

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

STUDIJŲ PROGRAMA VERSLO PROCESŲ VALDYMAS

Magistranto (-ės) Simona Širvelė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

NAUJŲJŲ SKAITMENINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮTAKA MAŽŲJŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJAI	THE IMPACT OF NEW DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES
---	---

Darbo vadovas Docentas Dr. Žilvinas Židonis

Vilnius, 2026

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
IVADAS	5
1. MVĮ INTERNACIONALIZACIJOS YPATUMAI	9
1.1 MVĮ internacionalizacijos teoriniai aspektai	9
1.1.1 Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos Upsalos modelis	13
1.2 Naujų skaitmeninių technologijų samprata	20
1.2.1 Naujų skaitmeninių technologijų priemonių pažanga	22
1.3 Naujų skaitmeninių technologijų įtaka MVĮ internacionalizacijai	24
1.3.1 MVĮ Internacionalizacijos proceso etapai taikant naujas skaitmenines technologijas	24
1.3.2 Skaitmeninių platformų vaidmuo MVĮ internacionalizacijos procesams	28
1.3.3. Naujų Skaitmeninių technologijų teikiamos rizikos ir naudos MVĮ internacionalizacijai	35
1.3.4 Skaitmeninių platformų daroma įtaka MVĮ internacionalizacijai vertinimo teorinis modelis	38
2. TYRIMO METODOLOGIJA	42
2.1 Anksčiau atliktų tyrimų apžvalga	42
2.2 Tyrimo tikslas ir modelis	45
3. SKAITMENIZACIJOS ĮTAKA MVĮ INTERNACIONALIZACIJAI TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	51
3.1 Pusiaus struktūruoto interviu charakteristikos	51
3.2 Kokybinio tyrimo analizė	54
3.3 Skaitmenizacijos įtakos MVĮ internacionalizacijai vertinimo metodika	80
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	85
LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	89
SANTRAUKA	94
SUMMARY	96
PRIEDAI	98

PAVEIKSLŲ SĄRASAS

1 paveikslas.	<i>MVĮ internacionalizacijos modelis</i>	14
2 paveikslas.	<i>Upsala įmonės internacionalizacijos proceso modelis</i>	16
3 paveikslas.	<i>Įmonės eksporto pradžios sprendimų ir Upsala modelio elgsenos požiūris</i>	19
4 paveikslas.	<i>Įmonių skaitmeninimą ir internacionalizaciją skatinantys veiksniai</i>	27
5 paveikslas.	<i>Skaitmeninių platformų tipai ir jų poveikis internacionalizacijai</i>	34
6 paveikslas.	<i>Naujųjų Skaitmeninių technologijų teikiamos rizikos ir naudos</i>	35
7 paveikslas.	<i>MVĮ internacionalizacijos, kurią įgalina skaitmeninės platformos, modelis</i>	39
8 paveikslas.	<i>Darbo tyrimo metodologinė schema</i>	46
9 paveikslas.	<i>Pusiaus strukturuoto interviu etapai</i>	47
10 paveikslas.	<i>Skaitmenizacijos įtakos MVĮ internacionalizacijai vertinimo modelis</i>	81

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. <i>Internacionalizacijos teorijos</i>	10
2 lentelė. <i>Skaitmeninių technologijų apibrėžimas mokslinėje literatūroje</i>	21
3 lentelė. <i>Naujųjų skaitmeninių technologijų taikymo etapai MVĮ internacionalizacijos procese</i>	25
4 lentelė. <i>Naujųjų skaitmeninių platformų tipai</i>	30
5 lentelė. <i>Autorių taikyti tyrimo metodai</i>	42
6 lentelė. <i>Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų grupės ir jose pateikiamų klausimų apibūdinimas</i>	48
7 lentelė. <i>Kokybinių duomenų kodavimo struktūra</i>	52
8 lentelė. <i>Įmonių veiklų pristatymas</i>	53
9 lentelė. <i>Atliktų pusiau struktūrizuotų interviu rodikliais</i>	53
10 lentelė. <i>Pagrindiniai skaitmeniniai įrankiai, naudojami įmonių veikloje</i>	55
11 lentelė. <i>Skaitmeninių įrankių taikymo sritys įmonių veikloje</i>	57
12 lentelė. <i>Vadovybės įsitraukimas į skaitmenizacijos sprendimus</i>	60
13 lentelė. <i>Klientų aptarnavimo pokyčiai pradėjus naudoti skaitmeninius kanalus</i>	61
14 lentelė. <i>Skaitmeninių sprendimų įtaka veiklos sąnaudų mažinimui</i>	62
15 lentelė. <i>Darbuotojų skaitmeninių įgūdžių ugdymas įmonėse</i>	64
16 lentelė. <i>Skaitmeninių kanalų įtaka užsienio klientų užklausoms, pardavimų augimui ir plėtrai į naujas rinkas</i>	65
17 lentelė. <i>Svarbiausi pokyčiai tarptautinėje veikloje pradėjus naudoti skaitmenines technologijas</i>	69
18 lentelė. <i>Pagrindiniai sunkumai diegiant ir naudojant skaitmenines technologijas</i>	70
19 lentelė. <i>Finansinių išteklių reikšmė skaitmenizacijos procese</i>	73
20 lentelė. <i>Darbuotojų kompetencijų ir organizacinių pokyčių reikšmė taikant skaitmeninius sprendimus</i>	74
21 lentelė. <i>Techniniai sunkumai taikant skaitmeninius sprendimus</i>	76
22 lentelė. <i>Ateities investicijos į skaitmeninius sprendimus ir svarbiausios technologijos</i>	78
23 lentelė. <i>Vertinimo kriterijai</i>	82

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Skaitmeninė transformacija yra svarbus veiksnys, darantis įtaką verslo plėtrai, konkurencingumui ir mažų bei vidutinių įmonių (toliau tekste - MVĮ) internacionalizacijai. Nors dalis įmonių sėkmingai įgyvendina skaitmeninius pokyčius ir naudojami šiuolaikinių technologijų teikiama nauda, daug MVĮ vis dar turi sunkumų siekdamos išnaudoti šio transformacinio proceso galimybes. Kaip savo apžvalgoje pabrėžia Felicetti, Corvello ir Ammirato (2023), skaitmeninių inovacijų sritis verslumo įmonėse patiria reikšmingą augimą ir pokyčių procesą. Skaitmeninių platformų plitimas leidžia įmonėms greičiau pasiekti klientus ir tiekėjus pasaulinėse rinkose, taip didinant jų auditorijos pasiekiamumą ir stiprinant pajamų generavimo potencialą. Sparčiai besivystančios skaitmeninės technologijos suteikia itin svarbius išorinius išteklius mažoms ir vidutinėms įmonėms siekiančioms internacionalizuotis (Kallmuenzer, Mikhaylov, Chelaru ir Czakon 2024). Skaitmeniniai produktai, procesai ir verslo modeliai gali palengvinti įmonių globalų mastą, tačiau klaidinga manyti, kad skaitmeninių įmonių internacionalizacija yra lengva, tam reikalingi konkretūs įgūdžiai ir gebėjimai (Vadana, Kuivalainen, Torkkeli ir Saarenketo 2021). Taigi MVĮ dažnai susiduria su dideliais iššūkiais siekdamos internacionalizacijos, dėl ribotos prieigos prie finansinio kapitalo, technologinių galimybių ir tarptautinės rinkos žinių.

Skaitmeninė komercija tapo vienu reikšmingiausių verslo ir visuomenės transformacijų veiksnių, keičiančių įmonių santykius su klientais, tiekėjais bei partneriais, atsiranda neribotos galimybės verslo plėtrai (Puidokaite-Savickienė ir Širvelė 2021). Efektyvus skaitmeninių technologijų naudojimas verslo tikslais taip pat apima naujus socialinius ryšius ir naujo mąstymo formavimą (Fraccastoro, Vanninen ir Gabrielsson 2025). Tai, ne tik teikia standartizuotus įrankius ir sąsajas, kurios lemia mažesnes internacionalizacijos išlaidas, bet ir veikia kaip daugiašalės prekyvietės, jungiančios tarptautinius verslus bei lemiančios vertę kuriančius mainus, o socialinės platformos generuoja interaktyvų mokymąsi, tinklo integravimą ir turinio pagrindu kuriamą vertę. Socialinės platformos suteikia mažoms ir vidutinėms įmonėms didesnę autonomiją valdant klientų santykius ir formuojant savo vertės pasiūlymus. Tai leidžia manyti, kad bendradarbiavimas su socialinėmis platformomis lemia didesnę teigiamą efektą mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijai. MVĮ turi neatsilikti nuo dabartinių skaitmeninimo tendencijų, nepriklausomai nuo to, kioje padėtyje jos šiuo laikotarpiu yra (Kallmuenzer ir kt., 2024).

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Mokslinėje literatūroje apžvelgiama internacionalizacija, bei empiriškai tiriama jos verslo modelio analizė mažų ir vidutinių įmonių perspektyvoje. Ši tema yra plačiai analizuojama autorių tiek Lietuvoje (Urbonavičius ir Ivanauskas 2006; Vaiginienė 2009; Vabinskaitė 2009; Dabravalskytė ir Vveinhardt 2015; Korsakienė 2022) tiek užsienyje (Johanso ir Vahlne 1977; Johanson ir Vahlne 2009; Fletcher 2001, Kafouros, Cavusgil, Devinney, Ganotakis, ir Fainshmidt, 2022; Schweizer ir Vahlne, 2022). Skaitmeninių technologijų įtaka mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijai nagrinėjama autorių (Vadana, ir kt., 2021; Autio, Mudambi ir Yoo 2021; Rocha, Fonseca ir Kogut 2024; Kallmuenzer ir kt. 2024; Fraccastoro, ir kt., 2025). Be to, mokslinėje literatūroje taip pat didelis dėmesys skiriamas skaitmeninimo koncepcijai nagrinėti (Evans, ir Schmalensee, 2016; Ross, Beath, ir Sebastian 2017; Lee, Yang, ir Ghauri, 2023; Hervé, Schmitt, ir Baldegger, 2020). Kaip žiniatinklio ir mobiliųjų technologijų bei interneto infrastruktūros naudojimas veikia įmonių internacionalizacijos strategijas (Phuong, Huynh, Trieu, ir Tran 2019; Draškovic, Fraculj. ir Šebek, 2024; Vadana, ir kt. 2021). Tyrimų apžvalga daugiausia grindžiama dviem teminėmis sritimis: skaitmenine internacionalizacija ir skaitmeniniu verslumu, šios temos iš esmės apima neseniai paskelbtus straipsnius, kurie yra tarpdisciplininių tyrimų, jungiančių tarptautinio verslo, verslumo ir informacinių sistemų tyrimus, priešakyje.

Darbo naujumas - Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad naujųjų skaitmeninių technologijų įtaka smulkių ir vidutinių įmonių internacionalizacijai yra besiformuojanti tyrimų sritis, turinti tvirtą pagrindą šiose dviejose tyrimų tradicijose ir kuriai skiriama vis daugiau akademinio dėmesio. Atsižvelgiant į tai, kad smulkių ir vidutinių įmonių internacionalizacija, ne tik kuria ekonominę vertę, bet ir socialinį poveikį, tikslinga integruoti naujųjų skaitmeninių technologijų įtaką MVĮ internacionalizacijos koncepcijai, bei išnagrinėti skaitmeninių technologijų naudą MVĮ internacionalizacijai. Taip pat apibrėžti tokių įmonių paprastai naudojamas internacionalizacijos strategijas, vertinimo galimybes ir iššūkius, kad būtų galima apžvelgti kylantį verslo plėtros reiškinį.

Darbo problema - MVĮ internacionalizacijos strategija labai priklauso nuo skaitmeninių technologijų, kurios yra dviejų tipų – komercinės ir socialinės. Nors abiejų tipų skaitmeninės technologijos lemia MVĮ internacionalizaciją, jos tai daro skirtingais mechanizmais. Dėl šios priežasties kyla klausimas – kaip MVĮ turėtų vertinti naujųjų skaitmeninių technologijų įtaką internacionalizacijos procese?

Darbo tikslas – remiantis MVĮ internacionalizacijos teorijų analize ir skaitmeninių technologijų procesų specifika, įvertinti mažųjų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos

galimybes ir iššūkius, identifikuoti jų gebėjimus bei nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius skaitmeninės prekybos įsitraukimą į tarptautinę veiklą kintančioje verslo aplinkoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, apibrėžti naujų skaitmeninių technologijų įtaką mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijai teorines prielaidas;
2. Identifikuoti ir pagrįsti teorinius ryšius tarp naujų skaitmeninių technologijų bei mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos daromą įtaką šių ryšių stiprumui;
3. Remiantis pasirinkta integruota MVĮ internacionalizacijos sistema, kurią įgalina skaitmeninės platformos, įvertinti jos tinkamumą naujų skaitmeninių technologijų daromai įtakai mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijai;
4. Išanalizavus skaitmeninių technologijų ir internacionalizacijos įgalinimo modelį, adaptuoti pasirinktą modelį mažų ir vidutinių įmonių daromai įtakai internacionalizacijos vertinimui bei įvertinti Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos brandą;

Darbo metodai:

- Sisteminė ir palyginamoji mokslinės literatūros analizė – metodas taikytas, siekiant teoriškai pagrįsti naujų skaitmeninių technologijų įtaką smulkių ir vidutinių įmonių internacionalizacijai;
- Pusiau struktūrizuotas interviu, indukcinė kokybinė turinio analizė ir interpretavimas – metodas taikytas, siekiant įvertinti skaitmeninių technologijų modelio tinkamumą mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijai vertinimui ir nustatyti šio vertinimo galimybes ir iššūkius Lietuvos mažose ir vidutinėse įmonėse;
- Modeliavimas – metodas taikytas, siekiant adaptuoti skaitmeninių technologijų mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos modelį vertinimui;

Darbo struktūra. Sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmajame skyriuje supažindinama su darbe naudojamos MVĮ internacionalizacijos teorijos ir naujų skaitmeninių technologijų daromos įtakos prielaidomis. Antrojoje, analitinėje darbo dalyje, atitinkamai pateikiamas tyrimo dizainas ir pagrindžiami metodologiniai bei praktiniai pasirinkimai. Darbas užbaigiamas išvadomis, kuriose sugrįžtama prie probleminio klausimo, apibendrinami tyrimo rezultatai, pasiūloma idėjų ateities tyrimams.

Dirbtinio intelekto (DI) naudojimas baigiamajame darbe. Baigiamojo darbo rengimo metu naudojau dirbtinio intelekto įrankius trimis pagrindiniais tikslais:

- Mokslinės literatūros paieškai ir apžvalgai. Pasitelkiau DI platformą pagalbai ieškant teminių šaltinių ir tyrimų, susijusių su MVĮ internacionalizacija, skaitmenine transformacija, tai padėjo struktūruoti literatūros apžvalgą, identifikuoti pagrindines teorines kryptis bei įvardinti aktualius autorius, straipsnius ir tyrimų sritis.
- Teorinio modelio parinkimui ir adaptavimui. DI naudojau kaip pagalbinę priemonę analizuojant teorinių modelių taikymą (pvz., Uppsala, tinklų teoriją, ir skaitmeninių technologijų poveikiui, kad būtų galima atrinkti tinkamiausią konceptualų pagrindą tyrimui.
- Klausimyno sudarymui. Naudojau kaip pagalbinį įrankį formuluojant pusiau struktūruoto interviu klausimus, pritaikytus MVĮ, veikiančioms skaitmeninėse platformose. DI padėjo suformuluoti klausimus, orientuotus į skaitmeninės transformacijos poveikį įmonių internacionalizacijai, atsižvelgiant į aktualią teorinę ir empirinių tyrimų medžiagą.

Naudoti DI instrumentai: ChatGPT (OpenAI): struktūruoti literatūros apžvalgą, teorinėms sąvokoms aiškinti, klausimams formuluoti.

Tikslas: DI buvo naudojamas ne turiniui kurti automatiškai, o kaip intelektualus pagalbininkas, padedantis sisteminti, analizuoti ir tikslinti medžiagą pagal pasirinktą temą.

1. MVĮ INTERNACIOLIZACIJOS YPATUMAI

1.1 MVĮ internacionalizacijos teoriniai aspektai

Šiuolaikinės organizacijos veikia įvairialypėse aplinkose, kuriose egzistuoja daugybė suinteresuotų šalių, darančių įtaką įmonės kasdienės veiklos ypatumams internacionalizacijos kontekste. Internacionalizacija išplėtė ir transformavo verslo veiklos vykdymą, atvėrė įmonėms daugiau galimybių plėtoti savo veiklą tarptautiniu lygiu (Divrik ir Baykal, 2022). Internacionalizacijos sąlygomis dauguma mažųjų ir vidutinių įmonių priima sprendimus orientuoti savo veiklas į tarptautines rinkas, tad šie procesai daro įtaką ne tik atskirų pasaulio regionų, valstybių gyvenimui, bet ir atskirų įmonių veiklai (Fraccastoro ir kt., 2025).

Internationalizacija yra nuoseklus tarptautinės veiklos, patirties ir žinių kaupimo procesas arba sudėtingas ir daugiadienis procesas, apibūdinantis vis didėjančią įmonės geografinį mastą, įsitraukimą į užsienio šalių veiklą (Vabinskaitė, 2009). Mokslininkai paaiškina, kad internacionalizacija yra labai svarbi strategija ne tik įmonėms, siekiančioms horizontalios integracijos visame pasaulyje, bet ir šalims, kurios sprendžia savo plėtros tvarumo klausimus skirtinguose gamybos ir paslaugų sektoriuose, ypač skaitmeninimo srityje, o tai yra labai svarbus kontekstas, kuriam reikalinga internacionalizacija, siekiant panaikinti atotrūkį tarp skirtingų kultūrų ir šalių. Įmonių internacionalizacija yra daugelio mokslininkų bendruomenių domėjimosi tema ir nagrinėjama jau XX amžiaus pabaigoje. Pasak autorių Autio, ir kt., (2021), internacionalizacijos tyrimai vykdomi jau dešimtmečius, tačiau, teorinių sistemų, naudojamų šiam tyrimui įrėminti ir pagrįsti, vis dar nedaug. Išnagrinėjus moklinę literatūrą atrinkau kelias mano manymų svarbiausias, internacionalizacijos teorijas, kurios bando paaiškinti, kodėl vyksta tarptautinė veikla. (žr. 1 lentelę)

1 lentelė.

Internacionalizacijos teorijos

Šaltinis	Teorija
Autio 2025	Verslumo internacionalizacija (Entrepreneurial Internationalization) – ši teorija aiškina, kaip įmonės internacionalizuojasi ne palaipsniui, o greitai proaktyviai ir inovatyviai, remiantis verslininko sprendimais, rizikos tolerancija ir galimybių paieška.
Wang, Mumi ir Issarapaibool, 2025	Efektuacijos teorija (angl. Effectuation Theory) – tai verslininkystės teorija, aiškinanti sprendimų priėmimą neapibrėžtomis sąlygomis, kai veiklos tikslai formuojami remiantis turimomis priemonėmis, ištekliais, kompetencijomis ir socialiniais ryšiais, o ne iš anksto nustatytu plėtros scenarijumi.
Mailani, Hulu, Sambas ir Kesuma, 2024	Ištekliais pagrįsta požiūrio teorija (Resource-Based View) – ši teorija paaiškina, kaip įmonės ištekliai (ypač skaitmeniniai) kuria konkurencinį pranašumą
Borgatti ir Halgin, 2011	Network Theory – ši teorija paaiškina ryšių ir partnerystės svarbą, tinklo teorija leidžia analizuoti, kaip įmonės ryšiai su klientu, tiekėjais, partneriais, institutais ir kitais rinkos dalyviais veikia jos veiklos rezultatus, konkurencingumą ir augimo galimybes
Nayernia, 2026	Dinaminių gebėjimų teorija (Dynamic Capabilities Theory) – ši teorija paaiškina įmonės gebėjimą tikslingai prisitaikyti, atnaujinti ir pertvarkyti savo išteklių bazę, siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo nepastovioje aplinkoje.
Vadana ir kt., 2021	Brikolažo teorija (Bricolage Theory) – ši teorija paaiškina, kad vertės grandinės veiklos skaitmeninimas palengvina turimų išteklių pakartotinį naudojimą ir derinimą, siekiant įveikti iššūkius, kurti novatoriškus sprendimus arba sukurti naujas tarptautinio augimo galimybes.

Šaltinis: sudaryta autorės

Bendrai vertinant internacionalizacijos teorijas galima teigti, kad jos aiškina įmonių plėtros aspektus į užsienio rinką, tačiau visos pabrėžia, kad internacionalizacija nėra vienkartinis sprendimas, o nuoseklus, išorinės aplinkos, vidinių išteklių, žinių rinkos, ryšių ir strateginių pasirinkimų veiklos procesas

Autoriai Urbonavičius ir kt., (2006) akcentuoja, kad dėl savo specifikos ir veiklos masto MVĮ turi mažai galimybių tiesiogiai plėtoti globalias verslo strategijas - tai paprastai daro tik itin didelės įmonės, kurioms prieinami tokie strategijai reikalingi gausūs ištekliai. Nors

internacionalizacijos tyrimai dažniausiai buvo analizuojami atsižvelgiant į dideles įmones, labai mažas, mažas ir vidutinės įmonės, dėl jų indėlio į šalių eksportą ir tarptautinę prekybą atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį rinkos internacionalizacijoje (Kafouros ir kt., 2022). Pasak Korsakienės, (2022), MVĮ internacionalizacijos skatinimas laikomas svarbiu dėl įvairių priežasčių, iš kurių yra išskiriamos šios: kuriamas stipresnis šalies prekės ženklas, kuriama daugiau darbo vietų ir aukštesnio darbo atlygio vietų, auga darbo našumas ir konkurencingumas, auga šalies eksporto dalis, tenkanti Bendrajam vidaus produktui (BVP), užtikrinamas tvarus ekonomikos augimas, aukštesni gyvenimo standartai šalyje, užtikrinamas teigiamas prekybos balansas.

MVĮ internacionalizacijos teorijų raida atspindi, kaip kito požiūris į įmonių veiklą tarptautinėse rinkose - nuo lėtos ir nuosekliai plėtojamų iki greitos, skaitmeninėmis technologijomis grindžiamos tarptautinės veiklos. Ankstyvieji mažų įmonių internacionalizacijos internetu tyrimai gilinasi į interneto ištakas, naudą ir reikalavimus tarptautinėje veikloje bei įtaka internacionalizacijos greičiui ir mastui, ypač MVĮ, turinčioms ribotus išteklius (Feliciano-Cestero, Ameen, Kotabe, Paul ir Signoret, 2023). Mokslininkų literatūroje pripažįstamas internetas, kaip eksporto skatinimo priemonė, mažinant nepažįstamos aplinkos ir organizacinio naujumo keliamus sunkumus.

Dauguma esamų tyrimų apie tradicines įmones, aiškina internacionalizacijos strategijas pasitelkdami tinklo teoriją ir ištekliais pagrįstą požiūrį (Borgatti ir kt., 2011). Nemažai tyrimų parodė tinklų vaidmenį įmonių internacionalizacijoje, o Coviello ir Munro (1997) atliko empirinius mažų įmonių internacionalizacijos tyrimus, jie nustatė, kad tinklo ryšiai turi įtakos užsienio rinkų pasirinkimui, taip pat ir patekimo į jas būdai, vykstančių tinklo procesų kontekste.

Tinklo požiūris į internacionalizaciją aiškinamas kaip ryšių tinklų plėtra, kai, bėgant laikui, tarptautiniai pirkėjai ir pardavėjai vis geriau vienas kitą pažįsta ir nusistovi jų tarpusavio santykiai (Hultman, Iveson ir Oghazi (2023). Tarpusavyje sąveikaujančios firmos per techninius, socialinius, administracinius, teisinius, ekonominius ir kitus ryšius susisieja su industriniais tinklais (Fletcher, 2001). Autoriai Ross ir kt., (2017) nurodo, kad industrinio tinklo koncepcija internacionalizaciją aiškina kaip verslo subjekto tinklinius ryšius kitose valstybėse. Tai gali būti pasiekama ieškant ir sudarant naujus ryšius su vietos tinklais, vykdant tarptautinę plėtrą, plėtojant ryšius tinkluose ir siejant įvairių šalių tinklus, t. y. vykdant tarptautinę integraciją. Mokslinės literatūros autorė Korsakienė (2022) analizuoja ryšius kaip prielaidą mokytis, kuri padeda kurti pasitikėjimą ir įsipareigojimą, taip pat labai svarbius internacionalizacijos sąlygai. Johanson ir kt. (2009) tyrimų prielaidos buvo tai, kad įmonių sėkmė priklauso nuo įsitvirtinimo viename ar keliuose ryšių tinkluose, o priklausymas tinklams yra būtina, bet nepakankama sąlyga verslo

plėtrai. Tai daugiausia lemia santykiai, kuriuos įmonė mokosi kurti, taip pat pasitikėjimas ir įsipareigojimai, t. y. pagrindiniai internacionalizacijos elementai. Taigi remdamiesi tinklo teorija, kai kurie tyrimai nagrinėja, kokį vaidmenį skaitmeninėje internacionalizacijoje atlieka tinklaveikos procesai ir gebėjimai. Pavyzdžiui, Fraccastoro ir kt., (2025) nagrinėja, kaip įmonės susieja savo socialinės žiniasklaidos galimybes su užsienio partneriais, o Lee ir kt. (2023) vertina patirties vaidmenį naudojant socialinės žiniasklaidos platformas. Šie teiginiai leidžia daryti išvadą, kad socialinės reikšmės internacionalizacijos procesas atsiskleidžia per dviejų veiksmų sąveiką: technologinių galimybių panaudojimas ryšiams su užsienio partneriais stiprinti ir įmonės patirtį, leidžiančias šias platformas taikyti tikslingai

Nors literatūroje jau kelis dešimtmečius egzistuoja įvairios IB teorijos, etapų modelis dažnai kritikuojamas, o mokslo bendruomenė palaipsniui reliatyvizavo jo universalumą (Johanson ir kt., 2009). Etapo modelio metodas internacionalizaciją laiko linijiniu ir nuosekliu procesu (Johanson ir kt., 1977), šių mokslininkų išvados paskatino juos sukurti modelį, kuris apjungia proceso modelį ir tinklo metodą, mažų įmonių internacionalizacijos procesas atspindi pagreitintą etapų modelio perspektyvos versiją ir yra skatinamas ir slopinamas formalių ir neformalių tinklo santykių rinkinio. Šie santykiai daro įtaką užsienio rinkos pasirinkimui ir patekimo į ją būdai, taip pat produktų kūrimui ir rinkos diversifikavimo veiklai (Annaele ir kt., 2020).

Apibrėžiant tarptautinio verslo kontekstą, galima teigti, kad tai geografiškai nutolusios rinkos, apie kurias įmonė ne tik turi žinių, bet ir yra pasirengusi siekti pelno (Divrik ir kt., 2022). Internacionalizaciją dar galima įvardinti kaip padidėjusį importo ir eksporto operacijų procesą, kuris suprantamas ir pripažįstamas kaip tarptautinės veiklos įtaka (Herve ir kt., 2020). Tinklaveikos požiūriu internacionalizacijos procese išryškinamas ryšių ir santykių vaidmuo, todėl internacionalizacija vyksta sukuriant ryšius su partneriu užsienio rinkose, stiprinant pasitikėjimą jau sukurtuose ryšių tinkluose, integruojant savo poziciją įvairių šalių ryšių tinkluose (Korsakienė, 2022)

Daugelis mokslininkų (Herve, ir kt., 2020; Vadana ir kt., 2021; Mailani ir kt., 2024; Wang ir kt., 2025; Nayernia, ir kt., 2026) internacionalizaciją mato kaip, esminį tarptautinį plėtimąsi MVĮ augimo keliu, kaip įmonės gali pasiekti pagrindines rinkas bei siekti naujų galimybių ir išnaudoti savo pagrindines kompetencijas visame pasaulyje. Nepaisant to, šios įmonės dažnai susiduria su rinkos problemomis, MVĮ sunku gauti kapitalą ar kreditą, ypač reikalingą sukurti įmonei, todėl dėl ribotų išteklių jos gali netekti dalies galimybių naudotis naujomis technologijomis ir diegti naujoves savo veikloje (Lee ir Falahat, 2019). Vienas iš Europos Komisijos prioritetų yra parama MVĮ, siekiant ekonomikos augimo, darbo vietų kūrimo

ir didesnės ekonominės bei socialinės sanglaudos. Todėl vienas iš didžiausių iššūkių, yra rasti būdus, aktyvinančius verslininkystės procesus, verslumo iniciavimas ir jų mastą bei efektyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad MVĮ internacionalizacija geriausiai suprantama integruojant kelias teorines prielaidas. Versloji internacionalizacija paaiškina įmonių plėtros kryptį, „Efektuacijos teorija“ – sprendimų priėmimo logiką, taip pat teorijos apie išteklių ir gebėjimų juos pritaikyti svarbą, o Brikoliažo koncepcija atskleidžia, kaip įmonės veikia ribotų išteklių sąlygomis. Toks integruotas požiūris leidžia išsamiai įvertinti MVĮ elgseną skaitmenizacijos kontekste.

1.1.1 Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos Upsalos modelis

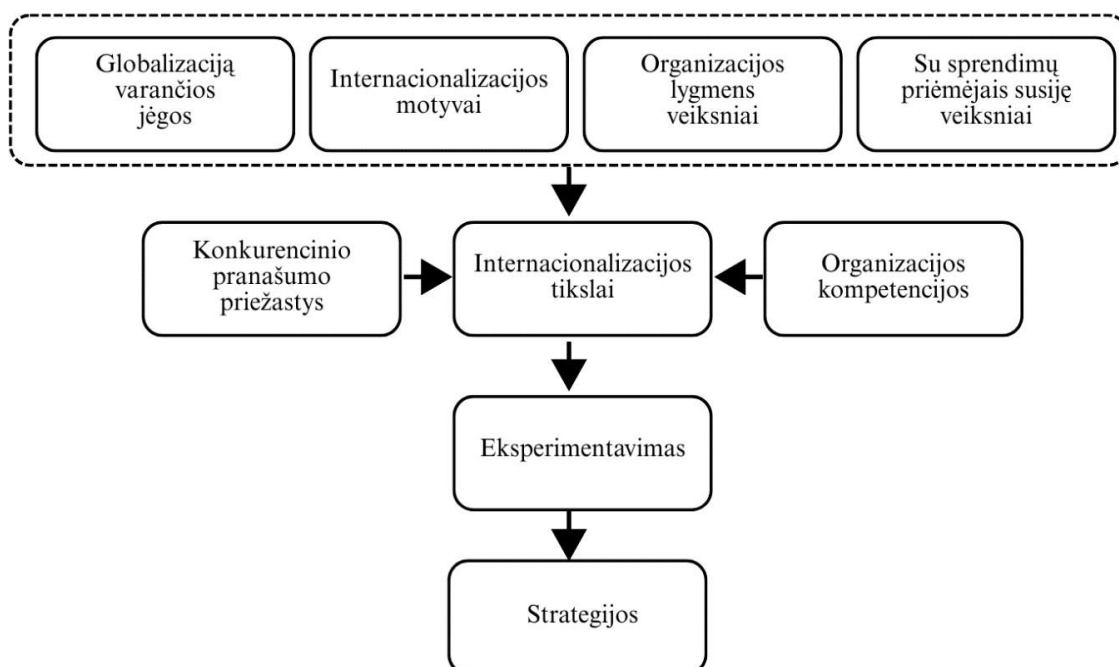
Mokslinėje literatūroje yra vieninga nuomonė, kad MVĮ keliaujančios į naują verslo aplinką, privalo turėti tinkamą strategiją, kuri leistų užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Įvairių autorių analizė atskleidė, kad egzistuoja daugybė metodų, kurie leidžia įvertinti internacionalizacijos lygį, o konkrečios metodikos pasirinkimas priklauso nuo vertinamos srities ir proceso. Įmonių internacionalizacijos strategija stiprina įmones, leisdamas joms pasiekti klientus (vartotojus) ir partnerius su turimais ištekliais per trumpesnę laiką (Vadana ir kt., 2021). Aaouidas, Elboussadi, Boubkeris ir Nejari, (2024) mokslinėje literatūroje pažymima, kad Brikoliažo metodas pirmiausia taikomas antreprennerinių įmonių veiklos analizei, ypač tais atvejais, kai įmonės veikia ribotų išteklių, neapibrėžtos ir dinamiškos aplinkos sąlygomis. Šis požiūris pabrėžia gebėjimą kurti naujus sprendimus remiantis esamais ir lengvai prieinamais ištekliais, juos perkonfigūruojant, derinant ar pritaikant naujiems veiklos tikslams. Todėl Brikoliažas leidžia paaiškinti, kaip antreprennerinės įmonės geba inicijuoti plėtrą, inovacijas ar internacionalizacijos procesus net ir neturėdamos iš anksto suplanuotų ar pakankamai išteklių. Brikoliažo metodas skatina verslo inovacijas ir prisitaikymą sudėtingoje ir dinamiškoje aplinkoje, kūrybiškai ir lanksčiai panaudojant turimus išteklius, siekiant sukurti kažką iš nieko. Šis metodas ypač naudingas besivystančių rinkų įmonėms, kur jis padeda patenkinti konkrečius rinkos poreikius ir kurti novatoriškus produktus mažesnėmis sąnaudomis. Vadana ir kt., (2021) tyrime Brikoliažas yra potencialiai veiksmingas alternatyvus organizavimo metodas labai neapibrėžtoje, ribotų išteklių aplinkoje, tačiau vienas iš dažniausių iššūkių, su kuriais susiduria skaitmeninės įmonės, yra technologinis neapibrėžtumas. Dėl sparčių pokyčių ir inovacijų poreikio mokslinių tyrimų ir plėtros technologijų srityje, kurį kartais skatina išteklių trūkumas. Vadana ir kt. (2021) atliko tyrimo rezultatai rodo, kad vertės grandinės veiklos skaitmeninimas palengvina turimų išteklių pakartotinį naudojimą ir derinimą, siekiant įveikti iššūkius, kurti novatoriškus sprendimus arba

sukurti naujas tarptautinio augimo galimybes, vadovaujantis Brikolažo teorija. MVĮ skaitmeninė transformacija ir internacionalizacija dažnai prasideda Brikolažo logika (Draškovic ir kt., 2024). Įmonės neturi pakankamai finansinių ir žmogiškųjų išteklių, kad nusipirktų stiprų IT, marketingo ar eksporto strategiją, todėl jos naudoja nemokamas ar pigias skaitmenines priemones freemium įrankius, socialinius tinklus, paprastas platformas (Cassia, ir Magno, 2025). Kaip nurodo autoriai Aaouidas, Elboussadi, Boubkeris ir Nejari 2024, ši koncepcija, susikertanti su verslumu, pabrėžia verslininkų gebėjimą improvizuoti, diegti naujoves ir išnaudoti galimybes, nepaisant susiduriamų apribojimų. Apibendrinant galima teigti, kad verslo plėtros įmonės naudoja turimus išteklius, juos perjungia į naujus panaudojimo būdus ir tobulina strategijas, skirtas patekti į tarptautines rinkas bei jose augti.

