KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

MONIKA ALIMIENĖ

MARKETINGO SPRENDIMŲ STANDARTIZACIJA IR ADAPTACIJA ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS KONTEKSTE

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

2012, Kaunas

Disertacija rengta 2001-2012 metais Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Marketingo katedroje.

Disertacija ginama eksternu.

Mokslinė konsultantė

Prof. dr. Rita KUVYKAITĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S)

Interneto svetainė, kurioje skelbiama disertacija:
http://ktu.lt/kas-kur-kada?tipas=disertacija

Recenzavo:

Prof. dr. Regina VIRVILAITĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S);

Doc. dr. Rimgailė VAITKIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S).

© M.Alimienė
© „Technologija“, 2012

ISBN 978-609-02-0718-5

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 5

LENTELIŲ SĄRAŠAS 8

DARBE VARTOJAMŲ SĄVOKŲ SĄVADAS 11

ĮVADAS 13

1. MARKETINGO SPRENDIMŲ KONCEPTUALIZACIJA ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS KONTEKSTE 24

1.1. ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS APIBRĖŽTIS 24
1.1.1. Įmonių veiklos internacionalizacijos ištakos, koncepcija ir turinys 24
1.1.2. Įmonių internacionalizacijos teorijos ir jų lyginamoji analizė 29
1.1.3. Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių veiklos internacionalizacijos skirtumus lemiančių veiksnių analizė 53
1.2. MARKETINGO SPRENDIMAI ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOJE 62
1.2.1. Marketingo sprendimų evoliucija įmonių veiklos internacionalizacijoje 63
1.2.2. Pagrindinės marketingo sprendimų, įmonei veikiant tarptautinėse rinkose, tyrimų kryptys 69
1.2.3. Įmonių veiklos internacionalizacijos poveikis tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai 81
1.2.4. Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų ir tarptautinės veiklos rezultatyvumo sąsajos 95
1.3. KONCEPCINIS ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS POVEIKIO MARKETINGO SPRENDIMŲ STANDARTIZACIJAI IR ADAPTACIJAI MODELIS 100

2. ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS POVEIKIO MARKETINGO SPRENDIMŲ STANDARTIZACIJAI IR ADAPTACIJAI TYRIMO METODOLOGIJA 109

2.1. METODOLOGINĖS EMPIRINIO TYRIMO PRIEIGOS 109
2.2. EMPIRINIO TYRIMO INSTRUMENTAS IR MATUOJAMŲ POŽYMIŲ STRUKTŪRA 111
2.3. TYRIMO TIKSLAS, IMTIS, DUOMENŲ VALIDUMO VERTINIMO IR ANALIZĖS METODAI .. 124
2.3.1. Tyrimo tikslas, imtis ir tyrime dalyvavusių įmonių demografinės charakteristikos 124
2.3.2. Duomenų validumo vertinimo ir analizės metodai 132

3. ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS POVEIKIO MARKETINGO SPRENDIMŲ STANDARTIZACIJAI IR ADAPTACIJAI TYRIMO REZULTATAI 143

3.1. ĮMONIŲ ĮSITRAUKIMO Į TARPTAUTINĘ VEIKLĄ SKIRTUMŲ ĮVERTINIMAS: TIPOLOGINĖS LIETUVOS TRADICINIŲ TARPTAUTINIŲ IR GIMUSIŲ GLOBALIOMIS ĮMONIŲ CHARAKTERISTIKOS 143
3.2. LYGINAMOJI GIMUSIŲ GLOBALIOMIS IR TRADICINIŲ TARPTAUTINIŲ ĮMONIŲ MARKETINGO SPRENDIMŲ ANALIZĖ 157
3.3. MARKETINGO SPRENDIMŲ STANDARTIZACIJĄ IR ADAPTACIJĄ ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS KONTEKSTE FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI .. 164
3.3.1. Įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančių veiksnių įtaka marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai 164
3.3.2. Įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančių veiksnių įtaka marketingo komplekso elementų standartizacijai ir adaptacijai 171

3.4. ĮSITRAUKIMO Į TARPTAUTINĘ VEIKLĄ, MARKETINGO SPRENDIMŲ STANDARTIZACIJOS IR ADAPTACIJOS SKIRTUMŲ BEI TARPTAUTINĖS VEIKLOS REZULTATYVUMO SĄSAJŲ VERTINIMAS 187
3.5. TEORINIŲ IR EMPIRINIŲ TYRIMŲ REZULTATŲ APIBENDRINIMAS 190
3.6. TOLESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS 199
IŠVADOS 200
LITERATŪRA 205
PRIEDAI 228

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Nr.	Paveikslo pavadinimas	Psl.
1 pav.	Tradicinė įmonių internacionalizacija (Daniels ir Radebaugh, 2001)	33
2 pav.	Įmonių internacionalizacijos procesas pagal Uppsala internacionalizacijos modelį (Johanson ir Vahlne, 1977)	34
3 pav.	Internacionalizacijos tinklo modelis (adaptuota pagal Johanson ir Mattson, 1988)	36
4 pav.	Įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose sprendimai (Gabrielsson, 2009)	38
5 pav.	Naujųjų tarptautinių įmonių kategorizacija pagal Oviatt ir McDougall (1994)	44
6 pav.	Ankstyvos ir sparčios internacionalizacijos modelis (3D PLC modelis), Autio, Lumma ir Arenius (2002)	49
7 pav.	Antrepreneriškos internacionalizacijos modelis (Jones ir Coviello, 2005)	51
8 pav.	Gimusios globalia įmonės sparčios internacionalizacijos dinamiškų gebėjimų modelis (Weerawardena *et al*., 2007)	52
9 pav.	Marketingo sprendimų evoliucija (adaptuota pagal Douglas ir Craig, 1989; Gabrielsson ir Gabrielsson, 2003)	65
10 pav.	Įmonės veiklos masto ekonomija (Douglas ir Craig, 1989)	66
11 pav.	Įmonės veiklos apimties ekonomija (Douglas ir Craig, 1989)	67
12 pav.	Tarptautinės veiklos sinergija (Douglas ir Craig, 1989)	67
13 pav.	Marketingo komplekso standartizacija/adaptacija remiantis atsitiktinumo perspektyva (Hollensen, 2001)	78
14 pav.	Marketingo sprendimai taikant globalaus ir glokalaus marketingo strategijas (Svensson, 2002)	80
15 pav.	Koncepcinis įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis	101
16 pav.	Įmonių pasiskirstymas pagal įkūrimo metus, N=87	126
17 pav.	Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių, N=87	126
18 pav.	Įmonių pasiskirstymas pagal šalis, kuriose įmonės pradėjo tarptautinę veiklą, N=87	127
19 pav.	Įmonių pasiskirstymas pagal įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose laikotarpius, N=87	128
20 pav.	Įmonių pasiskirstymas pagal pardavimus tarptautinėse rinkose 1-3 metais po įmonės įkūrimo, N=87	129
21 pav.	Įmonių pasiskirstymas pagal pardavimų tarptautinėse rinkose apimtis per paskutiniuosius trejus veiklos metus, N=87	129
22 pav.	Įmonių pasiskirstymas pagal pardavimų per paskutiniuosius trejus veiklos metus tarptautinėse rinkose pobūdį, N=87	130
23 pav.	Įmonių pasiskirstymas pagal šalių, kuriose plėtojo tarptautinę veiklą, skaičius per paskutinius trejus veiklos metus, N=87	130
24 pav.	Įmonių pasiskirstymas pagal pardavimus pirmosiose trijose tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus veiklos metus, N=87	131
25 pav.	Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos būdus užsienio šalyse per paskutinius trejus veiklos metus, N=87	131
26 pav.	Disertacinio tyrimo duomenų apdorojimo etapai ir šiuose etapuose taikyti metodai	132
27 pav.	Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal tarptautinės veiklos charakteristikas, panaudojant k-vidurkių klasterių metodą, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės	144

28 pav.	Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių, kai p=0,187, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės	145
29 pav.	Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritis, kai p=0,691, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės	146
30 pav.	Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal veiklas, kai p=0,041, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės	147
31 pav.	Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal siūlomas prekes/paslaugas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės	148
32 pav.	Pirmoji užsienio šalis, kurioje tirtos įmonės vykdė veiklą, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės	149
33 pav.	Antroji užsienio šalis, kurioje tirtos įmonės vykdė veiklą, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės	149
34 pav.	Trečioji užsienio šalis, kurioje tirtos įmonės vykdė veiklą, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės	150
35 pav.	Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal tarptautinės veiklos užsienio šalių skaičių per paskutinius trejus veiklos metus, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės	151
36 pav.	Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal tarptautinių pardavimų per paskutinius trejus veiklos metus pobūdį, kai p<0,000, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės	153
37 pav.	Lietuvos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos/adaptacijos skirtumai, kai p=0,002, N=83, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės	157
38 pav.	Veiksniai, lemiantys tirtų įmonių marketingo sprendimus, N=83	165
39 pav.	Tirtų veiksnių įtaka įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, N=83	168
40 pav.	Veiksnių įtaka tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61	169
41 pav.	Antrepreneriškumo įtaka gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, $N_{GGĮ}$=22	170
42 pav.	Veiksniai, lemiantys tirtų įmonių prekės sprendimus, N=83	172
43 pav.	Veiksnių įtaka įmonių prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai,$N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22	173
44 pav.	Veiksnių įtaka tradicinių tarptautinių įmonių prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61	174
45 pav.	Veiksnių įtaka gimusių globaliomis įmonių prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, $N_{GGĮ}$=22	175
46 pav.	Veiksniai, lemiantys tirtų įmonių kainos sprendimus, N=83	177
47 pav.	Vartotojų veiksnio įtaka tradicinių tarptautinių įmonių kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61	178
48 pav.	Įmonės veiksnio įtaka gimusių globaliomis įmonių kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, $N_{GGĮ}$=22	179

49 pav.	Veiksniai, lemiantys tirtų įmonių paskirstymo sprendimus, N=83	180
50 pav.	Antrepreneriškumo ir įmonės veiksnių įtaka įmonių paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22	181
51 pav.	Antrepreneriškumo įtaka tradicinių tarptautinių įmonių paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61	182
52 pav.	Veiksniai, lemiantys tirtų įmonių rėmimo sprendimus, N=83	184
53 pav.	Veiksnių įtaka tirtų įmonių rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22	185
54 pav.	Veiksnių įtaka tradicinių tarptautinių įmonių rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61	186
55 pav.	Veiksnių įtaka prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai įmonių veiklos internacionalizacijoje: gimusi globalia įmonė	191
56 pav.	Veiksnių įtaka prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai įmonių veiklos internacionalizacijoje: tradicinė tarptautinė įmonė	192
57 pav.	Veiksnių įtaka kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijoje: gimusi globalia įmonė	193
58 pav.	Veiksnių įtaka kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijoje: tradicinė tarptautinė įmonė	193
59 pav.	Veiksnių įtaka paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijoje: tradicinė tarptautinė įmonė	194
60 pav.	Veiksnių įtaka rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijoje: tradicinė tarptautinė įmonė	195
61 pav.	Patikslintas koncepcinis internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis	197

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Nr.	Lentelės pavadinimas	Psl.
1 lentelė	Tarptautinės prekybos ir tiesioginių užsienio investicijų teorijos	25
2 lentelė	Tradicinių internacionalizacijos teorijų kategorizacija	29
3 lentelė	Inovacijomis grįsto internacionalizacijos modelio internacionalizacijos stadijos	35
4 lentelė	Naujųjų tarptautinių įmonių apibrėžtys	40
5 lentelė	Gimusių globaliomis įmonių bruožai	43
6 lentelė	Naujųjų tarptautinių įmonių kategorizacija pagal Knudsen ir Madsen (2002)	45
7 lentelė	Naujosios įmonių internacionalizacijos teorijos	47
8 lentelė	Gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos gylio, atstumo, įvairovės ir spartos matai	48
9 lentelė	Internacionalizacijos tinklo perspektyva	48
10 lentelė	Teorinė gimusių globaliomis įmonių strategijų kategorizacija	50
11 lentelė	Pagrindiniai standartizacijos strategijos požiūriai	73
12 lentelė	Marketingo strategijos adaptacijos tyrimų grupės	77
13 lentelė	Glokalaus požiūrio vieta marketingo koncepcijoje	79
14 lentelė	Tarptautinės veiklos rezultatyvumo rodikliai	96
15 lentelė	Įmonių internacionalizacijos poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai lemiantys veiksniai (sudaryta autorės)	103
16 lentelė	Anketos matuojamų požymių loginė struktūra	114
17 lentelė	Vartotojų ir antrepreneriškumo veiksniai, lėmę tirtų Lietuvos įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus, N=87	135
18 lentelė	Įmonės ir išoriniai veiksniai, lėmę tirtų Lietuvos įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus, N=87	136
19 lentelė	Marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija tarptautinėse rinkose, N=87	137
20 lentelė	Įmonės veiklos nefinansinio rezultatyvumo tarptautinėse rinkose vertinimas, N=87	137
21 lentelė	Įmonės veiklos finansinio rezultatyvumo tarptautinėse rinkose vertinimas, N=87	138
22 lentelė	Gimusių globaliomis įmonių ir tradicinių tarptautinių įmonių užsienio šalių skaičiaus ir tarptautinių pardavimų dalies skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22	145
23 lentelė	Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių siūlomų prekių/paslaugų skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22	147
24 lentelė	Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose spartos skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22	148
25 lentelė	Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių užsienio šalių skaičiaus per paskutinius trejus veiklos metus skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22	150
26 lentelė	Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių veiklos būdų tarptautinėse rinkose skirtumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22	151
27 lentelė	Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių pardavimų tarptautinėse rinkose dalies bendruose pardavimuose skirtumai, kai Cramer‘s <0,000, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22	153
28 lentelė	Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių vartotojų	154

charakteristikų skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22
29 lentelė Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių veiklos orientacijos skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 155
30 lentelė Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių antrepreneriškumo* skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 156
31 lentelė Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo veiklų skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 158
32 lentelė Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių prekės sprendimų vertinimo statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 159
33 lentelė Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo komplekso sprendimų tarptautinėse rinkose standartizacijos/adaptacijos skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 160
34 lentelė Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių požymiai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 162
35 lentelė Internacionalizaciją lemiančių veiksnių poveikio tirtų įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 167
36 lentelė Netiesioginio, per internacionalizacijos spartą, veiksnių poveikio tirtų tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61 169
37 lentelė Netiesioginio, per internacionalizacijos spartą, veiksnių poveikio tirtų gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{GGĮ}$=22 170
38 lentelė Netiesioginio, per internacionalizacijos spartą, veiksnių poveikio tirtų įmonių prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 172
39 lentelė Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų tradicinių tarptautinių įmonių prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61 174
40 lentelė Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų gimusių globaliomis įmonių prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{GGĮ}$=22 175
41 lentelė Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų įmonių kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 177
42 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų tradicinių tarptautinių įmonių kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61 178
43 lentelė Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų gimusių globaliomis įmonių kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{GGĮ}$=22 179
44 lentelė Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų įmonių paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 181
45 lentelė Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų tradicinių tarptautinių įmonių paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61 182
46 lentelė Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų gimusių globaliomis įmonių paskirstymo sprendimų standartizacijai ir 183

adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{GGĮ}$=22
47 lentelė Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų įmonių rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 184
48 lentelė Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų tradicinių tarptautinių įmonių rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61 185
49 lentelė Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų gimusių globaliomis įmonių rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{GGĮ}$=22 186
50 lentelė Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių tarptautinės veiklos nefinansinio rezultatyvumo skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 187
51 lentelė Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių tarptautinės veiklos pelningumo skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 188
52 lentelė Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių tarptautinės veiklos retrospektyvinio ekonominio rezultatyvumo skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 188
53 lentelė Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių tarptautinės veiklos finansinio rezultatyvumo skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22 189

DARBE VARTOJAMŲ SĄVOKŲ SĄVADAS

Antrepreneriškumas – individų (tiek turinčių savo įmones, tiek veikiančių organizacijos viduje) siekis ir sugebėjimas aptikti ir išnaudoti galimybes, net jei tuo metu tam nėra reikiamų išteklių; naujos vertės kūrimo procesas.

Daugianacionalinė įmonė – decentralizuotai, ne mažiau kaip dviejose šalyse veikianti įmonė, priimanti sprendimus atsižvelgdama į lokalius poreikius ir galimybes.

Gimusi globalia įmonė – verslo organizacija, kuri nuo pat veiklos pradžios labai aktyviai įsitraukia į tarptautinę veiklą ir siekia įgyti konkurencinį pranašumą naudodama išteklius ir parduodama savo prekes daugelyje šalių.

Globali įmonė – centralizuota, globaliai integruota įmonė, veikianti daugelyje užsienio šalių, siekianti maksimaliai efektyviai išskaidyti atskiras funkcijas veiklos šalyse ir taip siekti užsibrėžtų tikslų.

Globalizacija – procesas, reiškinys, apimantis pačias įvairiausias visuomenės, valstybės bei kitų socialinių darinių veiklos sritis, jų aplinką, pasireiškiantis tarpusavio ryšių intensyvėjimu, judėjimu ir kitomis charakteristikomis viso pasaulio mastu; procesas, kurio metu kasdienė patirtis tampa standartinė visame pasaulyje.

Glokalizacija – globalizaciją ir lokalizaciją apimantis požiūris, įvertinantis lokalių globalių veiksnių svarbą marketingo sprendimams bei apimantis tipiškas tarptautinio ir daugianacionalinio marketingo veiklas.

Inovacija – antrepreneriškos vadybos instrumentas, kurį pasitelkus pokyčiai yra naudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnį pelną; sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus ar tobulinant jau esamus produktus ir procesus.

Internacionalizacija – įmonės įsipareigojimų tarptautinėms rinkoms didėjimo proceso išraiška, pasireiškianti per augantį tarptautinių rinkų skaičių ir pardavimus tarptautinėse rinkose.

Internacionalizacijos sparta	– tai rodiklis, atskleidžiantis, kaip greitai įmonė pradeda vykdyti tarptautinę veiklą tam tikrame užsienio šalių skaičiuje ir kokius įsipareigojimus šioms šalims prisiima.
Klasteris	– tarpusavyje ekonomiškai susijusių ir viena kitą palaikančių įmonių, orientuotų į baigtinį skaičių galutinių produktų, visuma.
Marketingo sprendimų adaptacija	– tai laipsnis, iki kurio įmonė pritaiko savo marketingo veiklą tarptautinėse rinkose per marketingo komplekso elementų modifikaciją, siekiant, kad įmonės marketingo veiksmai taptų tinkami kiekvienos tarptautinės rinkos aplinkos sąlygoms.
Marketingo sprendimų standartizacija	– tai laipsnis, iki kurio įmonė globalizuoja savo marketingo veiklą įvairiose šalyse per marketingo komplekso elementų standartizaciją, marketingo veiklos koncentraciją ir koordinaciją, veiksmų konkurencijoje daugelyje rinkų integraciją.
Tradicinė tarptautinė įmonė	– verslo organizacija, kuri į tarptautinę veiklą įsitraukia lėtai, laipsniškai, atsargiai, o įsitraukimo procesas gali užtrukti kelerius metus ar dešimtmečius.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šį šimtmetį tarptautinė ekonomika pasikeitė iš esmės. Ji tapo platesnė, nes atsirado daugiau nacionalinių rinkų, kurios yra sudedamosios globalios rinkos dalys, ir gilesnė dėl tarptautinių ekonominių sandorių intensyvumo. Daugianacionalinių įmonių plėtra, didėjantys gamybos mastai ir aštrėjanti konkurencija lėmė naujų rinkų paiešką mažesnių sąnaudų gamybai organizuoti ir prekėms realizuoti. Nacionalinės rinkos prarado savo reikšmę kaip atskiri vienetai, o geografija jau nebėra pagrindas ekonominei veiklai organizuoti.

Verslo aplinkos pokyčiai, auganti tarptautinė integracija ir spartėjanti globalizacija suintensyvino tarptautinę įmonių plėtrą ir konkurenciją bei sąlygojo tarptautinių verslo sprendimų kaitą. Įmonių veiklos internacionalizacija tapo būtinybe siekiant išlikti ir plėtoti savo verslą, nepaisant įmonės dydžio, valdomų išteklių ir veiklos pobūdžio.

Iki šiol taikytose internacionalizacijos teorijose pabrėžiama, kad internacionalizacija yra laipsniškas, ilgus metus trunkantis, priverstinis įmonės adaptacijos prie aplinkos pokyčių procesas, o į šį procesą gali įsitraukti tik didelės, stiprią poziciją vidaus rinkoje užimančios, veiklai vidaus ir tarptautinėse rinkose pakankamai išteklių ir patirties turinčios eksportuojančios, daugianacionalinės bei globalios įmonės, mokslo darbuose įvardijamos *tradicinėmis tarptautinėmis įmonėmis*. Papildomus įsipareigojimus tarptautinėms rinkoms šios įmonės prisiima lėtai, lygiai taip pat lėtai plečia savo veiklą geografinėje plotmėje. Naujausiuose internacionalizacijos tyrimuose teigiama, kad internacionalizacija gali būti sparti laiko ir veiklos geografijos plėtros prasme, inicijuota įmonių globalios vizijos ir tikslų tarptautinėje rinkoje. Tyrimai (Zanni ir Zucchella, 2009; Hagen *et al*., 2012) atskleidžia, kad atsiranda vis daugiau dinamiškų įmonių, kurios veiklą tarpautinėse rinkose pradeda labai greitai po įsikūrimo, ypač sparčiai, beveik nuo pat veiklos pradžios, įsitraukdamos į veiklą daugelyje užsienio šalių ir prisiimdamos rimtus įsipareigojimus šioms šalims. Mokslinėje literatūroje įvardijamos kaip *gimusios globaliomis*, šios įmonės nuo pat veiklos pradžios planuoja savo veiklą tarptautinėse rinkose, vidaus ir tarptautines rinkas vertina kaip vieną įmonės rinką, veikti tarptautinėse rinkose pradeda per pirmuosius 3 metus nuo įsikūrimo, o šių įmonių pardavimai tarptautinėse rinkose dažniausiai sudaro daugiau nei 50 proc. visų pardavimų. Šios įmonės apibrėžiamos kaip mažos, technologiškai orientuotos ir antrepreneriškos verslo organizacijos, kurios nuo pat įsikūrimo siekia įgyti konkurencinį pranašumą veikdamos tarptautinėje rinkoje, taikydamos inovatyvias verslo strategijas, ir taip įgyja reikiamus veiklai išteklius bei parduoda savo prekes daugelyje šalių.

Didėjantis tarptautinėse rinkose veikiančių mažų įmonių skaičius, jų gebėjimas prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių tarptautinės verslo aplinkos sąlygų, lankstūs veiklos sprendimai, spartus įsitraukimas į globalųjį verslą rodo, kad įmonių veiklos internacionalizacija keičiasi, o iki šiol taikytos internacionalizacijos teorijos, aiškinančios lėtą ir atsargų įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą, turi būti peržiūrėtos ir įvertintos, kuriant naujas vadybos koncepcijas. Johanson ir Valhne (2003) nuomone, šiuo metu susidarė situacija, kai senieji internacionalizacijos

modeliai vis dar gana sėkmingai taikomi, bet tuo pat metu naujausi moksliniai tyrimai atskleidžia, kad būtina sukurti naujas internacionalizacijos teorijas arba pateikti senųjų modelių adaptavimo šių dienų realijoms tyrimus.

Spartėjantis sėkmingas įmonių įsitraukimas į veiklą tarptautinėse rinkose ir augantis nedidelių, efektyviai tarpautinėse rinkose veikiančių įmonių skaičius atskleidžia, kad kinta ne tik įmonių veiklos internacionalizacija, bet ir įmonių verslo sprendimai, t. y. į veiklą tarptautinėse rinkose sparčiai įsitraukiančios įmonės keičia vadybinius sprendimus. Pagrindiniai įmonės sprendimai internacionalizuojant veiklą – kaip į tarptautines rinkas perkelti vietinėje rinkoje išplėtotas strategijas ir gebėjimus, pasinaudoti įgytu konkurenciniu pranašumu bei potencialiu operacijų daugelyje tarptautinių rinkų sinergijos efektu. Lang (2001) manymu, šiuo metu nėra verslo srities, kurioje būtų galima sukurti tikrai ilgalaikį konkurencinį pranašumą – didelė įmonių veiklos ir patirties sklaida, technologinė ir komunikacinė pažanga smarkiai sutrumpino konkurencinio pranašumo gyvavimo laikotarpį, kartu paaštrino konkurenciją tarp įmonių. Atlikti tyrimai parodo, kad prekių inovacijos ir kokybė nebegali užtikrinti ilgai trunkančio tarptautinio konkurencinio pranašumo ir unikalios vertės vartotojams. Pasak Lee ir Carter (2005), įmonės, konkuruojančios tarptautinėje rinkoje, privalo mažiau koncentruotis į operacijų efektyvumą ir įdėmiau vertinti konkurencinio pranašumo įgijimo ir plėtojimo galimybes marketingo sprendimais.

Veiklos internacionalizacijos kontekste įmonės susiduria su kritiniu strateginių marketingo sprendimų pasirinkimu: tradiciškai dvi tarptautinio marketingo kryptys – *standartizacija ir adaptacija* – pristatomos kaip pagrindinės, siekiant įeiti į tarptautines rinkas ir veikti jose. Virvilaitės, Šeinauskienės ir Petrausko (2011) nuomone, marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija yra esminis mokslinių diskusijų dėl tarptautinio marketingo strategijos objektas ir tradiciškai apibūdinama kaip tam tikra įmonės pozicija, parodanti, kaip įmonė ketina siekti savo marketingo tikslų. Tinkamo marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos laipsnio pasirinkimą atspindi įmonės veiklos tarptautinėse rinkose rezultatai.

Siekiant konkurencinio pranašumo tarptautinėse rinkose, būtina atsižvelgti į tai, kad skirtingai veiklą internacionalizuojančių įmonių konkurencinis pranašumas, pasitelkus marketingo sprendimų standartizaciją ir adapataciją, įgyjamas ir plėtojamas skirtingais būdais.

Įvertinant tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus, galima teigti, kad gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimai veiklos internacionalizacijoje evoliucionuoja žymiai greičiau nei tradicinių tarptautinių įmonių. Tyrimai atskleidžia, kad tradicinės tarptautinės įmonės įsitraukia į tarptautinę veiklą lėtai ir atsargiai, tarptautinės veiklos pradžioje marketingo sprendimuose remdamosi etnocentrine veiklos orientacija ir taikydamos šių sprendimų adaptacijos sprendimus, o gimusios globaliomis įmonės nuo pat savo veiklos pradžios naudojasi geocentrine veiklos orientacija ir visas savo marketingo veiklas iš karto nukreipia į vienalytę globalią rinką, stengdamosi maksimaliai standartizuoti marketingo sprendimus. Tačiau nepakankamai giliai moksliniuose tyrimuose pristatoma tradicinių tarptautinių ir

gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą ir marketingo sprendimų skirtumų analizė kol kas neleidžia argumentuotai pagrįsti įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai.

Tai leidžia konstatuoti, kad įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumai iškelia ir šiuo metu ypač aktualia leidžia traktuoti marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste tyrimų reikmę.

Mokslinės problemos ištyrimo lygmuo. Iki šiol internacionalizacijos studijos nepasižymėjo teorijų įvairove, o įmonių veiklos internacionalizacija buvo traktuojama tik kaip nuosekli ir vientisa sistema. Mokslo darbų, analizuojančių kitokį įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, ilgą laiką nebuvo. Įmonių veiklos internacionalizacija buvo analizuojama kaip laipsniškas, besitęsiantis procesas, o įmonės veikla tarptautinėse rinkose buvo vertinama kaip auganti ir pereinanti tam tikras plėtros stadijas per sąlygiškai ilgą laiko periodą, kartu pritaikant įmonės plėtros etapą geriausiai atitinkančius marketingo sprendimus (Johanson ir Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey ir Tesar, 1977; Johanson ir Vahlne, 1977; 1990; Welch ir Luostarinen, 1980; Cavusgil, 1980; Johanson ir Mattson, 1988; Douglas ir Craig, 1989; Onkvisit ir Shaw, 1989; Moen ir Servais, 2002).

Tačiau per pastaruosius dešimtmečius pasaulinė ekonomika pasikeitė iš esmės – tarptautinės prekybos barjerai sistemiškai mažinami tiek išsivysčiusiose, tiek augančios ekonomikos šalyse, ekonomikos reguliavimą keičia ekonominės veiklos liberalizavimas, auga tarptautinio verslo integracija ir globalizacija, sąlygojančios įmonių, planuojančių įsitraukti į tarptautinę veiklą ar veikiančių tarptautinėse rinkose, veiksenos pokyčius. Tokiame kontekste pradėtos vertinti ir analizuoti dinamiškos įmonės, veiklą tarptautinėse rinkose pradedančios labai greitai po įsikūrimo ir, siekdamos kuo skubiau pasinaudoti globalios rinkos teikiamais privalumais, peršokančios net kelias veiklos plėtros į tarptautines rinkas stadijas (Jolly *et al*., 1992; McKinsey *et al*., 1993; Oviatt ir McDougall, 1994; Knight, 1996; Knudsen ir Madsen, 2003; Laanti *et al*., 2007; Weerawardena *et al*., 2007). Naujausiuose mokslo darbuose teigiama, kad internacionalizacija gali būti sparti, o įmonės, turėdamos unikalius gebėjimus, gali įsitraukti į veiklą tarptautinėse rinkose tuoj pat po įsikūrimo arba netrukus. Knight ir Cavusgil (1996), Autio, Lummaa ir Arenius (2002), Johanson ir Valhne (2003) bei Jones ir Coviell (2005) tyrimai atskleidžia, kad ne tik didelės, turinčios pakankamai išteklių ir veiklos patirties įmonės gali sėkmingai plėtoti veiklą tarptautinėse rinkose, nes mažas įmonių dydis, siekiant veiklos tarptautinėse rinkose, tapo unikaliu konkurenciniu pranašumu, įgalinančiu praleisti tradicinius internacionalizacijos etapus.

Keičiantis įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose pobūdžiui, kito ir internacionalizacijos, kaip tyrimo objekto, ir jos santykio su kitais tarptautinio verslo sprendimais suvokimas. Šiuo metu sparčiai auga tyrimų, pateikiančių išsamią informaciją apie sparčią gimusių globaliomis įmonių veiklos internacionalizaciją, įvertinančių mažų įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose procesą, antreprenerišskas veiklos savybes, unikalias prekių charakteristikas ir tarptautinėse rinkose taikomus inovatyvius veiklos sprendimus, skaičius (Autio *et al*., 2000; Zahra ir George, 2000; Saarenketo *et al*., 2002; Axyn ir Matthyssens, 2002; Autio,

Lummaa ir Arenius, 2002; Knight ir Cavusgil, 2004; Jones ir Coviello, 2005; Weerawardena *et al*., 2007; Kocak ir Abimbola, 2009). Vis daugiau atliekama tyrimų, lyginančių gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus bei juos lemiančius veiksnius (McDougall *et al.*, 1994; Coviello ir Munro, 1995; Tuppura *et al.*, 2008; Zhang *et al*., 2009; Dib *et al*., 2010), antrepreneriškumo poveikį gimusių globaliomis įmonių atsiradimui ir veiklai tarptautinėse rinkose (Crick ir Spence, 2005; Di Gregorio *et al*., 2008). Pastaraisiais metais atlikti pirmieji tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių organizacinių gebėjimų lyginamieji tyrimai, pradėtas lyginti gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumas (Brondoni, 2008; Jantunen *et al*., 2008; Hagen *et al*., 2012). Tačiau tyrimų, kurie įvertintų skirtingo įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą poveikį jų veiklos tarptautinėse rinkose sprendimams, yra dar labai mažai, jų išvados vis dar labai fragmentiškos, sunkiai struktūrizuojamos. Įvertinus atliktus tyrimus galima teigti, kad per pirmuosius du skirtingo įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą tyrimų dešimtmečius mokslininkai siekė suprasti, kodėl, kur ir kaip pasikeitė įmonių veiklos inernacionalizacija, tačiau tik pastaruoju metu pradėti tyrimai, analizuojantys įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumų ir šių įmonių verslo sprendimų sąveiką bei šios sąveikos rezultatus. Galima teigti, kad *įmonių veiklos internacionalizacijos mokslinių tyrimų plotmėje susiklosčiusi situacija rodo, jog apibendrinto kompleksiško, įvertinančio naujas globalios ekonomikos realijas, įmonių tarptautinės veiklos vertinimo iki šiol nėra, o skirtingo įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose poveikis įmonių veiklos sprendimams nėra nuodugniai ištirtas ir galimi atsakymai nėra pateikti.*

Brondoni (2007) ir Lambin (2008) teigia, kad marketingo veikla yra esminis įmonės sąveikos su tarptautinėmis rinkomis įrankis, lemiantis įmonės tarptautinį egzistavimą. Efektyvios marketingo veiklos pagrindu įmonės kuria specifines, tarptautinėms rinkoms geriausiai pritaikytas marketingo strategijas, sąlygojančias maksimaliai rezultatyvią tarptautinę veiklą. Tarptautinio marketingo strategija įgalina įmones priimti efektyvius prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo standartizacijos bei adaptacijos sprendimus (Weerawardena, 2003), kurie yra kritiškai svarbūs identifikuojant ir išnaudojant tarptautinių rinkų galimybes. Iki šiol marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose analizė apėmė marketingo strategijos formavimo, veiksnių, lemiančių tarptautinio marketingo strategiją, tyrimus bei marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose standartizacijos ir adaptacijos įvertinimą (Porter, 1986; Douglas ir Wind, 1987; Onkvisit ir Shaw, 1987; Yip, 1989, 1995; Samiee ir Roth, 1992; Cateora, 1993; Cavusgil ir Zou, 1994; Medina ir Duffy, 1998; Keegan ir Green, 2000; Svensson, 2001; Dow, 2001; Zou ir Cavusgil, 2002; Ryans *et al*., 2003; Thrassou ir Vrontis, 2006; Vrontis *et al*., 2009). Mokslo darbuose dažniausiai buvo vertinama tiesioginė išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių įtaka tarptautinio marketingo sprendimams, analizuojamas šių veiksnių poveikis marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai (Jain, 1989; Samiee ir Roth, 1992; Lumpkin ir Dess, 1996; Michell, Lynch ir Alabdali, 1998; Ramarapu, Timmerman ir Ramarapu, 1999; Knight, 2000; Theodosiou ir Leonidou, 2003; Viswanathan ir Dickson, 2007; Powers ir Loyka, 2007; Vrontis, Thrassou ir

Lamprianou, 2009). Naujausi moksliniai tyrimai (Luostarinen ir Gabrielsson, 2006; Calantone *et al*., 2006; Larimo ir Kontkanen, 2008; Hartsfield, Johansen ir Knight, 2008; Gabrielsson ir Gabrielsson, 2010; Fuerst, 2010) atskleidžia, kad skirtingai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančios įmonės priima skirtingus marketingo sprendimus, tačiau tyrimų, siejančių įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus ir marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją bei šių skirtumų sąlygotų marketingo sprendimų poveikį veiklos rezultatams, neaptikta. Todėl internacionalizacijos teorijas papildžius tyrimais, kitaip traktuojančiais įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, iškilo ir naujų marketingo sprendimų įmonių veiklos internacionalizacijoje taikymo formų ir modelių būtinybė. Kartu reikalingos naujos teorinės įžvalgos, kurios leistų įvertinti, kaip skirtingas įmonių įsitraukimas į veiklą tarptautinėse rinkose veikia marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją, o šie sprendimai daro įtaką įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumui.

Įmonių skirtingo įsitraukimo į tarptautinę veiklą tyrimai ir šiame kontekste priimamų marketingo sprendimų tyrimų trūkumas įrodo, kad būtina gilesnė marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste analizė, kuri patvirtintų arba paneigtų skirtingai savo veiklą internacionalizuojančių įmonių marketingo sprendimų skirtumų dėsningumus. Moksliniuose tyrimuose (Weerawardena, 2003; Brondoni, 2007; Lambin 2008) atskleista marketingo sprendimų svarba tarptautinės veiklos rezultatyvumui įrodo, kad būtina įvertinti, ne tik kuo ir kodėl skiriasi skirtingai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančių įmonių marketingo sprendimai, bet ir parodyti jų poveikį šių įmonių tarptautinės veiklos rezultatams.

Minėta argumentacija leidžia teigti, jog analizuojamos problemos mokslinis aktualumas gali būti apibrėžtas keliais pagrindiniais teiginiais: *pirma, iki šiol trūksta tyrimų, kurie patvirtintų marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos bei skirtingo įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą sąveiką, pristatytų šios sąveikos modelius; antra, šiuo metu yra visos reikalingos prielaidos pradėti šios sąveikos tyrimą, kuris įgalintų geriau pažinti tarptautinį verslą plėtojančias įmones, pagrįsti marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos, įmonei internacionalizuojant savo veiklą, sprendimus, pastaruosius siejant su įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumais ir veiklos tarptautinėse rinkose rezultatyvumu.*

Mokslinė problema. Atlikta mokslinės problemos ištyrimo analizė atskleidžia, kad skirtingo įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose poveikio verslo sprendimams tyrimai iki šiol yra labai fragmentiški, sunkiai struktūrizuojami ir apibendrinami, o tyrimų, siejančių įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją bei tarptautinės veiklos rezultatyvumą, iki šiol neaptikta. Tai rodo, jog šiuo metu yra būtinas internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai kompleksinis tyrimas, įgalinantis apibendrinti atliktus marketingo sprendimų ir internacionalizacijos tyrimus, įvertinantis skirtingą įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą ir susiejantis internacionalizaciją, marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją bei tarptautinės veiklos rezultatyvumą į vieningą konstruktyvią visumą.

Atsižvelgiant į pateiktus probleminius įmonių veiklos tarptautinėse rinkose aspektus, disertacijos mokslinė problema formuluojama tokiu klausimu: ***kaip skirtingai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančios įmonės standartizuoja ir adaptuoja marketingo sprendimus?*** Atsakymo į šį klausimą pateikimas leistų tiksliau apibrėžti marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste.

Tyrimo objektas – marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija.

Tyrimo tikslas – nustatyti įmonių veiklos internacionalizacijos, vertinant ją per skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti įmonių veiklos internacionalizaciją tradicinių ir naujųjų internacionalizacijos teorijų kontekste, įvertinant tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus bei šiuos skirtumus lemiančius veiksnius.
2. Atskleisti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, kaip pagrindinėms marketingo sprendimų įmonių veiklos internacionalizacijoje kryptims, bei šių sprendimų ir įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumo sąsajas.
3. Parengti koncepcinį įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelį, įgalinantį įvertinti įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus lemiančių veiksnių ir marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos sąsajas.
4. Pagrįsti įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai tyrimo metodologiją, pateikiant empirinio tyrimo prielaidas, duomenų vertinimo ir analizės metodus.
5. Nustatyti įmonių veiklos internacionalizacijos poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose aspektu, empiriškai identifikuojant įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus lemiančių veiksnių ir marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos sąsajas.
6. Pateikti marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste alternatyvų įvertinimo instrumentą, įgalinantį pagrįsti marketingo, įmonei skirtingai įsitraukiant į veiklą tarptautinėse rinkose, sprendimus, pastaruosius susiejant su įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus lemiančiais veiksniais.

Loginę disertacinio tyrimo struktūrą lėmė iškeltam tikslui pasiekti skirtų uždavinių sprendimo seka, atspindėta trijose pagrindinėse darbo dalyse:

- *Pirmoje, teorinėje, darbo dalyje*, sprendžiant pirmuosius tris tyrimo uždavinius, atliktos marketingo sprendimų konceptualizacijos įmonių veiklos internacionalizacijoje studijos. Atliekama kritinė įmonių veiklos internacionalizacijos apibrėžties analizė, įvertinant internacionalizacijos ištakas, koncepciją ir turinį, atliekant lyginamąją internacionalizacijos

teorijų analizę; įvertinus tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių teorijas ir jų raidą, aktualizuojami įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumai; analizuojami įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus lemiantys veiksniai (sprendžiamas 1 uždavinys). Šioje darbo dalyje taip pat įvertinami marketingo sprendimai įmonių veiklos internacionalizacijoje, analizuojant marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją kaip pagrindines marketingo sprendimų, įmonei veikiant tarptautinėse rinkose, alternatyvas bei galimą šių alternatyvų integraciją; atskleidžiamas internacionalizacijos poveikis tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai; identifikuojamos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos bei tarptautinėse veiklos rezultatyvumo sąsajos (sprendžiamas 2 uždavinys). Pagrindžiamas koncepcinis įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis, įgalinantis įvertinti įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančių veiksnių bei marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos sąsajas (sprendžiamas 3 uždavinys).

- *Antroje, metodologinėje, darbo dalyje* nagrinėjamos metodologinės įmonių veiklos internacionalizacijos skirtingo įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą aspektu poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai tyrimo prielaidos ir aptariami empirinio tyrimo duomenų vertinimo ir analizės metodai (sprendžiamas 4 uždavinys).
- *Trečioje, empirinių tyrimų rezultatų, dalyje* pateikiami įmonių veiklos internacionalizacijos, vertinant ją per skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai empirinio tyrimo rezultatai, kurių pagrindu tikslinamas koncepcinis įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis (sprendžiamas 5 uždavinys). Šioje dalyje taip pat apibendrinami gauti tyrimo rezultatai ir pateikiamas skirtingai į veiklą įsitraukiančių įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos alternatyvų vertinimo instrumentas, įgalinantis pagrįsti marketingo sprendimus įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste (sprendžiamas 6 uždavinys).

Tyrimo metodai:

1. Analizuojant marketingo sprendimų konceptualizaciją įmonių veiklos internacionalizacijoje, formuojant įmonių veiklos internacionalizacijos bei marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos sąsajų prielaidas, sudarant koncepcinį įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelį bei rengiant empirinio tyrimo metodologiją, disertacijoje naudojami bendrieji mokslinio tyrimo metodai: *sisteminė, lyginamoji, kritinė ir apibendrinamoji mokslinės literatūros analizė,* laikantis kontentinės ir dialektinės hermeneutikos principų, bei *modeliavimas*.

2. Siekiant užsibrėžto empirinio tyrimo tikslo, tyrimui atlikti pasirinktas *aprašomasis kiekybinis tyrimas* – anketinė respondentų nuomonių ir nuostatų į tiriamąjį objektą apklausa. Tyrimo instrumento vidinės konsistencijos tyrimui naudoti faktorinės ir reliabilumo analizės metodai. Faktorinė analizė taikyta kartu naudojant principinių komponenčių metodą, skirtą pavienių požymių logiškai validžiausios grupės identifikavimui, ir Varimax ašių sūkio metodą, leidžiantį identifikuoti potencialias požymių grupes.
3. Įmonių veiklos internacionalizacijos, vertinant ją per skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, poveikiui marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai ištirti panaudotas daugiametodinis tyrimas, atliktas keliais etapais:
   - pirmajame empirinio tyrimo rezultatų analizės etape klasifikaciniais tikslais panaudojant *k-vidurkių klasterių metodą*, identifikuotos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių grupės, taikant *procentinį pritarimo dažnį, statistinį atskyrimą bei dviejų nepriklausomų imčių testą* nustatytos šių įmonių grupių tipologinės charakteristikos;
   - antrajame etape, naudojant *Man-Whitney-U ir Cramer's V koeficientus*, atlikta sudarytų įmonių grupių marketingo sprendimų analizė;
   - trečiajame etape, *taikant kategorinės regresijos metodą*, nustatyta veiksnių, lemiančių įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus, įtaka marketingo sprendimams. Šiame etape taip pat naudotas *vienfaktorinės dispersinės analizės metodas (ANOVA)*, taikytas pavienių veiksnių poveikiui marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste įvertinti ir reikšmingą įtaką darantiems veiksniams tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių grupėse identifikuoti;
   - teoriniams teiginiams ir empirinio tyrimo rezultatams apibendrinti bei palyginti ir išvadoms padaryti naudota *loginė analizė*.
4. Statistinis empirinio tyrimo duomenų apdorojimas atliktas naudojant SPSS 15.0 for Windows statistinių duomenų apdorojimo paketą ir Microsoft Word ir Excel programinės įrangos paketus.

Disertacinio tyrimo apribojimai:

- Pirma, tyrimas atliktas tik Lietuvos įmonėse, įsitraukusiose į veiklą tarptautinėse rinkose, todėl gauti statistiškai reikšmingi tyrimo rezultatai gali būti ekstrapoliuoti tik įmonių, veikiančių Lietuvoje ir įsitraukiančių į veiklą tarptautinėse rinkose, populiacijai.
- Antra, Lietuvos vidaus rinka yra nedidelė, vis dar besivystanti, todėl tikėtina, kad daugelis Lietuvos įmonių orientuojasi į tarptautinę veiklą, siekdamos išplėsti užimamą rinkos dalį ir didinti vartotojų skaičių. Didelė motyvacija veikti tarptautinėse rinkose, vis dar nepakankamas rinkos išsivystymas galėjo subjektyviai veikti tirtų įmonių pateiktus atsakymus,

todėl gautus tyrimo rezultatus būtina patikrinti didesnėje, išsivysčiusioje rinkoje ir įvertinti, ar nustatyti dėsningumai būdingi ir ten.

- Trečia, šiame darbe liko neįvertinti skirtingose ūkio šakose veikiančių tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumai; neatliktas tęstinis tyrimas, kurio rezultatai padėtų įvertinti, kaip keičiasi marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija įmonėms plečiant veiklą tarptautinėse rinkose. Todėl, siekiant detaliau atskleisti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos tarptautinėse rinkose skirtumus įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose kontekste, atliktą tyrimą būtina išplėsti.

