

# Užsienio partnerių įtaka įmonės internacionalizavimui ir technologinių bei rinkos žinių įgijimui

**Arūnas Starkus**

Socialinių mokslų daktaras  
Vilniaus universiteto Vadybos katedra  
Saulėtekio al. 9, LT-2040, Vilnius  
Tel. (370 5) 236 61 34  
El. paštas: [arunas.starkus@ciber.lt](mailto:arunas.starkus@ciber.lt)

*Įmonių internacionalizacija pereinamosios ekonomikos ir besikuriančios rinkos ekonomikos šalyse dažniausiai pasireiškia eksportu. Eksportas čia suprantamas ne kaip pradinis ir baigtinis internacionalizacijos žingsnis, o kaip vienintelis lengviausiai pasiekiamas ir dominuojantis tarptautinės veiklos būdas. Straipsnyje lyginami dviejų Lietuvos įmonių, pradėjusių gamybinę veiklą, nukreiptą į užsienio rinkas neturint jokių technologinių ir rinkos žinių, eksporto plėtojimo modeliai. Empirinio tyrimo, atlikto internacionalizacijos teorijų pagrindu, išvados leidžia eksportą Upsalos internacionalizacijos modelio principu suskaidyti į smulkesnes pakapas, kuriose turimų technologinių ir rinkos žinių lygis yra subalansuotas su pirkejo charakteristikomis.*

## Įvadas

Ūkio plėtrai yra labai svarbus naujų įmonių kūrimasis. Tačiau naujos darbo vietos, papildomos biudžeto pajamos dažniausiai auga neproporcingai naujų įmonių skaičiui. Dėl ribotų rinkos galimybių dalis senų įmonių yra priverstos užsidaryti arba mažinti darbų apimtį, atleisti darbuotojus. Tačiau jei naujų ar augančių įmonių produkcijos ir paslaugų rinkos yra užsienyje, galime tikėtis gerokai mažesnio neigiamo poveikio šalies ekonomikai (nebent tik dėl žaliavų vartojimo persiskirstymo). Todėl naujų įmonių, kurios savo augimą sieja su eksportu, kūrimasis yra sveikintinas ir vertas didesnio dėmesio reikškinys. Besikuriančios rinkos ekonomikos šalių bei pereinamosios ekonomikos šalių įmonių internacionalizacija dažniausiai

pasireiškia eksportu. Pavyzdžiui, apie Lietuvos įmonių prekybos atstovybių, produkcijos surinkimo, paslaugų tiekimo arba gamybos padalinių kūrimą užsienyje šiek tiek intensyviau kalbama tik pastaraisiais metais. Čia padėtis nėra iš tolo negali lyginti su Europos valstybėmis, kuriose daugianacionalinės įmonės sukuria nemažą BNP dalį: Olandija, Švedija, Vokietija ir kt. Tačiau tarptautinio verslo tyrimai dažniausiai remiasi būtent šių valstybių duomenimis ir patirtimi. Intensyviai nagrinėjami daugianacionalinių kompanijų veiksmi, jų plėtros modeliai, tiriami jų padalinių skirtingose šalyse tarpusavio ryšiai ir pan. O pradinis internacionalizavimo etapu eksportui skiriamas nedidelis dėmesys, nors jis yra labai aktualus daugeliui naujų įmonių, veikiančių Rytų ir Vi-

durio Europos, Pietryčių Azijos bei Pietų ir Centrinės Amerikos šalyse.

Šiuo tyrimu autorius siekia įnešti savo indėlį į gilesnį eksporto augimo procesų supratimą. Internacionalizacijos ir mokymosi teorijų kontekste yra nagrinėjami įmonių, kurios buvo įkurtos neturint nei technologinių, nei rinkos žinių, tačiau sėkmingai tęsia savo tarptautinę veiklą, du atvejai. Abi įmonės tik eksportuoja savo produkciją ir nėra daugiau pažengusios internacionalizacijos keliu. Tai leidžia detaliau tyrinėti eksporto plėtrą. Dėmesio verta ir leidžianti atrasti naujų išvalgų ir ta aplinkybė, kad įmonės įkurtos be pradinė technologinių žinių. Tai yra jų naudotas mokymosi būdas gali būti svarbus augimui ir sėkmei.

Toliau trumpai apžvelgiamos internacionalizacijos teorijos, daugiau dėmesio kreipiant į procesines teorijas, susijusias su mokymusi. Antroje skirsnyje aprašyta tyrimo metodologija ir pateikti abu nagrinėjami atvejai. Trečiojoje dalyje apibendrinami empirinio tyrimo rezultatai, jų ryšys su internacionalizavimo teorijomis. Straipsnio pabaigoje pateikiamos teorinės ir praktinės išvados bei literatūros sąrašas.

## 1. Įmonių internacionalizacijos teorijos

Įmonių internacionalizacijos teorijos sudaro dvi stambias ekonominių teorijų ir elgesio teorijų grupes.

Ekonominėse teorijose remiamasi prielaida, kad internacionalizacijos poreikis ir kryptys gali būti ekonomiškai pagrįstos, o vadovai priima sprendimus racionaliai mąstydami. Mokslinius tyrimus skatina klausimas, „Kokiu tikslu, kodėl internacionalizuoti?“ Šiose teorijose tiesioginės užsienio investicijos ir eksportas tiriamas remiantis eklektine paradigma (OLI) (Duning, 2000; Cantvelli ir Narula, 2001); mainų kaštų teorija (Hennart, 2000) arba klasikine ekon-

omikos teorija (Rugman ir Verbeke, 2001). Nagrinėjami svarbūs tarpnacionalinių kompanijų efektyvumo didinimo aspektai: gamybos lankstumas (De Meza ir van der Ploeg, 1987), investicijų dinamika (Buckley ir Casson, 1981), inovacijų valdymas (Zander, 1999; Narula, 2002). Plačiau apie šią teorijų grupę straipsnyje nebus kalbama, nes aprašomame tyrime nekeliamas klausimas apie įmonių internacionalizacijos prasmę ar globalias kryptis.

Elgesio teorijos bando paaiškinti internacionalizacijos procesą. Jos ieško atsakymo į klausimą, „Kaip internacionalizuoti?“ Šių teorijų pagrindą sudaro prielaida, kad žmogaus racionalumas yra ribotas (Cyert ir March, 1963) ir kad mokymasis bei pokyčiai įmonėje geriausiai padeda suprasti jos veiksmus (Penrose, 1959). Elgesio teorijos bando paaiškinti tai, kaip įmonės priima pirmą sprendimą, susijusį suėjimu į užsienio rinkas, kokiu nuoseklumu vyksta internacionalizacija („Upsalos modelis“, Johanson ir Vahlne, 1977), bei tiriama socialinio tinklo (Granovetter, 1992; Hakanson ir Snehota, 1989) įtaką tarptautinei įmonių veiklai.

Socialinio tinklo perspektyva yra išskirtinė tuo, kad dėmesį kreipia ne į tai, kaip įmonės priima sprendimus apie užsienio rinkas, kaip pasirenka įėjimo į rinką būdą arba kaip planuoja savo veiklą. Tiriama tai, kokią įtaką jau egzistuojantys rinkos veikėjai daro naujų tinklo dalyvių veiksmams užsienio rinkose (Blankenburg, 1995). Teigiama, kad įmonės internacionalizacija reiškia įmonės verslo ryšių plėtojimą kitų šalių socialiniuose tinkluose (Johanson ir Mattson, 1988). Nustatyta, kad tai daroma (1) sukuriant ryšius naujuose tinkluose; (2) plėtojant ryšius tinkluose, kuriuose įmonė jau veikia, arba (3) sujungiant esamus tinklus skirtingose šalyse. Kaip ir visose elgesio teorijose, svarbų vaidmenį čia vaidina ne ekonominiai veiksniai (varikliai), o visuomeniniai ir pažintiniai ryšiai tarp veikėjų, ver-

slo kontekstas. Svarbiausiu internacionalizacijos resursu pripažįstami technologiniai ir kitokie ryšiai su pirkėjais, tiekėjais ir kitais socialinio tinklo dalyviais. Todėl ir internacionalizacijos esmę atspindi ne prekybos ar gamybos perkėlimas į užsienį, o minėtų ryšių tarp skirtingų šalių rinkų išnaudojimas (Andersson ir Johanson, 1997).

*Upsalos internacionalizacijos proceso* modeliu teigiama, kad įmonės internacionalizuojamos palaipsniui, kaupiant žinias apie užsienio rinkas ir procesus ir taip mažinant užsienio rinkų svokiamąją riziką. Žinios apie užsienio rinkas yra neapibrėžtos (angl. *tacit*), todėl jas galima kaupiti tik mokantis iš augančios patirties. Šios patirties dėka įgytos žinios padeda generuoti naujas verslo galimybes (Johanson ir Vahlne, 1977). Modelis implikuoja, kad įmonė internacionalizuojama tam tikra eiga: pradedama nuo eksporto, po to įsteigiama prekybinė atstovybė užsienyje ir tik galiausiai kuriamas gamybinis padalinys. Tai yra veiklos užsienyje intensyvumas yra tiesiogiai proporcingas užsienio rinkos pažinimui. Kadangi modelis yra gana normatyvus, jis dažnai tikrinamas empiriškai. Nustatyta, kad jis nelabai tinka paaiškinti daugianacionalinių kompanijų, įmonių, kurios turi daug užsienio veiklos, aukštų technologijų ir paslaugų įmonių veiklą bei tarptautines operacijas, kurios motyvuotos ne rinkos paieška (Bjorkman ir Forsgren, 2000). Taip pat nėra aišku, kaip internacionalizacijos procesą pagal Upsalos modelį veikia pagrindinių įmonės veiklų veiksmi.

Tinklo ir internacionalizacijos proceso teorijose bendra yra tai, kad užsienio operacijų sėkmę lemia pažinimas ir *žinios*. Nors pradinis Upsalos modelis (1977) yra linkęs susiaurinti tarptautinei veiklai svarbių žinių ratą iki patirties žinių, galima paminėti, kad šiandieniai šio modelio plėtotojai (pvz., Forsgren, 2002) kalba ir apie kitus mokymosi būdus:

1. Įgyjant žinių iš kitų įmonių. Mokomasi iš kitų įmonių.
2. Imituojant pasitikėjimą keliančių kompanijų veiksmus.
3. Perimant kitose organizacijose dirbančius žmones.
4. Renkant informaciją, bet ne per tiesioginę patirtį.

Pradinėse internacionalizacijos teorijose dažniausiai kalbama apie rinkos žinias ir žinias apie operacijas svetimose rinkose (klientų reikalavimai produktui ir jo tiekimui, konkurentų padėtis (jų technologijos, darbo patirtis bei pardavimų strategija) ir kt.). Tačiau technologinės žinios, pradedant žaliavų parinkimu, atskirų technologijos operacijų techniniu sprendimu ir baigiant bendra technologine schema, yra ne mažiau svarbios ir reikšmingos (socialinio tinklo teorijos tai jau pripažįsta), tuo labiau kad jos dažniausiai persipynusios su rinkos žiniomis. Technologinį mokymąsi internacionalizuojantis Zahra ir kt. (2000) apibūdina trimis parametrais: pločiu, gyliu ir greičiu. Mokymosi *plotį* lemia tai, kad įmonė, plėsdamasi skirtingose rinkose, patiria įvairių kultūrų, institucinių sistemų įtaką. Tai verčia įmonę būti atviresne, įsijungti į tarptautinius technologijų naudotojų ir tiekėjų tinklus. Susidaro galimybės ir poreikis technologiniam mokymuisi. Mokymosi *gylis* priklauso nuo konkretaus technologinio proceso pažinimo. Tiesioginis darbas su tiekėjais, pirkėjais skirtingose rinkose skatina „mokymąsi veikiant“, o tai yra pagrindinis gilesnio pažinimo būdas. Idėjų įvairovė taip pat formuoja kombinuotas žinias, kurios padaro įmanomą kompleksinių problemų sprendimą. Tarptautinė patirtis mokymosi greičiui turi tiek neigiamos, tiek teigiamos įtakos. Kultūrinė įvairovė greitina mokymąsi. Tačiau per greitas plėtimasis gali grėsti informaciniu perkrovimu. Kadangi didelė dalis technologinių žinių yra numanomos, nėra lengva didelį jų kiekį identi-

fikuoti ir interpretuoti generuojant naujas technologines išvalgas.

Technologinio mokymosi, kaip ir rinkos žinių, igijimas vyksta pagal mokymosi kreivės principą: nuolat vykdydama tą pačią veiklą, įmonė kaupia žinias (logaritminė priklausomybė), todėl proporcingai mažėja neapibrėžtumai ir didėja suvokimas, o tai leidžia priimti atitinkamus internacionalizacijos sprendimus.

## 2. Metodologija

Tyrimas remiasi daugeliu aspektų labai panašiu, tačiau pradinėje savo veiklos stadijoje pasirinkusių skirtingus naujų technologijų įsisavinimo kelius, dviejų įmonių giluminiu tyrimu. Įmonės priklauso Libros grupei, kurios atsiradimas ir spartus augimas yra platesnio tyrimo dalis (Starkus ir kt., 2000; Gelbuda ir kt., 2002).

UAB „Beržas“<sup>1</sup> ir UAB „Ąžuolas“ atvejai pasirinkti siekiant išvengti daugybinių kintamųjų įtakos veiklos rezultatui. Jas įkūrė ir iki šiol valdo tie patys savininkai ir direktoriai. Nemaža dalis „Beržo“ administracijos suformuota iš „Ąžuolo“ darbuotojų. Jos abi gamina produktus baldų ir parketo pramonei, todėl skirtingas technologinis sudėtingumas negali turėti papildomos įtakos (Aiman-Smith ir Green, 2002) veiklos rezultatams. Visa produkcija eksportuojama nuo pat veiklos pradžios. Nors abi įmonės buvo įkurtos, neturint jokios gamybinės bazės, nepažįstant technologijos, neturint profesionalių medienos pramonės darbuotojų (Starkus ir kt., 2001), šiuo metu jos sėkmingai veikia ir sparčiai auga (žr. grafiką).

Kita vertus, „Ąžuolą“ ir „Beržą“ veiklos pradžioje dėl tam tikrų priežasčių supo skirtingo tipo veikėjai, skirtingai susiklostė technologinio mokymosi eiga, skyrėsi ir veiklos rezultatai.

Toks panašumų ir skirtumų santykis leidžia įmones gana objektyviai palyginti.

Tyrimas atliktas atvejo analizės metodu. Remiantis pradiniais įmonių duomenimis (finansinėmis ataskaitomis, įmonės istorijos aprašymu), sudarytas orientacinis pokalbio klausimynas. Apklausti pagrindiniai įmonių veikėjai: direktoriai, savininkai. Per interviu buvo siekiama neiškreipti pašnekovų pateikiamų įvykių logikos ir interpretacijos. Pastebėjus skirtingų veikėjų pasakojimų prieštaravimų, buvo atliktos papildomos apklausos. Siekiant padidinti duomenų patikimumą, atliktas interviu su pramonės ekspertu P. Markevičiumi.

Toliau pateikiami abiejų įmonių atvejų aprašymai, dėmesį sutelkiant į eksporto ekstensyvinimui reikalingų technologinių žinių kaupimą įmonėse.

### 2.1. „Ąžuolo“ atvejis

UAB „Ąžuolas“ buvo įsteigta 1992 metais. Jos atsiradimą sąlygojo atsitiktinai iš Italijos gautas užsakymas gaminti ąžuolo ruošinius baldų pramonei. Brokerine veikla užsiimantys motininės įmonės KŪB „Libra“ savininkai, neturėdami jokios patirties ne tik medienos pramonėje bet ir bendrai gamyboje, nusprendė pradėti ąžuolo ruošinių gamybą. Tokį sprendimą lėmė tai, kad niekas tokio produkto pagaminti Lietuvoje nepasie mė, žaliavos netrūko, o kaina pasirodė gana patraukli.

Pradžia buvo gana paprasta: gamybinė bazė buvo įkurta draugo vienkiemyje Pasvalio rajone, pats draugas paskirtas direktoriumi. Jam nupirko amerikietiška juostinių gaterių Lenkijoje, pasamdė keletą vietinių gyventojų ir pradėjo gamybą. Tačiau pirmas užsakymas (apie 20 kub. m. – viena puspriekabė) gaminta 6 mėnesius<sup>2</sup>. Per tą laiką užsakovas – smulkus

<sup>1</sup> Įmonių pavadinimai pakeisti.

<sup>2</sup> Su tuo metu turėtais įrengimais tokį kiekį buvo galima pagaminti per savaitę.

kietmedžio urmininkas iš Italijos važiavo į Lietuvą kelis kartus. Nuo jo nepavyko nusišlepti, kad įmonė neturi jokios patirties. Tačiau pirkėjas ne nusivylė, o ėmė intensyviai konsultuoti lietuvius, kaip pagerinti gamybą, ypač, kaip pasirinkti tinkamą žaliavą, kad galutinis rezultatas būtų kuo geresnis. Po truputį gamyba sparčiau. Augo patirtis. Buvo nuspręsta plėstis ir įmonės bazę plėtoti arčiau Vilniaus. Buvo nupirkta senos galvijų fermos, pradėta jų rekonstrukcija. Kliento iš Italijos pageidavimu nupirkta gerokai našesnis turkiškas gateris. Pradėta ieškoti naujų pirkėjų. Užsimezgė intensyvus bendradarbiavimas su medienos importuotoju į Daniją (1993–1994). Pastarasis taip pat įsitraukė į gamybos proceso organizavimą. Buvo pakeista gamybos schema. Pagal jo pateiktus pavyzdžius pagamintos patogesnės ir efektyvesnės išpjautymo staklės. Įmonė augo. Atsirandant naujų pirkėjų, po truputį kilo ir parduodamos produkcijos kaina. Atsirado didesnių pirkėjų, nors dominavo tarpininkai. Pirkėjų pageidavimu medienos ruošiniai pradėti džiovinti. Pradžioje sekėsi gana prastai – nepavykdavo gerai parinkti sąlygų, todėl nemažai produkcijos tekdavo išbrokuoti. Pagalbos buvo sulaukta iš stambios Švedijoje įsikūrusios medienos prekybos bendrovės, kuri pati savo šalyje vykdė šią medienos apdirbimo operaciją, bei iš Norvegijos parketo gamintojo Boen Bruk a/s. Pastarasis atsiuntė medienos džiovini-

1 lentelė. UAB „Ažuolas“ tiriamo laikotarpio pardavimai ir pelnas

Metai	Pardavimai (mln. Lt)	Pardavimų augimas (%)	Pelnas (mln. Lt)
1992	0,1		-
1993	2,2	2200	0,1
1994	6,2	280	0,86
1995	7	13	0,5
1996	9	29	1,6

mo specialistą į Lietuvą, kuris išmokė „Ažuolo“ darbuotojus teisingai kontroliuoti džiovinimo procesą. Palaipsniui pradėta pardavinėti ruošinius galutiniams vartotojams – parketo ir baldų gamintojams Vakarų Europoje. Su vienu jų – Boen Bruk a/s užsimezgė glaudus ryšys (1994). Lietuvos gamintojams buvo sudarytos palankios sąlygos pagilinti savo žinias Boen Bruk lentpjūvėje Norvegijoje. Įmonės efektyvumas augo.

1998 metais „Libros“ grupė pardavė didžiąją „Ažuolo“ akcijų dalį Boen Bruk a/s.

## 2.2. „Beržo“ atvejis

„Beržas“ buvo įkurtas 1994 m. Vilniuje veikęs BPO GmbH filialas, turintis didelę gamybinę bazę, artėjo link bankroto. „Libros“ savininkai pasiūlė smunkančios įmonės savininkams steigti bendrą įmonę, kurioje gamybos valdymu užsiimtų Lietuvos pusė. Buvo įkurta UAB „Beržas“. Gamybinė įranga buvo pritaikyta klijuoto skydo iš spygliuočių medienos gamybai, buvo obliuojami apdailiniai statybos gaminiai. Senasis savininkas pats neturėjo patirties valdyti tokio tipo įmonę, todėl įkūrus BĮ į jos veiklą nesikišo. Libros savininkai taip pat neturėjo supratimo, kaip organizuoti tokią veiklą. Tačiau vienas jų ėmėsi direktoriaus pareigų. Pirmaisiais metais buvo daug eksperimentuojama su produktais, gamybos technologija. Buvo dirbama senosiose patalpose, išsimėčiusiose keliose Vilniaus vietose. Tačiau niekaip nepavyko rasti savojo produkto. Veikla buvo nuostolinga (žr. 2 lentelę). 1995 metais įmonė perkelta į naujas patalpas Trakų rajone. Ji gamino įvairių tipų klijuotą skydą iš pušies, ažuolo. 1996 metais, darant įtaką vienam stambiam perpardavinėtojiui iš Vokietijos, asortimente po truputį ima dominuoti beržo medienos klijuotas skydas. Buvo tikimasi, kad šis produktas, užiman- tis palyginti nedidelę baldų pramonės žaliavų dalį, sugebės palaipsniui išstumti buko medie-

2 lentelė. UAB „Beržas“ tiriamo laikotarpio pardavimai ir pelnas

Metai	Pardavimai (mln. Lt)	Pardavimų augimas (%)	Pelnas (mln. Lt)
1995	1,5		-1,3
1996	2	33	-0,6
1997	2,83	41	-0,1
1998	4	41	0,5

nos skydus, vyraujančius Europoje. Beržas Lietuvos miškų struktūroje užima apie 20 proc., o bukas praktiškai neauga. Buvo nuspręsta, kad importuoti buką iš užsienio (Ukrainos, Lenkijos) bus per daug rizikinga. Nors gamyba po truputį augo, niekaip nepavyko pasiekti reikiamo darbo efektyvumo. Dalis įrangos, atsitiktinai gautos kuriant bendrą įmonę, akivaizdžiai netiko naujiems tikslams. Buvo pasikviestas konsultantas iš Vokietijos – Senior Consultance Service. Tačiau jo patirtis pasirodė per menka, kad sugeneruotų produktyvius technologinių pokyčių projektus. 1997 metais atvyko konsultantai iš Kanados. Jie davė keletą bendrų patarimų, tačiau jokių esminių pokyčių nepasiūlė. Užsienio partneris, nepatenkintas veiklos rezultatais, pardavė akcijas lietuviams 1996 m. „Beržo“ savininkai, tuo metu jau valdantys penkias medieną eksportuojančias įmones (tarp jų ir „Ažuolą“), klientų nebeieškojo tarp smulkių riziką ir tuo pačiu didesnę uždarbį mėgstančių perpardavinėtojų. Buvo kreipiamasi teisiai į galutinį varotoją – baldų gamyklas. Šie pirkėjai kėlė aiškius reikalavimus produkcijai ir pristatymui, tačiau „Beržo“ gamybą nesikišo. Įmonei teko mokytis pačiai – iš savo klaidų. Palaipsniui buvo keičiami įrengimai, mokomasi dirbti. 1997 metais teigiamos tendencijos įveikė neigiamas, ir šiuo metu įmonė sėkmingai plečiasi. 2002 metais pradėjo veikti naujas cechasis, kuris padvigubino gamybos potencialą. Įmonė palaipsniui įsisavina naujas medienos skydo apdorojimo operacijas.

### 3. Užsienio partnerių įtaka įmonės internacionalizavimui bei technologinio ir rinkos neapibrėžtumo mažinimui

Palyginimui buvo pasirinktos labai panašios įmonės. Analizuojant pirmųjų jų veiklos metų patirtį, siekta nustatyti veiksnius, kurie padėtų paaiškinti įmonių veiklos rezultatų skirtumą: UAB „Ažuolas“ apyvarta ir pelno norma didėjo kartu, nebuvo dirbama nuostolingai. Augimas buvo subalansuotas. Stabilūs pardavimai nusistovėjo per 2,5 metų. O UAB „Beržas“ jau pirmais metais pasiekė beveik pusę galimų pajėgumų. Tačiau tokią apyvartą lydėjo milžiniški nuostoliai (1,3 mln. litų). Tolesnis apyvartos augimas sulėtėjo, tačiau kasmet po truputį mažėjo nuostoliai.

Tiriamos įmonės buvo įsteigtos tokiai gamybai (ąžuolo ruošinių baldų ir parketo gamybai bei klijuoto beržo medienos skydų baldams gamybai), kad produkcijos pirkėjų galima būtų rasti tik užsienyje. Įmonių valdytojai neturėjo nei technologinės, nei rinkos patirties. Tokia produkcija anksčiau nebuvo gaminama Lietuvoje, todėl reikalingų žinių buvo galima įgyti tik užsienyje. Šiuo atveju rinkos ir technologinės žinios buvo tarpusavyje persipynusios. „Beržo“ atveju rinkos žinių trūkumas buvo netoks ryškus, nes įmonės valdytojai jau sąmoningai pasirinko geriausią kainą mokantį pirkėjų segmentą, išvengdami tarpininkų. „Ažuolo“ atveju ir rinka, ir technologija buvo visiškai nepažįstamos. Racionaliai mąstant, įmonių įsteigimas nebuvo teisingas žingsnis, nes veiklos sąlygos buvo labai neapibrėžtos. Visgi sprendimas buvo padarytas, todėl belieka išsiaiškinti, kaip įmonės sugebėjo išgyventi.

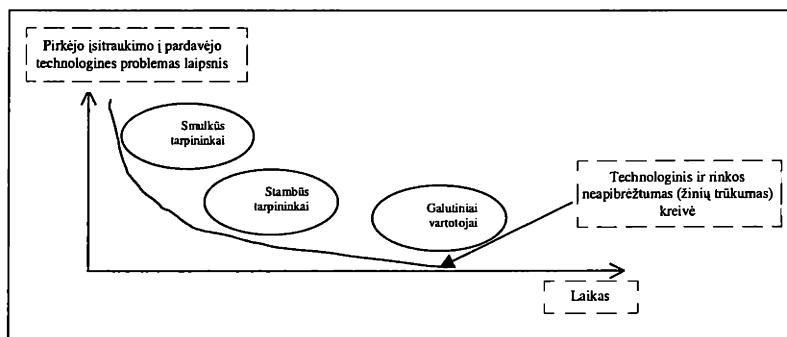
Iš įmonių istorijos matyti, kad per pirmuosius dvejus trejus metus ir „Ažuolas“, ir „Beržas“ pasiekė stabilias gamybos apimtis bei teigiamą pelningumą. Taigi buvo įgytos reikiamos

žinios, užtikrinusios ilgalaikį stabilų egzistavimą. Tačiau „Ąžuolas“ augo nuosekliai, išlikdamas pelningas nuo pat veiklos pradžios. Iš aprašymo matyti, kad tam turėjo įtakos aktyvus pirkėjų įsitraukimas į įmonės technologinę raidą (žr. 1 pav.). Smulkiausi pirkėjai – „vieno žmogaus įmonės“ iš Italijos ir Danijos, nors siekdami trumpalaikių pasipelnymo tikslų, aktyviai konsultavo ir dalijosi savo patirtimi. Jie, galima sakyti, „sukūrė“ ir produktą, kurį reikėjo parduoti, ir jo gamybos technologiją. Vėliau atsiradę stambesni perpardavinėtojai, nors ir gerokai mažiau kišosi į gamybą, bet toliau tobulino produktą – rekomendavo jį džiovinti, šiek tiek mokė technologijas, nes patys vykdė tokią darbą savo šalyje. Galiausiai net ir atsiradę galutiniai ąžuolo ruošinių vartotojai „Ąžuolo“ darbuotojams leido gilinti savo žinias jiems priklausančioje lentpjūvėje, sutvarkė „Ąžuolo“ ruošinių džiovinimo valdymą.

UAB „Beržas“ veiklos pradžia buvo gerokai prastesnė. Nors įmonę kūrė tie patys žmonės kaip ir „Ąžuolą“, buvo pasirinktas šiek tiek kitas žinių įgijimo kelias. Praktiškai žinių įgijimas buvo nuvertintas, nes pasirinkta tik pajamų didinimo strategija – remiantis sukaupta patirtimi, buvo nuspręsta parduoti produkciją tik ga-

lutiniams vartotojams. Pirmaisiais metais, pasirenkant pagrindinį gamintiną produktą, daug prisidėjo stambūs perpardavinėtojas iš Vokietijos. Tačiau įmonės valdžia nesugebėjo išvelgti paralelių su „Ąžuolo“ augimo istorija (kur perpardavinėtojai, nors ir pasiimdami dalį pajamų sau, padėjo efektyviai sumažinti technologinį ir rinkos neapibrėžtumą) ir sukcentravo marketingą į galutinius vartotojus. Deja, pastarųjų polinkis padėti spręsti technologines problemas pasirodė labai mažas (žr. 2 pav.). Mokytis teko savarankiškai – savo klaidų sąskaita. „Beržas“, nors ir turėdamas pakankamus pajėgumus, nesugebėjo efektyviai jų panaudoti. Todėl pirmaisiais ir antraisiais veiklos metais buvo patirta didelių nuostolių.

Atvejų analizė leidžia kūrybingai pažvelgti į internacionalizacijos proceso teorijas. Visų pirma pasitvirtino Upsalos internacionalizacijos modelio normatyvinė dalis, teigianti, kad žinias, reikalingas užsienio operacijoms vykdyti, galima įgyti tik patirties dėka ir kad internacionalizacijos veiksmi turi būti adekvatus rinkos (ir technologijos) ir pažinimo lygiui. Tačiau Johanson ir Vahlne (1977) pateiktas internacionalizacijos „takelis“, apibrėžiantis galimas proceso fazes: eksportą, prekybą per



1 pav. UAB Ąžuolas pirkėjai ir technologijos bei rinkos žinių trūkumo mažėjimas

agenta, gamybą, galėtų būti šiek tiek detalizuotas. Kaip jau minėta ir anksčiau, eksporto svarba pereinamojo laikotarpio šalių įmonėms yra gerokai didesnė už tiesioginių užsienio investicijų svarbą (Aulakh ir kt., 2000). Todėl yra tikslinga išskirti bent kelias eksporto fazes, kurios atitiktų skirtingus žinių lygius:

1. Pardavimas vietiniam perpardavinėtojiui, kuris eksportuoja savo riziką. Ši stadija nėra strapsnyje nagrinėto atvejo dalis, tačiau jos egzistavimas būtų logiškas.

2. Pardavimas smulkiam užsienio perpardavinėtojiui, kuris siekia didelių pelno normų, tačiau linkęs prisiimti ir didesnę riziką bei padėti spręsti technologines problemas.

3. Pardavimas stambiam užsienio perpardavinėtojiui, kuris pasiima komisinius nuo eksportuotojo pardavimų, yra linkęs padėti plėtoti produktą ir gali padėti spręsti nedidelės technologines problemas, jei tik turi tos srities žinių.

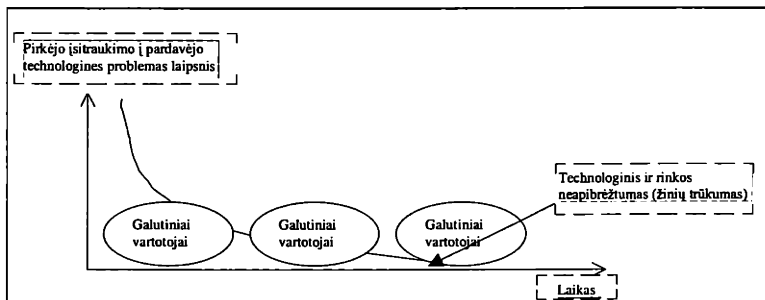
4. Pardavimas galutiniam produkto vartotojiui, kuris minimaliai domisi eksportuotojo technologinėmis problemomis, tačiau moka geriausia kainą už prekę.

Nagrinėjant žinių įsigijimo kanalus, tampa akivaizdu, kad socialinio tinklo teorija taip pat gali būti panaudota paaiškinti įmonės veiklos

sėkmes ar nesėkmes. Tačiau tai, kad ji nepateikia socialinio tinklo kūrimo eiliškumo, yra silpnoji jos pusė. Socialinio tinklo teorija teigia, kad tinklas egzistuoja *a priori* (Granovetter, 1992). Yra tiriama jo įtaka įmonės veiklai, tačiau nekalbama apie tai, kaip įmonė galėtų susikurti tokią ryšių sistemą su tokiais veikėjais, kad jos efektyvumas būtų didžiausias.

Technologinių žinių įsigijimo greičio, pločio ir gylio įtaka internacionalizacijai nebuvo nagrinėjami šiame tyrime, tačiau tai galėtų būti produktyvi tyrimo sritis, nes padėtų suskaidyti holistinę žinių sistemą į smulkesnes dalis. O tai palengvintų praktinį panaudojimą. Bendrai paėmus, technologinių žinių svarba yra sumenkinaama internacionalizacijos literatūroje. Manoma, kad jų trūkumą gali kompensuoti ankstesnė vadovų patirtis (Cooper ir Dunkelberg, 1986). Tačiau tyrimas parodė, kad kai kuriais atvejais technologinės žinios yra svarbesnės už rinkos žinias ir kad jos gali būti kliuviniu sėkmingai plėtoti eksportą. Todėl technologinių žinių įsigijimą internacionalizacijos proceso modeliuose reikėtų nagrinėti kartu su rinkos žiniomis.

Aprašyti atvejai parodo, kad „gimusių globaliais“ atvejai galimi ir Lietuvos ūkyje. „Žalios pievelės“ principu atsiranda įmonės, kurios nuo pat veiklos pradžios dirba išimtinai tik užsienio



2 pav. UAB „Beržas“ pirkėjai ir technologinių bei rinkos žinių trūkumo mažėjimas



pirkėjams (industrinėse valstybėse tokios įmonės sudaro apie 2 % visų eksportuojančių įmonių (Shrader ir kt., 2000)). Tačiau sėkmės sulaukia tik tokia veikla, kai technologinių ir rinkos žinių trūkumas šalinamas palaipsniui pereinant nuo vienos eksporto stadijos prie kitos. Tik nuoseklus žinių kaupimas leidžia pelningai augti ir įsisavinti naujas technologijas bei pažinti užsienio rinkas.

## Išvados

1. Įmonės internacionalizavimo procesas priklauso nuo žinių, susijusių su veikla užsienio rinkoje, įgijimo įmonėje. Technologinės žinios gali būti net svarbesnės už rinkos žinias, todėl jos turi būti nagrinėjamos jei ne kaip persipynusios su rinkos žiniomis, tai bent lygia-grečiai. Upsalos internacionalizavimo modelio prielaidos apie internacionalizavimo laipsnio ir žinių lygio atitikimą pasivirtino ir technologinių žinių atveju.

2. Įmonių internacionalizacija pereinamosios ekonomikos ir besikuriančios rinkos ekonomikos šalyse dažniausiai pasireiškia eksportu. Eksportas čia suprantamas ne kaip pradinis ir baigtinis internacionalizacijos žingsnis, o kaip vienintelis lengviausiai pasiekiamas ir dominuojantis tarptautinės veiklos būdas. Empirinis

tyrimas parodė, kad eksportas pagal savo technologinio ir rinkos neapibrėžtumo lygių santykį su suvokiama įmonės rizika galėtų būti suskaidytas į kelis etapus. Straipsnio autorius siūlo pradinę keturių pakopų gradaciją:

- a) Pardavimas vietiniam perpardavinėtojiui, kuris eksportuoja savo rizika.
- b) Pardavimas smulkiam užsienio perpardavinėtojiui, kuris siekia didelių pelno normų, tačiau linkęs prisiimti ir didesnę riziką bei padėti spręsti technologines problemas.
- c) Pardavimas stambiam užsienio perpardavinėtojiui, kuris pasiima komisinius nuo eksportuotojo pardavimų ir yra linkęs padėti plėtoti produktą bei gali padėti spręsti nedideles technologines problemas, jei tik turi tos srities žinių.
- d) Pardavimas galutiniam produkto vartotojiui, kuris minimaliai domisi eksportuotojo technologinėmis problemomis, tačiau moka geriausią kainą už prekę.

3. Investicijos, neturint nei technologinių, nei rinkos žinių, yra įmanomos, tačiau tam, kad jos būtų pelningos arba neatneštų didelių nuostolių pirmaisiais veiklos metais, būtina pasirinkti nuoseklų žinių kaupimo internacionalizuojantis kelią, paeilui pereinant skirtingas eksporto fazes.

## LITERATŪRA

1. Aiman-Smith Lynda, Green Stephen G. Implementing New Manufacturing Technology: the Related Effects of Technology Characteristics and User Learning Activities // *The Academy of Management Journal*, 2002, volume 45, No. 2, p. 421–430.

2. Andersson U., Johansson J. International Business Enterprise // *The Nature of The International Firm*. Ed. Bjorkman and M. Forsgren, 1997, p. 33–49.

3. Aulakh Preet S., Kotabe Masaaki, Teegen Hildy. Export Strategies and Performance of Firms From Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile,

and Mexico // *The Academy of Management Journal*, 2000, volume 43, No. 3, p. 342–361.

4. Bjorkman I., Forsgren M. Nordic International Business Research. A Review of Its Development // *International Studies of Management and Organization*, 2000, Vol. 30, No. 1, p. 6–25.

5. Blankenburg D. A Network Approach to Foreign Market Entry // Moller K. and Wilson D. (eds.) *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Boston: Kluwer, p. 375–405.

6. Buckley Casson. A Long Run Theory of the Multinational Enterprise // Chapter 2 in The Future of Multinational Enterprise. London and Basingstoke: Macmillan, p. 32–65.
7. Cantwell J., Narula R. The Eclectic Paradigm in the Global Economy // *International Journal of Economic and Business*, 2001, 8, p. 155–172.
8. Cooper A. C., Dunkelberg W. C. Entrepreneurship and the Initial Size of Firms // *Strategic Management Journal*, 1986, 7, p. 53–68.
9. Cyert R., March J. A Behavioural Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
10. De Meza D., F van der Ploeg. Production Flexibility as a Motive for Multinationality // *Journal of Industrial Economics*, 1987, 35, p. 343–351.
11. Dunning J. H. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity // *International Business Review*, 2000, 9, p. 163–190.
12. Forsgren M. The Concept of Learning in the Uppsala Internationalisation Process Model: a Critical Review // *International Business Review*, 2002, 11, p. 257–277.
13. Gelbuda M., Starkus A., Židonis Ž. The Power of Naive Action. A Case of Rapid Internationalisation in Transition Economy // II tarptautinės konferencijos „Tarptautinis verslas besikuriančios ekonomikos šalyse 2002“ pranešimų medžiaga.
14. Granovetter M. Economic Action and Social Structure // *Knygoje “The Sociology of Economic Life”* / red. M. Granovetter, R. Swedberg. Colorado. JAV: Westview Press. Inc., 1992. P. 53–84.
15. Hakanson H., Snehota I. No Business in Island: the Network Concept of Business Strategy // *Scandinavian Journal of Management*, 1989, Vol. 5, No. 3, p. 187–200.
16. Hennart J. F. The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise // C. N. Pitelis and R. Sugden (eds). *The Nature of the International Firm*. London: Routledge, 2000.
17. Johanson J., L-G. Mattsson. Interorganizational Relations in Industrial Systems. A Network Approach Compared with the Transaction – Cost Approach // *International Studies of Management and Organization*, 1987, 17, No. 1, p. 34–48.
18. Johanson K., Vahlne E.-J. The Internationalisation Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing foreign Market Commitment // *Journal of International Business Studies*, 1977, 8, Spring/Summer, p. 23–32.
19. Narula R. Innovation Systems and “Inertia” in R&D Location: Norwegian Firms and the Role of Systematic Lock-In // *Research Policy*, 2002, forthcoming.
20. Penrose E. *The Theory of the Growth of the Firm*. NY: John Wiley and Sons, 1959.
21. Rugman A. M., Verbeke A. Location, Competitiveness, and the Multinational Enterprise // A. M. Rugman and T. L. Brewer (eds). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press, 2001, p. 150–177.
22. Shrader Rodney C., Oviatt Benjamin M., McDougall Patricia Phillips. How New Ventures Exploit Trade-offs Among International Risk Factors: Lessons from the Accelerated Internationalisation in the 21<sup>st</sup> Century // *The Academy of Management Journal*, 2000, Volume 43, Number 6, 1227–1247.
23. Starkus A., Časas R., Gelbuda M., Židonis Ž. The Emergence and Growth of the New Entrepreneurial Ownership Based Network in a Transition Economy // *Studies in Industrial Engineering and Management. Special issue “Ten Years of Economic Transformation”* / ed. Kari Liuhto. Lappeenranta University of Technology, 2001, No. 16, p. 351–374.
24. Zahra Shaker A., Ireland R. Duane, Hitt Michael A. International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance // *The Academy of Management Journal*, 2000, Volume 43, No. 5, p. 925–950.
25. Zander I. How Do You Mean “Global”? An Empirical Investigation of Innovation Networks in the Multinational Corporation // *Research Policy*, 1999, 18, p. 195–213.

## FOREIGN BUSINESS PARTNERS INFLUENCE ON TECHNOLOGICAL AND MARKET KNOWLEDGE OF COMPANY

**Arūnas Starkus**

### Summary

The article is focused on internationalisation process of the new venture. Two cases of Lithuanian companies were analysed in order to understand what influences successful and balanced growth of export. Companies, selected for case analysis are members of Libra group. Both they were founded by the same people. They have had many similarities (industry, size, location, administration, the same zero level of technological and market knowledge at the starting point, etc.) except the results of the first three years of activity. This period of both companies was analysed using historical case analysis methodology. It was establis-

hed that in case when incremental technological and market learning is coordinated with appropriate export client type, the results of the activity were better. That is why export according to principles of Uppsala internationalisation model could be marshalled to four steps: 1. Sale through middlemen in host country. 2. Export to small middlemen company. 3. Export to big middlemen company. 4. Export to user of the good. The positioning of company on certain step of export implements appropriate possibilities to diminish technological and market uncertainties through learning from trade partners or by help of them.