Klasikiniame Upsalos modelyje MVĮ turi nedaug natūralių pranašumų ankstyvuosiuose internacionalizacijos proceso etapuose. Johanson ir kt., (1977) teigia kad, MVĮ tarptautinė plėtra pasižymi tam tikru nuoseklumu, pirmiausiai, įmonės įgyja patirties nacionalinėje rinkoje, o tik tada internacionalizuojasi, kad tai lemiantį šių susijusių veiksnių sąveika, tarptautinėse strategijose suprantama kaip nuolatinio eksperimentavimo pasekmė (žr. 1 paveikslą).

1 paveikslas.

MVĮ internacionalizacijos modelis



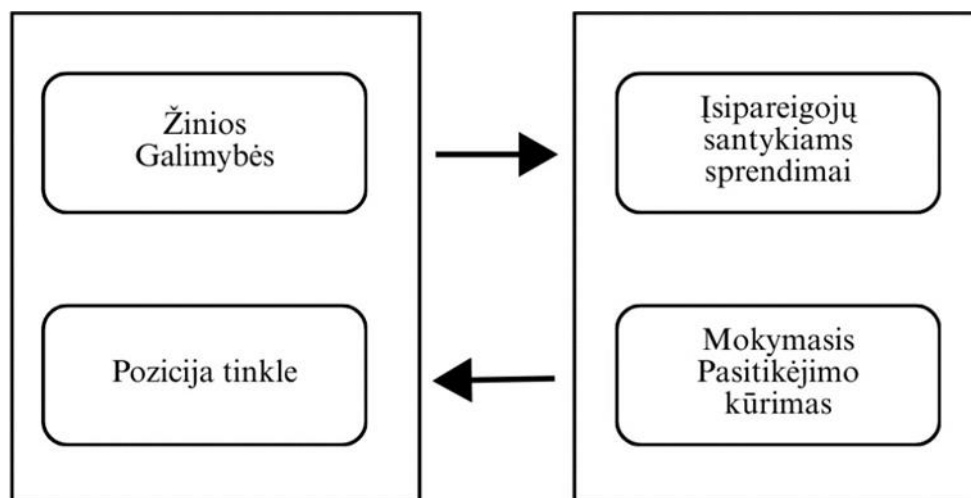
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Korsakienė, 2022 p. 148

Verslo aplinkos veiksmų dinamika skatina MVĮ tikslingai eksperimentuoti arba mokytis bandymų ir klaidų principu, naujų įmonių dažnai taikoma eksperimentavimas siekiant suderinti galimus sprendimus su identifikuotomis problemomis ir galimybėmis rinkoje. MVĮ internacionalizacijos modelio autoriai pripažino pasiūlytą Johanson ir kt., (1977) stadijų modelį, kuris atitinka tradiciniame sektoriuje veikiančių įmonių internacionalizavimo procesus. Veiksmingų sprendimų paieška paskatino įmones peržiūrėti savo organizacines struktūras, jas suprojektuoti ir suprasti nebe tik iš veiklos grupių, susijusių su jų funkcinėmis sritimis, bet ir iš kliento perspektyvos (Fraccastoro ir kt., 2025). MVĮ internacionalizacija pasižymi išskirtinai dinamiška greitai besikeičiančioje aplinkoje, o tokią dinamiką lemia globalizacija, tradicinėje verslo srityje veikiančios įmonės, siekiančios mažinti riziką, taiko mažo įsitraukimo tarptautines strategijas, kurioms būdingi ribotos plėtros strateginiai tikslai ir lyderio kopijavimo strategija.

MVĮ internacionalizacijos modelio aiškinimas atskleidė, kad internacionalizacija yra svarbi šiuolaikinių organizacijų konkurencingumo didinimo priemonė. Kitą vertus, visos įmonės turi savo internacionalizacijos procesus, bet jie prisideda prie įmonės veiklos veiksmingumo ir konkurencingumo užtikrinimo tik tais atvejais, kai yra gerai prižiūrimi. Pasak Korsakienės (2022) organizacijos rezultatai yra geresni, kai ji skiria ypatingą dėmesį savo verslo procesams nuo pradžios iki pabaigos, nei tada, kai to nedaro. Pirma, atsižvelgiant į skaitmeninimo poveikį, reikėtų atsižvelgti į pagrindines Upsalos internacionalizacijos modelio (Johanson ir kt., 1977) konstrukcijas, remiamės pradinio modelio konstrukcijomis, apimančiomis žinių kaupimą skaitmeninei tarptautinei patirčiai, psichinio atstumo poveikį, įsipareigojimo pobūdį ir dabartinės veiklos vaidmenį (Fraccastoro ir kt. 2025) Upsalos modelis buvo paskelbtas 1977 m. ir nuo to laiko buvo toliau tobulinamas (Johanson ir kt. 2009). Atnaujintas, papildytas modelis paaiškina MVĮ evoliuciją apskritai, o ne tik internacionalizacijos proceso ypatybes. 1977 m. versijoje pabrėžiama, kad smulkaus masto metodai, o ne didelės užsienio investicijos, yra labai svarbūs įmonių internacionalizacijos procese, sąveika su kitais asmenimis yra svarbi suvokiant ir atpažįstant galimybes, ši koncepcija dar labiau išplėtotą 2009 m. versijoje. Mokslininkai Johanson ir kt. (2009) jau seniai tyrinėja MVĮ internacionalizaciją ir žino, kad joms reikia metodų, sudarančių prielaidas sėkmingai konkuruoti pasaulio ekonominėje rinkoje, nes internacionalizaciją laiko linijiniu ir nuosekliu procesu. Autoriai Kafouros ir kt. (2022) teigia, kad MVĮ internacionalizaciją, daugiausia remiasi tinklo modeliu ir Upsalos. Johanson ir kt. (2009) verslo tinklo modelį sudaro dviejų kintamųjų rinkiniai: būsenos kintamieji kairėje pusėje ir pokyčių kintamieji paveiklo dešinėje pusėje, arba atsargų ir srautų kintamieji, kurie yra svarbūs abiem santykio pusėms (žr. 2 paveikslą).

2 paveikslas.

Upsala įmonės internacionalizacijos proceso modelis



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Johanson ir kt., 2009

Upsalos internacionalizacijos modelis išskiria kelis nuoseklius įmonės įsitraukimo į tarptautines rinkas etapus. Pagal šį modelį įmonės sprendimas pradėti veiklą užsienio rinkoje negali būti vertinamas atskirai nuo jos turimų išteklių, esamos padėties, rinkos sąlygų ir sukauptų žinių apie konkrečią rinką.

Viena pagrindinių modelio prielaidų yra ta, kad žinios apie užsienio rinkas įgyjamos palaipsniui, kaupiant praktinę patirtį, o ši patirtis tampa vienu svarbiausių išteklių, reikalingų sėkmingai veiklai tarptautinėje aplinkoje (Schweizer ir kt., 2022). Remiantis Arvidsson ir Arvidsson (2019), įmonių internacionalizacijos atliktuose tyrimuose pagal Johanson ir Vahlne (1977), suformavo nuoseklaus įsitraukimo į užsienio rinkas požiūrį: internacionalizacija aiškinama kaip laipsniškas procesas, kuriame įmonės, kaupdamos patirtį ir mažindamos kultūrinio bei rinkos neapibrėžtumo riziką, palaipsniui didina savo įsipareigojimus tarptautinėse rinkose. Įmonės dažniausiai pirmiausia renkasi psichologiškai, kultūriškai ir geografiškai artimesnes rinkas, nes jose lengviau suprasti vartotojų elgseną, verslo aplinką ir kultūrinius ypatumus (Korsakienė, 2022). Tik vėliau, sukaupus daugiau patirties, sustiprinus išteklius ir sumažinus neapibrėžtumą, įmonės palaipsniui plečiasi į tolimesnes rinkas, kurios gali skirtis kalba, kultūra, politine sistema, geografiniu atstumu ar informacijos prieinamumu.

Nors Johanson ir kr. (2009) vėliau išplėtė savo internacionalizacijos modelį, pagrindinė jo logika ir struktūra iš esmės išliko artima pirminiam 1977 m. modeliui. Šio modelio

pagrindą sudaro dvi svarbios prielaidos – neapibrėžtumas ir ribotas racionalumas. Kitaip tariant, įmonės, priimdamos sprendimus dėl plėtros į užsienio rinkas, ne visada turi visą reikalingą informaciją ir negali tiksliai numatyti visų galimų pasekmių. Dėl to internacionalizacija vyksta palaipsniui, per mokymąsi ir patirties kaupimą. Modelio autoriai teigia kad, modelyje išskiriami du pagrindiniai pokyčių mechanizmai. Pirmasis susijęs su mokymusi iš praktinės veiklos užsienio rinkose, o antrasis – su įmonės įsipareigojimais, kuriuos ji prisiima siekdama sustiprinti savo pozicijas tarptautinėse rinkose.

Upsalos modelyje išskiriamos dvi kintamųjų grupės: būsenos ir pokyčių kintamieji. Šie kintamieji nuolat sąveikauja tarpusavyje – pokyčių kintamieji daro poveikį būsenos kintamiesiems, o pastarieji savo ruožtu lemia tolesnius įmonės veiksmus. Tokiu būdu modelis atskleidžia dinamišką ir kaupiamąjį internacionalizacijos pobūdį. Autoriai Ambarwati, Sudarmiatin ir Sumarsono (2023). Johanson ir kt. (2009) teigimu, šis modelis parodo, kaip įmonės palaipsniui mokosi, kaupia žinias, stiprina pasitikėjimą ir didina įsipareigojimus užsienio rinkose. Vis dėlto didėjantis žinių lygis nebūtinai visada lemia tik teigiamus rezultatus – nauja informacija gali tiek sustiprinti, tiek sumažinti pasitikėjimą tam tikra rinka ar partneriais.

Pradiniam Upsalos modelyje dabartinės veiklos arba kasdienių operacijų sąvoka buvo svarbi siekiant parodyti, kad įmonės žinios apie rinką formuojasi per nuolatinę praktinę veiklą. Kasdienė veikla užsienio rinkoje leidžia geriau suprasti klientus, partnerius, konkurencinę aplinką ir verslo sąlygas, todėl prisideda prie didesnio pasitikėjimo ir įsipareigojimo formavimosi (Ciasullo, Montera, Mercuri ir Mugova, 2022). Santykiai su užsienio rinkos dalyviais pasižymi skirtingu žinių, pasitikėjimo ir įsipareigojimo lygiu. Šie elementai gali būti nevienodai pasiskirstę tarp bendradarbiaujančių šalių, todėl skirtingi ryšiai gali nevienodai prisidėti prie internacionalizacijos sėkmės.

Internationalizacijos modelis dinamiškas: įmonės patirtis užsienio rinkose padeda kaupti žinias, kurios formuoja sprendimus dėl įsipareigojimo lygio ir tolesnių veiklų (Arvidsson ir kt., 2019). Modelio autoriai pažymi, kad būsenos kintamieji atspindi ne tik esamą įmonės padėtį, bet ir ankstesnius veiklos rezultatus, priimtus įsipareigojimus bei ateities ketinimus. Šie kintamieji tarpusavyje susiję ir vienas kitą veikia. Ambarwati ir kt., (2023) mano, kad galimybės šiame modelyje laikomos svarbia žinių dalimi, nes būtent jos skatina įmonės sprendimus ir tolesnius internacionalizacijos procesus. Kitaip tariant, įmonė, identifikavusi patrauklias galimybes užsienio rinkoje, gali būti linkusi didinti savo įsipareigojimus ir gilinti veiklą toje rinkoje.

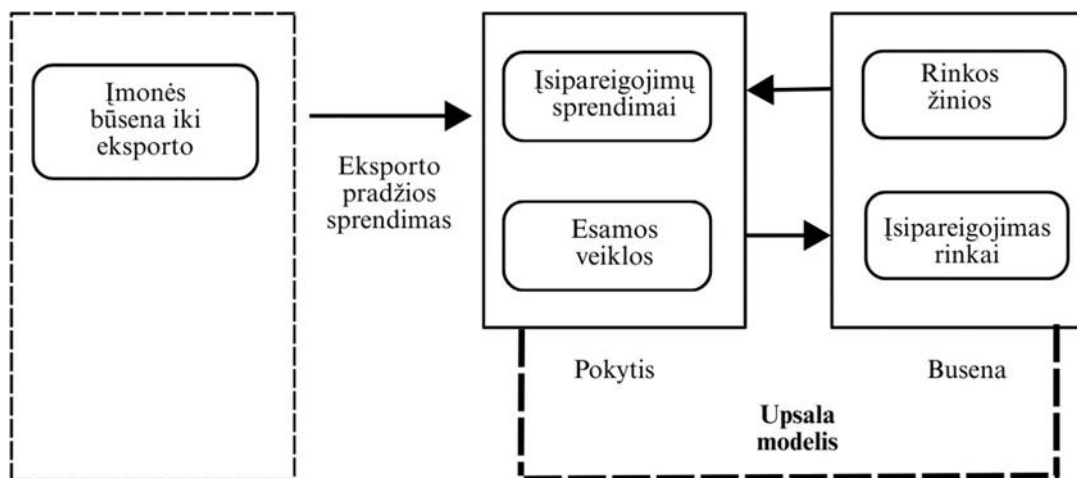
Svarbūs žinių elementai yra ne tik informacija apie pačią rinką, bet ir supratimas apie klientų, tiekėjų, partnerių bei kitų susijusių įmonių poreikius, gebėjimus, strategijas ir tinklus konkrečiame instituciniame kontekste. Mokymosi, žinių kūrimo ir pasitikėjimo formavimosi greitis priklauso nuo jau turimų žinių, esamo pasitikėjimo lygio ir įsipareigojimų stiprumo (Kafouros ir kt., 2022). O tai ypač svarbu, kiek patrauklios yra įmonės matomos galimybės ir kiek jos gali motyvuoti tiek pačią įmonę, tiek jos partnerius stiprinti bendradarbiavimą.

Upsalos modelis patvirtino ankstesnes internacionalizacijos teorijos prielaidas, kad eksportas padeda įmonei geriau suprasti užsienio rinkos pobūdį, dydį ir potencialą (Kallmuenzer ir kt., 2024). Pagal šį modelį žinios apie rinką nėra sukaupiamos iš karto – jos formuojasi nuosekliai, per patirtį ir veiklą konkrečiose rinkose. Todėl Upsalos modelio požiūriu internacionalizacija paprastai vyksta lėtai, palaipsniui ir nuosekliai (Kafouros ir kt., 2022). Įmonės įsitraukimas į užsienio rinkas didėja kartu su jos patirtimi, žiniomis ir pasitikėjimu. Šiuolaikinėje Upsalos modelio interpretacijoje internacionalizacija suprantama ne tik kaip įėjimas į naują rinką, bet ir kaip nuolatinis dalyvavimas verslo tinkluose bei pozicijos juose stiprinimas. Tai reiškia, kad sėkminga internacionalizacija priklauso ne vien nuo rinkos pasirinkimo, bet ir nuo įmonės gebėjimo kurti, palaikyti ir plėtoti santykius su partneriais, tiekėjais, klientais bei kitais tinklo dalyviais.

Naujesnė Upsalos modelio versija išplečia pirminį modelį, nes dėmesys perkeliama nuo įmonės įsitraukimo į konkrečią rinką prie jos įsitraukimo į verslo ryšius ir tinklus. Originalus modelis labiau akcentavo rinkos žinių kaupimą ir palaipsninį įsipareigojimų didinimą konkrečioje užsienio rinkoje, o vėlesnė versija pabrėžia tinklų, partnerystės ir santykių svarbą. Situacijos iki eksporto modelis, kaip ir Upsalos modelis, remiasi įmonės elgsenos požiūriu, todėl daug dėmesio skiria organizaciniam mokymuisi, žinių kaupimui ir nuolatinei įmonės sąveikai su aplinka (žr. 3 paveikslą).

3 paveikslas.

Įmonės eksporto pradžios sprendimų ir Upsala modelio elgsenos požiūris



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Korsakienė 2022

Šie du modeliai laikomi reikšmingais, todėl autorės tyrimuose pasiūlyta integruoti abu požiūrius tam, kad būtų galima išsamiau paaiškinti internacionalizacijos etapus. Šiame modelyje sprendimas pradėti eksportą konceptualizuojamas kaip Upsalos modelio pradinis etapas. Tai reiškia, kad įmonė pirmą kartą pereina iš būsenos iki eksporto į eksporto veiklą per pokytį, t. y. priimdama sprendimą dėl eksporto pradžios, ir tampa tarptautine įmone. Tai taip pat reiškia, kad sėkmingai pradedamas Upsalos modelyje numatytas internacionalizacijos procesas.

Upsalos internacionalizacijos modelis laikomas vienu pirmųjų reikšmingų bandymų sistemiškai paaiškinti įmonių internacionalizacijos procesą. Nors šiuolaikinėje skaitmeninėje ir tinklais grįstoje ekonomikoje jis nebėra universalus, modelis išlieka aktualus tam tikrose pramonės šakose, kuriose įmonių plėtra į užsienio rinkas vis dar vyksta palaipsniui, kaupiant patirtį, rinkos žinias ir didinant įsipareigojimą.

Apibendrinant galima teigti, kad laipsniško įsitraukimo į užsienio rinką požiūriu mokymasis padeda sukurti organizacinius gebėjimus veikti užsienio rinkoje ir plėsti verslą, taip pat orientuotis į gebėjimų veikti užsienio rinkoje stiprinimą, pasirenkant reiktyvų gebėjimų požiūrį. MVĮ internacionalizacijos vertinimui gali būti taikomi įmonės sprendimo pradėti eksportą ir Upsalos modeliai. Mokslinėje literatūroje plačiausiai analizuojami internacionalizacijos modeliai, kurie iš esmės susideda iš kelių lygių arba etapų, o kiekviename etape išskiriamos tam tikros dimensijos, kurioms vertinti pasirenkami tam tikri kriterijai. Internacionalizacijos modeliai

ne tik leidžia nustatyti MVĮ plėtrą, bet ir identifikuoti silpnąsias proceso vietas, pateikti tolesnio vystymo orientyrus, išskirti prioritetus ir palyginti skirtingus procesus tarpusavyje (Schweizer ir kt., 2022). Integruodamos internacionalizacijos modelius į tarptautinę plėtrą ir valdydamos didžiulį duomenų kiekį, įmonės greičiausiai pasinaudos naujomis galimybėmis, taikydamos novatoriškus būdus pasiekti potencialius klientus ir akimirksniu aktyviai veikti pasauliniu mastu.

1.2 Naujųjų skaitmeninių technologijų samprata

Šiuo metu skaitmeninės technologijos atlieka vis svarbesnį vaidmenį pasauliniame ekonomikos augime, technologinėse inovacijose ir skaitmeninės pramonės plėtroje, atsižvelgiant į jų gebėjimą sparčiai plėstis visame pasaulyje, pasitelkiant skaitmeninius kanalus ir įsitraukiant į pasaulines rinkas. Įmonių skaitmeninimo koncepcija reiškia verslo operacijų vykdymą naudojant skaitmeninių technologijų įrankius (Zeng, Yang ir Lee, 2023). Pastaraisiais metais skaitmeninių technologijų augimas turėjo didelės įtakos tarptautinės prekybos modeliams ir apimtims (Felicetti ir kt., 2023). Didėjantis skaitmeninių platformų ir technologijų prieinamumas bei naudojimas palengvino įmonėms prieigą prie klientų ir tiekėjų užsienio rinkose, sumažino tarptautinės prekybos išlaidas ir išplėtė jų pasiekiamumą. Šis procesas atrodo neišvengiamas, nes skaitmeninės įmonės susiduria su naujais verslo iššūkiais šiandieninėje neramioje ekonomikoje dėl globalizacijos, masinio pritaikymo ir konkurencingos verslo aplinkos.

Autoriai Herve ir kt., (2020); Brodny ir Tutak, (2021); Zeng ir kt., (2023); Rocha, (2024) teigia, kad skaitmeninė revoliucija skatina mažas ir vidutines įmones transformuotis ir pasinaudoti užsienio rinkų teikiamomis galimybėmis, o skaitmeninimas yra raginimas mažoms ir vidutinio dydžio įmonėms pereiti į struktūrinius ir strateginius transformacijos lygius, taip pat suteikia naujų galimybių ekonominei plėtrai bei užsienio rinkoms. Autoriai Ardito ir kt., (2021) pabrėžia, kad, konceptualizuojant skaitmeninę orientaciją, turi būti įtraukti vidiniai ir išoriniai strateginiai komponentai. Reaguojant į besikeičiančias ekonomines sąlygas, įsipareigojimas technologijoms gali pagerinti išteklių plėtrą ir naudojimą, užtikrinant nuolatinę konkurencinį pranašumą dėl padidėjusio inovacijų potencialo.

Skaitmeninių technologijų koncepcija yra plačiai analizuojama mokslinėje literatūroje, todėl galima rasti skirtingų šios sąvokos apibrėžimų. Siekiant geriau suprasti skaitmeninių technologijų esmę ir paskirtį, tikslinga palyginti skirtingų mokslininkų pateikiamus apibrėžimus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė.

Skaitmeninių technologijų apibrėžimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibrėžimas
Fraccastoro, ir kt., (2025)	Skaitmeninės technologijos reiškia efektyvų skaitmeninių technologijų naudojimą verslo tikslais, taip pat apima naujų socialinių ryšių ir mentalinių sistemų kūrimą, skaitmeninimas reiškia analoginių signalų pavertimą skaitmeniniais, kurie sudaryti iš dvejetainių skaitmenų (bitų).
Vadana, ir kt., (2021)	Skaitmeninės technologijos lėmė iš prigimties skaitmeninių įmonių atsiradimą, kurias apibrėžia jų labai suskaitmenintos vertės grandinės, sukurtos nuo pat jų įkūrimo.
Herve, ir kt., (2020)	Skaitmeninių technologijų naudojimas suteikia naujų galimybių MVĮ plėstis ir sėkmingai veikti užsienio rinkose.
Roach, ir kt. (2024)	Skaitmeninės technologijos skatina mažas ir vidutines įmones transformuotis ir pasinaudoti užsienio rinkų teikiamomis galimybėmis
Brodny, ir kt., (2021)	Skaitmeninimas suteikia organizacijoms galimybę greičiau pasiekti užsienio rinką, dalyvaujant internetinės rinkodaros platformas ir tarptautinės mokėjimo sistemos, o technologinė pažanga palengvina internacionalizaciją.
Zeng, ir kt., (2023)	Skaitmeninės technologijos nors ir leidžia MVĮ internacionalizuotis, jos tuo pačiu metu gali varžyti MVĮ nepriklausomumą.

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant 2 lentelėje pateiktą skaitmeninių technologijų reikšmę, tikslinga pabrėžti, kad beveik visi mokslininkai konstatuoja, jog skaitmeninės technologijos suteikia naujų galimybių MVĮ plėstis užsienio rinkoje, tačiau apibrėžimuose pateikiama skirtinga skaitmeninių technologijų paskirtis. Vadana ir kt., (2021) nurodo labai konkrečią skaitmeninių technologijų paskirtį, paaiškindami, jog skaitmeninės technologijos lėmė iš prigimties skaitmeninių įmonių atsiradimą. Herve ir kt., (2020); Zeng ir kt., (2023); Brodny ir kt., (2021); mano, kad skaitmeninės technologijos prisideda prie galutinio produkto ar paslaugos pardavimo bei plėtos į užsienio rinkas, o Fraccastoro ir kt., (2025), išanalizavę mokslinėje literatūroje pateiktus skaitmeninių technologijų sąvokos apibrėžimus, teigia, kad interneto ir kitų skaitmeninių technologijų plėtra paskatino globalias įmones ir kitas įmones, siekiančias spartesnės internacionalizacijos,

orientuotis į klientus per ryšių ir mentalinių sistemų kūrimą. Taigi skaitmeninimas suteikia organizacijoms galimybę greičiau pasiekti užsienio rinką, bei lėmė iš prigimties spartų skaitmeninių įmonių atsiradimą. Atlikus skaitmeninių technologijų sąvokos analizę paaiškėjo, kad skaitmeninės technologijos jungia skaitmeninį ir kapitalistinį aspektus. Mačiulienės ir Gulevičiūtės, (2024) teigimu, skaitmeninis verslas praplečia tradicinio verslo ribas ir savo veiklos tikslus sieja ne tik su finansiniu interesu, bet ir su skaitmeninių poreikių tenkinimu.

Apibendrinant mokslines įžvalgas, galima teigti, kad skaitmeninimas suteikia verslo plėtros siekiančioms įmonėms platesnes galimybes veikti užsienio rinkose, nes skaitmeninės technologijos padeda efektyviau rinkti informaciją, palaikyti ryšius su klientais, stebėti rinkos pokyčius ir greičiau prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Šios technologijos tampa ne tik komunikacijos ar pardavimo priemonėmis, bet ir strateginiu ištekliumi, leidžiančiu įmonėms kurti improvizuotas rinkodaros strategijas, kai sprendimai priimami remiantis sukaupta patirtimi, santykiais su klientais bei gebėjimu greitai reaguoti į užsienio rinkose atsirandančias problemas ir galimybes. Todėl skaitmeninimas gali būti laikomas svarbiu veiksnio, stiprinančiu įmonių lankstumą, rinkos pažinimą ir gebėjimą tikslingai plėtoti tarptautinę veiklą.

1.2.1 Naujųjų skaitmeninių technologijų priemonių pažanga

Naujųjų skaitmeninių priemonių technologinė pažanga iš pagrindų keičia žmonių gyvenimą. Pokyčių mastas yra milžiniškas, inovacijos šiandien yra labai intensyvios, naujovės kuriamos ir plinta greičiau negu bet kada anksčiau, tačiau naujosios skaitmeninės technologijos būdingas ne tik greitis ir įvairovė, bet ir pačių skaitmeninių galimybių panaudojimas.

Autorių Fraccastoro ir kt., (2025) teigimu, diegdamos skaitmenines technologijas, tokias kaip dirbtinis intelektas (toliau tekste - DI), didžiųjų duomenų analizė ir įmonės sistemos, pavyzdžiui, įmonės išteklių planavimas (toliau tekste - ERP) arba klientų ryšių valdymas (toliau tekste - CRM), ir kurdamos vidinius skaitmeninius pajėgumus, MVĮ gali plėtoti savo vidinius išteklius ir stiprinti tinklo ryšius su suinteresuotosiomis šalimis. DI galintis automatizuoti užduotis, tobulinti sprendimų priėmimo procesus ir teikti suasmenintą klientų patirtį, turi potencialą iš esmės pakeisti MVĮ veiklą (Autio ir kt., 2020). Mokslininkai Vadana ir kt., (2021) teigia, kad daugumoje pramonės sektorių poreikis dirbti ir bendrauti su klientais nuotoliniu būdu reikalauja precedento neturinčių investicijų į žiniatinklio ir mobiliąsias technologijas bei interneto infrastruktūrą, pavyzdžiui, daugiakanalę prekybą, spartų interneto ryšį, debesų saugyklą ir programas, pažangią analizę, kibernetinį saugumą, didžiųjų duomenų apdorojimą, dirbtinį intelektą ir robotų

automatizavimo procesus. Didžiųjų duomenų analizė leidžia MVĮ panaudoti didžiulius informacijos kiekius, kad jos gautų įžvalgų, optimizuotų operacijas ir patobulintų savo rinkodaros strategijas (Lee ir kt., 2019). Virtualūs konsultantai, veikiantys pagal tokias technologijas kaip atsakymus generuojantys robotai, yra generatyvūs iš anksto apmokyti asistentai (toliau tekste - GPT), siūlantys MVĮ didesnio mastelio klientų aptarnavimo sprendimus ir geresnį įsitraukimą (Wang ir kt., 2025).

Sparti evoliucija ir trumpi gyvavimo ciklai yra pagrindinės skaitmeninių platformų savybės, kurias dar labiau paspartino COVID-19 pandemija (Lee, Yang ir Ghauri, 2023). 2020 m. pavasarį prasidėjusi COVID-19 pandemija privertė daugybę verslų savo veiklą perkelti į internetą (Puidokaitė-Savickienė ir kt., 2021). Dėl pandemijos labai išaugo skaitmeninių platformų kūrimas ir naudojimas įvairiuose kasdienio gyvenimo aspektuose, įskaitant švietimą, apsipirkimą, pramogas ir sveikatos priežiūrą. Autio ir kt., (2021) teigia, kad skaitmeninės technologijos padidina įmonių atsparumą trikdžių metu, kai ribojamas žmonių ir prekių judėjimas, kaip COVID-19 pandemijos metu. Pavyzdžiui, COVID-19 pandemija lėmė nuotolinio darbo ir internetinės prekybos augimą, o tai paspartino skaitmeninių technologijų diegimą šiose srityse. COVID-19 pandemija turėjo didelės įtakos verslui visame pasaulyje, priversdama jį prisitaikyti prie naujų darbo ir veiklos būdų (Autio ir kt., 2021).

Vienas iš pagrindinių pandemijos sukeltų pokyčių yra skaitmeninių technologijų diegimo spartėjimas. Daugelis tyrimų rodo, kad pandemija sumažino įmonių pasipriešinimą naudoti skaitmenines technologijas ir paspartino skaitmeninimo procesą (Rocha ir kt., 2024). Šios naujos skaitmeninės platformos, sukurtos reaguojant į pandemiją, turi potencialo būsimai internacionalizacijai. Atsižvelgiant į tai, labai svarbu ištirti, kaip įmonės gali panaudoti šias skaitmenines platformas, kad ateityje padidintų savo internacionalizacijos galimybes. Nuo pat įkūrimo MVĮ susiduria su išteklių apribojimais ir yra įpratusios dirbti neapibrėžtose užsienio rinkose, nuolat susidurdamos su tarptautinių rinkų keliama rizika (Divrik ir kt., 2022; Vadana ir kt., 2021; Feliciano-Cestero ir kt., 2023). Todėl jos turėtų būti pasirengusios įveikti tokias neramias situacijas kaip COVID-19 krizė (Crespo, Crespo ir Silva, 2024).

Tyrimo autoriai Lee ir kt., (2023) teigia, kad pasaulinės krizės taip pat gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį skaitmeninimui. Viena vertus, krizės gali paspartinti skaitmeninių technologijų diegimą, nes įmonės ir vyriausybės ieško naujų būdų veikti sutrikusioje aplinkoje. Viena iš pagrindinių to priežasčių yra tai, kad pandemija išryškino skaitmeninių technologijų svarbą verslo tęstinumui. Įvedus karantino ir socialinio atstumo priemones, įmonės turėjo rasti naujų būdų veikti nuotoliniu būdu ir toliau aptarnauti savo klientus. Tai lėmė spartų skaitmeninių technologijų, tokių kaip vaizdo konferencijos, debesų kompiuterija ir internetinio

bendradarbiavimo įrankiai, diegimą (Dos Santos ir Williamson, 2024). Kita skaitmeninimo proceso spartėjimo priežastis yra įmonių poreikis būti lankstesnėms ir reaguoti į kintančias rinkos sąlygas. Pandemija sukėlė didelį neapibrėžtumą ir nepastovumą pasaulinėse rinkose, todėl įmonės turi būti lankstesnės ir gebėti pritaikyti savo veiklą tarptautiniu mastu.

Nors skaitmeninės platformos teikia gyvybiškai svarbius išorinius išteklius, vidinės skaitmeninės galimybės išlieka labai svarbios internacionalizacijai, nes skaitmeninimas daro įtaką tarptautinei verslo veiklai ir įmonių internacionalizacijos procesui psichologinio atstumo, erdvės, patekimo būdo ir kitais požiūriais (Fraccastoro ir kt., 2025; Feliciano-Cestero ir kt., 2023). Todėl buvo patikslintos ir išplėstos tarptautinės teorijos, nes Gereffi ir kt., (2016) teigė, kad skaitmeninimas daro rinką iš esmės globalią, o kai kurie ankstesnėse internacionalizacijos teorijose naudoti argumentai tapo mažiau aktualūs. Skaitmeninimas yra svarbus verslumo, tarptautinio verslo ir tarptautinio verslumo veiksnys.

1.3 Naujųjų skaitmeninių technologijų įtaka MVĮ internacionalizacijai

1.3.1 MVĮ Internacionalizacijos proceso etapai taikant naujas skaitmenines technologijas

Skaitmeninio verslumo internacionalizacijos tyrimai daugiausia remiasi naujausiomis mokslinėmis publikacijomis ir yra plėtojami tarpdisciplininėje mokslo krypties sandūroje, apimančioje tarptautinio verslo ir informacinių sistemų studijos. Vadana ir kt., (2021), Feliciano-Cestero ir kt., (2023), Rocha ir kt., (2024), Kallmuenzer ir kt., (2024), Crespo ir kt., (2024) bei Fraccastoro ir kt., (2025) atkreipia dėmesį, kad ši sritis pastaraisiais metais sulaukia didelio mokslinio susidomėjimo, ypač nagrinėjant skaitmeninimo ir skaitmeninių įrankių reikšmę įmonių internacionalizacijos procesuose. Ši tendencija rodo, kad skaitmeninės temos tampa vis svarbesnės prekybos informacijos valdymo ir smulkiojo verslo tyrimuose, o tarptautinio verslo tyrimų srityje susidomėjimas klausimu išliko gana stabilus.

Autorių straipsniuose pateikiamos sintezės, kuriose aprašoma, kaip skaitmeninės technologijos veikia MVĮ internacionalizacijos procesą, tačiau nėra vieningos nuomonės, kokias veiklas ar etapus apima verslo skaitmeninių technologijų gyvavimo ciklai MVĮ internacionalizacijos kontekste. Dėl šios priežasties svarbu palyginti skirtingų mokslininkų išskiriamus, skaitmeninių technologijų įtaką MVĮ internacionalizacijai, gyvavimo etapus. Iš literatūros buvo išrinkti pagrindiniai skaitmeninimo etapai, kurie gali paveikti MVĮ internacionalizacijos spartumą. Skaitmeninės internacionalizacijos etapus galima aiškinti kaip

nuoseklų procesą, kuriame įmonė, naudodama skaitmenines technologijas, pereina nuo pasirengimo veikti užsienio rinkose iki veiklos plėtros ir nuolatinio tobulinimo. Literatūroje nėra vieno universalus šio etapų modelio, todėl nagrinėti straipsniai buvo klasifikuojami atsižvelgiant į kontekstą, kuriame buvo nagrinėjamos skaitmeninės technologijos, ir į konkrečius MVĮ internacionalizacijos procesus (žr. 3 lentelę)

3 lentelė.

