartys su užsienio užsakovais	<input type="checkbox"/>
8.5.	Licencijos pardavimas užsienio įmonei	<input type="checkbox"/>
8.6.	Frančizės pardavimas užsienio įmonei	<input type="checkbox"/>
8.7.	Tiesioginės investicijos į užsienio rinką (bendros su užsieniu, dukterinės ar asocijuotosios įmonės steigimas, filialo, skyriaus arba atstovybės atidarymas ir pan.)	<input type="checkbox"/>
8.8.	Mūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas nebuvo susijęs su realizavimo rinkomis	<input type="checkbox"/>

9. Kokias išėjimo į užsienio rinką formas pasirinkote, pirmųjų 3 metų tarptautinės veiklos laikotarpiu, kai Jūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas buvo atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius? (Galima nurodyti kelis atsakymų variantus)

9.1.	Importo operacijos, nesinaudojant tarpininkų užsienio rinkoje paslaugomis	<input type="checkbox"/>
9.2.	Importo operacijos per tarpininkus užsienio rinkoje	<input type="checkbox"/>
9.3.	Pradedamos ir vykdomos gamybinės (komercinės) rangos sutartys su užsienio rangovais	<input type="checkbox"/>
9.4.	Licencijos įsigijimas iš užsienio įmonės	<input type="checkbox"/>
9.5.	Frančizės įsigijimas iš užsienio įmonės	<input type="checkbox"/>
9.6.	Tiesioginės investicijos į užsienio rinką per gamybinio/komercinio padalinio atidarymą užsienyje (bendros su užsieniu, dukterinės ar asocijuotosios įmonės steigimas, filialo, skyriaus arba atstovybės atidarymas ir pan.)	<input type="checkbox"/>
9.7.	Mūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas buvo nesusijęs tiekimo šaltinių pokyčiu.	<input type="checkbox"/>

10. Ar įmonės išėjimas į tarptautinę rinką inicijavo naujoves ir pokyčius įmonės veiklos, valdymo ar darbo organizavimo procesuose (pavyzdžiui, atsirado naujų verslo partnerių, dalyvių, susiformavo naujo tipo produkto tiekimo-paskirstymo grandinė ir pan.)?

10.1. Taip

10.2. Ne

11. Ar įmonės išėjimas į tarptautinę rinką inicijavo produkto naujoves ir pokyčius (pavyzdžiui, sukurtas visiškai naujas produktas, produktui suteiktos unikalioms techninės charakteristikos, sukurtas naujas prekinis ženklas, sukurta produkto aptarnavimo sistema ir pan.)?

10.1. Taip

10.2. Ne

12. Nurodykite, kaip Jūsų įmonėje kito žemiau nurodyti finansiniai rodikliai pirmaisiais 3 metais, jeigu Jūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas buvo įsisavinti naujas produktų realizavimo rinkas? (Jeigu Jūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas nebuvo įsisavinti naujas produktų realizavimo rinkas, pašome pereiti prie 13 klausimo)

Finansinio rodiklio pokytis (%) lyginant su baziniu laikotarpiu *	1-ieji metai					2-ieji metai					3-ieji metai				
	-30% <	Iki -30 %	0 %	Iki +30 %	+30% <	-30% <	Iki -30 %	0 %	Iki +30 %	+30% <	-30% <	Iki -30 %	0 %	Iki +30 %	+30% <
12.1 Eksporto pajamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.2 Eksporto pajamos bendroje apyvartoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.3 Pardavimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.4 Neturiu duomenų apie šiuos finansinius rodiklius	<input type="checkbox"/>														

* Bazinis laikotarpis – paskutiniai metai, kuomet tarptautinė veikla dar nebuvo vykdoma

13. Nurodykite, kaip Jūsų įmonėje kito žemiau nurodyti finansiniai rodikliai pirmaisiais trejais metais, jeigu Jūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius? (Jeigu Jūsų įėjimo į užsienio rinkas tikslas nebuvo atrasti naujus ar pakeisti turimus tiekimo šaltinius, pašome pereiti prie 14 klausimo)