Mokslinis disertacijos naujumas ir teorinis reikšmingumas:

- Pristatytas ir patikrintas koncepcinis įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis, įgalinantis analizuoti marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumų kontekste bei įvertinti įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose, marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos bei tarptautinės veiklos rezultatyvumo sąsajas. Šiuo rezultatu disertacija praplečia integruotą tarptautinio verslo ir tarptautinio marketingo disciplinų mokslinį pažinimą.
- Nustatyti skirtingai į veiklą įsitraukiančių įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos dėsningumai įgalino sukurti marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste alternatyvų vertinimo instrumentą.
- Gauti teoriniai rezultatai ir originalus koncepcinis įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis praplečia tarptautinio marketingo pažinimo ribas, papildydami jas konceptualiomis žiniomis apie marketingo sprendimus įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste, sudarydami galimybes geriau pažinti ir nuodugniau ištirti atrastą fenomeną.

Disertacijos praktinis reikšmingumas gali būti apibūdintas tuo, kad:

1. Sukurtas marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste identifikavimo instrumentas gali būti panaudotas įmonių praktiniam veiksenos, priimant tarptautinius marketingo sprendimus, modelių formavimui.
2. Empirinio tyrimo rezultatai gali padėti į veiklą tarptautinėse rinkose besiorientuojančioms įmonėms geriau suvokti įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus lemiančių veiksnių poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai.
3. Pasiūlytas koncepcinis įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis leidžia praktikui atpažinti marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos

priėmimo alternatyvas, kurias gali rinktis įmonė tiek pradėdama, tiek ir plėtodama savo veiklą tarptautinėse rinkose.

4. Gauti empirinio tyrimo rezultatai gali būti panaudoti tobulinant tarptautinėse rinkose veikiančių įmonių marketingo sprendimų priėmimo procesą, rengiant tarptautinio marketingo strategijas.

Teoriniai ir empiriniai tyrimai buvo atliekami Kauno technologijos universitete ir Vaasa (Suomija) universitete (2001 m. rugsėjo mėn. – 2007 m. spalio mėn.).

Mokslinio darbo rezultatų aprobavimas ir sklaida vyko pristatant svarbiausius tyrimo rezultatus mokslinėse konferencijose Lietuvoje ir užsienyje, straipsniuose, skelbtuose mokslo leidiniuose:

Mokslinės informacijos instituto duomenų bazės „ISI Web of Science“ leidiniuose, neturinčiuose citavimo indekso

Alimienė, Monika; Kuvykaitė, Rita. Standardization/adaptation of marketing solutions in companies operating in foreign markets: an integrated approach // Engineering economics = Inžinerinė ekonomika / Kaunas University of Technology. Kaunas: Technologija. ISSN 1392-2785. 2008, no. 1(56), p. 37-47.

Kitų tarptautinių duomenų bazių leidiniuose

1. Kuvykaitė, Rita; Alimienė, Monika. The interaction of marketing planning and marketing decisions in the context of globalisation // Verslo ir ekonomikos transformacijos = Transformations in Business & Economics : mokslo darbai / Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas. Kaunas. ISSN 1648-4460. 2002, T. 1, nr. 1-2, p. 69-83.
2. Alimienė, Monika; Kuvykaitė, Rita. Internacionalizacijos teorijų ribos: gimusių globalių įmonių fenomenas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai = Management of organizations: systematic research. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1392-1142. 2004, nr. 30, p. 7-20.
3. Alimienė, Monika; Kuvykaitė, Rita. Antreprenerystės įtaka mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai = Management of organizations: systematic research. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1392-1142. 2006, nr. 39, p. 7-22.
4. Kuvykaitė, Rita; Alimienė, Monika. Lyginamoji Lietuvos gimusių globaliomis įmonių ir tradicinių eksportuotojų marketingo sprendimų analizė // Ekonomika ir vadyba = Economics and Management / Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija. ISSN 1822-6515, nr. 15, 2012, p. 1084-1097.

Kituose recenzuojamuose mokslo leidiniuose paskelbti straipsniai

Konferencijų pranešimų medžiagoje paskelbti straipsniai

Alimienė, Monika; Kuvykaitė, Rita. Research on marketing planning and globalisation of activities of Lithuanian companies // Proceedings of the University of Vaasa : reports : Entry and Marketing Strategies into and from Central and Eastern Europe. Vaasa : University of Vaasa. ISSN 1238-7118. 2002, Vol. 87, p. 241-265.

Periodiniuose leidiniuose ir vienkartiniuose straipsnių rinkiniuose ir kt. paskelbti straipsniai

Alimienė, Monika; Kuvykaitė, Rita. The influence of globalization on the decision of the marketing complex // Ekonomika : mokslo darbai. Vilnius. ISSN 1392-1258. 2002, T. 59, p. 7-22.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertaciją sudaro darbe vartojamų sąvokų sąvadas, įvadas, 12 skyrių, sujungtų į 3 darbo dalis, išvados, naudotos literatūros šaltinių sąrašas ir 6 priedai. Pagrindinę mokslinio darbo dalį (be priedų) sudaro 227 puslapiai, darbe pateikta 53 lentelės ir 61 paveikslas.

1. MARKETINGO SPRENDIMŲ KONCEPTUALIZACIJA ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS KONTEKSTE

1.1. Įmonių veiklos internacionalizacijos apibrėžtis

Siekiant atskleisti marketingo sprendimų įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste tyrimų pagrįstumą, pirmajame disertacijos skyriuje aptariamos įmonių internacionalizacijos ištakos, analizuojamas ir apibrėžiamas internacionalizacijos procesas, nagrinėjami tyrimai, atskleidžiantys dabar egzistuojančias skirtingas internacionalizacijos ir jos plėtros sampratas, nustatomi besikeičiančių rinkos sąlygų paveikti internacionalizacijos teorijų pokyčiai ir kylančios internacionalizacijos teorijų paradigmos.

Atliekama įmonių veiklos internacionalizacijos koncepcijos analizė būtina sukurtų internacionalizacijos teorijų klasifikacijai, įvertinimui ir įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumų identifikavimui bei šiuos skirtumus lemiančių veiksnių suvokimui ir išskyrimui.

1.1.1. Įmonių veiklos internacionalizacijos ištakos, koncepcija ir turinys

Ankstyvojoje įmonių veiklos internacionalizaciją nagrinėjančioje mokslinėje literatūroje pateikiamos dvi pagrindinės tyrimų kryptys: tarptautinės prekybos ir tiesioginių užsienio investicijų tyrimai, kurių pagrindu formavosi įmonių internacionalizacijos samprata ir šį procesą aiškinančios teorijos (1 lent.). Teorijos, analizavusios tarptautinės prekybos ir tiesioginių užsienio investicijų procesus ir siekusios paaiškinti valstybių bei įmonių sprendimus veikti tarptautinėse rinkose, daugiausiai koncentravosi į esamos valstybių ir įmonių situacijos analizę, tačiau nepakankamai dėmesio skyrė įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose procesui bei jį sąlygojusiems veiksniams.

Klasikinė prekybos teorija (angl. *Classical trade theory*), kurią pristatė Smith (1776), teigia, kad šalies eksporto ir importo mastas yra susijęs su tos šalies prekybos su kitomis šalimis modeliu, t. y. valstybės turi ekonominę naudą tada, kai turimus išteklius panaudoja kurti tokioms prekėms ir paslaugoms, kurios valstybei suteikia ekonominį pranašumą prieš kitas šalis. Ir atvirkščiai, valstybė turi importuoti tas prekes ir paslaugas, kurioms kurti ji neturi ekonominio pranašumo. Ekonominiai pranašumai/kliūtys atsiranda dėl skirtingų veiksnių, tokių kaip ištekliai, darbo jėga, kapitalas, technologijos ir antreprenerystė. Teigdama, kad tarptautinės prekybos priežastys yra gamybos charakteristikų ir turimų išteklių, sukauptų vietinėje rinkoje, skirtumai, klasikinė prekybos teorija nepaaiškina, kas sąlygoja santykinius valstybių pranašumus. Nors ši teorija atskleidžia pagrindinius specializacijos pranašumus, joje neįvertinama situacija šalių, kurių nei viena prekė neturi ekonominio pranašumo (Dima, 2010). Tuo tarpu *veiksnių proporcingumo teorija* (angl. *Factor proportion theory*) pateikia prekiaujančių šalių pranašumų analizę. Remiantis šia teorija, valstybės siekia eksportuoti tas prekes ir paslaugas, kurias kurdamos gali panaudoti tam tikrus turimus gebėjimus, gausius ir palyginti pigius išteklius bei importuoti prekes ir paslaugas, kurioms kurti vietinėje rinkoje nėra pakankamai išteklių arba jie brangūs ir riboti. Morgan ir Katsikeas (1997),

Dima (2010) ir Sen (2010) nuomone, ši teorija išplečia ekonominio pranašumo sąvoką įtraukdama į ją gebėjimus ir gamybos veiksnių sąnaudas.

1 lentelė. Tarptautinės prekybos ir tiesioginių užsienio investicijų teorijos (sudaryta autorės)

Teorija	Pagrindiniai teiginiai	Pradininkai
Tarptautinės prekybos teorijos		
Klasikinė prekybos teorija	Valstybės laimi, jei investuoja savo turimus išteklius į gamybą tokių prekių ir paslaugų, kurios sukuria tam tikrus pranašumus.	Smith (1776), Ricardo (1951)
Veiksnių proporcingumo teorija	Šalys turi specializuotis gaminti tas prekes ir paslaugas, kurios išnaudoja didžiausius turimus išteklius.	Hecksher (1919), Ohlin (1933)
Prekės gyvavimo ciklo teorija (tarptautinei prekybai)	Ciklas vyksta taip: sukuriamos šalies eksporto stiprybės; pradedama gamyba užsienyje; gamyba užsienyje tampa konkurencinga eksporto rinkose; išauga importo konkurencija šalies vidaus rinkoje.	Vernon (1966, 1971), Wells (1968)
Tiesioginių užsienio investicijų teorijos		
Rinkos netobulumo (trūkumų) teorija	Įmonės sprendimas investuoti užsienyje grindžiamas strateginiu siekiu kapitalizuoti tam tikrus gebėjimus, kurių neturi konkurentai užsienio šalyse.	Hymer (1970)
Tarptautinės gamybos teorija	Įmonės polinkis inicijuoti gamybą užsienyje priklauso nuo specifinių traukos veiksnių vietinėje rinkoje, lyginant juos su išteklių perkėlimu ir rinkos privalumais užsienyje.	Dunning (1980), Fayerweather (1982)
Internalizacijos teorija	Internalizacija reiškia tiesioginių įmonės operacijų plėtrą bei veiklų, iki šiol vykdytų kitų rinkos dalyvių ir siejusių įmonę su vartotojais, perėmimą nuosavybės teisėn ir kontrolėn. Įmonės gauna naudą sukurdamos savo vidinę rinką tam, kad transakcijos būtų vykdomos įmonės viduje ir už žemiausias sąnaudas.	Buckley ir Casson (1976, 1985), Buckley (1989)

Tačiau abi aukščiau minėtos tarptautinės prekybos teorijos nepaaiškino naujų tarptautinės prekybos reiškinių, tokių kaip praėjusio amžiaus šeštojo dešimtmečio technologinis progresas ir daugianacionalinių[1] kompanijų kūrimasis. Vykstantys pokyčiai sąlygojo naujų tarptautinės prekybos teorijų, tokių kaip *prekės gyvavimo ciklo teorija* (angl. *Product life cycle theory*), kūrimąsi. Prekės gyvavimo ciklo teorijos pradininkas Vernon (1966, 1971) paaiškino tarptautinės prekybos modelio pokyčius laiko, kuris pagrįstas prekių naujovėmis ir išplitimo kaita, atžvilgiu. Šioje teorijoje teigiama, kad prekybos ciklas atsiranda, kai pradžioje prekė gaminama išsivysčiusios šalies pagrindinėje įmonėje, vėliau gamyba perkeliama į tos įmonės padalinius mažiau išsivysčiusiose šalyse, galiausiai standartizuota prekė gaminama bet kurioje pasaulio šalyje už žemiausias galimas sąnaudas. Ši teorija taip pat paaiškina, kaip prekė, gaminama eksportui, perėjusi visus prekės gyvavimo ciklus, tampa importu (žr. 1 lent.), pagrindžia, kad tarptautinio prekės gyvavimo ciklo esmė ir tarptautinės prekybos pagrindas yra technologinės inovacijos bei rinkos plėtra, (t. y. kad technologijos yra naujų prekių kūrimo ir plėtros pagrindas, o rinkos dydis ir

[1] *Daugianacionaline įmone* vadinama įmonė, kuri veikia ne mažiau kaip dvejose šalyse (Barnett, 1974).

struktūra yra sąlygota tarptautinės prekybos masto ir tipo) (Denisia, 2010; Dima, 2010).

Norėdami pašalinti tarptautinės prekybos teorijų trūkumus, mokslininkai (Hymer, 1970; Dunning, 1980; Fayerweather, 1982; Buckley, 1989; Buckley ir Casson, 1976; 1985) sukūrė tiesioginių užsienio investicijų teorijas.

Rinkos netobulumo (trūkumų) teorija (pradininkas – Hymer, 1970) teigia, kad įmonės ieško rinkos galimybių ir jų sprendimas investuoti kitose šalyse yra paaiškinamas pasirinkta strategija kapitalizuoti tam tikrus savo gebėjimus, kurių neturi konkurentai tarptautinėse rinkose. Įmonių galimybes ir pranašumus čia sąlygoja rinkos trūkumai prekėms ar gamybos veiksniams (kai tobulos konkurencijos teorija teigia, kad įmonės gamina homogeniškas prekes ir turi vienodas gamybinių veiksnių struktūras), o reali netobulos konkurencijos situacija, analizuojama Porter (1985) pramoninių organizacijų teorijoje, rodo, kad įmonės įgyja skirtingus konkurencinius pranašumus. Tačiau rinkos netobulumo teorija nepaaiškina, kodėl gamyba šalyje yra vertinama kaip labiausiai siekiama efektyviam pranašumų išnaudojimui (Denisia, 2010). Dunning (1980) ir Fayerweather (1982) pristatyta *tarptautinės gamybos teorija* siekia pašalinti rinkos netobulumo teorijos trūkumus. Dunning ir Fayerweather nuomone, įmonės polinkis pradėti gamybą užsienyje priklauso nuo specifinių vietinės šalies traukos veiksnių, lyginant juos su išteklių perkėlimo sprendimais ir privalumais, kuriuos įmonė gali įgyti kitoje šalyje. Ši teorija atskleidžia, kad ne tik išteklių skirtumai ir įmonės pranašumai yra svarbūs apsisprendžiant dėl investicijų užsienyje, sprendimui priimti didelę įtaką turi užsienio vyriausybių veikla bei įėjimo į tarptautinę rinką sąlygos (Dima, 2010; Sen, 2010).

Su užsienio investicijų teorija yra susijusi ir *internalizacijos teorija* (Buckley, 1989; Buckley ir Casson, 1976, 1985), kuri teigia, kad įmonė, siekdama maksimalaus pelno, internalizuoja savo veiklą, t. y. sujungia dvi ar daugiau susijusias veiklas tada, kai transakcijos gali būti vykdomos už žemesnes sąnaudas įmonės viduje nei rinkoje. Ši teorija apima vertikalią integraciją, kai įmonė per valdymą ir nuosavybės teisę įsitraukia į naujas operacijas ir veiklas, kurias iki tol vykdė kiti rinkos dalyviai. Tačiau šioje teorijoje dažniausiai analizuojamos tik daugianacionalinės įmonės ir jų pelno maksimizavimo metodai išnaudojant kainų transakcijas, nevertinant, kaip įmonės tapo tarptautinės (Morgan ir Katsikeas, 1997; Dima, 2010).

Siekiant panaikinti iki šiol egzistavusius tarptautinės prekybos ir tiesioginių užsienio investicijų teorijų trūkumus, sukurta dinamiškesnė, *procesu paremta internacionalizacijos teorija*. Internacionalizaciją kaip procesą aiškinančios teorijos plėtojamos nuo septintojo XX amžiaus dešimtmečio, kai postūmį moksliniams tyrimams davė tuo laikotarpiu smarkiai suintensyvėjusi tarptautinių ekonominių santykių praktika, o iki tol egzistavę tarptautiniai ekonominiai ryšiai pradėjo plėtotis ypač intensyviai. Hayes ir Abernathy (1980) nuomone, reikėjo įvertinti ne tik prekybos deficito, bet ir verslo įtaką tarptautinei prekybai tarp valstybių. Morgan ir Katsikeas (1997), Dima (2010) teigimu, priešingai tarptautinės prekybos ir tiesioginių užsienio investicijų teorijoms, įmonių internacionalizacijos teorijos siekė

išaiškinti, kaip ir kodėl įmonės įsitraukia į tarptautinę veiklą ir kaip šių įmonių dinamiška elgsena gali būti suvokiama.

Nors įmonių internacionalizacijos terminas vartojamas labai plačiai, disertantės nuomone, tik keli mokslininkai siekė aiškiai apibrėžti jo reikšmę. Analizuojant mokslinę literatūrą aiškėja, kad pradinėse įmonių veiklos internacionalizacijos tyrimų stadijose tyrėjai rėmėsi „stūmimo“ orientacijos koncepcija, kuri teigia, kad įmonių įsitraukimas į tarptautinę veiklą yra sąlygotas įmonių strateginių tikslų. Piercy (1981) ir Turnbull (1985) įmonių veiklos internacionalizaciją apibrėžė kaip įmonės operacijų nukreipimą į išorę, Welch ir Luostarinen (1988, p. 36) šią sąvoką išplėtė teigdami, kad „internacionalizacija yra augančio įsitraukimo į tarptautines operacijas procesas“, kuriame atsispindi tiek vidinis, tiek išorinis tarptautinės įmonės augimas. Šie autoriai įmonių internacionalizaciją pateikia kaip laipsnišką, nuoseklų, negrįžtamą „augančio“ įsitraukimo į tarptautinę veiklą procesą, bet neįvertina prielaidos, kad įmonės gali atsisakyti tarptautinių tikslų bei nutraukti veiklos internacionalizaciją (deinternacionalizuotis) bet kurioje jos stadijoje.

1990 metais Beamish ir kiti tyrėjai pasiūlė naują įmonių internacionalizacijos apibrėžimą, nurodydami, kad internacionalizacija yra procesas, kurio metu įmonės įsisąmonina tiesioginę ir netiesioginę tarptautinių sandorių įtaką jų veiklai ateityje bei sukuria ir valdo sandorius su kitomis šalimis. Šis įmonių veiklos internacionalizacijos apibūdinimas, disertantės nuomone, parodo ne tik dinamišką ir evoliucinę internacionalizacijos prigimtį, bet taip pat pripažįsta ekonominių ir elgsenos pokyčių veiksnių svarbą internacionalizacijai, į vidų ir į išorę nukreiptus tarptautinius įmonės veiksmus.

Siekdami išvengti griežto Welch ir Luostarinen (1988) internacionalizacijos, kaip negrįžtamo proceso, apibrėžimo, Calof ir Beamish (1995, p. 116) įmonių internacionalizaciją apibūdina kaip „įmonės operacijų (strategijos, struktūros, išteklių ir t. t.) adaptavimo tarptautinei aplinkai procesą“, kuriame įsitraukimo į tarptautinę veiklą procesui nėra jokių specifinių sąlygų. Vėliau Mathews (2000, p. 9) pasiūlė internacionalizaciją apibrėžti kaip „įmonės integracijos į tarptautinę ekonominę veiklą procesą“, kur integracija apima tiek „traukimo“, tiek „stūmimo“ veiksnius. Mathews taip pat pateikė išsamesnį internacionalizacijos proceso apibūdinimą, kai globali ekonomika vertinama kaip jau egzistuojanti ir įmonei, siekiančiai strateginio įsitraukimo į tarptautinę veiklą, naujas galimybes teikianti verslo aplinka.

Tačiau, vertinant Žukausko (2000, p. 276) atliktus įmonių internacionalizacijos teorijų apibendrinimus, galima daryti išvadą, kad daugumoje atliktų mokslo darbų internacionalizacijos sąvoka nebuvo atskleista pakankamai, todėl tyrėjas siūlo įmonių veiklos internacionalizaciją vertinti kaip „įmonės susikurtą ir vystomą atitinkamą poziciją vienoje ar keliose tarptautinės rinkos sistemos posistemių, kaip procesą, kuris gali būti įgyvendintas nevienodais būdais bei būti įvairiose stadijose“.

Žukausko (2000) nuomone, sisteminė įmonių veiklos internacionalizacijos analizė pradėta aktyviau formuoti tik per paskutinius dešimtmečius, todėl internacionalizacija ir jos teoriniai tyrimai atskleidžia vis naujus aspektus. Kai kurie

tyrėjai internacionalizaciją mėgina atskleisti per atskirų nacionalinių ūkio šakų ar įmonių pavyzdžius (Carr, 1993), kiti mokslininkai (Talloman, 1991; Bartlett ir Ghoshal, 1989; Prahalad ir Doz, 1987) internacionalizaciją apibrėžia, remdamiesi kelių daugianacionalinių kampanijų patirtimi, treti (Johanson ir Yip, 1994; Roth ir Ricks, 1994) šiam reiškiniui apibūdinti naudoja įvairių kintamųjų rinkos elementų analizę ir sintezę.

Atliktų tyrimų analizė atskleidė, kad vieni mokslininkai įmonių internacionalizaciją supranta kaip globalią integraciją ir koordinaciją[2], kuriančią pridėtinę vertę (Bartlett ir Ghoshal, 1989; Anderson, Graham ir Lawrense, 1998; Melnikas, 2008; Pittiglio, Sica ir Villa, 2009) arba eksporto politikos tobulumo ir išorinių veiksnių visumą (Madsen, 1989); kiti mokslininkai internacionalizaciją mato kaip atitinkamo (fiksuoto) skaičiaus veiklos stadijų tarptautinėse rinkose seką (Johanson ir Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ir Vahlne, 1977, 1990; Piercy, 1981; Turnbull, 1985; Cavusgil, 1980, 1982; Doole, Lowe ir Philips, 1994; Javalgi, Griffith ir White, 2003; Cort, Griffith ir White, 2007). Minėtuose moksliniuose tyrimuose internacionalizacija apibūdinama kaip lėta, laipsniška, apimanti ilgai trunkančius organizacinio mokymosi procesus, kurių veikiama įmonė pereina iš vienos internacionalizacijos stadijos į kitą (Johanson ir Vahlne, 1977; Bilkey, 1978; Cavusgil, 1980; Aaby ir Slater, 1989). Tuo tarpu naujausios įmonių internacionalizacijos teorijos (Knight ir Cavusgil, 1996; Osarenkhoe, 2009) atsisako stadijomis paremto įsitraukimo į tarptautinę veiklą proceso ir teigia, kad įmonių veiklos internacionalizacijos samprata turi būti keičiama naujais įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą sprendimais.

Atsižvelgiant į naujausius tyrimus (Jones ir Coviello, 2005; Ruzzier, Hisrich ir Antoncic, 2006; Chandra, 2007), kuriuose įvertinamas vis dažnesnis ne tik didelių, bet ir vidutinių bei mažų įmonių įsitraukimas į tarptautinę veiklą, pasikeitusi įmonių veiklos internacionalizacijos eiga ir sparta, disertantės nuomone, galima teigti, kad, bendrine prasme, ***įmonių veiklos internacionalizacija yra įmonės įsipareigojimų tarptautinėms rinkoms didėjimo proceso išraiška, pasireiškianti per augantį tarptautinių rinkų skaičių ir pardavimus tarptautinėse rinkose.*** *Šia įmonių veiklos internacionalizacijos koncepcija toliau bus vadovaujamasi šiame darbe.*

Įmonių veiklos internacionalizacijos koncepcijos pažinimas bei analizė negalimi be įmonės plėtros į tarptautines rinkas proceso analizės, internacionalizacijos teorijų suvokimo ir įvertinimo, todėl toliau bus pateikta tradicinių įmonių veiklos internacionalizacijos teorijų kategorizacija, aptartos naujųjų įmonių veiklos internacionalizacijos teorijų atsiradimo prielaidos, nagrinėjamos gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos teorijos ir jų raida, analizuojami veiksniai, lemiantys skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose.

[2] *Globali integracija ir koordinacija* yra organizacinė struktūra ir valdymo procesai, per kuriuos visame pasaulyje išskirstytos įmonės veiklos padaromos priklausomos viena nuo kitos (Lasseree, 2002).

1.1.2. Įmonių internacionalizacijos teorijos ir jų lyginamoji analizė

1.1.2.1. Tradicinės įmonių internacionalizacijos teorijos

XX amžiuje įmonių internacionalizacijai paaiškinti buvo sukurta daugybė teorijų tarptautinės prekybos ir tiesioginių užsienio investicijų tyrimų pagrindu. Šiuo metu išskiriamos dvi pagrindinės ***tradicinių internacionalizacijos teorijų kryptys***, apimančios 4 pagrindinius įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą požiūrius (2 lent.).

Pirmieji įmonių internacionalizacijos tyrimai analizavo daugianacionalinių įmonių elgseną, ypač akcentuojant tiesioginių užsienio investicijų svarbą įsitraukiant į tarptautinę veiklą. Tačiau dauguma tuo metu atliktų mokslinių tyrimų nepateikė atsakymų dėl daugianacionalinių įmonių plėtros, jos paskatų ir veiksnių. Šiose teorijose dažniausiai buvo analizuojama daugianacionalinės kompanijos elgsenos ir jos užsienio investicijų veikla – nevertinant įmonės tapimo tarptautine proceso, arba vietinės mažos ar vidutinės įmonės transformacijos į daugianacionalinę.

2 lentelė. Tradicinių internacionalizacijos teorijų kategorizacija (sudaryta autorės)

Teorija	Pagrindiniai teiginiai	Pradininkai
Ekonominiais sprendimais pagrįstos teorijos		
Sandorių kaštų požiūris	Įmonė įsitraukia į tarptautinę veiklą siekdama sumažinti savo veiklos kaštus.	Coase (1937), Vernon (1966, 1979), Buckley ir Casson (1976), Hennart (1982), Williamson (1975), Dunning (1988), McDougall, Shane ir Oviatt (1994)
Ištekliais paremtas požiūris	Įmonės internacionalizacija yra organizacinių pokyčių procesas, motyvuotas vertės kūrimu ir užsibrėžto tikslo įgyvendinimu.	Wernerfelt (1984), Conner (1991), Kogut & Zander (1993), Westhead, Wright & Ucbasaran (2001), Cuervo-Cazurra & Miguel Ramos (2002)
Evoliucinės elgsenos teorijos		
Internacionalizacijos stadijų požiūris	Internacionalizacija yra ilgalaikis laipsniškas procesas, kurio metu įmonė po truputį didina savo įsipareigojimus tarptautinėms rinkoms.	Forsgren ir Johanson (1975), Johanson ir Vahlne (1977), Cavusgil (1980), Welch ir Loustarinen (1988)
Tinklų išteklių priklausomybės požiūris	Internacionalizacijos procesas suvokiamas kaip įmonių tarpusavio santykių tinklų rezultatas.	Johanson ir Mattson (1988), Autio, Lummaa ir Arenius (2002).

Ekonominiais sprendimais paremtas požiūris į internacionalizaciją yra tradicinių teorijų ir internacionalizacijos modelių, kurie didžiausią reikšmę skiria specifiniams ekonominiams aspektams, pagrindas. Šie požiūriai apima internalizacijos ir sandorių kaštų modelius, tokius kaip monopolistinio pranašumo teorija ir oligopolistinės reakcijos teorija, taip pat ištekliais paremtus modelius.

Sandorių kaštų teorijos pradininkas Coase (1937) teigė, kad kompanija yra linkusi plėstis tol, kol išorinių operacijų organizavimo kaštai įmonėje susilygins su tų pačių operacijų mainų kaštais rinkoje (Dima, 2010). Buckley ir Casson (1976) bei Hennart (1982) atliktais tyrimais pagrįsta teorija siekia paaiškinti, kokiomis sąlygomis įmonė turėtų pradėti veiklą tarptautinėse rinkose per agentus/tarpininkus arba kada įmonė turėtų integruoti veiksmus tarptautinėse rinkose į bendrąją kompanijos veiklą (pvz., įkurti gamybos padalinį užsienyje). Sandorių kaštų teorija

teigia, kad įmonė pati vykdo veiklas, kurioms nereikia didelių įmonės išteklių ir kurias gali valdyti įkurdama vidinę hierarchinę valdymo bei kontrolės sistemą, o didesnių kaštų reikalaujančias operacijas perduoda nepriklausomiems rinkos dalyviams, turintiems kaštų pranašumą. Trintis tarp pirkėjo ir pardavėjo – tai oportunistinė elgsena, „savo interesų siekimas apgaule“ (Williamson, 1975), t. y. klaidinančių metodų naudojimas, iškraipymas, slėpimas ir supainiojimas. Siekdamos išvengti tokios elgsenos, abi šalys gali naudoti įvairias apsaugos ir valdymo struktūras, kurios turi užtikrinti kontrolę ir tikėjimą, kad vykdomi mainai yra naudingi.

Disertantės nuomone, pagrindinė sandorių kaštų teorijos prielaida yra ta, kad įmonės pradeda vykdyti sandorius siekdamos kiek galima sumažinti *ex ante* ir *ex post* kaštus, o svarstydamos, kuri eksporto organizavimo funkcija yra efektyviausia, kompanijos stengiasi pasirinkti mažiausią kaštų kombinaciją.

Įvertinus Williamson (1975) atliktus tyrimus, galima išskirti dvi rinkos valdymo alternatyvas, hierarchijų *eksternalizaciją ir internalizaciją*, kur sandoriai prilyginami tarpininkų (agentų, paskirstytojų) ir antrinių pardavimo įmonių veiklai. Eksternalizacijos atveju transakcijos yra išorinės, o kainų mechanizmas atskleidžia visą reikalingą valdymo informaciją. Internalizacijos atveju tarptautinė įmonė sukuria tam tikrą vidinę rinką, kurioje hierarchinis valdymas apibrėžiamas vidinėmis sutartimis.

Apibendrinant mokslinę literatūrą, galima teigti, kad sandorių kaštų teorija įmonių internacionalizaciją supranta kaip priklausomą nuo ekonominių sprendimų, t. y. kaip įmonės priima strateginius verslo sprendimus – pasirenka tarptautines rinkas, įėjimo į jas būdus, išdėsto verslą. Įvertinus Morgan ir Katsikeas (1997), Jones ir Coviello (2002), Karlsen (2007), Dima (2010), Sen (2010) tyrimus, galima daryti apibendrinimą, kad veikdama pagal šią teoriją įmonė priima internacionalizacijos sprendimus pasirinkdama tarp atskirų alternatyvų, paremtų racionaliais, ekonominiais kriterijais, tokiais kaip kaštai, rizika ir kontrolė. Tai yra, jei sandorių kaštai per eksternalizaciją yra didesni nei kontrolės kaštai per vidinę hierarchinę sistemą, įmonė internacionalizuoja veiklą per antrines įmones (1 priedas). Sandorių kaštų požiūriu grindžiama daugelis teorijų: internalizacijos, monopolistinio pranašumo, prekės ciklo ir oligopolistinės reakcijos teorijos.

- ✓ *Internalizacijos teorija* teigia, kad daugianacionalinė įmonė gyvuoja dėl rinkos netobulumo. Ši teorija per tiesiogines užsienio investicijas yra Dunning (1988) eklektinės teorijos, o per hierarchines valdymo struktūras – Williamson (1975) sandorių kaštų teorijos, kurios analizuoja, kokiomis sąlygomis įmonės internalizuoja savo veiklą, pagrindas. Pagrindinė šiose teorijose pristatoma įmonių internacionalizacijos sprendimo priežastis – įmonė gali sumažinti savo kaštus per tarptautines operacijas (sandorius).

Dažniausiai įmonės veiklą tarptautiniu mastu pradeda dėl dviejų priežasčių (Sorensen, 1997):

- siekiama statinio efektyvumo, išnaudojant pigesnę darbo jėgą ir masto ekonomiją;
- siekiama dinaminio efektyvumo, pasinaudojant novatoriškomis įmonėmis ar klasteriais, pramoniniais parkais (šiuo metu daugelis prekių yra sukuriama

naudojant naujausias technologijas, o viena įmonė negali būti pirmaujanti visose technologijų srityse, todėl, siekiant išlikti pirmaujančiomis rinkoje, įmonės sudaro tyrimų ir plėtros sutartis, kuria aljansus su kitomis įmonėmis ir konkurentais).

Denisia (2010) nuomone, kiekvienai veiklai pasirenkant tarptautines rinkas, didžiausią reikšmę turi galimybė mažinti kaštus, o įmonės internacionalizaciją naudoja kaip paskatą augti ir tuo naudojasi iki tol, kol internacionalizacijos teikiami privalumai pateisina kaštus.

✓ *Monopolistinio pranašumo teorija* aiškinamas daugianacionalinių kompanijų egzistavimas dėl konkurencinį pranašumą užtikrinančių unikalių patentuotų išteklių, kurių konkurentai negali pritaikyti (McDougall, Shane ir Oviatt, 1994). Dunning (1988) nuomone, pranašumo šaltiniais gali būti specifinio turto valdymas ar galimybė juo naudotis, taip pat sugebėjimas sumažinti sandorių kaštus kontroliuojant tokio turto tinklus. Tokio turto pavyzdžiu gali būti gamybos proceso kokybė, diferencijuotos prekės, organizacinės kompetencijos ir patentai. Remiantis monopolistinio pranašumo teorija, daugianacionalinės įmonės gali naudotis savo konkurenciniais pranašumais tarptautinėse rinkose tik su nedideliais pridėtiniais kaštais. Tuo šios įmonės tampa pranašesnės prieš vietines įmones, besinaudojančias vietinės rinkos žiniomis, ir priverstos kiek galima daugiau panaudoti daugianacionalinės kompanijos pranašumus.

✓ *Prekės gyvavimo ciklo teorijos* pradininkas Vernon (1966, 1979) teigė, kad daugianacionalinės kompanijos egzistuoja dėl prekės gyvavimo ciklo, o naujų prekių kūrimas yra sąlygotas gamintojo ir naudotojo bendradarbiavimo, todėl jie turi būti įsikūrę netoli vienas nuo kito. Pardavimai ir gamyba juda per šalis pagal prekės gyvavimo ciklo stadijas: įėjimą į rinką, augimą, brandą ir smukimą. Įėjimo į rinką stadijoje įmonė sukuria inovaciją ir parduoda naują prekę vietinėje rinkoje, dalį produkcijos eksportuodama tik tam, kad pasiektų masto ekonomiją. Augimo stadijoje kompanija eksportuoja ir plečia gamybos infrastruktūrą dėl augančios paklausos tarptautinėse rinkose. Brandos stadijoje dėl prisotintos vidaus rinkos ir galimybės standartizuoti prekes įmonė perkelia gamybą į mažų gamybos sąnaudų šalis. Smukimo stadijoje smukusi paklausa daro įtaką įmonės sprendimui perkelti gamybą į mažiau išsivysčiusias šalis ir iš ten importuoti standartizuotas prekes.

✓ Apibendrinant *oligopolistinės reakcijos teorijos* kūrėjų darbus galima teigti, kad įmonės internacionalizacijos pagrindas – tai poreikis vengti rizikos, išsiskiriant iš kitų įmonių. Įmonė imituoja savo konkurentų veiksmus, todėl gali įgyti tuos pačius pranašumus kaip ir konkurentai. Kartu, esant neigiamiems veiklos rezultatams, internacionalizacijos trūkumus pasidalija konkurentai. McDougall, Shane ir Oviatt (1994) nuomone, prekių ir sprendimų imitacijų tikslas – sumažinti riziką, susijusią su internacionalizacija.

Ištekliais pagrįsta teorija ir jos naujausia atmaina – ištekliais pagrįstas požiūris (Wernerfelt, 1984), buvo sukurti siekiant paaiškinti įmonės elgseną. Conner (1991), Kogut ir Zander (1993), Westhead, Wright ir Ucbasaran (2001), Cuervo-Cazurra ir Miguel Ramos (2002) atlikti tyrimai atskleidžia, kad ši teorija internacionalizaciją grindžia strateginiais įmonės sprendimais, kurie priklauso nuo gebėjimų ir sudedamųjų, atsirandančių dėl valdomų tam tikrų išteklių, tokių kaip

bendrasis žmogiškas kapitalas, valdymo bei gamybos patentuotų technologijų ir galimybių įsigyti finansinį kapitalą.

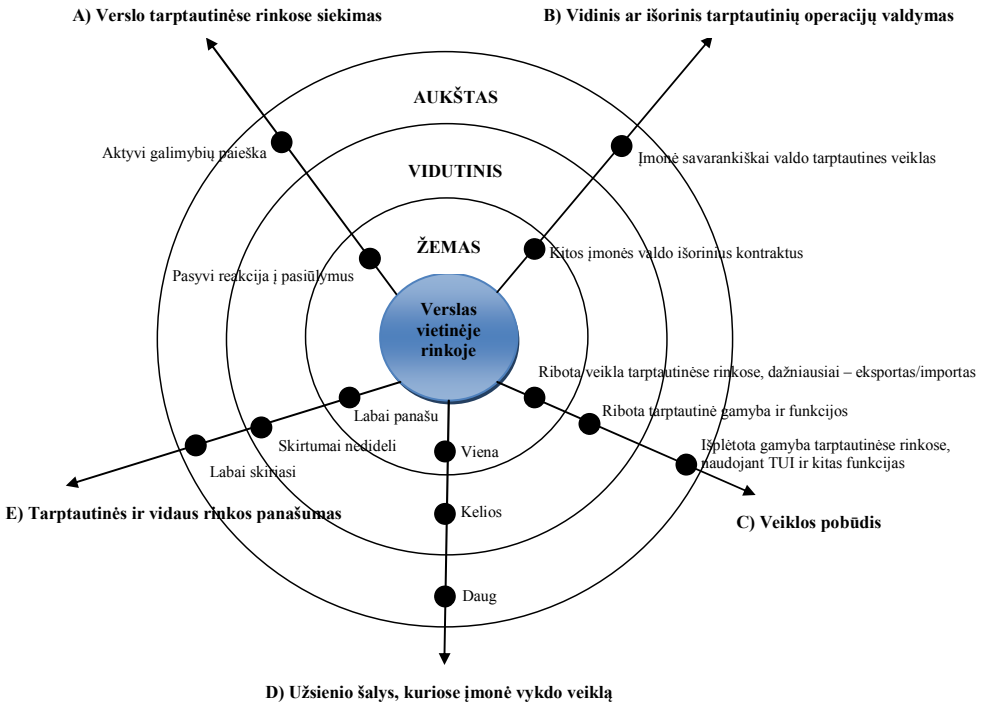
Ištekliais pagrįsta teorija teigia, kad įmonių internacionalizacija yra organizacinių pokyčių procesas. Įmonės plėtra į kitas šalis yra motyvuota vertės kūrimu ir užsibrėžto tikslo įgyvendinimu, tam naudojami skirtingi veiklos internacionalizacijos būdai. Šioje teorijoje nėra nagrinėjamos stadijos, kuriomis įmonei reikėtų sekti, tačiau pateikiami galimi sprendimai, iš kurių įmonė renkasi vieną pagal savo užsibrėžtą tikslą, išteklius, aplinkos sąlygas. Ištekliais pagrįsta teorija įmonių internacionalizaciją analizuoja kaip sprendimų dėl motyvacijos veikti, įėjimo metodų ir internacionalizacijos būdų seką, padėsiančią sukurti norimą vertę.

Apibendrinant ekonominiais sprendimais pagrįstų teorijų polemikas (Williamson, 1985, Christensen, Lindmark, 1993; Ghoshal, Moran, 1996; Morgan ir Katsikeas, 1997; Dima, 2010; Sen, 2010), disertacijos autorės nuomone, galima teigti, kad šios teorijos neįvertina vidinių transakcijų sąnaudų, žmogiškųjų veiksnių, mažų įmonių galimybių pasinaudoti transakcijų ir turimų išteklių teikiama nauda. Šiose teorijose neapibrėžiamos ir gamybos sąnaudos, kurios yra ne mažiau svarbios priimant internacionalizacijos sprendimus, todėl transakcinių sąnaudų/internalizacijos ir ištekliais pagrįstos teorijos negali būti tiesiogiai taikomos daugelio šiuo metu tarptautinėje rinkoje veikiančių įmonių internacionalizacijai paaiškinti ir pagrįsti.

Aštuntame dešimtmetyje Švedijos mokslininkai (Johanson ir Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson ir Vahlne, 1977) pristatė internacionalizacijos požiūrį, pagrįstą stadijomis ir procesu, kurį vėliau analizavo daugelis Europos ir JAV (Bilkey ir Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota ir Johnston, 1982; Welch ir Luostarinen, 1988) mokslininkų. Šiose ***evoliucinės elgsenos požiūriu*** paremtose teorijose[3] įmonių internacionalizacija pateikiama kaip lėtas ir laipsniškas procesas, kurio metu įmonės plečia savo veiklą ir didina įsipareigojimus geografiškai nutolusioms rinkoms, analizuojama įmonių elgsena bei pagrindiniai plėtros į tarptautines rinkas veiksniai. Be to, šios įmonių internacionalizacijos teorijos teigia, kad įmonės dydis yra būtina sąlyga įsitraukiant į tarptautines operacijas, o veiklos internacionalizacija trunka ilgus metus (žr. 1 pav.).

Internacionalizacijos stadijų teorijos, kitaip vadinamos proceso teorijomis, teigia, kad įmonių internacionalizacija yra laipsniškas procesas. Šiuo metu išskiriamos dvi stadijų teorijų mokyklos: viena jų pagrįsta Uppsala modeliu, kita remiasi inovacijomis grįstu internacionalizacijos modeliu.

[3] Tokias teorijas disertantė toliau įvardija tradicinėmis internacionalizacijos teorijomis.



1 pav. Tradicinė įmonių internacionalizacija (Daniels ir Radebaugh, 2001)

✓ *Uppsala internacionalizacijos modelis*, kurį pateikė Johanson ir Vahlne (1977, 1990), teigia, kad internacionalizacija yra ilgalaikis laipsniškas procesas, kai įmonė vis daugiau sužino apie tarptautines rinkas ir, kartu, didina savo išteklius, siekdama didinti įsitraukimo laipsnį užsienyje. U-modelis internacionalizaciją aiškina kaip įmonės tarptautinės plėtros ir įsipareigojimų sąveiką, kuri, viena vertus, didina savo žinias apie tarptautines rinkas bei savo veiklą jose, antra – įmonė vis daugiau įsipareigoja šioms rinkoms (žr. 2 priedą). Šiame modelyje įsipareigojimo rinkai sąvoka apima du aspektus – naujoms rinkoms skirtus įmonės išteklius, kuriuos galima optimizuoti atsižvelgiant į rinkai skirtas investicijas (marketingo, personalo ir kt.), ir įsipareigojimo laipsnį, priklausantį nuo galimybės surasti, panaudoti ir perkelti alternatyvius išteklius.

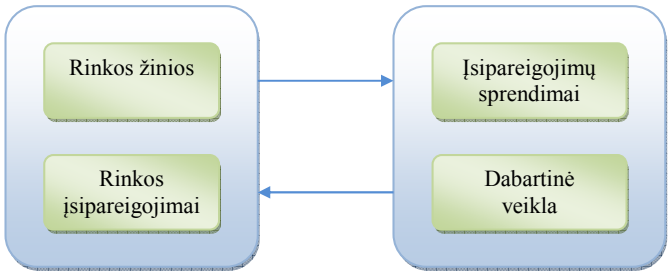
Pagal šį modelį, įmonių tarptautinei veiklai reikalingos specifinės rinkos žinios yra įgyjamos per patirtį toje rinkoje, o procesų žinios gali būti perkeliamos iš vienos rinkos į kitą taip didinant įmonių geografinę diversifikaciją (Karlsen, 2007; Dima, 2010). Papildomus įsipareigojimus rinkai įmonės prisiima po truputį, lygiai taip pat lėtai plečia savo veiklą geografinėje plotmėje (Barkema ir Drogendijk, 2007).

Forsgren ir Hagstrom (2007) nuomone, Uppsala internacionalizacijos modelis (žr. 2 pav.) paaiškina du pagrindinius įmonių internacionalizacijos požymius:

- Pirmiausia teigiama, kad įmonių internacionalizacija atsiranda keturių skirtingų įsitraukimo į tarptautinę veiklą stadijų grandinėje (nėra reguliarios eksporto veiklos, eksportas per nepriklausomus atstovus, eksportas per

pardavimo padalinius, užsienio gamyba), o įsitraukimo lygis yra susijęs su įmonės rinkos patirtimi ir sprendimais dėl įsipareigojimų lygio.

- Antrasis požymis – psichologinis atstumas tarp įmonės ir jos tarptautinių tikslinių rinkų didėja internacionalizacijos metu. Psichologinis atstumas apima kultūrinius, politinius, kalbos ir kitus skirtumus, kurie veikia informacijos tarp kompanijos ir rinkos tėkmę. Pagal Uppsala modelį įmonės pradeda savo veiklos internacionalizaciją nuo psichologiškai artimų šalių, kuriose įmonės gali tikėtis didžiausių galimybių ir minimalaus neapibrėžtumo.



2 pav. Įmonių internacionalizacijos procesas pagal Uppsala internacionalizacijos modelį (Johanson ir Vahlne, 1977)

Johanson, Vahlne (1990) nurodo, kad šiam modeliui egzistuoja trys išimtys. Pirma, įmonės, turinčios didelius išteklius, įeidamos į naujas tarptautines rinkas ir prisiimdamos naujus įsipareigojimus, nejaučia reikšmingų veiklos pokyčių, todėl gali greičiau internacionalizuoti savo veiklą. Antra, jei rinkos sąlygos yra stabilios ir homogeniškos, aktualios rinkos žinios gali būti įgyjamos ne tik per patirtį, bet ir kitais būdais. Trečia, jei įmonė turi pakankamai žinių iš kitų rinkų su panašiomis veiklos sąlygomis, šias žinias ji gali apibendrinti ir panaudoti naujoms rinkoms įsisavinti.

Welch ir Loustarinen (1988) išplėtė Uppsala internacionalizacijos modelį iki šešių veiklos internacionalizacijos dimensijų (Hollensen, 2004):

- pardavimo objektų (kas?): prekės, paslaugos, patirties žinios ir sistemos;
- veiklos metodų (kaip?): agentai, padaliniai, licencijavimas, franšizė, kontraktai;
- rinkų (kur?): politiniai/kultūriniai/psichologiniai/fiziniai rinkų skirtumai;
- organizacinės struktūros: eksporto padalinys, tarptautinis skyrius;
- finansų: tarptautinių finansinių išteklių, skirtų tarptautinei veiklai, prieinamumas;
- personalo: tarptautiniai įgūdžiai, patirtis ir lavinimas.

Tačiau Uppsala internacionalizacijos modelis turi trūkumų, kuriuos apibendrintai galima įvardyti taip: šis modelis yra pernelyg deterministinis (Reid, 1983; Turnbull, 1987; Sui, 2009); teorija neatsižvelgia į skirtingų rinkų tarpusavio ryšius (Hollensen, 2004; Karlsen, 2007) ir negali paaiškinti strateginių aljansų formavimosi prielaidų ankstyvosiose įmonės veiklos tarptautinėse rinkose stadijose,

be to, U-modelis netinka paslaugoms (Johanson, Mattson, 1986; Sharma, Johanson, 1987; Axinn, Matthyssens, 2002; Karlsen, 2007).

✓ *Inovacijomis grįstas internacionalizacijos modelis* (I-modelis) atskleidžia įmonių internacionalizaciją stadijomis, pateiktomis 3 lentelėje. Pagrindinis šio ir Uppsala modelio skirtumas tas, kad inovacijomis grįstas internacionalizacijos modelis įmonių internacionalizaciją aiškina kaip vadybinių inovacijų rezultatą, kurio kiekviena stadija pateikia inovaciją (Dima, 2010). Operatyviniame lygyje I-modelis grindžiamas eksporto dalies bendruose pardavimuose rodikliu, kuris gali veikti įmonės įsitraukimo į tarptautinę veiklą lygį.

3 lentelė. Inovacijomis grįsto internacionalizacijos modelio internacionalizacijos stadijos (adaptuota pagal Cavusgil (1980), pateikta Gankema, Snuif ir Zwart, 2000)

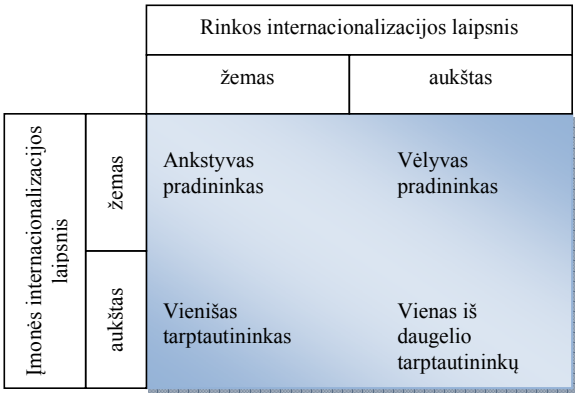
Stadija	Apibūdinimas	Eksporto/pardavimų santykis
1: Vietinis marketingas	Įmonė domisi tik vietine rinka ir visiškai neeksportuoja.	0 %
2: Ikieksportinė veikla	Įmonė ieško informacijos ir vertina eksporto veiklos galimybes.	Artimas 0 %
3: Eksperimentinė veikla	Įmonė pradeda eksportuoti nedidelius prekių kiekius. Psichologinė ir kultūrinė distancija yra ribota.	0–9 %
4: Aktyvi veikla	Sistemingai siekiama padidinti pardavimus per eksportą kelioms šalims.	10–39 %
5: Įsipareigojanti veikla	Įmonė priklauso nuo tarptautinių rinkų ir įsitraukia į licencinius susitarimus ar tiesiogiai investuoja.	Daugiau nei 40 %

Moen ir Servais (2002) tyrimai atskleidė, kad šie du modeliai pateikia skirtingas įmonių internacionalizacijos priežastis. U-modelyje didžiausias dėmesys skiriamas tarptautinės rinkos žinių įgijimui, integravimui ir naudojimui, taip pat didėjantiems įsipareigojimams ir išteklių paskirstymui tarptautinėse rinkose. Šiame modelyje teigiama, kad įmonės elgsena yra veikiama besikeičiančių vidaus ir išorės sąlygų, o ne kontroliuojamos plėtros strategijos. Tuo tarpu I-modeliu internacionalizacija aiškinama kaip įmonės inovacijos rezultatas (Sekliuckienė, 2009). Stoian ir Zaharia (2009) nuomone, kuo daugiau inovacijų įmonė sukuria, tuo stipriau ji gali konkuruoti tarptautinėse rinkose. Pagrindinė internacionalizacijos lėtėjimo priežastis yra ta, kad įmonės vadovai vietinėje rinkoje nusprendžia sumažinti verslo riziką ir mano, kad turi per mažai žinių apie tarptautines rinkas.

Disertantės nuomone, U-modelis ir I-modelis panašūs tuo, kad šie abu modeliai internacionalizaciją pateikia kaip laipsnišką, mažinantį verslo riziką ir priverstinį įmonės ir jos aplinkos pokyčių adaptacijos procesą, be to, nagrinėjamos internacionalizacijos kliūtys, tokios kaip kalbos ir kultūrų skirtumai, lėtas tarptautinių komunikacijų ir transportavimo greitis, lėtesnis žinių apie tarptautines rinkas gavimas ir tai sąlygoja didėjančią internacionalizacijos riziką. Tačiau įvertinus Dichtl *et al*. (1984), Forsgren ir Holm (1990), Oviatt ir McDougall (1994), Fina ir Rugman (1996), Morgan ir Katsikeas (1997), Axinn ir Matthyssens (2002), Knight ir Cavusgil (2005), Dima (2010) ir Sen (2010) atliktus tyrimus, matyti, kad šie modeliai ignoruoja mokymąsi, pernelyg supaprastina kompleksišką įmonių veiklo internacionalizacijos procesą, o dėl tarptautinio verslo dinamiškos plėtros internetu šie modeliai negali būti tiesiogiai pritaikomi šiuolaikinės ekonomikos

sąlygomis, kai įmonės peržengia kelias tradicinių teorijų stadijas ir pradeda veikti daugelyje tarptautinių rinkų nuo pat savo veiklos pradžios.

Tinklų išteklių priklausomybės požiūrį pristatantis Johanson ir Mattsson (1988) sukurtas *internacionalizacijos tinklo modelis* (žr. 3 pav.) tarptautines rinkas analizuoja kaip įmonių tarpusavio santykių tinklus. Pagrindinė šių tinklų atsiradimo priežastis yra ta, kad įmonėms reikia išplėstinių žinių vienai apie kitą, kad galėtų veikti kartu. Paprastai tokios žinios yra išsklaidytos organizacijose, todėl įmonėms reikia ilgalaikių santykių, kad galėtų šias žinias įsisavinti. Pastangos, reikalingos šiems santykių tinklams sukurti, ir konkurencija tarp organizacijų reiškia, kad gamybos tinklai yra stabilūs ir besikeičiantys tuo pačiu metu.



3 pav. Internacionalizacijos tinklo modelis (adaptuota pagal Johanson ir Mattson, 1988)

Pagal tinklų modelį, įmonė yra tiesiogiai ir netiesiogiai priklausoma nuo kitų įmonių: tiesiogiai nuo tų įmonių, su kuriomis turi pasikeitimo žiniomis santykius, netiesiogiai – nuo įmonių, kurios palaiko pasikeitimo ryšius su įmonės partneriais. Įmonės rinkos pozicija yra apibrėžiama mikro- ir makropozicija, įmonės santykiais su individualiais partneriais, santykiais su visu tinklu ar tam tikromis tinklo dalimis. Tvirtai struktūrizuotas tinklas pasižymi stipria įmonių tarpusavio priklausomybe ir aiškiai apibrėžtomis organizacijų pozicijomis, o mažiau struktūrizuoti tinklai turi silpnesnius ryšius ir silpniau apibrėžtas pozicijas. Pagal šią teoriją, įmonė negali būti analizuojama atskirai nuo kitų įmonių, t. y. įmonės veikla turi būti įvertinta tarporganizaciniame kontekste.

Įmonių tinklai gali išsiplėsti už nacionalinių sienų ribų, o tokių tinklų internacionalizacija lemia kiekvienos tinkle esančios įmonės internacionalizacijos procesą. Anot Johanson ir Mattsson (1988), įmonės plėtra tokiuose tinkluose yra labai priklausoma nuo įmonės pozicijos tinkle. Remiantis šiuo modeliu, internacionalizacija galima trimis būdais:

1. Tarptautinė plėtra – siekiant tam tikrų pozicijų naujuose nacionaliniuose tinkluose.
2. Skverbimasis – plečiant pozicijas tinkluose, kuriuose įmonė jau veikė iki šiol.
3. Tarptautinė integracija – didinant koordinavimą tarp pozicijų skirtinguose nacionaliniuose tinkluose.

Įmonių skirstymas į „ankstyvuosius pradininkus“ ir „vėlyvuosius pradininkus“, „vienišuosius tarptautininkus“ ir „tarptautininkus tarp daugelio“ yra pagrįstas teiginiu, kad skirtingo tipo įmonės skirtingai internacionalizuojasi. Autio, Lummaa ir Arenius (2002) nuomone, kaip ir stadijų modelis, tinklų modelis suvokia žinių ir kitų išteklių trūkumą kaip pagrindinius iššūkius pradinėse įmonės internacionalizacijos stadijose; taip pat akcentuoja „ankstyvųjų pradininkų“ internacionalizaciją.

Disertantės nuomone, šioje teorijoje atsižvelgiama į kuriamus įmonių tinklus, tačiau naujų žinių įgijimas, žinių perdavimas, ir nuolatinis įmonių mokymasis nėra nagrinėjamas. Be to, analizuojant Stremtan, Mihalache, Pioras (2009), Karlsen (2007) vertinimus, matyti, kad šis tinklų modelis yra kritikuotinas dėl jame neįvertinamų tinklo partnerių konfliktų, susijusių su tinklo veikla ir pačia internacionalizacija.

Apibendrinant atliktus įmonių internacionalizacijos tyrimus, galima teigti, kad nagrinėtose tradicinėse įmonių internacionalizacijos teorijose psichologinis atstumas yra vienas iš svarbiausių kriterijų pasirenkant tarptautines rinkas. Be to, disertacijos autorės nuomone, tradicinės internacionalizacijos teorijos dažniausiai skirtos eksportuojančioms ir daugianacionalinėms įmonėms, į tarptautinę veiklą įsitraukusioms per tiesiogines investicijas, tačiau nekreipiamas dėmesys į įmones, veikiančias tarptautinėse rinkose įvairių kooperacinių susitarimų arba ekonominių tinklų pagrindu. Tačiau pasikeitusios ekonominės sąlygos, didėjantis globalių nedidelių įmonių skaičius, e. verslo plėtra ir kintanti įmonių elgsena rodo, kad įmonės nebekreipia dėmesio į pasirinktų rinkų psichologinį atstumą, o panašėjantys vartotojų poreikiai skatina įmones nepaisyti ir kultūrinių skirtumų. Analizuojant mažų ir vidutinių įmonių internacionalizaciją, išryškėja, kad, didėjant globalių nedidelių įmonių skaičiui, iki šiol egzistavę įmonių plėtros į tarptautines rinkas modeliai šiuolaikinėmis dinamiškos ekonomikos sąlygomis gali būti taikomi tik su išimtimis arba turi būti modifikuoti.

Atsižvelgiant į tai, kituose disertacijos poskyriuose bus analizuojamos įmonės, į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančios labai sparčiai ir nesekančios įprastu internacionalizacijos procesu, taip pat bus įvertinti šių įmonių internacionalizaciją pagrindžiantys teoriniai modeliai, apžvelgta jų raida.

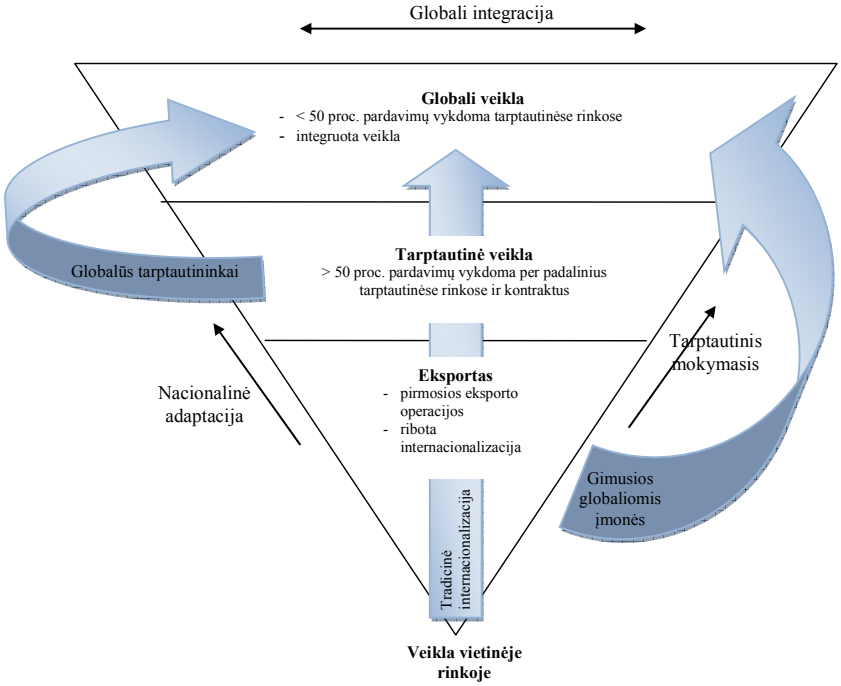
1.1.2.2. Naujosios tarptautinės įmonės kaip pagrindinė naujųjų įmonių internacionalizacijos teorijų prielaida

Naujausi tyrimai atskleidžia, kad vis daugiau mažų antrepreneriškų įmonių siekia kuo greičiau internacionalizuoti savo veiklą. Pristatydami *naujųjų tarptautinių įmonių koncepciją* Knight ir Cavusgil (1996) teigia, kad tokių įmonių egzistavimas ir netradicinė elgsena buvo pastebėta įvairiuose ūkio sektoriuose (tiek žemųjų, tiek aukštųjų technologijų ūkio šakose) ir geografiniuose regionuose.

Oviatt ir McDougall (1994), Madsen ir Servais (1997) nurodo, kad tarptautinės komunikacijos ir transporto greičio, kokybės bei efektyvumo didėjimas, informacinių technologijų plėtra, naujos bei lanksčios gamybos technologijos, vienarūšių rinkų nutolusiose rinkose skaičiaus augimas bei nišų marketingo svarbos didėjimas buvo vieni svarbiausių veiksnių, lėmusių gimusių globaliomis įmonių

atsiradimą. Ne mažiau svarbiais veiksniais aukščiau minėti autoriai įvardija ir augantį įmonių vadovų ir antreprenerių, besiorientuojančių į tarptautinį verslą, skaičių bei žmogiškojo kapitalo mobilumą, prekybos barjerų mažėjimą ir augančias tarptautinio finansavimo galimybes. Ir nors didžiajai daliai veiklą tarptautinėse rinkose plėtojančių kompanijų įmonės dydis išlieka svarbus privalumas, besikeičiančios ekonominės, technologinės ir socialinės sąlygos atskleidė naujas įmonių savybes, padedančias sėkmingai pradėti ir vykdyti veiklą tarptautinėse rinkose. Šie pokyčiai patvirtina, kad įmonių veiklos internacionalizacija keičiasi, todėl būtina įvertinti naujas internacionalizacijos perspektyvas ir jų poveikį tarptautinei įmonių veiklai

Iki šiol taikytos tradicinės internacionalizacijos teorijos laikėsi nuostatos, kad įmonės įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose gana lėtai ir laipsniškai, įvertinusios savo galimybes ir perspektyvas, padedamos partnerių tinklų, tačiau pastarųjų dešimtmečių empiriniai tyrimai paneigė daugelį internacionalizacijos, kaip stadijų proceso, teorijos teiginių. XX a. pabaigoje mokslininkai (Jolly, Alahutha ir Jeannet, 1992; McKinsey *et al*., 1993; Oviatt ir McDougall, 1994; Bell, 1995; Knight ir Cavusgil, 1996) savo tyrimuose identifikavo augantį skaičių įmonių, kurios, užuot sekę tradiciniu internacionalizacijos stadijų pavyzdžiu, pradėdavo veiklą tarptautinėse rinkose tik įsikūrusios arba netrukus po to, nes nuo pat įkūrimo pradžios tikslingai siekė veiklos globalioje rinkoje (žr. 4 pav.).



4 pav. Įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose sprendimai (Gabrielsson, 2009)

Shrader, Oviatt ir McDougall (2000), Rialp, Rialp, ir Knight (2005), Svensson (2006), Fan ir Phan (2007), Weerawardena *et al*. (2007), Keupp ir Gassmann (2009)

teigia, kad tokios įmonės, tampančios tarptautinėmis ar net globaliomis nuo pat arba beveik nuo pat savo veiklos pradžios, įvairiuose tyrimuose buvo apibūdinamos labai skirtingai (žr. 4 lent.), tačiau dažniausiai šioms įmonėms įvardyti vartojamas „gimusių globaliomis“ terminas (Rennie, 1993; Knigh ir Cavusgil, 1996; Madsen ir Servais, 1997; Rasmussen, Madesn ir Evangelista, 2001; Larimo, 2001; Moen, 2002, Knight ir Cavusgil, 2004; Rialp, Rialp, ir Knight, 2005; Laanti, Gabrielsson ir Gabrielsson, 2007; Weerawardena *et al*., 2007).

Iki šiol tarp tyrėjų, apibrėžiant, kokie požymiai išskiria naująsias tarptautines įmones iš kitų įmonių, veikiančių tarptautinėse rinkose, nėra vieningos nuomonės. Mokslo darbuose (Knight ir Cavusgil, 1996; Knight, 1997; Madsen Rasmussen ir Servais, 2000; Karsen, Zhao ir Lunnan, 2012) pabrėžiama, kad šios įmonės išsiskiria ***internacionalizacijos sparta***, dar vadinama internacionalizacijos greičiu arba ankstyvu tarptautiniu išsivystymu (Freeman *et al*., 2006; Oviatt ir Mc Dougall, 2005; Mathews ir Zander, 2007). Kaip teigia Shrader, Oviatt ir McDougall (2000, p. 1227), *sparti internacionalizacija – tai ankstyvesnis nei organizacijos gyvavimo cikle istoriškai įprastas įmonės įsitraukimo į tarptautinę veiklą procesas*.

Vieningos nuomonės, apibrėžiant internacionalizacijos spartą, iki šiol nėra, vis dar siūlomos skirtingos spartos matavimo dimensijos. Reuber ir Fischer (1997), Bell, Naughton ir Young (2001) internacionalizacijos spartai apibrėžti siūlo naudoti įmonės įkūrimo metų ir metų, kai įmonė pradeda vykdyti tarptautinius pardavimus, skirtumą, o Oviatt ir McDougall (2005) pateikia tris internacionalizacijos spartą apibrėžiančias dimensijas: *laiką*, per kurį įmonė įsitraukė į tarptautinę veiklą, *tarptautinės veiklos mastą*, t. y. kaip greitai įmonė pradeda vykdyti tarptautinę veiklą tam tikrame užsienio šalių skaičiuje, ir *įsipareigojimus tarptautinėms rinkoms*, kai vertinamos užsienio šalyse gaunamos pajamos. Kiti autoriai (Ancona, Goodman ir Lawrence, 2001; Zucchella, Palamara ir Denicolai, 2007), apibūdindami internacionalizacijos spartą, naudoja įsitraukimo į tarptautinę veiklą laiko ir pardavimų tarptautinėse rinkose rodiklius.

Vertinant gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos spartą, vieni svarbiausių diskusijų objektų yra *laikas*, per kurį įmonės įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose, ir *tarptautinių pardavimų apimtys*. Knight ir Cavusgil (1997) nurodo, kad gimusios globaliomis įmonės – tai įmonės, kurių pardavimai tarptautinėse rinkose po trejų veiklos metų sudaro ne mažiau kaip 25 proc. visų pardavimų. Oviatt ir McDougall (1997) nuomone, tokių pardavimų įmonės turi pasiekti per pirmuosius šešerius veiklos metus. Rennie (1993) teigia, kad gimusiomis globaliomis įmonėmis galima įvardyti tik įmones, kurios įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose ne vėliau kaip po dvejų metų nuo įsikūrimo, o jų tarptautiniai pardavimai turi sudaryti 75 proc. visų įmonės pardavimų. Luostarinen ir Gabrielsson (2006) nurodo, kad prie gimusių globaliomis įmonių galima priskirti įmones, kurių pardavimai tarptautinėse rinkose sudaro ne mažiau kaip 50 proc. visų pardavimų. Zhou ir kitų (2007) nuomone, gimusia globalia galima vadinti įmonę, kurios pardavimai tarptautinėse rinkose per tris pirmuosius veiklos metus sudaro ne mažiau kaip 10 proc. visų pardavimų. Fan ir Phan (2007) nurodo, kad gimusioms globaliomis galima priskirti įmones, kurios komercinės veiklos pradžioje „aktyviai pardavinėjo prekes tarptautinėms rinkoms“.

4 lentelė. Naujųjų tarptautinių įmonių apibrėžtys (sudaryta autorės)

Teorinė koncepcija	Tyrimų išvados/rezultatai	Tyrėjai
„Šokuojančios“ įmonės (angl. *Leapfrogging*)	„Peršoka“ kai kurias tradicinės internacionalizacijos stadijas. Šios įmonės atsiranda dėl didėjančio panašėjančių rinkų skaičiaus, o internacionalizaciją jos vertina kaip įmonės strategijos dalį.	Hedlund ir Kverneland (1985)
Įgimti eksportuotojai (angl. *Innate exporters*)	Įsikuria tam, kad veiktų tarptautinėje rinkoje. Šios įmonės savo strategiją adaptuoja pagal tarptautinių rinkų poreikius. Įmonės neturi daug išteklių ir patirties.	Ganitsky (1989)
Aukštųjų technologijų pradedančios įmonės (angl. *High Technology Start-Ups*)	Nuo pat veiklos pradžios savo strategiją kuria globalių rinkų nišoms. Šių įmonių įkūrėjai turi tarptautinės patirties.	Jolly Alahutha ir Jeannet (1992)
Gimusios globaliomis įmonės (angl. *Born Global*)	25 proc. tirtų įmonių pradėjo aktyviai veikti tarptautinėse rinkose per pirmuosius dvejus veiklos metus, jų veikla tarptautinėse rinkose sudarė vidutiniškai 75 proc. visų pardavimų.	McKinsey *et al*. (1993)
Gimusios globaliomis įmonės	Pratęsti McKinsey ir kitų (1993) tyrimai. Teigia, kad stadijomis paremta internacionalizacija neefektyvi ir atgyvenusi, o mažos įmonės gali sėkmingai veikti tarptautinėse rinkose nuo pat įsikūrimo pradžios.	Cavusgil ir Zou (1994)
Naujosios tarptautinės įmonės (angl. *International New Ventures*)	Nuo įmonės įkūrimo formuojama į tarptautinę rinką orientuota strategija. Internacionalizacijos proceso stadijų modelis neveiksmingas.	McDougall, Shane ir Oviatt, (1994)
Naujosios tarptautinės įmonės	Tikslinami McDougall, Shane ir Oviatt, (1994) atlikti tyrimai. Šios įmonės naudoja proaktyvią tarptautinę strategiją. Naujosios tarptautinės įmonės – tai verslo organizacijos, kurios siekia įgyti didelį konkurencinį pranašumą naudodamos išteklius ir parduodamos savo prekes daugelyje šalių.	Oviatt ir McDougall (1994)
Didelį augimo potencialą turinčios įmonės (angl. *Firms with High Potential for Growth*)	Internacionalizaciją lemia įmonės įkūrėjo tarptautinė patirtis. Netgi mažos įmonės turi galimybę būti tarptautinės nuo pat jų įkūrimo.	Bloodgood, Sapienza ir Almeida (1996)

4 lentelė. Naujųjų tarptautinių įmonių apibrėžtys (sudaryta autorės), *tęsinys*

Teorinė koncepcija	Tyrimų išvados/rezultatai	Tyrėjai
Gimusios globaliomis įmonės	Analizuojami jau atlikti tyrimai. Gimusiomis globaliomis įmonėmis apibrėžiamos įmonės, kurios tarptautinėse rinkose realizuoja 25 proc. savo produkcijos per pirmuosius 3–6 metus. Gimusių globalių įmonių skaičiaus augimą sąlygoja visame pasaulyje augantis nišinių rinkų skaičius, gamybos ir komunikacijų technologijų pokyčiai, didėjantis tarptautinių tinklų skaičius.	Knight ir Cavusgil (1996)
Gimusios globaliomis įmonės	Įvertinami atlikti tyrimai ir situacija Danijoje. Tradicinės internacionalizacijos teorijos gali būti taikomos ir gimusioms globaliomis įmonėms, jei vertinama įmonės įkūrėjo patirtis ir rinkų internacionalizacija.	Madsen ir Servais (1997)
Tarptautiniai antrepreneriai (angl. *International Entrepreneurs*)	Įmonės, priklausančios dideliems tarptautiniams tinklams nuo pat įkūrimo pradžios. Įmonių internacionalizacija dažniausiai prasideda nuo tinklų, kurie yra sukurti ne prekių pardavimui. Šios įmonės gali labai įvairiai internacionalizuoti savo veiklą.	Jones (1999)
Akimirkos tarptautininkai *(*angl. *Instant Internationals)*	Tai įmonės, kurios, siekdamos tapti globalios per sąlygiškai trumpą laiką, peršoka kai kurias tradicinės internacionalizacijos stadijas.	Fillis (2001)
Anksti besiinternacionalizuojančios įmonės *(*angl. *Early Internationalizing Firms)*	Į tarptautinę veiklą ypač sparčiai įsitraukiančios įmonės, kurių tarptautinės veiklos plėtrą sąlygoja evoliucinis mąstymas, organizaciniai gebėjimai ir žinios bei mokymasis.	Rialp *et al*. (2005)
Gimusios globaliomis įmonės	Apibendrinami per dešimtmetį atlikti gimusių globaliomis įmonių tyrimai ir patikslinama gimusių globaliomis įmonių apibrėžtis. Gimusios globaliomis įmonės – tai antreprenerių kuriamos įmonės, globaliai rinkai siūlančios specifinėmis (unikaliomis) savybėmis (unikalia technologija, inovatyviu dizainu, išskirtinėmis savybėmis, *know-how,* naujais gamybos metodais ir procesais) pasižyminčias prekes ar paslaugas bei turinčios globalios veiklos potencialą. Šios įmonės nuo pat veiklos pradžios deklaruoja globalią viziją, taiko rizikingus veiklos sprendimus, veikia tiek aukštųjų technologijų, tiek tradicinėse ūkio šakose, aptarnauja labai panašius arba vienodus rinkos segmentus daugelyje šalių. Gimusios globaliomis įmonės į tarptautinę veiklą gali įsitraukti per mažiau ar daugiau nei trejus metus nuo veiklos pradžios, todėl joms nereikia taikyti įsitraukimo į tarptautinę veiklą laiko skalės.	Gabrielsson *et al*. (2008)

Svensson (2006) bei Efrat ir Shoham (2011, 2012) nuomone, tarptautinės veiklos pradžios ir pardavimų tarptautinėse rinkose apimčių skirtumus labiausiai lemia vietinės rinkos dydis (maža/didelė vidaus rinka) bei psichologinis atstumas iki pagrindinių tarptautinės veiklos rinkų užsienyje.

Dar vienas svarbus sparčios internacionalizacijos rodiklis yra užsienio *šalių skaičius ir charakteristikos*. Mokslo darbuose (Knight ir Cavusgil, 1996; Knight, 1997; Madsen Rasmussen ir Servais, 2000; Harveston, 2000; Junkkari, 2000) pabrėžiama, kad gimusios globaliomis įmonės, kitaip nei tradiciškai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančios įmonės, nuo pat tarptautinės veiklos pradžios siekia įeiti į kuo didesnį užsienio šalių skaičių. Knight ir Cavusgil (1996); Knight (1997), Madsen Rasmussen ir Servais (2000), Autio, Lummaa ir Arenius (2002), Efrat ir Shoham (2011, 2012) teigia, kad užsienio šalių, kuriose veikia šios įmonės, skaičius ir jų charakteristikos yra vienas iš esminių rodiklių vertinant gimusių globaliomis įmonių tarptautinės veiklos procesą.

1994 m. Oviatt ir McDougall (p. 470) pateikė vieną iš pirmųjų gimusių globaliomis įmonių koncepcijų, apibūdindami tokias įmones kaip „verslo organizacijas, kurios nuo pat įkūrimo pradžios siekia įgyti konkurencinį pranašumą naudodamos išteklius ir parduodamos savo prekes į daugelį šalių“. Vėliau gimusių globaliomis įmonių koncepcijos buvo tikslintos: Madsen ir Servais (1997) savo darbuose gimusias globaliomis įmones apibūdino kaip nuo pat veiklos pradžios arba netrukus po įsikūrimo įsisavinančias globalų veiklos požiūrį; Cavusgil *et al*. (2008) nurodo, kad gimusios globaliomis įmonės – tai jaunos antrepreneriškos įmonės, kurios įsitraukia į tarptautinį verslą labai ankstyvoje veiklos evoliucijos stadijoje, pradėdamos veiklą tarptautinėse rinkose, Gabrielsson *et al*. (2008) teigia, kad tai mažos ir vidutinės įmonės su dideliu internacionalizacijos potencialu ir globalia rinkos vizija.

Apibendrinant atliktus tyrimus (Oviatt ir McDougall, 1995; Rialp *et al*., 2005; Gabrielsson *et al*., 2008; Cavusgil ir Knight, 2009) 5 lentelėje pateikiami pagrindiniai gimusių globaliomis įmonių bruožai.

Oviatt ir McDougall, remdamiesi Vesper (1990), Dunning (1988), Barney (1991), McDougall ir Oviatt (1991), Ray (1989) atliktais tyrimais, teigia, kad naujosioms tarptautinėms įmonėms kurtis ir išgyventi būtini 4 elementai: internalizacija, alternatyvios valdymo struktūros, pranašumas tarptautinėse rinkose ir unikalūs ištekliai (3 priedas):

- Internalizacijos elementas yra pagrindinis naujųjų tarptautinių įmonių atsiradimo veiksnys, tradicinės daugianacionalinių įmonių teorijos konstruktas. Šis elementas atskiria transakcijas, kurias atlieka įmonė nuo transakcijų, valdomų rinkos (jei transakcijų sudarymo, kontrakto valdymo ir monitoringo kaštai yra mažiausi organizacijos viduje, transakcijos bus internalizuojamos pačioje įmonėje).
- *Alternatyvios valdymo struktūros* – išskiria naująsias tarptautines įmones iš kitų rinkoje veikiančių įmonių. Naujosioms tarptautinėms įmonėms dažniausiai trūksta išteklių savarankiškai kontroliuoti didelius aktyvus, todėl šios įmonės siekia mažiau internalizuoti savo veiklą ir išteklius, reikalingus jų veiklai, lyginant su brandžiomis įmonėmis. Antrepreneriai turi remtis

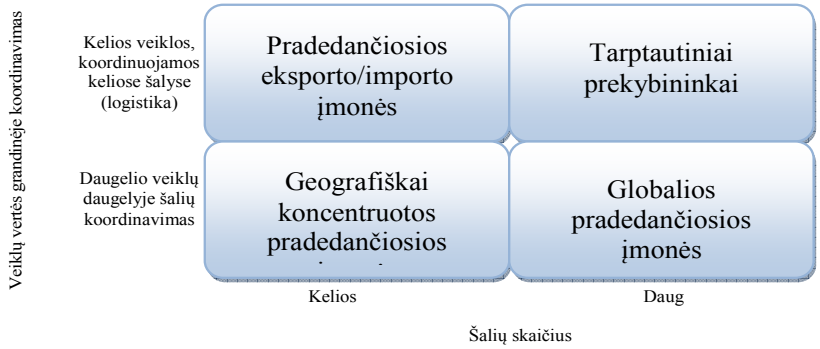
alternatyviomis valdymo struktūromis kontroliuojant esminius veiklos aktyvus, o tai šias įmones išskiria iš kitų rinkoje veikiančių dalyvių. Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis naujųjų tarptautinių ir kitų įmonių skirtumas yra minimalus internalizacijos ir didelis alternatyvių transakcinių valdymo struktūrų panaudojimas šių įmonių veikloje.

5 lentelė. Gimusių globaliomis įmonių bruožai (sudaryta autorės pagal Oviatt ir McDougall, 1995; Rialp *et al*., 2005; Gabrielsson *et al*., 2008; Cavusgil ir Knight, 2009)

Elementai	Teiginiai apie gimusių globaliomis įmonių savybes	Tyrėjai
Vizija	➢ Nuo veiklos pradžios įmonės viduje aktyviai komunikuojama globali veiklos vizija. ➢ Siekis veikti ne tik vidaus rinkoje, tarptautinė veikla vertinama ne tik kaip pagalbinė vidaus rinkai. ➢ Globali vizija plėtojama nuo pat įmonės įsikūrimo. ➢ Nuo veiklos pradžios įmonė išsiskiria aktyvumu tarptautinėse rinkose.	Oviatt ir McDougall (1995) Rialp *et al*. (2005) Gabrielsson *et al*. (2008) Cavusgil ir Knight (2009)
Ištekliai/ gebėjimai	➢ Unikalus nematerialusis turtas, įgyjamas per unikalias žinias, *know-how*, patentus. ➢ Įmonė turi sparčios internacionalizacijos gebėjimų, t. y. jos veikla potencialiai greitai plėtojama tarptautinėse rinkose. ➢ Riboti finansiniai ir kiti materialieji ištekliai.	Oviatt ir McDougall (1995) Gabrielsson *et al*. (2008) Cavusgil ir Knight (2009)
Ūkio šaka	➢ Daugiau orientuojasi į tradicinių ir pažangių ūkio šakų nišų tarptautines rinkas. ➢ Veikla tiek tradicinėse, tiek pažangiose ūkio šakose.	Rialp *et al*. (2005) Cavusgil ir Knight (2009)
Vadovas	➢ Anksčiau įgyta tarptautinė vadovų patirtis. ➢ Išskirtinai stipri vadovų tarptautinė pasaulėžiūra.	Oviatt ir McDougall (1995) Cavusgil ir Knight (2009)
Marketingo strategija	➢ Išskirtinai vertingi prekių ir paslaugų pasiūlymai rinkai, taikant inovatyvias technologijas, paslaugas ir inovatyvius marketingo sprendimus. ➢ Siekia rinkai pasiūlyti aukštos pridėtinės vertės, specializuotas prekes. ➢ Diferenciacijos strategijos taikymas tarptautinėje veikloje.	Oviatt ir McDougall (1995) Rialp *et al*. (2005) Cavusgil ir Knight (2009)
Prekė	➢ Prekių ir paslaugų plėtra per nuolatines inovacijas/nuolatinę specializaciją. ➢ Specializuotos prekės, kuriamos taikant pažangiausias technologijas. ➢ Įmonės prekės turi būti unikalios/specializuotos, turinčios globalios rinkos potencialą. ➢ Aukščiausios prekių kokybės siekis.	Oviatt ir McDougall (1995) Rialp *et al*. (2005) Gabrielsson *et al*. (2008) Cavusgil ir Knight (2009)
Tinklai	➢ Stiprūs tarptautiniai verslo tinklai, suteikiantys naujas galimybes, patirtį, paramą tarptautinėje veikloje. ➢ Išnaudoja asmeninius ir verslo tinklus spartesnei tarptautinės veiklos plėtrai.	Rialp *et al*. (2005) Gabrielsson *et al*. (2008)
Veiklos koordinavimas	➢ Tarptautinė veikla tiksliai koordinuojama įmonės vadovų, nepriklausomai nuo to, kokiu atstumu išsidėsčiusios tyrimų ir plėtros, gamybos, marketingo, paskirstymo ir pardavimų veiklos.	Oviatt ir McDougall (1995)
Komunikacijos ir technologijos	➢ Pažangių komunikacijų ir informacinių technologijų svarba tarptautinėje veikloje.	Cavusgil ir Knight (2009)
Savarankiškumas	➢ Nepriklausoma įmonė.	Gabrielsson *et al*. (2008)

- *Pranašumo tarptautinėse rinkose* elementas atskiria naująsias tarptautines įmones nuo vietinių organizacijų. Dunning (1988) teigimu, įmonės tampa tarptautinės todėl, kad jos gauna naudą perkeldamos tam tikrą mobilųjį turtą (žaliavas, žinias, tarpinius produktus) už nacionalinių sienų ribų, kur jį panaudoja kartu su nemobiliu ar mažiau mobiliu turtu bei galimybėmis (žaliavomis, rinkomis). Tačiau transakcijas užsienio šalyje vykdanti įmonė susiduria su tam tikrais trukdžiais, lyginant su vietinėmis įmonėmis (vyriausybiniais prekybos ir teisės aktų, kalbos barjerais, skirtinga verslo praktika). O daugianacionalinės kompanijos šiuos trukdžius gali įveikti savo veiklos mastu, naujosios tarptautinės įmonės turi remtis kitais ištekliais, tokiais kaip tarptautinėse rinkose įgyti kaštų ar diferenciacijos pranašumai.
- Ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui įgyti neužtenka internalizuoti kai kurias transakcijas, pasinaudoti alternatyviomis transakcijų valdymo struktūromis, susikurti tam tikrus veiklos pranašumus tarptautinėse rinkose – daugeliui įmonių reikia turėti *unikalius išteklius*. Oviatt ir McDougall (1994) nuomone, žiniomis pagrįstoms naujosioms tarptautinėms įmonėms sukurti ir perduoti savo unikalius išteklius (žinias, gebėjimus, įmonės istoriją, kontaktus) kitoms rinkoms yra pelninga, tačiau rizikinga veikla, todėl šios įmonės turi riboti savo išteklių panaudojimą ir apsaugoti juos nuo kitų rinkos dalyvių. Ribotam žinių panaudojimui naujosios tarptautinės įmonės dažniausiai naudoja patentus, negalutines imitacijas, licencijas ir tinklų valdymo struktūras.

Oviatt ir McDougall (1994) savo tyrimuose pateikia keturis naujųjų tarptautinių įmonių tipus, išskirtus pagal tai, keliose šalyse įmonės veikia ir kiek veiklų vertės grandinėje koordinuoja (5 pav.).



5 pav. Naujųjų tarptautinių įmonių kategorizacija pagal Oviatt ir McDougall (1994)

Atliktų naujųjų tarptautinių įmonių tyrimų (Oviatt ir McDougall, 1994; Knight ir Cavusgil, 1997; Knudsen ir Madsen, 2002) rezultatai atskleidė, kad šios įmonės anksčiau nagrinėtus elementus savo veikloje pritaiko labai skirtingai. Kai kurios įmonės aktyviai koordinuoja išteklių iš įvairių šalių perkėlimą ir pardavimą pelningiausioje rinkoje, kitos naujosios tarptautinės įmonės gauna pelną eksportuodamos prekes iš gamybos šalies į kitas šalis, kuriose tos prekės yra

paklausios. Svarbiausias šių įmonių konkurencinis pranašumas yra logistikos žinios bei pasinaudojimas gamybos ir rinkos kainų disbalansu, ieškant naujų rinkų.

Tuo metu, kai *pradedančiosios eksporto/importo įmonės* daugiausia orientuojasi į kelias panašias šalis, *tarptautiniai prekybininkai* vykdo savo verslą keliolikoje šalių ir aktyviai ieško naujų galimybių. *Geografiškai koncentruotos pradedančiosios įmonės* sutelkia dėmesį į keletą specifinių poreikių turinčių vartotojų sąlygiškai mažoje pasaulinės rinkos dalyje. Konkurencinį pranašumą šios įmonės įgyja pasinaudodamos užsienio ištekliais ir koordinuodamos daug veiklų vertės grandinėje, tokių kaip technologinė plėtra, žinios, gamyba ir pan. *Globalios pradedančiosios įmonės* yra radikaliausios naujosios tarptautinės įmonės, savo konkurencinį pranašumą kuriančios kontroliuodamos daugelį organizacijos veiklų neribotame geografinių teritorijų skaičiuje. Būdamos iš prigimties labai aktyvios, šios įmonės pasinaudoja visomis atsirandančiomis galimybėmis atrasti naujų išteklių ir parduoti savo prekes globaliu mastu.

Vis dėlto Oviatt ir McDougall (1994) pasiūlytoje naujųjų tarptautinių įmonių teorijoje neįvertinami kiekybiniai įmonių veiklos užsienyje rodikliai, tokie kaip tarptautinės veiklos apimtys ir pan. Todėl, siekiant aiškiau apibrėžti naująsias tarptautines įmones ir įvesti kiekybinius rodiklius, Knudsen ir Madsen (2002) pasiūlė Oviatt ir McDougall (1994) pateiktus įmonių tipus suskirstyti į smulkesnes kategorijas (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Naujųjų tarptautinių įmonių kategorizacija pagal Knudsen ir Madsen (2002)

	Nėra užsienio pardavimų po 3 metų nuo veiklos pradžios	***<25 proc. produkcijos parduodama užsienyje po 3 metų nuo veiklos pradžios***	***>25 proc. produkcijos parduodama užsienyje po 3 metų nuo veiklos pradžios***
Nėra išorinio tiekimo (aprūpinimo) po 3 metų nuo veiklos pradžios	Gimusi vietine įmonė	Gimęs tarptautiniu pardavėjas	Gimęs globaliu pardavėjas
<25 proc. išorinio tiekimo iš tarptautinių rinkų po 3 metų nuo veiklos pradžios	Gimusi tarptautine įmonė	Gimusi tarptautine įmonė	Gimusi globalia įmonė
>25 proc. išorinio tiekimo iš tarptautinių rinkų po 3 metų nuo veiklos pradžios	Gimęs globaliu tiekėjas	Gimusi tarptautine įmonė	Gimusi globalia įmonė

Įvertindami Oviatt ir McDougall (1994) pasiūlytą įmonių tipologiją, Knudsen ir Madsen (2002) pasiūlė naująsias tarptautines įmones pagal tarptautinių pardavimų ir tarptautinių tiekimų apimtis suskirstyti į 9 kategorijas. Tačiau, nors į šį skirstymą įtraukiamas tarptautinis tiekimas ir taip papildoma gimusių globaliomis įmonių teorija, vertinusi tik tarptautinių pardavimų apimtis, disertantės nuomone, čia neanalizuojami kiti įmonės veiklai įtaką darantys veiksniai, tokie kaip susitarimai tarp užsienio partnerių, kooperacija ir pan.

Pasiūlytoje naujųjų tarptautinių įmonių klasifikacijoje Knudsen ir Madsen (2002) tarptautinius pardavimus vertina kaip reikšmingesnį veiksnį: kai įmonė,

parduodanti daugiau kaip 25 proc. savo produkcijos užsienyje ir turinti mažiau nei 25 proc. išorinio tiekimo, yra vadinama gimusia globalia įmone, o priešingais parametrais apibūdinama įmonė – gimusia tarptautine. Remiantis Knudsen ir Madsen (2002), reikšmingi pardavimai tarptautinėse rinkose yra žymiai sudėtingesnė įmonės veikla, nei tiekimas iš išorės, be to, globalūs pardavėjai yra aktyvesni ieškodami naujų verslo organizavimo formų nei globalūs tiekėjai. Tačiau aukštųjų technologijų sektoriuose ištekliai yra labai specifiniai ir sudėtingi, paprastai juos siūlo nedidelis tiekėjų skaičius, todėl tokių išteklių įgijimas gali tapti žymiai sudėtingesniu procesu nei produktų užsienyje pardavimas.

*Apžvelgtose **tradicinėse internacionalizacijos teorijose** pabrėžiama, kad įmonių internacionalizacija yra laipsniškas, ilgus metus trunkantis, priverstinis įmonės adaptacijos prie aplinkos pokyčių procesas, o į šį procesą gali įsitraukti tik didelės, stiprią poziciją vidaus rinkoje užimančios, veiklai vidaus ir tarptautinėse rinkose pakankamai išteklių ir patirties turinčios įmonės. Papildomus įsipareigojimus tarptautinėms rinkoms šios įmonės prisiima lėtai, lygiai taip pat lėtai plečia savo veiklą geografinėje plotmėje. Atsižvelgiant į šių įmonių veiklą atskleidžiančių įmonių internacionalizacijos teorijų bei moksliniuose tyrimuose naudojamą praktiką, šios įmonės toliau disertacijoje bus įvardijamos kaip **tradicinės tarptautinės įmonės**.*

***Naujuose internacionalizacijos tyrimuose** teigiama, kad įmonių internacionalizacija gali būti sparti laiko ir veiklos geografijos plėtros prasme, inicijuota įmonių globalios vizijos ir tikslų tarptautinėje rinkoje. Šios įmonės, toliau disertacijoje įvardijamos kaip **gimusios globaliomis**, nuo pat veiklos pradžios planuoja savo veiklą tarptautinėse rinkose, vidaus ir tarptautines rinkas vertina kaip vieną įmonės rinką, veikti tarptautinėse rinkose pradeda per pirmuosius 3 metus nuo įsikūrimo, o šių įmonių pardavimai tarptautinėse rinkose dažniausiai sudaro daugiau nei 50 proc. visų pardavimų. Gimusios globaliomis įmonės veikia tiek tradicinėse, tiek pažangiose ūkio šakose, iš konkurentų išsiskiria rinkai siūlydamos inovatyvias ar specializuotas, aukštos pridėtinės vertės prekes. Savo veikloje šios įmonės remiasi asmeniniais ir verslo tinklais, kurie padeda sėkmingai ir sparčiai plėtoti veiklą tarptautinėse rinkose.*

Naujų, tarptautinėje erdvėje ypač aktyvių gimusių globaliomis įmonių atsiradimas ir jų veiklos išskirtinumas, lyginant su tradiciškai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančiomis įmonėmis, paskatino iki šiol naudotų įmonių internacionalizacijos ir jos teorijų pervertinimą ir naujų internacionalizacijos teorijų, galinčių paaiškinti sparčią tarptautinę įmonių plėtrą, paiešką. Todėl kitame disertacijos poskyryje įvertinamos kylančios naujos tarptautinio verslo paradigmos. Aptariant gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos teorijas ir jų raidą aktualizuojami įmonių veiklos internacionalizacijos skirtumai.

1.1.2.3. Įmonių veiklos internacionalizacijos skirtumų aktualizavimas: gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos teorijos ir jų raida

Pasikeitusios aplinkos sąlygos atskleidė, kad didelės verslo įmonės neteko konkurencinio pranašumo prieš naujai įkurtąsias. Atvirkščiai, mažas įmonių dydis tapo unikaliu konkurenciniu pranašumu siekiant veiklos tarptautinėse rinkose,

įgalinantis praleisti net ir visus tradicinius internacionalizacijos etapus. Ir nors akademiniai tyrėjai ilgą laiką ignoravo šias įmones, daugėjo skaičius mokslininkų, atkreipusių dėmesį į šį fenomeną ir nagrinėjusių jo svarbą įmonių antreprenerystės bei tarptautinio verslo ir marketingo tyrimams. Nepaisant skirtingų šių įmonių pavadinimų, didžiausias dėmesys atliktuose tyrimuose buvo skirtas smulkioms, antrepreneriškoms įmonėms, kurios nuo pat savo veiklos pradžios arba ankstyvoje veiklos stadijoje tampa orientuotos į tarptautinę veiklą. Įvertinus kintančią situaciją galima teigti, kad bendrai priimtos tradicinės tarptautinio marketingo teorijos nepagrindžia gimusių globaliomis įmonių atsiradimo ir elgsenos, todėl jos turi būti peržiūrėtos ir įvertintos atsižvelgiant į šiuolaikinės tarptautinės rinkos aktualijas. Johanson ir Valhne (2003), Oviatt ir McDougal (2005) nuomone, „šiuo metu susidarė situacija, kai senieji internacionalizacijos modeliai vis dar gana sėkmingai taikomi, bet tuo pat metu moksliniai tyrimai atskleidžia, kad būtina sukurti naujas internacionalizacijos teorijas arba pateikti senųjų modelių adaptavimo šių dienų realijoms tyrimus“.

Siekiant išsamiai paaiškinti mažų įmonių internacionalizacijos spartą ir sėkmingą veiklą, naujausiuose tyrimuose persvarstomos iki šiol egzistavusios įmonių internacionalizacijos teorijos bei integruojami skirtingų teorijų modeliai, siekiant sukurti ir pagrįsti šių dienų aktualijas atitinkančias *naująsias internacionalizacijos teorijas* (žr. 7 lent.).

2002 m. Autio, Lummaa ir Arenius pristatė *ankstyvos ir sparčios internacionalizacijos strategijų* modelį, analizuojantį gimusių globaliomis įmonių strategijas. Šių mokslininkų teorinis 3D PLC modelis įvertina ir apibūdina įmonių internacionalizacijos plėtrą ir gimusių globaliomis įmonių tinklus.

7 lentelė. Naujosios įmonių internacionalizacijos teorijos (sudaryta autorės)

Teorija	Pagrindiniai teiginiai	Pradininkai
Sparčios internacionalizacijos per tinklus teorija	Įmonės, jos vartotojų ir partnerių vaidmuo vertės kūrimo tinkluose lemia internacionalizacijos dimensijų (gylio, atstumo ir įvairovės) raidą.	Autio, Lummaa ir Arenius (2002)
Antrepreneriškos internacionalizacijos teorija	Antrepreneris yra svarbiausias veiksnys, kuriant organizacinę valdymo struktūrą bei pasirenkant internacionalizacijos elgseną, jis lemia veiklos rezultatus. Įmonės organizacinės valdymo struktūros tipas sąlygoja įmonės elgseną, per ją ir įmonės internacionalizaciją (greičio, laiko, intensyvumo prasme).	Jones ir Coviello (2005)
Dinamiškų gebėjimų teorija	Gimusios globalia įmonės gebėjimų kūrimo procesą inicijuoja antrepreneriškas įmonės savininkas/vadovas, pasižymintis globalia pasaulėžiūra, turintis tarptautinės veiklos patirtį, siekiantis nuolat mokytis ir tobulėti.	Weerawardena *et al*. (2007)

Modelis remiasi dviem pagrindiniais elementais: įmonių veiklos internacionalizacijos dimensijomis ir internacionalizacijos tinklo perspektyva. Gylio, atstumo ir įvairovės (3D – angl.: *Depth*, *Distance*, *Diversity*) dimensijų vaidmuo šiame modelyje – pateikti išmatuojamą gimusių globaliomis įmonių elgsenos vertinimą ir kategorizaciją. Iš esmės šios dimensijos pateikia momentinę įmonės

veiklos internacionalizacijos išraišką tam tikru laikotarpiu, įvertindamos ir šių įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose greitį (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos gylio, atstumo, įvairovės ir spartos matai (Autio, Lumma ir Arenius, 2002)

Gylis	Vertės grandinės funkcijų, kurias įmonė vykdo už vietinės rinkos ribų, skaičius ir tipas. Tarptautinės veiklos vertės grandinėje internacionalizacijos laipsnis. Pardavimų dalis bendruose įmonės pardavimuose. Darbuotojų, užimtų operacijose užsienyje, dalis.
Atstumas	Šalių, kuriose įmonė veikia, skaičius. Kultūrinių klasterių, kuriuose įmonė dalyvauja, skaičius (kultūrinis atstumas). Geografinių regionų, kuriuose veikia įmonė, skaičius (geografinis atstumas).
Įvairovė	Skirtingi įėjimo į tarptautines rinkas metodai ir bendras rinkų skaičius.
Sparta	Laikas per kurį įmonė pažengė į priekį, vertinant internacionalizacijos gylį, atstumą ir įvairovę.

Antrasis 3D PLC modelio komponentas – internacionalizacijos tinklo perspektyva, matuojamas įvertinant gimusių globaliomis įmonių pozicionavimo, poveikio priemonių įgyjimo ir įsitvirtinimo dimensijas (PLC – angl.: *Positioning, Leveraging, Consolidation*) vertės tinkle[4] (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Internacionalizacijos tinklo perspektyva (Autio, Lummaa, Arenius, 2002)

Pozicionavimas Kritinių išteklių užtikrinimas	Internacionalizacijos siekis per tarptautinę plėtrą, skverbimąsi ar tarptautinę integraciją Įėjimas į tinklą (įėjimo į tinklą barjerai ir transakcinės sąnaudos; gimusios globalios įmonės vadovybės socialinio tinklo panaudojimas; tinkle jau esančių narių repozicionavimo būtinybė). Įmonės pozicija vertės tinkle (įmonės vaidmuo tinkle; įmonės vartotojų identiškumas ir vaidmuo; tiesioginių ir netiesioginių tinklo partnerių identiškumas ir vaidmuo; vartotojų ir partnerių internacionalizacijos laipsnis).
Poveikio priemonių įgyjimas Išorės įsisavinimas	Investicijos į su santykiais susijusį turtą. Pasikeitimas esminėmis žiniomis, kurios lemia jungtinį mokymąsi. Papildomų deficitinių išteklių, lemiančių bendrų unikalių prekių, paslaugų ar technologijų kūrimą, derinimas. Mažesnės nei konkuruojančių tinklų transakcinės sąnaudos.
Įtvirtinimas Įtvirtinta, sustiprinta veikla	Įmonės reikšmingumas visame vertės tinkle. Santykių su partneriais stiprumas. Įmonės galia tinkle, paremta ekonomine, ekspertine, pasitikėjimo verte.

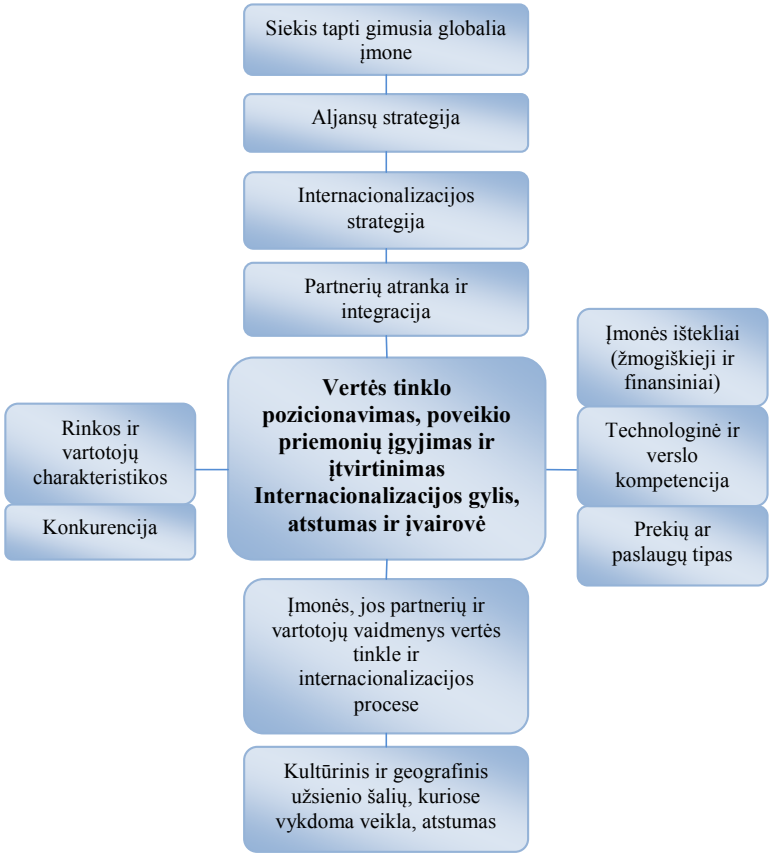
Įvertinus anksčiau vykdytus tyrimus (Johansson ir Mattson, 1988), 3D PLC modelyje atskleidžiama, kad įmonės, jos vartotojų ir partnerių vaidmuo vertės tinkluose lemia įmonių veiklos internacionalizacijos dimensijų raidą ir paaiškina gimusių globaliomis įmonių internacionalizaciją (6 pav.). Be to, remdamosi šiame modelyje pateiktomis dimensijomis, gimusios globaliomis įmonės gali įvertinti savo

[4] Anot Autio, Lummaa ir Arenius (2002), kurie remiasi Allee (2000) tyrimais, vertės tinklas kuria ekonominę vertę per prekių, paslaugų, žinių ar kitų neapčiuopiamų naudų sandorius, kurie vyksta tarp vienos ar kelių įmonių, vartotojų, tiekėjų, strateginių partnerių ir visuomenės.

ir konkurentų veiklos internacionalizaciją ir priimti konkrečiai situacijai tinkamus sprendimus.

3D PLC modelio autoriai siūlo jį naudoti gimusių globaliomis įmonių skirtingų strategijų kategorizacijai, kuri padėtų analizuoti šias strategijas. Teorinės šių strategijų kategorijos pateiktos 10 lentelėje.

Apibendrinus Autio, Lumma ir Arenius (2002) atliktus tyrimus, galima daryti išvadą, kad *globalūs užkariautojai* internacionalizuoja savo veiklą greitai į daugelį šalių, tačiau vykdo tik kelias vertės grandinės veiklas kiekvienoje tarptautinėje rinkoje. Šių įmonių tarptautinės operacijos yra paprastos, pasiektos suderintais globaliais pardavimais ir lokalia gamyba. *Rinkos užkariautojai* sutelkia savo veiklą į specifinės rinkos užkariavimą ir nepriklausomų padalinių tokioje rinkoje kūrimą. Tokių įmonių internacionalizacija yra pakankamai sparti. Tuo tarpu *globalaus augimo ieškotojai (sekėjai)* siekia veiklos skirtingose rinkose tam, kad sustiprintų savo kontrolę šiose rinkose, padidintų pardavimus bei pagerintų gamybos lokalizaciją.



6 pav. Ankstyvos ir sparčios internacionalizacijos modelis (3D PLC modelis), Autio, Lumma, Arenius (2002)

Šių įmonių internacionalizacija yra panaši į internacionalizacijos stadijų modelį, kai tarptautinė veikla pradedama nuo eksporto ir tęsiama kuriant padalinius tarptautinėse rinkose. Šio proceso sparta gali būti nedidelė veiklos pradžioje, bet auganti kitose stadijose.

10 lentelė. Teorinė gimusių globaliomis įmonių strategijų kategorizacija (Autio, Lummaa, Arenius, 2002)

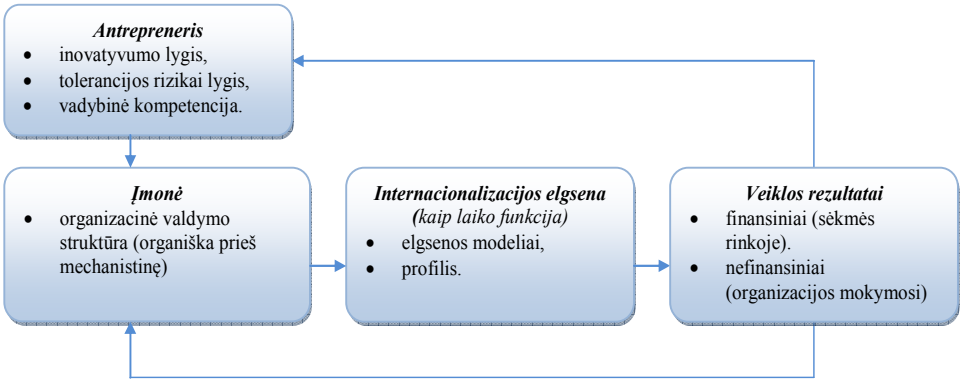
	Sparta	Gylis	Įvairovė
Globalus užkariautojas	Didelė	Žemas	Didelė
Rinkos užkariautojas	Didelė	Didelis	Žema
Globalus augimo ieškotojas	Didelė	Žemas	Žema

Tačiau 3D PLC modelis nėra empiriškai patikrintas ir todėl iki šiol praktiškai neįvertintas, o modelyje nagrinėjamos dimensijos, disertantės nuomone, sunkiai identifikuojamos ir pagrindžiamos kaip būtinos gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijai įvertinti.

Išaugęs susidomėjimas pristatytomis naujosiomis tarptautinėmis įmonėmis ne tik pakeitė įmonių internacionalizacijos sampratą, bet ir paskatino mokslinius tyrimus tarptautinės antreprenerystės srityje[5] (Brush, 1995; Hitt ir Bartkus, 1997; Oviatt ir McDougall, 1995, 2005; Rialp, Rialp, ir Knight, 2005; Coviello, 2006; Knight ir Cavusgil, 2006; Sapienza *et al*., 2006; Freeman ir Cavusgil, 2007; Gassmann ir Keupp, 2007; Mathews ir Zander, 2007; Mudambi ir Zahra, 2007; Wright, Westhead ir Ucbassaran, 2007; Kocak ir Abimbola, 2009). Zahra ir George (2000), Dimitratos ir Plakoyiannaki (2003), Jones ir Coviello (2005), Mathews ir Zander (2007) nuomone, tarptautinė antreprenerystė yra kūrybiškas galimybių, esančių už įmonės vidaus rinkos ribų ir padedančių sukurti konkurencingą strategiją, atradimo ir išnaudojimo procesas. Šio proceso metu įmonės įsitraukia į tarptautinę veiklą tam, kad įgytų vertingus išteklius už mažesnes sąnaudas ir pateiktų globalioms (nišų) rinkoms unikalias prekes ir paslaugas. Apibendrinus Zahra ir George (2002) tyrimus, atliktus įvertinus Oviatt ir McDougall (1995), McDougall ir Oviatt (1996), Burgel ir Murray (2000), Zahra, Ireland ir Hitt (2000), Sapienza *et al*. (2006), Freeman ir Cavusgil (2007) mokslo darbus, galima teigti, kad organizaciniai veiksniai, kaip antai: vadovaujančio personalo savybės, įmonės ištekliai ir kintamieji dydžiai (veiklos trukmė, dydis, finansinis pajėgumas, vieta ir kt.), turi didelės reikšmės siekiant internacionalizuoti įmonės veiklą ir yra tarptautinės antreprenerystės paskatos (žr. 4 priedą).

Įvertinę internacionalizacijos ir tarptautinės antreprenerystės sąveikos svarbą mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijai, 2005 m. Jones ir Coviello pristatė *antreprenerišk*os *internacionalizacijos modelį* (žr. 7 pav.). Šiame modelyje nagrinėjamos tik naujosios tarptautinės įmonės (Oviatt ir McDougall, 1994), kurių veiklą lemia antrepreneris, organizacinė struktūra, internacionalizacijos elgsena ir veiklos rezultatai.

[5] Oviatt ir McDougall (2000) tarptautinę įmonių antreprenerystę apibrėžia kaip naują ir inovatyvią veiklą, padedančią verslo organizacijoms augti ir kurti vertę už nacionalinių sienų ribų.



7 pav. Antrepreneriškos internacionalizacijos modelis (Jones ir Coviello, 2005)

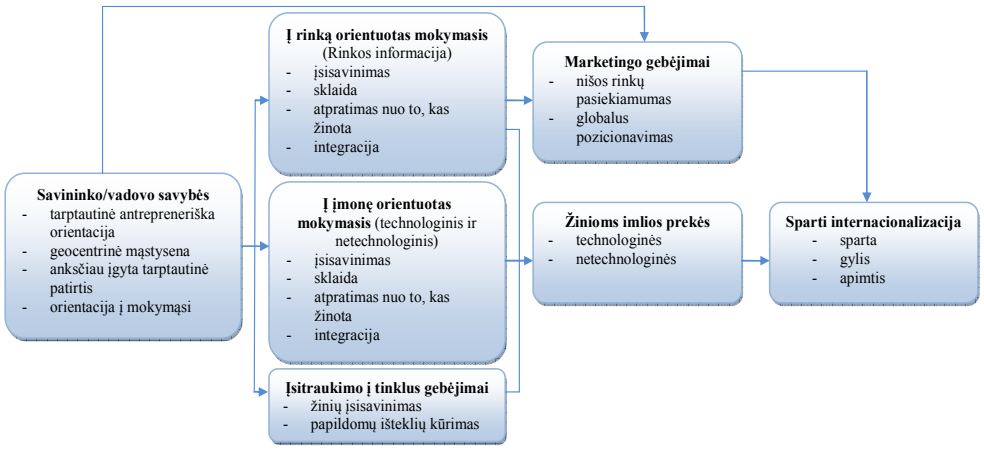
Antrepreneriškos internacionalizacijos modelio autoriai Jones ir Coviello remiasi kitų autorių (Cooper, Gimeno-Gascon ir Woo, 1994; Chrisman *et al*., 1999) išsakytais teiginiais, kad antrepreneris naujosiose tarptautinėse įmonėse yra svarbiausias veiksnys kuriant organizacinę valdymo struktūrą, lemiantis internacionalizacijos elgseną bei veiklos rezultatus. Atsižvelgiant į jau atliktus mokslinius tyrimus, kuriuose antrepreneris akcentuojamas kaip vienas iš svarbiausių naujųjų tarptautinių įmonių atsiradimo veiksnių (Madsen ir Servais, 1997; Shrader *et al*., 2000), Jones ir Coviello (2005) teigia, kad antreprenerio inovatyvumo ir tolerancijos rizikai lygis lemia vadybinę kompetenciją (remiamasi Chandler ir Hanks, 1994) bei organizacinę įmonės struktūrą (remiamasi Lumpkin ir Dess, 1996). Be to, įmonės organizacinės struktūros organiškumas[6] ar mechanistiškumas[7] sąlygoja įmonės elgseną, per ją ir įmonės internacionalizacijos spartą (greičio, laiko, intensyvumo prasme). Tradicinė elgsena, atsispindinti organizacinėje valdymo struktūroje, yra susijusi su veiklos vieta, veiklos perkėlimo metodu (t. y. rinkos pasirinkimu ir įėjimo į ją būdu) bei lygiu, iki kurio internacionalizacija bus suprantama kaip radikali įmonės inovacija. Galiausiai (remiantis Autio *et al*., 2000), skirtinga internacionalizacijos elgsena atspindima įmonės sėkmės rinkoje ir organizacijos mokymosi, kuris išreiškiamas kaip „naujų žinių įsisavinimo įmonėje procesas“, remiantis patirtinėmis internacionalizacijos elgsenos žiniomis, rezultatais. Remdamiesi Athanassiou ir Nigh (2000) ir Hurmerinta-Peltomaki (2003) tyrimais, Jones ir Coviello taip pat nurodo, kad egzistuoja organizacijos mokymosi ciklas, kai patirtimi ir veiklos rezultatais pagrįstos žinios perduodamos į sprendimų priėmimo procesą tiek antreprenerio, tiek ir įmonės lygmenyje.

Tačiau pristatytas antrepreneriškos internacionalizacijos modelis yra skirtas tik naujosioms tarptautinėms įmonėms ir analizuoja tik tam tikrą veiksnių, lemiančių antreprenerišką internacionalizaciją, skaičių. Šis modelis, skirtas tarptautinei antreprenerystei bei internacionalizacijai susieti, nėra empiriškai patikrintas.

[6] Organiškas – vidinis, liečiantis ko nors esmę, pagrindą; neatsiejamai susijęs su kuo nors; savybingas organizmui (Tarptautinių žodžių žodynas, 2005).
[7] Mechanicizmas – vienpusiškas pažinimo principas ir pasaulėvaizdis, pagrįstas prielaida, kad tikrovės reiškinius galima paaiškinti mechaniniais procesais (Tarptautinių žodžių žodynas, 2005).

Disertantės nuomone, siekiant šį modelį pritaikyti kitoms įmonėms (pvz., pradedančioms eksportuotojoms, stambioms įmonėms, į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančioms lėtai), turėtų būti įtraukti papildomi veiksniai, tokie kaip aplinkos priešiškumas ir kaita, įmonės ištekliai bei antrepreneriška orientacija. Naujieji modeliai galėtų analizuoti įmonės tinklo išteklių ir internacionalizacijos elgsenos arba tinklų struktūros ir internacionalizacijos elgsenos sąveiką.

2007 metais Weerawardena su bendraautoriais pasiūlė gimusių globaliomis įmonių sparčios internacionalizacijos dinamiškų gebėjimų modelį, kuriame įvertinama kaip gimusios globalia įmonės antreprenerio savybės, mokymosi, marketingo veiklos ir įsitraukimo į tinklus gebėjimai, žinioms imlios prekės daro įtaką gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos spartai, gyliui ir apimčiai (žr. 8 pav.).



8 pav. Gimusios globalia įmonės sparčios internacionalizacijos dinamiškų gebėjimų modelis (Weerawardena *et al*., 2007)

Weerawardena *et al*. (2007) teigia, kad gebėjimų kūrimo procesą gimusioje globalia įmonėje lemia antrepreneriškas įmonės savininkas/vadovas (antrepreneris), pasižymintis globalia pasaulėžiūra, ankstesne tarptautine patirtimi ir orientacija į nuolatinį mokymąsi. Šie antreprenerio bruožai kuria ir ugdo savitus, į rinką ir įmonės vidinius procesus orientuotus mokymosi bei įsitraukimo į tinklus gebėjimus, kurie įgalina mažą, inovatyvią gimusią globalia įmonę sukurti rinkoje modernias, žinioms imlias prekes. Gimusios globalia įmonės savininko/vadovo asmeninės savybės taip pat lemia pranašesnius marketingo gebėjimus, padedančius greitai ir tinkamai pozicionuoti įmonę globalios rinkos nišose. Visų šių minėtų gebėjimų kombinacija įgalina gimusią globalia įmonę sparčiai internacionalizuotis, o tai sąlygoja sėkmingą veiklą tarptautinėse rinkose.

Weerawardena *et al*. (2007) pateiktas gimusių globaliomis įmonių sparčios internacionalizacijos modelis kol kas nėra patikrintas empiriškai. Jį pateikusių autorių nuomone, svarbiausia šio modelio patikroje yra pagrįsti dinamiškus įmonių gebėjimus kaip grandinę veiklų, kuriomis gimusios globaliomis įmonės į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukia ypač sparčiai. Empiriniais tyrimais įrodžius modelyje pateiktus įmonių dinaminius gebėjimus ir susiejus juos tarpusavyje, būtų galima

patvirtinti iki šiol atliktuose tyrimuose atskirai nustatytas gimusių globaliomis įmonių charakteristikas.

Apžvelgus naujųjų įmonių internacionalizacijos teorijų tyrimus nustatyta, kad internacionalizacija gali būti sparti, o įmonės, turėdamos unikalius gebėjimus, įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose tuoj pat po įsikūrimo arba netrukus. Šiose teorijose įvertinami rinkos pokyčiai ir pasikeitusi įmonių elgsena; analizuojami įmonių, neturinčių didelių išteklių ir patirties tiek vietinėje, tiek tarptautinėse rinkose, įsitraukimo į tarptautinę veiklą proceso aspektai; pabrėžiama ne tik išorinių veiksnių, bet ir įmonės vidinių išteklių, tokių kaip antrepreneriškumas, tarptautinė orientacija, tinklai, svarba sėkmingai veiklai tarptautinėse rinkose.

Atlikta tradicinių ir naujųjų įmonių internacionalizacijos teorijų lyginamoji analizė atskleidžia, kad internacionalizacija tampa ypač dinamišku, kintančiu laike ir erdvėje procesu. Internacionalizacijos pokyčius tiksliausiai apibūdina tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumai, atskleidžiami per įsitraukimo į tarptautinę veiklą spartą laiko, veiklos geografijos bei tarptautinių pardavimų apimties prasme, ir internacionalizacijoje priimamų sprendimų skirtumai. Todėl toliau šiame darbe ***įmonių veiklos internacionalizacija bus analizuojama lyginant tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus bei vertinant šių įmonių priimamus tarptautinės veiklos sprendimus.***

Apžvelgtose įmonių internacionalizacijos teorijose ir jas apibendrinančiuose modeliuose aptariami veiksniai ar jų grupės, svarbūs pasirinktam įmonės įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose procesui, tačiau lyginamoji tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančių veiksnių analizė reikalauja gilesnių studijų. Todėl kitame disertacijos poskyryje bus įvertinti šių įmonių internacionalizacijos skirtumai, kurie bus atskleisti per tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančius veiksnius.

1.1.3. Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių veiklos internacionalizacijos skirtumus lemiančių veiksnių analizė

Šiame darbe analizuoti įmonės įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose aspektai atskleidė, kad įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus lemia ne tik įmonės siekis įsitraukti į veiklą tarptautinėse rinkose, bet ir įmonę veikiantys *vidiniai* ir *išoriniai* veiksniai. Siekiant visapusiškai atskleisti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos ypatumus, šiame poskyryje išskiriami, analizuojami ir grupuojami moksliniuose tyrimuose identifikuoti veiksniai, darantys įtaką internacionalizacijai, jos spartai bei lemiantys tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus.

Naujausiuose moksliniuose tyrimuose (McDougall, Shane ir Oviatt, 1994; Oviatt ir McDougall, 1994; McAuley, 1999; Harveston, Kedia ir Davis, 2000; Crick ir Jones, 2000; Autio *et al*., 2000; Zahra, Ireland ir Hitt, 2000; Knight, 2001; Aspelund ir Moen, 2001; Saarenketo ir Sundqvist, 2002; Knight ir Cavusgil, 2004; Prashantham, 2005; Gassmann ir Keupp, 2007; Weerawardena *et al*., 2007; Cavusgil

ir Knight, 2009; Efrat ir Shoham, 2011, 2012), analizuojant sparčią mažų ir vidutinių įmonių internacionalizaciją, ypač pabrėžiama *antrepreneriškumo* svarba. Analizuojant įmonių internacionalizacijos tyrimus (Bilkey, 1978; Reid, 1981; Leonidou *et al*., 1998; Knigh, 2000; Rialp, Galvan-Sanchez ir Suarei-Ortega, 2010) nustatyta, kad įmonės sprendimų priėmėjo teigiamas požiūris į internacionalizaciją, tikėjimas tarptautine veikla, teigiami lūkesčiai daro įmones proaktvyvesnes, stipriau besiorientuojančias į tarptautinę plėtrą ir augimą. Analizuojant Miesenbock (1988), McDougall ir Oviatt (2000), Andersson ir Wictor (2003), Weerawardena *et al*. (2007), Efrat ir Shoham (2011, 2012) mokslinius tyrimus matyti, kad antrepreneriškas įmonės sprendimų priėmėjas yra svarbiausias veiksnys mažos ar vidutinės įmonės veiklos internacionalizacijoje. Madsen ir Servais (1997), Fan ir Phan (2007) teigia, kad antrepreneris yra pagrindinė paskata gimusios globalia įmonės atsiradimui, Westhead, Wright ir Ucbasaran (2001), Dimitratos ir Jones (2005), Sapienza *et al*. (2006), Bloodgood *et al*. (2006), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Rialp, Galvan-Sanchez ir Suarei-Ortega (2009) nuomone antrepreneriška vadyba ir ankstesnė tarptautinė personalo patirtis ypač skatina sparčią tarptautinę mažos ir vidutinės įmonės veiklą. McDougall *et al*. (1994), Autio *et al*. (2000), Knight ir Cavusgil (2004), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) teigia, kad tarptautinė antreprenerio orientacija sąlygoja įmonių internacionalizacijos tikslus – įsitraukdamos į veiklą tarptautinėse rinkose antrepreneriškos įmonės siekia išnaudoti unikalius gebėjimus, t. y. savo proaktyvumą, inovatyvumą, pagrindines strategines iniciatyvas ir taip užsitikrinti sėkmę globalioje rinkoje. Knigh ir Cavusgil (2004) nuomone, per tarptautinę antreprenerišką orientaciją įmonė perduoda savo korporatyvinę kultūrą, kuri sąlygoja pagrindinių verslo strategijų kūrimą. Įmonės, įgyvendinančios šią kultūrą, koncentruojasi į tarptautinių rinkų inovacijas ir žinias. Atlikti empiriniai mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos tyrimai ir sukurti naujieji internacionalizacijos modeliai atskleidžia, kad įmonės vadovybės tarptautinė vizija, požiūris ir elgsena, sugebėjimai bei išradingumas yra vienos iš svarbiausių savybių, nulemiančių pradinius gimusios globalia įmonės įsitraukimo į tarptautinę veiklą etapus ir priimtus įsipareigojimus. Anot Wiklund (1998), Zahra, Nielson ir Bogner (1999), antrepreneriškos įmonės išsiskiria iš kitų įmonių savo rizikinga veikla, ryžtingumu priimant sprendimus, gebėjimu pasinaudoti naujomis rinkos galimybėmis pasitelkiant novatoriškas turimų išteklių kombinacijas ir taip įgyjant konkurencinį pranašumą. Kiti tyrimai (Fischer ir Reuber, 1996; Harveston, Kedia ir Davis, 2000; Saarenketo, 2002; Rialp, Rialp ir Knight, 2005; Weerawardena *et al*., 2007; Gabrielsson *et al*., 2008) atskleidžia, kad gimusių globaliomis įmonių steigėjai pasižymi stipriu supančio pasaulio suvokimu: jie pažįsta tarptautines rinkas, nes dirbo daugianacionalinių kompanijų eksporto padaliniuose arba užsienyje; turi aukštą kvalifikaciją; kalba užsienio kalbomis; turi platų tarptautinių kontaktų tinklą, nuo pat veiklos pradžios pasižymi tarptautine orientacija. Šie gebėjimai leidžia antrepreneriams plėtoti turimas tarptautinių rinkų žinias ir sparčiai įeiti į pasirinktas tarptautines rinkas. Kai kurie autoriai (McDougall, Shane ir Oviatt, 1994; Crick ir Jones, 2000; Andersson ir Wictor, 2001, 2003) nurodo, kad antrepreneriai turi gebėjimų atpažinti tarptautines galimybes, o gimusios globaliomis įmonės veikia kaip naujų galimybių atradėjai. McDougall, Shane ir Oviatt (1994) teigia, kad

gimusių globaliomis įmonių steigėjai numato įmonių, veikiančių tarptautinėje rinkoje, galimybes, pasinaudodami skirtingose rinkose įgyta patirtimi ir kompetencijomis (tinklais, žiniomis ir išsilavinimu). Tuo tarpu tradicinių internacionalizacijos teorijų tyrėjai (Aaby ir Slater, 1989; Kogut ir Zander, 1992; Grant, 1996) teigia, kad vadybinis mokymasis kompanijos viduje yra atsitiktinis, o tarptautinė personalo patirtis nėra būtina, nes įmonė į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukia palaipsniui, per ilgą laiko tarpą, kartu suteikdama galimybes personalui mokytis veikti tarptautinėje erdvėje. Madsen (1989), Knight ir Cavusgil (2004) nuomone, daugiau į veiklos internacionalizaciją įsitraukusioje didelėje įmonėje vadovybės įtaka dažnai yra silpnesnė, nes paprastai tokios įmonės turi tam tikrą grupę darbuotojų su tarptautinės veiklos patirtimi. O įmonėse, turinčiose ribotus išteklius ir mažai patirties, antrepreneriškos vadovybės savybės, tokios kaip tarptautinė ir augimo orientacija, rizikos nevengimas, agresyvumas, pritarimas pokyčiams, proaktyvus sprendimų priėmimas, rinkos orientacija ir pan., yra beveik būtinybė sėkmingai veiklai tarptautinėse rinkose. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize galima teigti, kad antrepreneriškumas gali būti vienas iš esminių veiksnių, sąlygojančių gimusių globaliomis įmonių atsiradimą ir labai spartų įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, drauge tai gali būti veiksnys, galimai stipriausiai lemiantis įmonių veiklos internacionalizacijos skirtumus, t. y. skirtingą įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą. ***Siekiant pagrįsti arba paneigti antrepreneriškumo ir jį apibūdinančių požymių, tokių kaip vadybinė vizija, vadybinės nuostatos, veiklos inovatyvumas, veiklos rizikingumas, aukštas personalo poreikis mokymuisi bei proaktyvumas, įtaką įmonių veiklos internacionalizacijos skirtumams, būtina detali šio veiksnio įtakos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą procesui analizė.***

Įmonės *dydžio ir veiklos* patirties įtaka įmonių internacionalizacijai atskleidžiama šiame darbe jau nagrinėtose internacionalizacijos teorijose (1.1.2 poskyris) ir vertinant atliktus įmonių, įsitraukusių į veiklos internacionalizaciją, tyrimus (Coase, 1937; Vernon, 1966, 1979; Williamson, 1975; Forsgren, Johanson, 1975; Buckley ir Casson, 1976; Johanson ir Vahlne, 1977; Hennart, 1982; Cavusgil, 1980; Wernerfelt, 1984; Dunning, 1988; Welch ir Loustarinen, 1988; Johanson ir Mattson, 1988; Conner, 1991; Kogut & Zander, 1993; McDougall, Shane ir Oviatt, 1994; Westhead, Wright & Ucbasaran, 2001; Cuervo-Cazurra & Miguel Ramos, 2002; Autio, Lummaa ir Arenius, 2002; Andersson ir Wicktor, 2003, Gabrielsson *et al*., 2008; Cavusgil *et al*., 2008; Keupp ir Gassmann, 2009). Įvertinus mokslinę literatūrą šiuo klausimu nustatyta, kad pirmosios daugianacionalinės kompanijos, pradėjusios veikti tarptautinėse rinkose, buvo apibūdinamos kaip didelės, brandžios, integruotos įmonės, tarptautinėse rinkose siekiančios išnaudoti savo turimus išteklius ir maksimizuoti pelną. Tokios daugianacionalinės kompanijos tarptautinę veiklą pradėdavo tik po ilgo veiklos periodo vietinėje rinkoje ir vietinės rinkos prisotinimo, o į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukdavo palaipsniui. Tačiau vėlesni tyrimai (Levitt, 1983; Porter, 1986; Kotler, 1991; Webster, 1992; Dunning, 1993; Welch ir Luostarinen, 1993; Oviatt ir McDougal, 1994, 1995; Quelch ir Klein, 1996; Knight, 1996; Knight ir Cavusgil, 1997; Madsen ir Servais, 1997; Servais ir

Rasmussen, 1999) parodė, kad pasikeitusi verslo aplinka, t. y. tarptautinių prekybos susitarimų bei prekybos barjerų panaikinimas, gamybos, komunikacinių, transportavimo technologijų pažanga, panašėjantys vartotojų poreikiai, besikuriantys strateginių aljansų ir globalių įmonių tinklai, net didžiausias nacionalines tarptautines rinkas pavertė per mažomis, kad jos būtų reikšmingi ekonominiai vienetai, bei sąlygojo naujų įmonių veiklos internacionalizacijos teorijų (Rennie, 1993; Knigh ir Cavusgil, 1996; Madsen ir Servais, 1997; Rasmussen, Madsen ir Evangelista, 2001; Larimo, 2001; Moen, 2002, Gabrielsson *et al*., 2008) atsiradimą. Naujosiose internacionalizacijos teorijose teigiama, kad į veiklą tarptautinėse rinkose sparčiai bei sėkmingai gali įsitraukti ir nedidelės, veiklos patirties vietinėje rinkoje neturinčios arba beveik neturinčios įmonės, siekiančios nuo pat įsikūrimo pradžios veikti globalioje rinkoje. Anot Kogut ir Zander (1993), Autio *et al*. (2000), situacija rinkoje keičiasi sparčiai ir atsirandančios naujos galimybės skatina mažąsias įmones kuo skubiau priimti strateginius sprendimus, o ne laukti, kol bus įgyta pakankama patirtis. Gimusias globaliomis įmones analizuojantys mokslininkai (McDougall, Shane ir Oviatt, 1994; Autio *et al*., 2000; Zahra, Ireland ir Hitt, 2000; Andersson ir Wicktor, 2003, Gabrielsson *et al*., 2008; Cavusgil *et al*., 2008; Keupp ir Gassmann, 2009) pastebėjo, kad šioms įmonėms vidaus rinka nėra svarbi įgyjant patirtį, priešingai nei tai akcentuojama tradicinėse internacionalizacijos teorijose, dažniausiai analizuojančiose daugianacionalines kompanijas. Saarenketo *et al*. (2002), Zahra ir George (2002), Knight ir Cavusgil (2004), Cavusgil *et al*. (2008), Cavusgil ir Knight (2009) tyrimai atskleidžia, kad galimybė pasinaudojus šiuolaikiniais technologiniais laimėjimais greitai gauti svarbias žinias apie tarptautines rinkas ir jas pritaikyti sąlygojo tarptautinių mažų ir vidutinių įmonių plėtrą ir internacionalizacijos skirtumus. *Atlikta literatūros analizė ir moksliniuose tyrimuose fiksuojamas augantis nedidelių, inovatyvių įmonių, sparčiai įsitraukiančių į veiklą globalioje rinkoje, skaičius leidžia teigti, kad įmonės* ***dydis*** *ir* ***veiklos patirtis*** *yra požymiai, laikytini svarbiais siekiant įvertinti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus.*

Tiriant įmonių internacionalizaciją analizuojančią mokslinę literatūrą matyti, kad *įmonės išteklių* požymis mokslininkų yra vertinamas kaip galimai lemiantis įmonės įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose sprendimus ir įmonių internacionalizacijos skirtumus. Tai patvirtinta moksliniai tyrimai, kurie atskleidžia, kad, įeidama į tarptautines rinkas, tradicinė tarptautinė įmonė pirmiausia siekia pradėti veiklą fiziškai artimose šalyse, vėliau, įgijusi patirties, perkelia veiklą ir į tolimesnes tarptautines rinkas. Johanson ir Vahlne (1977), Wiedersheim-Paul, Olson ir Welch, (1978) tyrimai patvirtina, kad tokia įmonė, rinkdamasi psichologiškai artimiausias tarptautines rinkas, siekia išvengti išorinės aplinkos neapibrėžtumo, kartu naudojasi savarankiškai įgyta veiklos tarptautinėse rinkose patirtimi, kurią palaipsniui perkelia į vis daugiau psichologiškai nutolusias tarptautines rinkas. Tradicinėms tarptautinėms įmonėms laipsniškas įsitraukimas į tarptautines operacijas nesukelia didelių problemų, nes šios įmonės turi pakankamai išteklių veiklai tiek vietinėje, tiek tarptautinėse rinkose. Tuo tarpu gimusios globaliomis įmonės tarptautinę veiklą pradeda tuoj po įkūrimo ir dauguma jų neilgai trukus pasiekia aukštą tarptautinių pardavimų lygį daugelyje geografiškai nutolusių

užsienio šalių, tokiu būdu siekdamos kuo greičiau pradėti globalią veiklą ir taupyti ribotus veiklos išteklius. Oviatt ir McDougall (1994), Persinger, Civi ir Vostina (2007), Weerawardena *et al*. (2007), Cavusgil ir Knight (2009) teigimu, gimusios globaliomis įmonės dažnai kontroliuoja nedidelį, bet įvairų turtą, kuriantį vertę keliose šalyse tuo pat metu. Tokios įmonės retai naudoja tiesiogines užsienio investicijas (tai būdinga tradicinėms tarptautinėms įmonėms) kaip įėjimo į tarptautines rinkas metodą, tačiau pasirenka strateginius aljansus, licencijavimą ar socialinę tinklų kontrolę kaip vieną iš alternatyvų. Šiuos sprendimus sąlygoja riboti naujai įkurtų įmonių ištekliai (tiek finansiniai, tiek ir žmogiškieji, lyginant su tradicinių tarptautinių įmonių galimybėmis) bei didėjantis bendradarbiavimą siūlančių įmonių skaičius. *Vertinant atliktus mokslinius tyrimus galima teigti, kad* ***įmonės ištekliai*** *yra dar vienas, įmonių internacionalizaciją veikiantis veiksnys, lemiantis skirtingą tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą procesą.*

Tradiciškai į tarptautinę veiklą įsitraukiančių įmonių tyrimuose teigiama, kad šios įmonės dažniausiai veikia stabiliose, tradicinėse, aukštu technologiniu inovatyvumu nepasižyminčiose ūkio šakose, todėl yra orientuotos į tradicinių *prekių ir paslaugų* kūrimą bei pardavimą (Johanson ir Vahlne, 1990; Axinn ir Matthyssens, 2002). Veikdamos ilgą laiką, šios įmonės gerai pažįsta savo konkurentus, turi pakankamai vartotojų vietinėse rinkose ir gerai žino jų poreikius, todėl pagrindinis jų veiklos tikslas yra išlaikyti stabilią situaciją rinkoje, o ne inovacijų diegimas. Tradicinės tarptautinės įmonės, kaip teigia Barkema ir Vermeulen (1998), Autio *et al*. (2000), Knight ir Cavusgil (2004), siekdamos įsisavinti naujus verslo metodus, turi atsisakyti jau daugelį metų taikytos veiklos, o tai sukelia konfliktus įmonės viduje, sąlygoja papildomas sąnaudas ir riboja įmonės galimybes keistis. Tuo tarpu, remiantis Oviatt ir McDougall (1994), Knight ir Cavusgil (1997), Andersson ir Wicktor (2003), Gabrielsson *et al*. (2008), Persinger, Civi ir Vostina (2007), Cavusgil *et al*. (2008) Keupp ir Gassmann (2009), Cavusgil ir Knight (2009) Sui (2009) tyrimais, gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės rinkai siūlo inovatyvias, specifinius vartotojų poreikius tenkinančias prekes. Gimusių globaliomis įmonių veiklos tyrimai (Root, 1993; Madsen *et al*., 2000) atskleidžia, kad šios įmonės dažniausiai neturi pakankamai išteklių investuoti į savo padalinius daugelyje tarptautinių rinkų, tuo pačiu metu veikti keliose tarptautinėse rinkose daugeliui paslaugų įmonių yra gana sudėtinga dėl paslaugų savybių, tokių kaip neatskiriamumas ir nekaupiamumas, todėl gimusios globaliomis įmonės dažniau kuria prekes, nei siūlo savo paslaugas. Vertinant Gronroos (1999) tyrimus matyti, kad nors riba tarp fizinių prekių ir paslaugų nyksta (vis daugiau gamybinių įmonių savo fizines prekes siūlo kartu su paslaugomis, taip siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą), tačiau prekės yra vertinamos kaip geriau pritaikomos ir efektyviau, su mažesnėmis sąnaudomis pateikiamos į tarptautinę rinką nei paslaugos, kurios paprastai reikalauja didesnių įmonės įsipareigojimų rinkai (tokių kaip įmonės padalinių kūrimas ir pan.), todėl yra patrauklesnė alternatyva gimusioms globaliomis įmonėms. *Vertinant atliktus tyrimus galima teigti, kad* ***prekės charakteristikos*** *yra dar vienas požymis, sąlygojantis tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos skirtumus.*

Douglas, Craig ir Keegan (1982), Oviatt ir McDougal, (1994), Pelham ir Wilson (1995) teigia, kad tradiciškai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančių įmonių pagrindinis tikslas – kad veikla nacionalinėje rinkoje nuosekliai augtų, o įmonės veikla ilgalaikėje perspektyvoje būtų pelninga, todėl tradicinė tarptautinė įmonė dažniausiai renkasi nacionalinę *veiklos orientaciją* ir stengiasi išlaikyti žemą tarptautinės veiklos riziką, kuri gali pakenkti bendriesiems įmonės rezultatams. Sprendimų reaktyvumas ir atsargus požiūris į riziką tarptautinėse rinkose yra svarbūs veiksniai, apibūdinantys tradicinį internacionalizacijos procesą. Mascarenhas (1996) ir Knight ir Cavusgil (1997), Bals, Berry ir Hartmann (2009), Sui (2009) tyrimai atskleidžia, kad mažos aktyvios įmonės, sugebančios veikti greitai, inovatyviai bei kūrybiškai internacionalizuoti savo veiklą, daug sėkmingiau pasiekia užsibrėžtus tikslus globalioje rinkoje, nei nejudrios didelės kompanijos. Kadangi gimusios globaliomis įmonės dažniausiai yra nesuvaržytos biurokratija ir brangiomis veikiančiomis informacinėmis sistemomis, jos nuo pat veiklos pradžios pasirenka tarptautinę veiklos orientaciją, o veikdamos proaktyviai geriau prisitaiko prie tarptautinių rinkų reikalavimų ir gali greičiau reaguoti į kintančius vartotojų poreikius. *Apibendrinant atliktus tyrimus konstatuotina, kad* ***veiklos orientacija*** *yra laikytina svarbiu požymiu, lemiančiu tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių veiklos internacionalizacijos skirtumus.*

Apibendrinant analizės rezultatus, galima teigti, kad įmonės veiksnys, kurį apibūdina tokie požymiai kaip įmonės dydis ir veiklos patirtis, įmonės ištekliai bei prekės charakteristikos, taip pat veiklos orientacija, yra svarbus įmonei įsitraukiant į veiklą tarptautinėse rinkose ir gali daryti įtaką tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijai. Todėl, disertantės nuomone, siekiant pagrįsti arba paneigti įmonės veiksnio raišką internacionalizacijos skirtumams, būtina detali šio veiksnio įtakos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą procesui analizė.