Naujųjų skaitmeninių technologijų taikymo etapai MVĮ internacionalizacijos procese

Straipsniai susiję su skaitmeninės internacionalizacijos etapais	Vietinės rinkos	Tarptautinės galimybės	Skaitmeninių gebėjimų stiprinimo	Eksperimentinis įėjimo į užsienio rinkas	Reguliarus eksporto ir skaitmeninių kanalų plėtra	Tinklo pozicijos ir skaitmeninių ekosistemų stiprinimas
Fraccastoro, ir kt., (2025)		+	+		+	+
Crespo, ir kt., (2024)	+					
Verdeš, ir kt., (2024)	+	+	+		+	+
Traber, ir kt. (2024)			+			+
Dagnino, ir kt., (2021)		+	+		+	+
Brodny ir kt.,(2021)	+		+		+	+
Autio ir kt., (2021)		+	+		+	+
Zaheer, Breyer, Dumay ir Enjeti, (2019)			+	+	+	+
Ross, ir kt., (2017)	+	+	+	+		+

Šaltinis: sudaryta autorės

Internationalizacija skaitmeniniais kanalais yra perspektyvi galimybė plėstis tiek didelėms, tiek mažoms įmonėms, nes skaitmeninės technologijos sumažina kliūtis gauti rinkos informaciją ir bendrauti tarpvalstybiniu mastu. Be to, skaitmeninimas laikomas galimybe MVĮ greičiau patekti į tarptautinę aplinką ir sudaryti sąlygas įmonėms susikurti lyginamąjį pranašumą, o tai lemia geresnius tarptautinius rezultatus. Pateiktoje lentelėje matyti, kad visi autoriai argumentuoja, jog įmonė tampa skaitmenine, pasinaudodama proga iš naujo apibrėžti savo verslo

modelį ir veiklą. Tad atsiradus skaitmeninėms technologijoms formuojasi nauja socialinė paradigma, o perversmą skatinantys pokyčiai yra svarbi būsimos pažangos dalis. Fraccastoro ir kt., (2025), išanalizavę mokslininkų darbus, atkreipia dėmesį į tai, kad elektroninėje paradigmoje teigiama, jog sprendimas eiti į užsienio rinką turi būti priimamas racionaliai, remiantis transakcijų sąnaudų analize reguliaraus eksporto ir skaitmeninių kanalų plėtros etapu. Integracijos privalumus privalu lyginti su integracijos sąnaudomis.

Autoriai Crespo ir kt., (2024), Ross ir kt., (2017), Verdes ir kt., (2024) nurodo, kad MVĮ pradžioje veikia tik vidaus rinkoje, apie užsienio plėtrą galvoja abstrakčiai, o svarbiausia pirmiausia įsitvirtinti vietinėje rinkoje, po to palengva pradeda judėti visu internacionalizacijos gyvavimo ciklu. Kita vertus, visi mokslininkai pažymi vidinių skaitmeninių ir organizacinių gebėjimų stiprinimo, reguliaraus eksporto ir skaitmeninių kanalų plėtros, tinklo pozicijos stiprinimo bei skaitmeninių ekosistemų etapus. Tai rodo vieningą požiūrį į skaitmeninių technologijų įtaką MVĮ internacionalizacijos plėtrai.

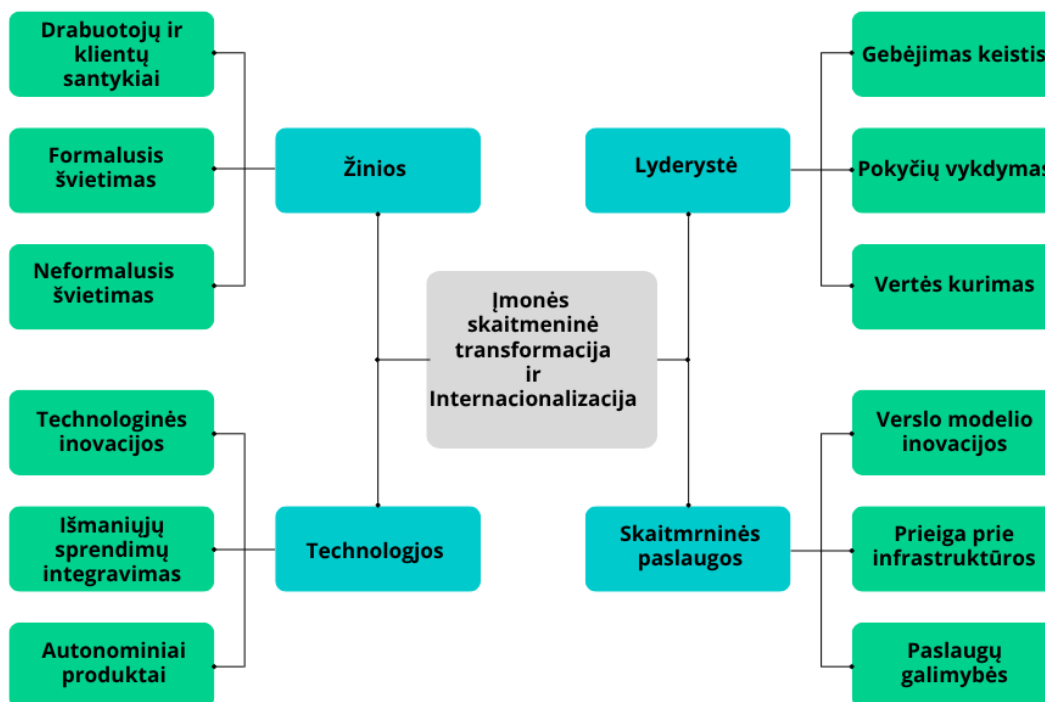
Įmonės plėtra priklauso nuo jos santykių su rinkos veikėjais ir vietos socialiniame tinkle, todėl internacionalizacijos procesas aiškinamas analizuojant įmonės ir ją supančios rinkos charakteristikų tarpusavio sąveiką. Siekdamas geriau patenkinti vartotojų poreikius, organizacijos yra skatinamos integruoti skaitmeninius kanalus į savo daugiakanalę strategiją. Ciasullo ir kt., (2022) atliktas tyrimas rodo, kad daugiakanalis platinimas leidžia kurti išmaniąsias ekosistemas, kurios gali tiesiogiai sąveikauti su klientų ir vartotojų tinklu, siekiant kuo geriau suprasti ir patenkinti jų poreikius bei sukurti visapusišką klientų patirtį.

Mokslinės literatūros autoriai Jakubavičius, Leichteris ir Stumbrytė (2016) akcentuoja, kad skaitmeninių technologijų poveikis tarptautinei prekybai skirtingose šalyse nėra vienodas ir priklauso nuo daugelio veiksnių, įskaitant šalies ekonominio išsivystymo lygio ir institucinės aplinkos. Pasak Feliciano-Cestero ir kt., (2023), šiuolaikinei visuomenei, jos raidai ir pažangai esminę reikšmę turi nenutrūkstami socialinių transformacijų bei visuomenės modernizavimo veiksniai, išreiškiantys nepertraukiamus kiekybinius ir kokybinius pokyčius, būdingus pačios visuomenės struktūrai, gyvenimo būdui, vertybėms, nuostatoms ir siekiams, taip pat visuomenės gyvenimo, raidos ir pažangos sąlygoms bei aplinkybėms. Autoriai Fraccastoro ir kt., (2025), Crespo ir kt., (2024), Draškovic ir kt., (2024) vieningai akcentuoja, jog skaitmeninė aplinka gali pagerinti prekybos sandorių efektyvumą, sumažindama sandorių sąnaudas ir supaprastindama tiekimo grandines. Tai gali palengvinti įmonėms dalyvavimą internacionalizacijos procesuose ir sustiprinti šalių konkurencingumą pasaulio ekonomikoje. Pavyzdžiui, dalijimosi ekonomika atsirado kaip naujas verslo modelis, kurį įgalino skaitmeninės technologijos, leidžiančios įmonėms bendrauti su klientais ir tiekėjais visame pasaulyje

(Kallmuenzer ir kt., 2024). Tačiau techninių išteklių trūkumas ir prasta infrastruktūra yra susiję su keturiais nustatytais pagrindiniais veiksniais, kurie skatina skaitmeninę transformaciją ir internacionalizaciją įmonės, kurie yra iliustruojami (žr. 4 paveikslą) šių veiksmių tarpusavio ryšiai.

4 paveikslas.

Įmonių skaitmeninimą ir internacionalizaciją skatinantys veiksniai



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Feliciano-Cestero ir kt., 2023; Jakubavičius ir kt., 2016

Skaitmeninė politika gali sudaryti palankias sąlygas naujai verslo plėtrai ir skatinti įmonių įsitraukimą į internacionalizacijos procesus. Pavyzdžiui, tokios skaitmeninės platformos kaip „Ebay“ palengvino tarpvalstybinę elektroninę prekybą, leisdamos mažoms ir vidutinėms įmonėms patekti į tarptautines rinkas. Visi šie autoriai konstatuoja, jog skaitmeninė infrastruktūra ir politika gali palengvinti geresnį sprendimų priėmimą ir suteikti įmonėms galimybę nustatyti naujas rinkas bei augimo galimybes. Pavyzdžiui, didžiųjų duomenų analizė gali suteikti įžvalgų apie vartotojų elgesį ir pageidavimus, leisdama įmonėms pritaikyti savo produktus ir paslaugas skirtingoms tarptautinėms rinkoms. Galiausiai skaitmeninė aplinka ir politika taip pat gali pagerinti internacionalizacijos sandorių saugumą ir patikimumą. Blokų grandinės technologija gali būti naudojama kuriant saugias ir skaidrias tiekimo grandines, mažinant sukčiavimo ir

padirbinėjimo riziką. Tai gali padidinti pasitikėjimą internacionalizacijos sandoriais, todėl įmonėms lengviau dalyvauti tarptautinėje prekyboje.

Apibendrinant galima išskirti, kad skaitmeninės internacionalizacijos etapai parodo, kaip įmonės, naudojamos skaitmeninės technologijos, nuosekliai pereina nuo vidinio pasirengimo ir užsienio rinkų analizės prie strategijos formavimo, įėjimo į tarptautines rinkas, ryšių kūrimo, veiklos adaptavimo ir rezultatų vertinimo. Šie etapai nėra nuosekliai vienas po kito vykstantys, nes įmonės ypač MVĮ, dažnai koreguoja savo sprendimus pagal turimus išteklius, rinkos pokyčius ir sukauptą patirtį. Todėl skaitmeninės technologijos tampa ne tik priemone plėstis į užsienio rinkas, bet ir svarbiu veiksmu, leidžiančiu nuolat tobulinti internacionalizacijos procesą. Vis dėl to, pagrindiniai grėsmę keliantys veiksniai MVĮ skaitmeninei transformacijai ir internacionalizacijai yra nepakankama skaitmeninė aplinka, techninių išteklių trūkumas, silpna institucinė aplinka, nepakankamas duomenų saugumo ir privatumo užtikrinimas bei riboti įmonių skaitmeniniai gebėjimai. Šie veiksniai gali apsunkinti įmonių galimybes naudotis skaitmeninėmis platformomis, plėtoti tarpvalstybinę elektroninę prekybą, efektyviai valdyti tiekimo grandines ir konkuruoti tarptautinėse rinkose. Todėl MVĮ internacionalizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo skaitmeninių technologijų prieinamumo, bet ir nuo gebėjimo jas saugiai, strategiškai ir tikslingai pritaikyti verslo plėtrai.

1.3.2 Skaitmeninių platformų vaidmuo MVĮ internacionalizacijos procesams

Autorius Autio (2025), argumentuotai pagrindžia, kad skaitmeninių platformų atsiradimas ir diegimas iš esmės pakeitė skaitmeninės internacionalizacijos pobūdį ir apimtį. Remiantis Zaheer ir kt., (2019), Verdes, Mironescu ir Mazare, (2024), Trabert ir kt., (2024) teorinėmis įžvalgomis, skaitmeninės technologijos reikšmingai eikia MVĮ internacionalizacijos procesus, o skaitmeninės platformos sudaro prielaidas mažesnėms įmonėms įveikti apribojimus, susijusius su ankstesnėmis interneto pagrindu vykdomomis internacionalizacijos pastangomis (Phuong ir kt., 2019). Jos ne tik išnaudoja skaitmeninimo teikiamus privalumus, bet ir leidžia įmonėms plėstis už geografinių ribų, suteikdamos galimybę net ir mažiausioms įmonėms siekti internacionalizacijos, be didelių investicijų.

Verslo plėtros įmonių internacionalizacijos strategija labai priklauso nuo skaitmeninių technologijų, leidžiančių realiuoju laiku keistis informacija ir greitai prisitaikyti prie klientų poreikių mažesnėmis išlaidomis (Vadana ir kt., 2021). Įdiegdamos skaitmenines platformas į savo tarptautinę veiklą, šios įmonės gali padidinti konkrečiam kanalui būdingą srautą,

veiksmingai keisti informacija ir gerinti vidaus bei išorės aplinkos koordinavimą (Vadana ir kt., 2021). Autorių Rocha ir kt. (2024) manymu, MVĮ, diegdamos skaitmenines platformas internacionalizacijai, gali rinktis iš dviejų pagrindinių strategijų. Šiame tyrime remiamasi MVĮ internacionalizacijos ir skaitmeninių technologijų literatūra, siekiant išskirti dviejų tipų skaitmeninių platformų komercinių ir socialinių, vaidmenį formuojant MVĮ internacionalizaciją.

Pirmoji strategija apima pardavimo platformų naudojimą su esama pasauline struktūra. Ši strategija geriausiai tinka gamintojams, siekiantiems ekonomiško. Skaitmeninės platformos, atitinkančios šią strategiją, gali būti reikšminga MVĮ tarptautinės plėtros galimybė, ypač tais atvejais, kai pasirenkamos nišinės pardavimo platformos, orientuotos į konkretų produkto tipą ar kategoriją. Tokių platformų tinkamumas priklauso nuo įmonių strateginės padėties, veiklos tikslų ir pasirinktos užsienio rinkos specifikos.

Antroji strategija tinka įmonėms, norinčioms sukurti stiprų nišinį prekės ženklą, ir reikalauja tvirto internetinio buvimo, kad būtų galima pasiekti pasaulinius vartotojus, bei stiprių rinkodaros pajėgumų. Verslo plėtros įmonių internacionalizacijos strategija labai priklauso nuo skaitmeninių technologijų, leidžiančių keisti informacija realiuoju laiku ir greitai prisitaikyti prie klientų poreikių mažesnėmis išlaidomis, remiantis elgsenos rodikliais ir atvirumu bendradarbiavimui (Rocha ir kt., 2024). Nors abiejų tipų platformos remia MVĮ internacionalizaciją, jos tai daro skirtingais mechanizmais. Komercinės platformos pabrėžia sandorių efektyvumą, klientų pasiekiamumą ir logistiką, o socialinės platformos skatina interaktyvų mokymąsi, tinklų integravimą ir turinio pagrindu kuriamą vertę (Dos Santos ir kt., 2024; Felicetti ir kt., 2023).

Komercinės platformos MVĮ reikšmingos savo rinkos informacija apie vartotojų elgseną, konkurentus ir paklausos tendencijas, todėl padeda įmonėms tiksliau vertinti užsienio rinkų galimybes (Zeng ir kt., 2023). Plačiai paplitęs internetas yra pagrindinė eksporto skatinimo priemonė, suteikianti įmonėms galimybę išnaudoti savo informacijos apdorojimo pajėgumus ir atlikti internetinės tarptautinės rinkodaros analizę, mažinant sandorių išlaidas. Šiame tyrime daugiausia dėmesio skiriama skaitmeninėms komercinėms ir socialinėms platformoms kaip dviem labiausiai paplitusiems naujųjų skaitmeninių platformų tipams ir jų poveikiui MVĮ internacionalizacijai. MVĮ internacionalizacija vyksta gerokai greičiau pasitelkiant skaitmenines platformas, kurias galima suskirstyti į tris pagrindinius tipus: pardavimo platformas, sąveikos ir pasiekimo platformas bei palaikymo platformas (Rocha ir kt., 2024) (žr. 4 lentelę).

4 lentelė.

Naujųjų skaitmeninių platformų tipai

Pardavimo Platformos	Sąveikos Ir Pasiekimo Platformos	Palaikymo Platformos
Amazon Alibaba eBay Shopify Apple App Store Android Play Store Google Play Store	LinkedIn TikTok Instagram Facebook Youtube Google Ads	IaaS/PaaS Microsoft Google Cloud Google Analytics Zapier Telegram PayPal AliPay WhatsApp

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Rocha ir kt., 2024

Pardavimų platformos – virtualios pardavimo platformos palengvina sandorius tarp klientų, kurie kitu atveju negalėtų fiziškai apsipirkti (Hanson ir Kalyanam, 2006). Pardavimų platformos apima skaitmeninio platinimo platformas, tokias kaip „Apple App Store“ ir „Google Play Store“, ir pasaulines prekyvietes, tokias kaip „Amazon“ ir „eBay“ (Herve ir kt., 2021). Straipsnio autoriai Zaheer ir kt. (2019) pabrėžia, kad komercinės, arba el. prekybos, platformos, tokios kaip „Amazon“ ir „eBay“, veikia kaip internetinių prekyviečių operatoriai, suburiantys daug pirkėjų ir pardavėjų, kad būtų galima keistis pasaulinėje arenoje. Jos siūlo MVĮ esminius išorinius išteklius ir daugialypę paramą siekiant internacionalizacijos. Šios platformos naudingos MVĮ, nes suteikia prieigą prie didžiulės pasaulinės vartotojų bazės su efektyviomis paieškos sistemomis ir didina pasitikėjimą tarpvalstybiniais sandoriais. Šaltinio autoriai Cassia ir kt., (2025) teigia, kad pasaulinės prekyvietės kiekvienoje platformoje kuria savo reputaciją, taip užtikrindamos vartotojams nežinomų pardavėjų patikimumą. Veiklos požiūriu šios platformos gali pasiūlyti B2B sprendimus – nuo pagrindinės skaitmeninės infrastruktūros iki išsamių užsakymų vykdymo paslaugų, pavyzdžiui, „Amazon“ užsakymų vykdymo. Pardavėjai taip pat gali investuoti į papildomas pridėtinės vertės paslaugas ir žinias šiose platformose, pavyzdžiui, analitinius duomenis ir paieškos sistemų įžvalgas.

Mokslinės literatūros autoriai Fraccastoroir kt., (2025) analizuoja verslo plėtros įmonių tipus, paskelbus internetinėse pardavimo platformose, pavyzdžiui, „Spotify“ ir

„WooCommerce“, akcentuodami šias platformas skaitmeninių skaitmeninių pardavimų ir paslaugų plėtrai. Šio tipo įmonės dažnai lyginamos su fizinėmis įmonėmis – jos reikalauja mažiau kapitalo, yra lengviau plečiamos ir pelningesnės ilguoju laikotarpiu, nes jų uždario modelis pagrįstas paslaugų pardavimu savo vartotojų bazei, o ne vien pardavimo maržos maksimizavimu. Tokios skaitmeninės platformos kaip „Alibaba“, „Amazon“ ir „eBay“ leido mažoms ir vidutinėms įmonėms pasiekti klientus užsienio rinkose, kurios anksčiau buvo nepasiekiamos, taip padidindamos jų eksporto galimybes (Feliciano-Cestero ir kt., 2023).

Sąveikos ir pasiekimo platformos - MVĮ skaitmeninės internacionalizacijos intensyvumą ir geografinę aprėptį gali padidinti socialiniai tinklai, kurie palengvina įvairias komunikacijos galimybes, tokias kaip el. paštas ar „LinkedIn“. Sąveikos ir pasiekiamumo platformos, skirtingai nei dvipusės platformos, jungiančios vartotojus ir paslaugų teikėjus, gali apimti iki šešių pusių, jungiančių asmenis, įmones ir įvairius teikėjus, pavyzdžiui, programėlių kūrėjus, reklamos paslaugų teikėjus, nuomonės formuotojus ir kt., C2C, B2C arba B2B deriniais (Zhang, Bai, Zhou ir Zhou, 2025). Socialinių platformų klasifikacija išskiria sąveikas, vykstančias tiesiogiai tarp žmonių (H2H), ir sąveikas, kurias tarpininkauja bei kuruoja dirbtinio intelekto algoritmas (H2A) (Dos Santos ir kt., 2024). Be to, socialinės žiniasklaidos platformos leidžia „pusėms“ bendrauti, didindamos prekės ženklo žinomumą, įsitraukimą, žinių mainus, pasitikėjimo kūrimą, lojalumą ir pardavimo ketinimus labai mažomis sąnaudomis (Wang ir kt., 2025), o tai ypač naudinga mažesnėms įmonėms, turinčioms ribotus išteklius. Bet kuriuo iš šių atvejų su sąveika susijusios žinios apie produktus ar paslaugas gali būti perduodamos per aiškią asmens signalizaciją (Cassia ir kt., 2025). Pavyzdžiui, vartotojai įvertina vaizdo įrašą „YouTube“ platformoje, baksteli vaizdo įrašo mygtuką „Patinka“, pakelia nykštį aukštyn „Facebook“ ar „Instagram“ puslapyje, bendrina įrašą, pavyzdžiui, persiunčia „Twitter“ žinutę viešai plačiajai auditorijai, arba palieka komentarą įrašo autoriui „LinkedIn“. Tokias aiškias išvalgas jau seniai naudoja skaitmeninės įmonės, pavyzdžiui, socialinės žiniasklaidos platformos ir el. prekybos prekyvietės, taikydamos taisyklėmis pagrįstus algoritmus, ekspertų sistemas arba mašininį mokymąsi, kad sukurtų modelius, skirtus numatyti vartotojo būsimą elgesį. Naudodamos algoritmus, kurie analizuoja vartotojų paieškos istoriją, pirkimo elgseną ir pageidavimus, komercinės platformos gali generuoti tikslines produktų rekomendacijas ir rinkos tendencijų prognozes (Felicetti ir kt., 2023). Pasinaudodamos šiomis duomenimis pagrįstomis išvalgomis, MVĮ gali įgyti išsamų tarptautinių rinkų supratimą, įskaitant vartotojų paklausą, pageidavimus ir kylančias tendencijas.

Rinkos išvalgos padeda MVĮ nustatyti potencialias auditorijas ir įvertinti rinkos galimybes internacionalizacijai. Verslininkai, naudodami sąveikos ir pasiekiamumo platformas

bei internetinius socialinius tinklus, gali pademonstruoti savo ryšių tinklo stiprumą ir identifikuoti naujų kontaktų užmezgimo galimybes. Vietinės ar užsienio tinklo svetainės taip pat gali būti naudojamos užsienio žinioms generuoti, siekiant sustiprinti įmonės tarptautinę orientaciją (Fraccastoro ir kt., 2025). Internacionalizuojančios įmonės gali pasinaudoti socialinės žiniasklaidos galimybėmis, kad įsitvirtintų besiformuojančiuose ir strateginiuose tinkluose. Socialinės platformos, tokios kaip „TikTok“ ir „Instagram“, taip pat atlieka labai svarbų vaidmenį remiant ir palengvinant MVĮ internacionalizaciją (Zhang ir kt., 2025).

Socialinės žiniasklaidos platformos laikomos ištekliumi, kuriuo besiformuojančios rinkos MVĮ gali klausytis užsienio klientų ir su jais bendrauti. „TikTok“ daugiausia dėmesio skyrė vertės kūrimui ir laikėsi strategijos, kuria siekiama maksimaliai padidinti savo pasaulinės vartotojų bazės augimą, o ne tradicinio internacionalizacijos proceso, kuris nuosekliai orientuojasi į konkrečias priimančiosios šalies rinkas (Santos ir kt., 2024). Mokslo tyrėjai konstatuoja, kad kitų nuomone paremta, ne moralės normomis, o tuo, kas kam nors šiuo metu naudinga, pozicija yra esminė, jei įmonė nori sušvelninti oportunistinio ir riboto patikimumo grėsmes bei įveikti su mažumu, naujumu ir svetimumu susijusius trūkumus. Pasak Zhang ir kt., (2025), unikalios socialinių tinklų svetainių techninės galimybės veikia verslininkų socialinio kapitalo kūrimą ir sujungimą internete. Socialinių tinklų teikiamos galimybės gali paveikti verslininkų jungiamojo socialinio kapitalo kaupimą per veiksmų mechanizmus, kurie daro įtaką verslininkų tinklo plėtos ir gilimo elgesiui. Remiantis Kafouros ir kt. (2022) išvadomis, nustatyta, kad tarptautiniu lygmeniu MVĮ turi išlaikyti konkretų pranašumą, kuris jas išskirtų iš vietinių konkurentų socialinėje erdvėje. Norėdamos to pasiekti, jos gali siekti maksimaliai padidinti savo patrauklumą pradedantiesiems, orientuodamosi į nišinę rinką ir siūlydamos novatoriškus aukštos kokybės produktus. Kitas būdas – bendradarbiauti su konkrečiais vietos platintojais, kurie jau yra integruoti į didelį tinklą, taip sumažinant veiklos sąnaudas ir pagerinant bendravimą bei sąveiką su visais ekosistemos suinteresuotaisiais subjektais (Autio, 2025).

Palaikymo platformos – Tai skaitmeninės infrastruktūros ir paslaugų ekosistemos, kurios suteikia įmonėms bazinius gebėjimus, tokius kaip mokėjimai, debesija, logistika, klientų aptarnavimas ir analitika, leidžiančius greitai kurti ir mastelinti veiklą. Skirtingai nei transakcinės platformos, pavyzdžiui, pardavimų platformos, palaikymo platformos dažniau veikia kaip įgalinančios priemonės, mažinančios kaštus ir įėjimo į užsienio rinkas barjerus (Hanson ir kt., 2007).

Debesijos ir infrastruktūros platformos (toliau teste - IaaS/PaaS) apima debesų kompiuterijos paslaugas, kurios skirstomos į tris pagrindinius debesų paslaugų modelius. IaaS, arba infrastruktūra kaip paslauga, teikia organizacijoms pagal poreikį pasiekiamus infrastruktūros

ištekliai, tokius kaip skaičiavimo pajėgumai, saugykla, tinklai ir virtualizacija per debesį. PaaS, arba platforma kaip paslauga, ir SaaS, arba programinė įranga kaip paslauga, teikia bei valdo aparatinės ir programinės įrangos išteklius, skirtus programoms kurti ir naudoti debesyje. SaaS modelis paprastai reiškia, kad paslaugą debesyje siūlo trečioji šalis. Įmonėms nereikia pirkti, valdyti ar naudoti jokios programinės įrangos, įrankių ar programų iš vietinio duomenų centro. „Google Cloud“ sujungia inovacijas iš visos „Google“, kad padėtų klientams skaitmeniniu būdu transformuotis, pasitelkiant DI, ateičiai pritaikytą infrastruktūrą, duomenų išvalgas, spartinančias inovacijas, pramonės poreikiams pritaikytus sprendimus, bendradarbiavimo įrankius ir saugumo sprendimus, padedančius aktyviai stabdyti grėsmes (Felicetti ir kt. 2023).

Mokėjimų platformos, tokios kaip „PayPal“, suteikia galimybę vykdyti atsiskaitymus keliomis valiutomis, valdyti prenumeratas, taikyti sukčiavimo prevencijos priemones ir atlikti mokėjimų konversijas. Logistikos ir siuntų agregavimo platformos leidžia palyginti vežėjus, kurti siuntų etiketes, sekti siuntas ir automatizuoti tarptautinių siuntų procesus. CRM ir pardavimų valdymo platformos padeda valdyti potencialius klientus, pardavimų piltuvėlį, automatizaciją, segmentavimą ir B2B eksporto pardavimus. Skaitmeninės rinkodaros ir automatizavimo platformos leidžia valdyti el. laiškus, remarketingą, personalizavimą ir kampanijų automatizavimą keliose rinkose. Integracijų ir automatizacijų platformos (iPaaS) yra naudingos sujungiant prekybą, apskaitą ir sandėlį, kad duomenys keliautų automatiškai. „Google Analytics“ ir kitos analitikos bei duomenų platformos leidžia analizuoti vartotojų elgseną, kanalų efektyvumą, atlikti A/B testus ir rengti ataskaitas pagal šalis. Tokios platformos kaip „Zapier“, „Make“ ir „MuleSoft“ padeda automatizuoti procesus bei sujungti skirtingas sistemas.

Komercinės platformos palengvina prieigą prie pagrindinių vertės grandinės partnerių priimančioiose šalyse, tokių kaip tiekėjai ir logistikos paslaugų teikėjai, o tai suteikia MVĮ galimybę kurti vietines operacijas. Įmonės gali bendradarbiauti su įvairiais tiekėjais ir palaikyti veiksmingas partnerystes, pasitelkdamos komercines platformas, galinčias sujungti platų partnerių tinklą (Zaheer ir kt., 2019). Komercinės platformos tarnauja ne tik kaip prekyvietės, bet ir kaip informacijos tarpininkai, teikiantys išvalgą apie priimančiųjų šalių politinę ir reguliavimo aplinką (Trabert, Doerr ir Lehmann, 2024). Šios platformos paprastai integruoja vietos reguliavimo reikalavimų laikymąsi į savo įdarbinimo ir sandorių procesus, pavyzdžiui, mokesčių registraciją, produktų saugos standartus ir duomenų privatumo taisykles, taip pateikdamos priimančiosios šalies reguliavimo lūkesčius. Tai labai naudinga MVĮ internacionalizacijai. Taigi, naudodamosi komercinėmis platformomis, MVĮ gali gauti daugiau informacijos apie tikslines šalis ir sumažinti su tarptautinėmis operacijomis susijusią riziką. Nors tradiciniai internacionalizacijos ir vietinių rinkų pažinimo metodai yra gana brangūs, tokios platformos kaip

„TikTok“ naudoja patentuotus dirbtinio intelekto modelius, kad pasiūlytų novatoriškus ir ekonomiškai efektyvius būdus patekti į rinką ir prie jos prisitaikyti (Brodny ir kt., 2021).

Skaitmeninių platformų tipai daro skirtingą, bet tarpusavyje susijusį poveikį MVĮ internacionalizacijai. Pardavimo platformos padeda plėsti eksporto kanalus ir pasiekti užsienio rinkas, sąveikos ir pasiekiamumo platformos stiprina įmonės matomumą bei ryšį su tarptautiniais klientais, o palaikymo platformos gerina veiklos efektyvumą, duomenų analizę ir procesų valdymą. Todėl galima teigti, kad skaitmeninės platformos tampa svarbiu MVĮ tarptautinės plėtros veiksnium, nes mažina įėjimo į užsienio rinkas barjerus ir sudaro sąlygas greitesniam, lankstesniam bei duomenimis pagrįstam augimui (žr. 5 paveikslėlį).

5 paveikslas.

Skaitmeninių platformų tipai ir jų poveikis internacionalizacijai



Šaltinis: sudaryta autorės reimatis Rocha ir kt., 2024; Zeng ir kt., 2023; Cassia ir kt., 2025; Fraccastoro ir kt., 2025; Felicetti ir kt., 2025;

Apibendrinant galima pažymėti, kad skaitmeninės platformos, suteikdamos prieigą prie rinkos informacijos, vietos partnerystės, politinės ir reguliavimo aplinkos žinių, padeda MVĮ įveikti iššūkius, susijusius su mažumo, užsienietiško ir autsaiderio statuso trūkumais siekiant skaitmeninės internacionalizacijos. Jos mažina įėjimo į užsienio rinkas barjerus, sudaro sąlygas

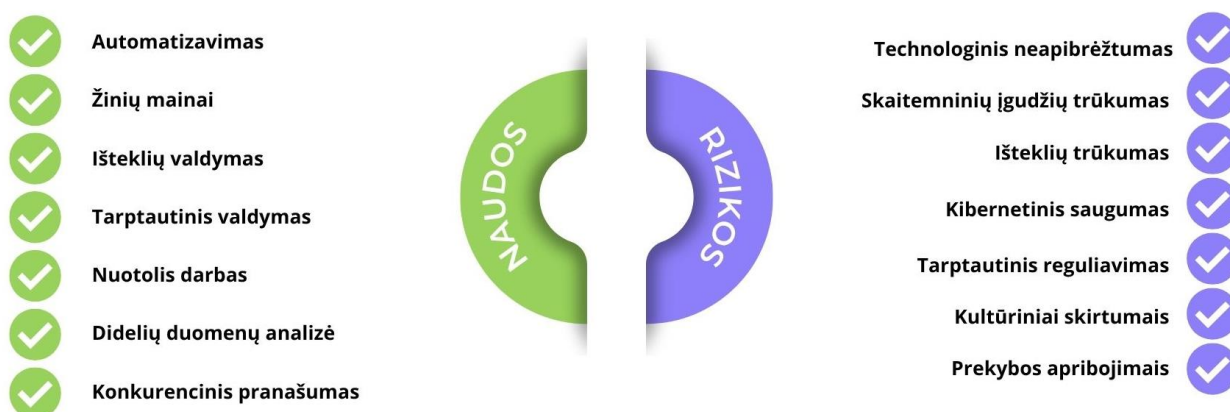
greičiau pasiekti tarptautinius klientus, efektyviau organizuoti pardavimo, logistikos ir komunikacijos procesus bei stiprinti pasitikėjimą tarp skirtingų rinkos dalyvių. Todėl skaitmeninės platformos gali būti vertinamos ne tik kaip technologinė priemonė, bet ir kaip strateginis MVĮ internacionalizacijos veiksnys, leidžiantis įmonėms lanksčiau prisitaikyti prie užsienio rinkų sąlygų, efektyviau naudoti ribotus išteklius ir kryptingiau plėtoti tarptautinę veiklą.

1.3.3. Naujų Skaitmeninių technologijų teikiamos rizikos ir naudos MVĮ internacionalizacijai

Naujų skaitmeninių technologijų atsiradimas šiuolaikinėje verslo aplinkoje MVĮ iš tiesų sukėlė ir galimybių, ir iššūkių. Literatūroje apie MVĮ internacionalizaciją naudojant skaitmenines platformas daugiausia dėmesio skiriama keturioms pagrindinėms temoms: ištekliams ir pajėgumams, diegimo procesui, naudai ir rizikai bei aplinkos veiksniams (Wang ir kt., 2025; Cassia ir kt., 2025; Crespo ir kt., 2024; Fraccastaro ir kt., 2025; Herve ir kt., 2021; Lee ir kt., 2019; Kallmuenzer ir kt., 2024). Skaitmeninės prekybos praktikos diegimas ir sėkmė neapsieina be iššūkių ir rizikų. Rocha ir kt. (2024) įvardija, kad, nors daugybė tyrimų pabrėžia teigiamus skaitmeninės transformacijos rezultatus internacionalizacijai, taip pat svarbu pripažinti galimas jos rizikas (žr. 6 paveikslą).

6 paveikslas.

Naujų Skaitmeninių technologijų teikiamos rizikos ir naudos



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Kallmuenzer ir kt., 2024; Rocha ir kt., 2024;

Rizikos - Kalbėdami apie MVĮ skaitmeninę internacionalizaciją, mokslininkai pabrėžia su skaitmenine internacionalizacija ir skaitmeninių pajėgumų trūkumu susijusią riziką. Vienas iš dažniausių iššūkių, su kuriais susiduria skaitmeninės įmonės, yra technologinis neapibrėžtumas, kylantis dėl sparčių pokyčių ir inovacijų poreikio mokslinių tyrimų bei plėtros technologijose, kurį kartais lemia išteklių trūkumas (Wang ir kt., 2025). Sparčiai diegiant skaitmenines technologijas, daugelis įmonių pastebėjo, kad jų darbuotojams trūksta reikiamų skaitmeninių įgūdžių ir žinių veiksmingai naudoti šias technologijas. Dėl to atsirado mokymo ir tobulinimo programų poreikis, siekiant kelti darbuotojų įgūdžius ir suteikti jiems galimybę efektyviau naudoti skaitmenines technologijas (Cassia ir kt., 2025). Vienas iš iššūkių yra ir įmonių poreikis investuoti į naujas technologijas bei infrastruktūrą, skirtą jų skaitmeninei veiklai palaikyti (Fraccastaro ir kt., 2025; Cassia ir kt., 2025). Tai gali būti brangi ir daug laiko reikalaujanti investicija, ypač mažesnėms įmonėms, turinčioms ribotus išteklius. Kitas neigiamas poveikis gali būti kibernetinio saugumo pažeidžiamumas ir kibernetinio saugumo rizikų valdymo poreikis (Hervé ir kt., 2021). Įmonėms vis labiau pasikliaujant technologijomis, jos tampa labiau pažeidžiamos kibernetinių atakų, kurios gali sutrikdyti veiklą ir pakenkti įmonės reputacijai. Todėl būtina investuoti į kibernetinio saugumo priemones ir darbuotojų mokymą, siekiant užtikrinti, kad jie žinotų apie galimas rizikas. Duomenų privatumo ir saugumo problemos taip pat kelia didelę riziką, nes įmonės privalo užtikrinti jautrių klientų ir verslo duomenų apsaugą (Feliciano-Cestero ir kt., 2023). Be to, reguliavimo kliūtys, tokios kaip tarifai ir netarifinės kliūtys, gali trukdyti skaitmeninės prekybos augimui, ypač griežtai reguliuojamose pramonės šakose, pavyzdžiui, finansinių paslaugų sektoriuje (Lee ir kt., 2019). Vienas iš pagrindinių iššūkių yra informacijos perkrovos valdymas. Įmonėms renkant vis daugiau duomenų iš skirtingų šaltinių, vadovams reikia rasti būdų, kaip efektyviai filtruoti ir analizuoti šią informaciją. Tam reikia naujų duomenų analizės įgūdžių ir įrankių, kurių kūrimas gali būti brangus ir ilgai trunkantis procesas (Roach ir kt., 2024). Be to, technologijos palengvino įmonėms plėtrą į naujas rinkas, tačiau kartu sukėlė naujų iššūkių, susijusių su kultūriniais skirtumais ir vietos reglamentais. Vadovai turi žinoti apie šiuos skirtumus ir atitinkamai pritaikyti savo strategijas, o tai gali būti sudėtinga ir reikalauti daug laiko. Galiausiai technologijos taip pat apsunkino komandų valdymą skirtingose šalyse. Nors jos pagerino bendravimą ir bendradarbiavimą, kartu gali sukelti naujų komunikacijos kliūčių ir nesusipratimų. Kita skaitmeninimo proceso spartėjimo priežastis yra įmonių poreikis įveikti su ekonominiais karais susijusius iššūkius. Pavyzdžiui, tarifų ir prekybos apribojimų įvedimas sukūrė naujų reguliavimo bei prekybos kliūčių, kurias įmonės turi įveikti, kad galėtų sėkmingai tęsti veiklą. Skaitmeninimas suteikia neprilygstamą naudą įmonės plėtrai. Tai kainuoja investuoti į technologijas, mokytis atitinkamų įgūdžių ir taikyti skaitmeninę orientaciją. MVĮ kontekstas taip pat prideda papildomų sąlygų skaitmeninimui (Kallmuenzer ir kt., 2024).

Aptarti aspektai leidžia teigti, kad šie iššūkiai ne tik riboja MVĮ gebėjimą internacionalizuotis, bet ir pabrėžia neatidėliotiną poreikį nustatyti alternatyvius mechanizmus, kuriais jos galėtų įgyti išteklių ir pajėgumų, reikalingų mažumo, užsienietišumo ir autsaiderio statuso keliamiems trūkumams įveikti (Zhang ir kt., 2025).

Naudos - Nepaisant šių iššūkių ir rizikų, potenciali skaitmeninės prekybos nauda yra didelė. Skaitmeninimas reikšmingai pakeitė verslo vykdymo būdus, padidindamas įmonių veiklos efektyvumą, automatizuodamas sprendimų priėmimą ir mažindamas išlaidas (Crespo ir kt., 2024). Skaitmeninės technologijos, tokios kaip blokų grandinė ir automatizavimas, gali padėti įmonėms įveikti šiuos iššūkius ir supaprastinti savo veiklą. Technologijos palengvino bendravimą per atstumą, žinių mainus, išteklių valdymą ir veiklos koordinavimą tarpvalstybiniu mastu. Dėl to tarptautinis valdymas tapo efektyvesnis ir veiksmingesnis (Feliciano-Cestero ir kt., 2023). Be to, technologijų vaidmuo, palengvinant žinių mainus ir sprendimų priėmimą tarpvalstybiniu mastu, leido įmonėms greičiau ir efektyviau reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas. Technologijos padėjo įveikti kultūrinės kliūtis, kurios gali trukdyti veiksmingam tarptautiniam valdymui (Melnikas, 2014). Keletas tyrimų dokumentavo technologijų naudojimo tarptautinėje vadyboje privalumus. Pavyzdžiui, technologijos pagerino bendravimą ir bendradarbiavimą tarp komandų skirtingose vietose. Tai lėmė padidėjusį produktyvumą ir sumažėjusias su kelionėmis bei bendravimu susijusias išlaidas. Skaitmeninių technologijų svarba verslo tęstinumui ir nuotoliniam darbui taip pat paspartino tokių skaitmeninių technologijų kaip vaizdo konferencijos, debesų kompiuterija ir internetinio bendradarbiavimo priemonės diegimą (Dwivedi, Hughes, Ismagilova ir Carlson, 2020). Autorių Puidokaitė-Savickienė ir kt. (2021) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad 2020 m. internetinė prekyba išaugo kelis kartus, o apsipirkimui internetu įtakos turėjo pandemijos suvaržymai. Statistikos departamento duomenimis, sugriežtintas karantinas neigiamai paveikė prekybą ne pirmo būtinumo prekėmis specializuotose parduotuvėse. Užsidarius specializuotoms parduotuvėms, prekės buvo parduodamos internete. Tai lėmė dar didesnę skaitmeninių technologijų diegimą tarp ekonominio karo paveiktų įmonių. Duomenų analizė yra svarbi optimizuojant tiekimo grandinės valdymą, logistiką ir rinkodaros strategijas tarpvalstybiniu mastu (Verdeš ir kt., 2024). Skaitmeninės technologijos, tokios kaip duomenų analizė ir dirbtinis intelektas, leido įmonėms greičiau ir efektyviau reaguoti į kintančias rinkos sąlygas ir įgyti konkurencinį pranašumą.

Todėl galima teigti, kad skaitmeninė internacionalizacija MVĮ suteikia reikšmingų galimybių, tačiau kartu kelia ir naujų rizikų. Skaitmeninės technologijos padeda mažinti veiklos sąnaudas, gerinti komunikaciją, spartinti sprendimų priėmimą, efektyviau valdyti tiekimo grandines ir greičiau pasiekti užsienio rinkas. Kita vertus, jų taikymas reikalauja skaitmeninių

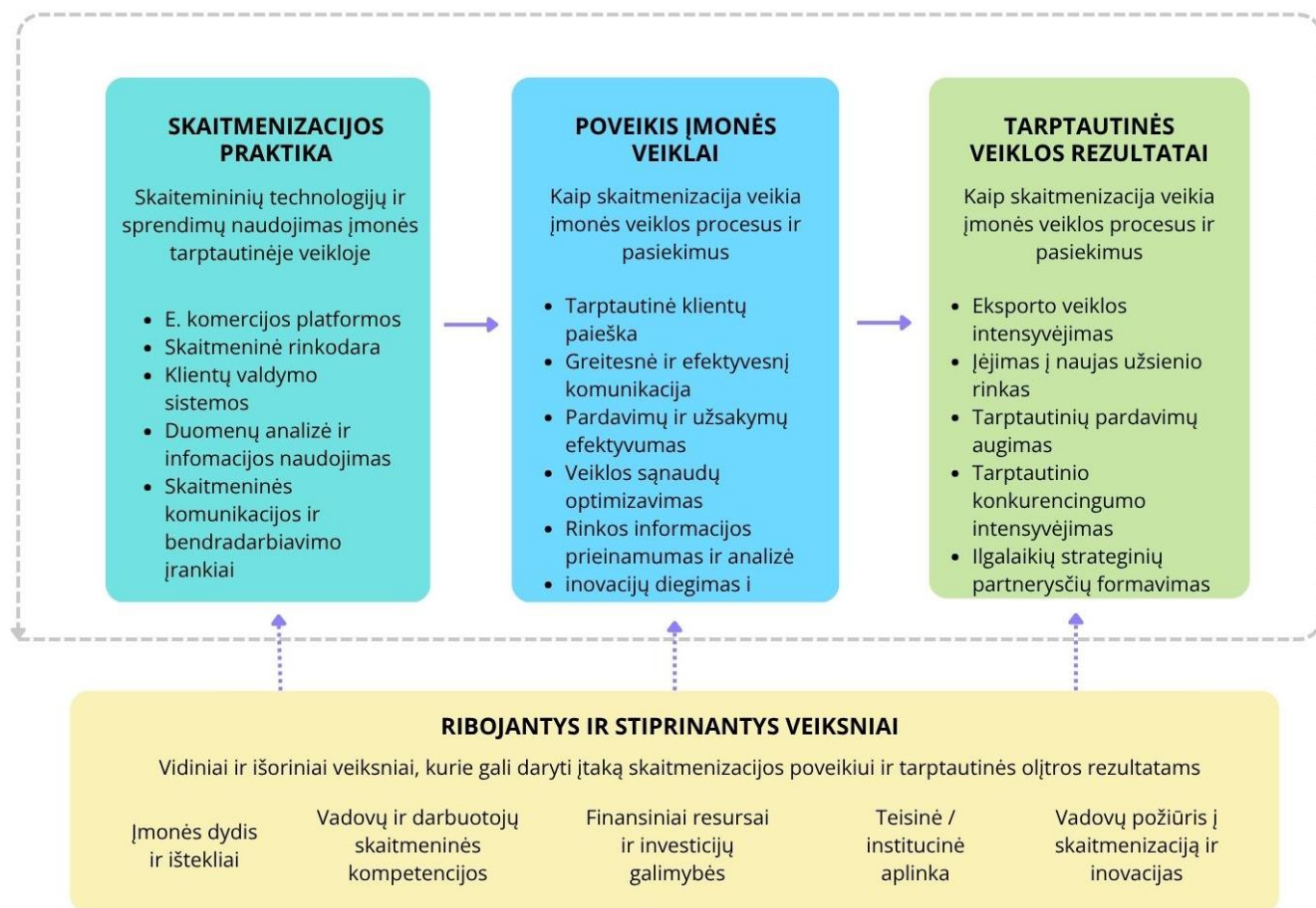
gebėjimų, investicijų į infrastruktūrą, duomenų saugumą ir darbuotojų kompetencijas. Todėl MVĮ sėkmė skaitmeninėje internacionalizacijoje priklauso nuo gebėjimo subalansuoti technologijų teikiamą naudą su rizikų valdymu, užtikrinant saugą, lankstų ir strategiškai pagrįstą tarptautinės plėtros procesą.

1.3.4 Skaitmeninių platformų daroma įtaka MVĮ internacionalizacijai vertinimo teorinis modelis

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad MVĮ internacionalizacija bei skaitmenizacija yra plačiai analizuojamos, tačiau šios dvi koncepcijos nėra nagrinėjamos kartu. Skaitmeniniame amžiuje reikėtų iš naujo persvarstyti pagrindines verslumo internacionalizacijos koncepcijas ir konstrukcijas (Fraccastoro ir kt., 2025.) MVĮ yra įmonė ankstyvosiose vystymosi ir augimo stadijose, skaitmeninės technologijos šioms įmonėms atlieka lemiamą vaidmenį ne tik kaip funkcinis aspektas, bet ir kaip nepakeičiamas verslo modelio komponentas (Zaheer ir kt., 2019). Vis daugiau tyrimų nagrinėja, kaip žiniatinklio ir mobiliųjų technologijų bei interneto infrastruktūros naudojimas veikia įmonių internacionalizacijos strategijas ir rodo, kad šie aspektai didina internacionalizacijos greitį (Vadana ir kt. 2021). Rocha ir kt. (2024) nagrinėja skaitmeninių platformų naudojimo MVĮ internacionalizacijoje riziką iš TCE perspektyvos, bei pateikia įrodymų apie skaitmeninių platformų vaidmenį, teikiant numanomas ir aiškias žinias MVĮ internacionalizacijai. Kallmuenzer ir kt., 2024 tyrimo išvados rodo, kad skaitmeninimą MVĮ supaprastina daug veiksmų, pavyzdžiui, tinkamų technologijų ir skaitmeninių įgūdžių buvimas. Todėl rengiant baigiamąjį darbą, sujungiau MVĮ internacionalizacijos bei skaitmenizacijos koncepcijas, paruošiau teorinį MVĮ internacionalizacijos modelį pasitelkiant skaitmenines platformas (žr. 7 paveikslėlį).

7 paveikslas.

MVĮ internacionalizacijos, kurią įgalina skaitmeninės platformos, modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Vadana ir kt. 2021; Rocha ir kt., 2024; Kallmuenzer ir kt., 2024;

Šiame tyrime taikomas konceptualus analitinis modelis, skirtas nuosekliai atskleisti skaitmenizacijos poveikį MVĮ internacionalizacijai. Modelis grindžiamas prielaida, kad skaitmeninių technologijų taikymas nėra izoliuotas reiškinys, bet kaip teigia Kallmuenzer ir kt., (2024), kompleksinis procesas, apimantis technologinius sprendimus, organizacinius pokyčius ir jų sąveiką su išorine aplinka. Dėl šios priežasties modelis leidžia ne tik identifikuoti skaitmenizacijos naudojimo formas, bet ir analizuoti, kaip jos transformuoja įmonės veiklą bei lemia tarptautinės veiklos rezultatus. Modelio struktūra sudaryta iš keturių pagrindinių komponentų: skaitmenizacijos praktikų, skaitmenizacijos poveikio įmonės veiklai, tarptautinės

plėtos rezultatų bei ribojančių ir stiprinančių veiksnių. Šie komponentai yra tarpusavyje susiję nuoseklia logika, leidžiančia atskleisti priežastinius ryšius ir pokyčius.

Pirmoji modelio dalis apima skaitmenizacijos praktikas, kurios suvokiamos kaip konkrečių skaitmeninių technologijų ir sprendimų taikymo įmonės veikloje. Šiame etape analizuojama, kokio pobūdžio skaitmeninius įrankius įmonės pasitelkia ir kaip jie integruojami į verslo procesus, ypač vykdant veiklą tarptautiniu mastu. Skaitmenizacijos praktikos apima įvairias technologines dimensijas, tokias kaip elektroninės komercijos platformų naudojimas, leidžiantis įmonėms tiesiogiai pasiekti užsienio klientus, skaitmeninė rinkodara, kuri didina įmonės matomumą tarptautinėse rinkose, klientų santykių valdymo sistemos (CRM), padedančios efektyviau valdyti klientų informaciją ir komunikaciją, bei verslo valdymo sistemos (ERP), kurios integruoja pagrindinius įmonės procesus. Taip pat svarbų vaidmenį atlieka duomenų analizės sprendimai, leidžiantys priimti pagrįstus sprendimus, procesų automatizavimas, mažinantis rankinio darbo poreikį, ir skaitmeninės komunikacijos priemonės, užtikrinančios efektyvų bendradarbiavimą. Ši modelio dalis leidžia įvertinti skaitmenizacijos lygį ir pobūdį, taip pat nustatyti, kiek plačiai ir strategiškai įmonė taiko skaitmeninius sprendimus savo veikloje.

Antroji modelio dalis orientuota į skaitmenizacijos poveikį įmonės veiklai. Šiame etape nagrinėjama, kaip skaitmeniniai sprendimai transformuoja organizacinius procesus, darbo organizavimą ir veiklos efektyvumą. Skaitmenizacija čia suvokiama ne tik kaip technologijų diegimas, bet ir kaip procesinis pokytis, keičiantis įmonės veikimo logiką. Vienas svarbiausių poveikio aspektų yra klientų pasiekiamumo didėjimas užsienio rinkose. Skaitmeniniai kanalai leidžia įmonėms veikti globaliai, nepriklausomai nuo fizinės buvimo vietos. Be to, skaitmenizacija prisideda prie komunikacijos efektyvumo didinimo, nes informacija gali būti perduodama greičiau ir tiksliau tiek klientams, tiek partneriams. Kitas svarbus aspektas yra pardavimų ir užsakymų valdymo procesų efektyvinimas. Automatizuoti sprendimai leidžia sumažinti klaidų tikimybę ir pagreitinti operacijas. Taip pat svarbus veiklos sąnaudų optimizavimas, kuris pasiekiamas mažinant administracinį darbą ir geriau valdant išteklius. Skaitmenizacija taip pat didina rinkos informacijos prieinamumą, leidžia įmonėms geriau suprasti klientų poreikius ir greičiau reaguoti į rinkos pokyčius. Galiausiai, ji sudaro prielaidas inovacijų diegimui, nes įmonės gali lengviau pritaikyti savo produktus ar paslaugas skirtingoms rinkoms. Ši modelio dalis atlieka tarpinę funkciją, nes būtent per veiklos pokyčius skaitmenizacija daro įtaką galutiniams rezultatams.

Trečioji modelio dalis apima tarptautinės plėtos rezultatus, kurie laikomi galutine skaitmenizacijos poveikio išraiška. Šioje dalyje analizuojama, kokius konkrečius pokyčius įmonės patiria savo tarptautinėje veikloje, pritaikiusios skaitmeninius sprendimus. Vienas pagrindinių rodiklių yra eksporto apimtys augimas, kuris rodo didėjančią įmonės aktyvumą užsienio rinkose.

Taip pat svarbus naujų rinkų pasiekimas, leidžiantis įvertinti geografinės plėtros mastą. Užsienio klientų skaičiaus didėjimas atspindi įmonės gebėjimą pritraukti ir išlaikyti klientus tarptautiniu mastu. Be to, vertinama tarptautinių pardavimų dalis bendroje įmonės apyvartoje, kuri leidžia nustatyti, kiek reikšminga yra tarptautinė veikla. Skaitmenizacija taip pat gali prisidėti prie konkurencingumo didėjimo, nes leidžia įmonėms veikti efektyviau ir greičiau reaguoti į rinkos pokyčius. Galiausiai, svarbus aspektas yra naujų partnerysčių kūrimas, kuris rodo įmonės integraciją į tarptautinius verslo tinklus. Ši modelio dalis leidžia įvertinti, ar skaitmenizacija sukuria realią pridėtinę vertę įmonės tarptautinei veiklai.

Ketvirtoji modelio dalis apima ribojančius ir stiprinančius veiksnius, kurie veikia visą procesą. Šie veiksniai nėra tiesiogiai įtraukti į pagrindinę priežastinę grandinę, tačiau jie gali reikšmingai paveikti tiek skaitmenizacijos diegimą, tiek jos poveikį veiklai ir galutinius rezultatus. Vidiniai veiksniai apima įmonės dydį ir turimus išteklius, darbuotojų ir vadovų skaitmenines kompetencijas bei organizacinę kultūrą. Finansiniai resursai taip pat yra esminiai, nes skaitmenizacija dažnai reikalauja investicijų. Vadovų požiūris į inovacijas gali lemti, ar skaitmeniniai sprendimai bus aktyviai diegiami, ar ignoruojami. Išoriniai veiksniai apima sektoriaus specifiką, konkurencinę aplinką, rinkos ypatumus ir institucinę aplinką. Pavyzdžiui, tam tikruose sektoriuose skaitmenizacija gali būti labiau išvystyta nei kituose, o reguliacinė aplinka gali tiek skatinti, tiek riboti inovacijų diegimą. Ši modelio dalis leidžia paaiškinti, kodėl skaitmenizacijos poveikis skirtingose įmonėse gali būti nevienodas.

Svarbu pabrėžti, kad šiame tyrime modelis naudojamas kaip analitinė priemonė, padedanti struktūruoti duomenų rinkimą ir analizę. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra ir mano siūlomu modeliu sudaromas pusiau struktūrizuotas interviu klausimynas, o surinkti duomenys analizuojami išskiriant pagrindines kategorijas, atitinkančias modelio komponentus. Toks požiūris leidžia sistemingai identifikuoti pasikartojančius dėsningumus, palyginti skirtingų įmonių patirtis ir atskleisti, kaip skaitmenizacija veikia MVĮ tarptautinę plėtrą realiomis sąlygomis.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo modelis atspindi nuoseklų procesą, kuriame skaitmenizacijos praktikos daro poveikį įmonės veiklai, o šis poveikis lemia tarptautinės plėtros rezultatus. Tuo pačiu šį procesą veikia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie gali stiprinti arba riboti skaitmenizacijos naudą. Toks modelis leidžia kompleksiškai analizuoti skaitmenizacijos reiškinį ir suteikia pagrindą nuosekliai kokybinei tyrimo duomenų interpretacijai.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Anksčiau atliktų tyrimų apžvalga

Tyrimo parengiamajame etape, svarbu susisteminti ankščiau atliktų empirinių tyrimų rezultatus ir nustatyti, kas jau buvo ištirta nagrinėjamoje srityje. Nors ir internacionalizacija plačiai nagrinėjama, tačiau skaitmeninių technologijų daroma įtaka MVĮ internacionalizacijai nėra mokslo literatūroje plačiai analizuojama. Atsižvelgiant į tai ir remiantis ankščiau atliktų tyrimų apžvalga, siekiama nustatyti, kas konkrečiai buvo tirta skaitmenizacijos ir MVĮ internacionalizacijos mokslo diskurse.

Išsamiai išnagrinėjus mokslinės literatūros analizę, nustatyta kad, ši tema yra plačiai analizuojama autorių iš skirtingų šalių bei skirtingų sričių (Herve ir kt., 2021; Vadana ir kt., 2021; Feliciano- Cestero ir kt., 2023; Lee ir kt., Crespo ir kt., 2024; Kallmuenzer ir kt., 2024; Draškovic ir kt., 2024; Fraccastoro ir kt., 2025; Autio E., 2025). Tyrimų apžvalga daugiausia grindžiama dviem teminėmis sritimis: skaitmenine internacionalizacija ir skaitmeniniu verslumu, kurios iš esmės apima neseniai paskelbtus straipsnius, kurie yra tarpdisciplininių tyrimų, jungiančių tarptautinio verslo, verslumo ir informacinių sistemų tyrimus, priešakyje (žr. 5 lentelę).

5 lentelė.

Autorių taikyti tyrimo metodai

Tyrimo autoriai	Tyrimo tikslas	Duomenų atrankos metodas	Teorinės perspektyvos	Tyrimo rezultatai
Herve ir kt., 2020	Kokybinis	Apklausa, asmeniniai pokalbiai	Ištekliais pagrįstas požiūris	Skaitmeninės inovacijos yra galimybė naujiems verslams, kita vertus, naujos verslumo įmonės yra skaitmeninių inovacijų vystymosi variklis.
Vadana ir kt., 2021	Kokybinis	Lyginamoji atvejo analizė	Brikolažo teorija	Mažai skaitmenizuotos įmonės, pasitelkdamos turimus išteklius, geba pasirinkti prieinamas priemones ir įvertinti jų poveikį, siekdamos prognozuoti sprendimų

5 lentelės tęsimys

Lee ir kt., 2023	Kokybiniai	Mišrūs metodai, asmeniniai pokalbiai, apklausos	Institucinė teorija	Skaitmeninės transformacijos poveikis internacionalizacijai priklauso nuo mikro (vidinių gebėjimų) ir makro (išorinės aplinkos) veiksnių.
Feliciano-Cestero ir kt., 2023	Kokybinis	Kelių atvejų analizė	Internalizacijos teorija	Naujų skaitmeninių technologijų integravimas į MVĮ internacionalizaciją keičia technologinę ir organizacinę įmonių aplinkas.
Crespo ir kt., 2024	Kiekybinis	Apklausa, internetinė	Ištekliais pagrįstas požiūris	Didelę įtaką globalių įmonių atsiradimui daro skaitmeninimas, socialiniai tinklai, skaitmeninės platformos ir verslo ekosistemų plėtra.
Kallmuenzer ir kt., 2024	Kokybinis	Literatūros analizė ir interviu	Skaitmeninių platformų teorija	Daugybė skaitmeninių įrankių ir programų gali gerokai pagerinti įmonės veiklą, tačiau skaitmeninimas yra labai sunkus sprendimas MVĮ vadovams dėl jam būdingo neapibrėžtumo
Dražkovic ir kt., 2024	Kiekybinis	Apklausa internete	Skaitmeninių platformų teorija	skaitmeninių platformų vaidmuo bendraujant su klientais skirtinguose kultūriniuose ir geografiniuose kontekstuose skatina pasaulinę skaitmeninę rinkodarą
Autio, 2025	Kiekybinis	Išsamus interviu	Strategijos teorija	MVĮ skaitmeninimą palengvina keli veiksniai, ypač tinkamų technologijų prieinamumas ir darbuotojų skaitmeniniai įgūdžiai jomis naudotis.
Fraccastoro ir kt., 2025	Kokybinis	Sisteminė literatūros apžvalga	Internalizacijos teorija, tinklo teorija	Tarptautiniai skaitmeninio verslumo kanalai turi būti laikomi globalios skaitmeninės plėtros į užsienio rinkas veiksniais.

Šaltinis: sudarė autorė

Šių autorių tyrimai nuosekliai atskleidžia, kad skaitmenizacija tampa esminiu mažųjų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos katalizatoriumi, tačiau jos poveikis nėra vienalytis – jis priklauso nuo technologinių, organizacinių ir aplinkos veiksnių. Fraccastoro ir kt. (2025) pabrėžia, kad skaitmeniniai kanalai (pvz., platformos, e-komercija) iš esmės veikia kaip tiesioginiai internacionalizacijos varikliai, leidžiantys įmonėms plėstis globaliai be tradicinių fizinių struktūrų.

Apibendrinant šių autorių tyrimus, ryškėja nuosekli kryptis: skaitmenizacija veikia ne tik kaip papildomas įrankis internacionalizacijai, bet kaip struktūrinė jėga, keičianti pačią įmonių veikimo logiką. Skaitmeninės technologijos transformuoja organizacinius procesus, sprendimų priėmimą ir vertės kūrimą, todėl internacionalizacija tampa nebe etapas, o dinamiškas ir nuolat kintantis procesas. Ši transformacija nėra vien technologinė, ji priklauso nuo įmonės gebėjimo derinti vidinius resursus (kompetencijas, žinias, kūrybiškumą) su išorinėmis sąlygomis (institucine aplinka, rinkų ypatumais, skaitmeninėmis ekosistemomis). Net ribotų išteklių įmonės gali sėkmingai veikti tarptautiniu mastu, jei geba lanksčiai išnaudoti prieinamas skaitmenines priemones. Tuo pačiu technologijų prieinamumas ir darbuotojų gebėjimai tampa kritiniu „filtru“, kuris lemia, ar skaitmenizacija iš tiesų virs konkurenciniu pranašumu.

Svarbus aspektas - skaitmeninės platformos ir socialiniai tinklai ne tik palengvina įėjimą į užsienio rinkas, bet ir iš esmės perkuria verslo modelius, sudarydami sąlygas greitam „born global“ tipo įmonių atsiradimui (Draškovic ir kt., 2024). Internacionalizacija tokiu atveju tampa mažiau priklausoma nuo fizinės infrastruktūros ir labiau grindžiama tinklais, duomenimis ir skaitmenine sąveika su klientais skirtinguose kultūriniuose kontekstuose. Skaitmenizacija turėtų būti vertinama ne kaip atskiras internacionalizacijos veiksnys, o kaip integrali sistema, jungianti technologijas, išteklius ir aplinką. Įmonių gebėjimas efektyviai veikti tarptautinėse rinkose vis labiau priklauso ne nuo turimų išteklių kiekio, o nuo jų panaudojimo lankstumo, skaitmeninių kompetencijų ir gebėjimo įsilieti į globalias skaitmenines ekosistemas (Arvidssonas ir kt., 2019).

Nagrinėjant anksčiau atliktų tyrimų praktikas, pastebima, kad dauguma tyrimų taikė kokybinį tyrimo metodą – kelių atvejų analizę. Atvejų analizės pasirinkimą lėmė ir tai, kad pasirinktas tyrimo objektas yra Lietuvoje veikiančių MVI, kurios naudoja skaitmeninėmis technologijoms, tam kad galėtų žengti į priekį internacionalizacijos procese. Pusiaus struktūruotas interviu bus vykdomas nuotoliniu būdu arba gyvi pokalbiai su MVI vadovais ar pardavimų vadybininkais įmonėse.

2.2 Tyrimo tikslas ir modelis.

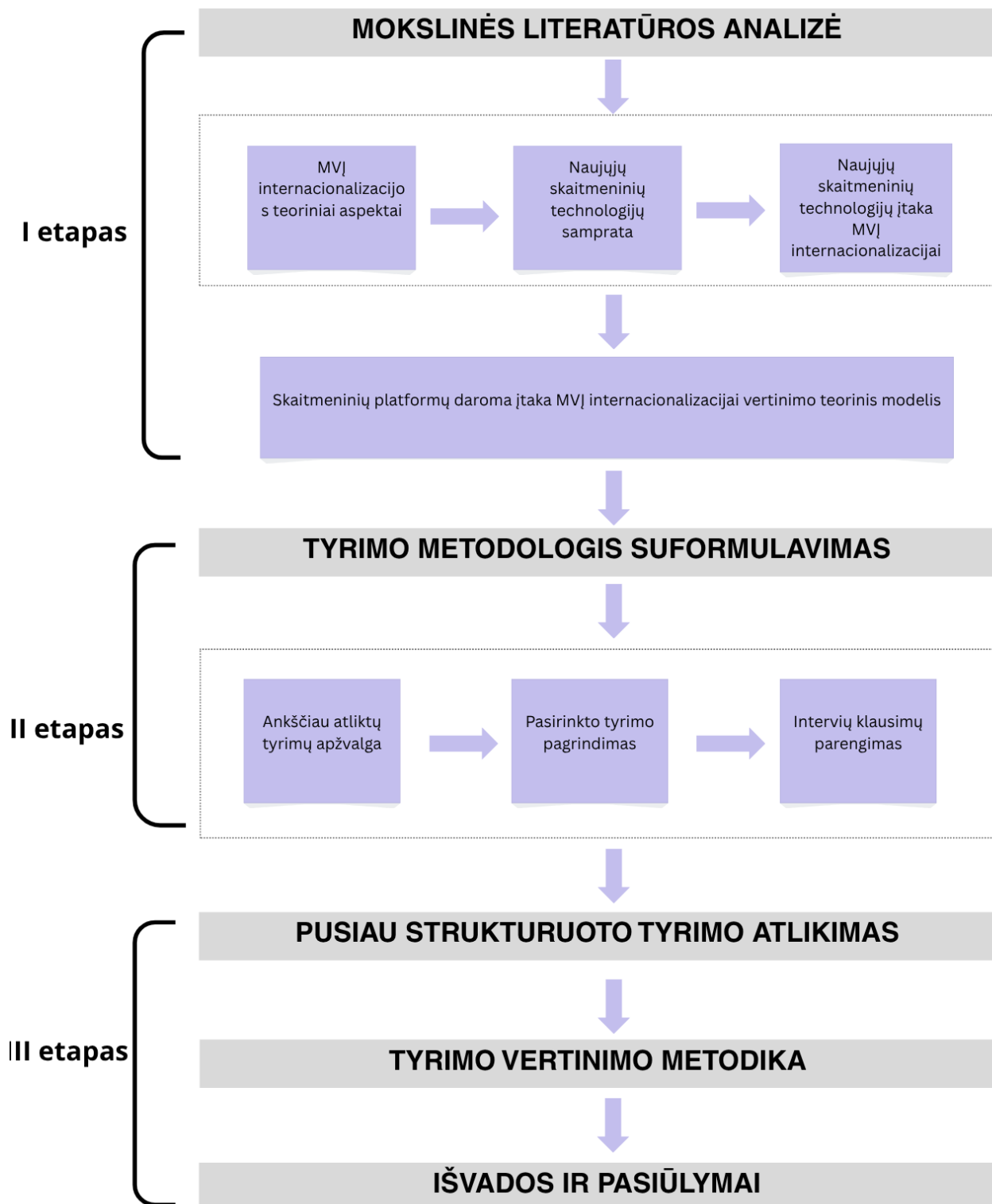
Tyrimo tikslas: įvertinti skaitmeninių komercinių ir socialinių platformų poveikį MVĮ internacionalizacijai ir nustatyti veiksnius, skatinančius arba ribojančius įmonių skaitmeninę transformaciją tarptautinėje plėtroje.

Tyrimo klausimas: Kaip skaitmeniniai pardavimo kanalai veikia MVĮ internacionalizacijos procesus ir kokie veiksniai skatina arba riboja jų taikymą tarptautinėje plėtroje?

Tyrimo modelis: Kokybinis tyrimas, taikant pusiau struktūrizuoto interviu metodą. Tyrimo modelį sudaro trys etapai (žr. 8 paveikslą). Pirmąjį etapą sudaro mokslinės literatūros analizė, parodžiusi skaitmenizacijos daromą įtaką MVĮ internacionalizacijai ir leidusi suformuoti kokybinio tyrimo modelį. Antrame etape modeliuojama tyrimo metodologija, sudaromi interviu klausimai (žr. 1 priede) pagal ištirtų teorijų siūlomas duomenų rinkimo priemones, skaitmenizacijos poveikiui MVĮ internacionalizacijai. Trečiame etape vykdomas interviu su pasirinktų įmonių vadovais ar už plėtrą atsakingais darbuotojais. Interviu pusiau struktūruoti klausimai, kurie analizuoja skaitmenizacijos praktikas bei poveikį įmonės veiklai, tarptautinės plėtros rezultatus ir ribojančius bei stiprinančius įmonės veiklą veiksnius. Šie komponentai yra tarpusavyje susiję nuoseklia logika, leidžiančia atskleisti priežastinius ryšius ir pokyčius.

8 paveikslas.