*

Finansinio rodiklio pokytis (%) lyginant su baziniu laikotarpiu *		1-ieji metai veiklos					2-ieji metai veiklos					3-ieji metai veiklos				
		< -30 %	Iki -30 %	0 %	Iki +30 %	> +30 %	< -30 %	Iki -30 %	0 %	Iki +30 %	> +30 %	< -30 %	Iki -30 %	0 %	Iki +30 %	> +30 %
13.1.	Investicijos tarptautinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2.	Pardavimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3.	Neturiu duomenų apie šiuos rodiklius	<input type="checkbox"/>														

Bazinis laikotarpis – paskutiniai metai, kuomet tarptautinė veikla dar nebuvo vykdoma

14. Kaip vertinate tarptautinės veiklos poveikį įmonės grynajam pelnui pirmųjų 3 tarptautinės veiklos metų pabaigoje?

14.1.	Grynasis pelnas ženkliai didėjo	<input type="checkbox"/>
14.2.	Grynasis pelnas didėjo nuosaikiai	<input type="checkbox"/>
14.3.	Grynasis pelnas didėjo nežymiai	<input type="checkbox"/>
14.4.	Grynasis pelnas nepakito	<input type="checkbox"/>
14.5.	Grynasis pelnas nežymiai mažėjo	<input type="checkbox"/>
14.6.	Grynasis pelnas nuosaikiai mažėjo	<input type="checkbox"/>
14.7.	Grynasis pelnas ženkliai mažėjo	<input type="checkbox"/>

15. Kiek metų įmonė dalyvauja tarptautiniame versle?

Iki 3 metų

5– 10 metų

20–40 metų

3 – 5 metus

10 – 20 metų

daugiau kaip 40 metų

16. Kiek metų dirbate šioje įmonėje?

iki 1 metų

3– 5 metų

10–20 metų

1– 3 metų

5 – 10 metų

daugiau kaip 20 metų

Dėkojame už Jūsų laiką, skirtą anketos pildymui, ir išsakytą nuomonę!

(Jums pageidaujant, galėsime informuoti apie atlikto tyrimo rezultatus)

THE SAMPLE OF STRUCTURED QUESTIONNAIRE MODEL

1. What external element influenced the most Your trade conditions in local market before starting international business?

2. What external element was the biggest threat for Your trade in local market before starting international business?

- 2.1. The negotiating strength of client
- 2.2. The negotiating strength of supplier
- 2.3. Products substitutes threat in the market
- 2.4. The threat of new competitioners
- 2.5. The threat of present competitioners

3. What internal characteristics of the company (finance, marketing, manufacture/commerce, culture of organisation, human recourses) were the strongest before starting international business?

4. What was Your main objective to start international business?

- 4.1. Need of implementing new products realization markets
- 4.2. Need to find new supply procurers
- 4.3. Both answers

5. What was the most important motive for seeking new products realization markets abroad ?

6. What was the most important motive for seeking new or shfting present supply procurers in the beginning of international process?

7. What was the biggest threat while starting international trade?

8. What penetration into international market form have you chosen, in the first 3 years period?

8.1. When Your penetration into international market goal was to assimilate new products realization markets?

8.2. When Your penetration into international market goal was to seek for new or shift present supply procurers?

9. What form of activity in international market are being used at the present time?

10. Has companies' penetration into international market, caused any innovations or changes in management or work organizing process (new trade partners appeared, new type of supply chain has created)?

10.1. Yes

10.2. No

11. Has companies' penetration into international market, caused any innovations or changes in the product (new product created, new-unique features for product given, new brand name generated, new product service system)?

11.1. Yes

11.2. No

12. If the aim of penetration into international market, was to assimilate new products realization markets, how different was the following indicators in the first 3 yers:

1) Export revenue; 2) Export revenue in total turnover; 3)Sales?

13. If the aim of penetration into international market, was to seek for new or shift present supply procurers how different was the following indicators in the first 3 yers:

1) Investment into international trade; 2) Sales?

14. What was the impact of international trade (positive/negative/non) for net profit in 10 years period?

15. Please define the importance of scientific researches and experimental/development activities for your companies performance?

16. Please define the level of connection integration between suppliers, consumers and scientific research organizations.

17. Please define the extent of daily operations performed in virtual vibes (websites, accounting management systems, virtual customer's service systems).

18. How many years your company is in international market?

19. How long have you been working in the company?