Saarenketo ir Sundqvist (2002) tyrimai atskleidžia, kad gimusioms globaliomis įmonėms verslas-verslui rinkos yra patrauklesnės, nes šiose rinkose mažosios įmonės gali turėti kontroliuojamą skaičių *klientų* arba gali pasinaudoti partnerių pagalba efektyviai valdyti savo prekių *vartotojus*. Be to, gimusios globaliomis įmonės verslas-verslui tarptautines rinkas pagal potencialių vartotojų skaičių ir vartotojų poreikių pokyčių tempus vertina kaip stabilesnes ir lengviau valdomas. Tuo tarpu tradicinės tarptautinės įmonės veikia tiek verslas-vartotojui, tiek verslas-verslui rinkose, didesnė šių įmonių orientacija į galutinius vartotojus ar verslo klientus nenustatyta. Mokslo darbai (Rennie, 1993; McDougall, Shane ir Oviatt, 1994; Knight ir Cavusgil, 1997; Autio *et al*., 2000; Zahra, Ireland ir Hitt, 2000; Andersson ir Wicktor, 2003, Gabrielsson *et al*., 2008; Cavusgil *et al*., 2008; Keupp ir Gassmann, 2009) atskleidžia, kad gimusios globaliomis įmonės žymiai dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės veikia rinkos nišose. Paprastai gimusios globaliomis įmonės stengiasi aptarnauti siaurą rinkos segmentą ir siekia tai padaryti žymiai efektyviau nei plačiau savo veiklą vykdančios tradicinės tarptautinės įmonės. Larimo ir Pulkkinen (2003) nuomone, dėl dydžio ir ribotų išteklių gimusioms globaliomis įmonėms rinkos nišos marketingas dažnai yra vienintelė strateginė

galimybė veikti rinkoje sėkmingai. Hannan ir Freeman (1977), Kotler (1991, 1996) nuomone, aptarnaudamos nedideles, dažniausiai labai specifinius poreikius turinčias rinkos nišas, gimusios globaliomis įmonės gali efektyviai išnaudoti turimus išteklius ir suteikti vartotojams geriausią galimą vertę. Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) teigia, kad gimusios globaliomis įmonės, veikdamos rinkos nišose, gali sėkmingai konkuruoti su didelėmis įmonėmis pateikdamos savo vartotojams labai gerai pritaikytas, specifinius poreikius patenkinančias prekes. Be to, šios įmonės, atsižvelgdamos į specifinius vartotojų poreikius, gali suteikti aukščiausios kokybės prekes palydinčias paslaugas, ir taip skatinti vartotojus būti lojalius. Tokia rinkos nišų strategija padeda nedidelėms įmonėms išvengti tiesioginės aršios konkurencijos su didesnėmis, pakankamai išteklių veiklos plėtotei turinčiomis tradicinėmis tarptautinėmis įmonėmis, besiorientuojančiomis į masinę rinką (Mascarenhas, 1986; Porter, 1985). Porter (1980), Dess ir Davis (1984), Miller ir Friesen (1983) nuomone, gimusios globaliomis įmonės, naudodamos globalių nišų strategiją gali veikti ypač sėkmingai, nes gali sutelkti visą dėmesį tik į nedidelį skaičių klientų ir taip sutaupyti veiklos kaštus. Šiuos teiginius patvirtina Madsen, Rasmussen ir Servais (2000), Cavusgill ir Knight (2009) atlikti tyrimai, kurių rezultatai atskleidė, kad gimusioms globaliomis įmonėms geografinis regionas nėra svarbus, nes šios įmonės vienoje rinkoje turi nedaug vartotojų, bet tokios rinkos yra paplitusios visoje globalioje rinkoje. Atsižvelgiant į aukščiau analizuotus tyrimus galima teigti, kad vartotojų tipas, išsidėstymas tarptautinėse rinkose, jų poreikiai ir elgsena yra svarbūs gimusių globaliomis įmonių galimybėms veikti globalioje rinkoje. Analizuojant tradicines tarptautines įmones matyti, kad šios įmonės internacionalizacijoje siekia išnaudoti masto ekonomiją, todėl pradėdamos veiklą tarptautinėse rinkose stengiasi užimti didesnę rinkos dalį, tačiau tradicinės tarptautinės įmonės sėkmingai įgyvendina ne tik rinkos lyderystės, bet ir rinkos diferenciacijos ir koncentracijos strategijas, aptarnaudamos nedideles rinkas arba rinkų nišas (Aspelund ir Moen, 2001; Knight ir Cavusgil, 2004; Fuerst, 2010). ***Taigi, skirtingi gimusių globaliomis įmonių ir tradicinių tarptautinių įmonių sprendimai vartotojų atžvilgiu atskleidžia, kad tikėtina, jog vartotojų veiksnys ir jį apibūdinantys požymiai (vartotojų tipas, skaičius, geografija, poreikiai ir elgsena) yra reikšmingesni gimusioms globaliomis įmonėms, nes jie gali lemti gimusių globaliomis įmonių atsiradimą. Todėl būtina detali vartotojų veiksnio analizė, kuri atskleistų, kiek šis veiksnys yra svarbus tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos skirtumams.***

Autio *et al*. (2000), Saarenketo ir Sundqvist (2002), Bell, McNaughton, Young & Crick (2003), Andersson ir Wictor (2003), Fan ir Phan (2007) atliktuose tyrimuose skelbiama, kad žinioms imliuose (aukštųjų technologijų) ūkio sektoriuose atsiranda žymiai daugiau gimusių globaliomis įmonių nei tradicinių tarptautinių įmonių, nors gimusios globaliomis įmonės veikia ir daugiau tradicinėse pramonės šakose, kuriose naujosios technologijos taikomos lėčiau (Cavusgil ir Knight, 2009). Be to, Johanson ir Mattson (1988), Moen (2002), Bals, Berry ir Hartmann (2009) tyrimai atskleidžia, kad gimusios globaliomis įmonės dažniausiai veikia smarkiai besiinternacionalizuojančiose *ūkio šakose*, paprastai šios įmonės priklauso stipriems pramoniniams klasteriams ar tinklams, kuriuose veikiančios įmonės būna

susikoncentravusios vienoje vietoje, bet aptarnauja vartotojus visoje globalioje rinkoje. Atsižvelgiant į atliktus tyrimus galima teigti, kad *rinkos charakteristikos* veikia įmonių internacionalizaciją ir gali daryti įtaką jos spartai. Tokios nuomonės laikosi ir Schlegelmilch (1986), teigiantis, kad sudėtingesnės marketingo sistemos (ir didesni ištekliai) yra būtini sėkmingai tarptautinei konkurencijai vartojimo prekių rinkose, todėl šiose rinkose veikdamos gimusios globaliomis įmonės galėtų koncentruotis tik į kelias svarbias tarptautines rinkas ir negalėtų skirti pakankamai išteklių visoms tarptautinėms rinkoms, kuriose norėtų veikti. Tačiau vėlesni gimusių globaliomis įmonių tyrimai (Crick ir Jones, 2000; Andersson ir Wictor, 2003; Chetty ir Campbell-Hunt, 2004; Hartsfield, Johansen ir Knight, 2008) atskleidė, kad šioms įmonėms svarbus ne ūkio šakos technologiškumas ir imlumas žinioms, bet ūkio šakos potencialas augti ir galimybės šiose ūkio šakose pristatyti savo kuriamas, dažnai inovatyvias prekes. Tuo tarpu tradicinės tarptautinės įmonės, į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukdamos palaipsniui, per ilgą laiko tarpą, gali sėkmingai pasinaudoti sukaupta patirtimi vietinėje rinkoje ir panaudoti turimus nemažus išteklius įveikti konkurenciją vartojimo prekių rinkose nekeisdamos savo veiklos pobūdžio ir stipriai nerizikuodamos. Tačiau tradicinių tarptautinių įmonių atsargi veiklos internacionalizacija neriboja šių įmonių galimybės veikti ir konkuruoti žinioms imliose, į technologijas ir inovacijas orientuotose ūkio šakose, o turimi didesni nei gimusių globaliomis įmonių ištekliai sąlygoja didesnes galimybes investuoti į tyrimus ir plėtrą. Knigh *et al*. (2004), Evangelista (2005), Fan and Phan (2007) teigia, kad gimusios globaliomis įmonės dažniau atsiranda mažose rinkose, nes mažas vidaus rinkos dydis skatina daugelį įmonių sparčiau pradėti veiklą tarptautinėse rinkose ir taip įgyti daugiau vartotojų savo prekėms. Tačiau mažas vidaus rinkos dydis yra paskata tarptautinei veiklai ir tarp tradicinių tarptautinių įmonių, kurios, didindamos vartotojų skaičių, dažnai siekia įgyti masto ekonomiją. *Todėl vertinant išorinius veiksnius, lemiančius tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos skirtumus, būtina atsižvelgti į* ***ūkio šakos*** *ir* ***rinkos charakteristikas***.

Analizuojant Porter (1980), Zahra (1996), Bloodgood, Sapienza ir Almeda (1996), Knight (2000), Oviatt ir McDougall (2005) mokslinius tyrimus nustatyta, kad *konkurencija* yra dar vienas veiksnys, galintis daryti įtaką įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumams – konkurencinis spaudimas vidaus rinkoje skatina įmones aktyviau įsitraukti į veiklą tarptautinėse rinkose, tačiau didelių ir mažų įmonių galimybės įveikti konkurenciją tarptautinėse rinkose yra nevienodos. Tuo metu, kai didelėms įmonėms, turinčioms pakankamai išteklių ir patirties, konkurencija tarptautinėse rinkose nėra veiklą stabdantis veiksnys, mažoms įmonėms tiesioginė konkurencija su didesniais tarptautinių rinkų dalyviais dažnai yra grėsminga. Tikėtina, kad dėl šios priežasties gimusios globaliomis įmonės, dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės, siekia veikti tarptautinių rinkų nišose (McDougall, Shane ir Oviatt, 1994; Autio *et al*., 2000; Zahra, Ireland ir Hitt, 2000; Andersson ir Wicktor, 2003, Gabrielsson *et al*., 2008; Cavusgil *et al*., 2008; Keupp ir Gassmann, 2009). *Remiantis atliktų tyrimų analize, galima teigti, kad* ***konkurentų skaičius ir konkurencijos pobūdis*** *vidaus ir tarptautinėse rinkose daro įtaką įmonių*

sprendimams įsitraukti į veiklą tarptautinėse rinkose ir gali lemti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos skirtumus.

Tyrimai (Stopford ir Wells, 1972) atskleidžia, kad tradicinės tarptautinės įmonės ir jų sekėjai vietinėse rinkose dažniausiai įgyja masto ekonomiją tyrimuose ir plėtroje, gamyboje, marketinge bei kitose veiklos srityse. Šių didelių, vertikaliai integruotų ar diversifikuotų daugianacionalinių įmonių pagrindinis konkurencinis pranašumas tarptautinėse rinkose yra gebėjimas efektyviai valdyti tarptautinę komunikaciją ir transportavimą, gamybos ir rinkos informacijos kaitą daugelyje rinkų. Buckley ir Casson (1976), Hennart (1982), Coviello ir Munro (1995), Crick ir Jones (2000), Knight ir Cavusgil (2004) tyrimai leidžia teigti, kad plėtodama veiklą tarptautinėse rinkose tradicinė tarptautinė įmonė pirmiausia siekia savarankiškai valdyti ir kontroliuoti veiklas ir sandorius ne tik nacionalinėje, bet visose savo tarptautinėse rinkose, todėl kuria brangias, didelės biurokratijos reikalaujančias valdymo ir kontrolės sistemas, ir tik po to siekia partnerystės tarptautinėje veikloje. Tuo tarpu gimusios globaliomis įmonės, siekdamos ne tik taupyti ribotus savo veiklos išteklius, bet ir įsitvirtinti tarptautinėse rinkose bei kurti naujas kompetencijas, dažnai nuo pat veiklos tarptautinėse rinkose pradžios į pagalbą pasitelkia partnerius bei verslo tinklus (Knight ir Cavusgil, 1997; Saarenketo ir Sundqvist, 2002; Young, Dimitratos ir Dana, 2003; Andersson ir Wictor, 2003; Forsgren, Andersson ir Bjorkman, 2005; Coviello, 2006; Laanti, Gabrielsson ir Gabrielsson, 2007; Zhou *et al*., 2007; Ghauri *et al*., 2008; Han, 2007). Tačiau Chetty ir Campbell-Hunt (2003) savo tyrimuose nurodo, kad partnerystė ir tinklai yra svarbūs tiek gimusioms globaliomis, tiek tradicinėms tarptautinėms įmonėms, nes visoms įmonėms, įsitraukusioms į veiklos internacionalizaciją, suteikia žinių apie tarptautines rinkas, papildomus išteklius veiklai plėtoti ir galimybes efektyviau pasiekti vartotojus. Chetty ir Campbell-Hunt (2003) nuomone, esminis tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių pasinaudojimo tarptautine partneryste ir tinklais skirtumas – šių įmonių tikslai: gimusioms globaliomis įmonėms svarbiausia, kad verslo tinklai, su kuriais jos siekia užmegzti ryšius būtų pakankamai platūs, veiktų globalioje rinkoje ir taip padėtų šioms įmonėms sparčiai plėtoti savo tarptautinę veiklą, o tradicinės tarptautinės įmonės tokių reikalavimų verslo tinklams pradinėse veiklos tarptautinėse rinkose stadijose nekelia. *Todėl tikėtina, kad galimybės pasinaudoti egzistuojančiais* ***verslo tinklais*** *ir* ***partneryste*** *tarptautinėse rinkose taip pat turi įtakos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos skirtumams.*

Vertinant įmonių internacionalizaciją, buvo analizuojama ir *valstybinių institucijų* veiklos įtaka tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių atsiradimui. Evangelista (2005) tyrimai atskleidė, kad valstybinių institucijų parama dėl didelės biurokratijos ir ištęsto paramos suteikimo laiko nebuvo efektyvi tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių atžvilgiu ir neskatino šų įmonių greičiau įsitraukti į tarptautinę veiklą. Tuo tarpu Bals, Berry, ir Hartmann (2008) savo tyrimuose teigia, kad valstybinių institucijų parama tarptautinei veiklai skatina gimusių globaliomis įmonių atsiradimą ir prisideda prie spartesnės šių įmonių internacionalizacijos. *Vis dėlto, tyrimų, kuriuose būtų analizuojama* ***valstybinių institucijų*** *paramos įtaka tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių*

globaliomis įmonių internacionalizacijai, yra labai nedaug, todėl įvertinti ar šis veiksnys lemia analizuojamų įmonių grupių internacionalizacijos skirtumus, kol kas yra sudėtinga.

Atlikta mokslo darbų analizė leidžia teigti, kad išoriniai veiksniai, kuriuos apibūdina ūkio šakos vidaus ir tarptautinėse rinkose panašumai/skirtumai, vidaus ir tarptautinių rinkų charakteristikos, konkurencija, verslo tinklų ir partnerystės prieinamumas, valstybinių institucijų parama, gali daryti įtaką tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos skirtumams, todėl būtinas šių veiksnių įvertinimas.

Internacionalizacijos teorijų lyginamoji analizė atskleidžia, kad egzistuoja gana ryškūs tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos skirtumai, kuriuos lemia tam tikri veiksniai. Apžvelgus atliktus tyrimus nustatyta, kad šių įmonių internacionalizacijos skirtumus gali lemti ***įmonės veiksniai****, tokie kaip veiklos patirtis, įmonės dydis, ištekliai, veiklos orientacija, prekės charakteristikos bei* ***antrepreneriškumas****, išreiškiamas per vadybinę viziją ir vadybines nuostatas, veiklos inovatyvumą ir rizikingumą, aukštą personalo poreikį mokymuisi bei proaktyvumą;* ***išoriniai veiksniai****, tokie kaip rinkos ir ūkio šakos charakteristikos, konkurencija bei verslo tinklai ir partnerystė, valstybinių institucijų parama;* ***vartotojų veiksniai****, apibūdinantys vartotojų tipą, skaičių, geografiją, vartotojų poreikius ir elgseną. Tačiau iki šiol atliktuose tyrimuose nėra apibendrinimų, kuriuose būtų įvertinta išskirtų veiksnių įtaka gimusių globaliomis įmonių atsiradimui, nenustatyta, kurie iš analizuotų veiksnių yra esminiai, lemiantys tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus bei internacionalizacijoje priimamus veiklos sprendimus.*

Įmonių veiklos internacionalizaciją analizuojančiuose mokslo darbuose pabrėžiama, kad internacionalizacijos skirtumai lemia skirtingus įmonių priimamus sprendimus, pirmiausia susijusius su tarptautine įmonių plėtra ir vartotojais tarptautinėse rinkose. Įmonių galimybes sėkmingai veikti tarptautinėse rinkose ir prisitaikyti prie šių rinkų vartotojų poreikių visų pirma lemia efektyvūs marketingo sprendimai, kurie sąlygoja įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose būdus, veiklos tarptautinėse rinkose strategiją, tikslinius vartotojus ir į juos nukreiptus marketingo komplekso sprendimus. Atsižvelgiant į tai, šioje disertacijoje laikomasi nuomonės, kad marketingo sprendimai įmonių veiklos internacionalizacijos tyrimuose yra vieni iš svarbiausių. Todėl kitame skyriuje atliekama marketingo sprendimų įmonių internacionalizacijoje analizė bei vertinamos šių sprendimų alternatyvos įmonėms veikiant tarptautinėse rinkose.

1.2. Marketingo sprendimai įmonių veiklos internacionalizacijoje

Mokslo darbų analizė atskleidžia, kad kartu su įmonių plėtra į tarptautines rinkas evoliucionuoja ir įmonių marketingo sprendimai. Tačiau nepakankamai gili moksliniuose tyrimuose pristatoma įmonių internacionalizacijos skirtumų ir šių skirtumų pasekmių analizė kol kas ne tik neįgalino aiškiai apibrėžti įmonių internacionalizacijos, bet ir neleido pagrįsti marketingo sprendimų įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste. Todėl toliau šiame darbe nagrinėjamos skirtinguose

įmonės plėtros į tarptautines rinkas etapuose vyraujančios įmonės veiklos orientacijos ir priimami marketingo sprendimai, marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija pristatomos kaip pagrindinės marketingo sprendimų, įmonei veikiant tarptautinėse rinkose, tyrimų kryptys, apžvelgiami tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių, įgalinusių aktualizuoti įmonių internacionalizacijos skirtumus, marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumai bei juos lemiantys veiksniai, įvertinamos tarptautinio marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos bei veiklos rezultatyvumo sąsajos.

1.2.1. Marketingo sprendimų evoliucija įmonių veiklos internacionalizacijoje

Veikdama tarptautinėje rinkoje įmonė priima strateginius veiklos plėtros sprendimus, kurie priklauso nuo jos patirties ir vykdomos veiklos vietinėje rinkoje. Pagrindiniai įmonės plėtros sprendimai internacionalizuojant savo veiklą – kaip į kitas tarptautines rinkas perkelti vietinėje rinkoje išplėtotas strategijas ir gebėjimus, pasinaudoti įgytu konkurenciniu pranašumu bei potencialiu operacijų daugelyje tarptautinių rinkų sinergijos efektu. Įmonės plėtros strategijos formavimas tarptautinėje rinkoje yra evoliucinis procesas, kurio metu priimami sprendimai dėl strateginio pasitikėjimo, tarptautinių ekonominių svertų, ir skiriasi priklausomai nuo įmonės tarptautinės plėtros stadijos (Day, 1981). Pradiniame plėtros etape priimami sprendimai dėl įėjimo į tarptautines rinkas būdų, veiklos tarptautinėse rinkose metodų, įėjimo į tarptautines rinkas sekos; vėlesniame plėtros į tarptautines rinkas etape įmonė apsisprendžia dėl vietinės rinkos potencialo plėtros per prekių adaptaciją, prekių linijos plėtrą ir naujų prekių kūrimą specifiniams vietinės rinkos poreikiams patenkinti. Priėmus šiuos sprendimus, siekiant didesnio efektyvumo, derinamos vietinėse rinkose vykdomos veiklos operacijos ir kuriami mechanizmai bendros strategijos koordinavimui ir integravimui atskirose tarptautinėse rinkose. Šie įmonės plėtros į tarptautines rinkas sprendimai leidžia perkelti įgytas žinias, patirtį ir konkurencinius pranašumus iš vienos nacionalinės rinkos į kitą ir sąlygoja įmonės veiklos strategijos evoliucionavimą iš daugianacionalinės į globalią (Keegan, 1969; Johanson ir Vahlue, 1977; Cavusgil, 1980; Cavusgil ir Nevin, 1981; Levitt, 1983; Douglas ir Craig, 1986; Keegan ir Green, 2008; Nasir ir Altinbasak, 2009).

Strateginiai įmonės veiklos plėtros sprendimai priklauso nuo tarptautinių operacijų dinamiškumo ir įmonės evoliucijos tarptautinėje rinkoje. Todėl plėtros strategijos tarptautinėje rinkoje formavimas priklauso nuo tarptautinių operacijų pobūdžio ir jų kaitos. Douglas ir Craig (1989), pasinaudodami Perlmutter (1969) įmonių klasifikacija remiantis jų vadybine orientacija[8] išskiria 3 įmonės plėtros

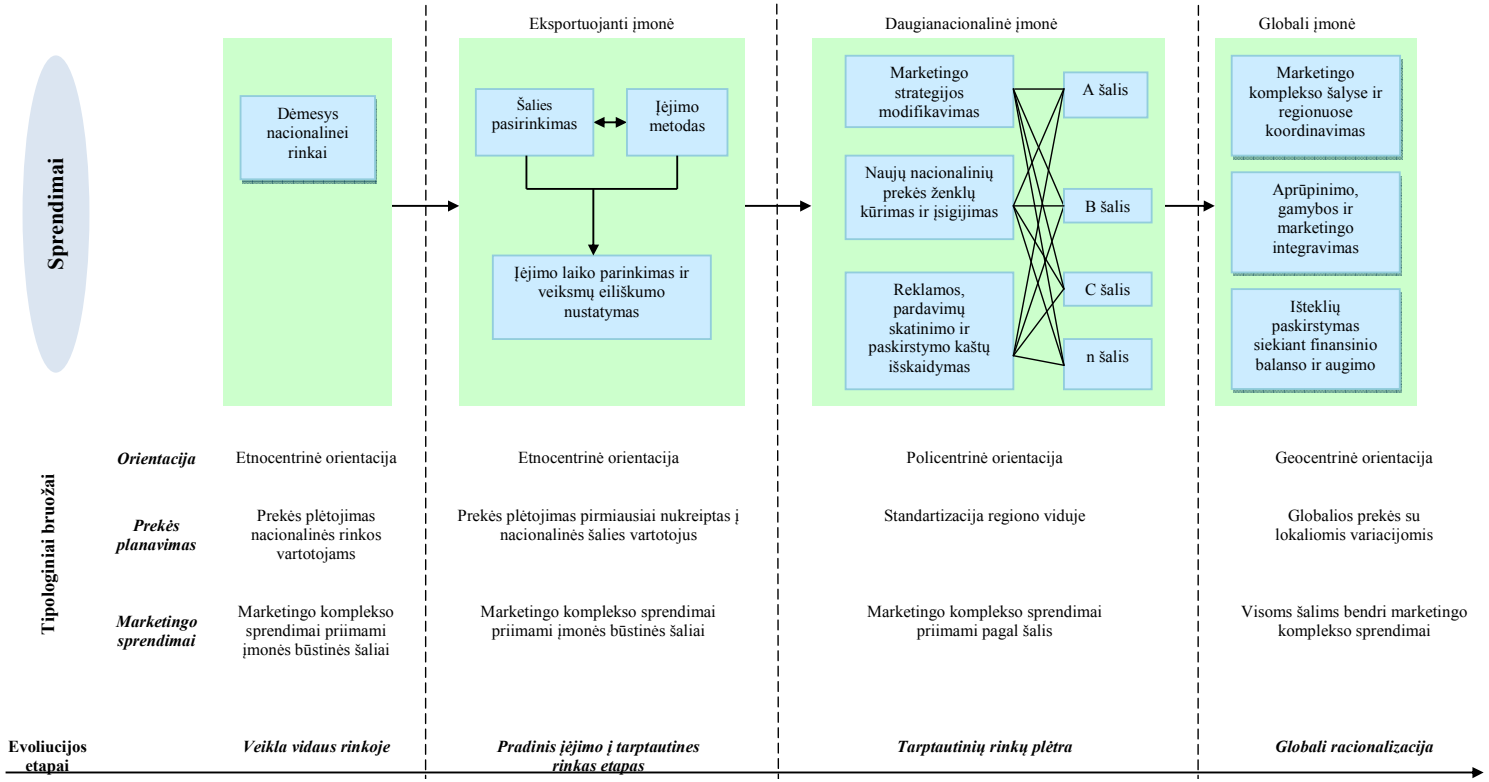
[8] Perlmutter (1969) ir Wind, Douglas ir Perlmutter (1973) išskyrė 4 įmonių vadybinės orientacijos tipus: 1) etnocentrinę orientaciją, kai įmonė nacionalinę rinką vertina kaip svarbiausią ir šioje rinkoje taikomus sprendimus siekia perkelti į tarptautines rinkas; 2) policentrinę orientaciją, kai įmonė kiekvieną savo veiklos šalį vertina kaip skirtingas tarptautines rinkas, kurių kiekvienai reikalingi atskiri veiklos sprendimai; 3) regiocentrinę orientaciją, kai integruotos veiklos strategijos taikomos atskiriems šalių regionams, kiekvieną iš regionų vertinant kaip vieną rinką; 4) geocentrinę orientaciją, kai įmonė taiko vieną strategiją vienai pasaulinei rinkai.

strategijos evoliucijos tarptautinėje rinkoje etapus, įvertinant ir pirminę, įmonės veiklos vidaus rinkoje, stadiją: 1) pradinis įėjimas į tarptautinę rinką, 2) vietinių (nacionalinių) rinkų plėtra, 3) globalizacija[9] (žr. 9 pav.).

Įmonė, veikianti vidaus rinkoje ir neplanuojanti plėsti savo veiklos, visą veiklą koncentruoja į vidaus vartotojus. Marketingo sprendimai kuriami ir plėtojami atsižvelgiant į vidaus vartotojų poreikius, ūkio plėtros tendencijas, sociokultūrinius ir technologinius pokyčius, galinčius lemti įmonės prekių poreikį vietinėje rinkoje. Kartu atidžiai vertinamos vietinių konkurentų, kurie gali sukelti pagrindines grėsmes įmonei, strategijos. Vidaus rinkoje veikiančios įmonės yra *etnocentriškos* – jos mažai arba visai nekreipia dėmesio į pokyčius, tokius kaip gyvenimo stiliaus ir rinkos segmentų kaita, didėjanti konkurencija, kokybiškesnės prekės, vykstančius globaliose rinkose (Onkvisit ir Shaw, 1989; Douglas ir Craig, 1989; Keegan ir Green, 2008).

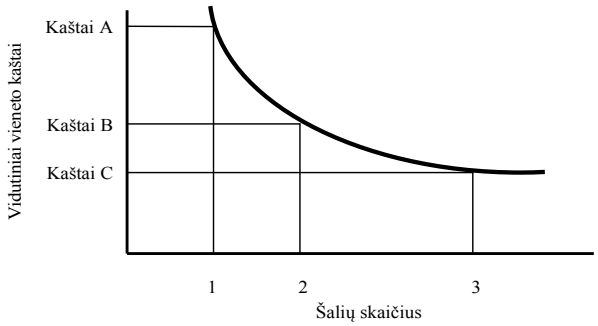
Pirmuose pradinio įėjimo į tarptautines rinkas etapuose veiklos internacionalizacija yra didėjančios įmonės prisitaikymo prie besikeičiančių sąlygų ir jos aplinkos pasekmė, o ne jos specialiosios strategijos rezultatas. Toks veiklos modelis atsiranda dėl nepakankamos informacijos ir techninių žinių apie tarptautines rinkas ir veiklą jose. Pagrindine išlieka įmonės veikla vidaus rinkoje. Tarptautines rinkas įmonė vertina tik kaip išsiplėtusias vietines tarptautines rinkas ir nededa jokių pastangų pritaikyti prekes lokaliems poreikiams. Tarptautinės veiklos pradžioje įmonės pagrindinis tikslas yra geografinė veiklos plėtra, siekiant įvertinti tarptautines rinkas ir jų tinkamumą įmonės prekėms (Keegan ir Green, 2008). Įsitraukdama į tarptautinę veiklą, įmonė dažnai naudoja *rinkos lyderio sekėjo strategiją* kaip pagrindinę konkuruojant tarptautinėse rinkose, nesiekdama užimti lyderio pozicijų, bet stengdamasi pasinaudoti jo išbandytais veiksmais rinkoje ir taip mokydamasi. Šiame etape didžiausias dėmesys skiriamas toms rinkoms, į kurias įmonė gali patiekti minimaliai adaptuotas savo prekes.

[9] Globalizacija – procesas, kurio metu kasdienė patirtis tampa standartinė visame pasaulyje (The Encyclopedia Britannica).
Globalizacija – procesas, kurio metu pramonės šakų konkurencinės struktūros progresyviai keičiasi iš daugianacionalinių į globalias (Lasserre, 2002).



9 pav. Marketingo sprendimų evoliucija (adaptuota pagal Douglas ir Craig, 1989; Gabrielsson ir Gabrielsson, 2003)

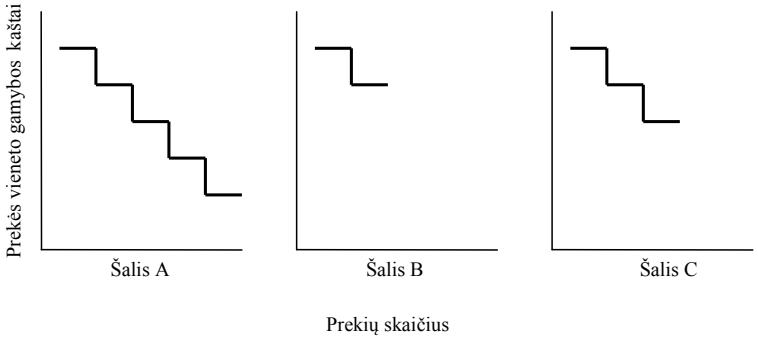
Šio etapo esminis įmonės veiklos principas – su mažiausiomis galimomis marketingo ir gamybos sąnaudomis išplėsti įmonės operacijas užsienyje.Įmonė tarptautinėje rinkoje siekia pasinaudoti vietinėje rinkoje įgytu konkurenciniu pranašumu bei pagrindinėmis veiklos kompetencijomis ir taip išplėsti masto ekonomiją (angl. *economies of scale*) (žr. 10 pav.). Neturėdama daug patirties ir žinių apie tarptautines rinkas, įmonė koncentruojasi į prekę ir įgytus įgūdžius (pvz.: inovatyvios arba labai aukštos kokybės prekės, patentuoti procesai ir pan., kuriuos galima panaudoti tarptautinėje rinkoje (Caves, 1982). Išlieka įmonės *etnocentrinė orientacija*, prekės pirmiausia gaminamos savo šalies vartotojams, o tik po to – vartotojams iš kitų šalių.



10 pav. Įmonės veiklos masto ekonomija (Douglas ir Craig, 1989)

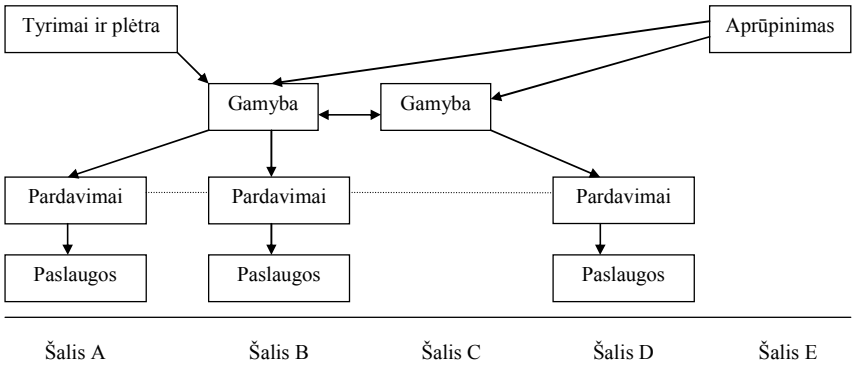
Pradėjusi veikti keliose ar keliolikoje šalių, įmonė siekia surasti naujus būdus augimui bei plėtrai ir taip toliau internacionalizuoja savo veiklą. Situacija tarptautinėse rinkose gerokai skiriasi nuo situacijos vietinėje rinkoje, o ir pačios tarptautinės rinkos yra nevienodos, todėl įmonės patirties, sukauptos jai veikiant vietinėje rinkoje, nebeužtenka. Priimant strateginius sprendimus, anot Douglas ir Craig (1989), Keegan ir Green (2008), tiek vietinė, tiek tarptautinės rinkos tampa vienodai svarbios, todėl įmonė eksporto strategiją keičia į veiklos strategiją, plėtojamą pagal atskiras šalis, t. y. įmonė remiasi *policentrine orientacija*. Įmonė nesiekia įeiti į vis naujas tarptautines rinkas, o stengiasi plėsti veiklą tose rinkose, kuriose jau vykdo savo operacijas. Pagrindinis šio etapo tikslas – sukurti strategiją, kurią naudojant kiekvienoje įmonės veiklos šalyje būtų kuriama masinės gamybos ekonomija (angl. *scope economies*), o įgytos kompetencijos skatintų vietinės rinkos augimą. Šiame etape įmonė dažnai taiko *rinkos lyderio persekiotojo strategiją* ir turi visas galimybes tapti lydere savo veiklos rinkose susiklosčius palankioms aplinkybėms. Teece (1980, 1983), Wind & Douglas (1981) tyrimų analizė atskleidžia, kad šiame etape didžiausias dėmesys skiriamas marketingo išlaidų paskirstymo galimybių identifikavimui, gamybos ir paskirstymo plėtojimui, o didesni pridėtiniai administravimo ir vieneto gamybos kaštai padengiami išaugusiais pardavimais keliose veiklos šalyse per veiklos masto ekonomiją (angl. *economies of scope*) (žr. 11 pav.). Įmonė naudą gauna ir iš įgytų technologinių bei rinkos žinių. Siekiant išplėsti ir efektyviai valdyti vietines tarptautines rinkas bei pritraukti naujus segmentus, priimami sprendimai, apimantys prekės ir strategijos adaptacijas kiekvienai šaliai: šie sprendimai apima ne tik prekių adaptaciją, bet ir naujų prekių

bei ženklų kūrimą, t. y. rinkos vertinamos pagal plėtros potencialą ir apimties ekonomijos realizavimo galimybes. Turėdama pakankamą potencialą, įgijusi tarptautinės veiklos žinių ir patirties, įmonė gali remtis atskirų tarptautinių rinkų lyderių idėjomis ir netgi kurti tobulesnes prekes nei lyderiai, naudodama mažesnes investicijas.



11 pav. Įmonės veiklos apimties ekonomija (Douglas ir Craig, 1989)

Paskutinėje įmonės veiklos internacionalizacijos stadijoje, keičiantis vidiniams įmonės veiksniams ir veikiant išorinei aplinkai, *įmonė orientuojasi į globalią rinką*, t. y. dėmesys koncentruojamas į operacijų efektyvumo didinimą, veiklos koordinavimo mechanizmo tobulinimą ir vienos strategijos integravimą visose veiklos šalyse. Įmonė kuria marketingo sprendimus ir paskirsto išteklius atsižvelgdama į globalios rinkos poreikius (Keegan ir Green, 2008). Kartu įmonė atsisako nacionalinės orientacijos, o šalys, kuriose veikia įmonė, vertinamos kaip susijusios, viena nuo kitos priklausomos rinkos, tampančios vienalyte įmonės globalia rinka, t. y. įmonė remiasi *geocentrine* veiklos *orientacija*. Šiame etape įmonė siekia pasinaudoti sinergija, gaunama veikiant globaliai, bei operacijų pranašumais, įgytais daugianacionalinėje veikloje (12 pav.).



12 pav. Tarptautinės veiklos sinergija (Douglas ir Craig, 1989)

Įmonės turtas, toks kaip gamybos technologijos, vadybos patirtis, prekių ženklai ar įvaizdis naudojami daugelyje įmonės rinkų, globaliai veiklai pritaikyti

marketingo sprendimai stiprina gamybos ir logistikos masto ekonomijos galimybes. Anot Douglas ir Craig (1989), Keegan ir Green (2008), siekdama išstumti arba susilpninti rinkos konkurentus, įmonė kaip pagrindinę marketingo konkurencijos strategiją dažniausiai pasirenka *rinkos lyderystę arba rinkos nišų užpildymą*, taip užsitikrindama didžiausią globalių vartotojų skaičių masinės gamybos prekėms arba ribotą, bet labai specializuotų ir įmonei pelningų poreikių turinčių vartotojų globaliai išplėtotą nišą. Pagrindiniai įmonės sprendimai šiame etape – operacijų efektyvumo didinimas, kai siekiama geriau koordinuoti ir racionalizuoti atskirų funkcinių sričių operacijas skirtingose šalyse, globalios strategijos, apimančios globalią veiklos viziją, kūrimas bei veiklų skirtingose šalyse integracija įvertinant kiekvienos šalies sąlygas ir poreikius. Globalios strategijos tikslas – surasti optimalią operacijų ir sprendimų sistemų globalioje rinkoje integracijos ir racionalizacijos kombinaciją. Douglas ir Craig (1989) nuomone, pagrindinis sėkmės veiksnys formuojant marketingo strategiją globalioje rinkoje yra unikalių daugianacionalinių operacijų metu įgytų konkurencinių pranašumų panaudojimas.

Vis dėlto, tyrimai (Stevenson ir Harmeling, 1990; Jolly, Alahutha ir Jeannet, 1992; McKinsey *et al*., 1993; Oviatt ir McDougall, 1994; Bell, 1995; Boter ir Holmquist, 1996, Knight ir Cavusgil, 1996; Holmund ir Koch, 1998; Shrader, Oviatt and McDougall, 2000; Rialp *et al*., 2005; Fan ir Phan, 2007; Weerawardena *et al*., 2007) atskleidžia, kad identifikuojama vis daugiau įmonių, kurių veiklos internacionalizacija nėra linijinė, dažnai chaotiška, paveikta išorinių veiksnių, įmonės antreprenerių sprendimų, turimų išteklių trūkumų ir galimybių tuos išteklius įgyti per tinklus. Todėl, disertantės nuomone, anksčiau analizuotas įmonės plėtros į tarptautines rinkas etapų skirstymas ir šių etapų sąlygoti evoliucionuojantys marketingo sprendimai yra būdingi įmonėms, sekančiomis tradicinėmis internacionalizacijos stadijomis, tačiau negali būti taikomi gimusioms globaliomis įmonėms arba turi būti taikomi su išimtimis, atsižvelgiant į šių įmonių internacionalizacijos specifiką.

Apibendrinus Benito ir Welch (1994), Oviatt ir McDougall (1995), McDougall ir Oviatt (1996), Liesch ir Knight (1999), Burgel ir Murray (2000), Zahra, Ireland ir Hitt (2000), Zahra ir George (2002), Whitelock (2002), Sapienza *et al*. (2006), Freeman ir Cavusgil (2007), Hartsfiel, Johansen, Knight (2008) tyrimus, matyti, kad gimusios globaliomis įmonės, pasinaudodamos savo vadybinėmis kompetencijomis, nepriklausomybe nuo kitų rinkos dalyvių, veiklos operacijų apimties ir masto ekonomija, mažesne biurokratija bei užmegztais socialiniais tinklais, žymiai greičiau nei didelės įmonės įsisavina globalios rinkos informaciją ir ją efektyviai panaudoja savo veikos plėtroje. Coviello ir Munro (1995, 1997) atliktųų tyrimų analizė atskleidė, kad mažos, aktyviai globalioje rinkoje veikiančios įmonės plėtros į tarptautines rinkas pradžioje aktyviai remiasi jau įkurtais tinklais ir šių tinklų orientacija į veiklą tarptautinėse rinkose, pasinaudoja šiuose tinkluose sukaupta informacija ir patirtimi greičiau nei tradicinės tarptautinės įmonės internacionalizuodamos savo marketingo sprendimus. Todėl, įvertinant tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių savybių ir internacionalizacijos skirtumus, analizuotus 1.1 skyriuje, galima daryti prielaidą, kad gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimai veiklos internacionalizacijoje evoliucionuoja žymiai

greičiau nei tradicinių tarptautinių įmonių, beveik nepastebimai pereidami pirminius etapus ar dalį jų praleisdami, arba tokia įmonė nuo pat savo veiklos pradžios naudojasi geocentrine veiklos orientacija ir visas savo marketingo veiklas iš karto nukreipia į vienalytę globalią rinką.

Marketingo sprendimų skirtumų įmonių veiklos internacionalizacijoje analizė atskleidžia, kad tarptautinio marketingo strategijos formavimas tarptautinėse rinkose yra evoliucinis procesas, kurio metu priimami marketingo sprendimai skiriasi priklausomai nuo aplinkos, įmonės vidinių charakteristikų bei įmonės įsitraukimo į tarptautinę veiklą etapo.

Siekiant giliau atskleisti marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose esmę ir identifikuoti įmonių pasirinkimo tarptautinėse rinkose galimybes, kitame poskyryje bus aptartos pagrindinės marketingo sprendimų, įmonei veikiant tarptautinėse rinkose, tyrimų kryptys.

1.2.2. Pagrindinės marketingo sprendimų, įmonei veikiant tarptautinėse rinkose, tyrimų kryptys

Plečiantis veiklos internacionalizacijai įmonės susiduria su kritiniu strateginių marketingo sprendimų pasirinkimu: tradiciškai dvi tarptautinio marketingo kryptys – *standartizacija ir adaptacija* – pristatomos kaip pagrindinės siekiant įeiti į tarptautines rinkas ir veikti jose (Levitt, 1983; Boddewyn *et al*., 1986; Walters, 1986; Douglas ir Wind, 1987; Onkvisit ir Shaw, 1987; Jain, 1989; Samiee ir Roth, 1992; Szymanski, Bharadwaj ir Varadarjan, 1993; Cavusgil ir Zou, 1994; Medina ir Duffy, 1998; Zou ir Cavusgil, 2002; Ryans, Griffith ir White, 2003, Thrassou ir Vrontis, 2006; Vrontis *et al*., 2009; Chung, 2007; Keegan ir Green, 2008; Virvilaitė, Šeinauskienė ir Petrauskas, 2011).

Virvilaitės, Šeinauskienės ir Petrausko (2011) nuomone, marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija yra esminis mokslinių diskusijų dėl tarptautinio marketingo strategijos objektas ir tradiciškai apibūdinama kaip tam tikra įmonės pozicija, parodanti, kaip įmonė ketina siekti savo marketingo tikslų. Autorių teigimu, prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo sprendimai tarptautinėje rinkoje yra įmonės pasirinktos tarptautinio marketingo strategijos išraiška.

Įvertinus jau daugiau nei šešis dešimtmečius atliekamus tyrimus, galima teigti, kad pradžioje marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija tyrėjų buvo supriešinamos tarpusavyje ir pateikiamos kaip tarpusavyje nesuderinamos alternatyvos, tačiau naujausiuose moksliniuose tyrimuose vis dažniau pabrėžiama tarptautinio marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos derinimo svarba.

Siekiant atskleisti marketingo sprendimų įmonei veikiant tarptautinėse rinkose, standartizacijos ir adaptacijos taikymą, toliau darbe analizuojamos ir įvertinamos marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos tyrimų kryptys bei nagrinėjamos standartizacijos ir adaptacijos derinimo (kontingencijos teorija) galimybės.

1.2.2.1. Standartizuotų marketingo sprendimų turinys ir jų tyrimų kryptys

Nors standartizacijos paradigma analizuojama daugiau nei penkis dešimtmečius, teorinis šios problemos pagrindas yra nepakankamas (Ryans, Griffith

ir White, 2003). Nesibaigiančios marketingo komplekso standartizacijos diskusijos pirmiausia yra susijusios su tyrėjų skirtingų sąvokų vartojimu. Dar 1983 metais Levitt savo darbuose analizuodamas atliktus tyrimus, nagrinėjančius marketingo sprendimų standartizaciją tarptautinėse rinkose, vartojo terminus „globalios rinkos“, „standartizuotos prekės“, „globali standartizacija“, konkrečiai neapibrėždamas šių terminų skirtumų. Remdamiesi Levitt (1983) darbais daugybė tyrėjų (Boddewyn *et al*., 1986; Douglas ir Wind, 1987; Onkvisit ir Shaw, 1987; Porter, 1986;1991; Jain, 1989; Samiee ir Roth, 1992; Szymanski, Bharadwaj ir Varadarjan, 1993; Cavusgil ir Zou, 1994) terminus „globalizacija“ ir „standartizacija“ vartojo kaip vienas kitą pakeičiančius, papildančius ar lygiareikšmius, taip sukeldami sumaištį marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose tyrimuose. Vėliau bandyta aiškiai apibrėžti standartizacijos sąvoką. Jain (1989) marketingo komplekso standartizaciją apibūdina kaip vienodą marketingo kompleksą visai pasaulinei rinkai. Tuo tarpu Cavusgil ir Zou (1994) marketingo komplekso standartizaciją vertina kaip standartizuotą išteklių tarp marketingo komplekso elementų įvairiose veiklos rinkose paskirstymą, vėliau šį standartizacijos apibūdinimą papildydami globalizacijos sąvoka ir teigdami, kad standartizacija – tai „laipsnis, iki kurio įmonė globalizuoja savo marketingo veiklą įvairiose šalyse per marketingo komplekso elementų standartizaciją, marketingo veiklos koncentraciją ir koordinaciją, konkurencinių veiksmų daugelyje rinkų integraciją“ (2002, p. 42-43). Išanalizavusios ir įvertinusios daugelio tyrėjų pateiktas standartizacijos sampratas ir apibrėžimus, Medina ir Duffy (1998, p. 229-230) pateikia dar vieną, apibendrintą standartizacijos apibrėžimą, teigdamos, kad standartizacija yra „šalies vidaus tikslinei rinkai skirtų prekės standartų (apčiuopiamų ir/ar neapčiuopiamų atributų) plėtros už šalies ribų ir efektyvaus pritaikymo tarptautinėse rinkose procesas“. Įvertinus pateiktus standartizacijos apibrėžimus galima teigti, kad standartizacijos perspektyva remiasi rinkų ir vartotojų elgsenos homogeniškumu bei standartizacijos teikiama nauda.

Johansson (2000) standartizuotus marketingo sprendimus apibūdina kaip marketingo veiklas, koordinuojamas daugelyje šalių, dažniausiai integruojančias standartizuotas prekes ir paslaugas, identiškus prekių ženklus, sinchronizuotus prekių pristatymus rinkoms, vienodas arba labai panašias reklamos žinutes, koordinuotas pardavimų kampanijas vienu metu keliose šalyse. Keegan ir Green (2000; 2008) nurodo, kad standartizacijos požiūris pasižymi gebėjimu sujungti kitas veiklas ir strategijas su universaliais marketingo sprendimais, padedančiais pasiekti globalią veiklos sėkmę. Įmones, anot Yip (1992), Johansson (2000) ir Altinbasak (2008), veikti globalioje rinkoje skatina gamybos masto ekonomija, sąnaudų išskirstymas, globalios rinkos išteklių teikiami privalumai bei galimybė kopijuoti vienoje šalyje sėkmingai vykdytas veiklas į kitas šalis.

Standartizacijos šalininkai teigia, kad įmonės, pasinaudojusios globalios rinkos teikiamais privalumais, gali lengviau patenkinti supanašėjusius skirtingų šalių vartotojų poreikius, pasinaudoti globaliais pardavimo tinklais, perkelti marketingo sprendimus iš vienos šalies į kitą ir pasinaudoti įmonės įgytais pranašumais (Levitt, 1983; Ohmae, 1985, Douglas ir Craig, 1986; Yip, Loewe ir Yoshino, 1988; Chung, 2007, Keegan ir Green, 2008; Nasir ir Altinbasak, 2009).

Ohmae (1985) atlikti tyrimai atskleidė, kad vartotojų įvairiose šalyse poreikiai panašėja, todėl įmonių neturėtų stabdyti tariamai skirtingos kultūrinės, ekonominės ir politinės sistemos skirtingose šalyse. Įmonės turi ieškoti galimybių, kaip racionalizuoti veiklos operacijas pasauliniu mastu, ir vertinti visą pasaulį kaip vieną globalią rinką. Hamel ir Prahalad (1985) savo tyrimuose pabrėžia augančią atskirų šalių rinkų priklausomybę, todėl siekdamos tapti globaliai efektyviomis konkurentėmis įmonės turi peržengti nacionalinius fragmentiškumus ir išplėsti veiklos operacijas skirtingose šalyse remdamosi standartizacijos teikiamais privalumais.

Įvertinus Dahringer ir Muhlbacher (1991) bei Keegan ir Green (2000; 2008) tyrimus galima teigti, kad verslo globalizacijos teikiami privalumai – verslo veiklų koncentracija ir koordinacija, kur koncentracija reiškia centralizuotą sprendimų priėmimą, paprastai derinamą su verslo sprendimų standartizacija. Globalioje rinkoje veikianti įmonė įgyja sunkiai kopijuojamą konkurencinį pranašumą, gali sumažinti bendrąsias išlaidas, standartizuodama tokias veiklas, kaip marketingas, paslaugos vartotojams, informacinių technologijų kūrimas ir panaudojimas, kitų veiklų procedūras visose veiklos rinkose (Simon-Miller, 1986; Segal-Horn, 1996; Keegan ir Green, 2000, 2008).

Anot Keegan (1989), standartizuotos strategijos pasirinkimas suteikia įmonei dvi galimybes – augti ir išlikti rinkoje. Šis tyrėjas teigia, kad įmonės, kurios nepasinaudoja globalios rinkos galimybėmis, rizikuoja netekti ir savo vietinių rinkų, iš kurių jas gali išstumti stipresni ir kompetentingesni globalūs konkurentai. Lamont (1996) nuomone, standartizuota strategija skatina įmones ieškoti naujų rinkų, naujų segmentų, naujų nišų, priimti naujus aprūpinimo ir pardavimo, marketingo sprendimus, nes, siekiant sėkmingai įgyvendinti šią strategiją, būtina pasauliniu mastu organizuoti įmonės veiklas, analizuoti vietines ir tarptautines rinkas, ieškoti naujų partnerių, pirkti veiklas papildančias paslaugas, kontroliuoti transakcijų sąnaudas.

Apibendrinant standartizuotus verslo sprendimus palaikančių mokslininkų tyrimus, galima teigti, kad tokia strategija yra naudinga dėl keleto priežasčių:

1. Gaunama didelė masto ekonomija didelės pridėtinės vertės veiklose, ypač tyrimuose, plėtroje, gamyboje ir marketinge;
2. Pristatomas nuoseklus įmonės/prekių ženklų įvaizdis daugelyje šalių vienu metu, o tai ypač aktualu įvertinant augantį vartotojų mobilumą;
3. Sumažinamos valdymo problemos geriau koordinuojant ir kontroliuojant tarptautines operacijas.

Lages, Abrantes, Lages (2008), apibendrindami atliktus marketingo sprendimų tyrimus, teigia, kad standartizacija yra efektyvi:

- kai įmonės gamina ar parduoda gamybines prekes, ypač kai tos prekės yra techniškai specifiškos;
- kai įmonės siekia sumažinti gamybos, marketingo ir tyrimų išlaidas per masto ekonomiją;
- kai įmonė veikia rinkose, kurios apibūdinamos panašiu ekonominiu augimu ir vartotojų pajamų lygiu, vartotojai pasižymi vienodais arba panašiais poreikiais ir pirkimo įpročiais;

- kai marketingo sprendimų adaptacija yra per brangi;
- kai siekiama centralizuoti įmonės politiką ir efektyviai paskirstyti išteklius;
- kai siekiama stiprinti santykius tarp pagrindinės ir antrinių įmonių;
- kai įgyvendinama etnocentrinė orientacija;
- kai vidaus ir tarptautinės rinkos yra toje pačioje išsivystymo stadijoje.

Zou ir Cavusgil (2002) apibendrino standartizuotos marketingo strategijos tyrimus remdamiesi konkurencinio pranašumo įgijimo būdais ir suskirstė juos į tris požiūrius (11 lent.).

Standartizacijos požiūrį palaikantys tyrėjai teigia, kad įmonę galima apibūdinti kaip naudojančią globalią marketingo strategiją, jei ši standartizuoja savo marketingo programą skirtingose rinkose (Levitt, 1983; Jain, 1989; Ohmae, 1989; Samiee ir Roth, 1992; Cavusgil, Zou ir Naidu, 1993; Johansson, 1997; Keegan ir Green, 2000, 2008). Šio požiūrio šalininkų nuomone, pagrindinis įmonės konkurencinis pranašumas naudojant globalaus marketingo strategiją yra galimybė mažomis sąnaudomis gaminti aukštos kokybės prekes. Svarbiausias standartizacijos naudojimo įmonės veikloje privalumas – masto ekonomija (Levitt, 1983), nuoseklumas derintis su vartotojais (Zou, Andrus ir Norvell, 1997; Laroche *et al*., 2001) ir galimybė panaudoti geras idėjas globaliu mastu (Quelch ir Hoff, 1986; Ohmae, 1989). Todėl galima teigti, kad standartizacijos privalumais besinaudojanti įmonė savo konkurencinį pranašumą stiprina turimų išteklių ir jau įgytų pranašumų išnaudojimu tarptautinėse rinkose.

Standartizacijos strategijos *konfigūracijos-koordinacijos požiūrio* šalininkai teigia, kad taikydama tokią strategiją įmonė gali išnaudoti sinergiją, kuri egzistuoja tarp skirtingų šalių rinkų, ir skirtingose šalyse įgytus konkurencinius pranašumus (Roth, Schweiger ir Morrison, 1991; Porter, 1986; Craig ir Douglas, 2000). Remiantis konfigūracijos-koordinacijos požiūriu, tinkama veiklų konfigūracija ir specializacija įgalina įmonę pasinaudoti specifiniais vietinės rinkos konkurenciniais pranašumais globaliu mastu per masto ekonomiją, gamybos apimtis ir mokymąsi (Ghoshal, 1987; Kogut, 1989; Yip, 1995; Zou ir Cavusgil, 1996). Todėl, siekiant jas įgyvendinti efektyviausiai, vykdomų vertės grandinės veiklų koncentracija skirtingose šalyse padeda įmonei maksimizuoti veiklos efektyvumą. Taikydama šiuos sprendimus įmonė konkurencinio pranašumo didinimo prasme naudojasi išteklių ir pranašumų įgijimo tarptautinės plėtros metu požiūriu.

Pagal *integracijos požiūrį* svarbiausias standartizuotos marketingo strategijos sėkmės veiksnys yra dalyvavimas visose didžiausiose pasaulio rinkose, siekiant įgyti konkurencinę galią, ir efektyvi įmonės konkurencinių veiklų integracija šiose rinkose. Tyrėjų (Yip, 1989, 1995; Ghoshal, 1987; Birkinshaw, Morrison ir Hulland, 1995; Zou ir Cavusgil, 1996) nuomone, globaliose ūkio šakose įmonės veiklos skirtingose rinkose yra priklausomos viena nuo kitos, todėl įmonė turi gebėti subsidijuoti tam tikras veiklas vienoje rinkoje įgytais resursais kitose rinkose ir reaguoti į konkurentų veiksmus vienoje rinkoje, įgyvendindama atsaką kitose rinkose, t. y., siekdama didinti savo konkurencinį pranašumą, įmonė turi naudotis tinklais ir jų teikiamais privalumais.

11 lentelė. Pagrindiniai standartizacijos strategijos požiūriai (Zou ir Cavusgil, 2002)

Požiūris	**Pagrindiniai teiginiai**				**Pradininkai**
	Pagrindinė mintis (logika)	***Pagrindiniai parametrai***	***Veiksniai***	***Rezultatai***	
Standartizacijos požiūris	Masto ekonomija Žemos sąnaudos Paprastumas	Prekės standartizacija Rėmimo standartizacija Standartizuotos kanalų struktūros Standartizuota kaina	Kultūrų supanašėjimas Paklausos vienodumas Maži prekybos barjerai Technologinė pažanga Įmonės orientacija	Efektyvumas Nuoseklumas Idėjų perdavimas	Levitt (1983), Jain (1989), Ohmae (1989), Samiee ir Roth (1992), Cavusgil, Zou ir Naidu (1993), Johansson (1997), Keegan ir Green (2000; 2008)
Konfigūracijos – koordinacijos požiūris	Santykinis pranašumas Tarpusavio priklausomybė Specializacija	Vertės grandinės veiklų koncentracija Vertės grandinės veiklų koordinacija	Žemi prekybos barjerai Technologinė pažanga Įmonės orientacija Tarptautinė patirtis	Efektyvumas Sinergija	Roth, Schweiger ir Morrison (1991), Porter (1986), Craig ir Douglas (2000), Ghoshal (1987), Kogut (1989), Yip (1995), Zou ir Cavusgil (1996)
Integracijos požiūris	Kryžminis subsidijavimas[10] Konkurencinė dislokacija Racionalizacija	Konkurencinių veiksmų integracija Dalyvavimas globalioje rinkoje	Žemi prekybos barjerai Įmonės orientacija Tarptautinė patirtis Integruotos rinkos	Efektyvumas konkurencijoje Konkurencinė galia	Yip (1989, 1995), Ghoshal (1987), Birkinshaw, Morrison ir Hulland (1995), Zou ir Cavusgil (1996)

[10] Angl. *cross-subsidization.*

Įvertinus Douglas ir Wind (1987) tyrimus matyti, kad marketingo komplekso standartizacija yra galima tik esant tam tikroms sąlygoms, tokioms kaip globalaus rinkos segmento egzistavimas, standartizacijos sąlygojama sinergija, komunikacijos ir paskirstymo infrastruktūros pasiekiamumas, užtikrinantis įmonės prekių pasiūlą tikslinei rinkai pasauliniu mastu. Be to, standartizacijos požiūris yra daugiau nukreiptas į prekę ir nesiremia vartotojų ar konkurentų orientacija (Douglas ir Wind, 1987), todėl šis požiūris yra vertinamas kaip trumpalaikis ir vedantis į nesėkmę (Cateora, 1993; Laughlin *et al*., 2001): įmonė, akcentuojanti prekės kaštus, gali neįvertinti išskirtinių vartotojų poreikių skirtingose šalyse ir tapti pažeidžiama konkurentų atakoms atskirose tarptautinėse rinkose (Cavusgil ir Zou, 1994; Ricks, 1983). Marketingo komplekso standartizacija, pažeidžiama išorinių ir vidinių trukdžių – netinkama reakcija į šiuos trukdžius gali daryti neigiamą įtaką įmonės sėkmei tarptautinėje rinkoje (Cateora, 1993; Cavusgil ir Zou, 1994). Kaip vidinis trukdys gali būti įvertintas įmonės pasaulinio operacijų tinklo ir marketingo komplekso standartizacijos nesuderinamumas: per greitas globalios standartizacijos įsisavinimas gali sąlygoti operacijų disbalansą, finansines ir vadybines problemas (Douglas ir Wind, 1987; Quelch ir Hoff, 1986). Be to, standartizacija dažnai susiduria su dideliu vietinių įmonės padalinių pasipriešinimu (Ohmae, 1989), o tai gali lemti žemesnį įmonės tarptautinės strategijos įgyvendinimo efektyvumą. Standartizacijos laipsnis turi sietis su įmonės tarptautine patirtimi (Andrus ir Norvell, 1990; Cavusgil *et al*., 1993; Douglas ir Craig, 1989) ir įsitraukimo į tarptautinę veiklą laipsniu (Andrus ir Norvell, 1990). Išorėje standartizaciją lemia skirtingų rinkų reguliavimo taisyklės ir marketingo infrastruktūros skirtumai (Doz ir Prahalad, 1980; Kreutzer, 1988; Simmonds, 1985; Zou ir Cavusgil, 1996) – standartizacijos strategija gali būti nepakankamai lanksti prisitaikyti prie skirtingų rinkų taisyklių, tokių kaip aplinkos apsaugos reikalavimai, prekės saugumo standartai ir kitos vietinės taisyklės (Cavusgil *et al*., 1993; Wind, 1986). Dar svarbiau, kaip standartizaciją lemia kultūriniai skirtumai ir konkurentų strategijos: standartizacija gali būti taikoma tik kultūriškai panašioms rinkoms, aktyviai reaguojant į konkurentų veiksmus (Cateora, 1993; Ricks, 1983; Zou ir Cavusgil, 1996).

1.2.2.2. Adaptuoti marketingo sprendimai ir jų tyrimai

Siekiant pateikti adaptacijos sąvoką susiklostė panaši padėtis kaip ir standartizacijos apibrėžties atveju: iki šiol dauguma tyrėjų tam pačiam procesui lygiagrečiai vartoja du terminus – adaptaciją ir pritaikymą, teigdami, kad šie yra marketingo komplekso standartizacijos priešingybė (Douglas ir Wind, 1987; Szymanski, Bharadwaj ir Varadarjan, 1993). Tačiau yra mokslininkų, kurie marketingo komplekso adaptaciją ir pritaikymą vertina kaip skirtingas marketingo komplekso galimybes (pvz., Medina ir Duffy, 1998). Anot Medina ir Duffy (1998, p. 231), adaptacija yra „privaloma šalies vidaus tikslinei rinkai skirtų prekių standartų (apčiuopiamų ir/ar neapčiuopiamų atributų) modifikacija, siekiant, kad prekė taptų tinkama tarptautinių rinkų aplinkos sąlygoms“. Tuo tarpu pritaikymą šios autorės apibūdina kaip „savarankišką/savaeigę šalies vidaus tikslinei rinkai skirtų prekių standartų (apčiuopiamų ir/ar neapčiuopiamų atributų) modifikaciją,

siekiant, kad prekės būtų ekonomiškai ir kultūriškai pritaikytos tarptautinių rinkų vartotojams“ (1998, p. 232). Apibendrinant galima teigti, kad marketingo sprendimų adaptacija – tai laipsnis, iki kurio įmonė pritaiko savo marketingo veiklą tarptautinėse rinkose per marketingo komplekso elementų modifikaciją, siekiant, kad įmonės marketingo veiksmai taptų tinkami kiekvienos tarptautinės rinkos aplinkos sąlygoms, o adaptacijos perspektyva grindžiama skirtingais atskirų rinkų vartotojų poreikiais, kurie gali būti patenkinami pasinaudojant modifikacijos teikiamais privalumais.

Marketingo sprendimų adaptacijos šalininkai teigia, kad, nepaisant besiplečiančios globalizacijos, atskirų šalių skirtumai, vertinant tokias dimensijas, kaip vartotojų poreikiai, vartojimo sąlygos, perkamoji galia, komercinė infrastruktūra, kultūra ir tradicijos, įstatymai, technologinė plėtra, yra dar labai ryškūs, todėl jiems būtinas įmonės marketingo sprendimų pritaikymas (Terpstra ir Sarathy, 2000; Viswanathan ir Dickson, 2007). Levitt (1960, p. 56) teigia: „Akivaizdu, kad įmonė turi daryti tai, kas skatina paklausą. Ji turi adaptuotis pagal rinkos reikalavimus ir turi tai padaryti anksčiau ar vėliau“. Daft (2000) nuomone verslas nedaromas rinkose, verslas kuriamas ir įgyvendinamas visuomenėse, todėl būtina suprasti tų visuomenių poreikius ir atsižvelgti į juos priimant ir vykdant verslo sprendimus.

Adaptacijos būtinybę pabrėžiantys tyrėjai mano, kad standartizacija yra nauja marketingo „kryptis“ (miopija), kuria siekiama kiek galima daugiau supaprastinti rinkos realybę ir paneigti marketingo sampratą (Fournis, 1962; Wind, 1986; Boddewyn *et al*., 1986; Douglas ir Wind, 1987; Schlegelmilch *et al*., 1992; Ruigrok ir van Tulder, 1995; Shoham, 1995; Lages, Abrantes ir Lages, 2008). Remiantis Svensson (2001), Nasir ir Altinbasak (2009) globalus marketingas yra vadybinė utopija, nors globalaus marketingo strategijos gali būti sėkmingai įgyvendinamos pasauliniu mastu. Pasak Lipman (1988), daugeliui įmonių globalaus marketingo teorija gali sąlygoti bankrotą, kadangi ne tik kultūriniai ir kiti rinkų skirtumai, bet ir atskiros prekės, jų savybės bei panaudojimo galimybės gali sąlygoti klaidingus įmonės marketingo komplekso sprendimus. Anot Svensson (2001), Schilke, Reimann ir Thomas (2009), teoriškai galima sukurti vieningus marketingo sprendimus globaliai rinkai, tačiau praktiškai būtini mažesni ar didesni marketingo sprendimų pokyčiai, siekiant sėkmingai vykdyti globalų verslą. Geriausiu atveju standartizuoti marketingo sprendimai gali egzistuoti tik strateginiame sprendimų priėmimo lygmenyje, o operatyviniai ir taktiniai sprendimai turi būti pritaikyti konkrečios rinkos poreikiams. Adaptacijos šalininkai taip pat teigia, kad svarbiausias įmonės tikslas yra ne išlaidų minimizavimas per standartizaciją, o ilgalaikis pelningumas, pasiektas tenkinant įvairiausius vartotojų poreikius skirtingose šalyse ir taip užtikrinant didesnius pardavimus (Onkwisit ir Shaw, 1990; Rosen, 1990; Whitelock ir Pimblett, 1997; Backhaus ir van Doorn, 2007).

Champy (1997) nurodo, kad įmonės turi įvertinti kultūrinius ir etinius rinkų skirtumus. Elimimian (1997) nuomone, globalūs marketingo sprendimai yra taip pat sąlygoti tam tikros kultūros, todėl jautrumas kultūriniams skirtumams turi būti įvertintas priimant sprendimus globaliai rinkai. Douglas ir Wind (1987), Onkvisit ir Shaw (1999), Tersptra ir Sarathy (2000), Backhaus ir van Doorn (2007) nurodo, kad

rinkos charakteristikos, ūkio šakos sąlygos, marketingo institucijos, įstatymai sąlygoja būtinybę adaptuoti įmonės veiklos sprendimus prie vietinės rinkos sąlygų ir poreikių. Pasisakantys už adaptacijos požiūrį tyrėjai nurodo, kad tik kelios rinkos gali būti įvertintos kaip visiškai vienodos, todėl adaptacija atsižvelgiant į nacionalinius poreikius yra būtina, siekiant pritraukti vartotojus ir maksimizuoti pardavimus (Lynch, 1984; Thackray, 1985; Quelch ir Hoff, 1986; Wills, Samli ir Jacobs, 1991; Backhaus ir van Doorn, 2007; Nasir ir Altinbasak, 2009).

Apibendrinant Wind (1988) tyrimus galima identifikuoti tris priežastis, kodėl įmonės neturėtų siekti standartizacijos ir veiklos globalizacijos:

1) standartizuotos prekės yra per daug sudėtingos vienoms rinkoms ir per daug paprastos kitoms,
2) globalios veiklos siekis gali pakenkti įmonės jau egzistuojantiems veiklos tinklams,
3) standartizacija nuslopina antreprenerystę.

Lages, Abrantes, Lages (2008), apibendrindami atliktus tyrimus teigia, kad adaptacija tarptautinėse rinkose yra efektyvi:

- kai įmonės gamina asmeninio vartojimo prekes, kurias veikia individualūs vartotojų skoniai, tam tikroms prekės savybėms teikiama pirmenybė ir pan.;
- kai, atitinkamai reaguojant į vartotojų poreikių ir vartojimo įpročių skirtumus, siekiama didesnio pelno;
- kai skiriasi vartotojų perkamoji galia;
- kai skiriasi atskirų rinkų teisinis reguliavimas, reikalavimai prekių techniniams standartams, mokesčiai ir pan.
- kai rinkos skiriasi savo kultūra, t. y. tradicijomis, kalba, vartotojų skoniais ir pirkimo įpročiais;
- kai konkurentai veiklos rinkose naudoja adaptacijos strategiją;
- kai siekiama decentralizuoti valdymą įmonėje ir jos padaliniuose ar antrinėse įmonėse;
- kai tarptautinėse rinkose veikiantys įmonės padaliniai ar antrinės įmonės gali savarankiškai kurti veiklos rinkai reikalingas prekes;
- kai taikoma policentrinė orientacija;
- kai vietinė ir tarptautinės rinkos yra skirtingose išsivystymo stadijose.

Apibendrindamas marketingo strategijos adaptacijos tyrimus, Dow (2005) juos suskirstė į tris grupes (žr. 12 lent.). Remiantis Dow (2005, 2006), adaptacijos tyrimų gausoje pirmiausia išsiskyrė mokslininkai, kurie analizavo įmonės marketingo sprendimų adaptacijos laipsnį per išorinės aplinkos ir įmonės charakteristikų sąveiką (1-oji tyrimų grupė). Šie tyrimai remiasi klasikine kontingencijos paradigma (Lawrence ir Lorsch, 1967; Hofer, 1975; Venkatraman, 1989) ir įmonės charakteristikas apibūdina kaip įmonės dydį bei patirtį tarptautinėje rinkoje, o išorinei aplinkai priskiria kultūrinį atstumą tarp rinkų, rinkoje egzistuojančios konkurencijos prigimtį ir prekės gyvavimo ciklo stadijas.

12 lentelė. Marketingo strategijos adaptacijos tyrimų grupės (adaptuota pagal Dow, 2005)

Tyrimų grupės	Tyrimai, analizuojantys ryšį tarp:	Tyrėjai
1-oji tyrimų grupė	išorinės aplinkos, įmonės charakteristikų ir adaptacijos laipsnio.	Donnelly ir Ryans, 1969; Green, Cunningham ir Cunningham, 1975; Mueller, 1992; Cavusgil, Zou ir Naidu, 1993; Dow, 2001; Theodosiou ir Katsikeas, 2001.
2-oji tyrimų grupė	adaptacijos laipsnio ir veiklos.	Cavusgil, 1984; Roth ir Morrison, 1992; Samiee ir Roth, 1992; Cavusgil ir Kirpalani, 1993; Albaum ir Tse, 2001; Leonidou, Katsikeas ir Samiee, 2002.
3-ioji tyrimų grupė	aplinkos veiksnių, įmonės charakteristikų, adaptacijos laipsnio ir veiklos.	Cavusgil ir Zou, 1994; Shoham ir Albaum, 1994; Shoham, 1998; Zou ir Cavusgil, 2002; Solberg, 2000; Nasir ir Altinbasak, 2009.

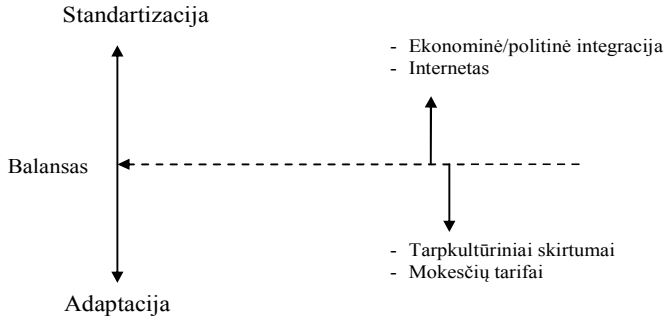
Tačiau šiuose tyrimuose neanalizuojami įmonių veiklos rezultatai – t. y. nevertinami veiksniai, kurie gali daryti įtaką geriausiems įmonių rezultatams tarptautinėse rinkose. Antroji adaptacijos marketinge tyrimų grupė reprezentuoja priešingą nei anksčiau išnagrinėta poziciją ir vertina tik marketingo sprendimų adaptacijos laipsnio ir veiklos rezultatų sąveiką, tačiau neanalizuoja įmonės ir aplinkos veiksnių įtakos. Tuo tarpu trečioji adaptacijos tyrimų grupė siekia įvertinti tiek įmonės ir aplinkos charakteristikas, tiek veiklos rezultatus ir jų sąveiką su adaptacijos laipsniu, įmonei internacionalizuojant savo veiklą, tačiau tokių tyrimų sudėtingumas ir ribotas skaičius kol kas neleidžia išsamiai įvertinti gautų rezultatų.

1.2.2.3. Standartizuotų ir adaptuotų marketingo sprendimų derinimas įmonių veiklos internacionalizacijoje

Anksčiau atliktų tyrimų analizė atskleidžia, kad nors globali marketingo sprendimų standartizacija sąlygoja vienodo marketingo komplekso naudojimą visoje globalioje rinkoje, tačiau globali standartizacija dažnai yra nenaudinga įmonėms dėl kalbos, kultūrų, vartotojų preferencijų, įstatymų ir taisyklių, marketingo infrastruktūros ir konkurencijos struktūros skirtumų skirtingose šalyse (Cavusgil ir Zou, 1994; Theodosiou ir Leonidou, 2003). Visiška marketingo sprendimų adaptacija taip pat nėra naudinga, nes tokiu atveju įmonė negali pasinaudoti masto ekonomijos, iš kitų rinkų gautų marketingo žinių ir informacijos teikiamais privalumais.

Atsižvelgę į įmonių veiklos internacionalizacijos raidą, dalis tyrėjų (Buzzell, 1968; Sorenson ir Wiechmann, 1975; Quelch ir Hoff, 1986; Boddewyn *et al*., 1986; Jain, 1989; Cavusgil, Zou ir Naidu, 1993; Tersptra ir Sarathy, 1997; Hennessey, 2001; Vrontis, 2003; Theodosiou ir Leonidou, 2003; Vrontis ir Papasolomou, 2005; Katsikeas, Samiee ir Theodosiou, 2006; Backhaus ir van Doorn, 2007; Nasir ir Altinbasak, 2009) standartizacijos ir adaptacijos polemikoje siūlo naudotis *atsitiktinumo (kontingencijos) perspektyva*. Remiantis šia perspektyva, tarptautinėse rinkose veikiančios įmonės turi pasižymėti eklektiniais gebėjimais ir tuo pat metu siekti integracijos, jautrumo bei mokymosi pasauliniu mastu, o standartizacija ir adaptacija neturi būti vertinamos kaip vienas su kitu nesuderinami požiūriai. Pagal atsitiktinumo teoriją, įmonės sprendimas standartizuoti ar adaptuoti marketingo

sprendimus priklauso nuo situacijos ir turi būti sąlygotas specifinėje rinkoje atliktos aplinkos veiksnių įtakos įmonės veiklai analizės. Sorenson ir Wiechmann (1975), Prahalad *et al*. (1986), Douglas ir Wind (1987), Walters ir Toyne (1989), Vrontis (2003), Nanda ir Dickson (2007) nuomone, standartizacija ir adaptacija turi būti vertinama kaip du vienos aplinkos poliai, o svarbiausias įmonės sprendimas čia yra numatyti, kuriuos strategijos elementus ir iki kokio laipsnio, kokiomis sąlygomis ir kada reikia ar būtina standartizuoti ar adaptuoti (žr. 13 pav.).



13 pav. Marketingo komplekso standartizacija/adaptacija remiantis atsitiktinumo perspektyva (Hollensen, 2001)

2001 m. Svensson pasiūlė naudotis standartizaciją ir adaptaciją sujungiančiu požiūriu, t. y. įmonės plėtros ir marketingo sprendimus vertinti „*glokaliai*“. Tyrėjo nuomone, „glokalios strategijos“ samprata apima vietinio, tarptautinio, daugianacionalinio ir globalaus marketingo strategijos aspektus (žr. 13 lent.).

Vietinio marketingo tikslas – maksimizuoti adaptaciją, prisitaikymą prie vietinės rinkos sąlygų, skirtumų ir pan. Vietinė marketingo strategija pripažįsta lokalius rinkos aspektus kaip ypač svarbius priimant marketingo sprendimus. Tarptautinė strategija išplečia vietinę marketingo strategiją pritaikydama tarptautinėse rinkose tuos vietinės rinkos marketingo sprendimus, kurie yra tinkami ir tarptautinėms rinkoms, o daugianacionalinės marketingo strategijos pobūdis – pasirinkti iš daugelio rinkų tas, kuriose ji gali vykdyti jau priimtus marketingo sprendimus. Ir tarptautinė, ir daugianacionalinė marketingo strategijos pripažįsta būtinybę pritaikyti kai kuriuos marketingo sprendimus pagal tarptautinių rinkų poreikius, tačiau pagrindinis jų tikslas – pasaulinė plėtra, t. y. įmonė, vadovaudamasi šiomis strategijomis, pirmiausia siekia maksimizuoti standartizaciją, panašumus, homogenizaciją, koncentraciją bei marketingo sprendimų sinchronizaciją, integraciją, bet pripažįsta ir galimybę adaptuoti tuos marketingo sprendimus, kurie būtini sėkmingai veiklai tarptautinėse rinkose.

Tuo tarpu globalaus marketingo strategija siekiama išimtinai maksimaliai standartizuoti marketingo sprendimus, koncentruoti, sinchronizuoti ir integruoti marketingo veiklas visose pasaulinėse rinkose, t. y. globalaus marketingo strategijos pasekmė – vienodi marketingo sprendimai pasaulinėje rinkoje, o tarptautinio ir daugianacionalinio marketingo strategijų rezultatas – tam tikrose situacijose vienodi marketingo sprendimai, kitose situacijose – marketingo sprendimų adaptacija atsižvelgiant į unikalią rinkos situaciją, charakteristikas.

13 lentelė. Glokalaus požiūrio vieta marketingo koncepcijoje (adaptuota pagal Svensson, 2001)

Vietinis marketingas	**Tarptautinis ir daugianacionalinis marketingas**		**Glokalus marketingas**	**Globalus marketingas**
Siekis ***maksimizuoti*** marketingo veiklas per:	Siekis ***maksimizuoti*** marketingo veiklas per:		Siekis ***optimizuoti*** marketingo veiklas per:	Siekis ***maksimizuoti*** marketingo veiklas per:
Etnocentrinę orientaciją	Policentrinę orientaciją		Geocentrinės ir etnocentrinės orientacijos derinimą	Geocentrinę orientaciją
(išimtinai) - adaptaciją, - pritaikymą, - skirtumus, - koncentra-ciją, - nepriklau-somumą, - lankstumą, - suskaidymą.	(pirma) - standartizaciją, - homogenizaciją, - panašumus, - koncentraciją, - priklausomumą, - sinchronizaciją, - integraciją.	(balansas ir harmonija) - standartizaciją *prieš* adaptaciją, - homogenizaciją *prieš* pritaikymą, - panašumus *prieš* skirtumus, - koncentraciją *prieš* išskleidimą, - priklausomumą *prieš* nepriklausomumą, - sinchronizaciją *prieš* lankstumą, - integraciją *prieš* suskaidymą.	(išimtinai) - standartizaciją, - homogenizaciją, - panašumus, - sklaidą, - priklausomybę, - sinchronizaciją, - integraciją.	(antra) - adaptaciją, - pritaikymą, - skirtumus, - sklaidą, - nepriklausomumą, - lankstumą, - suskaidymą.

Svensson (2002) nuomone, nepaisant labai plataus globalaus marketingo strategijos koncepcijos taikymo, labai dažnai vietoj globalių sprendimų analizuojami tipiški tarptautinio ir daugianacionalinio marketingo veiksmai. Siekiant išvengti dviprasmiškumo, buvo pasiūlyta „glokalaus marketingo“ koncepcija, kuri sujungia lokalius ir globalius marketingo strategijos aspektus. Nuo globalios marketingo strategijos ši strategija skiriasi tuo, kad pripažįsta lokalių ir vietinių veiksnių svarbą marketingo sprendimams, be to, ji apima ir tipiškas tarptautinio bei daugianacionalinio marketingo veiklas.

Glokalus marketingas apima platesnę įmonės marketingo sprendimų sritį nei globalus marketingas (žr. 14 pav.), nes glokalaus marketingo sprendimai gali būti priimti ir operatyviniame bei taktiniame lygmenyse (pvz., rėmimo, paskirstymo sprendimai), kai globalaus marketingo išimtinė sritis – strateginis sprendimų priėmimo lygmuo, nes taktinio ir operatyvinio lygmens sprendimuose įvertinami adaptacijos, skirtumų, lankstumo ir kiti aspektai.

Marketingo sprendimų lygmuo

Konstruktų pritaikomumas		*Operatyvinis*	*Taktinis*	*Strateginis*
	Globalus marketingas	**Ne**	**Ne**	**Taip/Ne**
	Glokalus marketingas	**Taip**	**Taip**	**Taip**
		Lokali/vietinė	*Tarptautinė/ Daugianacionalinė*	*Globali*

Marketingo veiklos sritis

14 pav. Marketingo sprendimai taikant globalaus ir glokalaus marketingo strategijas (Svensson, 2002)

Apibendrindami marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos derinimo tyrimus, Theodosiou ir Leonidou (2003) teigia, kad:

- standartizacijos ir adaptacijos perspektyvos turi būti vertinamos kaip viena kitos tęsinys, o ne izoliuoti vienas nuo kito sprendimai;
- sprendimas standartizuoti ar adaptuoti marketingo strategiją yra priklausomas nuo situacijos specifikos, kuri turi būti įvertinta per rinkos, laiko ir vartotojų analizę;
- tinkamą marketingo strategijos standartizacijos ir adaptacijos pasirinkimą atskleidžia įmonės veiklos rezultatai tarptautinėse rinkose.

Analizuojant naujausius marketingo strategijų, įmonei veikiant tarptautinėse rinkose, tyrimus matyti, kad vis daugiau tyrėjų (Albaum ir Tse, 2001; Theodosiou ir Leonidou, 2003) mano, kad globalūs marketingo sprendimai negali būti priimami ir strateginiame lygmenyje arba šie sprendimai turi būti pakankamai abstraktūs, kadangi pasikeitusi konkurencinė aplinka sąlygoja mažesnį standartizacijos naudojimą ir didesnį poreikį prisitaikyti prie kiekvienos rinkos situacijos. Įmonės marketingo strategija turi būti suderinta visuose sprendimų priėmimo lygiuose, todėl strateginiai marketingo sprendimai neturi prieštarauti taktiniams ir operatyviniams įmonės sprendimams bei veiksmams.

Marketingo sprendimų tarptautinėje įmonės veikloje tyrimai rodo, kad plečiantis veiklai į tarptautines rinkas, priklausomai nuo išorinės aplinkos veiksnių ir vidinių galimybių, įmonė turi pasirinkti vieną iš trijų alternatyvių tarptautinio marketingo krypčių: marketingo sprendimų standartizaciją, adaptaciją ar standartizacijos ir adaptacijos derinimo perspektyvą. Tačiau iki šiol marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos tyrimai bei šių tyrimų rezultatus apibendrinantys marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos modeliai neatskleidžia, ***ar skiriasi,*** o jei skiriasi, tai ***kaip skiriasi ir kodėl skiriasi*** *marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija įmonėms skirtingai internacionalizuojant savo veiklą.*

Siekiant įvertinti, kaip įmonių internacionalizacijos skirtumai veikia marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją, kitame poskyryje bus analizuojama, ar skiriasi ir kaip skiriasi tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo standartizacijos ir adaptacijos sprendimai.

1.2.3. Įmonių veiklos internacionalizacijos poveikis tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai

Analizuojant įmonių internacionalizacijos įtaką marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, remiantis Bell, Crick ir Young (2004), Viswanathan ir Dickson (2007), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) tyrimais, šioje disertacijoje laikomasi nuomonės, kad marketingo komplekso[11] standartizacija ir adaptacija yra vienas iš esminių tarptautinio marketingo strateginių sprendimų, priklausantis ne tik nuo tarptautinio marketingo aplinkos, t. y. vartotojų, konkurentų, įstatymų, įmonės charakteristikų, bet ir nuo įmonių internacionalizacijos skirtumų. Nors tyrimų, vertinančių tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių atskirų marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus tarptautinėje veikloje nėra daug, tačiau pristatomi tyrimų rezultatai atskleidžia, kad šie skirtumai egzistuoja.

Mokslo darbuose (Zou ir Cavusgil, 2002; Gabrielsson ir Gabrielsson, 2003, 2004, 2010; Gabrielsson, 2005; Luostarinen ir Gabrielsson, 2006; Calantone *et al*., 2006; Larimo ir Kontkanen, 2008; Fuerst, 2010) vis dažniau pastebima, kad įmonės, skirtingai įsitraukusios į tarptautinę veiklą, taiko skirtingus marketingo sprendimus tarptautinėse rinkose. Gabrielsson ir Gabrielsson (2004), Calantone *et al*. (2006), Larimo ir Kontkanen (2008) atlikti moksliniai tyrimai atskleidžia, kad įmonės įsitraukimas į tarptautines operacijas gali lemti įmonės sprendimą standartizuoti ar adaptuoti marketingo sprendimus. Teorinių ir empirinių Douglas ir Craig (1989),

[11] Remiantis Walters (1986), Jain (1989) Cavusgil, Zou ir Naidu (1993), tarptautinio marketingo kompleksas apibūdinamas kaip apimantis du komponentus: marketingo programą ir procesą, kur *marketingo programa* – tai marketingo komplekso elementų (prekės, kainos, paskirstymo, rėmimo) sprendimai, o *marketingo procesas* – marketingo planavimo, biudžeto, žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, politikos ir procedūros. Analizuojant atliktus tyrimus (Walters,1986; Jain, 1989; Cavusgil ir kiti, 1993) matyti, kad marketingo proceso standartizacija tyrėjų yra vertinama kaip paprastesnė nei marketingo programos standartizacija, kadangi procesas mažiau veikiamas skirtingų tarptautinių rinkų skirtumų. Dažniausiai (šioje disertacijoje – taip pat) laikomasi nuomonės, kad proceso standartizacija yra sėkmingos marketingo programos standartizacijos pagrindas.

Caves (1982), Teece (1980, 1983), Wind ir Douglas (1981) studijų analizė leidžia teigti, kad veiklos internacionalizacijoje, priklausomai nuo savo gebėjimų ir išteklių, įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose proceso, įmonės priima skirtingus sprendimus dėl marketingo veiksmų standartizacijos ir adaptacijos. Larimo ir Kontkanen (2008) nuomone, kuo didesnę svarbą tarptautinės operacijos turi įmonės vykdomoje veikloje, tuo didesnė tikimybė, kad įmonė, siekdama patenkinti vartotojų skirtingose tarptautinės veiklos rinkose poreikius, dažniau taikys adaptuotus marketingo sprendimus. Gabrielsson ir Gabrielsson (2004) nurodo, kad gana lėtai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančioms įmonėms marketingo sprendimų standartizacija yra vienas iš esminių sėkmingos tarptautinės veiklos veiksnių. Tuo tarpu Calantone *et al*. (2006) teigia, kad aktyviau į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukusios įmonės dažniau taiko marketingo sprendimų adaptaciją, nei standartizaciją.

Knight *et al*. (2004), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008) nuomone, skirtingą marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos pasirinkimą spartesnėje ar lėtesnėje internacionalizacijoje visų pirma lemia įmonių pasirinktos ***bendrosios veiklos tarptautinėse rinkose strategijos.***

Luostarinen ir Gabrielsson (2002), Rasmussen ir Madsen (2002), Knight ir Cavusgil (2005) teigia, kad *gimusios globaliomis įmonės,* siekdamos kuo greičiau įsitraukti į globalią veiklą, dažniausiai naudoja koncentracijos strategiją, efektyviai aptarnaudamos rinkų nišas ir siūlydamos joms unikalias prekes. Koncentruodamosi į specializuotų nišinių prekių kūrimą ir gamybą, gimusios globaliomis įmonės gali siekti masto ekonomijos, efektyviai išnaudodamos ribotus finansinius ir žmogiškuosius išteklius (Luostarinen ir Gabrielsson, 2002; Hartsfield, Johansen ir Knight, 2008). Tyrimais (Knight *et al*., 2004; Hartsfield, Johansen ir Knight, 2008) taip pat nustatyta, kad gimusios globaliomis įmonės, siekdamos savo prekes išskirti iš konkurentų unikaliomis savybėmis, tenkinančiomis specifinius vartotojų poreikius, savo tarptautinėje veikloje dažniausiai naudoja prekių diferenciacijos strategiją, Porter (1980) teigia, kad įmonė, naudojanti prekių diferenciacijos strategiją, siekia išryškinti savo prekės unikalumą per inovatyvių prekių kūrimą ir marketingą. Šią strategiją pasirinkusios įmonės gali išskirti save iš konkurentų per unikalias prekės savybes, paslaugas vartotojams, prekės ženklo įvaizdį, naujas technologijas. Anot Knigh ir Cavusgil (2005, 2008), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), naudodamos prekių diferenciacijos strategiją ir siūlydamos unikalias prekes, gimusios globaliomis įmonės gali sumažinti tiesioginių konkurentų tarptautinėse rinkose skaičių. Be to, Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) tyrimai atskleidžia, kad gimusios globaliomis įmonės, sėkmingai taikydamos diferenciacijos strategiją ir aptarnaudamos tik tam tikras tarptautinių rinkų nišas, naudoja šiai strategijai atitinkamus taktinius marketingo sprendimus, tokius kaip naujų prekių kūrimas ir turimų prekių adaptacija, kainodaros, rėmimo ir efektyvaus paskirstymo paieška, įmonės įvaizdžio stiprinimas, greita reakcija į naujas rinkos galimybes.

Tuo tarpu vertinant *tradicinių tarptautinių įmonių* veiklą nustatyta, kad šios įmonės, į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukdamos atsargiai ir gana lėtai, pirmiausia siekia didesnio vidaus rinkos veiklos efektyvumo per tarptautinę masto ir apimties ekonomiją, t. y. išlaidų lyderystę (Levitt, 1983; Douglas ir Craig, 1986;

Keegan ir Green, 2008, Nasir ir Altinbasak, 2009). Turėdamos mažai žinių apie tarptautines rinkas, pradiniuose plėtros etapuose tradicinės tarptautinės įmonės dažnai nededa jokių pastangų prekių adaptacijai, tarptautinę veiklą vertina kaip papildomą, tarptautinėms rinkoms siūlo vidaus rinkai pritaikytas prekes ir taiko jau išbandytus marketingo sprendimus. Tolesniuose veiklos internacionalizacijos etapuose, kai tradicinės tarptautinės įmonės įgyja vis daugiau žinių apie tarptautines rinkas, vis dažniau naudojama marketingo sprendimų adaptacija pagal regionus, tačiau įmonių tikslai dažniausiai išlieka tie patys – stiprinti ir didinti vidaus rinką. Galiausiai, tapusios globalios, tradicinės tarptautinės įmonės, norėdamos efektyviai išnaudoti išlaidų lyderystės strategiją bei tinkamai valdyti veiklas globalioje rinkoje, dažniausiai siekia prekių ir kitų marketingo sprendimų standartizacijos (Douglas ir Craig, 1989; Gabrielsson ir Gabrielsson, 2003; Keegan ir Green, 2008).

Vertinant tyrimus marketingo komplekso tarptautinėse rinkose standartizacijos ir adaptacijos srityje (Douglas ir Craig, 1986; Walters ir Toyne, 1989; Vrontis, 2003; Katsikeas *et al*., 2006), *kuriuose marketingo komplekso standartizacija ir adaptacija nesiejama su įmonių internacionalizacijos skirtumais*, nustatyta, kad su ***preke susijusiuose sprendimuose*** dažniausiai naudojama standartizacija, kuri grindžiama: a) masinės gamybos ir tyrimų ekonominiu pranašumu; b) siekiu kuo skubiau paskirstyti naujas prekes rinkoje, turint omenyje, kad prekių gyvavimo ciklas pastebimai trumpėja; c) poreikiu geriau koordinuoti ir kontroliuoti gamybą bei kokybės standartus. Douglas ir Craig (1986), Walters ir Toyne (1989), Vrontis (2003), Katsikeas *et al*. (2006), Siraliova ir Angelis (2006), Larimo ir Kontkanen (2008) tyrimai atskleidžia, kad tokie prekės atributai, kaip kokybė, konstrukcija, savybės, yra mažiausiai adaptuojami. Prekės ženklo adaptacijai įmonės taip pat retai pasiryžta – paprastai įmonės iš dalies adaptuoja tik tuos prekių ženklus, kurie dėl nepageidaujamos reikšmės, kalbos, tarimo ar prekės ženklo panašumo su konkuruojančiais prekių ženklais gali susidurti su problemomis tarptautinėse rinkose. Prekių pakavimo sprendimai dažniausiai taip pat būna standartizuoti (pakavimo medžiagos, dizainas, dydis), tačiau tekstinė informacija paprastai pritaikoma tarptautinės rinkos poreikiams. Prekių naudojimo sąlygų, konkurencijos, paslaugų skirtumai dažniausiai lemia tam tikrus pokyčius teikiant paslaugas po pardavimo ir garantijas. Tuo tarpu prekių linijų pokyčiai tarptautinėse rinkose yra įprasti, nes skirtingiems įmonės sprendimams turi įtakos vietinės ir tarptautinių rinkų aplinkos skirtumai, naujų prekių specifinėms tarptautinėms rinkoms kūrimas, finansiniai apribojimai įvesti ir remti tam tikras prekes užsienyje.

O *analizuojant tyrimus, kurie susieja marketingo komplekso sprendimus su įmonių internacionalizacijos skirtumais*, galima konstatuoti, kad jie koncentruoti į tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių prekių sprendimų, bet ne į jų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus. Tyrimai atskleidžia, kad tradicinės tarptautinės įmonės ir gimusios globaliomis įmonės tarptautinėse rinkose naudoja skirtingus prekės sprendimus. Szymanski, Bharadwaj ir Varadarajan (1993), Knight ir Cavusgil (1997), Knight, Madsen, Servais (2004) Lampa ir Nillson (2004), Fuerst (2010) tyrimai atskleidžia, kad *gimusios globaliomis įmonės dažniau* nei tradicinės tarptautinės įmonės *kuria ir parduoda į tarptautinės rinkos poreikius orientuotas, inovatyvias, žinioms imlias, aukštesnės kokybės ir didesnę pridėtinę vertę rinkos nišų*

vartotojams kuriančias prekes, nes neturi pajėgumų masinei prekių gamybai užtikrinti. Gimusių globaliomis įmonių prekių gamyboje inovacija yra vienas svarbiausių veiksnių, su novatoriška preke įmonė gali sėkmingai konkuruoti daugelyje tarptautinių rinkų. Tokių prekių gyvavimo ciklas yra sąlygiškai trumpas, todėl gimusios globaliomis įmonės turi parduoti savo prekes kuo platesniam, bet gana specifinių poreikių turinčiam vartotojų ratui, o tai skatina gimusias globaliomis įmones aktyviai internacionalizuoti savo veiklą, pristatant efektyviai pozicionuotą pasiūlymą rinkai. Remiantis Knight ir Cavusgil (1997), Larimo ir Pulkkinen (2002), Knight *et al*. (2004), Knigh ir Cavusgil (2005), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008) atliktais tyrimais, gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės taiko prekės diferenciaciją, Luostarinen ir Gabrielsson (2004), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008) teigia, kad gimusios globaliomis įmonės, priešingai nei tradicinės tarptautinės įmonės, kuria prekę, orientuotą į rinkos nišą, siekdamos gerai aptarnauti kelis rinkos segmentus, o ne visą rinką, prekės gamybai naudoja pažangiausias technologijas.

Kalbėdami apie gimusių globaliomis įmonių prekės sprendimų standartizaciją ir adaptaciją, Burca, Fletcher ir Brown (2004) teigia, kad gimusių globaliomis įmonių prekės turi būti modifikuotos taip, kad pabrėžtų prekės priimtinumą pasirinktai rinkos nišai. Tačiau moksliniuose tyrimuose pateikiama ir priešinga nuomonė: Jolly, Alahutha ir Jeannet (1992), Gabrielsson ir Gabrielsson (2003, 2004) nurodo, kad neapsiribodamos keliomis tarptautinėms rinkomis, įvertindamos trumpėjantį prekės gyvavimo ciklą ir siekdamos aptarnauti kuo daugiau vartotojų globalios rinkos nišose, gimusios globaliomis įmonės, siekdamos sėkmingos veiklos globalioje rinkoje, savo vartotojams turi pateikti standartizuotas prekes. Naujausi tyrimai (Larimo ir Kontkanen, 2008; Fuerst, 2010; Gabrielsson ir Gabrielsson, 2010) atskleidžia, kad gimusios globaliomis įmonės, pirminiame etape net ir pasirinkusios standartizuotus prekės sprendimus, galiausiai, atsižvelgdamos į rinkų nišų vartotojų poreikius, adaptuoja standartizuotas prekes lydinčias paslaugas arba standartizuoja tik pagrindinę prekę, o ją papildančias arba palydinčias prekes adaptuoja pagal individualius „po visą globalią rinką išsibarsčiusių vartotojų poreikius“.

Tuo tarpu *tradicinė tarptautinė įmonė*, internacionalizuodama savo veiklą, *nesiekia kurti inovacijų ir dažniausiai remiasi standartizuotos tarptautinės veiklos koncepcija*, kuri grindžiama masto ekonomijos principu, kai potenciali nauda gaunama vartotojų poreikius pasaulyje vertinant kaip panašius ir per standartizaciją mažinant naujų prekių kūrimo ir jų pritaikymo bei reklamos išlaidas (pvz., Buzzel, 1968, Levitt, 1983; Vrontis, 2003; Katsikeas *et al*., 2006; Siraliova ir Angelis, 2006; Larimo ir Kontkanen, 2008). Larimo ir Kontkanen (2008) nuomone, tradicinės tarptautinės įmonės, į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukia atsargiai ir standartizuodamos savo prekes siekia išnaudoti įgytą masto ekonomijos naudą tyrimų ir gamybos srityje, dėl trumpėjančio prekės gyvavimo ciklo stengiasi kuo skubiau pateikti savo prekes visoms galimoms rinkoms, tikisi efektyviau koordinuoti prekių gamybą ir kontroliuoti kokybės standartus.

Mokslo darbų (Lages ir Montgomery, 2004; Larimo ir Kontkanen, 2008; Nasir ir Altinbasak, 2009) analizė atskleidžia, kad su ***kaina susijusiuose***

sprendimuose tarptautinėse rinkose veikiančios įmonės dažniau taiko adaptaciją, kurią lemia marketingo tikslai, išlaidų struktūra, infliacijos lygis, konkurencijos sąlygos ir įstatymai. Remiantis Samiee ir Roth (1992), Theodosiou ir Leonidou (2003) tyrimais, kainos sprendimus galima sujungti į penkias pagrindines sritis: 1) kainų strategijas, t. y. nugriebimo ar įsiskverbimo strategijos panaudojimą, sąlygotą rinkos dydžio, vartotojų jautrumo kainoms, konkurentų veiksmų ir rinkos reakcijos; 2) kainas didmenininkams ar jų ribas, sąlygotas tarpininkų vaidmens tarptautinės rinkos prekių paskirstymo versle bei antkainio; 3) kainas mažmenininkams ar jų ribas, kurias dažniausiai lemia mažmeninės rinkos dydis, tipas, teikiamos paslaugos, rinkoje įprasti antkainiai; 4) kainas galutiniams vartotojams ar jų ribas, sąlygotas paklausos, vartotojų skaičiaus ir perkamosios galios, ekonominių tarptautinės rinkos sąlygų; 5) pristatymo/mokėjimo terminus, kuriuos lemia įmonės įėjimo į tarptautinę rinką būdas, įsitraukimo laipsnis, reakcija į konkurentų veiksmus tarptautinėje rinkoje. Priimant aukščiau išvardytus sprendimus dažniausiai naudojama tam tikra konkurentų paveikta adaptacija, kuri sąlygoja mažesnį įmonės veiklos lankstumą, riboja galimybę greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Tačiau analizuojant *tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių* tarptautinius kainų sprendimus, pastebėti prieštaringi rezultatai. Onkvisit ir Shaw (1987) bei Luostarinen ir Gabrielsson (2002) tyrimų rezultatai atskleidžia, kad didelė įmonės rinkos dalis suteikia įmonei pranašumą, kuriuo remdamasi įmonė gali lengviau reguliuoti savo prekių kainas, todėl tradicinėms tarptautinėms įmonėms yra lengviau nustatyti prekių kainas ne tik vidaus, bet ir tarptautinėse rinkose. Be to, *tradicinės* tarptautinės įmonės*,* formuodamos kainų politiką, remiasi savo patirtimi nacionalinėje rinkoje ir tarptautinėse rinkose *gana dažnai stengiasi naudoti tokius pat kaip ir nacionalinėse rinkose kainų sprendimus*. Vrontis (2003), Katsikeas *et al*. (2006), Siraliova ir Angelis (2006), Larimo ir Kontkanen (2008) tyrimai prieštarauja teiginiams, kad tradicinės tarptautinės įmonės dažniausiai taiko standartizuotus kainos sprendimus ir teigia, kad tradicinės tarptautinės įmonės gana dažnai adaptuoja savo prekių kainas tarptautinėms rinkoms dėl skirtingų marketingo tikslų, kaštų struktūros, infliacijos lygio, konkurencinės politikos ir kontrolės.

Vertinant atliktus *gimusių globaliomis įmonių* marketingo sprendimų tyrimus (Knight, 2000; Larimo ir Kontkanen, 2008; Fuerst, 2010) nustatyta, kad neturinti pakankamos rinkos dalies įmonė negali daryti įtakos rinkos kainų lygiui, todėl gimusios globaliomis įmonės, parinkdamos prekių kainas tarptautinėms rinkoms, turi įvertinti savo užimamos rinkos dydį (jis paprastai yra mažesnis nei tradicinių tarptautinių įmonių), vartotojus (gimusios globaliomis įmonės dažniau veikia verslas-verslui, nei verslas-vartotojui rinkoje) ir unikalią prekę, kuri pasižymi išskirtinėmis savybėmis. Larimo ir Kontkanen (2008) nuomone, *ribotos gimusių globaliomis įmonių galimybės paveikti tarptautines rinkas ir šioms rinkoms siūlomų prekių specifiškumas sąlygoja didesnį kainos sprendimų adaptacijos laipsnį*.

Paskirstymas daugumos tyrėjų (Akaah, 1991; Boddewyn ir Grosse, 1995; Quester ir Conduit, 1996; Michell, Lynch ir Alabdali, 1998, Theodosiou ir Leonidou, 2003; Eusebio, Anreu ir Belbeze, 2007; Shoham *et al*., 2008; Nasir ir Altinbasak, 2009) nurodomas kaip labiausiai adaptuojamas marketingo veiklos tarptautinėse rinkose elementas, kurio adaptaciją sąlygoja tiek tarptautinė rinka (t. y.

vartotojų disponuojamų pajamų, pirkimo įpročių, paskirstymo infrastruktūros skirtumai), tiek pati įmonė (įsitraukimo laipsnio, prekių linijų, pardavimo pajėgumų skirtumai). Apibendrinant atliktus tyrimus, *kuriuose paskirstymo sprendimų standartizacija ir adaptacija nesiejama su internacionalizacijos skirtumais*, galima teigti, kad paskirstymo pritaikymas tarptautinėms rinkoms yra būtinas ir dėl skirtingo tarpininkų vaidmens, sąlygoto derėjimosi galios, finansinių pajėgumų, vertingos marketingo patirties skirtumų. Daugumoje tyrimų (Quester ir Conduit, 1996; Michell, Lynch ir Alabdali, 1998, Theodosiou ir Leonidou, 2003) nurodoma, kad fizinis prekių paskirstymas yra labiausiai adaptuojamas marketingo komplekso elementas dėl tokių veiklos skirtumų, kaip: 1) specifinių dokumentų ir užsakymų procedūrų, reikalingų prekėms patekti į tarptautines rinkas; 2) transportavimo, būtino užtikrinant prekių judėjimą į užsienio šalis ir jose, galimybių; 3) sandėlių skaičiaus, tipo ir sandėliavimo technologijų tarptautinėse rinkose; 4) prekių atsargų poreikio, dažniausiai sąlygoto tarptautinės rinkos teritorijos dydžio, infrastruktūros galimybių, pirkimo/vartojimo įpročių. Naudojant fizinę paskirstymo sistemą tarptautinėse rinkose, reikia nuolat ją analizuoti ir derinti prie besikeičiančių rinkos, konkurencijos ir kitų sąlygų, kurios nuolat keičiasi. Tačiau naujausi tyrimai atskleidžia, kad, lyginant paskirstymo sprendimų adaptaciją su kainos ir rėmimo sprendimų adaptacija, negalima vienareikšmiškai teigti, kad tai labiausiai adaptuojamas sprendimas tarptautinėje įmonės veikloje: Vrontis (2003), Katsikeas *et al*. (2006), Siraliova ir Angelis (2006) mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad paskirstymo sprendimai tarptautinėse rinkose dažnai yra mažiau adaptuojami nei kainos ir rėmimo sprendimai.

Mascarenhas (1982), Czinkota ir Ronkainen (1995) tyrimuose teigiama, kad tarptautinio verslo aplinka lemia netikrumą ir nežinomybę, kurią *tradicinė tarptautinė įmonė* gali sumažinti pasitelkdama į pagalbą vietinius tarpininkus, galinčius tapti netgi svarbiu konkurenciniu pranašumu. Tai patvirtina Larimo ir Kontkanen (2008) tyrimai, kuriuose atskleidžiama, kad *tradicinių tarptautinių įmonių paskirstymo adaptacijos sprendimus nulemia skirtingi savo dydžiu, tipu ir teikiamomis paslaugomis paskirstymo tarpininkai, didmenininkų ir mažmenininkų prieinamumas ir jų paslaugų įkainiai, tarptautinėse rinkose naudojami skirtingi transportavimo ir sandėliavimo metodai.* Vrontis (2003), Katsikeas *et al*. (2006), Siraliova ir Angelis (2006) tyrimai atskleidžia, kad tradicinės tarptautinės įmonės, veikdamos tarptautinėse rinkose, žymiai rečiau adaptuoja paskirstymą, nei kainos ir rėmimo sprendimus.

Knight ir Cavusgil (1997), Madsen ir Servais (2000), Madsen ir Rasmussen (2000) teigia, kad *gimusios globaliomis įmonės*, paskirstydamos savo prekes užsienio rinkose, naudoja tradicinius paskirstymo kanalus ir pasitelkia vietinius tarpininkus užsienio rinkose arba prekes tiesiogiai parduoda savo vartotojams – dėl ribotų finansinių galimybių gimusios globaliomis įmonės negali investuoti į daugelį savo veiklos rinkų, nes investicijos gali neatsipirkti, jei tikslinis segmentas bus mažas, todėl tiesioginiai kontaktai su vartotojais arba tarpininko pagalba yra žymiai efektyvesnė ir reikalaujanti mažiau sąnaudų. Gabrielsson ir Gabrielsson (2004) savo tyrimuose nurodo, kad *paskirstymo sprendimų standartizacija nėra būtina gimusioms globaliomis įmonėms sėkmingai plėtojant tarptautinę veiklą*. Gabrielsson

ir Kirpalani (2004), Gabrielsson ir Gabrielsson (2010) nurodo, kad gimusios globaliomis įmonės ypač dažnai naudoja internetą kaip pardavimo kanalą, bet jį derina su tradiciniais prekių paskirstymo kanalais, kuriuose kooperuojasi su kitomis tarptautinėmis įmonėmis formuodamos pardavimo tinklus. Gabrielsson ir Gabrielsson (2010) taip pat teigia, kad gimusios globaliomis įmonės prekių pardavimo kanalus internete dažniau kuria verslas-vartotojams nei verslas-verslas prekėms parduoti. Šiuos teiginius patvirtina ir Moen, Endresen bei Gavlen (2003) atlikti tyrimai, kuriuose teigiama, kad internetas negali pakeisti asmeninio pardavimo, ypač kai kalbama apie verslas-verslui sprendimus, kuriuose dažniausiai pradžioje pasiūlomas gana standartinis produktas, vėliau adaptuojamas pagal vartotojo specifinius poreikius.

Išanalizavus atliktus tyrimus (Douglas ir Craig, 1986; Walters ir Toyne, 1989, Akaah, 1991; Quester ir Conduit, 1996; Michell, Lynch ir Alabdali, 1998, Theodosiou ir Leonidou, 2003; Taylor ir Okazaki, 2006; Okazaki, Taylor ir Zou, 2006; Larimo ir Kontkanen, 2008; Nasir ir Altinbasak, 2009; Vrontis, Thrassou ir Lamprianou, 2009), *kuriuose rėmimo sprendimų standartizacija ir adaptacija nesiejama su internacionalizacijos skirtumais*, ***rėmimą*** taip pat galima priskirti prie daugiau nei vidutiniškai adaptuojamų įmonės marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose. Kuvykaitės (1998) nuomone, įmonės rėmimo sprendimus tarptautinėse rinkose lemia tarptautinių rinkų aplinka, įmonės veiklos strategija bei ištekliai. Rėmimo adaptaciją lemia kalbos skirtumai, žiniasklaidos prieinamumas, įstatymai, ekonominiai skirtumai, konkurentų veiksmai, mažmenininkų galimybės (reklamos ir pardavimo skatinimo adaptacija). Įmonės įsitraukimo į tarptautinę ekonominę veiklą laipsnis, išorinės aplinkos pobūdis, galimybė pasinaudoti viešųjų ryšių agentūrų tarptautinėse rinkose paslaugomis yra labai svarbūs priimant ryšių su visuomene sprendimus, o tarptautinių rinkų mokymų, motyvacijos ir kontrolės praktikos žinios reikalingos tarptautinėse rinkose naudojant asmeninio pardavimo veiksmus.

Theodosiou ir Leonidou (2003) tyrimuose atskleista, kad *tradicinė tarptautinė įmonė*, kurdama ir siūlydama masinės gamybos prekes daugumai globalios rinkos vartotojų, *dažniausiai remiasi standartizuotais rėmimo sprendimais*, atsižvelgdama į nacionalinius atskirų rinkų ypatumus, ir efektyviai panaudodama tam skiriamas lėšas. Jae ir kitų (2002) nuomone, skirtumai, priskiriami atskiroms tarptautinėms rinkoms, nėra tokie reikšmingi, kad atsirastų būtinybė keisti universalius, atsakingai parinktus rėmimo sprendimus, todėl galima teigti, kad standartizuoti rėmimo sprendimai yra efektyviausi į veiklą tarptautinėse rinkose lėtai įsitraukiančioms įmonėms. Be to, Backhaus ir van Doorn (2007) teigia, kad standartizuoti rėmimo sprendimai ir ypač reklamos žinutės skirtingose tarptautinėse rinkose padeda išvengti sumaišties pozicionuojant prekes ir komunikuojant su tikslinėmis vartotojų grupėmis. Vrontis, Thrassou ir Lamprianou (2009) tvirtina, kad daugianacionalinėms įmonėms logiškiausia yra maksimaliai standartizuoti rėmimo sprendimus, adaptuojant tik tai, ko negalima pritaikyti visoms tarptautinėms rinkoms.

Tuo tarpu Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008) teigia, kad *gimusios globaliomis įmonės*, dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės taikydamos diferenciacijos strategiją ir orientuodamosi į tarptautinių rinkų nišas,

remiasi savo prekių ženklų įvaizdžiu, inovatyviu prekių dizainu ir paslaugomis vartotojams. Knight ir Cavusgil (2005) nuomone, ši strategija padeda gimusioms globaliomis įmonėms su išskirtinėmis prekėmis įgyti konkurencinį pranašumą, optimizuoti pelną ir apsaugo įmonę nuo žemų išlaidų gamintojo pozicijos. Knight ir Cavusgil (1997) ir Gabrielsson (2005) atliktų tyrimų rezultatai atskleidžia, kad gimusiai globalia įmonei sunku sukurti ir įgyvendinti intensyvią, kelias tarptautines rinkas ar visą globalią rinką apimančią prekės ženklo strategiją, nes tokia įmonė turi ribotus finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Rasmussen ir Madsen (2002) nuomone, kadangi gimusios globaliomis įmonės dažniausiai parduoda specializuotas prekes globalios rinkos nišoms, šias rinkas sunku pasiekti masinės reklaminės kampanijos priemonėmis taikant standartizuotus rėmimo sprendimus. Todėl, remiantis Knight *et al*. (2004), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) tyrimais, gimusios globaliomis įmonės stengiasi išnaudoti tiesioginės komunikacijos su klientais pranašumus, adaptuodamos asmeninį pardavimą, ir taip stiprindamos savo prekių ženklų įvaizdį bei plėsdamos klientų ratą. Moen, Endresen ir Gavlen (2003), Gabrielsson ir Gabrielsson (2010), Fuerst (2010) teigia, kad didelio masto komunikacijos veikloms gimusios globaliomis įmonės paprastai neturi pakankamai išteklių, todėl įmonės ar prekės įvaizdžiui formuoti ir rėmimo veiksmams pristatyti gimusios globaliomis įmonės dažnai naudoja internetą. Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) teigimu, *gimusios globaliomis įmonės tarptautinėje marketingo veikloje siekia pabrėžti savo įmonės ar prekių išskirtinumą* (prekės unikalumą, aukštesnę kokybę, naujesnes technologijas, papildomas prekės funkcijas), *kurdamos specializuotas rėmimo kampanijas ir teikdamos išskirtines paslaugas atskirų rinkų nišų vartotojams*. Gabrielsson (2005) nurodo, kad prekės ženklo strategijos standartizacija tarp gimusių globaliomis įmonių yra sėkminga tik tada, kai įmonė yra įsitvirtinusi globalioje rinkoje, o Fuerst (2010) patikslina, kad net ir šiuo atveju yra žymiai svarbiau asmeninis pardavimas, nei tarptautinių rinkų nišų vartotojams gerai žinomas globalus prekės ženklas.

Tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumų įvertinimas atskleidžia, kad veiklos internacionalizacijoje šios įmonės priima skirtingus marketingo sprendimus, o šiuos skirtumus lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai. Iki šiol, siekdami pagrįsti standartizacijos ir adaptacijos panaudojimo galimybes, daugelis mokslininkų (Buzzell, 1968; Douglas ir Wind, 1987; Jain, 1989; Cavusgil, Zou ir Naidu, 1993; Cavusgil ir Zou, 1994; Michell, Lynch ir Alabdali, 1998; Ramarapu, Timmerman ir Ramarapu, 1999; Shoham, 1998; Solber, 2000, 2002; Theodosiou ir Leonidou, 2003; Katsikeas, Samiee ir Theodosiou, 2006; Viswanathan ir Dickson, 2007; Powers ir Loyka, 2007; Virvilaitė, Šeinauskienė ir Šeštokienė, 2011) analizavo, sistemino ir vertino veiksnius, kurie daro įtaką marketingo sprendimų tarptautinėje rinkoje standartizacijai ir adaptacijai, neskirdami įmonių pagal jų įsitraukimo į tarptautinę veiklą procesą. Šie tyrėjai nurodo, kad tarptautinėje veikloje, nepaisant įmonių internacionalizacijos spartos ir intensyvumo, marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos pasirinkimui yra reikšmingi:

- vidiniai veiksniai, kuriems priskiriami *vadybiniai veiksniai* (tokie kaip vadybinė orientacija, veiklos koordinavimo lygis, įmonės patirtis ir žinios) ir

organizaciniai veiksniai (įmonės dydis, įmonės įsitraukimo į internacionalizaciją lygis), ir

- išoriniai veiksniai, kuriuos sudaro *makroaplinkos veiksniai* (ekonominiai, politiniai-teisiniai, technologiniai, kultūriniai), *konkurencijos intensyvumas, rinkos savybės* (marketingo infrastruktūra, užimama rinkos dalis, rinkos tipas), *vartotojų charakteristikos* (elgsena ir perkamoji galia), *ūkio šakos charakteristikos* (technologinis intensyvumas ir progresas).

Atskleistas įmonių veiklos internacionalizacijos skirtumų, sietinų su gimusių globaliomis įmonių atsiradimu, poveikis marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacijai leidžia daryti prielaidą, kad tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumams daro įtaką įmonių internacionalizaciją lemiantys veiksniai. Siekiant patikrinti iškeltą prielaidą, toliau bus apžvelgti tyrimai, kurie įgalintų teoriškai išskirti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus lemiančius veiksnius.

Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad egzistuoja marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose skirtumai priklausomai nuo to, kaip sparčiai į tarptautinę veiklą įsitraukia įmonės ir kaip jos veikia tarptautinėse rinkose. Atlikta analizė rodo, kad lyginant su tradicinėmis tarptautinėmis įmonėmis, kurios savo veikloje, siekdamos masto ekonomijos, dažniau taiko standartizacijos strategiją, gimusios globaliomis įmonės retai standartizuoja savo marketingo komplekso sprendimus. Tyrimais nustatyta gimusių globaliomis įmonių orientacija į inovatyvias prekes arba išskirtines prekių savybes ir paslaugas klientams atskleidžia, kad šių įmonių marketingo sprendimams įtaką gali daryti *vidiniai įmonės veiksniai*.

Analizuojant gimusių globaliomis įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą, ypač pabrėžiama ***antrepreneriškumo*** svarba. Tiriant gimusių globaliomis įmonių veiklą ir marketingo sprendimus (Morrison ir Roth, 1992; Lumpkin ir Dees, 1996; Dees, Lumpkin ir Covin, 1997; Kinght, 2000; Laanti, Gabrielsson ir Gabrielsson, 2007; Weerawardena *et al*., 2007; Zhou, 2007; Schindehutte, 2008; Keegan ir Green, 2008; Hartsfield, Johansen ir Knight, 2008; Kocak ir Abimbola, 2009; Nasir ir Altinbasak, 2009) nurodoma, kad antrepreneriškumas, apibūdinamas kaip rizikingos, inovatyvios ir proaktyvios veiklos bei procesų įmonės viduje išraiška, skatina gimusias globaliomis įmones siekti marketingo lyderystės tarptautinėse rinkose kuriant inovatyvias marketingo technikas ir specializuojant prekes pagal tarptautinių rinkų poreikius. Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) teigia, kad įmonės, išnaudodamos savo antrepreneriškus gebėjimus dažniausiai siekia diferenciacijos per marketingo sprendimus, norėdamos išsiskirti iš konkurentų tarptautinėms rinkoms siūlo unikalias prekes ir paslaugas. Kinght (2000) nuomone, daugumai, ypač mažesnių įmonių, antrepreneriškumo sąlygoti inovatyvūs marketingo sprendimai gali tapti svarbiausia konkurencinio pranašumo ir sėkmės tarptautinėse rinkose sąlyga. Analizuojant Lumpkin ir Dees (1996), Dees, Lumpkin ir Covin (1997) bei Kinght (2000), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) tyrimų rezultatus matyti, kad antrepreneriškumas skatina mokymąsi, iniciatyvą, naujų technikų ar technologijų įmonėse atsiradimą, o šios – naujų, inovatyvių ar aukštesnę vertę vartotojams kuriančių prekių kūrimą. Įdiegusios naujoves, nedidelės įmonės

gali sėkmingiau aptarnauti nišines tarptautines rinkas, siekdamos patenkinti dažnai specifinius šių rinkų vartotojų poreikius. Lankti (2007); Zhou (2007), Schindehutte ir kitų (2008), Kocak ir Abimbola (2009) nuomone, antrepreneriškumo ir marketingo sąveika kuria unikalius įmonės pranašumus – pridėtine verte pasižyminčius dinamiškus konkurencinius pranašumus, kuriais pasinaudodamos įmonės gali sėkmingai prisitaikyti prie nuolat kintančių globalios rinkos sąlygų. McDougall, Shane ir Oviatt (1994), Madsen ir Servais (1997), Wiklund (1998), Zahra, Nielson ir Bogner (1999), Westhead, Wright ir Ucbasaran (2001), Jones ir Covielo (2005), Weerawarden *et al*. (2007), Rialp, Galvan-Sanchez ir Suarei-Ortega (2009) savo tyrimuose atskleidžia, kad *antrepreneriai bei jų asmeninės savybės yra esminis proaktyvių sprendimų gimusios globalioms įmonės veikloje antecedentas, lemiantis ne tik spartų įmonės įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, bet ir priimamus marketingo tarptautinėse rinkose sprendimus*.

Tuo tarpu analizuojant tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimus nustatyta, kad antrepreneriško personalo vaidmuo pasirenkant marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją yra mažas (Hartsfield, Johansen ir Knight, 2008). Tradicinės tarptautinės įmonės internacionalizacijos metu dažniausiai siekia įgyti išlaidų lyderystę per masto ekonomiją, priimamų veiklos ir marketingo sprendimų standartizaciją, o tai neskatina įmonės personalo kūrybiškumo, iniciatyvumo, greitos reakcijos į kintančias tarptautinės rinkos sąlygas (Keegan ir Green, 2008). Tradicinės tarptautinės įmonės tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose dažniausiai siekia užimti kuo didesnę rinkos dalį, aptarnauti daug vartotojų, siūlydamos jiems standartizuotus sprendimus, tarp kurių inovacijos aptinkamos ganėtinai retai.

Todėl, įvertinus atliktus tyrimus, šioje disertacijoje laikomasi nuomonės, kad antrepreneriškumas, kurį apibūdina ryžtinga, rizikinga ir inovatyvi įmonės darbuotojų veikla, yra veiksnys, lemiantis tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos tarptautinėje veikloje skirtumus.

Analizuojant tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą proceso skirtumus, taip pat akcentuojama ***įmonės vidinių galimybių*** svarba. Tyrimais (Knight ir Cavusgil, 2004; Hartsfield, Johansen ir Knight, 2008; Larimo ir Kontkanen, 2008) nustatyta, kad dažniausiai *nedidelės, turimais finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais negalinčios pasigirti gimusios globaliomis įmonės, siekdamos sėkmės tarptautinėse rinkose, negali pasinaudoti išlaidų lyderystės teikiamais privalumais, tačiau sėkmingai taiko diferenciacijos strategiją koncentruodamosi į nedideles rinkos nišas*. Tokios įmonės, naudodamos koncentracijos strategiją, susiaurina savo tarptautines rinkas iki specifinių segmentų, tačiau išnaudoja savo kuriamų prekių privalumus, inovatyvius marketingo sprendimus ir, teikdamos išskirtines paslaugas, sėkmingai didina lojalių vartotojų skaičių bei išvengia aštrios tarptautinės konkurencijos (Porter, 1980; Knigh ir Cavusgil, 2004; Hartsfield, Johansen ir Knight, 2008). Bell, Crick ir Young (2004), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) nuomone, ribotos gimusių globaliomis įmonių galimybės sąlygoja ir tarptautinei rinkai siūlomų prekių charakteristikas – neturėdamos lėšų masinei gamybai, šios įmonės dažniausiai siekia specializuoti savo

prekes, suteikti joms unikalias savybes, maksimaliai pritaikyti specifiniams vartotojų poreikiams ar suteikti išskirtines paslaugas, todėl dažniausiai kuria ir parduoda gamybinio naudojimo prekes. Jau inovatyvių prekių kūrimo stadijoje gimusios globaliomis įmonės siekia, kad šios prekės būtų patrauklios tarptautinėms rinkoms, todėl kurdamos prekes dažniausiai vadovaujasi inovacijomis, taiko naujausius dizaino ir technologijų sprendimus, taip išskirdamos savo prekes iš konkurentų prekių ir užsitikrindamos vartotojų lojalumą. Bell, Crick ir Young (2004), analizuodami gimusias globaliomis įmones, nustatė, kad sėkmingiausiai tarptautinėse rinkose veikia įmonės, kurios:

a) kuria inovatyvias prekes, įgalinančias įmonės veiklos plėtrą už vidaus rinkos ribų,
b) kuria sprendimų ir sistemų diversifikacijas, panaudojamas kitose inovatyviose įmonės prekėse;
c) išnaudoja turimus kontaktus ir partnerius tarptautinėse rinkose rinkos naujovių paieškai, galimybių identifikavimui, bendravimui su tarptautiniais sprendimų priėmėjais.

Neturėdamos galimybių aptarnauti didelio skaičiaus vartotojų vienu metu, siūlydamos inovatyvias, technologiškai sudėtingas arba specifines prekes bei jų komponentus, gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės veikia verslas-verslui rinkoje, išnaudodamos asmeninio pardavimo bei specializacijos teikiamus privalumus ir taip įgydamos išskirtinumą prieš konkurentus. Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) nuomone, riboti gimusių globaliomis įmonių ištekliai sąlygoja ir inovatyvių marketingo sprendimų taikymą tarptautinėje veikloje. Norėdamos sukurti pridėtinę vertę savo prekėms, gimusios globaliomis įmonės išnaudoja modernius prekių ženklų įvaizdžio stiprinimo, efektyvius kainų ir paskirstymo sprendimus, ypač daug dėmesio skiria asmeniniam pardavimui ir ilgalaikiams kontaktams su klientams.

Tuo tarpu stiprią poziciją vietinėje rinkoje turinčios *tradicinės tarptautinės įmonės*, Bell, Crick ir Young (2004) nuomone, *pasitelkdamos savo patirtį ir turimus išteklius*, į tarptautinę veiklą dažniausiai įsitraukia paskatintos sunkesnės situacijos vietinėje rinkoje, t. y. mažėjančių pardavimų, smunkančios ekonomikos ar stiprėjančios konkurencijos, ir savo *tarptautinėje veikloje dažniausiai taiko išlaidų lyderystės strategiją*, siūlydamos tarptautinėms rinkoms vidaus rinkoje jau patikrintas, galutiniams vartotojams skirtas, asmeninio naudojimo prekes. Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008) teigia, kad, siekdamos pagerinti įmonės situaciją vidaus rinkoje bei pratęsti savo prekių gyvavimo ciklą, tradicinės tarptautinės įmonės tarptautinėms rinkoms pritaiko vidaus rinkoje pasiteisinusius marketingo sprendimus, be to, dažniausiai orientuojasi į verslas-vartotojui rinkas, siekdamos kuo greičiau įgyti masto ekonomiją ir išplėsti savo sukurtų produktų pardavimo rinkas. Siekdamos išnaudoti tarptautinėse rinkose vidaus rinkoje įgytus pranašumus, tradicinės tarptautinės įmonės naujoms rinkoms prekių dažniausiai nekuria, tik adaptuoja kai kurias sukurtų prekių sudedamąsias dalis ir pakuotes (Bell, Crick ir Young, 2004).

Įvertinus aukščiau aptartus tyrimus, šioje disertacijoje laikomasi nuomonės, kad įmonės vidinės savybės, kurias apibūdina įmonės dydis, patirtis ir ištekliai, bendroji konkuravimo strategija bei prekės charakteristikos, siekiant nustatyti, kas daro įtaką tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumams, yra svarbūs ir vertintini požymiai.

Tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos ir marketingo sprendimų analizė atskleidžia, kad šių įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus gali lemti ne tik antrepreneriškumas, įmonės ir prekės charakteristikos, bet ir išoriniai aplinkos veiksniai, darantys poveikį marketingo sprendimų tarptautinėje rinkoje pasirinkimui.

Tyrimais nustatyta gimusių globaliomis įmonių orientacija į inovatyvias prekes arba išskirtines prekių savybes ir paslaugas klientams atskleidžia, kad šių įmonių marketingo sprendimams įtaką gali daryti ir ***ūkio šakos, kurioje jos veikia, charakteristikos*****.** Coviello ir Munro (1995), Knigh ir Cavusgil (2000), Johnson (2004), įvertindami anksčiau atliktus tyrimus teigia, kad gimusios globaliomis įmonės dažniau veikia žinioms ir technologijoms imliose ūkio šakose. Šiose ūkio šakose kuriamos prekės pasižymi trumpesniu gyvavimo ciklu, todėl internacionalizacija gali tapti sprendimu šį ciklą pratęsti. Vėlesniuose tyrimuose (Crick ir Jones, 2000; Andersson ir Wictor, 2003) atskleista, kad gimusioms globaliomis įmonėms internacionalizacijoje ūkio šaka nėra tokia svarbi, nes gimusios globaliomis įmonės dažniau koncentruojasi ne į konkrečią ūkio šaką, o *į perspektyvias ir augančias tarptautinių rinkų nišas, suteikiančias galimybes pristatyti inovatyvias prekes ir plėsti savo veiklą*.

McNaughton (2000), Johnson (2004), Kinght ir Cavusgil (2004), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) teigia, kad *gimusios globaliomis įmonės* dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės kuriasi ir *pradeda savo veiklą nedidelėse vidaus rinkose*, todėl veiklos internacionalizacija šioms įmonėms yra galimybė išplėsti savo rinkos dydį ir įgyti naujų vartotojų. Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) nuomone, maža arba labai maža vidaus rinka nesuteikia gimusioms globaliomis įmonėms patirties aptarnauti daug vartotojų vienu metu, o tai, tikėtina, veikia ir šių įmonių sprendimą internacionalizacijoje orientuotis į tarptautinių nišų vartotojus. Be to, gimusioms globaliomis įmonėms psichologinis atstumas nėra svarbus, nes, kaip teigia Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), gimusios globaliomis įmonės, internacionalizacijoje pasirinkdamos tarptautines rinkas plėtrai, dažniausiai vertina tik šių rinkų technologines augimo tendencijas, o ne vidaus ir tarptautinių rinkų panašumus. Tuo tarpu tradicinės tarptautinės įmonės, dažniau valdančios didesnę vidaus rinkos dalį, turi mažiau paskatų įsitraukti į tarptautinę veiklą. Įsitraukdamos į veiklą tarptautinėse rinkose, *tradicinės tarptautinės įmonės* pirmiausia siekia įsitvirtinti artimesnėse, lengviau įsisavinamose, *tokiomis pat kaip ir vidaus rinka pasižyminčiomis charakteristikomis, tarptautinėse rinkose*, dažniausiai stengiasi pradėti veiklą tokioje pat ūkio šakoje kaip ir vidaus rinkoje (McDougall, Shane ir Oviatt, 1994; Knight ir Cavusgil, 1997, 2004; Hartsfield, Johansen ir Knight, 2008).

Hollensen (2007) nuomone, ***galimybės užmegzti kontaktus ar turėti partnerių*** užsienio šalyse palengvina įmonės marketingo sprendimus, tačiau

analizuojant *tradicinių tarptautinių įmonių* internacionalizaciją matyti, kad šios įmonės, atsargiai pradėdamos veiklą tarptautinėse rinkose, veiklos pradžioje *gana retai siekia partnerystės su kitomis įmonėms*, nes pirmiausia išnaudoja savo turimus išteklius ir patirtį, taip stengdamosi įgyti konkurencinį pranašumą ir tarptautinėse rinkose. Tuo tarpu *gimusios globaliomis įmonės*, turėdamos ribotus išteklius, *yra priverstos išnaudoti turimus formalius ir neformalius partnerystės tinklus vidaus ir tarptautinėse rinkose nuo pat veiklos pradžios* (Coviello ir Munro, 1995; Crick ir Jones, 2000; Johnson, 2004). Kinght ir Cavusgil (2004), Freeman, Edwards ir Shroder (2006), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) nuomone, partnerystė gimusioms globaliomis įmonėms ne tik palengvina veiklos internacionalizaciją, bet ir padeda įgyti naujų žinių apie tarptautines rinkas ir geriau pažinti vartotojus šiose rinkose. Freeman, Edwards ir Shroder (2006) nuomone, gimusios globaliomis įmonės, kurdamos ilgalaikius santykius su didesniais tiekėjais ir klientais per strateginius aljansus, licencijavimą ir bendras įmones, pasidalija veiklos tarptautinėse rinkose riziką, išnaudoja partnerių išteklius savo veiklai ir net su ribotais ištekliais gali sėkmingai veikti globalioje erdvėje. Be to, partnerystės tinklai gimusioms globaliomis įmonėms padeda sėkmingiau įsisavinti ir išnaudoti tiek tradicines, tiek inovatyvias marketingo bei paskirstymo paslaugų infrastruktūras, reikalingas verslui plėtoti tarptautinėse rinkose. Tuo tarpu tradicinės tarptautinės įmonės šias infrastruktūras dažniau pasiekia savo pastangomis ir ištekliais, partnerystę ir verslo tinklus pasitelkdamos tik vėlyvuose internacionalizacijos etapuose.

Moksliniai tyrimai (McDougall, Shane ir Oviatt, 1994; Autio *et al*., 2000; Zahra, Ireland ir Hitt, 2000; Luostarinen ir Gabrielsson, 2001; Andersson ir Wicktor, 2003, Knight ir Cavusgil, 2004;Gabrielsson *et al*., 2008; Cavusgil *et al*., 2008; Keupp ir Gassmann, 2009) atskleidžia, kad tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus gali lemti ir įmonės ***konkurencinė pozicija bei konkurencijos intensyvumas*** rinkoje. Gabrielsson *et al*. (2008), Cavusgil *et al*. (2008) teigia, kad gimusios globaliomis įmonės, neturėdamos pakankamai išteklių agresyviai ir plačiai veikti tarptautinėse rinkose, dažniausiai renkasi koncentracijos strategiją ir siekia efektyviai aptarnauti rinkų nišų vartotojus adaptuodamos jiems marketingo sprendimus. Tuo tarpu tradicinės tarptautinės įmonės, siekdamos įveikti intensyvią konkurenciją tarptautinėje erdvėje, dažniau stengiasi naudoti išlaidų lyderystės strategiją ir taikyti labiau standartizuotus marketingo sprendimus.

Remiantis atlikta analize galima teigti, kad įmonės išorinės aplinkos veiksniai, tokie kaip vidaus ir tarptautinės rinkų bei ūkio šakos charakteristikos, partnerystės prieinamumas bei konkurencija, gali lemti gimusių globaliomis įmonių ir tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus.

Vertinant tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarpautinę veiklą procesą ir jo metu priimamus marketingo sprendimus, nustatyta, kad ***vartotojai*** gali būti dar vienas veiksnys, lemiantis šių įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus. Rennie (1993), McDougall, Shane ir Oviatt (1994), Knight ir Cavusgil (1997), Larimo ir Pulkkinen

(2003), Knight ir Cavusgil (2004), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008), Rialp, Galvan-Sanchez ir Suarei-Ortega (2009), Fuerst (2010) moksliniai darbai atskleidžia, kad *gimusios globaliomis įmonės* dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės veikia *rinkos nišose* ir aptarnauja nedidelį skaičių vartotojų vienoje tarptautinėje rinkoje, bet tokių vartotojų turi visame pasaulyje. Tikėtina, kad gimusios globaliomis įmonės pasirenka nedideles vartotojų grupes daugelyje tarptautinių rinkų vengdamos aštrios konkurencijos arba negalėdamos konkuruoti su stipriomis didesnėmis vietinėmis įmonėmis. Knight ir Cavusgil (2005), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Fuerst (2010) teigia, kad rinkos nišų vartotojams gimusios globaliomis įmonės turi pasiūlyti specifinius poreikius tenkinančias arba pridėtine verte pasižyminčias prekes ir paslaugas, taip save išskirdamos iš konkurentų ir pozicionuodamos savo prekes. Neturėdamos daug išteklių rėmimui, gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės naudoja asmeninį pardavimą ryšiams su klientais užmegzti ir palaikyti. Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) nuomone, sėkmingi marketingo sprendimai yra kritiškai svarbūs gimusioms globaliomis įmonėms, nes dažniausiai joms trūksta finansinių išteklių. Todėl, kaip teigia Knight ir Cavusgil (2004), gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės skiria daugiau laiko ir lėšų analizuodamos vartotojus ir rinkas bei planuodamos marketingo sprendimus. Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) tyrimai atskleidžia, kad dažniausiai naudodamos diferenciacijos strategiją gimusios globaliomis įmonės turi efektyviai komunikuoti apie savo prekių savybes ir unikalumą, pritaikydamos marketingo sprendimus konkrečioms nedidelėms tikslinėms vartotojų grupėms. Tuo tarpu *tradicinės tarptautinės įmonės*, aptarnaudamos didesnį vartotojų skaičių vidaus rinkoje ir internacionalizacijoje siekdamos masto ekonomijos, tarptautinėse rinkose dažniausiai naudoja jau taikytus marketingo sprendimus, tik minimaliai juos adaptuodamos naujiems vartotojams. Paprastai tradicinių tarptautinių įmonių tikslas tarptautinėse rinkose – įgyti tokias pat stiprias pozicijas kaip ir vidaus rinkoje, todėl šios įmonės dažniau tikisi užimti didesnę naujos rinkos dalį ir masinėmis informavimo priemonėmis pasiekti naujus vartotojus (Aspelund ir Moen, 2001; Knight ir Cavusgil, 2004; Fuerst, 2010).

Įvertinus atliktus mokslinius tyrimus galima teigti, kad vartotojai ir juos apibūdinantys požymiai, tokie kaip vartotojų tipas, vartotojų skaičius ir geografija, vartotojų poreikiai, yra svarbūs pasirenkant tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją ir gali būti vienas iš veiksnių, lemiančių šių sprendimų skirtumus.

Atlikta tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos bei ją lemiančių veiksnių analizė atskleidžia, kad tradicinių tarptautinių įmonių bei gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją, kaip ir įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus (1.1.3 poskyris), lemia tos pačios veiksnių grupės: antrepreneriškumas, įmonės ir išoriniai veiksniai bei vartotojai. Disertacijoje aptarti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumai (1.1.2 poskyris) ir marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose skirtumai (1.2.3 poskyris), bei atlikta šiems skirtumams

darančių įtaką veiksnių analizė (1.1.3 ir 1.2.4 poskyriai) leidžia daryti prielaidą, kad ***įmonių veiklos internacionalizacija veikia marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją, o šis poveikis pasireiškia per įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančius veiksnius****.*

Tinkamo marketingo strategijos standartizacijos ir adaptacijos pasirinkimą atspindi įmonių veiklos tarptautinėse rinkose rezultatai, todėl vertinant internacionalizacijos poveikį tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimams, būtinas gilesnis šių įmonių marketingo sprendimų poveikio tarptautinės veiklos rezultatyvumui vertinimas. Atskleidžiant tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos poveikį šių įmonių veiklos rezultatams, toliau darbe bus aptartos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų bei tarptautinės veiklos rezultatyvumo sąsajos.

1.2.4. Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų ir tarptautinės veiklos rezultatyvumo sąsajos

Nors tarptautinės veiklos mokslinėms studijoms skirti jau keli šimtmečiai, iki šiol nėra vieningos nuomonės kaip vertinti veiklos tarptautinėse rinkose rezultatus (Abby ir Slater, 1989; Marandu, 2008; Oyeniyi, 2009; Ruzo *et al*., 2011). Styles (1998) tarptautinės veiklos rezultatyvumą siūlo vertinti remiantis veiksmingumo, produktyvumo ir atitikties tarptautinių rinkų poreikiams dimensijomis; Shoham (1996, 1998, 2000) – pardavimo, pelno ir augimo, o Katsikeas, Leonidou ir Morgan (2000) – ekonominiais (susijusiais su pardavimais, pelnu ir rinkos dalimi), neekonominiais (apibūdinančiais rinkos pažinimo, partnerystės ir kitus su neekonominiais elementais susijusius veiklos rezultatus) bei bendriniais (tokiais, kaip pasitenkinimo tarptautine veikla lygis, suvokta tarptautinės veiklos sėkmė, tarptautinės veiklos tikslų įgyvendinimo lygis) rodikliais. Samiee ir Roth (1992), Cavusgil ir Zou (1994), Schilke, Reiman ir Thomas (2009), Virvilaitė, Šeinauskienė, Šeštokienė (2011) tarptautinės veiklos rezultatyvumą apibūdina kaip daugialypį teorinį konstruktą, atskleidžiamą per tris dimensijas: komercinę veiklą (pardavimų apimtys, pardavimų augimas ir pan.), finansinę veiklą (pelningumas, investicijų grąža, pelno augimas) ir veiklą, susijusią su vartotojų reakcija (vartotojų pasitenkinimas, išlaikymas).

Anot Madsen (1987), Matthussens ir Pauwels (1996), Shoham (1996, 1998, 2000), Zou ir Stan (1998), Katsikeas, Leonidou ir Morgan (2000), Voerman (2003), Lages ir Lages (2004), Lages *et al*. (2005), Diamantopolous ir Kakkos (2007), Ruzo *et al*. (2011), įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumą galima apibrėžti dviem pagrindinėmis rodiklių grupėmis – vienas kitą papildančiais *objektyviais* ir *subjektyviais rodikliais*.

Objektyvius ir subjektyvius rodiklius, atsižvelgdami į tris pagrindines tarptautinės veiklos rezultatų grupes, Raven ir kt (1994), Evangelista (1994), Cavusgil ir Zou (1994), Katsikeas *et al*. (1996), Matthussens ir Pauwels (1996), Zou ir Stan (1998), Lages ir Lages (2004), Ruzo *et al*. (2011) siūlo skirstyti į:

- *finansinius* (dar įvardijamus *ekonominiais*),
- *nefinansinius* (kitaip vadinamus *strateginiais*),

- *mišrius* (įvardijamus ir kaip *požiūrio* rodikliai*)*.

Atliekant finansinio veiklos rezultatyvumo analizę, pasitelkiami objektyvūs rodikliai – *pardavimų* tarptautinėse rinkose *rezultatai*, kuriuos atspindi pardavimų tarptautinėse rinkose apimtis arba tarptautinės veiklos intensyvumas; *pelnas*, išreiškiamas, pasitelkus veiklos tarptautinėse rinkose pelno rodiklį arba santykinius rodiklius, apibūdinančius pelno tarptautinėse rinkose santykį su bendruoju įmonės pelnu; *augimo* rodikliai, atskleidžiantys pardavimų, pelno, darbuotojų skaičiaus tarptautinėse rinkose dinamiką. Vertinant nefinansinį veiklos rezultatyvumą remiamasi subjektyviais rodikliais – *sėkmės* rodikliu apibrėžiama tarptautinės veiklos sėkmė, stiprinant bendrą įmonės veiklą ir didinant pelningumą bei gerinant reputaciją; *pasitenkinimo veikla* rodiklis parodo įmonės vadovų/darbuotojų pasitenkinimą bendra įmonės tarptautine veikla; *tikslų įgyvendinimo* rodiklis atskleidžia užsibrėžtų tikslų tarptautinėse rinkose įgyvendinimo lygį. Mišrių veiklos rezultatų analizė susijusi su multidimensiniu veiklos rezultatyvumo vertinimu, sujungiančiu finansinius ir nefinansinius veiklos tarptautinėse rinkose rodiklius bei santykinius šių rodiklių dydžius.

Carneiro, Da Rocha ir Da Silva (2006), įvertinę atliktus tyrimus, susistemino mokslinėje literatūroje tarptautinės veiklos rezultatyvumą apibūdinančius rodiklius (žr. 14 lent.), apibrėždami koncepcines tarptautinio veiklos rezultatyvumo kryptis (apibrėžtį ir charakteristikas) bei metodologinius sprendimus (duomenų rinkimo ir rezultatų reprezentacijos konstruktus).

14 lentelė. Tarptautinės veiklos rezultatyvumo rodikliai (Carneiro, Da Rocha ir Da Silva, 2006)

Metodologiniai sprendimai	***Rodiklio sandara***	• nepriklausomi rodikliai (pavieniai/ sudėtiniai) • jungtinių skalių rodikliai (reakciniai/ priežastiniai)
	Analizės vienetas	• visa įmonė • padalinys • visos tarptautinės veiklos • viena tarptautinė veikla
	Vertinimo metodas	• objektyvus (iš antrinių/pirminių šaltinių) • subjektyvus (savęs vertinimas / konkurentų vertinimas / ekspertų vertinimas)
Koncepcinės kryptys	***Rodiklių tipai***	• ekonominiai • rinkos • elgsenos/ situaciniai • strateginiai • bendrieji • kiti rodikliai
	Charakteristikos	• absoliutūs • santykiniai: - lyginant su konkurentų vidurkiu - lyginant su vidaus veikla - lyginant su kitomis įmonės veiklomis - lyginant su užsibrėžtais tikslais
	Laiko orientacija	• statiniai (dabarties/praeities/ateities lūkesčiai) • dinaminiai (dabarties /praeities pokyčiai/ tikėtini pokyčiai ateityje)

Carneiro, Da Rocha ir Da Silva (2006) nurodo, kad, analizuojant tarptautinės veiklos rezultatyvumo *ekonominius rodiklius*, vertinami tokie rodikliai, kaip tarptautinės veiklos pardavimai ir pelningumas, *rinkos rodiklius* – rinkos dalis, reputacija, vartotojų pasitenkinimas, *elgsenos/situaciniai rodikliai* atspindi požiūrį į tarptautinę veiklą, lyginant įmonių, įsitraukusių į veiklą tarptautinėse rinkose, ir įmonių, veikiančių tik vienoje rinkoje, pasiekimus. Tuo tarpu *strateginiai rodikliai* atskleidžia ilgalaikių užsibrėžtų tikslų tarptautinėse rinkose (kompetencijų įgijimas, konkurentų įveikimas, ryšių su verslo tinklais užmezgimas ir palaikymas) įgyvendinimo lygį, *bendrieji tarptautinės veiklos rezultatyvumo rodikliai* parodo sėkmės tarptautinėse rinkose ir pasitenkinimo tarptautine veikla vertinimą, lūkesčių patvirtinimą, galiausiai, *kiti rodikliai* atspindi vidinius verslo procesų, inovacijų ir mokymosi plėtros tendencijas.

Tarptautinės veiklos rezultatyvumo vertinimas yra vienas svarbiausių instrumentų, tikrinant įmonės pasirinktų strategijų ir sprendimų tinkamumą tarptautinei veiklai vykdyti (Jain, 1989). Daugelis tyrėjų (Cavusgil ir Zou, 1994; Leonidou *et al*., 2002; Zou ir Cavusgil, 2002; Schilke, Reimann ir Thomas, 2009; Ruzo *et al*., 2011) savo darbuose nurodo, kad tarptautinio marketingo strategija ir tarptautinės veiklos rezultatyvumas yra glaudžiai susiję, nes marketingo sprendimai yra vieni iš svarbiausių, sąlygojančių tarptautinės veiklos rezultatyvumą. Tarptautinio marketingo strategijos sprendimų tinkamumas yra patvirtinamas šios strategijos poveikiu veiklos rezultatyvumui, t. y. finansiniams ir nefinansiniams rezultatams, pasiektiems įgyvendinus pasirinktą strategiją (Jain, 1989). Vertinant tarptautinio marketingo strategijos ir veiklos rezultatyvumo sąsajas, tyrimuose (Hartsfield, Johansen ir Knight, 2008; Ruzo *et al*., 2011) laikomasi nuomonės, kad tarptautinio marketingo strategiją *apibūdina bendroji konkuravimo strategija* bei *marketingo komplekso standartizacija ir adaptacija.*

Moksliniai tyrimai, kuriuose analizuojamas tarptautinės veiklos rezultatyvumas, dažniausiai yra orientuoti į tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų ir veiklos rezultatyvumo sąsajų nustatymą, pradėti pirmieji gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų įtakos veiklos rezultatyvumui tyrimai. Tuo tarpu tyrimų, lyginančių tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų ir veiklos rezultatyvumo sąsajas, neaptikta. Siekiant atskleisti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų ir veiklos rezultatyvumo sąsajas, toliau bus apžvelgti mokslo darbai, kuriuose analizuojamas tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių bendrosios konkuravimo strategijos ir marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos poveikis tarptautinės veiklos rezultatyvumui.

Vertinant *bendrąsias konkuravimo strategijas* – tarptautinės veiklos diferenciaciją ar koncentraciją –stipraus ryšio tarp *tradicinių tarptautinių įmonių bendrųjų konkuravimo strategijų* ir tarptautinės veiklos rezultatyvumo atliktuose tyrimuose nenustatyta (Aaby ir Slater, 1989; Zou ir Stan, 1998; Albaum ir Tse, 2001; Katsikeas *et al*., 2005). Šiuos rezultatus pagrindžia ir naujesni tarptautinio marketingo strategijos ir veiklos rezultatyvumo vertinimo tyrimai (Katsikeas, Samiee ir Theodosiou, 2006; Hultman, Robson ir Katsikeas, 2009; Virvilaitė, Šeinauskienė ir Petrauskas, 2011; Ruzo *et al*., 2011), kuriuose teigiama, kad

tradicinės tarptautinės įmonės tarptautinio marketingo strategijos tinkamumas priklauso nuo to, kiek ji atitinka kontekstą, kuriame ji bus įgyvendinama, ir kad nėra universalaus strateginio pasirinkimo, kuris būtų optimalus visoms įmonėms visomis aplinkybėmis ir lemtų vienodai gerus tarptautinės veiklos rezultatus.

Tuo tarpu apžvelgiant *gimusių globaliomis* įmonių *bendrosios konkuravimo strategijos* ir veiklos rezultatyvumo tyrimus (Knight ir Cavusgil, 2005; Hartsfield, Johansen ir Knight, 2008) nustatyta, kad šiai grupei priskiriamos įmonės, pasirinkusios diferenciacijos ir rinkų koncentracijos strategijas, dažniausiai pasižymi sėkmingesne veikla tarptautinėse rinkose. Kingh ir Cavusgil (2005) pabrėžia, kad gimusios globaliomis įmonės tarptautinėje veikloje taiko tarptautinę antreprenerišką orientaciją[12] ir technologinę lyderystę[13] ir taip stengiasi išsiskirti iš konkurentų. Be to, Knight ir Cavusgil (2005) akcentuoja, kad preciziškai aiški strateginė orientacija yra kritiškai svarbi gimusių globaliomis įmonių sėkmei tarptautinėje veikloje.

Analizuojant *marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos* tarptautinėse rinkose poveikį *tradicinių tarptautinių įmonių* tarptautinės veiklos rezultatyvumui, nustatyti prieštaringi tyrimų rezultatai. Dalis tyrėjų (Madsen, 1989; Cavusgil ir Zou, 1994; Shoham, 1999; Albaum ir Tse, 2001; Leonidou *et al*., 2002; Calantone *et al*., 2006, Lages, Abates, Lages, 2008; Ruzo *et al*., 2011) teigia, kad kai kurių marketingo komplekso elementų adaptacija mažina tradicinių tarptautinių įmonių psichologinį atstumą iki vartotojų ir tarptautinių rinkų vartotojų neapibrėžtumą, gerina santykius su vietiniais partneriais, didina tarptautinės veiklos pelną ir padeda įmonėms sėkmingiau veikti tarptautinėse rinkose. Kiti tyrėjai (Porter, 1980; Yip, 1995; Shoham, 1999; Taylor ir Okazaki, 2006; Katsikeas, Samiee ir Theodosiou, 2006, Schilke, Reiman ir Thomas, 2009) laikosi nuomonės, kad marketingo komplekso standartizacija sutrumpina prekės patekimo į rinką laiką, įgalina įmonę tarptautinėms rinkoms pateikti aukščiausios kokybės prekes ir paslaugas, padeda efektyviau kontroliuoti tarptautinę veiklą, išlaikyti vieningą įvaizdį tarptautiniu mastu, t. y. teigiamai veikia tarptautinės veiklos rezultatyvumą. Prieštaringi tradicinių tarptautinių įmonių *marketingo komplekso* standartizacijos ir adaptacijos bei tarptautinės veiklos rezultatyvumo sąsajų tyrimų rezultatai (Katsikeas *et al*., 2006; Losada *et al*., 2009; Sousa ir Lengler, 2009; Hultman, Robson ir Kasikeas, 2009; Schilke, Reiman ir Thomas, 2009; Virvilaitė, Šeinauskienė ir Petrauskas, 2011; Virvilaitė, Šeinauskienė ir Šeštokienė, 2011; Ruzo *et al*., 2011) patvirtina bendrųjų marketingo strategijų sąlygotus rezultatus bei atskleidžia, kad tiesioginės marketingo komplekso tik standartizacijos ar tik adaptacijos sąsajos tiek su objektyviais, tiek su subjektyviais veiklos rezultatyvumo vertinimo rodikliais prieštarauja naujausiai empiriškai patvirtinai nuostatai, jog nei standartizacija, nei adaptacija nėra viena už kitą pranašesnė, o jų taikymo

[12] Knight ir Cavusgil (2005) tarptautinės antreprenerystės orientaciją apibūdina kaip veiklos strategiją, pabrėžiančią proaktyvaus ir inovatyvaus požiūrio į veiklą tarptautinėse rinkose svarbą. Ši orientacija pasižymi antrepreneriška vadybine vizija, inovatyvumu, proaktyviu požiūriu į konkurenciją tarptautinėse rinkose.

[13] Knight ir Cavusgil (2005) nurodo, kad technologinės lyderystės atveju pabrėžiamas prekės unikalumas per inovacijas.

efektyvumas priklauso nuo situacinių tradicinės tarptautinės įmonės marketingo sprendimų įgyvendinimo veiksnių.

Modernūs adaptuoti *marketingo komplekso sprendimai*, tokie kaip prekių inovacijos ir prekių pridėtinės vertės išplėtimas per prekių kokybės atributus, aukščiausios kokybės paslaugas, padeda *gimusioms globaliomis įmonėms* įgyti konkurencinį pranašumą ir tenkinti vartotojų lūkesčius. Knight ir Cavusgil (2004), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) teigia, kad gimusių globaliomis įmonių klientai, įvertinę aukštą siūlomų prekių kokybę, sutinka mokėti už jas aukštesnę kainą, be to, aukšta prekių kokybė leidžia supaprastinti papildomas paslaugas, o tai taupo šių įmonių lėšas. Rasmussen ir Madsen (2002) tyrimai atskleidžia, kad gimusios globaliomis įmonės dažniausiai aptarnauja labai specifines nišines rinkas, kurdamos joms specializuotas prekes, tačiau šioms rinkoms pritaikytas prekes įmonės gali standartizuoti. Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) nuomone, inovatyvios prekės ir specializuotos, į konkrečius nišos rinkų vartotojus nukreiptos rėmimo priemonės bei efektyviai išnaudojamas asmeninis pardavimas leidžia ribotus išteklius turinčioms gimusioms globaliomis įmonėms pasiekti užsibrėžtus tikslus tarptautinėse rinkose ir vykdyti veiklą efektyviai. Šių tyrimų pagrindu galima teigti, kad gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų adaptacija internacionalizacijoje gali lemti geresnius tarptautinės veiklos rezultatus ir sąlygoti didesnį veiklos rezultatyvumą.

Galiausiai, analizuojant tyrimus, vertinančius *tradicinių tarptautinių įmonių* veiklą, nustatyta, kad *tarptautinės veiklos planavimas* gerina tarptautinius pardavimus, sąlygoja tarptautinės veiklos pelningumą ir augimą. Tyrimai taip pat atskleidžia, kad efektyvus *tarptautinės veiklos organizavimas* ir *tarptautinio marketingo tyrimai* tradicinių tarptautinių įmonių veikloje dažniausiai daro teigiamą įtaką tarptautinės veiklos rezultatams. Tuo tarpu Luostarinen ir Gabrielsson (2002), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) tyrimai atskleidžia, kad *gimusios globaliomis įmonės*, siekdamos efektyvios tarptautinės veiklos, turi būti ypač efektyviai organizuotos, o tyrimai, gamyba ir marketingo veikla bendrai koordinuojami. Visų *veiklų planavimas ir koncentracija į bendrą įmonės tikslą* padeda gimusiai globalia įmonei siekti masto ekonomijos ir taip sėkmingai valdyti ribotus finansinius išteklius bei siekti rezultatyvios veiklos tarptautinėse rinkose.

Atliktų mokslinių tyrimų analizė atskleidžia, kad įmonių veiklos tarptautinėse rinkose rezultatyvumą apibūdina finansiniai, nefinansiniai ir mišrūs tarptautinės veiklos rodikliai, kuriuos galima vertinti objektyviais ir subjektyviais metodais. Tarptautinio marketingo strategija, apibrėžiama per bendrąsias konkuravimo strategijas bei marketingo komplekso standartizaciją ir adaptaciją, daugelyje tyrimų yra vertinama kaip esminis tarptautinės veiklos rezultatyvumo veiksnys. Moksliniai tyrimai dažniausiai yra orientuoti į tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų ir veiklos rezultatyvumo sąsajų nustatymą, pradėti pirmieji gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų įtakos veiklos rezultatyvumui tyrimai. Tuo tarpu tyrimų, lyginančių tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų ir veiklos rezultatyvumo sąsajas, pasigendama.

Tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumai, nustatyti 1.2.3 poskyryje

atskleidė, kad įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumų kontekste įmonės priima skirtingus tarptautinio marketingo sprendimus. Kol kas neaptikta išsamesnių tyrimų, atskleidžiančių, kokią įtaką įmonių internacionalizacijos skirtumai daro marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai bei kas lemia tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus. Teorinė internacionalizacijos skirtumų ir šiuos skirtumus lemiančių veiksnių analizė (1.1 skyrius) bei tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų skirtumų ir šiuos skirtumus lemiančių veiksnių įvertinimas (1.2.3 poskyris) leidžia daryti teorinę prielaidą, kad internacionalizacijos skirtumus lemiantys veiksniai lemia ne tik gimusių globaliomis įmonių atsiradimo sąlygotus internacionalizacijos, bet ir marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus. Todėl, siekiant patikrinti iškeltą prielaidą, būtinas tyrimas, kurio metu būtų įvertinti nevienodai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančių įmonių priimamų marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumai bei atskleistos marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos ir internacionalizacijos skirtumus lemiančių veiksnių sąsajos. Siekiant šio tikslo, kitame darbo skyriuje konstruojamas koncepcinis įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis.

1.3. Koncepcinis įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis

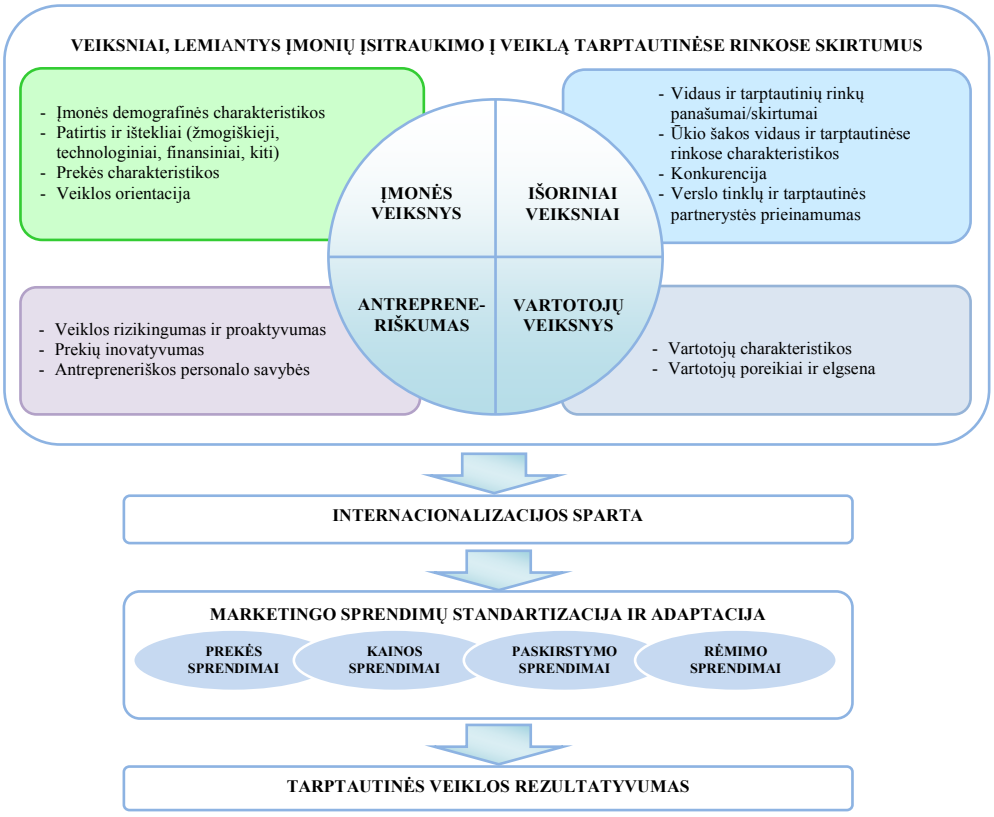
Tyrimų, kurie atskleistų įmonių internacionalizacijos bei marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos sąveiką dar beveik nėra, o jau atliktų tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių lyginamieji tyrimų rezultatai kol kas yra labai fragmentiški, todėl sunkiai apibendrinami. Tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių tyrimuose lyginami ir šių įmonių priimami marketingo sprendimai, tačiau, anot Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), veiksniai, galintys daryti įtaką skirtingai marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, priklausomai nuo įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą proceso, ištirti nepakankamai. Kintančių rinkos sąlygų nulemtų įmonių internacionalizacijos ir jos kontekste tradicinių tarptautinių įmonių bei gimusių globaliomis įmonių priimamų marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumų empirinių tyrimų trūkumas kol kas neleidžia pateikti apibendrintų išvadų, įvertinančių šiuolaikines veiklos sąlygas ir skirtingus marketingo sprendimus, todėl būtina gilesnė marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose standartizaciją ir adaptaciją lemiančių veiksnių, priklausomai nuo įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą proceso, analizė.

Siekiant atskleisti marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus įmonių internacionalizacijos kontekste, naudojant teorinio modeliavimo metodą suformuotas koncepcinis įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis (žr. 15 pav.).

Modelis sukonstruotas remiantis 1.1 – 1.2 disertacijos skyriuose padarytomis mokslinėmis įžvalgomis. Jo konceptualų pagrindą sudaro internacionalizacijos teorinės studijos, pristatytos 1.1 darbo skyriuje, taip pat teorinė marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos taikymo įmonei veikiant tarptautinėse

rinkose bei gimusių globaliomis įmonių ir tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumų bei šiuos skirtumus lemiančių veiksnių analizė, atlikta 1.2 skyriuje.

Disertacijoje daroma teorinė prielaida, kad tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija su internacionalizacija gali būti susieta per įmonių internacionalizaciją ir jos spartą lemiančius veiksnius.



15 pav. Koncepcinis įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis

Pats modelis sukonstruotas taip, kad būtų galima įvertinti įmonių internacionalizacijos poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, nustatant:

1. įmonių internacionalizaciją lemiančius veiksnius ir tipologines tradicinių tarptautinių įmonių bei gimusių globaliomis įmonių charakteristikas;
2. tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus bei juos lemiančius veiksnius;
3. tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių atskirų marketingo komplekso elementų (prekės, kainos, paskirstymo ir

rėmimo) standartizacijos ir adaptacijos skirtumus bei juos lemiančius veiksnius;

4. tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos poveikį įmonių veiklos tarptautinėse rinkose rezultatyvumui.

Skirti šiuos tyrimo etapus buvo prasminga, nes siekiant atskleisti įmonių internacionalizacijos poveikį tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, *pirmiausia* reikėjo pagrįsti internacionalizacijos skirtumus, t. y. skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, *vėliau* nustatyti, kaip skirtingai į tarptautinę veiklą įsitraukiančios tradicinės tarptautinės įmonės ir gimusios globaliomis įmonės standartizuoja ir adaptuoja marketingo sprendimus, *tada,* identifikavus veiksnius, lemiančius tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus, įvertinti, kokią įtaką nustatyti veiksniai daro tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, *galiausiai,* nustatyti kaip marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija veikia tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumą.

Modelį sudaro keturi pagrindiniai blokai, kuriuose pateikiami *veiksniai, lemiantys įmonių veiklos internacionalizaciją;* per skirtingai į internacionalizaciją įsitraukiančias įmones (tradicines tarptautines įmones ir gimusias globaliomis įmones) atspindimi *įmonių internacionalizacijos sparta* bei *marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija*, įmonių *veiklos tarptautinėse rinkose rezultatyvumas*.

V*eiksniai, lemiantys įmonių veiklos internacionalizaciją,* teoriniame modelyje sukonstruoti remiantis 1.1.3 ir 1.2.3 poskyriuose analizuotais skirtingą tradicinių tarptautinių įmonių bei gimusių globaliomis įmonių internacionalizaciją ir marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją lemiančiais veiksniais. Apibendrinus tradicinių tarptautinių bei gimusių globaliomis įmonių internacionalizacijos ir marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus lemiančius veiksnius (žr. 15 lent.), **šiame darbe daroma prielaida, kad įmonių veiklos internacionalizacija veikia tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją, o šis poveikis pasireiškia per įmonių internacionalizaciją lemiančius veiksnius: išorinius, vartotojų veiksnius, antrepreneriškumą ir įmonės veiksnius.**

Remiantis 1.1.3 ir 1.2.3 poskyriuose atlikta teorine analize ir apibendrinimais, sukonstruotus veiksnius sudarytame koncepciniame modelyje apibūdina šie požymiai:

- išorinius veiksnius – išorinės aplinkos požymiai, tokie kaip: *vidaus ir tarptautinių rinkų panašumai/skirtumai*, *ūkio šakos charakteristikos vidaus ir tarptautinėse rinkose, konkurencija, verslo tinklų ir tarptautinės partnerystės prieinamumas*;
- vartotojų veiksnį – *vartotojų charakteristikos*, suteikiančios galimybę identifikuoti vartotojus, *vartotojų poreikiai ir elgsena*, t. y. reakcija į vykdomus marketingo veiksmus tarptautinėse rinkose;

15 lentelė. Įmonių internacionalizacijos poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai lemiantys veiksniai (sudaryta autorės)

VEIKSNIAI	***Internacionalizaciją lemiantys veiksniai***	***Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją lemiantys veiksniai***	***Veiksniai, lemiantys marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją internacionalizacijos kontekste***
Išoriniai veiksniai	Vidaus ir tarptautinių rinkų panašumai/skirtumai Ūkio šakos vidaus ir tarptautinėse rinkose charakteristikos Konkurencija vidaus ir tarptautinėse rinkose Verslo tinklų ir partnerystės tarptautinėse rinkose prieinamumas Valstybinių institucijų parama	Vidaus ir tarptautinės rinkos charakteristikos Ūkio šakos vidaus ir tarptautinėje rinkose charakteristikos Konkurencija Verslo tinklų ir tarptautinės partnerystės prieinamumas	Vidaus ir tarptautinių rinkų panašumai/skirtumai Ūkio šakos charakteristikos vidaus ir tarptautinėse rinkose Konkurencija Verslo tinklų ir tarptautinės partnerystės prieinamumas
Vartotojų veiksnys	Vartotojų tipas ir skaičius Vartotojų poreikiai ir elgsena Vartotojų geografija	Vartotojų charakteristikos (tipas, skaičius ir geografija) Vartotojų poreikiai Vartotojų elgsena	Vartotojų charakteristikos Vartotojų poreikiai ir elgsena
Antrepreneriš-kumas	Vadybinės nuostatos (vizija ir tikslai) Veiklos rizikingumas ir proaktyvumas Veiklos inovatyvumas Inovatyvios, technologiškai sudėtingos prekės Personalo tarptautinė patirtis ir poreikis mokymuisi	Ryžtinga, rizikinga ir inovatyvi veikla Personalo nuolatinis mokymasis ir iniciatyvumas Inovatyvios prekės	Veiklos rizikingumas ir proaktyvumas Veiklos ir prekių inovatyvumas Antrepreneriškos personalo savybės
Įmonės veiksnys	Įmonės dydis ir veiklos patirtis Žmogiškieji ir kiti ištekliai Veiklos orientacija Prekės charakteristikos	Įmonės dydis ir veiklos patirtis Tarptautinės veiklos orientacija Įmonės ištekliai Prekės charakteristikos Bendroji konkuravimo strategija	Įmonės demografinės charakteristikos Patirtis ir ištekliai (žmogiškieji, technologiniai, kiti) Prekės charakteristikos Veiklos orientacija

- antrepreneriškumą – *veiklos rizikingumas ir proaktyvumas (antrepreneriškumas),* atskleidžiamas per priimamus rizikingus veiklos tarptautinėse rinkose sprendimus, *veiklos ir prekių inovatyvumas,* pagrindžiamas prekės technologiniu unikalumu, dizaino inovatyvumu, aukštesnės vertės vartotojui suteikimu, prekių kokybe, bei *antrepreneriškos personalo savybės*, t. y. darbuotojų tarptautinė patirtis, kiekvieno darbuotojo kuriama vertė vartotojams, darbuotojų lankstumas, ryžtingumas priimant sprendimus, darbštumas, pareigingumas, atsakingumas, orientacija į tikslą, unikalių žinių suvokimas ir vertinimas;
- įmonės veiksnį – *įmonės demografinės charakteristikos*, *patirtis ir ištekliai*, apimantys žmogiškuosius, technologinius, pardavimams tarptautinėse rinkose reikalingus išteklius bei unikalias žinias, technologijas ar gamybos procesus, *prekės charakteristikos*, tokios kaip prekės tipas, kokybė, vertė vartotojui, asortimentas, ir, galiausiai, *veiklos orientacija*, atskleidžiama per vadovų požiūrį, įmonės misiją, išteklių nukreipimą į vidaus ar tarptautines rinkas, konkurencingumo vidaus ir tarptautinėse rinkose vertinimą, vadovaujančio personalo orientaciją ir vartotojų vidaus ar tarptautinėse rinkose poreikių tenkinimą.

Internacionalizacijos sparta teoriniame modelyje grindžiami skirtingu tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose procesu. Šią prieigą patvirtina 1 darbo dalyje pristatyti tradicinių ir naujųjų įmonių veiklos internacionalizacijos tyrimai (Johanson ir Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980; Welch ir Luostarinen, 1988; Rasmussen, Madesn ir Evangelista, 2001; Larimo, 2001; Moen, 2002, Autio, Lummaa ir Arenius, 2002; McKinsey *et al*.,1993; Knight ir Cavusgil, 1996; Madsen ir Servais,1997, Morgan ir Katsikeas, 1997; Jones ir Coviello, 2002; Knight ir Cavusgil, 2004; Rialp *et al*., 2005; Karlsen, 2007; Laanti, Gabrielsson ir Gabrielsson, 2007; Weerawardena *et al*., 2007; Gabrielsson *et al*., 2008; Cavusgil ir Knight, 2009; Dima, 2010; Sen, 2010), atskleidę, kad dalies įmonių internacionalizacija yra ypač dinamiškas, kintantis laike ir erdvėje procesas, kurio skirtumus tiksliausiai apibūdina tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą sparta, *apibūdinama laiku, per kurį įmonė įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose, tarptautiniais pardavimais per tam tikrą veiklos laikotarpį ir užsienio šalių, kuriose veikia įmonė, skaičiumi*. Internacionalizacijos spartai atskleisti modelyje išskirtos dvi alternatyvos:

1. *Tradicinės tarptautinės įmonės* – tai seniai rinkoje veikiančios, vidutinės ir didelės, stiprią poziciją vidaus rinkoje užimančios, veiklai vidaus ir tarptautinėse rinkose pakankamai išteklių ir patirties turinčios įmonės, papildomus įsipareigojimus tarptautinėms rinkoms prisiimančios ir veiklą geografinėje plotmėje plečiančios lėtai.
2. *Gimusios globaliomis įmonės* – tai neseniai įkurtos, nuo pat veiklos pradžios sparčiai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančios antrepreneriškos įmonės, vidaus ir tarptautines rinkas vertinančios kaip vieną įmonės rinką, veikti tarptautinėse rinkose pradedančios per pirmuosius 3 metus nuo įsikūrimo ir pasiekiančios daugiau nei 50 proc. visų pardavimų tarptautinėse rinkose, veikiančios tiek tradicinėse, tiek pažangiose ūkio šakose, rinkai siūlančios

inovatyvias ar specializuotas aukštos pridėtinės vertės prekes, savo veikloje besiremiančios asmeniniais ir verslo tinklais.

Įmones skirstant į šias grupes, taip pat remtasi Knight ir Cavusgil (1997), Foruman, Hinttu, Kock (2002), Larimo ir Pulkkinen (2002), Knigh ir Cavusgil (2005), Gabrielsson *et al*. (2008), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) taikytais tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių išskyrimo požymiais, tokiais kaip įmonės amžius ir dydis, pagrindinės prekių grupės, vartotojai, veiklos orientacija ir antrepreneriškumas (išvardytieji požymiai detaliai aptarti 1.1.3 darbo skyriuje).

Struktūriniame modelyje ***marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija*** bus atskleista per tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių kritinių marketingo sprendimų – prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo – standartizaciją ir adaptaciją. Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos įmonių internacionalizacijos kontekste pasirinkimą lėmė mokslo darbuose (Levitt, 1983; Boddewyn *et al*., 1986; Walters, 1986; Douglas ir Wind, 1987; Onkvisit ir Shaw, 1987; Jain, 1989; Samiee ir Roth, 1992; Szymanski, Bharadwaj ir Varadarjan, 1993; Cavusgil ir Zou, 1994; Medina ir Duffy, 1998; Zou ir Cavusgil, 2002; Ryans, Griffith ir White, 2003, Bell, Crick ir Young, 2004; Thrassou ir Vrontis, 2006; Vrontis *et al*., 2009; Chung, 2007; Viswanathan ir Dickson, 2007; Fan ir Phan, 2007; Weerawardena *et al*., 2007; Keegan ir Green, 2008; Keegan ir Green, 2008; Lages, Abrantes, Lages, 2008; Nasir ir Altinbasak, 2009; Schilke, Reimann ir Thomas, 2009; Virvilaitė, Šeinauskienė ir Petrauskas, 2011) akcentuojama prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo sprendimų, kaip esminių tarptautinio marketingo sprendimų įsitraukiant į veiklą tarptautinėse rinkose, svarba.

Veiklos rezultatyvumas šiame modelyje bus vertinamas pasinaudojant Zou ir Stan (1998), Lages ir Lages (2004), Carneiro, Da Rocha ir Da Silva (2006), Ruzo *et al*. (2011) susistemintais finansiniais ir nefinansiniais veiklos rezultatyvumo rodikliais, aptartais 1.2.5 poskyryje. Veiklos rezultatyvumą siūloma vertinti pagal šiuos *finansinius rodiklius*:

- *ekonominius (pardavimų ir pelno) rodiklius,* tokius kaip: veiklos tarptautinėse rinkose pelningumas, pelnas ir pardavimai tarptautinėse rinkose, atspindintys paskutinių trejų metų įmonių veiklos rezultatus;
- *ekonominius (augimo) rodiklius, atspindinčius retrospektyvinius* paskutinių trejų metų veiklos *pokyčius* ir įmonės *perspektyvines* veiklos pokyčių *prognozes* per kitus veiklos metus: bendras darbuotojų skaičius, darbuotojų tarptautinėse rinkose skaičius, bendroji veiklos apyvarta, apyvartos tarptautinėse rinkose dinamika ir šių rodiklių prognozės ateinantiems metams.

Nefinansiniam veiklos rezultatyvumui vertinti siūloma naudoti:

- *rinkos ir jos tikslų įgyvendinimo rodiklius*: užimama tarptautinės ir vietinės rinkos dalis, tarptautinės ir vietinės rinkos dalies tikslų įgyvendinimas, rinkos dalies svarbiausiose tarptautinėse rinkose dinamika per paskutinius trejus veiklos metus ir rinkos dalies prognozės ateinantiems metams;
- *bendruosius (pasitenkinimo veikla) rodiklius:* tarptautinės veiklos sėkmė, prekių pardavimo tarptautinėse rinkose sėkmė, personalo darbo tarptautinėse rinkose sėkmė*,* veiklos tarptautinėse rinkose rezultatų vertinimas, klientų ir

konkurentų pagrindinėse tarptautinėse rinkose pažinimas, marketingo priemonių pritaikymas tarptautinėms rinkoms, asortimento, kainų, rėmimo ir paskirstymo sprendimų efektyvumas, ryšių su eksporto kanalais ir tarpininkais tarptautinėse rinkose įvertinimas;

- *kitus rodiklius:* gamybos pajėgumų pakankamumo tarptautinei veiklai vykdyti įvertinimas.

Visi veiklos finansiniai rezultatyvumo rodikliai modelyje sujungti į ***retrospektyvinį ir perspektyvinį tarptautinės veiklos vertinimą***, kuriuo siekiama atskleisti įmonės paskutinių trejų metų tarptautinės veiklos finansinius rezultatus bei įvertinti prognozuojamus (laukiamus) tarptautinės veiklos rezultatus per kitus vienerius veiklos metus.

Rasti atsakymus į iškeltus tyrimo klausimus padės tyrime keliamos hipotezės, kurios bus formuluojamos disertacijos teorinių tyrimų pagrindu:

- Siekiant įvertinti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus bei identifikuoti šiuos skirtumus lemiančius veiksnius, remtasi įmonių internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai vertinimu (žr. 1.2.3. poskyrį) bei tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją lemiančių veiksnių analize (žr. 1.2.4 poskyrį). Teorinių tyrimų pagrindu formuluojamos šios tyrimo hipotezės:

  1H(a): ***Gimusios globaliomis įmonės ir tradicinės tarptautinės įmonės skirtingai standartizuoja ir adaptuoja marketingo sprendimus*** (hipotezė grindžiama Knight *et al*. (2004), Siraliova ir Angelis (2006), Katsikeas *et al*. (2006), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008), Vrontis, Thrassou ir Lamprianou (2009), Fuerst (2010), Gabrielsson ir Gabrielsson (2010) tyrimais).

  1H(b): ***Įmonės ir vartotojų veiksniai lemia, kad gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės adaptuoja marketingo sprendimus*** (hipotezė grindžiama Szymanski, Bharadwaj ir Varadarajan (1993), Knight ir Cavusgil (1997), Knight, Madsen, Servais (2004) tyrimais).

  1H(c): ***Išoriniai veiksniai yra reikšmingi, tačiau nelemiantys tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumų*** (hipotezė grindžiama Ramarapu, Timmerman ir Ramarapu (1999), Theodosiou ir Leonidou (2003), Gabrielsson ir Gabrielsson (2004), Calantone *et al*. (2006), Viswanathan ir Dickson (2007) tyrimais).

- Siekiant įvertinti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių atskirų marketingo komplekso elementų (prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo) standartizacijos ir adaptacijos skirtumus bei identifikuoti šiuos skirtumus lemiančius veiksnius, remtasi tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir

adaptacijos skirtumų bei šiuos skirtumus lemiančių veiksnių analize (žr. 1.2.3 ir 1.2.4 poskyrius). Formuluojamos tokios empirinio tyrimo hipotezės:

2H(a): ***Paveiktos įmonės, vartotojų ir antrepreneriškumo veiksnių internacionalizacijos procese gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės taiko prekių adaptacijos strategiją*** (hipotezė grindžiama Buzzel (1968), Levitt (1983), Knight ir Cavusgil (1997), Larimo ir Pulkkinen (2002), Luostarinen ir Gabrielsson (2004), Burca, Fletcher ir Brown (2004), Knight *et al*. (2004), Lampa ir Nillson (2004), Knight ir Cavusgil (2005), Siraliova ir Angelis (2006), Hartsfield, Johansen ir Kinght (2008), Larimo ir Kontkanen (2008), Fuerst (2010) Gabrielsson ir Gabriellson (2010) tyrimais).

2H(b): ***Paveiktos įmonės ir vartotojų veiksnių, gimusios globaliomis įmonės internacionalizacijoje dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės taiko adaptuotą kainos strategiją*** (hipotezė grindžiama Onkvisit ir Shaw (1987), Knight (2000), Luostarinen ir Gabrielsson (2002), Vrontis (2003), Lages ir Montgomery (2004), Katsikeas *et al*. (2006), Siraliova ir Angelis (2006), Larimo ir Kontkanen (2008), Nasir ir Altinbasak (2009) tyrimais).

2H(c): ***Įmonės ir išoriniai veiksniai lemia, kad gimusios globaliomis įmonės ir tradicinės tarptautinės įmonės dažniausiai taiko adaptuotą tarptautinei rinkai paskirstymo strategiją*** (hipotezė grindžiama Mascarenhas (1982), Czinkota ir Ronkainen (1995) Knight ir Cavusgil (1997), Madsen ir Servais (2000), Madsen ir Rasmussen (2000), Moen, Endresen ir Gavlen (2003), Vrontis (2003), Gabrielsson ir Gabrielsson (2004), Gabrielsson ir Kirpalani (2004), Katsikeas *et al*. (2006), Siraliova ir Angelis (2006), Larimo ir Kontkanen (2008), Gabrielsson ir Gabrielsson (2010) tyrimais).

2H(d): ***Įmonės, išoriniai ir vartotojų veiksniai lemia, kad internacionalizacijos procese gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės taiko adaptuotą rėmimo strategiją*** (hipotezė grindžiama Knight ir Cavusgil (1997), Rasmussen ir Madsen (2002), Jae *et al*. (2002), Theodosiou ir Leonidou (2003), Moen, Endresen ir Gavlen (2003), Knight *et al*. (2004), Gabrielsson (2005), Knight ir Cavusgil (2005), Backhaus ir van Doorn (2007), Hartsfield, Johansen ir Kinght (2008), Larimo ir Kontkanen (2008), Vrontis, Thrassou ir Lamprianou (2009), Gabrielsson ir Gabrielsson (2010), Fuerst (2010) tyrimais).

- Siekiant įvertinti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos poveikį įmonių veiklos tarptautinėse rinkose rezultatyvumui, remtasi tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų bei veiklos rezultatyvumo sąsajų analize (žr. 1.2.5 poskyrį). Šios analizės pagrindu formuluojama paskutinė empirinio tyrimo hipotezė:

  3H: ***Tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija lemia šių įmonių***

veiklos tarptautinėse rinkose rezultatyvumą (hipotezė grindžiama Luostarinen ir Gabrielsson (2002), Knight ir Cavusgil (2005), Calantone *et al*. (2006), Katsikeas, Samiee ir Theodosiou (2006), Hartsfield, Johansen ir Kinght (2008), Lages, Abrates, Lages (2008), Hultman, Robson ir Katsikeas (2009), Schilke, Reiman ir Thomas (209), Ruzo *et al*. (2011) tyrimais).

Sudaryto koncepcinio internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelio ir iškeltų tyrimo hipotezių empiriniam patikrinimui atlikti kitoje disertacijos dalyje pateikiama įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai tyrimo metodologija: pagrindžiamos metodologinės tyrimo prieigos, aprašomi empirinio tyrimo instrumentas ir matuojamų požymių struktūra, pristatoma tyrimo imtis, duomenų validumo vertinimo ir analizės metodai.

2. ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS POVEIKIO MARKETINGO SPRENDIMŲ STANDARTIZACIJAI IR ADAPTACIJAI TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant tinkamai patikrinti parengtą koncepcinį modelį, būtina pagrįsti tyrimo metodiką, pristatant loginį empirinio tyrimo nuoseklumą ir metodologines prieigas. Pirmajame antros dalies skyriuje aptariamos metodologinės įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai empirinio tyrimo prieigos. Užtikrinant tinkamą disertacinio tyrimo rezultatų interpretaciją, 2.2 skyriuje aprašomi empirinio tyrimo instrumentas ir matuojamų požymių struktūra. Modelio aprobavimą pagrindžiančios faktorinės ir realiabilumo analizės turinys atskleidžiamas 2.3 skyriuje. 2.3.1 poskyryje įvertinama tyrimo imtis, apžvelgiami organizaciniai empirinio tyrimo aspektai ir pristatomos demografinės tyrime dalyvavusių Lietuvos įmonių charakteristikos. 2.3.2 poskyryje aptariami duomenų validumo vertinimo ir analizės metodai.

2.1. Metodologinės empirinio tyrimo prieigos

Siekiant pagrįsti tyrimo metodiką, šiame skyriuje pristatomos metodologinės empirinio tyrimo prieigos. Merkys (2000) tyrimo metodologiją apibrėžia kaip teoriją, nagrinėjančią pažinimo procesą ir jo principus bei mokslinio tyrimo metodus ir technikas. Kardelis (2002) nurodo, kad tyrimo metodologija gali būti suprantama kaip tyrimo metodo panaudojimo logika, nurodanti, kuo pagrįstas kurio nors tyrimo metodo pasirinkimas. