

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

1-asis rezultatas

N_DIGIT2EU įsivertinimo metodologija ir įrankis

1-ojo rezultato ataskaita

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

**Dokumento
pavadinimas**

N_DIGIT2EU Įsivertinimo metodologija ir įrankis

Išdavimo data

Autorius (-iai)

Rūta Čiutienė

Bendraautorai

Kontaktinis asmuo

Rūta Čiutienė

El. pašto adresas

ruta.ciutiene@ktu.lt

Organizacija

KTU

Patvirtinimo
statusasProjektas Galutinis

Puslapių skaičius

Raktažodžių sąrašas

Išdirbis, kompetencijos, sėkmės faktoriai, internacionalizacija, įsivertinimas, metodologija

Gavėjai

Tik partneriai Viešas

Platinimo būdas

Elektroniniu paštu Internetu Konfidencialumo
statusasKonfidencialus Viešas **Istorija**

Versijos Nr.	Data	Peržiūrėtas
1	2019-05-08	Rūta Čiutienė
2		
3		

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

ir t. t.		
----------	--	--

TURINYS

1. Rezultato aprašymas.....	4
2. Rezultatų pristatymas.....	5
2.1. Technikos lygis	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.2. Įsivertinimo metodologija.....	17
2.3. Naudojimo vadovas besimokančiajam	23
2.4. Naudojimo vadovas tarpinėms organizacijoms	

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

1. REZULTATO APRAŠYMAS

Galutinis šio projekto rezultatas – tai ataskaita, apibrėžianti esminius MVĮ internacionalizacijos sėkmės faktorius (t. y. situacijos analizę), įsivertinimo metodologiją bei siūlymą naudotojo vadovui, kuris bus visiškai baigtas po to, kai išeis pirmasis mokymo programos variantas.

Pirmasis rezultatas O1 yra IN_DIGIT2EU įsivertinimo metodologija ir įrankis, kurie buvo vystomi vykdant žemiau išvardytas veiklas:

O1/A1 – ruošiant situacijos analizę, kad būtų galima įvertinti MVĮ pasiruošimą internacionalizacijai, remiantis geriausiomis praktikomis ir iki šiol pasaulyje atliktais empiriniais tyrimais, t. y. MVĮ ir internacionalizacijos sąvokų apibrėžimai, MVĮ indėlis į ekonomiką, internacionalizacijos aplinka, internacionalizacijos motyvai bei kliūtys, taip pat internacionalizacijai reikalingos kompetencijos. Remiantis situacijos analize buvo išvystyta įsivertinimo metodologija.

O1/A2 Įsivertinimo įrankis ir metodologija. Įsivertinimo įrankio aprašą sudaro trys dalys:

1. Įsivertinimo įrankio tikslai ir uždaviniai.
2. Pasirengimo internacionalizacijai kompetencijų sąrašas. Šioje dalyje pristatomos konkrečios kompetencijos, būtinos sklandžiam internacionalizacijos procesui bei naudojamos įvertinti pasirengimą internacionalizacijai.
3. Įsivertinimo procesas. Šioje dalyje pateikiami žingsniai įsivertinimui bei aprašomos sąsajos su tinkamais rengimo etapais.

O1/A3 Įsivertinimo įrankio naudojimo vadovo kūrimas. Jį sudaro įsivertinimo instrukcijos, skirtos galutiniams naudotojams (t. y. besimokančiosioms (MVĮ) bei tarpinėms organizacijoms).

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

2 REZULTATŲ PRISTATYMAS

2.1 MVĮ PASIRENGIMAS INTERNACIONALIZACIJAI (situacijos analizė)

ĮVADAS

Internacionalizacija yra itin svarbi mažų ir vidutinių įmonių (toliau – MVĮ) išgyvenimo ir klestėjimo dalis pasaulyje, kuris tampa vis konkurencingesnis, bei padeda išlaikyti darbingumą. Daugelis MVĮ pasirenka tarptautinę plėtros strategiją, siekdamos pasinaudoti tikslinių rinkų teikiamomis verslo galimybėmis ir padidinti pajamas, taip pat išvengdamos konkurencingos ar perteklinės vidaus rinkos. Tarptautinė plėtra yra itin sunkiai išvystoma ir dažnai nepasiseka.

MVĮ internacionalizacija studijuojama iš įvairių perspektyvų: sektorių, kliūčių, motyvų, internacionalizacijos modelių, procesų, sėkmės veiksnių ir kt. Darosi aišku, kad sėkmingai MVĮ internacionalizacijai yra reikalingos galimybės ir konkrečios praktinės priemonės.

Modernumas susidaro iš keturių dalių:

1. **Apibrėžimai (MVĮ internacionalizacija).** Šio dokumento pradžioje pateikiami MVĮ apibrėžimai ir paaiškinimai.
2. **MVĮ indėlis į ekonomiką.** Šioje dalyje trumpai nagrinėjama MVĮ svarba pasaulio ekonomikoje.
3. **Internacionalizacijos aplinka.** Ši dalis susideda iš trijų skyrių ir apima motyvus, kliūtis ir pasirengimą internacionalizacijai. Skyriuje apžvelgiami internacionalizacijos motyvų modeliai, MVĮ internacionalizacijos išorės ir vidaus procesas.
4. **Išvados.**

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

APIBRĖŽIMAI (MVĮ INTERNACIONALIZACIJA)

Remiantis EUROSTAT informacija, įmonės galima suskirstyti į skirtingas kategorijas pagal jų dydį; šiuo tikslu gali būti naudojami skirtingi kriterijai (pvz., darbuotojų skaičius, balanso suma, investicijos), tačiau dažniausiai statistiniame kontekste pasitaikantis yra užimtų asmenų skaičius:

- **mažo ir vidutinio dydžio įmonės**, sutrumpintai - MVĮ: mažiau nei 250 darbuotojų;

MVĮ toliau skirstomos į:

- labai mažos įmonės: mažiau nei 10 darbuotojų;
- mažos įmonės: nuo 10 iki 49 darbuotojų;
- vidutinio dydžio įmonės: nuo 50 iki 249 darbuotojų;
- didelės įmonės: 250 ar daugiau darbuotojų.

Sparčiai vykstanti globalizacija, išaugusi konkurencija tarp įmonių ir verslo aplinkos pokyčiai skatina šias įmones internacionalizuoti savo veiklą nuo pat jos įkūrimo pradžios arba praėjus trumpam laiko tarpui. Paprastai įmonių **internacionalizavimas** reiškia jų įsitraukimą į tarptautinę aplinką. Literatūroje galima rasti konkretesnių apibrėžimų:

- ❖ **internacionalizacija**, tai „aktyvesnio dalyvavimo tarptautinėse operacijose procesas“ (Welch & Luostarinen, 1988 m.);
- ❖ **internacionalizacija**, tai „įmonės operacijų (strategijos, struktūros ir išteklių) pritaikymas prie tarptautinės aplinkos“ (Calof ir Beamish, 1995 m.);
- ❖ **internacionalizacija**, tai „įmonės įsitraukimo į tarptautinius sandorius procesas“, t.y. internacionalizacija pagrįsta dalyvavimo forma ir lygiu (Kubíčková, 2014 m.).

Internacionalizacija yra sudėtingas procesas, susijęs su didele rizika, todėl riboti MVĮ ištekliai yra pagrindinė kliūtis jų plėtrai į užsienio rinką. MVĮ gali įveikti šias kliūtis, pavyzdžiui, pasinaudodamos diferencijavimo strategija arba įsitraukdamos į tinklus, o tai gali būti naudinga visiems partneriams (Hutchinson ir kt., 2006 m.).

MVĮ INDĖLIS Į EKONOMIKĄ

Pasauliniu mastu mažos ir vidutinės įmonės (MVĮ) yra piliečių įgalinimo ir ekonomikos augimo priemonė. MVĮ prisideda prie spartaus ekonomikos augimo visame pasaulyje (Schaper, 2002). Pagal turimus įrodymus, MVĮ užima svarbią ir strateginę vietą ekonomikos augime ir plėtroje visose

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

šalyse (Abor ir Quartey, 2010 m.), ir sudaro apie 90 proc. įmonių daugelyje pasaulio šalių. MVĮ yra daugelio inovacijų varomoji jėga ir prisideda prie nacionalinės ekonomikos augimo kuriant darbo vietas, investuojant ir eksportuojant. MVĮ vaidina svarbų vaidmenį ES ekonomikoje. Taip pat ES pripažįsta MVĮ kaip svarbią priemonę siekiant Lisabonos strategijos tikslo, t.y. padaryti ES „konkurencingiausia ir dinamiškiausia žiniomis pagrįsta ekonomine galia pasaulyje, kuri galėtų užtikrinti tvarų augimą, sukuriant daugiau ir geresnių darbo vietų bei didesnę socialinę sanglaudą“. MVĮ sektorius yra gerai žinomas visame pasaulyje dėl reikšmingo indėlio siekiant įvairių socialinių ir ekonominių tikslų, tokių kaip didesnis darbingumo augimas, produkcija, eksporto ir verslumo skatinimas.

2016/2017 m. metinėje Europos MVĮ ataskaitoje teigiama, kad beveik visos (93%) MVĮ buvo labai mažos įmonės, kuriose dirba mažiau nei 10 žmonių. Nefinansinio verslo sektoriuje MVĮ užima itin svarbų vaidmenį „apgyvendinimo ir maisto paslaugų“, „verslo paslaugų“ ir „statybų“ sektoriuose, iš kurių, 2016 m., kiekviename sektoriuje MVĮ sudarė daugiau kaip 80% 28 ES valstybių narių užimtumo. Be to, mažmeninės ir vidutinės įmonės sudarė 70% 28 ES valstybių užimtumo mažmeninės ir didmeninės prekybos sektoriuje.

Iš viso, 2016-ais metais MVĮ 28 ES valstybėse, nefinansiniame sektoriuje sudarė:

- beveik visas ES 28 valstybių nefinansinių verslo sektorių įmones (99.8 %);
- du trečdalius ES 28 valstybių bendro užimtumo (66.6 %);

Bendras ekonomikos užimtumas dėl MVĮ nuo 2013 iki 2016 m. išaugo beveik 50% greičiau nei užimtumas bendru ekonomikos mastu. 2016 m. nefinansinio verslo sektoriuje MVĮ sudarė 67% užimtumo ir 57% pridėtinės vertės. Parama MVĮ yra vienas iš Europos Komisijos prioritetų ekonomikos augimui, darbo vietų kūrimui ir ekonominei bei socialinei sanglaudai.