Darbo tyrimo metodologinė schema



Šaltinis: sudaryta autorės

Pusiau struktūruoto indėvių etapai susideda iš 7 dalių (žr. 9 paveikslą), kuriose parengiamas pusiau struktūruoto tyrimo klausimynas, sudarytas iš pagrindinių mano siūlomo modelio blokų. Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), daugumai tyrimo dalyvių reikia šiek tiek laiko įsitraukti į interviu pokalbį, todėl tikslinga pradėti nuo įvadinių klausimų, kurie padeda sukurti sklandesnę pokalbio eigą ir veikia kaip apšilimas. Klausimai formuluojami taip, kad skatintų respondentus pateikti išsamius atsakymus, tačiau išlaikytų galimybę lanksčiai reaguoti į pokalbio eigą. Nustatomi tyrimo dalyviai pagal iš anksto apibrėžtus kriterijus (pvz., įmonės dydis, veikla tarptautinėse rinkose, skaitmenizacijos patirtis). Taikoma tikslinė (tikslinga) atranka, siekiant pasirinkti informatyvius ir tyrimui reikšmingus respondentus. Atliekami pusiau struktūruoti interviu su pasirinktais respondентаis. Interviu metu laikomasi parengto klausimyno, tačiau leidžiama užduoti papildomus klausimus ir gilinti temas, siekiant gauti kuo išsamesnę informaciją. Surinkti interviu duomenys transkribuojami, t. y. perkeliama iš garso įrašo telefone į tekstinę formą. Tai leidžia sistemingai analizuoti respondentų atsakymus ir užtikrina duomenų tikslumą. Atliekama kokybinė turinio analizė, kurios metu duomenys koduojami pagal iš anksto nustatytas kategorijas. Identifikuojamos pagrindinės temos, pasikartojantys dėsningumai ir reikšmingos įžvalgos. Analizės rezultatai interpretuojami, siekiant atsakyti į tyrimo klausimus. Aptariama, kaip gauti duomenys atskleidžia nagrinėjamą reiškinį ir kokios tendencijos išryškėja. Apibendrinami pagrindiniai tyrimo rezultatai ir pateikiamos išvados. Taip pat gali būti formuluojamos praktinės rekomendacijos ir nurodomos tolimesnių tyrimų kryptys.

9 paveikslas.

Pusiau struktūruoto interviu etapai



Šaltinis: sudarytas autorės

Tyrimo vykdymo data: 2026 Kovas – 2026 Balandis.

Šiame tyrime taikoma tikslinė (tikslinga) atranka (angl. purposive sampling), kai respondentai parenkami ne atsitiktinai, o pagal iš anksto nustatytus kriterijus. Tokios atrankos tikslas – pasirinkti įmones, kurios turi patirties nagrinėjamoje srityje, gali pateikti išsamią ir reikšmingą informaciją, yra tiesiogiai susijusios su tyrimo objektu. Tokio interviu metu domina ne tyrimo dalyvio, kaip žmogaus, asmenybė ar asmeninė biografija, o konkrečios srities žinios, kurių jis turi kaip tam tikrų funkcijų atlikėjas ir dėl šių žinių yra tam tikros srities ekspertas ir (ar) jam priskirtas eksperto statusas (Gaižauskaitė ir kt., 2016).

Tyrimo dalyviai buvo vadovai, užimantys su mūsų tyrimu susijusias pareigas bei specialistai, turintys nuo 3 iki 22 metų patirtį ir įgiję patirties įvairiose verslo situacijose, taip pat tie, kurie turi vertingų žinių skaitmeninimo ir produktyvumo srityse. Penki išsamūs, pusiau struktūrizuoti interviu su vidutiniu ilgiu 30 - 45 min buvo vykdomi įvairiose pramonės šakos.

Duomenų rinkimo būdai: Kiekvienas interviu buvo įrašytas ir transkribuotas naudojant mobiliojo telefono programėlę Voice bei internetinę programą pdfsimpli. Viso tyrimo metu buvo naudojami atviri klausimai pagal tyrimo etapus, siekiant užtikrinti kryptį ir nuoseklumą.

Tyrimo klausimynas ir jo pagrindimas: Kokybinio tyrimo, pusiau struktūruoto interviu klausimynas sudarytas iš keturių klausimų grupių. Klausimai buvo atviri ir orientuoti į procesą. Klausimai parengti remiantis Johans ir kt., (2009) internacionalizacijos modeliu bei autorių (Herve ir kt., 2021; Vadana ir kt., 2021; Feliciano- Cestero ir kt., 2023; Lee ir kt., Crespo ir kt., 2024; Kallmuenzer ir kt., 2024; Draškovic ir kt., 2024; Fraccastoro ir kt., 2025; Autio E., 2025) skaitmenizacijos teorijomis (žr. 6 lentelę).

6 lentelė.

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų grupės ir jose pateikiamų klausimų apibūdinimas

Klausimų grupė	Klausimų struktūros charakteristika	Šaltiniai, kuriais remiantis rengiami klausimai
I grupė – skaitmeninių įrankių integracija įmonės veikloje	Kokio pobūdžio skaitmeninius įrankius įmonės pasitelkia savo veikloje ir kaip šie sprendimai integruojami į verslo procesus, ypač vykdant veiklą tarptautiniu mastu	Johans ir kt., 2009; Herve ir kt., 2020; Draškovic ir kt., 2024;

6 lentelės tęsinys

II grupė – skaitmenizacijos įtaka įmonės veiklai	Kaip skaitmeniniai sprendimai keičia įmonės vidinius procesus, darbo organizavimą, klientų aptarnavimą, pardavimus ir sprendimų priėmimą	Vadana ir kt., 2021; Crespo ir kt., 2024;
III grupė – skaitmenizacijos įtaka įmonės internacionalizacijai	Kokius konkrečius pokyčius įmonės patyrė savo tarptautinėje veikloje pradėjusios taikyti skaitmeninius sprendimus	Feliciano- Cestero ir kt., 2023; Kallmuenzer ir kt., 2024; Fraccastoro ir kt., 2025;
IV grupė – skaitmenizacijos rizikos ir naudos įmonės internacionalizacijai	Kokie veiksniai padeda arba trukdo įmonėms skaitmenizuoti veiklą ir plėstis į tarptautines rinkas	Lee ir kt., 2023; Kallmuenzer ir kt., 2024; Autio, 2025;

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirma klausimų grupė skirta nustatyti internacionalizacijos bei skaitmenizacijos lygį įmonėje. Antroji modelio dalis orientuota į skaitmenizacijos poveikį įmonės veiklai, trečioji apima tarptautinės plėtros rezultatus, kokius konkrečius pokyčius įmonės patiria savo tarptautinėje veikloje, pritaikiusios skaitmeninius sprendimus. Ketvirtoji modelio dalis apima ribojančius ir stiprinančius veiksnius, kurie veikia visą procesą.

Tyrimo sunkumai: Tyrimo apribojimai kurie gali kilti dėl tiriamos imties specifikos:

- Tyrimo apribojimai gali kilti dėl tiriamos imties specifikos. Tyrime orientuojamasi į mažas ir vidutines įmones, kurios vykdo internacionalizacijos procesus ir savo veikloje taiko skaitmenines priemones. Tokių įmonių identifikavimas gali būti sudėtingas, nes ne visos MVĮ aktyviai komunikuoja apie savo veiklą užsienio rinkose ar skaitmenizacijos sprendimų naudojimą. Be to, skaitmeninės priemonės įmonėse gali būti taikomos skirtingu intensyvumu – vienos jas naudoja tik komunikacijai ar reklamai, kitos jas integruoja į pardavimo, klientų paieškos, rinkos analizės ar partnerystės kūrimo procesus.
- Tiriamoji imtis taip pat ribojama respondentų atrankos kriterijais. Tyrime numatoma apklausti įmonių vadovus arba atsakingus darbuotojus, turinčius ne mažesnę kaip trejų metų darbo patirtį įmonėje. Toks kriterijus leidžia tikėtis, kad respondentai turės pakankamai žinių apie įmonės veiklos raidą, internacionalizacijos sprendimus ir

skaitmeninių priemonių taikymą. Tačiau kartu tai gali sumažinti potencialių tyrimo dalyvių skaičių, nes ne visi tinkami respondentai gali būti pasiekiami arba sutikti dalyvauti tyrime.

- Dar vienas apribojimas susijęs su tuo, kad didelę eksporto rinkos dalį dažnai sudaro didelės ir labai didelės įmonės, o tyrime analizuojamos būtent MVĮ. Todėl gali būti sudėtinga atrinkti pakankamai mažų ir vidutinių įmonių, kurios aktyviai veikia užsienio rinkose ir kartu naudoja skaitmenizacijos sprendimus. Dėl šios priežasties tyrimo rezultatai negalės būti tiesiogiai apibendrinami visoms MVĮ, tačiau jie leis išsamiau suprasti konkrečios įmonių grupės patirtį, susijusią su skaitmenizacijos vaidmeniu internacionalizacijos procese.

3. SKAITMENIZACIJOS ĮTAKA MVĮ INTERNACIONALIZACIJAI TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

3.1 Pusiau struktūruoto interviu charakteristikos

Atlikus pusiau struktūruotus interviu, gauti duomenys buvo susisteminti pagal tyrimo modelyje išskirtas pagrindines analizės kryptis. Interviu metu surinkta informacija buvo analizuojama taikant kokybinės turinio analizės principus. Šis metodas pasirinktas todėl, kad leidžia išsamiai nagrinėti įmonių vadovų patirtis, požiūrius ir praktinius sprendimus, susijusius su skaitmenizacijos taikymu MVĮ internacionalizacijos procese. Duomenų analizės metu pirmiausia buvo peržiūrėti visi interviu atsakymai, siekiant nustatyti pasikartojančias temas, reikšmingus teiginius ir skirtumus tarp įmonių patirčių. Kiekvieno vadovo atsakymai buvo pažymėti atskiru kodu: V1, V2, V3, V4 ir V5. Toks kodavimas leido užtikrinti duomenų anonimiškumą ir kartu sudarė galimybę analizuoti kiekvienos įmonės poziciją atskirai.

Atsakymų kodavimo procesas buvo atliekamas keliais etapais. Pirmiausia iš interviu atsakymų buvo išskirtos reikšmingos citatos, susijusios su skaitmeninių įrankių naudojimu, skaitmenizacijos poveikiu įmonės veiklai, tarptautinės plėtros rezultatais bei skaitmenizaciją ribojančiais ir stiprinančiais veiksniais. Vėliau šios citatos buvo priskirtos subkategorijoms, kurios atspindėjo konkrečius tyrimo objektui svarbius aspektus, pavyzdžiui, e. prekybos naudojimą, socialinių tinklų reikšmę, CRM ir ERP sistemų taikymą, užsienio klientų užklausų augimą, darbuotojų kompetencijų poreikį ar sistemų integracijos iššūkius.

Atlikus pirminį kodavimą, subkategorijos buvo sugrupuotos į platesnes kategorijas, atitinkančias tyrimo modelio struktūrą. Galutiniame analizės etape šios kategorijos buvo susietos su keturiomis pagrindinėmis tyrimo temomis: skaitmeninių įrankių integracija į įmonės veiklą, skaitmenizacijos poveikis įmonės veiklai, tarptautinės plėtros rezultatai pritaikius skaitmeninius sprendimus ir skaitmenizaciją bei internacionalizaciją ribojantys ir stiprinantys veiksniai. Tokia analizės logika leido ne tik susisteminti interviu duomenis, bet ir atskleisti ryšius tarp atskirų tyrimo modelio dalių. Pavyzdžiui, skaitmeninių įrankių naudojimas pardavimuose ir rinkodaroje buvo siejamas su klientų pasiekiamumo augimu, o klientų pasiekiamumo augimas – su tarptautinės plėtros rezultatais, tokiais kaip naujų rinkų pasiekimas, užsienio klientų užklausų

didėjimas ar mažesnė priklausomybė nuo tarpininkų. Tuo pačiu analizė parodė, kad šiuos procesus gali riboti finansiniai ištekliai, darbuotojų kompetencijos, techniniai sunkumai, platformų priklausomybė ir skirtingų rinkų ypatumai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė.

Kokybinių duomenų kodavimo struktūra

Pagrindinė tema	Kategorijos	Subkategorijų pavyzdžiai
Skaitmeninių įrankių integracija į įmonės veiklą	Naudojami skaitmeniniai įrankiai	E. prekyba, CRM, ERP, socialiniai tinklai, skaitmeninė reklama, B2B platformos, telemarketingas, duomenų analizė
Skaitmeninių įrankių integracija į įmonės veiklą	Skaitmeninių kanalų pasirinkimas	Nuosava svetainė, YouTube, Facebook, Instagram, Google Ads, Amazon, eBay, tiesioginė komunikacija su partneriais
Skaitmenizacijos poveikis įmonės veiklai	Pardavimų ir klientų aptarnavimo pokyčiai	Greitesnis atsakymas į užklausas, personalizuota komunikacija, užsakymų valdymas, klientų aptarnavimas socialiniuose tinkluose
Skaitmenizacijos poveikis įmonės veiklai	Vidinių procesų pokyčiai	Automatizavimas, duomenimis grįsti sprendimai, atsargų valdymas, logistikos koordinavimas,
Tarptautinės plėtros rezultatai	Užsienio klientų pasiekiamumas	Užklausų iš užsienio augimas, naujų rinkų testavimas, prekės ženklo matomumas, pardavimų ciklo trumpėjimas
Ribojantys ir stiprinantys veiksniai	Organizaciniai ir kompetenciniai veiksniai	Darbuotojų skaitmeniniai įgūdžiai, vadovybės įsitraukimas, pokyčių valdymas, procesų pertvarkymas
Ribojantys ir stiprinantys veiksniai	Techniniai ir finansiniai veiksniai	Sistemų integracija, duomenų saugumas, reklamos kaštai, finansinių išteklių poreikis, platformų veikimo problemos
Ribojantys ir stiprinantys veiksniai	Tarptautinės rinkos ypatumai	Kalbos skirtumai, vartotojų elgsena, logistikos iššūkiai, kultūriniai skirtumai, pasitikėjimo kūrimas nuotoliniu būdu

Šaltinis: sudaryta autorės.

Igyvendinant tyrimą buvo atlikta 5 pusiau strukturuoti interviu su skirtingais įmonių vadovais. Empiriniai duomenys surinkti 2026 Kovo – Balandžio mėn. pagal parengtą modelį. Pirmoje tyrimo dalyje įmonės išsiskyrė skirtingomis veiklų sritimis, taigi jų turimos patirtys bei įžvalgos suteikė galimybę modelį pritaikyti iš tolesnės plėtros krypties. Pasirinktų įmonių veiklų pristatymas, kuris pagrindžia respondentų tinkamumą šiam tyrimui pavaizduotas 8 lentelėje.

8 lentelė.

Įmonių veiklų pristatymas

Įmonė	Veikla
V1	Mažos įmonės pardavimų vadovė, kurios veikla yra motociklai, internetinė mažmeninė bei didmeninė prekyba. Įmonė veikia nuo 2004
V2	Vidutinės įmonės steigėjas ir vadovas, kurios veikla yra didmeninė bei mažmeninė prekyba žemės ūkio technika, įmonė veikia nuo 2011
V3	Maža įmonė, kurios veikla yra fizinės ir interneto parduotuvės, mažmeninė bei didmeninė prekyba kosmetikos ir parfumerijos gaminiais, steigėja ir vadovė, įmonė veikia nuo 2020
V4	Vidutinės įmonės pardavimų vadovė, kurios veikla yra gyvuliai, žvėrys ir paukščiai bei jų veisimas, didmeninė prekyba 1997.
V5	Mažos įmonės pardavimų vadovė, kurios veikla yra namų valymo priemonės, internetinė mažmeninė bei didmeninė prekyba nuo 2015

Šaltinis: sudaryta autorės

Interviu su įmonių steigėjais ar pardavimų vadovais buvo atliktas keliais būdais: gyvai susitikus ir įrašius visą pokalbį, nuotolinis vaizdo skambutis bei atsakymai į klausimus raštu. Visi pusiau struktūrizuoto indėvių rodikliai pateikiami lentelėje. (žr.9 lentelę)

9 lentelė.

Atliktų pusiau struktūrizuotų interviu rodikliai

Duomenų šaltinis	Interviu data	Interviu būdas	Dokumento ilgis	Interviu išsklotinė
V1	2026 Balandžio 15 d.	Nuotolinis interviu vaizdo skambučiu	30 min. 15 sek.	7 psl.
V2	2026 Balandžio 17 d.	Interviu gyvai	45 min.	11 psl.

9 lentelės tęsinys

V3	2026 Balandžio 20 d.	Interviu gyvai	50 min.	13 psl.
V4	2026 Balandžio 23 d.	Gauti interviu atsakymai raštu	5 psl.	
V5	2026 Balandžio 24 d.	Nuotolinis interviu vaizdo skambučiu	35 min.	8 psl.

Šaltinis: sudaryta autorės

Šiame tyrime dalyvavo mažų ir vidutinių įmonių vadovai, kurių atstovaujamos įmonės veikia skirtingose verslo srityse ir vykdo tiek mažmeninę, tiek didmeninę prekybą užsienio rinkose. Tokia respondentų atranka leidžia analizuoti įvairias MVĮ internacionalizacijos patirtis, atsižvelgiant į įmonių veiklos pobūdį, eksporto kryptis, naudojamus pardavimo kanalus ir skaitmenizacijos lygį. Tyrimui atrinktos įmonės yra reikšmingos nagrinėjamai temai, nes jos tarptautinėje veikloje naudoja skaitmenines priemones, tokias kaip socialinė žiniasklaida, internetinės pardavimo platformos, elektroninė komunikacija su klientais ir partneriais bei skaitmeninės rinkodaros sprendimai. Todėl šių įmonių vadovų patirtis sudaro galimybę išsamiau nagrinėti parengtą teorinį modelį ir įvertinti, kokią įtaką skaitmenizacija daro MVĮ internacionalizacijos procesui.

3.2 Kokybinio tyrimo analizė

Kadangi tyrimo tikslas yra susijęs su skaitmeninių technologijų daromos įtakos MVĮ internacionalizacijos procesams atskleisti, tyrimui pasirinkta taikyti kokybinės turinio analizės metodą, remiantis indukciniu požiūriu. Indukcinė kokybinė turinio analizė taikoma tais atvejais, kai siekiama nagrinėti mažai ištirtą ar sparčiai kintantį reiškinį, kuriam trūksta išsamių teorinių modelių ar empirinių įžvalgų (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Mokslinės literatūros analizė parodė, kad nors skaitmeninės technologijos ir internacionalizacija yra plačiai nagrinėjamos atskirai, jų tarpusavio sąveika MVĮ kontekste vis dar nėra pakankamai išsamiai ištirta, ypač praktiniu lygmeniu. Dėl šios priežasties pasirinktas metodas laikytinas tinkamu nagrinėjamam tyrimui.

Tyrimo pradžioje vadovams buvo pateiktas klausimas apie pagrindinius skaitmeninius įrankius, naudojamus jų įmonių veikloje. Respondentų atsakymai parodė, kad skaitmenizacijos lygis tarp įmonių skiriasi priklausomai nuo veiklos pobūdžio, eksporto strategijos ir organizacijos požiūrio į technologijų taikymą. Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių aktyviai taiko įvairius skaitmeninius sprendimus – nuo e. prekybos sistemų ir CRM iki socialinių tinklų, reklamos platformų bei duomenų analizės įrankių. Tačiau dalis įmonių vis dar remiasi tradiciniais veiklos organizavimo principais ir skaitmeninius sprendimus naudoja ribotai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė.

Pagrindiniai skaitmeniniai įrankiai, naudojami įmonių veikloje

Tyrimo klausimas: Kokius pagrindinius skaitmeninius įrankius šiuo metu naudojate įmonės veikloje?	
Kategorija	Įmonių vadovų teiginiai
E. prekybos ir pardavimų sistemos	„<...> įmonėje naudojama „pilna skaitmeninė infrastruktūra“, apimanti B2C ir B2B e. prekybos sistemas.” V1 „<...> pagrindinis pardavimo kanalas yra SEO optimizuota interneto svetainė bei užklausų generavimo sistema.” V2 „<...> el. parduotuvės ir B2B platformos yra labai svarbu organizuojant prekybą tiek galutiniams klientams, tiek partneriams užsienio rinkose”. V3 „<...> vieni svarbiausių naudojamų įrankių yra e. prekybos platformos ir internetinės pardavimo sistemos”. V5
CRM ir verslo valdymo sistemos	„<...> įmonėje naudojama CRM sistema klientų valdymui ir ERP sistema atsargų, užsakymų bei finansų kontrolei.” V1 V2 taip pat įvardijo „<...> CRM naudojimą klientų užklausų administravimui ir pardavimų organizavimui.” V3 nurodė, kad „<...> klientų valdymo bei sandėlio sistemos padeda efektyviau koordinuoti didelį produktų kiekį ir užsakymų srautus.”
Socialiniai tinklai ir skaitmeninė rinkodara	„<...> aktyviai naudoja YouTube, Facebook, Instagram, Google Ads bei Meta Ads reklamos įrankius.” V1 „<...> video turinio strategijos ir Google reklamos reikšmę žemės ūkio technikos prekyboje.” V2 V3 akcentavo, kad „<...> Instagram jų versle tapo ne tik komunikacijos, bet ir pagrindiniu pardavimo kanalu, leidžiančiu greitai testuoti produktų paklausą užsienio rinkose. „<...> pagrindinis pardavimus generuojanti šaltinis yra socialiniai tinklai Facebook ir

10 lentelės tęsinys

	Instagram, influencerių užsakymas” V5
Ribotas skaitmenizacijos lygis	„<...> mūsų įmonėje naudojamos tik bazinės apskaitos sistemos, telefonas, el. paštas bei paprastos duomenų lentelės.” V4 Respondentas pažymėjo, kad e. „<...> prekybos, CRM sistemų ar skaitmeninės reklamos įmonė šiuo metu netaiko, nes veikla daugiausia grindžiama ilgalaikiais ryšiais ir tradiciniais pardavimo kanalais.”

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis.

Bendrinant galima teigti, kad dauguma tyrime dalyvavusių įmonių aktyviai taiko įvairius skaitmeninius sprendimus, kurie tampa svarbia kasdienės veiklos ir tarptautinės plėtros dalimi. Respondentai dažniausiai naudoja e. prekybos sistemas, CRM, ERP, išskyrė socialinių tinklų ir skaitmeninės reklamos svarbą klientų pasiekimui bei eksporto plėtrai per socialinius tinklus, skaitmeninę reklamą bei duomenų analizės įrankius. Tyrimas taip pat parodė, kad skaitmeniniai įrankiai dažniausiai taikomi ne pavieniui, o integruotai, siekiant efektyviau valdyti pardavimus, klientų aptarnavimą ir komunikaciją su užsienio rinkomis. Vis dėlto maža dalis tradiciniuose sektoriuose veikiančių įmonių vis dar pasižymi žemu skaitmenizacijos lygiu ir remiasi tradiciniais veiklos organizavimo principais. Tai rodo, kad skaitmenizacijos intensyvumas tiesiogiai priklauso nuo verslo modelio, rinkos specifikos ir organizacijos požiūrio į technologinius pokyčius.

Tyrimo dalyviams buvo užduodami klausimai, kuriose įmonės veiklos srityse skaitmeniniai įrankiai naudojami aktyviausiai. Tyrimo rezultatai parodė, kad skaitmeniniai sprendimai daugiausia taikomi pardavimų, rinkodaros, klientų aptarnavimo, logistikos ir atsargų valdymo procesuose. Tačiau skirtingose įmonėse technologijų taikymo intensyvumas priklauso nuo veiklos pobūdžio, eksporto modelio ir organizacijos skaitmenizacijos lygio (žr. 11 lentelę).

11 lentelė.

Skaitmeninių įrankių taikymo sritys įmonių veikloje

Tyrimo klausimas: Kuriose įmonės veiklos srityse šie įrankiai naudojami aktyviausiai?	
Kategorija	Įmonių vadovų teiginiai
Pardavimų procesų valdymas	Respondentai pabrėžė, kad aktyviausiai skaitmeniniai įrankiai naudojami pardavimų procesuose. „<...> e. prekybos sistema, CRM ir automatizuoti pardavimo kanalai leidžia centralizuotai valdyti tiek B2C, tiek B2B pardavimus įvairiose Europos rinkose.“ V1 „<...> interneto svetainė, užklausų sistema ir video turinys tapo pagrindiniais pardavimo generavimo įrankiais Baltijos šalyse.“ V2 „<...> e. parduotuvė ir B2B platforma naudojamos kasdieniam užsakymų administravimui bei naujų klientų pritraukimui.“ V3 „<...> Meta ads naudojimas, užklausų sistema ir video turinys tapo pagrindiniais pardavimo skatinimo įrankiais.“ V5
Rinkodara ir klientų pasiekimas	Tyrimo dalyviai išskyrė skaitmeninės rinkodaros svarbą siekiant užsienio klientų. „<...> aktyviai naudoja Google Ads, Meta Ads ir socialinius tinklus reklamos kampanijoms bei produktų matomumo didinimui.“ V1 „<...> YouTube turinys yra labai svarbumas technikos demonstravimui ir klientų pasitikėjimo kūrimui.“ V2 „<...> Instagram mūsų versle tapo pagrindiniu rinkodaros ir auditorijos įtraukimo kanalu, leidžiančiu greitai testuoti produktų paklausą.“ V3, taip pat mano ir V5.
Klientų aptarnavimas ir komunikacija	„<...> komunikacija su klientais vyksta per socialinius tinklus, pokalbių sistemas ir CRM, todėl aptarnavimas tapo greitesnis bei labiau personalizuotas.“ V1 „<...> Messenger, el. pašto ir video turinys svarbus dirbant su užsienio klientais.“ V2 „<...> mums padeda interaktyvi komunikaciją socialiniuose tinkluose – komentarai, tiesioginės žinutės bei klientų įtraukimas per apklausas ir klausimų–atsakymų sesijas.“ V3 „<...> labia klientams patinka atliktų darbų rodymas video turinyje, bei atsiliepimų pasidalinimas“ V5

11 lentelės tęsinys

Logistikos ir atsargų valdymas	„<...> ERP sistema leidžia efektyviai koordinuoti atsargas, užsakymus ir finansinius procesus.: V1 „<...> užsakymų bei sandėlio valdymo sistema padeda kontroliuoti didelį SKU kiekį ir užtikrina greitesnį užsakymų vykdymą.” V3
Ribotas skaitmeninių įrankių taikymas	„<...> įmonėje technologijos daugiausia naudojamos bazinei komunikacijai, apskaitai ir užsakymų administravimui, pardavimai ir klientų valdymas vis dar grindžiami tiesioginiais kontaktais, partneriais bei tradiciniais ryšiais.” V4

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis.

Iš to galima spręsti, kad skaitmeniniai įrankiai tyrime dalyvavusiose įmonėse aktyviausiai naudojami pardavimų, rinkodaros ir klientų aptarnavimo procesuose. Respondentai pabrėžė, kad technologijos leidžia efektyviau valdyti užsakymus, greičiau pasiekti klientus ir organizuoti komunikaciją tarptautinėse rinkose. Dalis įmonių skaitmeninius sprendimus taip pat integruoja į logistikos ir atsargų valdymo procesus, siekdamos didesnio veiklos efektyvumo. Vis dėlto tradiciniuose sektoriuose veikiančios įmonės technologijas dažniausiai taiko ribotai, todėl jų veikla išlieka labiau priklausoma nuo tiesioginių ryšių ir tradicinių veiklos organizavimo metodų.

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus paaiškėjo, kad įmonės tarptautinėje veikloje dažniausiai naudoja įvairius skaitmeninius kanalus, leidžiančius pasiekti užsienio klientus, vykdyti pardavimus bei palaikyti komunikaciją su partneriais. Respondentai pabrėžė, kad kanalų pasirinkimas daugiausia priklauso nuo tikslinės auditorijos elgsenos, rinkos specifikos bei galimybės efektyviai pristatyti produktą nuotoliniu būdu. Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių aktyviai naudoja e. prekybos platformas ir socialinius tinklus. V1 pažymėjo „<...> nuosava e. parduotuvė, tarptautinės platformos kaip Amazon ir eBay, taip pat YouTube, Facebook ir Instagram, šie kanalai pasirinkti dėl galimybės greitai įeiti į rinkas be fizinės infrastruktūros bei testuoti produktų paklausą realiu laiku.“ Panašią poziciją išreiškė ir V2, kuri nurodė, kad dirbant su užsienio klientais svarbiausi kanalai yra interneto svetainė, Google Ads bei YouTube turinys. Vadovas pabrėžė, kad „<...> klientai prieš pirkimą nori pamatyti techniką gyvai, todėl video

turinys tapo vienu svarbiausių pardavimo įrankių o socialiniai tinklai leidžia tiksliai pasiekti ūkininkų segmentą ir generuoti užklausas iš Baltijos šalių.“ Kosmetikos sektoriuje veikiančios įmonės atstovė akcentavo socialinių tinklų svarbą tarptautinėje komunikacijoje. V3 nurodė kad „<...> Instagram mūsų versle yra ne tik komunikacijos, bet ir pagrindinis pardavimo kanalas, šis kanalas pasirinktas todėl, kosmetikos segmente sprendimas yra vizualus ir emocinis, o socialiniai tinklai leidžia greitai testuoti naujų produktų paklausą.“. Tuo tarpu ribotą skaitmenizacijos lygį turinčios įmonės dažniau remiasi tradiciniais komunikacijos kanalais. V4 pardavimų vadovė pažymėjo, kad „<...> pagrindinė rinka veikia per ryšius, reputaciją ir tiesioginį kontaktą, kad komunikacija su partneriais daugiausia vyksta telefonu ir elektroniniu paštu, o aktyvių skaitmeninių pardavimo kanalų įmonė šiuo metu nenaudoja.“ Papildomai ši tyrimo dalis atskleidė, kad dalis įmonių tarptautinėje veikloje aktyviai derina socialinius tinklus su tiesioginio kontakto priemonėmis. Namų valymo priemonių sektoriuje veikianti įmonė V5 pažymėjo, kad pagrindiniai kanalai užsienio klientų pasiekimui yra socialiniai tinklai bei telemarketingas. Respondentas akcentavo, kad „<...> socialiniai tinklai leidžia didinti produkto matomumą ir generuoti pirminį susidomėjimą, o tiesioginis kontaktas telefonu išlieka svarbus kuriant ilgalaikius santykius su partneriais ir didmeniniais klientais.“

Apibendrinant galima teigti, kad tyrime dalyvavusios įmonės tarptautinėje veikloje dažniausiai renkasi skaitmeninius kanalus, kurie leidžia greitai pasiekti tikslinę auditoriją, mažinti įėjimo į rinkas kaštus bei efektyviai pristatyti produktus ar paslaugas nuotoliniu būdu. Tyrimas taip pat parodė, kad kanalų pasirinkimą stipriai lemia sektoriaus specifika: technikos ir prekybos įmonės dažniau remiasi e. prekyba, video turiniu ir reklamos platformomis, tuo tarpu tradiciniuose sektoriuose išlieka svarbūs tiesioginiai ryšiai ir kontaktinė komunikacija.

Tiriamųjų grupės atsakymai parodė, kad įmonių vadovybė aktyviai dalyvauja priimančias sprendimus dėl skaitmeninių technologijų diegimo ir jų naudojimo. Daugumoje įmonių skaitmenizacija suvokiama ne kaip techninis sprendimas, o kaip strateginė verslo kryptis, tiesiogiai susijusi su internacionalizacijos plėtra ir konkurencingumu užsienio rinkose (žr. 12 lentelę).

12 lentelė.

Vadovybės įsitraukimas į skaitmenizacijos sprendimus

Tyrimo klausimas: Kiek įmonės vadovybė įsitraukia į sprendimus dėl skaitmeninių technologijų diegimo ir naudojimo?	
Kategorija	Respondentų teiginiai
Strateginis vadovybės įsitraukimas	„<...> tai ne IT projektas, o verslo strategija.“ V1
Tiesioginis sprendimų priėmimas	„<...> sprendimai dėl reklamos, turinio krypties ir investicijų buvo priimami strateginiu lygiu.“ V2
Vadovybės kontrolė rinkodaros ir platformų pasirinkime	„<...> sprendimai dėl turinio krypties, reklamos biudžeto ir platformų yra strateginiai, ne operaciniai.“ V3
Konservatyvus požiūris į skaitmenizaciją	„<...> vadovybės požiūris iki šiol buvo konservatyvus – prioritetas stabilumui, o ne eksperimentams.“ V4
Vadovybės dalyvavimas klientų pasiekimo strategijose	„<...> mūsų vadovybė aktyviai įsitraukia į komunikacijos ir pardavimo kanalų pasirinkimą užsienio rinkoms.“ V5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis.

Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad daugumoje tyrime dalyvavusių įmonių vadovybė aktyviai įsitraukia į skaitmenizacijos sprendimus ir juos vertina kaip svarbią verslo strategijos dalį. Vis dėlto dalis tradiciniuose sektoriuose veikiančių įmonių išlaiko atsargesnį požiūrį į technologinius pokyčius.

Toliau tyrimo dalyviams buvo užduodami klausimai apie skaitmenizacijos poveikį įmonės veiklai. Paprašius įvardyti, kaip pasikeitė klientų aptarnavimas pradėjus naudoti skaitmeninius kanalus, vadovų nuomonės sutapo. Didžioji dalis vadovų teigia, kad pradėjus naudoti skaitmeninius kanalus klientų aptarnavimas tapo greitesnis, patogesnis ir labiau orientuotas į individualius klientų poreikius. Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių pabrėžė, kad socialiniai tinklai, CRM sistemos, e. paštas ir įvairios komunikacijos platformos leido efektyviau valdyti klientų užklausas bei palaikyti nuolatinį ryšį su užsienio klientais ir partneriais (žr. 13 lentelę).

13 lentelė.

Klientų aptarnavimo pokyčiai pradėjus naudoti skaitmeninius kanalus

Tyrimo klausimas: Kaip pasikeitė klientų aptarnavimas pradėjus naudoti skaitmeninius kanalus?	
Kategorija	Respondentų teiginiai
Greitesnė komunikacija su klientais	„<...> komunikacija su klientais tapo greitesnė per chat ir socialinius tinklus.“ V1
Vizualesnis ir aiškesnis klientų aptarnavimas	„<...> komunikacija tapo labiau vizuali – video, nuotraukos ir konkretūs pasiūlymai pagal poreikį.“ V2
Interaktyvus bendravimas socialiniuose tinkluose	„<...> komunikacija tapo interaktyvi – per komentarus, apklausas ir tiesiogines žinutes.“ V3
Personalizuotas klientų aptarnavimas	„<...> CRM duomenys leidžia pasiūlymus ir komunikaciją pritaikyti konkrečiam klientui.“ V1
Tradicinė komunikacija ir ribotas skaitmenizacijos poveikis	„<...> komunikacija vyksta telefonu ir el. paštu, todėl ji išlieka lėtesnė ir mažiau struktūruota.“ V4
Socialinių tinklų ir tiesioginio kontakto derinimas	„<...> socialiniai tinklai padeda pritraukti klientų, tačiau ilgalaikiam ryšiui vis dar svarbus tiesioginis kontaktas telefonu.“ V5

Šaltinis: sudaryta autorės remiantys tyrimo rezultatais

Apibendrinant galima teigti, kad skaitmeniniai kanalai reikšmingai pakeitė klientų aptarnavimo procesus įmonėse. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad komunikacija tapo greitesnė, labiau personalizuota ir vizuali, o socialiniai tinklai bei CRM sistemos leido efektyviau reaguoti į klientų poreikius. Vis dėlto tradiciniuose sektoriuose dalis įmonių vis dar remiasi tiesioginiu kontaktu ir į skaitmeninius klientų aptarnavimo sprendimus žiūri atsargiau.

Tyrimo dalyvių atsakymai parodė, kad skaitmeniniai sprendimai daugeliu atvejų padėjo sumažinti veiklos sąnaudas bei efektyviau organizuoti tarptautinę veiklą. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad didžiausias kaštų mažinimo efektas pasireiškė atsisakant fizinės infrastruktūros užsienio rinkose, optimizuojant reklamos išlaidas bei automatizuojant vidinius procesus. Tačiau dalis respondentų taip pat pažymėjo, kad skaitmenizacija reikalauja nuolatinių investicijų ir ne visada iš karto sukuria teigiamą finansinį rezultatą (žr. 14 lentelę).

14 lentelė.

Skaitmeninių sprendimų įtaka veiklos sąnaudų mažinimui

Tyrimo klausimas: Ar skaitmeniniai sprendimai padėjo sumažinti veiklos sąnaudas, gal galite pateikti pavyzdį?	
Kategorija	Respondentų teiginiai
Mažesnės įėjimo į užsienio rinkas sąnaudos	„<...> anksčiau įėjimas į naują rinką reikšdavo partnerio paiešką, sandėliavimą ir vietinę reklamą, o dabar paklausą galime testuoti per Google Ads per 2–4 savaites.“ V1
Fizinės infrastruktūros kaštų mažinimas	„<...> nereikia fizinių salonų užsienyje, todėl marketingo sąnaudos mažesnės nei naudojant tradicinius kanalus.“ V2
Efektyvesnis rinkų testavimas	„<...> galima testuoti rinkas per turinį ir socialinius tinklus be didelių investicijų.“ V3
Automatizavimo nauda procesų valdyme	„<...> užsakymų ir sandėlio valdymo sistemos leidžia efektyviau kontroliuoti procesus ir mažinti administracines sąnaudas.“ V3
Ribota skaitmenizacija ir neišnaudotas potencialas	„<...> sutaupome marketinge, tačiau prarandame potencialias pajamas dėl riboto pasiekiamumo.“ V4
Socialinių tinklų ir telemarketingo derinimas	„<...> socialiniai tinklai leidžia mažesnėmis sąnaudomis pasiekti klientus, o telemarketingas padeda išlaikyti ilgalaikius santykius.“ V5

Šaltinis: sudaryta autorės remiantys tyrimo rezultatais

Remiantis aptartais aspektais, galima teigti, kad skaitmeniniai sprendimai daugeliui tyrime dalyvavusių įmonių padėjo sumažinti veiklos sąnaudas, ypač susijusias su įėjimu į užsienio rinkas, fizinės infrastruktūros išlaikymu bei procesų administravimu. Respondentai pabrėžė, kad e. prekyba, reklamos platformos, socialiniai tinklai ir automatizuotos sistemos leidžia efektyviau organizuoti veiklą bei greičiau testuoti rinkų paklausą. Vis dėlto tyrimas taip pat atskleidė, kad nepakankamas skaitmenizacijos lygis gali riboti augimo galimybes ir mažinti potencialią ekonominę naudą.

Daugumos įmonių atsakymai atskleidė, kad skaitmenizacija daugelyje įmonių reikšmingai pakeitė darbuotojų funkcijas, atsakomybes ir kasdienes darbo procesus. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad diegiant skaitmeninius sprendimus darbuotojams teko prisitaikyti prie naujų darbo metodų, išmokti naudotis skaitmeninėmis sistemomis bei aktyviau dirbti su duomenų

analize, klientų aptarnavimu ir skaitmenine komunikacija. Daugelyje įmonių tradiciniai procesai tapo labiau automatizuoti, todėl darbuotojų vaidmuo pasikeitė iš mechaninio užduočių vykdymo į procesų valdymą, priežiūrą ir klientų poreikių analizę. Panašias tendencijas išskyrė V1, V2, V3 ir V5. reikšmingas darbuotojų funkcijų pokyčiams:

- „<...> pardavimai tapo duomenimis grįsti, o ne intuiciniai“, todėl darbuotojams teko aktyviau dirbti su CRM sistemomis, reklamos analitika ir klientų elgsenos stebėjimu, logistika buvo integruota su užsakymų sistema, o klientų aptarnavimas persikėlė į skaitmeninius kanalus, todėl darbuotojai turėjo prisitaikyti prie greitesnio komunikacijos tempo ir nuolatinio darbo su skaitmeniniais įrankiais.“ V1.
- „<...> darbuotojams reikėjo išmokti dirbti su skaitmenine reklama, suprasti klientų elgseną online ir greitai reaguoti į užklausas, kad anksčiau pardavimai daugiausia vykdavo fiziniu būdu, tačiau skaitmenizacija pakeitė procesus – pardavimai tapo užklausomis grįsti, atsirado aiški klientų valdymo sistema, o turinys tapo ne papildoma komunikacijos priemone, bet svarbia pardavimo proceso dalimi.“ V2.
- „<...> marketingas tapo kasdieniu procesu, ne kampanijomis“, o klientų aptarnavimas didžiąja dalimi persikėlė į socialinius tinklus, darbuotojams teko aktyviai įsitraukti į turinio kūrimą, vizualinę komunikaciją, bendravimą su klientais bei greitą reakciją į auditorijos poreikius. Taip pat buvo pažymėta, kad B2B užsakymai tapo automatizuoti, todėl dalis darbuotojų daugiau dėmesio skiria duomenų analizei ir klientų santykių valdymui.“ V3
- „<...> darbuotojų atsakomybės išsiplėtė dėl aktyvesnio socialinių tinklų naudojimo ir telemarketingo integracijos. Respondentas pažymėjo, kad darbuotojai turi gebėti ne tik tiesiogiai bendrauti su klientais telefonu, bet ir valdyti komunikaciją socialiniuose tinkluose, reaguoti į užklausas bei prisitaikyti prie greito informacijos srauto.“ V5

Tyrimas taip pat atskleidė, kad mažiau skaitmenizuotose įmonėse darbuotojų funkcijų pokyčiai buvo gerokai mažesni. V4 nurodė, kad „<...> skaitmeninių įgūdžių poreikis iki šiol buvo minimalus, kadangi pardavimai ir komunikacija vis dar grindžiami tiesioginiais kontaktais bei tradiciniais veiklos organizavimo principais, logistika organizuojama rankiniu būdu, klientų duomenys nėra centralizuoti, todėl darbuotojų funkcijos iš esmės išliko tradicinės.“

Apibendrinant galima teigti, kad skaitmenizacija daugelyje tyrime dalyvavusių įmonių pakeitė darbuotojų funkcijas ir atsakomybes. Tradiciniai darbo procesai tapo labiau automatizuoti ir duomenimis grįsti, o darbuotojams teko įgyti naujų kompetencijų, susijusių su skaitmenine komunikacija, duomenų analize, reklamos valdymu ir klientų aptarnavimu. Tyrimas

taip pat parodė, kad organizacijose, kuriose skaitmenizacijos lygis išlieka žemas, darbuotojų funkcijos keitėsi minimaliai, todėl veikla vis dar stipriai priklauso nuo tradicinių darbo organizavimo metodų.

Vadovų atsakymai parodė, kad daugumoje tyrime dalyvavusių įmonių skaitmenizacija paskatino poreikį ugdyti darbuotojų skaitmeninius įgūdžius. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad darbuotojams teko prisitaikyti prie naujų technologijų, išmokti dirbti su skaitmeninės rinkodaros, klientų valdymo, duomenų analizės ir komunikacijos įrankiais. Tačiau poreikis ugdyti kompetencijas priklausė nuo įmonės skaitmenizacijos lygio ir veiklos pobūdžio (žr. 15 lentelę).

15 lentelė.

Darbuotojų skaitmeninių įgūdžių ugdymas įmonėse

Tyrimo klausimas: Ar reikėjo ugdyti darbuotojų skaitmeninius įgūdžius? Jei taip, kokius?	
Kategorija	Respondentų teiginiai
Skaitmeninės rinkodaros kompetencijų ugdymas	„<...> investavome į marketingo specialistų kvalifikaciją, duomenų analizę ir e. prekybos valdymą.“ V1
Gebėjimas dirbti su online klientų elgsena	„<...> reikėjo išmokti dirbti su skaitmenine reklama, suprasti klientų elgseną online ir greitai reaguoti į užklausas, investavo į darbuotojų apmokymą šioje srityje.“ V2
Socialinių tinklų ir vizualinės komunikacijos įgūdžiai	„<...> investavome į socialinių tinklų turinio kūrimą, vizualinę komunikaciją ir klientų aptarnavimą online.“ V3
Duomenų analizės ir automatizavimo supratimas	„<...> darbuotojai turėjo išmokti naudotis sistemomis, analizuoti rezultatus ir valdyti automatizuotus procesus.“ V1
Ribotas poreikis skaitmeniniams įgūdžiams	„<...> skaitmeninių įgūdžių poreikis iki šiol buvo minimalus.“ V4
Komunikacijos ir telemarketingo įgūdžių stiprinimas	„<...> darbuotojai turėjo prisitaikyti prie komunikacijos socialiniuose tinkluose ir aktyvesnio darbo telefonu su klientais.“ V5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis.

Apibendrinant galima teigti, kad skaitmenizacija daugelyje įmonių paskatino aktyvų darbuotojų skaitmeninių kompetencijų ugdymą. Respondentai dažniausiai išskyrė poreikį stiprinti skaitmeninės rinkodaros, socialinių tinklų valdymo, klientų aptarnavimo online, duomenų analizės bei darbo su automatizuotomis sistemomis įgūdžius. Tyrimas taip pat atskleidė, kad aukštesnio

skaitmenizacijos lygio įmonėse darbuotojų kompetencijų ugdymas tampa nuolatiniu procesu, tiesiogiai susijusiu su organizacijos konkurencingumu tarptautinėse rinkose. Vis dėlto mažiau skaitmenizuotose įmonėse poreikis ugdyti tokius įgūdžius išlieka ribotas dėl tradicinio veiklos organizavimo modelio.

Pereinant prie trečios klausimų grupės kurie parodo įmonės tarptautinės plėtros rezultatus pritaikius skaitmeninius sprendimus. Šios klausimų grupės tikslas – išsiaiškinti, kokius konkrečius pokyčius įmonės patyrė savo tarptautinėje veikloje pradėjusios taikyti skaitmeninius sprendimus. Tiriamų įmonių vadovų atsakymai parodė, kad skaitmeniniai kanalai ir įvairūs skaitmeniniai sprendimai turėjo reikšmingą įtaką užsienio klientų užklausų augimui, pardavimų didėjimui bei spartesnei plėtrai į naujas rinkas. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad e. prekybos sistemos, socialiniai tinklai, video turinys, reklamos platformos ir marketplace kanalai leido efektyviau pasiekti potencialius klientus tarptautinėse rinkose bei sumažinti tradicinius įėjimo į rinkas barjerus. Tačiau tyrimas taip pat atskleidė, kad skaitmenizacijos poveikis priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, pasirinktos strategijos ir rinkos specifikos (žr. 16 lentelę).

16 lentelė.

Skaitmeninių kanalų įtaka užsienio klientų užklausoms, pardavimų augimui ir plėtrai į naujas rinkas

Tyrimo klausimai: Ar skaitmenizacija turėjo įtakos užsienio rinkose augimui? Ar skaitmeniniai įrankiai padėjo greičiau įeiti į naują rinką?	
Kategorija	Respondentų teiginiai
Užsienio klientų užklausų augimas	Respondentai pažymėjo, kad pradėjus aktyviau naudoti skaitmeninius kanalus ženkliai išaugo užklausų iš užsienio rinkų skaičius. <i>„<...> atsirado naujos rinkos, o klientai gali rasti produktą per reklamą, peržiūrėti video apžvalgą ir užsisakyti tą pačią dieną.“ V1</i> <i>„<...> ženkliai išaugo užklausų kiekis iš užsienio“, nes klientai savarankiškai suranda įmonę per Google paiešką ir YouTube turinį.“ V2</i> <i>„<...> socialiniai tinklai padėjo sulaukti užklausų iš rinkų, kuriose įmonė anksčiau neturėjo jokių kontaktų.“ V3</i>

16 lentelės tęsinys

Pardavimų užsienio rinkose augimas	Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad skaitmenizacija tiesiogiai prisidėjo prie pardavimų užsienio rinkose augimo. <i>„<...> skaitmenizacija iš esmės pakeitė mūsų eksportą, skaitmeniniai kanalai leido greičiau pasiekti klientą ir sumažinti priklausomybę nuo tarpininkų. V1</i> <i>„<...> dėl skaitmeninių sprendimų sutrumpėjo pardavimo ciklas, o klientai iš Baltijos šalių daug dažniau pateikia užklausas nuotoliniu būdu.“ V2,</i> „<...> socialiniai tinklai ir B2B platforma padėjo didinti užsienio partnerių skaičių bei plėsti eksporto apimtis kosmetikos sektoriuje.“ V3
Greitesnis įėjimas į naujas rinkas	Respondentai akcentavo, kad skaitmeniniai įrankiai leido greičiau ir mažesnėmis sąnaudomis testuoti naujas rinkas. <i>„<...> dabar paleidžiame Google Ads kampaniją, testuojame paklausą per 2–4 savaites ir sprendžiame dėl plėtros.“ V1</i> <i>„<...> YouTube ir Google Ads leido „atidaryti“ Latvijos ir Estijos rinkas be fizinių padalinių. V2</i> <i>„<...> nauji produktai pirmiausia testuojami per Instagram turinį, o tik vėliau plečiama prekyba konkrečioje rinkoje.“ V5</i>
Mažesnė priklausomybė nuo fizinės infrastruktūros	Dauguma respondentų pažymėjo, kad skaitmenizacija sumažino poreikį investuoti į fizinius padalinius ar tradicinius pardavimo kanalus. <i>„<...> eksportuojame be fizinių padalinių užsienyje, visa veikla valdoma centralizuotai.“ V1</i> Panašiai teigė ir V2 bei V3, kurie akcentavo, kad skaitmeniniai kanalai leidžia vykdyti tarptautinę prekybą nuotoliniu būdu.
Ribotas skaitmenizacijos poveikis internacionalizacijai	Tyrimas taip pat atskleidė, kad įmonės, kurios aktyviai nenaudoja skaitmeninių kanalų, susiduria su lėtesniu augimu ir ribotomis galimybėmis plėstis. <i>„<...> ribotas naujų klientų pritraukimas ir didesnė priklausomybė nuo tarpininkų, eksportas daugiausia grindžiamas ilgalaikiais ryšiais bei tradiciniais pardavimo kanalais.“ V4</i>

16 lentelės tęsinys

Socialinių tinklų ir tiesioginių pardavimų derinimas	<i>„<...>socialiniai tinklai ir telemarketingas padėjo aktyviau generuoti užklausas iš užsienio klientų bei greičiau užmegzti pirmą kontaktą su partneriais. Respondentas akcentavo, kad socialiniai tinklai didina produkto matomumą, o tiesioginis kontaktas telefonu padeda stiprinti pasitikėjimą ir skatinti pardavimus.“ V5</i>
--	---

Šaltinis sudaryta autoriaus, remiantis interviu duomenimis.

Apibendrinant galima teigti, kad skaitmeniniai kanalai reikšmingai prisidėjo prie užsienio klientų užklausų augimo, pardavimų didėjimo bei spartesnės MVI plėtros į naujas rinkas. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad e. prekybos sistemos, socialiniai tinklai, video turinys ir reklamos platformos leido greičiau pasiekti tikslines auditorijas, testuoti rinkų paklausą bei mažinti įėjimo į užsienio rinkas sąnaudas. Tyrimas taip pat atskleidė, kad įmonės, kurios aktyviai taiko skaitmeninius sprendimus, pasižymi didesniu veiklos lankstumu ir mažesne priklausomybe nuo fizinės infrastruktūros bei tarpininkų. Tuo tarpu ribotas skaitmenizacijos lygis dažniausiai siejamas su lėtesne internacionalizacija ir mažesnėmis augimo galimybėmis tarptautinėse rinkose.

Užklausta tyrimo dalyvių nuomonė apie tai, kad skaitmeniniai sprendimai daugeliu atvejų sumažino įmonių priklausomybę nuo tarpininkų, distributorių ir fizinių pardavimo kanalų. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad e. prekybos sistemos, socialiniai tinklai, reklamos platformos bei tiesioginė komunikacija su klientais leido įmonėms savarankiškai pasiekti užsienio rinkas ir efektyviau kontroliuoti pardavimo procesus. Vienas vadovas pažymėjo, kad „<...> sumažėjo priklausomybė nuo tarpininkų, nes klientai produktus gali rasti savarankiškai per reklamą, video turinį ir e. prekybos kanalus.“ V1, Jis taip pat akcentavo, kad „<...> anksčiau įėjimas į naują rinką reikalaudavo partnerių paieškos ir vietinės infrastruktūros, tačiau dabar rinkų paklausa gali būti testuojama skaitmeniniais kanalais be didelių investicijų.“ Panašią poziciją išreiškė ir V2, kuris pažymėjo, „<...> interneto svetainė, YouTube turinys ir Google Ads leido atidaryti Latvijos ir Estijos rinkas be fizinės plėtros, klientai vis dažniau patys suranda įmonę internete, todėl mažėja priklausomybė nuo tradicinių prekybos partnerių ir fizinių salonų.“ Kosmetikos sektoriuje veikiančios įmonės vadovė taip pat pabrėžė skaitmenizacijos reikšmę mažinant priklausomybę nuo tradicinių pardavimo kanalų. Vadovė teigė, kad „<...> socialiniai tinklai ir B2B platforma

leidžia tiesiogiai pasiekti tiek galutinius klientus, tiek distributorius užsienio rinkose, produktų paklausą galima testuoti per Instagram turinį ir tik vėliau priimti sprendimus dėl platesnės plėtros.“ V3. Įmonės atstovė (V5) akcentavo, kad „<...>socialiniai tinklai ir telemarketingas padėjo sumažinti priklausomybę nuo fizinių pardavimo kanalų bei sustiprino tiesioginę komunikaciją su klientais, socialiniai tinklai leidžia greitai pasiekti potencialius klientus, o tiesioginis kontaktas telefonu padeda išlaikyti ilgalaikius verslo santykius be papildomų tarpininkų.“

Apibendrinant galima teigti, kad skaitmeniniai sprendimai daugumai tyrime dalyvavusių įmonių leido sumažinti priklausomybę nuo tarpininkų, distributorių ir fizinių pardavimo kanalų. Tyrimas parodė, kad e. prekyba, socialiniai tinklai ir skaitmeninės reklamos platformos suteikia galimybę tiesiogiai pasiekti užsienio klientus, efektyviau kontroliuoti pardavimo procesus bei mažinti internacionalizacijos kaštus.

Skaitmeninių priemonių naudojimas respondentų įmonėse išryškėjo kaip praktiškas būdas patikrinti užsienio rinkų potencialą dar prieš priimant didesnius investicinius sprendimus. Įmonės, aktyviai naudojančios reklamos platformas, e. prekybą, socialinius tinklus ir vaizdo turinį, pirmiausia įvertina auditorijos reakciją, užklausų kiekį, paspaudimus, konversijas ar partnerių susidomėjimą. V1 pavyzdys rodo, kad skaitmeniniai kanalai leidžia sumažinti riziką prieš plečiantis į naują rinką: „<...> *paleidžiame Google Ads kampaniją, testuojame paklausą per 2–4 savaites, sprendžiame dėl plėtros.*“ V1. Panašiai V2 įmonėje paklausa Baltijos šalyse vertinama per paieškos reklamą, svetainės užklausas ir vaizdo turinį: „<...> *klientas Estijoje pamato traktoriaus apžvalgą per YouTube, per Google Ads suranda mūsų puslapį, pateikia užklausą tą pačią dieną.*“ V2. V3 atveju rinkos testavimas glaudžiai susijęs su socialinių tinklų dinamika – nauji produktai pirmiausia pristatomi per Instagram, o pagal užklausas ir įsitraukimą vertinamas tolesnis plėtros poreikis: „<...> *naujas produktas pristatomas per Instagram, sulaukiame užklausų iš užsienio distributorių.*“ V3. Tuo tarpu V4 įmonėje tokia praktika dar nėra išplėtotą – rinkos vertinamos labiau tradiciniais kanalais, per partnerius, aukcionus ir tiesioginius kontaktus, todėl skaitmeninės priemonės kol kas mažai prisideda prie paklausos testavimo. V5 atveju socialiniai tinklai ir telemarketingas veikia kaip pirminio susidomėjimo patikrinimo priemonės: socialiniuose tinkluose stebimas produkto matomumas ir auditorijos reakcija, o telefonu tikrinamas realus partnerių ar didmeninių klientų susidomėjimas. Taigi, tyrimo duomenys leidžia teigti, kad skaitmeninės priemonės padeda įmonėms priimti atsargesnius ir labiau duomenimis pagrįstus sprendimus dėl tarptautinės plėtros, tačiau ši nauda labiausiai pasireiškia tose įmonėse, kurios turi aiškią skaitmeninių kanalų naudojimo sistemą.

Vadovų atsakymai parodė, kad aktyvesnis skaitmeninių technologijų naudojimas reikšmingai pakeitė įmonių tarptautinės veiklos organizavimą ir plėtros galimybes. Tyrimo dalyviai dažniausiai išskyrė spartesnį klientų pasiekimą, eksporto augimą, didesnį veiklos lankstumą bei mažesnę priklausomybę nuo fizinės infrastruktūros ir tarpininkų. Tačiau pokyčių pobūdis skyrėsi priklausomai nuo įmonės sektoriaus ir skaitmenizacijos lygio (žr. 17 lentelę).

17 lentelė.

Svarbiausi pokyčiai tarptautinėje veikloje pradėjus naudoti skaitmenines technologijas

Tyrimo klausimas: Kokį svarbiausią pokytį tarptautinėje veikloje pastebėjote pradėję aktyviau naudoti skaitmenines technologijas?	
Kategorija	Respondentų teiginiai
Spartesnė plėtra į užsienio rinkas	„<...> anksčiau dirbdavome su keliomis šalimis, dabar parduodame praktiškai visoje Europoje.“ V1
Didesnis užsienio klientų pasiekiamumas	„<...> klientai patys mus randa per paiešką ir video.“ V2
Greitesnis pardavimo procesas	„<...> klientas gali rasti produktą per reklamą, peržiūrėti video apžvalgą ir užsisakyti tą pačią dieną.“ V1
Prekės ženklo matomumo augimas	„<...> ženkliai išaugo prekės ženklo matomumas užsienio rinkose.“ V3
Mažesnė priklausomybė nuo fizinės infrastruktūros	„<...> eksportuojame be fizinių padalinių užsienyje – visa prekyba valdoma iš Lietuvos.“ V2
Tiesioginės komunikacijos su klientais stiprėjimas	„<...> komunikacija tapo greitesnė, interaktyvi ir orientuota į bendruomenę.“ V3
Didesnis klientų pasiekiamumas per socialinius tinklus	„<...> socialiniai tinklai leido greičiau pasiekti naujus klientus ir stiprinti ryšius su partneriais.“ V5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Iš to galima spręsti, kad aktyvesnis skaitmeninių technologijų naudojimas daugumai tyrime dalyvavusių įmonių suteikė galimybę sparčiau plėstis į užsienio rinkas, efektyviau pasiekti klientus ir organizuoti tarptautinę veiklą be didelių investicijų į fizinę infrastruktūrą. Respondentai pabrėžė, kad socialiniai tinklai, t. prekybos platformos, video turinys ir reklamos sistemos leido ne tik didinti pardavimus, bet ir kurti tiesioginį ryšį su klientais bei greičiau reaguoti į rinkos poreikius.

Skaitmeninių technologijų diegimas įmonėse atsiskleidžia kaip nevienalytis procesas, kuriame technologiniai sprendimai sukuria ne tik naujas plėtros galimybes, bet ir papildomus organizacinius, finansinius bei kompetencinius iššūkius. Pagal ketvirtos grupės klausimus interviu duomenys rodo, kad dažniausiai pasikartojantys sunkumai susiję su sistemų integracija, reklamos kaštų augimu, skirtinga užsienio rinkų vartotojų elgsena, logistikos sudėtingumu, turinio kūrimo intensyvumu ir darbuotojų gebėjimu prisitaikyti prie naujų darbo principų. Tradiciškesniuose sektoriuose papildomai išryškėja konservatyvus požiūris į skaitmenizaciją ir ribotas skaitmeninių sprendimų poreikio suvokimas. (žr. 18 lentelę)

18 lentelė.

Pagrindiniai sunkumai diegiant ir naudojant skaitmenines technologijas

Tyrimo klausimas: Su kokiais pagrindiniais sunkumais susidūrėte diegdami ar naudodami skaitmenines technologijas?	
Kategorija	Įmonių vadovų teiginiai
Sistemų integracijos sudėtingumas	„<...> didžiausi sunkumai: sistemų integracija – ERP, e. prekyba ir sandėlis.“ V1
Skaitmeninės reklamos kaštų augimas	„<...> reklamos kaštų augimas ir neteisingas auditorijų taikymas pradžioje lėmė reklamos biudžeto švaistymą.“ V1
Rinkų lokalizacijos ir vartotojų elgsenos skirtumai	„<...> skirtingos kalbos – lietuvių, latvių, estų – ir pasitikėjimo kūrimas nuotoliniu būdu buvo vieni pagrindinių iššūkių.“ V2
Logistikos organizavimo sunkumai	„<...> logistika, transportavimas ir pristatymo terminai tapo vienu jautriausių klausimų dirbant su užsienio klientais.“ V2
Priklausomybė nuo socialinių tinklų algoritmų	„<...> didelė priklausomybė nuo vieno kanalo – Instagram – ir algoritmų pokyčiai apsunkina stabilų pasiekiamumą.“ V3
Turinio kūrimo intensyvumas	„<...> didelis turinio kūrimo tempas kelia riziką, kad kiekis pradeda mažinti kokybę.“ V3
Socialinių tinklų ir tiesioginio pardavimo suderinimas	„<...> socialiniai tinklai padeda pritraukti susidomėjimą, tačiau ilgalaikiam ryšiui su partneriais vis dar būtinas tiesioginis kontaktas telefonu.“ V5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Skaitmeninių technologijų diegimo ir naudojimo sunkumai įmonėse yra nevienodi, tačiau daugumoje atvejų jie susiję ne tik su pačiomis technologijomis, bet ir su platesniais organizaciniais, rinkodaros bei tarptautinės veiklos valdymo aspektais. Aktyviausiai skaitmeninius sprendimus taikančiose įmonėse pagrindiniai iššūkiai kyla dėl sistemų integracijos, reklamos kaštų augimo, duomenų valdymo ir poreikio nuolat optimizuoti skaitmeninius kanalus (V1, V2, V3). Pavyzdžiui, V1 atveju ypač išryškėjo technologinės infrastruktūros suderinimo problema, kai reikėjo tarpusavyje integruoti ERP, e. prekybos ir sandėlio valdymo sistemas. Tai rodo, kad aukštesnis skaitmenizacijos lygis savaime nesumažina sudėtingumo – priešingai, kuo daugiau skaitmeninių sprendimų naudojama, tuo svarbesnis tampa jų tarpusavio suderinamumas ir procesų kontrolė.

Kita reikšminga sunkumų grupė susijusi su skaitmeninės rinkodaros efektyvumu ir augančiomis reklamos sąnaudomis. Įmonės, kurios eksporto plėtrai aktyviai naudoja Google Ads, Meta Ads, socialinius tinklus ar video turinį, tenka nuolat testuoti auditorijas, reklamos žinutes ir rinkų reakcijas (V1, V2, V3). Tokia praktika suteikia galimybę greičiau pasiekti užsienio klientus, tačiau kartu sukuria riziką netikslingai panaudoti reklamos biudžetą. V1 ir V2 atvejai rodo, kad netikslinis srautas, neteisingas auditorijų pasirinkimas ar reklamos kampanijų klaidos gali lemti papildomas sąnaudas ir ne visada iš karto sukurti laukiamą rezultatą. Todėl skaitmenizacija šiuo atveju reikalauja ne tik finansinių investicijų, bet ir nuolatinės analitinės kompetencijos. Tarptautinėje veikloje itin svarbūs tapo ir rinkų lokalizacijos iššūkiai. V2 atveju išryškėjo kalbos, pasitikėjimo kūrimo nuotoliniu būdu ir logistikos problemos, kurios ypač aktualios parduodant brangesnę, techninę ar vizualaus įvertinimo reikalaujančią produkciją. Nors skaitmeniniai kanalai leidžia pasiekti klientus be fizinių padalinių, jie nepašalina poreikio prisitaikyti prie konkrečios rinkos kalbos, vartotojų elgsenos, pristatymo lūkesčių ir pasitikėjimo formavimo būdų. Tai leidžia teigti, kad skaitmenizacija sumažina geografinį atstumą, tačiau ne visada panaikina kultūrinius, komunikacinius ir logistinius barjerus.

V3 atvejis papildomai atskleidžia socialinių tinklų naudojimo dvilypumą. Viena vertus, Instagram ir kiti socialiniai kanalai padeda kurti prekės ženklo matomumą, palaikyti ryšį su klientais ir testuoti produktų paklausą. Kita vertus, priklausomybė nuo vieno kanalo, algoritmų pokyčiai ir didelis turinio kūrimo tempas tampa reikšmingais veiklos apribojimais. Šiuo atveju skaitmenizacijos iššūkiai nėra techniniai siaurąja prasme – jie labiau susiję su gebėjimu nuolat palaikyti kokybišką komunikaciją, išlaikyti auditorijos dėmesį ir kartu neperkrauti organizacijos turinio gamybos poreikiais. Mažiau skaitmenizuotoje įmonėje išryškėjo kitokio pobūdžio sunkumai. V4 atvejis rodo, kad tradiciniuose sektoriuose pagrindinis barjeras gali būti ne technologijų trūkumas, o konservatyvus požiūris į pokyčius, nusistovėjusių ryšių svarba ir ribotas

poreikio skaitmenizuotis suvokimas. Tokios įmonės išlaiko stabilumą per ilgalaikius partnerius, tarpininkus ir tiesioginius kontaktus, tačiau kartu susiduria su ribotu matomumu tarptautiniu mastu, lėtesniu naujų klientų pritraukimu ir mažesne galimybe savarankiškai kontroliuoti plėtrą. Tai leidžia matyti, kad skaitmenizacijos nebuvimas taip pat sukuria riziką – jos pasireiškia ne iš karto, bet ilgainiui gali riboti augimo potencialą. V5 atvejis papildė analizę parodydamas mišrų skaitmenizacijos taikymo modelį. Namų valymo priemonių sektoriuje socialiniai tinklai padeda didinti produkto matomumą ir pritraukti susidomėjimą, tačiau telemarketingas išlieka svarbus kuriant tiesioginį kontaktą su partneriais ir klientais. Tai rodo, kad kai kuriose įmonėse skaitmenizacija nepakeičia tradicinių pardavimo metodų, o veikia juos papildė. Tokiu atveju iššūkis yra suderinti skaitmeninį matomumą su tiesioginiu santykių kūrimu, kad komunikacija būtų nuosekli ir orientuota į ilgalaikį bendradarbiavimą.

Bendrai vertinant, tyrimo duomenys leidžia teigti, kad skaitmenizacijos sunkumai priklauso nuo įmonės skaitmeninės brandos. Aukštesnio skaitmenizacijos lygio įmonėse daugiausia problemų kyla dėl sudėtingų sistemų valdymo, duomenų analizės, reklamos efektyvumo ir kanalų optimizavimo (V1, V2, V3). Tuo tarpu mažiau skaitmenizuotose ar labiau tradicinėse įmonėse pagrindiniai sunkumai susiję su požiūriu į pokyčius, ribotu skaitmeninių sprendimų taikymu ir priklausomybe nuo tradicinių partnerystės formų (V4). Mišriu modeliu veikiančios įmonės susiduria su poreikiu suderinti skaitmeninius kanalus ir tiesioginio pardavimo priemones (V5). Todėl galima teigti, kad skaitmenizacijos procesas nėra vien technologinis sprendimas – tai organizacinis pokytis, reikalaujantis strateginio valdymo, darbuotojų kompetencijų, finansinių išteklių ir gebėjimo prisitaikyti prie skirtingų užsienio rinkų sąlygų.

Apžvelgus nagrinėtus aspektus, galima teigti, kad skaitmenizacijos kliūtys nėra vien technologinio pobūdžio. Nors sistemų integracija, platformų veikimo stabilumas ar duomenų valdymas išlieka svarbūs iššūkiai, tyrimo medžiaga leidžia matyti ir platesnį problemų lauką. Įmonėms tenka prisitaikyti prie didėjančių reklamos kaštų, skirtingų rinkų komunikacinių ypatumų, logistikos apribojimų ir nuolatinio turinio kūrimo poreikio. Kartu išryškėja, kad skaitmenizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo pasirinktų technologijų, bet ir nuo organizacijos gebėjimo jas įtraukti į kasdienes procesus, ugdyti darbuotojų kompetencijas ir strategiškai valdyti skaitmeninius kanalus. Tradiciniuose sektoriuose skaitmenizacijos procesą labiau riboja ne technologijų neprieinamumas, o atsargesnis požiūris į pokyčius ir nusistovėjusių verslo ryšių svarba.

Skaitmenizacijos procese finansinių išteklių klausimas išryškėjo kaip svarbus, tačiau ne visoms įmonėms vienodai reikšmingas veiksnys. Vienose įmonėse pagrindinis iššūkis buvo ne

pats lėšų trūkumas, o nuolatinis poreikis investuoti į sistemas, reklamą, turinį ir darbuotojų kompetencijas. Kitose įmonėse riboti finansiniai ištekliai veikė kaip viena iš priežasčių, dėl kurios skaitmeniniai sprendimai buvo diegiami atsargiau arba etapais (žr. 19 lentelę).

19 lentelė.

Finansinių išteklių reikšmė skaitmenizacijos procese

Tyrimo klausimas: Ar skaitmenizacijos procese susidūrėte su finansinių išteklių trūkumu?	
Kategorija	Įmonių vadovų teiginiai
Nuolatinės investicijos į skaitmeninę infrastruktūrą	„<...> investavome į integracijas ir automatizavimą.“ V1
Reklamos kaštų augimas	„<...> reklamos kaštų augimas tapo vienu iš pagrindinių sunkumų.“ V1
Investicijos į turinį ir reklamos testavimą	„<...> nuolat testuojame reklamos kanalus ir kūrybą.“ V2
Turinio kūrimo sąnaudos	„<...> didelis turinio kūrimo tempas kelia riziką, kad kiekis pradeda mažinti kokybę.“ V3
Atsargus investavimas dėl tradicinio veiklos modelio	„<...> prioritetas stabilumui, o ne eksperimentams.“ V4
Mažesnių sąnaudų kanalų naudojimas	„<...> socialiniai tinklai leidžia mažesnėmis sąnaudomis pasiekti klientus, o telemarketingas padeda palaikyti tiesioginį ryšį.“ V5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis.

Iš tyrimo duomenų matyti, kad finansiniai ištekliai skaitmenizacijos procese veikia dvejopai. Aktyviau skaitmenizuotose įmonėse finansinis iššūkis pasireiškia ne kaip tiesioginis lėšų nebuvimas, bet kaip nuolatinis investicijų poreikis. Tokios įmonės turi finansuoti sistemų integraciją, automatizavimą, skaitmeninę reklamą, turinio kūrimą, darbuotojų mokymą ir duomenų analizės sprendimus. V1 atvejis rodo, kad didesnė skaitmeninė infrastruktūra reikalauja nuolatinių investicijų į jos palaikymą ir tobulinimą. V2 ir V3 atvejai leidžia matyti, kad net ir naudojant santykinai lanksčius kanalus, tokius kaip Google Ads, YouTube ar Instagram, būtina nuolat skirti išteklių reklamos testavimui, turinio gamybai ir auditorijos pasiekimui.

Mažiau skaitmenizuotose įmonėse finansinis aspektas labiau susijęs su atsargiu požiūriu į investicijų grąžą. V4 atvejis rodo, kad tradiciniame sektoriuje skaitmenizacija nėra atmetama, tačiau ji vertinama kaip procesas, kurį reikia vykdyti palaipsniui, pirmiausia įvertinus

realią naudą. Toks požiūris rodo, kad finansinių išteklių trūkumas ne visada pasireiškia tiesiogiai – kartais jis atsiskleidžia kaip nenoras rizikuoti, investuoti į nepatikrintus sprendimus ar keisti nusistovėjusį veiklos modelį. V5 atveju matomas tarpinis sprendimas: įmonė renkasi socialinius tinklus ir telemarketingą, t. y. santykinai mažesnių sąnaudų kanalus, kurie leidžia pasiekti klientus ir palaikyti kontaktą be didelių pradinių investicijų.

Taigi galima teigti, kad finansiniai ištekliai yra vienas iš svarbių skaitmenizaciją ribojančių arba formuojančių veiksnių, tačiau jų poveikis priklauso nuo įmonės skaitmeninės brandos ir strateginio požiūrio. Įmonėms, kurios jau aktyviai naudoja skaitmeninius sprendimus, didžiausias iššūkis yra nuolatinių investicijų valdymas ir jų grąžos užtikrinimas. Tuo tarpu mažiau skaitmenizuotoms įmonėms finansinis aspektas dažniau siejamas su atsargumu, rizikos vertinimu ir palaipsniui skaitmeninių sprendimų diegimu. Skaitmenizacija todėl nėra vienkartinė investicija – ji tampa tęstiniu procesu, reikalaujančiu finansinio planavimo, aiškos strategijos ir gebėjimo įvertinti, kurie skaitmeniniai sprendimai kuria didžiausią vertę tarptautinei plėtrai.

Darbuotojų kompetencijų ir organizacinių pokyčių klausimas tyrime atsiskleidė kaip vienas svarbiausių skaitmenizacijos proceso aspektų. Skaitmeninių sprendimų taikymas keitė ne tik naudojamas technologijas, bet ir darbo organizavimą, atsakomybių pasiskirstymą, darbuotojų įgūdžių poreikį bei kasdienes veiklos procesus. Labiau skaitmenizuotose įmonėse kompetencijų ugdymas tapo būtina sąlyga siekiant efektyviai išnaudoti CRM, ERP, e. prekybos, reklamos ir duomenų analizės įrankius. Tuo tarpu mažiau skaitmenizuotose įmonėse organizaciniai pokyčiai buvo ribotesni, tačiau išryškėjo priklausomybė nuo tradicinių darbo metodų (žr. 20 lentelę).

20 lentelė.

Darbuotojų kompetencijų ir organizacinių pokyčių reikšmė taikant skaitmeninius sprendimus

Tyrimo klausimas: Ar darbuotojų kompetencijų trūkumas buvo kliūtis taikant skaitmeninius sprendimus? Ar technologijų diegimas sukėlė organizacinių iššūkių, pavyzdžiui, pasipriešinimą pokyčiams ar procesų pertvarkymo poreikį?	
Kategorija	Įmonių vadovų teiginiai
Skaitmeninės rinkodaros kompetencijų poreikis	„<...> investavome į marketingo specialistų kvalifikaciją, duomenų analizę, e. prekybos valdymą.“ V1
Darbo su duomenimis ir sistemomis poreikis	„<...> pardavimai tapo duomenimis grįsti, o ne intuiciniai.“ V1
Darbuotojų prisitaikymas prie online klientų elgsenos	„<...> reikėjo išmokyti dirbti su skaitmenine reklama, suprasti klientų elgseną online, greitai reaguoti į užklausas.“ V2
Pardavimų proceso pertvarkymas	„<...> pardavimai tapo užklausomis grįsti, o ne tik fiziniai.“ V2

20 lentelės tęsinys

Socialinių tinklų ir vizualinės komunikacijos Kompetencijos	„<...> investavome į socialinių tinklų turinio kūrimą, vizualinę komunikaciją, klientų aptarnavimą online.“ V3
Marketingo funkcijos pasikeitimas	„<...> marketingas tapo kasdieniu procesu, ne kampanijomis.“ V3
Ribotas skaitmeninių kompetencijų poreikis	„<...> skaitmeninių įgūdžių poreikis iki šiol buvo minimalus.“ V4
Tradicinių procesų išlikimas	„<...> pardavimai vyksta per kontaktus, logistika organizuojama rankiniu būdu, klientų duomenys nėra centralizuoti.“ V4
Socialinių tinklų ir telemarketingo derinimas	„<...> darbuotojai turėjo prisitaikyti prie komunikacijos socialiniuose tinkluose ir aktyvesnio darbo telefonu su klientais.“ V5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų kompetencijų trūkumas ir organizacinių procesų pertvarkymo poreikis daugelyje įmonių buvo neatsiejama skaitmenizacijos proceso dalis. Įmonėse, kurios aktyviai diegia skaitmeninius sprendimus, darbuotojų funkcijos išsiplėtė: reikėjo gebėti dirbti su reklamos platformomis, CRM, e. prekybos sistemomis, duomenų analitika, socialiniais tinklais ir skaitmenine komunikacija. V1 atvejis rodo, kad skaitmenizacija paskatino pereiti nuo intuicija grįstų pardavimų prie duomenimis paremtų sprendimų. V2 atveju pokytis ypač matomas pardavimuose – tradicinį fizinį pardavimą pakeitė užklausomis ir skaitmeniniais kanalais grįstas modelis. V3 atvejis atskleidžia, kad skaitmenizacija pakeitė net pačią marketingo sampratą: jis tapo nuolatinio kasdienio procesu, o ne pavienėmis kampanijomis. Kita vertus, V4 atvejis rodo, kad mažesnis skaitmenizacijos lygis lemia ir mažesnę kompetencijų poreikį, tačiau kartu riboja veiklos mastelį, duomenų analizės galimybes ir procesų centralizavimą. Tokiose įmonėse darbuotojų funkcijos išlieka tradicinės, o veikla labiau priklauso nuo individualių kontaktų ir rankinio darbo. V5 pavyzdys papildo šią analizę parodydamas mišrų modelį, kai skaitmeninė komunikacija socialiniuose tinkluose derinama su telemarketingu. Tai reiškia, kad darbuotojams reikalingi ne tik techniniai skaitmeniniai įgūdžiai, bet ir gebėjimas palaikyti tiesioginį santykį su klientu.

Taigi technologijų diegimas sukėlė ne tik techninių, bet ir organizacinių iššūkių. Įmonėms teko persikirstyti atsakomybes, ugdyti naujas kompetencijas, keisti pardavimų ir klientų

aptarnavimo logiką bei prisitaikyti prie greitesnio informacijos srauto. Todėl skaitmenizacijos sėkmė priklauso ne vien nuo pasirinktų technologijų, bet ir nuo organizacijos gebėjimo paruošti darbuotojus pokyčiams bei integruoti naujus sprendimus į kasdienę veiklą.

Techninių sunkumų klausimas atskleidė, kad skaitmenizacijos procesas įmonėse neapsiriboja vien skaitmeninių įrankių pasirinkimu. Diegiant arba naudojant technologijas išryškėjo sistemų integracijos, platformų stabilumo, duomenų saugumo, reklamos sistemų valdymo ir techninio optimizavimo problemos. Šie iššūkiai labiausiai pastebimi įmonėse, kurios naudoja daugiau tarpusavyje susijusių skaitmeninių sprendimų – e. prekybą, CRM, ERP, sandėlio valdymo sistemas, reklamos platformas ar socialinius tinklus (žr. 21 lentelę).

21 lentelė.

Techniniai sunkumai taikant skaitmeninius sprendimus

Tyrimo klausimas: Ar susidūrėte su techniniais sunkumais, pavyzdžiui, sistemų integracija, duomenų saugumo ar platformų veikimo problemomis?	
Kategorija	Įmonių vadovų teiginiai
Sistemų integracijos sunkumai	„<...> didžiausi sunkumai buvo sistemų integracija – ERP, e. prekyba ir sandėlis.“ V1
Techniniai trikdžiai diegimo pradžioje	„<...> buvo sistemų diegimo trikdžių, ypač pradžioje.“ V1
Duomenų saugumo rizikos	„<...> duomenų saugumo rizikos sprendžiamos per papildomas apsaugas.“ V1
Svetainės techninio optimizavimo problemos	„<...> pradžioje susidūrėme su techniniais svetainės optimizavimo iššūkiais.“ V2
Reklamos platformų veikimo ir taikymo sunkumai	„<...> pradžioje buvo netikslinis srautas ir reklamos biudžeto švaistymas dėl netikslų auditorijų.“ V2
Priklausomybė nuo platformų veikimo taisyklių	„<...> priklausomybė nuo platformos taisyklių ir nepastovus pasiekiamumas.“ V3
Socialinių tinklų algoritmų pokyčiai	„<...> didelė priklausomybė nuo vieno kanalo – Instagram – ir algoritmų pokyčiai.“ V3
Ribotas techninių sistemų naudojimas	„<...> naudojame bazines apskaitos sistemas, telefoną, el. paštą ir paprastas duomenų lenteles.“ V4
Skaitmeninių ir tiesioginių kanalų suderinimas	„<...> socialiniai tinklai padeda pritraukti susidomėjimą, tačiau ilgalaikiam ryšiui vis dar svarbus tiesioginis kontaktas telefonu.“ V5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis.

Iš tyrimo duomenų matyti, kad techniniai sunkumai labiausiai išryškėjo tose įmonėse, kurios naudoja platesnę skaitmeninę infrastruktūrą. V1 atveju skaitmenizacija apėmė e. prekybos, CRM, ERP, sandėlio ir reklamos valdymo sprendimus, todėl pagrindiniu iššūkiu tapo skirtingų sistemų suderinimas. Įmonės vadovo teiginys apie ERP, e. prekybos ir sandėlio integracijos sudėtingumą rodo, kad techniniai sprendimai kuria vertę tik tada, kai jie veikia kaip vientisa sistema. Priešingu atveju atsiranda duomenų dubliavimas, procesų nesklandumai ir didesnė klaidų tikimybė. Šiuo atveju taip pat išryškėjo duomenų saugumo klausimas, kuris tapo svarbus augant skaitmeninių operacijų ir klientų duomenų apimčiai. V2 įmonės pavyzdys rodo, kad techniniai sunkumai gali būti susiję ne tik su vidinėmis sistemomis, bet ir su interneto svetainės veikimu, reklamos kanalų optimizavimu bei tikslinės auditorijos pasiekimu. Svetainės techninio optimizavimo iššūkiai ir netikslinis reklamos srautas parodė, kad skaitmeniniai kanalai reikalauja nuolatinės priežiūros, testavimo ir koregavimo. Tai ypač aktualu įmonėms, kurios užsienio klientus pritraukia per Google paiešką, reklamos kampanijas ir vaizdo turinį. V3 atveju techniniai sunkumai labiau susiję su išorinėmis platformomis ir jų valdymo logika. Įmonė aktyviai naudoja Instagram, e. parduotuvę ir B2B platformą, tačiau socialinių tinklų algoritmų pokyčiai, pasiekiamumo svyravimai ir priklausomybė nuo platformos taisyklių sukuria papildomą riziką.

Tai reiškia, kad net ir sėkmingai naudojami skaitmeniniai kanalai nėra visiškai kontroliuojami pačios įmonės. V4 įmonėje techninių sunkumų mastas mažesnis, nes skaitmenizacijos lygis ribotas. Naudojamos tik bazinės apskaitos sistemos, el. paštas, telefonas ir paprastos lentelės. Vis dėlto toks modelis reiškia, kad įmonė mažiau susiduria su sudėtingomis integracijos ar platformų problemomis, bet kartu neišnaudoja duomenų centralizavimo, CRM ar automatizavimo galimybių. V5 atveju techniniai iššūkiai labiau siejami su socialinių tinklų ir telemarketingo suderinimu: skaitmeniniai kanalai padeda pritraukti pirminį susidomėjimą, tačiau pardavimo procese išlieka būtinas tiesioginis kontaktas.

Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad techniniai sunkumai yra tiesiogiai susiję su įmonės skaitmenizacijos lygiu. Kuo daugiau skaitmeninių sprendimų naudojama, tuo didesnis poreikis užtikrinti jų tarpusavio suderinamumą, duomenų saugumą, platformų stabilumą ir techninę priežiūrą. Skaitmenizacija todėl reikalauja ne tik investicijų į įrankius, bet ir gebėjimo juos integruoti į vientisą veiklos sistemą. Tradiciškesnėse įmonėse techninių problemų mažiau, tačiau tai dažnai susiję su ribotu skaitmeninių sprendimų naudojimu, o ne su didesniu technologiniu efektyvumu.

Tarptautinėse rinkose įmonės susidūrė su skirtingo pobūdžio kalbos, kultūros, logistikos ir vartotojų elgsenos iššūkiais. Labiausiai šie skirtumai išryškėjo dirbant su kaimyninėmis ir Vakarų Europos rinkomis, kur reikėjo prisitaikyti prie vietinės kalbos, pirkėjų

pasitikėjimo formavimo būdų, pristatymo terminų ir skirtingų komunikacijos įpročių. V2 atveju akcentuota, kad „<...> skirtingos kalbos – lietuvių, latvių, estų – ir pasitikėjimo kūrimas nuotoliniu būdu buvo vieni pagrindinių iššūkių.“ V2. V1 įmonėje daugiau dėmesio teko skirti skirtingai vartotojų elgsenai ir logistikos sudėtingumui Europos rinkose: „<...> skirtingų rinkų vartotojų elgsena ir logistikos sudėtingumas buvo vieni didžiausių sunkumų.“ V1. V3 atvejis parodė, kad kosmetikos sektoriuje svarbūs skirtingi vartotojų lūkesčiai ir turinio pritaikymas konkrečiai rinkai. Tuo tarpu V4 įmonėje tarptautiniai skirtumai dažniau sprendžiami per ilgalaikius partnerius ir tarpininkus, o V5 atveju socialiniai tinklai ir telemarketingas padeda geriau suprasti klientų reakcijas skirtingose rinkose. Taigi galima teigti, kad skaitmeniniai kanalai palengvina tarptautinę komunikaciją, tačiau nepanaikina poreikio lokalizuoti turinį, prisitaikyti prie rinkos įpročių ir užtikrinti patikimą logistiką.

Įmonių vadovų atsakymai rodo, kad skaitmenizacija vertinama kaip tęstinis procesas, o ne vienkartinis technologinis sprendimas. Daugumoje įmonių planuojama toliau investuoti į skaitmeninius kanalus, automatizavimą, duomenų analitiką, dirbtinį intelektą ir e. prekybos stiprinimą. Ateities investicijų kryptys priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio: vienoms svarbiausia automatizuoti pardavimus ir personalizuoti pasiūlymus, kitoms – stiprinti turinį, SEO, klientų duomenų valdymą ar skaitmeninį matomumą tarptautinėse rinkose (žr. 22 lentelę).

22 lentelė.

Ateities investicijos į skaitmeninius sprendimus ir svarbiausios technologijos

Tyrimo klausimas: Ar planuojate toliau investuoti į skaitmeninius sprendimus? Kokias technologijas laikote svarbiausiomis ateityje?	
Kategorija	Įmonių vadovų teiginiai
Dirbtinis intelektas ir automatizavimas	„<...> investicijos į skaitmenizaciją tik didės. Svarbiausios kryptys – dirbtinis intelektas, personalizacija, automatizavimas ir duomenų analitika.“ V1
Automatizuoti pardavimo procesai	„<...> didžiausią potencialą matome AI pagrįstuose pasiūlymuose, automatizuotuose pardavimo funneluose ir globaliose e. prekybos platformose.“ V1
SEO, video turinys ir klientų aptarnavimo automatizavimas	„<...> pagrindinės kryptys – SEO plėtra Baltijos šalyse, daugiau video turinio, automatizuotas klientų aptarnavimas ir duomenų analitika.“ V2
AI pagrįsta reklama ir remarketingas	„<...> didžiausią potencialą matome personalizuotuose pasiūlymuose, remarketinge ir AI pagrįstoje reklamoje.“ V2
E. parduotuvės stiprinimas ir kanalų diversifikacija	„<...> toliau investuosime į skaitmenizaciją, bet su aiškia kryptimi – mažinti priklausomybę nuo vieno kanalo.“ V3

22 lentelės tęsinys

Duomenų analitika ir marketingo automatizavimas	„<...> svarbiausios technologijos – AI turinio personalizacijai, marketingo automatizavimas ir klientų elgsenos analizė.“ V3
Palaipsninė skaitmenizacija tradiciniame sektoriuje	„<...> matome, kad rinka keičiasi, todėl svarstome apie palaipsnų skaitmenizaciją – reprezentacinę svetainę, užklausų sistemą ir B2B klientų duomenų valdymą.“ V4
CRM ir duomenų valdymo sprendimai	„<...> svarbiausios technologijos – CRM klientų bazei, duomenų analitika ir skaitmeninė komunikacija.“ V4
Socialinių tinklų ir telemarketingo stiprinimas	„<...> planuojame toliau naudoti socialinius tinklus klientų pasiekimui, o telemarketingą – tiesioginiam ryšiui su partneriais palaikyti.“ V5
Mažesnių sąnaudų skaitmeniniai kanalai	„<...> ateityje svarbiausia bus didinti matomumą skaitmeniniuose kanaluose ir efektyviau valdyti klientų kontaktus.“ V5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis.

Apibendrinant galima teigti, kad daugumoje tirtų įmonių skaitmenizacija suvokiama kaip ilgalaikė investicijų kryptis, tiesiogiai susijusi su tarptautinės veiklos efektyvumu ir konkurencingumu. Labiau skaitmenizuotose įmonėse ateities investicijos siejamos su dirbtiniu intelektu, automatizuotais pardavimo procesais, duomenų analitika, marketingo automatizavimu, e. prekybos plėtra ir klientų elgsenos analize. Tai rodo, kad šios įmonės pereina nuo bazinio skaitmeninių kanalų naudojimo prie pažangesnių sprendimų, leidžiančių personalizuoti pasiūlymus, efektyviau valdyti pardavimų procesą ir greičiau prisitaikyti prie skirtingų rinkų. V4 atvejis atskleidžia atsargesnį, palaipsninę skaitmenizacijos kelią. Tradiciniame sektoriuje pirmiausia orientuojamasi ne į sudėtingas technologijas, o į bazinį skaitmeninį matomumą, klientų užklausų valdymą ir CRM diegimą. Tai rodo, kad skaitmenizacijos poreikis pripažįstamas, tačiau pokyčiai planuojami nuosekliai, atsižvelgiant į sektoriaus specifiką ir investicijų grąžą. V5 pavyzdys parodo mišrų požiūrį, kai socialiniai tinklai ir telemarketingas toliau laikomi svarbiais klientų pasiekimo bei santykių palaikymo kanalais.

Taigi ateities technologinės kryptys priklauso nuo įmonės skaitmeninės brandos. Skaitmeniškai pažangesnės įmonės siekia automatizuoti ir personalizuoti veiklą, o mažiau

skaitmenizuotos – pirmiausia sukurti bazinę infrastruktūrą ir sustiprinti matomumą. Visais atvejais matyti, kad skaitmenizacija tampa ne papildoma veiklos priemone, bet strateginiu įrankiu, padedančiu valdyti tarptautinę plėtrą, klientų santykius ir konkurencinę poziciją užsienio rinkose.

Išanalizavus pateiktus argumentus, galima teigti, kad kokybinių duomenų analizė leido suformuoti nuoseklią temų, kategorijų ir subkategorijų sistemą, kuri tiesiogiai atitinka tyrimo modelį. Analizės metu išryškėjo, kad skaitmenizacija MVĮ internacionalizacijos procese veikia ne kaip atskiras technologinis veiksnys, o kaip platesnis organizacinis pokytis. Skaitmeniniai įrankiai daro įtaką pardavimams, rinkodarai, klientų aptarnavimui, užsakymų valdymui ir komunikacijai su užsienio rinkomis. Šie pokyčiai savo ruožtu prisideda prie tarptautinės plėtros rezultatų – didesnio užsienio klientų pasiekiamumo, greitesnio naujų rinkų testavimo, pardavimų augimo ir mažesnės priklausomybės nuo tradicinių pardavimo kanalų. Tyrimo duomenys taip pat parodė, kad skaitmenizacijos poveikis nėra vienodas visose įmonėse. Įmonės, kurios aktyviai naudoja e. prekybą, CRM, ERP, socialinius tinklus, reklamos platformas ir duomenų analizę, dažniau pasižymi greitesne plėtra į užsienio rinkas ir didesniu veiklos lankstumu. Tuo tarpu įmonėse, kuriose skaitmenizacijos lygis ribotas, internacionalizacija labiau priklauso nuo tradicinių ryšių, tarpininkų ir tiesioginio kontakto su klientais. Tokiu būdu analizė atskleidė ne tik skaitmenizacijos naudą, bet ir jos ribas. Svarbu pažymėti, kad skaitmenizacijos procesas tyrime atsiskleidė kaip priklausomas nuo kelių tarpusavyje susijusių sąlygų. Vadovybės įsitraukimas, darbuotojų kompetencijos, finansiniai ištekliai, techninių sistemų suderinamumas ir rinkos specifika gali tiek sustiprinti, tiek riboti skaitmeninių sprendimų poveikį internacionalizacijai. Todėl tolesnėje rezultatų analizėje šios temos nagrinėjamos ne izoliuotai, o kaip tarpusavyje susijusios tyrimo modelio dalys, leidžiančios išsamiau paaiškinti, kaip MVĮ skaitmenizacija prisideda prie tarptautinės veiklos plėtros.

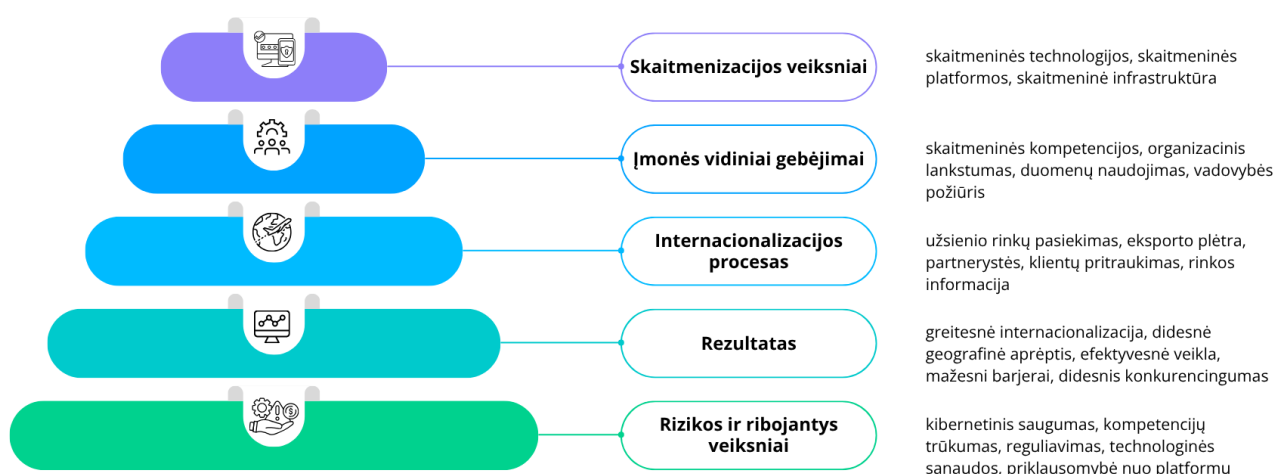
3.3 Skaitmenizacijos įtakos MVĮ internacionalizacijai vertinimo metodika.

Siekiant įvertinti skaitmenizacijos įtaką MVĮ internacionalizacijai, šiame darbe sudaromas vertinimo modelis, grindžiamas mokslinės literatūros analizėje išskirtais skaitmenizacijos, skaitmeninių platformų, organizacinių gebėjimų ir internacionalizacijos proceso veiksniais. Modelis leidžia sistemiškai įvertinti, kaip skaitmeninės technologijos ir platformos prisideda prie MVĮ plėtros užsienio rinkose, kokią naudą jos sukuria ir kokios rizikos gali riboti internacionalizacijos procesą. (žr. 10 paveklėlį). Modelio logika grindžiama prielaida, kad skaitmenizacija MVĮ internacionalizaciją veikia ne tiesiogiai, o per kelias tarpusavyje susijusias

veiksnių grupes: skaitmeninių technologijų naudojimą, skaitmeninių platformų taikymą, vidinius organizacinius gebėjimus, išorinės aplinkos sąlygas, patiriamą naudą ir rizikas. Šių veiksmų sąveika lemia MVĮ gebėjimą greičiau pasiekti užsienio rinkas, efektyviau bendrauti su tarptautiniais klientais, mažinti veiklos sąnaudas, stiprinti partnerystes ir prisitaikyti prie skirtingų rinkų sąlygų.

10 paveikslas.

Skaitmenizacijos įtakos MVĮ internacionalizacijai vertinimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Parengtas vertinimo modelis šiame tyrime taikomas analizuojant MVĮ vadovų požiūrį į skaitmenizacijos poveikį internacionalizacijai. Modelis leidžia susieti teorinėje darbo dalyje išskirtas skaitmenizacijos ir internacionalizacijos sąsajas su empirinio tyrimo rezultatais. Pagal vertimo kriterijus (žr. 23 lentelę) galima įvertinti ne tik tai, ar MVĮ naudoja skaitmenines technologijas, bet ir kaip jos veikia įmonių tarptautinės plėtros greitį, mastą, veiklos efektyvumą ir gebėjimą konkuruoti užsienio rinkose.

23 lentelė.

Vertinimo kriterijai

Vertinimo dimensija	Vertinimo kriterijai	Galimi indikatoriai
Skaitmeninių technologijų naudojimas	Technologijų taikymo mastas įmonėje	Interneto svetainė, e.prekyba, CRM, socialiniai tinklai, DI, duomenų analizė
Skaitmeninių platformų taikymas	Platformų naudojimas tarptautinei veiklai	Pardavimo, sąveikos ir palaikymo platformų naudojimas
Vidiniai įmonės gebėjimai	Įmonės pasirengimas skaitmeninei internacionalizacijai	Darbuotojų kompetencijos, vadovybės palaikymas, finansiniai ištekliai
Išorinės aplinkos sąlygos	Aplinkos palankumas skaitmeninei plėtrai	Infrastruktūra, reguliavimas, logistika, mokėjimų sistemos
Nauda internacionalizacijai	Skaitmenizacijos sukuriama vertė	Užsienio klientų pasiekimas, mažesnės sąnaudos, rinkos informacija
Rizikos	Veiksniai, ribojantys skaitmeninę internacionalizaciją	Kibernetinis saugumas, duomenų apsauga, kompetencijų trūkumas, platformų priklausomybė

Šaltinis: sudaryta autorės

Atsižvelgiant į atliktą kokybinę turinio analizę, galima teigti, kad modelis yra tinkamas Lietuvos MVĮ analizei, tačiau jo taikymas turėtų būti vertinamas ne kaip universalus ir vienodai veikiantis visose įmonėse, o kaip lanksti analitinė struktūra, kurią būtina pritaikyti prie konkrečios įmonės dydžio, sektoriaus, skaitmeninės brandos ir tarptautinės veiklos pobūdžio. Tyrimo duomenys parodė, kad modelio pagrindinė logika iš esmės atitinka Lietuvos MVĮ patirtį. Aktyviau skaitmenizuotose įmonėse aiškiai matyti, kad e. prekyba, CRM, ERP, socialiniai tinklai, skaitmeninė reklama, video turinys ir duomenų analizė prisideda prie greitesnio klientų pasiekimo, pardavimo ciklo trumpėjimo, užklausų iš užsienio augimo ir galimybės testuoti rinkas be fizinės plėtros. Tai patvirtina, kad modelis leidžia paaiškinti, kaip skaitmenizacija tampa MVĮ internacionalizacijos priemone.

Vis dėlto tyrimas taip pat atskleidė, kad Lietuvos MVĮ kontekste modelio taikymas turi tam tikrų ribotumų. Mažos ir vidutinės įmonės dažnai neturi tokių finansinių, žmogiškųjų ir technologinių išteklių kaip didesnės organizacijos, todėl skaitmenizacijos procesai jose vyksta nevienodu tempu. Kai kuriose įmonėse skaitmenizacija yra strategiškai valdoma ir integruota į

pardavimus, rinkodarą, klientų aptarnavimą bei logistiką, o kitose ji apsiriboja baziniais įrankiais, tokiais kaip el. paštas, telefonas, apskaitos programa ar paprastos duomenų lentelės. Tai reiškia, kad modelis tinkamas, bet jo elementų svarba skirtingose įmonėse pasireiškia nevienodai. Ypač svarbu tai, kad Lietuvos MVĮ atveju didelę reikšmę turi vadovybės vaidmuo. Mažesnėse įmonėse sprendimai dėl skaitmeninių technologijų dažnai priimami vadovo lygmeniu, todėl skaitmenizacijos kryptis priklauso ne tik nuo technologinių galimybių, bet ir nuo vadovo požiūrio, rizikos tolerancijos ir supratimo apie skaitmeninių sprendimų naudą. Tai rodo, kad modelyje būtina stipriau akcentuoti ne tik technologinius veiksnius, bet ir organizacinę kultūrą, sprendimų priėmimą bei vadovų skaitmeninę orientaciją.

Kitas svarbus aspektas – sektoriaus specifika. Tyrimo duomenys parodė, kad prekybos, kosmetikos, technikos ar valymo priemonių sektoriuose skaitmeniniai kanalai gali būti tiesiogiai naudojami pardavimams, klientų pritraukimui ir rinkų testavimui. Tačiau tradiciškesniuose sektoriuose, pavyzdžiui, gyvulininkystėje ar veiklose, kuriose dominuoja ilgalaikiai ryšiai, reputacija ir tiesioginiai sandoriai, skaitmenizacijos poveikis yra ribotesnis ir labiau netiesioginis. Tokiose įmonėse skaitmeninės priemonės pirmiausia gali stiprinti matomumą, klientų duomenų valdymą ar komunikaciją, bet nebūtinai iš karto pakeičia tarpininkus ar tradicinius pardavimo kanalus.

Apibendrinant galima teigti, kad parengtas skaitmenizacijos įtakos MVĮ internacionalizacijai vertinimo modelis leidžia kompleksiskai įvertinti skaitmeninių technologijų poveikį įmonių tarptautinei plėtrai. Modelis apima ne tik technologinius veiksnius, bet ir organizacinius gebėjimus, skaitmeninių platformų naudojimą, išorinės aplinkos sąlygas, sukuriama naudą ir galimas rizikas. Toks vertinimo modelis sudaro pagrindą empiriškai tirti, kaip MVĮ pasitelkia skaitmenines technologijas siekdamos įsitvirtinti užsienio rinkose ir kokie veiksniai lemia sėkmingą arba ribotą skaitmeninę internacionalizaciją. Todėl galima daryti išvadą, kad modelis yra tinkamas Lietuvos MVĮ tyrimui, nes jis leidžia struktūruotai paaiškinti skaitmenizacijos poveikį įmonės veiklai ir internacionalizacijos rezultatams. Tačiau jis neturėtų būti taikomas mechaniskai. Lietuvos MVĮ atveju būtina įvertinti įmonės dydį, ribotus išteklius, vadovybės vaidmenį, darbuotojų kompetencijas, sektoriaus ypatumus ir skaitmeninės brandos lygį. Dėl šių priežasčių modelis labiausiai tinkamas kaip adaptuojamas kokybinės analizės pagrindas, o ne kaip universali schema, vienodai paaiškinanti visų organizacijų skaitmenizacijos procesus. Galutinai galima teigti, kad Lietuvos MVĮ kontekste sukurtas modelis yra iš esmės tinkamas, bet reikalaujantis kontekstinio pritaikymo. Jo stiprybė yra gebėjimas parodyti ryšį tarp skaitmeninių technologijų, veiklos pokyčių ir tarptautinės plėtros rezultatų. Jo ribotumas – nepakankamas jautrumas mažų įmonių išteklių ribotumui, vadovybės įtakai ir sektorių

skirtumams. Todėl taikant šį modelį Lietuvos MVĮ būtina jį papildyti kontekstiniais veiksniais, kurie paaiškina, kodėl vienoje įmonėje skaitmenizacija tampa tarptautinės plėtros varikliu, o kitose – tik papildoma ar dar neišnaudota veiklos priemonė.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

IŠVADOS:

1. Skaitmeninių platformų poveikio MVĮ internacionalizacijai tyrimai vis dar yra ankstyvoje stadijoje, kaip ir skaitmeninimo bei internacionalizacijos sąveikos tyrimai. Vis dėl to, jau galima išskirti pagrindinius naujų skaitmeninių technologijų bruožus, įtakančius MVĮ internacionalizaciją. Skaitmeninės technologijos, iš esmės keičia MVĮ internacionalizacijos logiką: jos ne tik sudaro prielaidas greitesnei ir lankstesnei plėtrai į užsienio rinkas, bet ir transformuoja organizacinę bei technologinę aplinką. Skaitmeninių kanalų pasirinkimas, gebėjimas juos išnaudoti bei prisitaikyti prie kultūrinių ir geografinių skirtumų formuoja naują – pasaulinės skaitmeninės verslo ekosistemos – realybę. Nors skaitmeninių platformų diegimas gali teigiamai paveikti internacionalizaciją, jis sukelia ne tik naudą bet ir riziką (pvz., užsienio žinių įgijimą, tarptautinių galimybių plėtrą, skaitmeninės internacionalizacijos patirtį, skaitmeninius tinklus ir strateginį lankstumą), kuriuos reikia subalansuoti. Skaitmeninės tarptautinės strategijos priėmimas priklauso nuo įmonės išteklių ir pajėgumų (tiek skaitmeninių, tiek tradicinių) bei aplinkos veiksnių (pramonės šakos, kilmės šalies ir priimančiosios šalies veiksnių).
2. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad naujosios skaitmeninės technologijos keičia tradicinę MVĮ internacionalizacijos logiką, nes leidžia įmonėms greičiau pasiekti užsienio klientus, mažinti įėjimo į naujas rinkas kaštus, testuoti paklausą ir vykdyti tarptautinę veiklą be fizinių padalinių. Teoriniu požiūriu skaitmenizacija tampa ne tik pagalbine komunikacijos priemone, bet ir internacionalizaciją įgalinančiu veiksmu, kuris keičia pardavimų, rinkodaros, klientų aptarnavimo, duomenų valdymo ir sprendimų priėmimo procesus. Atliktas kokybinis tyrimas šias teorines prielaidas patvirtino: skaitmeninius kanalus aktyviai taikančios įmonės nurodė, kad e. prekyba, socialiniai tinklai, CRM, ERP, skaitmeninė reklama, B2B platformos ir vaizdo turinys padėjo pasiekti užsienio klientus, padidinti užklausų skaičių ir spartinti eksporto procesus. Taigi galima teigti, kad naujosios skaitmeninės technologijos sudaro teorines ir praktines prielaidas spartesnei bei lankstesnei MVĮ internacionalizacijai.
3. Tyrimo rezultatai parodė, kad skaitmeninių platformų poveikis internacionalizacijai pasireiškia ne tiesiogiai vien dėl technologijų naudojimo, o per jų poveikį įmonės veiklai: pardavimų efektyvumui, klientų pasiekiamumui, komunikacijos greičiui, duomenimis grįstam sprendimų priėmimui, užsakymų ir atsargų valdymui bei rinkodaros tikslumui.

Įmonėse, kuriose skaitmeniniai sprendimai buvo integruoti į kasdienes procesus, pastebėtas aiškesnis ryšys tarp skaitmenizacijos ir tarptautinės plėtros rezultatų: didėjo užsienio klientų užklausos, trumpėjo pardavimo ciklas, atsirado galimybė testuoti rinkas be didelių investicijų ir mažėjo priklausomybė nuo tarpininkų. Vis dėlto šio ryšio stiprumą riboja finansiniai ištekliai, darbuotojų kompetencijos, sistemų integracijos problemos, reklamos kaštai, platformų algoritmai, logistikos iššūkiai ir rinkų kultūriniai skirtumai. Todėl galima daryti išvadą, kad naujosios skaitmeninės technologijos stiprina MVĮ internacionalizaciją tik tada, kai jos naudojamos strategiškai, sistemiškai ir yra susietos su verslo modeliu.

4. Turimo rezultatai leido struktūruotai analizuoti, kaip skaitmeninės platformos ir skaitmeniniai įrankiai veikia MVĮ internacionalizacijos procesą: nuo skaitmeninių kanalų naudojimo ir veiklos procesų pokyčių iki tarptautinės plėtros rezultatų. Tyrimo duomenys parodė, kad įmonių, aktyviai naudojančių e. prekybą, socialinius tinklus, reklamos platformas, CRM, ERP ir B2B sistemas, skaitmeninės platformos tapo pardavimų, rinkodaros, klientų pasiekimo ir rinkų testavimo priemone. Tačiau Lietuvos MVĮ kontekste sistema nėra vienodai pritaikoma visoms įmonėms, nes skaitmenizacijos poveikis priklauso nuo sektoriaus specifikos, įmonės dydžio, vadovybės požiūrio, darbuotojų kompetencijų ir turimų išteklių. Tradiciškesniuose sektoriuose skaitmeninės platformos dar nėra pagrindinis internacionalizacijos kanalas, o labiau papildoma matomumo, komunikacijos ar klientų duomenų valdymo priemonė. Todėl galima teigti, kad pasirinkta sistema yra tinkama, bet Lietuvos MVĮ atveju ją būtina taikyti lanksčiai, įtraukiant organizacinius ir kontekstinius veiksnius.
5. Atliktas tyrimas leido adaptuoti pasirinktą modelį, išskiriant keturias pagrindines analizės dalis: skaitmeninių įrankių integraciją į įmonės veiklą, skaitmenizacijos poveikį įmonės procesams, tarptautinės plėtros rezultatus bei skaitmenizaciją ir internacionalizaciją ribojančius bei stiprinančius veiksnius. Remiantis šiuo modeliu nustatyta, kad dalis Lietuvos MVĮ pasižymi aukštesne skaitmeninės internacionalizacijos branda – jos aktyviai naudoja e. prekybą, socialinius tinklus, CRM, ERP, skaitmeninę reklamą, duomenų analizę ir automatizavimo sprendimus, todėl gali savarankiškai pasiekti užsienio klientus, testuoti rinkas ir valdyti eksporto procesus. Kita dalis įmonių yra pereinamajame etape, kai skaitmeniniai kanalai papildo tradicinius pardavimo metodus, tačiau jų visiškai nepakeičia. Mažiausios skaitmeninės brandos įmonėse internacionalizacija vis dar grindžiama tiesioginiais ryšiais, tarpininkais ir tradiciniais pardavimo kanalais. Taigi Lietuvos MVĮ internacionalizacijos branda yra diferencijuota: skaitmenizacija vienoms įmonėms jau tapo

strateginiu tarptautinės plėtros įrankiu, o kitoms – dar tik papildoma arba neišnaudota veiklos galimybė.

PASIŪLYMAI:

1. MVĮ siūlytina kryptingai įvertinti pasirinktas skaitmenines platformas, kurios geriausiai atitinka įmonės veiklos pobūdį, sektorių ir internacionalizacijos tikslus. Prekybos, technikos, kosmetikos ar plataus vartojimo prekių sektoriuose MVĮ rekomenduojama aktyviau naudoti elektronines prekybos platformas, socialinius tinklus, skaitmeninę reklamą ir klientų elgsenos analizės įrankius, nes šios priemonės gali tiesiogiai pritaikyti užsienio klientų poreikius ir pardavimų augimą. Tradiciškesniuose sektoriuose MVĮ siūlytina skaitmenines technologijas pirmiausia taikyti matomumui didinti, komunikacijai su užsienio klientais gerinti, klientų duomenims valdyti ir partnerystės ryšiams stiprinti. Todėl kiekviena įmonė turėtų ne mechaniškai perimti skaitmenines priemones, o pasirinkti jas pagal konkrečius tarptautinės plėtros poreikius, turimus išteklius ir tikslines užsienio rinkas.
2. Lietuvos MVĮ, kurios jau vykdo arba planuoja vykdyti tarptautinę veiklą, siūlytina sistemingai įsivertinti savo skaitmeninės internacionalizacijos brandą. Tam galėtų būti taikomas šiame darbe adaptuotas modelis, apimantis skaitmeninių įrankių integraciją, poveikį įmonės veiklai, tarptautinės plėtros rezultatus bei ribojančius ir stiprinančius veiksnius. Toks vertinimas padėtų įmonėms nustatyti, ar skaitmeniniai sprendimai naudojami tik pavieniui, ar jie iš tikrųjų integruoti į pardavimų, rinkodaros, klientų aptarnavimo, užsakymų valdymo ir duomenų analizės procesus. Įsivertinus esamą padėtį, būtų galima aiškiau planuoti, kokių technologijų, kompetencijų ar organizacinių pokyčių labiausiai reikia siekiant spartesnės plėtros užsienio rinkose.
3. Mažesnėms ir ribotus išteklius turinčioms MVĮ siūlytina skaitmenizaciją diegti etapais, pirmiausia pasirenkant tuos sprendimus, kurie tiesiogiai prisideda prie klientų pasiekiamumo ir pardavimų užsienio rinkose. Tyrimo rezultatai parodė, kad net ir nedidelės investicijos į interneto svetainę, socialinius tinklus, skaitmeninę reklamą, užklausų formas, CRM ar vaizdo turinį gali padėti testuoti užsienio rinkų paklausą ir sumažinti priklausomybę nuo tarpininkų. Todėl mažoms įmonėms nebūtina iš karto diegti sudėtingų sistemų, svarbiau pradėti nuo aiškiai pamatuojamų veiksmų, tokių kaip matomumo didinimas, klientų kontaktų kaupimas, užklausų valdymas ir turinio lokalizavimas konkrečioms rinkoms. Toks nuoseklus požiūris leistų sumažinti finansinę riziką ir geriau įvertinti skaitmenizacijos grąžą.

4. Valstybės institucijoms, verslo paramos organizacijoms ir asociacijoms siūlytina stiprinti praktinę pagalbą MVĮ skaitmenizacijos ir internacionalizacijos srityje. Įmonės susiduria ne tik su finansiniais, bet ir su kompetencijų, sistemų integracijos, duomenų saugumo, reklamos efektyvumo, logistikos ir užsienio rinkų lokalizacijos iššūkiais. Todėl parama neturėtų apsiriboti vien finansavimu technologijų įsigijimui. Reikalingos kompleksinės priemonės: darbuotojų mokymai, konsultacijos dėl e. prekybos ir CRM diegimo, pagalba pasirenkant skaitmeninės reklamos kanalus, eksporto rinkų analizė, turinio lokalizavimo konsultacijos ir praktinė pagalba vertinant investicijų grąžą. Tokia pagalba galėtų paskatinti daugiau Lietuvos MVĮ pereiti nuo fragmentiško skaitmeninių įrankių naudojimo prie strategiškai valdomos skaitmeninės internacionalizacijos.

LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Aaoudas, B., Elboussadi, A., Boubkeris, O., & Nejari, Z. (2024). Entrepreneurial bricolage: A systematic literature network analysis and TCCM approach. *Scientific African Volume 26, December 2024*, e02474 DOI:10.1016/j.sciaf.2024.e02474
https://www.researchgate.net/publication/385747895_Entrepreneurial_Bricolage_A_Systematic_Literature_Network_Analysis_and_TCCM_Approach
- Ambarwati, T., Sudarmiatin, H., & Sumarsono, H., (2023). Analysis Bibliometric SME Internationalization Process: Uppsala Model. *Technology & Management ISSN: 2722 – 4015*
https://www.researchgate.net/publication/372753885_Analysis_Bibliometric_SME_Internationalization_Process_Uppsala_Model
- Arvidsson, H.G.S., & Arvidsson, R., (2019). The Uppsala Model of internationalisation and beyond. *International Journal of Finance and Administration*. 42(2), 221-239
https://www.researchgate.net/publication/340756944_The_Uppsala_Model_of_internationalisation_and_beyond
- Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y., (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal* DOI: 10.1002/gsj.1396
https://www.researchgate.net/publication/348681372_Digitalization_and_globalization_in_a_turbulent_world_Centrifugal_and_centripetal_forces
- Autio, E., (2025) Strategic Entrepreneurial Internationalization: A Normative Framework. *Strategic Entrepreneurship. Journal August 2017*11(3) DOI:10.1002/sej.1261
https://www.researchgate.net/publication/318649164_Strategic_Entrepreneurial_Internationalization_A_Normative_Framework
- Borgatti, S.P., & Halgin, D.S., (2011) On Network Theory. *Networks in Action*. DOI:10.1007/978-1-4419-5513-5_2
https://www.researchgate.net/publication/228968089_On_Network_Theory
- Brodny, J., & Tutak, M., (2021). Assessing the level of digitalization and robotization in the enterprises of the European Union member states. *PLoS ONE*16(7):13–25
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254993>
<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0254993>
- Cassia, F., & Magno, F., (2025). Leveraging cross-border e-commerce platforms for export strategies: a model for exporters in B2B markets. *Review of International Business and Strategy* pp. 527-550
<https://www.emerald.com/ribs/article-pdf/35/4/527/9782521/ribs-01-2025-0003.pdf>
- Ciasullo, M. V., Montera, R., Mercuri, F., & Mugova, S., (2022) When Digitalization Meets Omnichannel in International Markets: A Case Study from the Agri-Food Industry. *International Markets: A Case Study from the Agri-Food Industry*
<https://www.mdpi.com/2076-3387/12/2/68>
- Crespo, N. F., Crespo, C. F., & Silva, G. M., (2024). Every cloud has a silver lining: The role of business digitalization and early internationalization strategies to overcome cloudy times. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, Article 123084.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162523007692>
- Coviello, N., & Munro, H., (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*. Volume 6, Issue 4, August 1997, Pages 361-386
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593197000103>

- Dabravalskytė, J. ir Vveinhardt, J. (2015). Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos ir tarpkultūrinės kompetencijos integracija. *Management of Organizations: Systematic Research* 73:27-47
DOI:10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.2
https://www.researchgate.net/publication/283161735_Integration_of_Intercultural_Competence_and_Internationalization_at_Small_and_Medium_Enterprises_of_Lithuania
- Divrik, B., & Baykal, E., (2024). Relation of digitalization and internationalization for smes; evidence from turkish textile and clothing industry . *Journal of Global Strategic Management* DOI:10.20460/JGSM.2023.318
https://www.researchgate.net/publication/377030975_RELATION_OF_DIGITALIZATION_AND_INTERNATIONALIZATION_FOR_SMES_EVIDENCE_FROM_TURKISH_TEXTILE_AND_CLOTHING_INDUSTRY
- Dražković, N., Fraculj, M., & Šebek, V., (2024). Born global in the digital age: exploring the internationalisation strategies of croatian digital marketing agencies. *journal of contemporary management issues* UDC 339.138:004](497.5) “20“
<https://hrcak.srce.hr/file/459028>
- Dos Santos, J-F.P., & Williamson, P-J., (2024). Beyond connectivity: Artificial intelligence and the internationalisation of digital firms. *Information and Organization* Volume 34, Issue, 100538100538
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772724000381>
- Dwivedi, Y.K., Hughes, L., Ismagilova, E., & Carlson J., (2020). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
https://www.researchgate.net/publication/352736302_Setting_the_future_of_digital_and_social_media_marketing_research_Perspectives_and_research_propositions
- Evans, D.S., & Schmalensee, R., (2016). The New Economics of Multi-Sided Platforms: A Guide to the Vocabulary. *SSRN Electronic Journal* DOI:10.2139/ssrn.2793021
https://www.researchgate.net/publication/324657753_The_New_Economics_of_Multi-Sided_Platforms_A_Guide_to_the_Vocabulary
- Feliciano-Cestero, M.M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M., (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, Vol. 157, 113546, doi: 10.1016/j.jbusres.2022.113546.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322010116>
- Felicetti, A.M., Corvello, V., & Ammirato, S., (2023). Digital innovation in entrepreneurial firms: a systematic literature review. *Rev Manag Sci* 21:1–48.
<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00638-9>
- Fraccastoro, S., Vanninen, H., & Gabrielsson, M., (2025). Two decades of research on digitalization, entrepreneurship, and internationalization: What foundations do they provide for research on digital entrepreneurial internationalization? *International Business Review* Volume 34, Issue 4, August 2025, 102455
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096959312500068X>
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalization. *International Business Review* 10: 25–49
<https://www.researchgate.net/figure/A-holistic-approach->

-
- to- internationalization- Source- Fletcher-R-A-holistic-
 approach-to_fig10_243055117
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K., (2016). Global Value Chain Analysis: A Primer, 2nd Edition. https://www.researchgate.net/publication/305719326_Global_Value_Chain_Analysis_A_Primer_2nd_Edition
- Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger R. J., (2020). Digitalization, Entrepreneurial Orientation & Internationalization of Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises. *Technology Innovation Management Review* 10(4):5-17 DOI:10.22215/timreview/1343 https://www.researchgate.net/publication/341062247_Digitalization_Entrepreneurial_Orientation_Internationalization_of_Micro-_Small-_and_Medium-Sized_Enterprises
- Hanson, V., & Kalyanam, K., (2006). Internet Marketing & e-Commerce. Cengage Learning ISBN: 978- 0324074772 https://www.researchgate.net/publication/325828026_Internet_Marketing_e-Commerce
- Hultman, M., Iveson, A. & Oghazi, P., (2023) Talk less and listen more? The effectiveness of social media talking and listening tactics on export performance. *Journal of Business Research* Volume 159, 113751 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113751>
- Jakubavičius, A., Leichteris, E., ir Stumbrytė, G. (2016). Socialinio verslo plėtros Lietuvoje galimybių studija. https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/12778_soc_verslo_galimybiu_studija-20161209.pdf
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market. Commitments. *Journal of International Business Studies* 8(1):23-32 DOI:10.1057/palgrave.jibs.8490676 https://www.researchgate.net/publication/5223466_The_Internationalization_Process_of_the_Firm_A_Model_of_Knowledge_Development_and_Increasing_Foreign_Market_Commitments
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies* 40(9):1411- 1431 DOI:10.1057/jibs.2009.24 https://www.researchgate.net/publication/227470275_The_Uppsala_Internationalization_Process_Model_Revisited_From_Liability_of_Foreignness_to_Liability_of_Outsidership
- Kafourous, M., Cavusgil, S. T., Devinney, T. M., Ganotakis, P., & Fainshmidt, S. (2022). Cycles of de- internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework. *Journal of World Business* Volume 57, Issue, 101257 <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101257> <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951621000687>
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W., (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science* 19:2011– 2038 <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-024-00744-2>
- Kosrakenė R., (2022). Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacija: aktualijos ir procesai globalizacijos sąlygomis. Vilniaus Gedimino technikos universitetas (2022-046-M)
- Lee, J. Y., Yang, Y. S., & Ghauri, P. N., (2023). E-commerce policy environment, digital

- platform, and internationalization of Chinese new ventures: the moderating effects of Covid-19 pandemic. *Management International Review*, 63(1), 57–90. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-022-00491-0>
- Mačiulienė, M. ir Gulevičiūtė, G. (2024). Skaitmeninė komunikacija. Vilniaus Gedimino technikos universitetas
- Mailani D., Hulu M. Z. T., Sambas M. R. S., Kesuma A., (2024) Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies* 4(1):1-15 DOI:10.31098/ijeass.v4i1.2002 LicenseCC BY-NC 4.0 https://www.researchgate.net/publication/384721885_Resource-Based_View_Theory_to_Achieve_a_Sustainable_Competitive_Advantage_of_the_Firm_Systematic_Literature_Review
- Mead, R., & Andrews T. G., (2009). *International Management*.
- Nayernia, H. (2026) Dynamic Capabilities Theory : A review. In S. Papagiannidis (Ed), *TheoryHub Book*. Available at <https://open.ncl.ac.uk> / ISBN: 9781739604400 <https://open.ncl.ac.uk/theories/19/dynamic-capabilities-theory/>
- Phuong, V., Nguyen, V. P., Huynh H. T. N., Trieu, H. D. X., & Tran, K. T. (2019). Internationalization, Strategic Slack Resources, and Firm Performance: The Case Study of Vietnamese Enterprises. *J. Risk Financial Manag.* 2019, 12(3), 144; <https://doi.org/10.3390/jrfm12030144>; <https://www.mdpi.com/1911-8074/12/3/144>
- Puidokaite-Savickienė, R. & Širvelė, S. (2021). Internetinės rinkodaros priemonių taikymo versle aktualumas covid-19 pandemijos sąlygomis. *Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija*, ISSN 2029-2813 <file:///C:/Users/Dell/Downloads/96458987.pdf>
- Rocha, A.D., Fonseca, L.N. & Kogut, C.S. (2024). Small firm internationalization using digital platforms: an assessment and future research directions. *International Marketing Review* DOI 10.1108/IMR-10-2023-0280 https://www.researchgate.net/publication/383273825_Small_firm_internationalization_using_digital_platforms_an_assessment_and_future_research_directions
- Ross, J.V., Beath, C.M. & Mocker, M. (2017). Digitized Digital. MIT Center for Information Systems Research. *Research Briefing*. Volume XVII, Number 10. https://cistr.mit.edu/publication/2017_1001_DigitizedNotDigital_RossBeathSebastian
- Schweizer, R. & Vahlne J.K., (2022). Non-linear internationalization and the Uppsala model – On the importance of individuals. *Journal of Business Research* Volume 140, February 2022, Pages 583-592 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.025>
- Trabert, T., Doerr, L. & Lehmann, C. (2024). The struggle of sensor-based digital servitization: analysis and perspectives for organizational digital transformation in SMEs. *European Journal of Innovation Management* 27(9):52-72 DOI:10.1108/EJIM-05-2023-0434 https://www.researchgate.net/publication/377000381_The_struggle_of_sensor-based_digital_servitization_analysis_and_perspectives_for_organizational_digital_transformation_in_SMEs
- Urbonavičius S., & Ivanauskas R. (2006). Parduotuvių tinklų pirkėjų segmentavimas pagal pirkimo progas. *Verslas Teorija ir Praktika* 7(1):37-44 DOI: 10.3846/btp.2006.06 https://www.researchgate.net/publication/313900568_Parduotuviu_tinklų_pirkeju_segmentavimas_pagal_pirkimo_progas
- Vabinskaitė, J. (2009). Verslo internacionalizavimo modeliai. *Mokslas – lietuvis ateitis*, 1 tomas, nr. 3

- file:///C:/Users/Dell/Downloads/10739.pdf
- Vaiginienė, E. (2009). Įmonės veiklos internacionalizacija kintančioje verslo aplinkoje (Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus pavyzdžiu). *transformations in business & economics issn* 1648 – 4460
<https://www.lituanistika.lt/content/19502>
- Vengauskas, V. & Perminienė, N. (2002). Tartautinis verslas. Technologija
- Verdeş, C.A., Mironescu, A.A. & Mazăre, M. (2024). The Impact of Digitalization on the Economic Performance of SMEs in the European Union: A 2022 Analysis. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 18(1):3586-3596 DOI:10.2478/picbe-2024-0291
https://www.researchgate.net/publication/381982100_The_Impact_of_Digitalization_on_the_Economic_Performance_of_SMEs_in_the_European_Union_A_2022_Analysis
- Vadana, I.I., Kuivalainen, O., Torkkeli, L. & Saarenketo, S. (2021). The Role of Digitalization on the Internationalization Strategy of Born-Digital Companies. *Sustainability* , 13, 14002. <https://doi.org/10.3390/su132414002>
https://www.researchgate.net/publication/357180231_The_Role_of_Digitalization_on_the_Internationalization_Strategy_of_Born-Digital_Companies
- Zaheer, H., Breyer, Y., Dumay, J., & Enjeti, M. (2019). Straight from the horse's mouth: Founders' perspectives on achieving 'traction' in digital start-ups. *Computers in Human Behavior* Volume 95, June 2019, Pages 262-274
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.002>
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563218301079>
- Zeng, J., Yang, Y., & Lee, S. H. (2023). Resource Orchestration and Scaling-up of Platform-Based Entrepreneurial Firms: The Logic of Dialectic Tuning. *Journal of Management Studies*, 60(3), 605–638 DOI:10.1111/joms.12854
https://www.researchgate.net/publication/362458370_Resource_Orchestration_and_Scaling-up_of_Platform-based_Entrepreneurial_Firms_The_Logic_of_Dialectic_Tuning
- Zhang, C., Bai, T., Zhou, A.J. & Zhou, S.S. (2025). Digital platforms, internal digitalization, and internationalization of SMES. *Long Range Planning* 102588
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630125000913>
- Žydyūnaitė, V., ir Sabaliauskas, S., (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. *Sporto mokslas / Sport Science* 2017, Nr. 1(87), p. 69–71 / No. 1(87), pp. 69–71, 2017 DOI: <http://dx.doi.org/10.15823/sm.2017.11>
- Wang S., Mumi A. , Issarapaibool A., (2025) The effect of effectuation on entrepreneurial intention: The moderating roles of openness and extraversion. *Sustainable Technology and Entrepreneurship* Volume 4, Issue 3, 100106
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773032825000112>

NAUJŲJŲ SKAITMENINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮTAKA MAŽŲJŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJAI

SIMONA ŠIRVELĖ

Magistro baigiamasis darbas

Verslo procesų valdymas

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Docentas Dr. Žilvinas Židonis

Vilnius, 2026

SANTRAUKA

9 puslapiai, 23 lentelės, 10 paveikslėlių, 53 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – remiantis MVĮ internacionalizacijos teorijų analize ir skaitmeninių technologijų procesų specifika, įvertinti mažųjų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos galimybes ir iššūkius, identifikuoti jų gebėjimus bei nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius skaitmeninės prekybos įsitraukimą į tarptautinę veiklą kintančioje verslo aplinkoje.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija ir empirinio tyrimo rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Mokslinės literatūros analizėje nagrinėjama internacionalizacijos samprata, MVĮ tarptautinės plėtros ypatumai, Upsalos modelio ir eksporto pradžios sprendimo reikšmė internacionalizacijos procese. Taip pat analizuojama skaitmeninių technologijų koncepcija, jų vaidmuo tarptautinėje prekyboje, skaitmeninės transformacijos ir skaitmeninės internacionalizacijos ryšys. Darbe aptariamos skaitmeninės platformos, jų tipai ir funkcijos, išskiriant pardavimo, sąveikos ir pasiekiamumo bei palaikymo platformas. Ypatingas dėmesys skiriamas skaitmeninių technologijų teikiamai naudai, rizikoms ir veiksniams, kurie gali skatinti arba riboti MVĮ internacionalizaciją.

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad skaitmeninės technologijos mažina įėjimo į užsienio rinkas barjerus, suteikia prieigą prie rinkos informacijos, padeda plėtoti ryšius su užsienio partneriais, gerina komunikaciją su klientais ir leidžia efektyviau valdyti tarptautinius verslo procesus. Skaitmeninės platformos MVĮ suteikia galimybę greičiau pasiekti tarptautinius klientus, stiprinti prekės ženklo matomumą, optimizuoti pardavimų, logistikos, rinkodaros ir klientų aptarnavimo procesus. Kartu nustatyta, kad skaitmeninė internacionalizacija priklauso ne tik nuo

technologijų prieinamumo, bet ir nuo įmonės vidinių gebėjimų, skaitmeninių kompetencijų, finansinių išteklių, infrastruktūros, institucinės aplinkos ir gebėjimo valdyti kibernetinio saugumo bei duomenų apsaugos rizikas.

Empirinio tyrimo dalyje analizuojama, kaip MVĮ vertina skaitmeninių technologijų reikšmę internacionalizacijos procese, kokias skaitmenines priemones jos taiko plėsdamos veiklą užsienio rinkose ir su kokiais iššūkiais susiduria. Tyrimu siekiama nustatyti, kokie skaitmeniniai sprendimai labiausiai prisideda prie MVĮ tarptautinės plėtros, kaip skaitmeninės platformos veikia įmonių gebėjimą pasiekti užsienio klientus ir kokios rizikos dažniausiai riboja skaitmeninės internacionalizacijos sėkmę.

Atlikta analizė leidžia teigti, kad skaitmeninės technologijos yra svarbus MVĮ internacionalizacijos veiksnys. Jos padeda mažinti mažumo, užsienietiško ir autsaiderio statuso keliamus trūkumus, sudaro sąlygas efektyviau naudoti ribotus įmonių išteklius ir greičiau prisitaikyti prie užsienio rinkų sąlygų. Tačiau siekiant sėkmingos skaitmeninės internacionalizacijos būtina stiprinti įmonių skaitmeninius ir organizacinius gebėjimus, investuoti į darbuotojų kompetencijas, duomenų saugumą, skaitmeninę infrastruktūrą ir strategiškai pasirinkti tinkamas skaitmenines platformas.

Išvados ir rekomendacijose, apibendrinus mokslinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo rezultatus, pateikiamos įžvalgos apie MVĮ skaitmeninės internacionalizacijos galimybes ir ribojančius veiksnius. Darbo rezultatai gali būti naudingi MVĮ vadovams, siekiantiems kryptingai plėtoti veiklą užsienio rinkose, pasirinkti tinkamas skaitmenines priemones ir efektyviau valdyti skaitmeninės transformacijos bei internacionalizacijos procesus.

**THE IMPACT OF NEW DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE
INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES**

SIMONA ŠIRVELĖ

Master thesis

Business Process Management study program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – assoc. Doc. Dr. Žilvinas Židonis

Vilnius, 2026

SUMMARY

97 pages, 23 tables, 10 figures, 53 references.

The main aim of this master's thesis is to analyse the impact of digital technologies on the internationalisation process of small and medium-sized enterprises and to determine how digital platforms, digital infrastructure and organisational capabilities enable SMEs to expand into foreign markets.

The thesis consists of three main parts: a review of scientific literature, research methodology and empirical research results, conclusions and recommendations.

The literature review examines the concept of internationalisation, the specific features of SME international expansion, and the importance of the Uppsala model and the export initiation decision in the internationalisation process. The thesis also analyses the concept of digital technologies, their role in international trade, and the relationship between digital transformation and digital internationalisation. Digital platforms, their types and functions are discussed, distinguishing between sales platforms, interaction and reach platforms, and support platforms. Particular attention is paid to the benefits, risks and factors that may either encourage or limit SME internationalisation.

The analysis of scientific literature revealed that digital technologies reduce barriers to entry into foreign markets, provide access to market information, help develop relationships with foreign partners, improve communication with customers and enable more efficient management of

international business processes. Digital platforms allow SMEs to reach international customers more quickly, strengthen brand visibility and optimise sales, logistics, marketing and customer service processes. At the same time, the analysis showed that digital internationalisation depends not only on access to technologies, but also on internal capabilities, digital competences, financial resources, infrastructure, the institutional environment and the ability to manage cybersecurity and data protection risks.

The empirical part of the thesis analyses how SMEs assess the role of digital technologies in the internationalisation process, what digital tools they use when expanding into foreign markets and what challenges they face. The research aims to identify which digital solutions contribute most to SME international expansion, how digital platforms affect firms' ability to reach foreign customers and which risks most often limit the success of digital internationalisation.

The analysis suggests that digital technologies are an important factor in SME internationalisation. They help reduce the liabilities of smallness, foreignness and outsidership, enable firms to use limited resources more effectively and allow them to adapt more quickly to foreign market conditions. However, successful digital internationalisation requires strengthening firms' digital and organisational capabilities, investing in employee competences, data security, digital infrastructure and strategically selecting appropriate digital platforms.

The conclusions and recommendations summarise the main insights from the literature review and empirical research results regarding the opportunities and limiting factors of SME digital internationalisation. The results of this thesis may be useful for SME managers seeking to develop their activities in foreign markets, select appropriate digital tools and manage digital transformation and internationalisation processes more effectively.

PRIEDAI

1 priedas. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimynas

Tyrimo klausimynas parengtas remiantis teoriniu modeliu, kuriame skaitmeninių technologijų poveikis MVI internacionalizacijai analizuojamas per keturias pagrindines dalis. Pirmoji dalis skirta nustatyti, kokius skaitmeninius įrankius įmonės naudoja ir kaip jie integruojami į verslo procesus. Antroji dalis orientuota į skaitmenizacijos poveikį įmonės veiklai. Trečioji dalis apima tarptautinės plėtros rezultatus, t. y. kokius pokyčius įmonės patiria užsienio rinkose pritaikiusios skaitmeninius sprendimus. Ketvirtoji dalis skirta nustatyti veiksniai, kurie skaitmenizacijos ir internacionalizacijos procesą riboja arba stiprina.

I. Klausimų grupė: Skaitmeniniai įrankiai ir jų integracija į verslo procesus

Šios klausimų grupės tikslas – išsiaiškinti, kokio pobūdžio skaitmeninius įrankius įmonės pasitelkia savo veikloje ir kaip šie sprendimai integruojami į verslo procesus, ypač vykdant veiklą tarptautiniu mastu.

1. Kokius pagrindinius skaitmeninius įrankius šiuo metu naudojate įmonės veikloje?
(pvz., e. prekyba, CRM, ERP, socialiniai tinklai, skaitmeninė reklama, B2B platformos, duomenų analizės įrankiai)
2. Kuriose įmonės veiklos srityse šie įrankiai naudojami aktyviausiai?
(pardavimuose, rinkodaroje, klientų aptarnavime, logistikoje, atsargų valdyje ar kt.)
3. Kaip šie skaitmeniniai sprendimai yra integruoti į kasdienes įmonės procesus?
4. Kokius skaitmeninius kanalus naudojate dirbdami su užsienio klientais ar partneriais?
5. Kodėl pasirinkote būtent šiuos kanalus ar platformas tarptautinei veiklai?
6. Kiek įmonės vadovybė įsitraukia į sprendimus dėl skaitmeninių technologijų diegimo ir naudojimo?

II. Klausimų grupė: Skaitmenizacijos poveikis įmonės veiklai

Šios klausimų grupės tikslas – nustatyti, kaip skaitmeniniai sprendimai keičia įmonės vidinius procesus, darbo organizavimą, klientų aptarnavimą, pardavimus ir sprendimų priėmimą.

1. Kaip pasikeitė klientų aptarnavimas pradėjus naudoti skaitmeninius kanalus?
2. Ar skaitmenizacija padėjo greičiau reaguoti į klientų užklausas ir poreikius?
3. Ar skaitmeniniai įrankiai padėjo efektyviau valdyti užsakymus, atsargas ar logistiką?
4. Ar skaitmeniniai sprendimai padėjo sumažinti veiklos sąnaudas? Gal galite pateikti pavyzdį?
5. Ar dėl skaitmenizacijos keitėsi darbuotojų funkcijos ir atsakomybės?
6. Ar reikėjo ugdyti darbuotojų skaitmeninius įgūdžius? Jei taip, kokius?

III. Klausimų grupė: Tarptautinės plėtros rezultatai pritaikius skaitmeninius sprendimus

Šios klausimų grupės tikslas – išsiaiškinti, kokius konkrečius pokyčius įmonės patyrė savo tarptautinėje veikloje pradėjusios taikyti skaitmeninius sprendimus.

1. Ar dėl skaitmeninių kanalų padidėjo užklausų iš užsienio klientų skaičius?
2. Ar skaitmeniniai įrankiai padėjo greičiau įeiti į naujas rinkas?
3. Ar skaitmeniniai sprendimai sumažino priklausomybę nuo tarpininkų, distributorių ar fizinių pardavimo kanalų?
4. Ar skaitmeninės priemonės padėjo testuoti užsienio rinkų paklausą prieš priimant didesnius investicinius sprendimus?
5. Kokį svarbiausią pokytį tarptautinėje veikloje pastebėjote pradėję aktyviau naudoti skaitmenines technologijas?

IV. Klausimų grupė: Skaitmenizaciją ir internacionalizaciją ribojantys bei stiprinantys veiksniai

Šios klausimų grupės tikslas – nustatyti, kokie veiksniai padeda arba trukdo įmonėms skaitmenizuoti veiklą ir plėstis į tarptautines rinkas.

1. Su kokiais pagrindiniais sunkumais susidūrėte diegdami ar naudodami skaitmenines technologijas?
2. Ar skaitmenizacijos procese susidūrėte su finansinių išteklių trūkumu?
3. Ar darbuotojų kompetencijų trūkumas buvo kliūtis taikant skaitmeninius sprendimus?
4. Ar technologijų diegimas sukėlė organizacinių iššūkių, pavyzdžiui, pasipriešinimą pokyčiams ar procesų pertvarkymo poreikį?
5. Ar susidūrėte su techniniais sunkumais, pavyzdžiui, sistemų integracija, duomenų saugumo ar platformų veikimo problemomis?

6. Ar tarptautinėse rinkose susidūrėte su kalbos, kultūros, logistikos ar vartotojų elgsenos skirtumais?
7. Ar planuojate toliau investuoti į skaitmeninius sprendimus? Kokias technologijas laikote svarbiausiomis ateityje?