„EUROSTAT“ ir „worldstopexports.com“ pateikia statistinius duomenis apie ES narių šalių tarptautinę prekybą ir eksportą:

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

- *Eksportas iš 28 dabartinių ES narių 2017 m. iš viso sudarė 5,719 trilijonų JAV dolerių.*
- *ES eksportuojamų prekių pardavimas sudaro beveik vieną trečdalį (32,5 %) viso pasaulio eksporto, kuris 2017 metais buvo lygus 17,585 trilijonų JAV dolerių.*
- *Naujausia prekybos statistika rodo, jog pasauliniu mastu prekybos apimties vertė nuo 2013 m. iki 2017 m. sumažėjo 6,9 %, tačiau nuo 2016 m. vertė pakilo 9,5 %.*
- *Remiantis Tarptautinio Valiutos Fondo Pasaulio ekonomikos prognozės duomenų baze, bendras visų ES valstybių narių pagal perkamosios galios paritetą apskaičiuotas bendrasis vidaus produktas 2017 m. buvo lygus 20,983 trilijonų JAV dolerių. Taigi eksportas sudarė apie 28 % viso ES ekonominio rezultato.*
- *Atsižvelgiant į tai, jog Europos Sąjungos populiacija, remiantis CŽV pasaulio faktų knyga, apytikriai siekia 516,2 milijonų žmonių, bendra 5,719 trilijonų JAV dolerių 2017 m. ES eksporto suma reiškia, jog kiekvienam asmeniui, gyvenančiam ES valstybėse narėse, tenka apytikriai 11 000 JAV dolerių. Kaip rodo statistiniai duomenys, ES pirmaujanti eksportuojamų produktų pardavėja yra Vokietija.*
- *2013-2016 m. ES sudėtis nesikeitė. Šiuo laikotarpiu visoje ES didžiausias vidutinis metinis motorinių transporto priemonių prieaugis bendrai siekė 11 %. Šis skaičius didžiausias buvo Kipre (32 %), Kroatijoje (27 %) ir Airijoje (25 %). Bendras chemikalų prieaugis visoje ES buvo mažiausias, beveik lygus nuliui. Šioje srityje prieaugis viršijo 10 % tik Bulgarijoje (14 %), kai aštuoniose valstybėse (Estijoje, Prancūzijoje, Lietuvoje, Maltoje, Nyderlanduose, Suomijoje, Švedijoje ir Jungtinėje Karalystėje) prekyba sumažėjo.*

INTERNACIONALIZACIJOS APLINKA

Ekonomikos globalizacija ir intensyvi konkurencija verčia verslininkus ieškoti naujų būdų kaip išlaikyti savo konkurencingumą. Vienas iš būdų išlikti konkurencingam, pasiekti ilgalaikį pelningumą, konkurencinę sėkmę ir iš tikrųjų, kaip išgyventi, yra internacionalizacijos procesas, kurį tinka pritaikyti ne tik MVĮ, bet ir didelėms įmonėms. Pagal Europos Parlamentą (2012 m.), nors ne visos MVĮ veikia užsienio rinkose, jos visos turi suvokti, kad dėl vykstančios globalizacijos konkurencija neišvengiama net ir vidaus rinkose. Taip yra todėl, kad MVĮ nebėra apsaugotos nuo užsienio konkurencijos savo vidaus rinkose (Kubíčková ir kt., 2014 m.).

INTERNACIONALIZACIJOS MOTYVAI

Internationalizacijos motyvų modelį sukūrė Dunning (1993 m.). Modelis apima keturias kategorijas: rinkos paieška, išteklių paieška, efektyvus ieškojimas ir strateginių išteklių paieškos motyvai. Vėliau, buvo įtraukta penkta internacionalizacijos kategorija - tinklo ieškojimas, kuris

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

pripažintas reikšminga internacionalizacijos dalimi (Kubíčková ir kt. 2014 m., Franco ir Rentocchini, 2008 m.).

Rinkos ieškojimas. Įmonės investuoja užsienyje, norėdamos gauti pelno iš užsienio rinkų. Tokį pasirinkimą gali lemti kelios priežastys: poreikis sekti paskui tiekėjus ar klientus, kurie įsirengė patalpas ir gamybos įrangą užsienyje; noras pritaikyti prekes vietos poreikiams ar skoniui; siekis išvengti rinkų aptarnavimo išlaidų, kurios susidaro dėl atstumo; arba dėl fizinio dalyvavimo rinkoje, siekiant atgrasyti potencialius konkurentus.

Išteklių ieškojimas. Jei tam tikrų išteklių negalima įsigyti vidaus rinkoje (natūralių išteklių arba žaliavos) arba, jeigu tokie ištekliai prieinami tik už didesnę kainą (nekvalifikuota pigi darbo jėga), įmonės ieško išteklių užsienyje. Įmonės siekia išteklių dėl palyginamųjų išlaidų. Ištekliai yra lemiamas išlikimo rinkoje veiksnys, ypač jei medžiaga yra svarbi produkcijos dalis. Tokie fiziniai ištekliai kaip mineralai (nafta, cinkas, varis ir kt.) ir žemės ūkio produktai (guma, tabakas, cukrus ir kt.) yra labai svarbūs. Žmogiškieji ištekliai taip pat svarbūs. Įgūdžiai ir galimybės yra ištekliai, kuriuos galima panaudoti bendradarbiaujant su verslo partneriu, todėl tinklo paieškos motyvas buvo įtrauktas kaip dar viena internacionalizacijos dalis. Ištekliai leidžia sumažinti išlaidas ir padidinti pelną.

Efektyvumo siekimas. Bendrovės „naudojasi tradicinių fondų lėšų prieinamumo ir išlaidų skirtumais skirtingose šalyse“; arba „pasinaudoja masto ir apimties ekonomija bei vartotojų skonio ir tiekimo galimybių skirtumais“. Viso to tikslas yra racionalizuoti nustatytų investicijų struktūras, siekiant naudoti iš bendro valdymo. Dažnai ši nauda gaunama iš masto ir apimties ekonomijos, tačiau taip pat dalis naudoti gaunama iš rizikos diversifikacijos.

Strategiškai svarbių išteklių ieškojimas. Įmonės turi motyvą įsigyti naują technologinę bazę, o ne eksploatuoti turimą turtą. Bendrovės domina patentai, žinios, darbuotojų įgūdžiai ir strateginiai reikmenys. Strateginių išteklių paieškos motyvas yra svarbus įmonėms, kurios orientuojasi į ilgalaikius strateginius tikslus.

Tinklo ieškojimas. Tinklų kūrimas yra svarbus tarptautinės verslininkystės kultūros aspektas ir veiksnys, kuris padeda užsitikrinti strateginių tikslų pasiekimą. Tinklo santykių pavyzdžiai yra asmeniniai ryšiai, tiekėjo ir kliento santykiai, sutartinis bendradarbiavimas ar kitokio pobūdžio, abipuse nauda ir pasitikėjimu pagrįsti santykiai. MVĮ gali įveikti tam tikras kliūtis,

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

pavyzdžiui, pasinaudojant diferencijavimo strategija arba kuriant ir dalyvaujant tinkluose, o tai suteikia galimos naudos visiems partneriams (Hutchinson ir kt., 2006 m.).

Kubíčková ir kt. (2014 m.) tyrė internacionalizacijos motyvus įvairiose pramonės šakose (1 lentelė).

1 lentelė. Svarbiausi internacionalizacijos motyvai pagal skirtingas pramonės šakas. (Kubíčková, ir kt., 2014 m.)

Maisto pramonė	%	Medžio apdirbimo pramonė	%	Žemės ūkis	%
Užsienio paklausa produktams	63	Užsienio paklausa produktams	84	Didesnės pardavimo kainos užsienio rinkose	50
<i>Pardavimų didėjimas</i>	56	Paklausos trūkumas vidaus rinkoje	53	Užsienio paklausa produktams	36
Konkurencinis spaudimas vidaus rinkoje	47	Konkurencinis spaudimas vidaus rinkoje	45	<i>Klientų portfelio plėtimas</i>	29
<i>Klientų portfelio plėtimas</i>	47	<i>Pardavimų didėjimas</i>	44	<i>Reikšminga padėtis vidaus rinkoje</i>	29
Narystė ES	41	<i>Įmonės produkcijos rinkos plėtra</i>	39	<i>Įvaizdžio gerinimas</i>	25
Paklausos trūkumas vidaus rinkoje	41	<i>Klientų portfelio plėtimas</i>	38	<i>Pardavimų didėjimas</i>	25
Geresnis gamybos pajėgumų išnaudojimas	41	Geresnis gamybos pajėgumų išnaudojimas	36	Dotacijos ir subsidijos	25
Konkurentų sėkmė užsienio rinkose	34	Didesnės pardavimo kainos užsienio rinkose	33	<i>Ankstesnio vadovo patirtis užsienio prekyboje</i>	25

Freeman ir kt. (2006 m.) išskyrė kelis veiksnius, kurie padidina MVĮ internacionalizacijos normą. Tokie kintamieji veiksniai yra vidaus rinka, unikalios žinios arba technologija bei skirtingos bendradarbiavimo ar partnerystės formos.

Tautinio tapatumo populiarinimas pagal šalies prekės ženklą, pasinaudojant moksliniais ir technologiniais atradimais ir išradimais, kokybinis siūlomų produktų ir paslaugų tobulinimas bei gamybos išlaidų efektyvus išnaudojimas skatina konkurencijos reiškinius, kurie kelia šalies

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

ekonomikos konkurencingumą, o visų šių reiškinų stiprinimas motyvuoja MVĮ link internacionalizacijos.

INTERNACIONALIZACIJOS KLIŪTYS

Kliūčių klausimas dažniausiai analizuojamas atsižvelgiant į eksporto veiklą, kai kliūčių apibrėžimas suprantamas kaip visi apribojimai, kurie kenkia bendrovių galimybėms inicijuoti, plėtoti ir vykdyti verslo operacijas tarptautinėse rinkose.

Kliūtys pasireiškia dvejomis formomis:

- kliūtys, kurios trukdo ir atgraso įmones nuo eksporto veiklos;
- kliūtys, kurios iškyla įmonėms, jau pradėjusioms eksporto veiklą – tai dažnai būna patirtinio pobūdžio kliūtys.

Bendrovių išorės eksporto paslaugos ar produktai susiduria su vidinėmis ir išorinėmis kliūtimis. Vidinės kliūtys apima informacines, funkcinės, finansines ir rinkodaros kliūtis. Išorinės kliūtys - procedūrinės, vyriausybės, užduotinės ir aplinkos. Vidinių ir išorinių kliūčių informacija pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Vidinės ir išorinės kliūtys (Al-Hyari ir kt, 2012)

Vidinės kliūtys		Išorinės kliūtys	
Informacinės	Nepakanka informacijos apie užsienio rinką Sunkumai gauti prieigą prie konkrečių informacijos šaltinių Sunkumai užmezgant kontaktus su klientais	Procedūrinės	Eksporto dokumentacijos reikalavimų sunkumai Prastas bendravimas su užsienio klientais Lėtas mokėjimų surinkimas iš užsienio
Funkcinės	Trūksta laiko tvarkyti eksportus Trūksta eksporto įgūdžių Trūksta perteklinės gamybos eksportui Trūksta naujoviškų technologijų	Vyriausybės	<i>Trūksta Jordanijos vyriausybės paskatų</i> Prasti vyriausybės reikalavimai, nuostatai ir keliamos sąlygos Sudėtinga vyriausybės biurokratija
Finansinės	Didelės kapitalo išlaidos finansuojant eksportą Finansinių išteklių trūkumas finansuojant eksportą	Užduotinės	Stipri konkurencija eksporto rinkoje
Rinkodaros	Produkto kliūtys Sunkumai išvystant naujus produktus užsienio rinkai Sunkumai pritaikant eksportuojamų gaminių dizainą Sunkumai atitikti eksporto produktų kokybės reikalavimus/standartus	Aplinkos	Ekonominės kliūtys Prastos arba stipriai blogėjančios regiono ekonominės sąlygos. Valiutos svyravimai Nekeičiamos užsienio valiutos Politinės-juridinės kliūtys Politinis nestabilumas užsienio rinkoje

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai
IN_DIGIT2EU

Sunkumai atitikti eksporto pakavimo/ženklinimo reikalavimus Sunkumai tiekiant techninį aptarnavimą/aparnavimą pardavus prekę <u>Kainos kliūtys</u> Konkurencingos kainos stoka klientams užsienio rinkoje <u>Tiekimo kliūtys</u> Prekių tiekimo užsienyje/reklamų kanalų sudarymo sudėtingumas Sunki prieiga prie eksporto tiekimo/reklamų kanalų Sunkumai samdant patikimus atstovus užsienyje <u>Logistikos kliūtys</u> Didelės draudimo išlaidos Sandėlių trūkumas užsienyje Didelės transporto išlaidos	Griežti užsienio reikalavimai ir sąlygos Aukštos tarifinės ir netarifinės kliūtys <u>Sociokultūrinės kliūtys</u> Kalbos skirtumas ir kliūtis bendraujant su užsienio klientais Kultūros skirtumai su užsienio šalimis
---	--

Pietrasieński ir Ślusarczyk (2015 m.) pristatė mažų ir vidutinių įmonių prieigos prie tarptautinės rinkos pagrindines kliūtis (3 lentelė.).

3 lentelė. MVĮ patekimo į užsienio rinkas kliūtis aprašymas (Pietrasieński ir Ślusarczyk, 2015 m.)

Kliūčių MVĮ patekimo į užsienio rinkas aprašymas	
Galimybės	Personalas nepasirengęs vykdyti tarptautinių operacijų ir/arba neproporcingas šių operacijų skaičius. Laiko, kurį vadovai gali skirti tarptautinių operacijų valdymui, trūkumas. Prastas bendravimas su potencialiais klientais užsienyje. Ribotas naujų produktų kūrimas atsižvelgiant į užsienio pirkėjų poreikius. Negalėjimas laikytis visų eksportuojamiems produktams keliamų kokybės reikalavimų, standartų neatitikimas.
Finansiniai įrankiai	Kapitalo trūkumas eksporto veiklai finansuoti.
Prieiga prie rinkos	Ribota informacija analizuojant užsienio rinką. Nepakankamas verslo galimybių, susijusių su veikla tarptautinėse rinkose, nustatymas ir siekimas. Nežinojimas apie su eksportu susijusias procedūras bei reikalingą informaciją.
Verslo aplinka	Nežinojimas apie kitose valstybėse taikomą verslo praktiką.

PASIRUOŠIMAS INTERNACIONALIZACIJAI

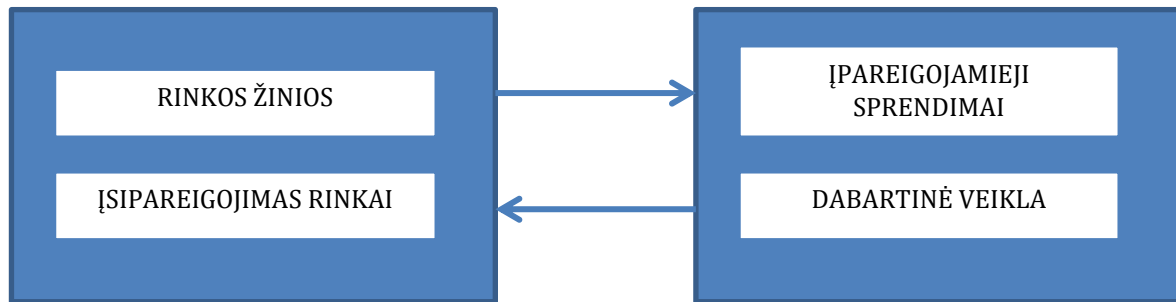
Internationalizacijos procesą galima paaiškinti tokiomis stadijų teorijomis kaip Upsalos modelis (Johanson ir Vahlne, 1977 m.). Upsalos modelio teorinė sistema (1 pav.) remiasi prielaida,

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

kad įmonės internacionalizuojasi priimdamos daugybę papildomų sprendimų, kurie apibūdinami kaip ryšys tarp „valstybės aspektų“ ir „pokyčių aspektų“.



1 pav. Upsalos modelio teorinis pagrindas (Johanson ir Vahlne, 1977 m.)

Įmonė gali nuspręsti išplėsti savo veiklą užsienio rinkose dėl įvairių priežasčių: augimo, ilgalaikio išlikimo, pelningumo, didelio masto ekonomijos, išteklių tiekimo saugumo, verslo rizikos diversifikavimo ir kt. Bandant patekti į užsienio rinkas susiduriama su didesniais iššūkiais ir naujais rizikos veiksniais (pvz., užsienio valiuta, kultūrinės spragos ir kt.).

Tarptautinis verslo vertinimo modelis (angl. IBAM) yra įrankis, leidžiantis įmonei patobulinti veiklą, kuri palaikytų sėkmę užsienio rinkoje. Modelis apima MVĮ tarptautinio verslo galimybių ir tobulinimo sričių vertinimą. Tarptautinis verslo vertinimo modelis pateikia įmonei aiškų ir realų vaizdą apie tai, kas atlikta tinkamai ir ką reikėtų patobulinti, norint maksimaliai padidinti sėkmę užsienio prekyboje. Tarptautinio verslo vertinimo modelio analizė apima keturias internacionalizacijos sritis: rinkos supratimą, klientų supratimą, įėjimo būdą ir verslo žinias (2 pav.).



2 pav. Tarptautinio verslo vertinimo modelio sritys

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

Bendras įvertinimas apima penkis skirtingus procesus:

- valdymo procesas
- inovacijų ir vystymo procesas
- vartotojų valdymo procesas
- produkto tvarkymo procesas
- informacinės sistemos procesas

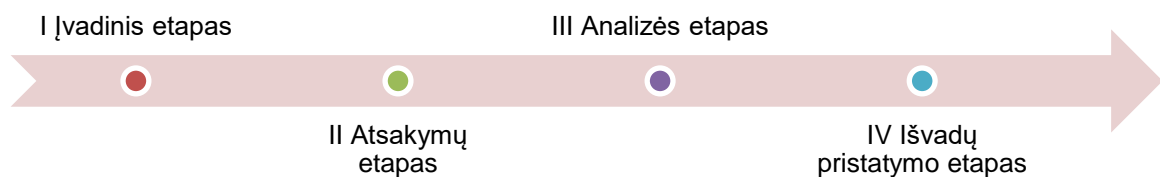
Tarptautinio verslo vertinimo modelis susidaro iš keturių etapų (3 pav.):

I etapas. Įvadas. Įmonė supažindinama su tarptautinio verslo vertinimo modeliu; sukūrimo priešzastis, pranašumai ir naudojimas apklausa.

II etapas. Atsakymai. Visi pagrindiniai įmonės atstovai dalyvauja apklausoje.

III etapas. Analizė. Išanalizuojama grįžtamoji medžiaga, sujungiami visi atsakymai ir raštu apibendrinamos išvados.

IV etapas. Išvadų pristatymas. Įmonės vadybai pateikiami integruoti rezultatai, kurie yra pagrįsti atsakymais. Paaiškinama kaip reikėtų ruošti tarptautiniam prekiavimui bei apibūdinamos sritys, kurias vertėtų vystyti. Aiškinamas vidinis pasirengimas tarptautinei prekybai ir aprašomos plėtros sritys.



3 pav. Tarptautinio verslo vertinimo modelio etapai

MVĮ susiduria su iššūkiais, susijusiais su internacionalizacija. Įmonės išsiaiškino, kad trūksta informacijos apie reiklį užsienio rinką, užsienio rinkos muitų struktūrą, tikslinės rinkos kokybės reikalavimus, produktų kainodarą tikslinėje rinkoje ir kt. Todėl per pastaruosius kelis dešimtmečius atsirado „eksporto diagnostikos“ arba „pasiruošimo internacionalizacijai“ sferos, kurios padeda įvertinti įmonių galimybes eksportuoti prekes (David ir Cariou, 2014 m.).

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

Pasirengimas internacionalizacijai gali būti vertinamas pagal šešis aspektus, kurie yra vadybos kompetencija, paveldas, santykiai, pasiūlymai, priemonės ir dedikacija (4 lentelė).

4 lentelė. Internacionalizacijos pasiruošimo kriterijai (David ir Cariou, 2014 m.)

Aspektas	Kriterijai
Vadybos kompetencija	Tarptautinio verslo apmokymai Žinios apie užsienio rinką Užsienio kalbų žinojimas Patirtis užsiimant tarptautinio verslo veikla
Paveldas	Įmonės žinomumas, pripažinimas visame pasaulyje Tam tikrose šalyse turima intelektualinė nuosavybė Pozicijos išlaikymas užsienio rinkoje Patirtis įgauta iš internacionalizacijos
Santykiai	Filialai, dukterinės įmonės užsienyje ir kt. Užmegzti verslo santykiai tam tikrose šalyse MVĮ buvimas užsienyje internetine pagalba
Pasiūlymai	Turtas (stipriosios pusės), kliūtys (trūkumai), susiję su tarptautine plėtra ir produktais, paslaugomis ar sprendimais MVĮ produktų, paslaugų ar sprendimų pritaikomumas naujoms užsienio rinkoms Pritaikyta arba pritaikytina užsienio rinkų kainų struktūra ir finansinė tvarka
Priemonės	Finansinė MVĮ padėtis Prieiga prie finansinio arba visiškai naujo kapitalo Turimi gamybos (eksploataciniai) pajėgumai
Dedikacija	Aukščiausiosios vadovybės poreikis ir galėjimas skirti laiko tarptautinei veiklai Aukščiausios vadovybės pasirėngimas investuoti į tarptautinę įmonę Rizikos toleravimo lygis Motyvacijos, tikslai, uždaviniai, scenarijai ir ekonominiai modeliai, susiję su internacionalizacijos projektu

Įmonėms dažnai kyla sunkumų nustatant kurias sritis jos turi patobulinti, kad galėtų sėkmingai vykdyti veiklą pagal internacionalizacijos procesą. Kubičková, L. ir kt. (2010 m.) sukūrė modelį, pagrįstą keturiomis veiksmų grupėmis, kurios turi įtakos internacionalizacijos sėkmei. Modelio veiksmų grupės susiję su svarbiausiais darbuotojais, internacionalizacija, tarptautine rinkodara ir tarptautinės prekybos efektyvumo faktoriais (5 lentelė).

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

5 lentelė. Pagrindiniai internacionalizacijos proceso sėkmės veiksniai (Kubíčková ir kt., 2010 m.)

Pagrindiniai darbuotojų veiksniai	Internacionalizacijos veiksniai
Pagrindinių darbuotojų kalbos žinios	Patekimo į užsienio rinką forma
Ankstesnė pagrindinių darbuotojų patirtis tarptautinėje prekyboje	Per kiek laiko po įmonės įrengimo patenkama į užsienio rinką
Tarptautinės prekybos apmokymai arba kursai	Šalių skaičius, į kurias įmonė eksportuoja prekes.
Pagrindinio darbuotojo dalis	Šalys, į kurias įmonė eksportuoja prekes.
Tarptautinės rinkos veiksniai	Tarptautinės prekybos efektyvumo veiksniai
Eksportuojamų produktų standartizavimas	Pajamų iš užsienio dalis iš bendro pardavimo
Rinkodaros standartizavimas	Užsienyje parduodamų produktų dalis nuo bendro pardavimo
Informacijos kiekis apie užsienio rinką prieš pradėdant prekių eksportavimą	Užsienio prekybos efektyvumas
Nuolatinis bendravimas su užsienio verslo partneriais	Kiekvieno darbuotojo atlikti pardavimai užsienyje

Informacinės technologijos ir skaitmeninimas suteikia galimybę įsivertinti. Virtualios įsivertinimo priemonės leidžia nustatyti įmonių pasirengimą dėl savo veiklos plėtros tarptautiniu mastu ir įsitikinti, ar jos gali eksportuoti tam tikrą produktą atitinkamu pajėgumu.

Programinis diagnostikos įrankis „CORE™“ apima du individualius parengties matmenis: „Organizacinis pasirengimas“ ir „Produkto parengimas“.

Eksporto verslo planavimo vertinimo strategija, skirta įvertinti smulkaus verslo pasirengimą eksportavimui, susidaro iš 6 punktų:

1. Tarptautinės rinkos plėtros *pranašumų ir privalumų* nustatymas
2. *Verslo/įmonės analizės* atlikimas
3. *Pramonės analizės* atlikimas
4. *Produktų*, turinčių eksporto potencialą, atpažinimas
5. Paklausimas: *savo produkto/paslaugų suderinimas su pasauline tendencija ar poreikiais*
6. Nustatymas, kurių *rinkų verta siekti*

Eksportavimo įsivertinimo įrankis įvertina MVĮ pasirengimą eksportuoti šešiose srityse, tokiose kaip konkurencinis pranašumas, rinkos tyrimai, platinimo ir pardavimo kanalai, finansiniai išteklių, vadybos ekspertizė, eksporto strategija.

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

INTERNACIONALIZACIJOS KOMPETENCIJOS

Internationalizacijos aplinkos analizė aptiko kliūtis, motyvaciją ir pagrindines veiksmų grupes, kurios įtakoja sėkmingą internacionalizacijos procesą. MVI reikia kvalifikuotų darbuotojų, turinčių specifinių kompetencijų, kurių prireiktų sklandžiai internacionalizacijai. Žemiau pateiktos svarbiausios kompetencijos.

- **Paslaugos ar produkto konkurencinis pranašumas.** Svarbu suprasti, kaip ir kuo tam tikros paslaugos ar produktai yra geresni už kitus? Kokia yra vertybės nuostata? Kokios produkto ar paslaugos stipriosios pusės?
- **Rinkos tyrimai** leidžia suprasti, kas yra jūsų pagrindinis klientas, kokie yra jo poreikiai, lūkesčiai ir baimės? Koks yra potencialios rinkos dydis ir specifika?
- **Pardavimų** kompetencija leidžia suprasti, kaip produktas ar paslauga bus parduodama klientams ir kokie paskirstymo kanalai bus efektyviausi.
- Internationalizacijos procesui reikalingi **finansiniai ištekliai**, kurie būtų panaudoti pradinei investicijai, rinkos analizės atlikimui, eksporto strategijos sukūrimui, užsienio šalių, partnerius ar mugių lankymui, užsienio kalbų mokymuisi ir dar daugiau.
- **Žmogiškųjų išteklių tvarkymo** kompetencijos. Įmonės turėtų investuoti į savo darbuotojų tobulėjimą, motyvuoti juos dirbti pasaulinėje rinkoje, mokytis kalbų ir kitų įgūdžių, kurie yra reikalingi internacionalizacijai.
- **Vadybinės kompetencijos** yra nepaprastai svarbios planuojant ir organizuojant internacionalizacijos procesą, valdant ir priimant sprendimus.
- Nuo **eksporto strategijos** kompetencijos priklausys kokį trumpalaikį ir ilgalaikį požiūrį susidarote savo versle.
- **Tarpkultūrinė kompetencija** suteikia galimybę bendrauti su įvairių šalių žmonėmis ir suprasti jų tradicijas, vertybes ir kultūrą.
- Įvairiose šalyse egzistuoja skirtinga politika, reglamentai ir standartai. Itin svarbu turėti pakankamą žinių apie **tarptautinę teisę**.
- **Tarptautinė rizikos valdymo** kompetencija yra būtina, nes internacionalizacijos procesas yra ypač rizikingas. Todėl svarbu nustatyti, išanalizuoti ir valdyti galimą riziką, kuri gali neigiamai paveikti internacionalizacijos procesą.

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

- Turint **tarptautinio investavimo** kompetencijos galima pasirinkti geriausias investavimo kryptis.
- **Tarptautinių santykių plėtros** kompetencija yra svarbi, jei norite užmegzti stiprius ir sėkmingus tarptautinius verslo ryšius su savo užsienio partneriais.

IŠVADOS

MVĮ skaičius auga ne tik Europos Sąjungoje, bet ir visame pasaulyje. MVĮ daro didelį įnašą į šalies ekonomiką. Daugybė priežasčių lemia MVĮ patekimą į tarptautinę rinką. Tarptautinė rinka siūlo naujas ir didesnes galimybes MVĮ. Tačiau yra keletas kliūčių, turinčių įtakos internacionalizacijos sėkmei. Siekiant įveikti kliūtis ir iššūkius bei užtikrinti sklandų ir sėkmingą internacionalizacijos procesą, įmonėms reikia darbuotojų, kurie suprastų užsienio rinkų tarpkultūrinius aspektus ir makroaplinkos problemas. Jie taip pat turėtų sugebėti atlikti rinkos tyrimus, nustatyti tikslinį produktą ir tikslinę rinką, pasirinkti pardavimo ir paskirstymo kanalus, kurti eksporto strategijas bei atsižvelgti į tarptautinio verslo plėtros, tarptautinės rizikos valdymo ir tarptautinių investicijų problemas. Taip pat prie sklandesnio internacionalizacijos proceso eigos prisideda stiprios tinklų kūrimo ir tarptautinių ryšių plėtros kompetencijos, patyrusi vadovų komanda ir geros užsienio kalbų žinios.

Internationalizacijos įsivertinimo įrankių analizė parodo, kad dauguma šių įrankių leidžia nustatyti pasirengimo internacionalizacijai lygį, nurodo įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses eksportuojant prekes, leidžia patikrinti tarptautinio verslo žinias ir padeda sukurti eksporto verslo strategiją. Dabartinės pagalbos priemonės pateikia naudingų šaltinių sąrašą, kurie yra susiję su įmonių internacionalizacijos situacija. Mokymosi išteklių yra susieti su trečiųjų šalių svetainėmis ir pateikiami anglų kalba.

Apibendrinant, vis dar trūksta atviros prieigos išteklių, kurie padėtų MVĮ įvertinti internacionalizacijos situaciją ir suteiktų galimybę į aukšto lygio kokybiškus internetinius apmokymus gimtąja kalba.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

2.2. ĮSIVERTINIMO METODOLOGIJA IR ĮRANKIS

ĮSIVERTINIMO ĮRANKIO TIKSLAS IR UŽDAVINIAI

Pasirengimo internacionalizacijai įsivertinimo įrankis sukurtas siekiant pagelbėti MVĮ išvystyti kompetencijas, reikalingas sėkmingai internacionalizacijai.

Užbaigus pasirengimo internacionalizacijai įsivertinimą bus rekomenduojama arba sukurta konkreti ir individuali mokymų programa.

Įsivertinimo įrankio uždaviniai yra šie:

- suteikti tinkamą supratimą, kas reikalinga internacionalizacijai
- patikrinti naudotojo esamą padėti asmeninių ir (arba) organizacijos kompetencijų bei resursų atžvilgiu organizacijos mastu
- suteikti gaires, nurodančias konkrečius žingsnius, reikalingus pasirengti internacionalizacijai.

ĮSIVERTINIMO METODOLOGIJA

Pasirengimo internacionalizacijai kompetencijų sąrašas

Remiantis MVĮ pasirengimo internacionalizacijai situacijos analize, buvo sukurtas aktualių ir būtinų kompetencijų sąrašas.

KOMPETENCIJA	APRAŠYMAS
Konkurencinis prekės ar paslaugos pranašumas	Reikalinga suprasti, kuo prekė ar paslauga geresnė už kitas? Kokia jūsų siūloma vertė? Kokie jūsų prekės ar paslaugos privalumai?
Rinkos tyrimas	leidžia suprasti, kas jūsų pagrindinis klientas, kokie jo poreikiai, lūkesčiai ir baimės? Koks potencialios rinkos dydis ir specifika?
Pardavimai	Kompetencija pardavimuose leidžia suprasti, kaip prekė ar paslauga bus parduodama klientams ir kokie platinimo kanalai bus patys efektyviausi
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos. Įmonės turėtų investuoti į savo darbuotojų tobulėjimą, motyvuoti juos dirbti pasaulinėje rinkoje, mokytis kalbų bei kitų įgūdžių, reikalingų internacionalizacijai.
Vadovavimo kompetencijos	Vadovavimo kompetencijos yra be galo svarbios planuojant ir organizuojant internacionalizacijos procesą bei kontroliuojant ir priimant sprendimus.

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

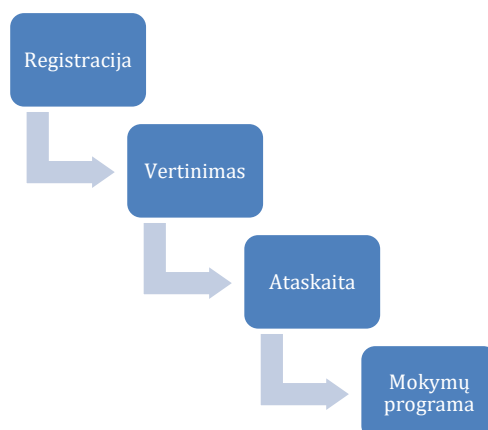
IN_DIGIT2EU

Eksperto strategija	Eksperto strategijos kompetencija leidžia pažvelgti į savo verslą trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje.
Tarpkultūrinė kompetencija	Tarpkultūrinė kompetencija leidžia bendrauti su skirtingų šalių žmonėmis bei suprasti jų tradicijas, vertybes, kultūrą.
Tarptautinių santykių vystymas	Tarptautinių santykių vystymo kompetencija yra svarbi, jei norite sukurti tvirtus ir sėkmingus tarptautinius verslo santykius su savo pasauliniais partneriais.
Tarptautinės rizikos valdymas	Tarptautinės rizikos valdymo kompetencija reikalinga dėl to, kad internacionalizacijos procesas yra itin rizikingas. Dėl šios priežasties labai svarbu nustatyti, analizuoti ir suvaldyti potencialias rizikas, kurios gali neigiamai paveikti internacionalizacijos procesą.
Tarptautinis investavimas*	Tarptautinio investavimo kompetencija padeda pasirinkti geriausių investicijų portfelį.
Tarptautinė teisė*	Skirtingose valstybėse galioja skirtinga politika, reglamentavimas bei standartai. Labai svarbu turėti tarptautinės teisės žinių.
Kalbos*	

*Kompetencijos vystymui bus pateiktos išorinės nuorodos. Šios kompetencijos nevertinamos.

Įsivertinimo procesas

Įsivertinimo procesą sudaro keturi žingsniai: naudotojo registracija, pasirengimo internacionalizacijai kompetencijų vertinimas, įsivertinimo rezultatų pateikimas, nukreipimas į individualizuotą mokymų programą.



1 pav. Įsivertinimo procesas

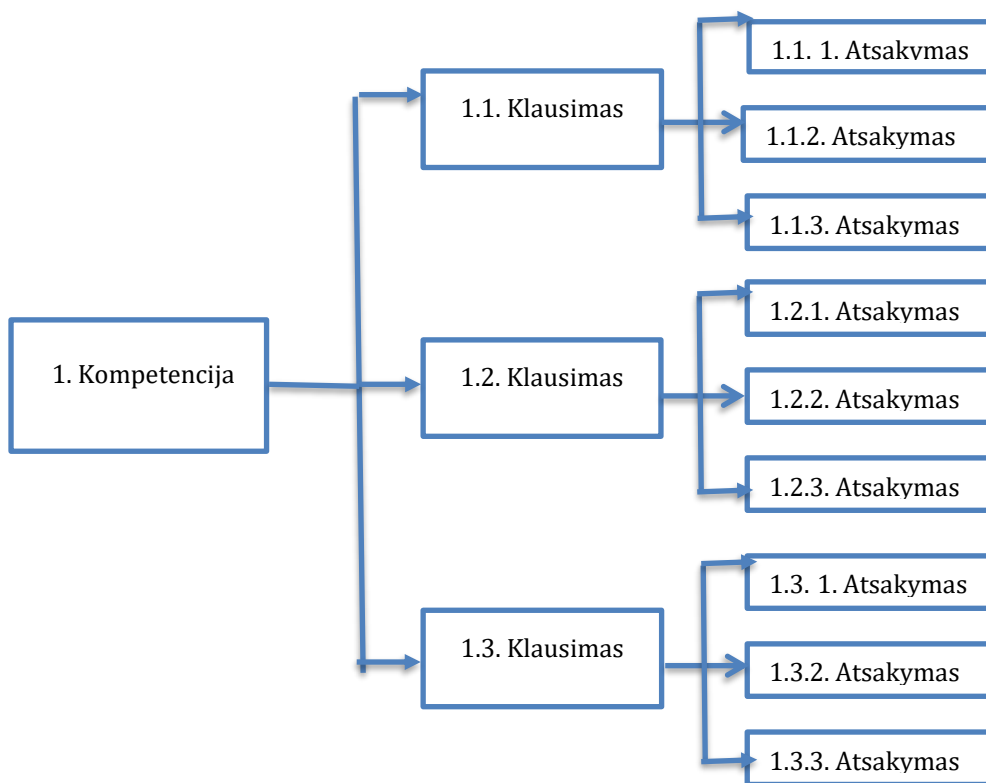
Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

Registracija. Įsivertinimo įrankis tampa prieinamas tik po asmeninės registracijos. Registruoti naudotojai turės galimybę įvertinti savo pasirengimo internacionalizacijai kompetencijas, nustatyti savo kompetencijų vystymo poreikį bei kompetencijų augimo pažangą.

Pasirengimo internacionalizacijai kompetencijų vertinimas. Šį įrankį sudaro kompetencijų sritys, kurių kiekviena aptaria tam tikrus klausimus, leidžiančius nustatyti žinių spragas ir sukurti individualizuotą mokymų programą. Kiekvienas klausimas turi atsakymų variantus. Naudotojas turi pasirinkti teisingą atsakymą. Kiekvienai kompetencijai įvertinti skirti mažiausiai trys konkretūs klausimai. Visi klausimai susieti su individualizuota mokymų medžiaga.

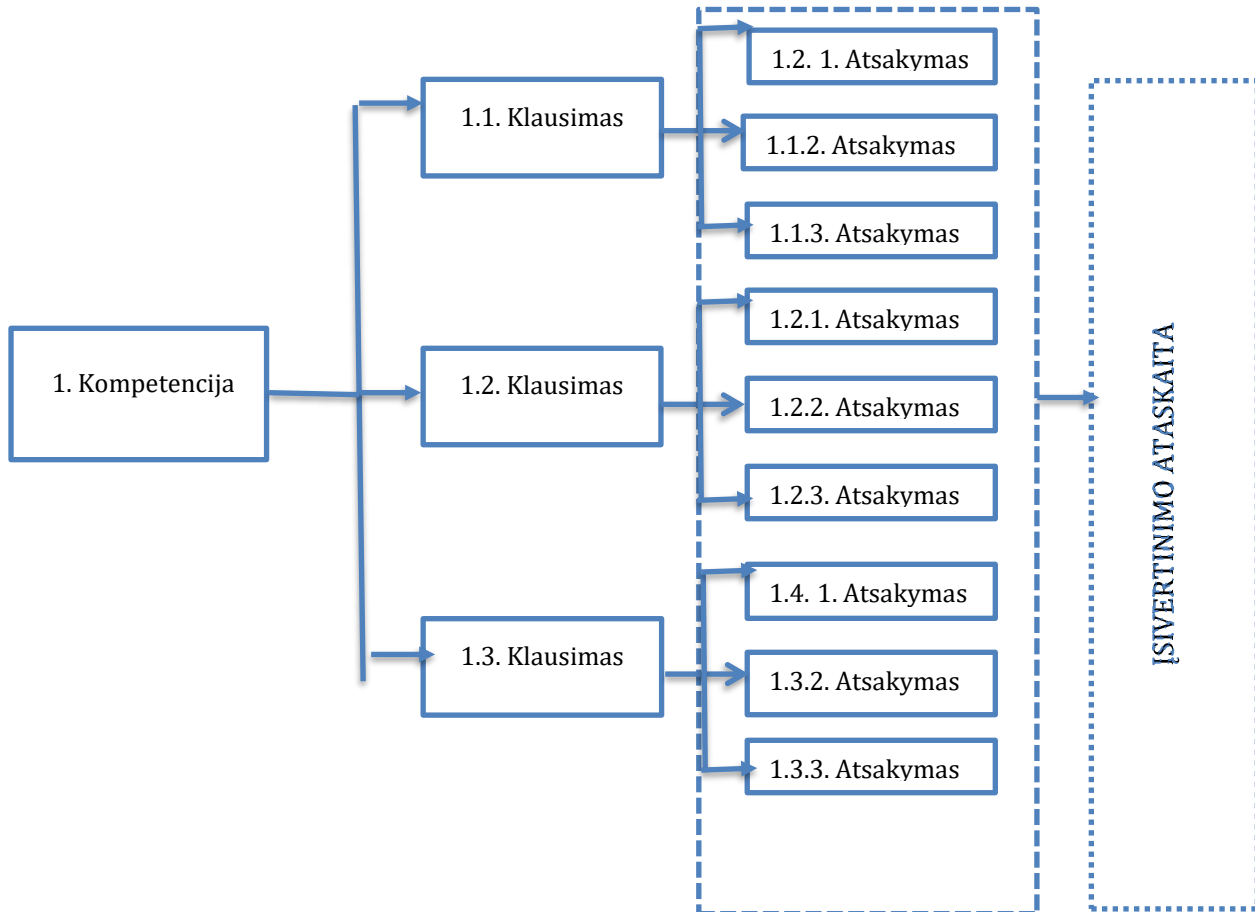


2 pav. Kompetencijų vertinimo struktūra

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

Įsivertinimo rezultatų ataskaita. Užbaigus įsivertinimo procesą, naudotojas gaus įsivertinimo ataskaitą. Įsivertinimo ataskaitoje pateikiamos žinių spragos, kurias galima užpildyti mokymų medžiagos (programos) pagalba. Žinių spragos nustatomos pagal naudotojo atsakymus.



3 pav. Kompetencijų vertinimo struktūra bei ryšys su įsivertinimo ataskaita

Nukreipimas į individualizuotą mokymų programą. Įsivertinimo ataskaita pateikia ne tik vertinimo rezultatus, tačiau taip pat rekomenduoja konkrečią temą bei mokymų medžiagą kompetencijų vystymui. Mokymų medžiagą sudaro šie moduliai:

tarptautinis bendradarbiavimas

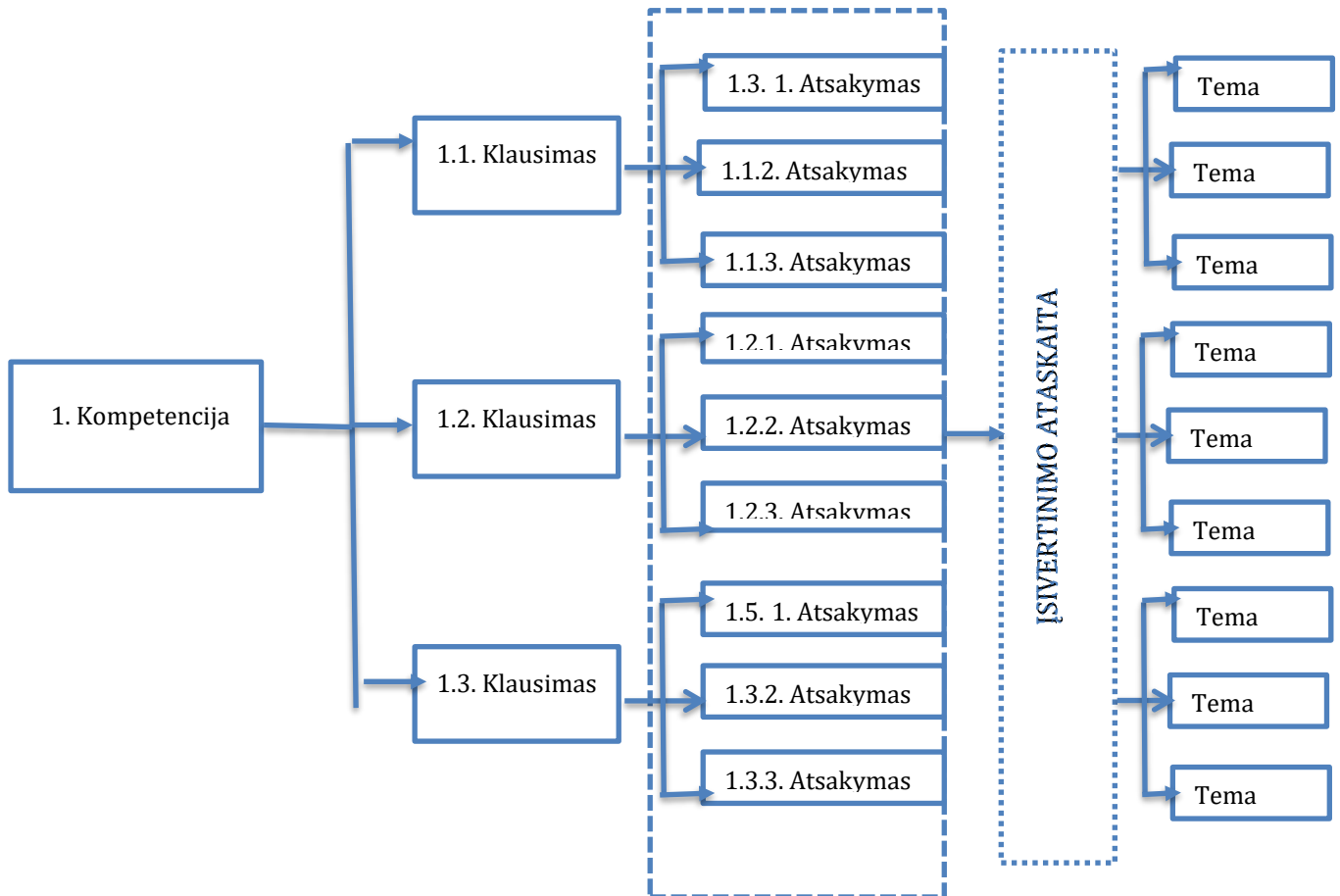
1. tarptautinė rinkodara
2. verslo modeliai internacionalizacijai
3. elektroninė prekyba

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

4. tarptautinis atvirųjų inovacijų valdymas



4 pav. Nukreipimas į individualizuotą mokymų programą

ĮSIVERTINIMO KLAUSIMYNAS

Remiantis MVĮ pasirengimo internacionalizacijai situacijos analize, buvo sukurtas aktualių ir būtinų kompetencijų sąrašas.

Penkių mokymų modulių rezultatai apims kompetencijas, reikalingas sklandžiai MVĮ internacionalizacijai. Mokymų moduliai:

- Tarptautinis bendradarbiavimas
- Tarptautinė rinkodara
- Verslo modeliai internacionalizacijai

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

- Elektroninė prekyba
- Tarptautinis atvirųjų inovacijų valdymas

Kompetencijų ir mokymų modulių santykis parodytas matricoje (žiūrėti žemiau).

Kompetencijų ir mokymų modulių matrica

KOMPETENCIJOS	Tarptautinis bendradarbiavimas	Tarptautinė rinkodara	Verslo modeliai internacionalizacijai	Elektroninė prekyba	Tarptautinis atvirųjų inovacijų valdymas
Produktas/ Paslauga/ Konkurencinis pranašumas		x			
Rinkos tyrimas		x	x		x
Pardavimai		x		x	
Žmogiškieji ištekliai	x				x
Vadovavimo kompetencija	x		x		x
Eksporto strategija		x	x	x	
Tarptautinė kompetencija	x	x	x	x	x
Tarptautinis verslo vystymas			x		
Tarptautinis rizikos valdymas	x		x	x	x
Tarptautinių santykių vystymas	x				x
Klausimų skaičius kiekviename modulyje	5	5	6	4	6

Klausimai sudaryti *Dichotominių klausimų* arba *uždarų klausimų pasirenkant iš kelių atsakymo variantų* principu:

- Uždari klausimai pasirenkant iš kelių atsakymo variantų – tai tokie klausimai, kuriuose respondentas turi pasirinkti vieną (vieno galimo atsakymo klausimas) ar daugiau kaip vieną (kelių galimų atsakymų klausimas) atsakymą iš pateikto atsakymų variantų sąrašo.
- Dichotominis klausimas – tai iš esmės uždaras „Taip-Ne“ tipo klausimas.

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.



Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

ĮSIVERTINIMO KLAUSIMAI IR RYŠYS SU MOKYMŲ MEDŽIAGA

Teisingi atsakymai pažymėti geltonai.

1 modulis: Tarptautinis bendradarbiavimas

KOMPETENCIJA	KLAUSIMAS	ATSAKYMAI	Ryšys su mokymų medžiaga		
			Modulis	Submodulis	Mokymų medžiaga
Žmogiškųjų išteklių valdymas	K1 – Ar manote, kad žmogiškuosius išteklius reikia apmokyti, jiems pradėjus vykdyti tarptautinį bendradarbiavimą?	A – TAIP B - NE	Tarptautinis bendradarbiavimas	SUB01	<ul style="list-style-type: none">• Tarptautinio bendradarbiavimo sąvoka• Kodėl bendradarbiavimas toks svarbus• MVĮ internacionalizacijos varomoji jėga – žmogiškieji ištekliai
Vadovavimo kompetencijos	K2 – Kokią kompetenciją vystyti svarbiausia jūsų MVĮ internacionalizacijos proceso metu?	A 1.1 – Komandinį darbą A 1.2 - Lyderystę A 1.3 – Bendradarbiavimą A 1.4 – Empatiją	Tarptautinis bendradarbiavimas	SUB01 ir SUB02	<ul style="list-style-type: none">• Kas yra tarptautinis bendradarbiavimas? Tarptautinio bendradarbiavimo apibrėžimas

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

					<ul style="list-style-type: none"> • Kodėl bendradarbiavimas toks svarbus • MVĮ internacionalizacijos varomoji jėga – žmogiškieji išteklių • MVĮ internacionalizacijos dimensijų modelis (Institucijos – Verslo asociacijos – asmeniniai santykiai) bei paaiškinimas, kaip MVĮ gali tai geriausiai panaudoti • MVĮ tarptautinio bendradarbiavimo įgūdžių ir kompetencijų vystymas
Tarpkultūrinė kompetencija	K3 – Ar manote, kad kultūrinis sąmoningumas yra svarbus vykdant verslą tarptautiniu lygmeniu?	A – TAIP B - NE	Tarptautinis bendradarbiavimas	SUB03	<ul style="list-style-type: none"> • Kodėl reikėtų laikytis tarptautinio bendradarbiavimo strategijos jūsų MVĮ

Ši projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

					<p>internacionalizacijos strategijos atžvilgiu?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaip kurti strategijas, kad įjungtumėte savo MVĮ į stiprų tarptautinį tinklą? • Nuosavos strategijos ruošimas – ar esate pasiruošę internacionalizacijai?
Tarptautinių santykių vystymas	K4 – Ar samdytumėte profesionalų tarptautinio verslo instruktorių, nusprendę internacionalizuoti savo MVĮ?	A – TAIP B - NE	Tarptautinis bendradarbiavimas	SBU03	<ul style="list-style-type: none"> • Nauja patekimo į rinką strategija bei bendradarbiavimo vaidmuo
Tarptautinis rizikų valdymas	K5 – Kurie iš šių elementų turi būti parengti nusprendus internacionalizuoti savo MVĮ?	A 1.1 – Internacionalizacijos strategija A 1.2 – Tarptautinis bendradarbiavimas A 1.3 – Apmokyta komanda A1.4 – Duomenys apie rinką	Tarptautinis bendradarbiavimas	VISI submoduliai	<ul style="list-style-type: none"> • Kas yra tarptautinis bendradarbiavimas? Tarptautinio bendradarbiavimo apibrėžimas • Tarptautinio bendradarbiavimo apibrėžimas • Kodėl bendradarbiavimas toks svarbus • MVĮ internacionalizacijos

Ši projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

					<p>varomoji jėga – žmogiškieji ištekliai</p> <ul style="list-style-type: none">• MVĮ internacionalizacijos dimensijų modelis (Institucijos – Verslo asociacijos – asmeniniai santykiai) bei paaishkinimas, kaip MVĮ gali tai geriausiai panaudoti• MVĮ tarptautinio bendradarbiavimo įgūdžių ir kompetencijų vystymas• Kodėl reikėtų laikytis tarptautinio bendradarbiavimo strategijos jūsų MVĮ internacionalizacijos strategijos atžvilgiu?• Kaip kurti strategijas, kad įjungtumėte savo MVĮ į stiprų tarptautinį tinklą?
--	--	--	--	--	---

Ši projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

					<ul style="list-style-type: none"> Nuosavos strategijos ruošimas – are esate pasiruošę internacionalizacijai?
--	--	--	--	--	--

2 modulis: Tarptautinė rinkodara

KOMPETENCIJA	KLAUSIMAS	ATSAKYMAI	Ryšys su mokymų medžiaga		
			Modulis	Submodulis	Mokymų medžiaga
Produkto ar paslaugos konkurencinis pranašumas	K1 Ar turite aiškiai apibrėžtą savo prekės ar paslaugos konkurencinį pranašumą?	A 1.1. Nėra pranašumo A 1.2. Yra tam tikras pranašumas A 1.3. Aiškus pranašumas	2. Tarptautinė rinkodara	2.1. Pasaulinės rinkodaros aplinkos vertinimas 2.2. Tarptautinės rinkodaros funkcijos ir strategijos	2.1.1. Patarimai ir gudrybės vertinant tarptautinės rinkodaros aplinką 2.2.1. Tarptautinės rinkodaros tyrimas 2.2.2. Segmentacija, tikslų kėlimas ir pozicijos užėmimas 2.2.3. Žengimo į rinką strategijos pasirinkimas

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

Rinkos tyrimas	K1 Ar esate pakankamai ištyrę rinką bei turite pakankamai žinių apie potencialius klientus, jų poreikius ir rinkos dydį?	A 1.1. Neištirta A 1.2. Šiek tiek ištirta A 1.3. Išsamiai ištirta	2. Tarptautinė rinkodara	2.2. Tarptautinės rinkodaros funkcijos ir strategijos	2.2.1. Tarptautinės rinkodaros tyrimas
Pardavimai	K1 Ar jūsų skirstymo kanalai aiškiai apibrėžti ir pritaikyti jūsų svarstomai rinkai?	A 1.1. Neapibrėžti A 1.2. Šiek tiek apibrėžti A 1.3. Aiškiai apibrėžti	2. Tarptautinė rinkodara	2.2. Tarptautinės rinkodaros funkcijos ir strategijos 2.3. Tarptautinės rinkodaros kompleksas	2.2.3. Žengimo į rinką strategijos pasirinkimas 2.3.2. Kainų nustatymas ir platinimas pasauliniu mastu
Eksporto strategija	K1 Ar turite aiškiai apibrėžtą eksporto strategiją?	A 1.1. Ne A 1.2. Šiek tiek A 1.3. Taip	2. Tarptautinė rinkodara	2.2. Tarptautinės rinkodaros funkcijos ir strategijos 2.3. Tarptautinės rinkodaros kompleksas	2.2.1. Tarptautinės rinkodaros tyrimas

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

					<p>2.2.2. Segmentacija, tikslų kėlimas ir pozicijos užėmimas</p> <p>2.2.3. Žengimo į rinką strategijos pasirinkimas</p> <p>2.3.1. Produkto ir rinkos vystymas pasauliniu mastu</p> <p>2.3.2. Kainų nustatymas ir platinimas pasauliniu mastu</p> <p>2.3.3. Komunikacija rinkodaroje pasauliniu mastu</p>
Tarpkultūrinė kompetencija	K1 Ar esate susipažinę su kultūriniais skirtumais tarptautinėje rinkoje?	A 1.1. Ne A 1.2. Šiek tiek A 1.3. Taip	2. Tarptautinė rinkodara	2.1. Pasaulinės rinkodaros aplinkos vertinimas	2.1.2. Kultūrinės problemos ir pirkimo elgsena

Ši projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

3 modulis: Verslo modeliai internacionalizacijai

KOMPETENCIJA	KLAUSIMAS	ATSAKYMAI	Ryšys su mokymų medžiaga		
			Modulis	Submodulis	Mokymų medžiaga
Rinkos tyrimas	K1. Ar žinote, iš kokių šaltinių galite surinkti informacijos ir duomenų apie galimas naujas rinkas?	A 3.1. Ne A 3.2. Taip A 3.3.	Verslo modeliai internacionalizacijai	Submodulis 1.1 – Verslo modeliai – Konceptcija ir kūrimas Submodulis 1.2 – Verslo modeliai internacionalizacijai	Pagrindinės jėgos darančios įtaką verslo modeliui Pradžios metodai ir verslo modelių internacionalizacijai kūrimas
Vadovavimo kompetencijos	K1. Kiek segmentų susidaro verslo modelio drobė?	A 3.1. 5 A 3.3. 7 A 3.3. 9	Verslo modeliai internacionalizacijai	Submodulis 1.1 – Verslo modeliai – Konceptcija ir kūrimas	Verslo modelio drobė
Eksporto strategija	K1. Ar žinote skirtingus internacionalizacijos	A 3.1. Ne A 3.2. Taip A 3.3.	Verslo modeliai internacionalizacijai	Submodulis 1.2 – Verslo modeliai	Pradžios metodai ir verslo

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

	modelius ir jų reikšmę verslo operacijoms?			internacionalizacijai	modelių internacionalizacijai kūrimas
Tarpkultūrinė kompetencija	K1. Kokie pagrindiniai sprendimai apsprendžia internacionalizacijos strategijos kūrimą, atsižvelgiant į rinkų skirtumus?	A 3.1. Vieta A 3.2. Veiklos A 3.3. Resursai A 3.4. Visi išvardyti variantai A 3.5. Nei vienas iš išvardytų variantų	Verslo modeliai internacionalizacijai	Submodulis 1.2 – Verslo modeliai internacionalizacijai	Pradžios metodai ir verslo modelių internacionalizacijai kūrimas
Tarptautinių santykių vystymas	K1. Internacionalizacijos strategijos ir verslo modelio internacionalizacijai kūrimas – tai procesas, kurį teigiamai veikia tarptautinių partnerių, su kuriais dirbs įmonė, idėtos	A 3.1. Netiesa A 3.2. Tiesa A 1.3.	Verslo modeliai internacionalizacijai	Submodulis 1.2 – Verslo modeliai internacionalizacijai	Pradžios metodai ir verslo modelių internacionalizacijai kūrimas

Ši projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

	pastangos, patirtis ir žinios.				
Tarptautinis rizikų valdymas	K1. Identifikuokite vieną ar daugiau pasidalintos atsakomybės internacionalizacijos modelių.	A 3.1. Eksportas per išorinį atstovą. A 3.2. Bendra įmonė A 3.3. Užsakomosios paslaugos A 3.4. Visi išvardyti variantai A 3.5. Nei vienas iš išvardytų variantų	Verslo modeliai internacionalizacijai	Submodulis 1.2 – Verslo modeliai internacionalizacijai	Pradžios metodai ir verslo modelių internacionalizacijai kūrimas

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

4 modulis: Elektroninė prekyba

KOMPETENCIJA	KLAUSIMAS	ATSAKYMAI	Ryšys su mokymų medžiaga		
			Modulis	Submodulis	Mokymų medžiaga
Pardavimai	K1 Ar galimybę pasirinkti iš daugybės skirtingų mokėjimo būdų laikote efektyvų klientų aptarnavimą lemiančiu veiksnium?	A 1.1. Taip A 1.2. Ne	Elektroninė prekyba	4.1. Saugos priemonės elektroninėje prekyboje 4.3. Bendros internetinių paslaugų strategijos	4.1.1. Dėmesys saugumui internetinės veiklos atžvilgiu 4.3.2. Internetiniai pervedimai ir mobilieji mokėjimai
Eksporto strategija	K1 Kurie iš šių elementų sudaro tarptautinio eksporto strategiją?	A 1.1. Efektyvių saugos priemonių užtikrinimas A 1.2. Atitikimas BDAR A 1.3. Siuntos pristatymo sekimo galimybės	Elektroninė prekyba	4.1. Saugos priemonės elektroninėje prekyboje 4.2. Skaitmenizavimas elektroninėje prekyboje 4.3. Bendros internetinių	4.1.1. Dėmesys saugumui internetinės veiklos atžvilgiu 4.1.2. Duomenų apsauga ir interneto

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai
IN_DIGIT2EU

				paslaugų strategijos	vartotojų teisės 4.2.2. MVĮ internacionalizacija elektroninės prekybos mastu 4.3.3. Tarptautinio gabenimo valdymas ir siuntinių pristatymo galimybės
Tarpkultūrinė kompetencija	K1 Žiniatinklio analizė – tai įrankis, leidžiantis klientus suskirstyti į segmentus pagal tarpkultūrinius elementus.	A 1.1. Taip A 1.2. Ne	Elektroninė prekyba	4.2. Skaitmenizavimas elektroninėje prekyboje	4.2.1. Skaitmenizavimo elektroninėje prekyboje pakilimas 4.2.2. MVĮ internacionalizacija elektroninės prekybos mastu

Ši projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

Tarptautinis rizikų valdymas	K1 Ar MVĮ įpareigotos prašyti klientų leidimo tvarkyti jų asmens duomenis?	A 1.1. Taip A 1.2. Ne	Elektroninė prekyba	4.1. Saugos priemonės elektroninėje prekyboje 4.2. Skaitmenizavimas elektroninėje prekyboje	4.1.1. Dėmesys saugumui internetinės veiklos atžvilgiu 4.1.2. Duomenų apsauga ir interneto vartotojų teisės 4.2.1. Skaitmenizavimas elektroninėje prekyboje pakilimas
-------------------------------------	--	--------------------------	---------------------	--	---

Ši projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

5 modulis: Tarptautinis atvirųjų inovacijų valdymas

KOMPETENCIJA	KLAUSIMAS	ATSAKYMAI	Ryšys su mokymų medžiaga		
			Modulis	Submodulis	Mokymų medžiaga
Rinkos tyrimas	K1- Ar jūsų vertės grandinėje esančias įmones laikote tinkamu informacijos šaltiniu planuojant tarptautinės plėtros strategiją?	A TAIP A NE	Tarptautinis atvirųjų inovacijų valdymas	5.1. Tarptautinės atvirosios inovacijos – įvadas ir 5.2. Tarptautinių atvirųjų inovacijų iššūkiai – strategijos ir valdymas	5.1.3. Atvirųjų inovacijų privalumai 5.1.4. Kada atvirosios inovacijos yra būtinos MVĮ? 5.2.2. Kokie žinių partneriai gali būti svarbūs MVĮ internacionalizacijos mastu ir kokią formą gali įgyti žinių perdavimas? 5.2.3. Kaip sukurti inovacijų tinklą, kuris prisidėtų prie tarptautinio įmonės augimo?
Žmogiškųjų išteklių valdymas	K1 – Kurie iš šių įgūdžių yra esminiai tam, kad įgytumėte žinių iš savo tinklo?	A 1.1. Dideli tyrimų pajėgumai	Tarptautinis atvirųjų	5.2. Tarptautinių atvirųjų inovacijų iššūkiai –	5.2.4. Kaip valdyti inovacijų tinklą?

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai
IN_DIGIT2EU

		A.1.2.Bendravimo įgūdžiai A.1.3.Techniniai įgūdžiai A.1.4.Rinkodaros pajėgumai	inovacijų valdymas	strategijos ir valdymas	5.2.5. Kokie reikalavimai tarptautinėms atvirosioms inovacijoms?
Vadovavimo kompetencijos	K1 – Tam, kad gaučiau didžiausią naudą iš MVĮ žinių tinklų, turėčiau investuoti į kaip galima didesnio ryšių kiekio kūrimą vietiniu ir tarptautiniu lygmeniu.	A 1.1.Taip A 1.2. Ne	Tarptautinis atvirųjų inovacijų valdymas	5.2. Tarptautinių atvirųjų inovacijų iššūkiai – strategijos ir valdymas	5.2. – „skersinis“ submodulis - Tarptautinių atvirųjų inovacijų iššūkiai – strategijos ir valdymas
Tarpkultūrinė kompetencija	K1 – Ar sutiktumėte, kad atviras praktinis problemų aptarimas visuomet yra geriausias būdas suvaldyti įtampą bendradarbiaujant su užsienio partneriais?	A 1.1. Taip A 1.2. Ne	Tarptautinis atvirųjų inovacijų valdymas	5.2. Tarptautinių atvirųjų inovacijų iššūkiai – strategijos ir valdymas	5.2.4. Kaip valdyti inovacijų tinklą?
Tarptautinių santykių vystymas	K1 – Ar tarptautinis partnerių tinklas turėtų turėti vadovaujantįjį partnerį?	A 1.1. Taip A 1.2. Ne	Tarptautinis atvirųjų inovacijų valdymas	5.2. Tarptautinių atvirųjų inovacijų iššūkiai – strategijos ir valdymas	5.2.2. Kokie žinių partneriai gali būti svarbūs MVĮ internacionalizacijos mastu ir kokią formą gali įgyti žinių perdavimas? 5.2.3. Kaip sukurti inovacijų tinklą,

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

					<p>kuris prisidėtų prie tarptautinio įmonės augimo? 5.2.4. Kaip valdyti inovacijų tinklą? 5.2.5. Kokie reikalavimai tarptautinėms atvirosioms inovacijoms?</p>
Tarptautinis rizikų valdymas	K1 – Kuri iš šių organizacijų jums leistų sumažinti internacionalizacijos riziką?	A 1.1. Finansinis tinklas A 1.2. Tiekėjas A 1.3. Konkurentas A 1.4. Verslo asociacija	Tarptautinis atvirųjų inovacijų valdymas	5.1. Tarptautinės atvirosios inovacijos – įvadas ir 5.2. Tarptautinių atvirųjų inovacijų iššūkiai – strategijos ir valdymas	5.1.3. Atvirųjų inovacijų privalumai 5.1.4. . Kada atvirosios inovacijos yra būtinos MVĮ? 5.2.2. Kokie žinių partneriai gali būti svarbūs MVĮ internacionalizacijos mastu ir kokią formą gali įgyti žinių perdavimas? 5.2.3. Kaip sukurti inovacijų tinklą, kuris prisidėtų prie tarptautinio įmonės augimo?

Šį projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią joje esančios informacijos pateikimą.



indigit

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

					5.2.4. Kaip valdyti inovacijų tinklą?
--	--	--	--	--	---------------------------------------

Ši projektą padeda finansuoti bei remia Europos Komisija. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet koki joje esančios informacijos pateikimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

2.3. NAUDOJIMO VADOVAS BESIMOKANČIAJAM

1. ĮSIVERTINIMO ĮRANKIO TIKSLAS IR UŽDAVINIAI

Tikslas

Pasirengimo internacionalizacijai įsivertinimo įrankis sukurtas tam, kad padėtų MVĮ vystyti kompetencijas, reikalingas sėkmingai internacionalizacijai.

Užbaigus pasirengimo internacionalizacijai įsivertinimą bus skiriama konkreti ir individuali mokymų programa.

Uždaviniai

- suteikti tinkamą supratimą, kas reikalinga internacionalizacijai.
- patikrinti naudotojo esamą padėti asmeninių ir (arba) organizacijos kompetencijų bei resursų atžvilgiu organizacijos mastu.
- suteikti gaires, nurodančias konkrečius žingsnius, reikalingus pasirengti internacionalizacijai.

2. KAS GALI NAUDOTI PASIRENGIMO INTERNACIONALIZACIJAI ĮSIVERTINIMO ĮRANKĮ?

Pasirengimo internacionalizacijai įsivertinimo įrankį galima naudoti pradedant ar gerinant MVĮ internacionalizaciją. Įrankis naudingas:

- MVĮ savininkams;
- MVĮ vadovams;
- MVĮ personalui, atsakingam už eksportą ir žengimą į naujas rinkas;
- Privatiems asmenims, planuojantiems eksporto specialisto karjerą arba eksporto verslo kūrimą.

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

3. PASIRENGIMO INTERNACIONALIZACIJAI ĮSIVERTINIMO REZULTATAI IR PRIVALUMAI

Įsivertinimo įrankis – tai klausimynas, leidžiantis naudotojams nustatyti kompetencijų, reikalingų sklandžiam internacionalizacijos procesui, lygmenį.

Šį klausimyną sudaro kompetencijų sritys, kurių kiekviena aptaria tam tikrus klausimus, leidžiančius nustatyti žinių spragas tokiose kompetencijose, kaip *Konkurencinis prekės ar paslaugos pranašumas, Rinkos tyrimas, Pardavimai, Žmogiškųjų išteklių valdymas, Vadovavimo kompetencijos, Eksperto strategija, Tarpkultūrinė kompetencija, Tarptautinių santykių vystymas, Tarptautinės rizikos valdymas*.

Įrankis leidžia nustatyti naudotojo įgūdžius ir žinias šiose srityse:

- suprasti, kuo prekė ar paslauga geresnė, už kitas? Kokia jūsų siūloma vertė? Kokie jūsų prekės ar paslaugos privalumai?
- nustatyti, koks potencialios rinkos dydis ir specifika, kas jūsų pagrindinis klientas, kokie jo poreikiai, lūkesčiai ir baimės?
- kaip prekė ar paslauga bus parduodama klientams ir kokie platinimo kanalai bus patys efektyviausi;
- kaip vadovauti žmonėms ir juos motyvuoti dirbti pasaulinėje rinkoje;
- planuoti ir organizuoti internacionalizacijos procesą, gebėti kontroliuoti bei priimti sprendimus;
- ilgalaikis ir trumpalaikis strateginis verslo planavimas;
- bendravimas su skirtingų šalių žmonėmis, gebėjimas suprasti jų tradicijas, vertybes, kultūrą;
- kurti sėkmingus verslo santykius su savo pasauliniais partneriais;
- nustatyti, analizuoti ir suvaldyti potencialias rizikas.

Įrankis leidžia susikurti individualizuotą mokymų programą. Baigęs mokymų programą, naudotojas turės galimybę įvertinti savo progresą.

4. ĮRANKIO STRUKTŪRA

Šį įsivertinimo įrankį sudaro trys žingsniai:

1. Registracija
2. Klausimynas

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

3. Mokymų programa

5. KAIP NAUDOTI ĮSIVERTINIMO ĮRANKĮ

1 ŽINGSNIS. Registracija

Pirmiausia naudotojai turės prisiregistruoti ir užpildyti informaciją

2 ŽINGSNIS. Klausimynas

Jums prisiregistravus, būsite paprašyti užpildyti klausimyną.

Klausimynas apima tokias kompetencijas kaip *Konkurencinis prekės ar paslaugos pranašumas, Rinkos tyrimas, Pardavimai, Žmogiškųjų išteklių valdymas, Vadovavimo kompetencijos, Eksperto strategija, Tarpkultūrinė kompetencija, Tarptautinių santykių vystymas, Tarptautinės rizikos valdymas.*

Naudotojų bus paprašyta atsakyti mažiausiai į tris klausimus, susijusius su kiekviena kompetencija. Kiekviename klausime galimi mažiausiai trys atsakymų variantai. Naudotojai turės pasirinkti teisingą atsakymą.

Kompetencija	Klausimas	<input checked="" type="checkbox"/> Atsakymas <input type="checkbox"/> Atsakymas <input type="checkbox"/> Atsakymas
	Klausimas	<input type="checkbox"/> Atsakymas <input checked="" type="checkbox"/> Atsakymas <input type="checkbox"/> Atsakymas
	Klausimas	<input type="checkbox"/> Atsakymas <input type="checkbox"/> Atsakymas <input checked="" type="checkbox"/> Atsakymas

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

Užpildę klausimą, gausite atsakymą ir būsite nukreipti į rekomenduojamą individualizuotą mokymų programą.

3 ŽINGSNIS. Mokymų programa

Mokymų programa leidžia naudotis individualizuota mokymų medžiaga. Individualizuota mokymų medžiaga pasiekama registruotiems naudotojams, priklausomai nuo jų įvertinimo rezultatų.

Kompetencija	Klausimas	<input checked="" type="checkbox"/> Atsakymas <input type="checkbox"/> Atsakymas <input type="checkbox"/> Atsakymas	Tema Tema Tema
	Klausimas	<input type="checkbox"/> Atsakymas <input checked="" type="checkbox"/> Atsakymas <input type="checkbox"/> Atsakymas	Tema Tema Tema
	Klausimas	<input type="checkbox"/> Atsakymas <input type="checkbox"/> Atsakymas <input checked="" type="checkbox"/> Atsakymas	Tema Tema Tema

Po mokymų naudotojai gali sugrįžti prie klausimyno ir įvertinti pažangą.

2.4. NAUDOJIMO VADOVAS TARPINEI ORGANIZACIJAI

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abor, J. & Quartey, P. (2010). Issues in SME Development in Ghana and South Africa.
2. Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., Alnsour, M. Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 Issue: 2, pp.188-211, <https://doi.org/10.1108/02634501211211975>
3. Annual Report on European SMEs 2016/2017, <file:///C:/Users/User/Downloads/Annual%20Report%20-%20EU%20SMEs%202016-2017.pdf>
4. Calof, J. L., Beamish, P. W., 1995. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review* 4, 115–131.
5. David, J. & Cariou, G. (2014). Evaluating the Firm's Readiness for Internationalization: from the Design to the Application of an International Qualification Framework. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 7; 2014.
6. Codogno, L., Odinet, G., Padrini, F. (2009). The Use of Targets in the Lisbon Strategy. https://www.researchgate.net/publication/46524595_The_Use_of_Targets_in_the_Lisbon_Strategy
7. European Parliament, 2012. European SMEs and International Trade. Brussels: European Parliament, Directorate-General for External Policies of the Union
8. Franco, C., Rentocchini, F., Marzetti, F. (2008), Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments. [file:///C:/Users/User/Downloads/Why do firms invest abroad An analysis o.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Why%20do%20firms%20invest%20abroad%20An%20analysis%20o.pdf)
9. Freeman, Susan, Edwards, Ron & Schroder Bill (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 14: 3, pp. 33–63.
10. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:131423/FULLTEXT01.pdf>
11. <HTTP://WWW.WORLDDSTOPEXPORTS.COM/TOP-EUROPEAN-EXPORT-COUNTRIES/>
12. <https://globaledge.msu.edu/tools-and-data/diagnostic-tools/core>
13. <https://www.novascotiabusiness.com/exporter-self-assessment-tool>
14. <https://www.sba.gov/blogs/6-steps-assess-your-small-business-readiness-export>
15. Jean-Paul David, Guillaume Cariou. Evaluating the Firm's Readiness for Internationalization: from the Design to the Application of an International Qualification Framework. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 7; 2014, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education. <file:///C:/Users/User/Downloads/EvaluatingFirmsReadinessDavidCariou.pdf>
16. Johanson, J. & Vahlne, J. (1977) "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, Spring/Summer, pp. 23-32.
17. Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N., 2006. SME Retailer Internationalization: Case Study Evidence from British Retailers. *International Marketing Review* 23, 25–53.
18. Kubíčková, L., Votoupalová, M., Toullová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance* 12 319 – 328. https://ac.els-cdn.com/S2212567114003517/1-s2.0-S2212567114003517-main.pdf?tid=aebbb45e-5f92-4bde-83c7-edb6d5ad34d3&acdnat=1547372094_a6b828a1a9a906a16d7a94d1f1045d99
19. Kubíčková, L., Peprny, A., Novakova, Š.: *Model for assessing the success of SMEs in the internationalization process*. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2010, LVIII, No. 6, pp. 245–252

Skaitmeniniai internacionalizacijos gebėjimų vystymo įrankiai

IN_DIGIT2EU

20. Musah S. Akugri , Daniel A. Bagah , Joseph K. Wulifan, The Contributions of Small and Medium Scale Enterprises to Economic Growth: A Cross-Sectional study of Zebilla in the Bawku West District of Northern Ghana. *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.9, 2015.
 21. Pietrasieński&Ślusarczyk (2015). Internationalization of small and medium enterprises – empirical research review on barriers to entry into foreign markets. *Polish journal of management studies*. 2015 Vol.11 No1.
 22. Schaper, M., (2002). Introduction: the essence of eco-entrepreneurship. *Greener Management International*, 2002(38), pp.26–30.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. Journal of General Mana*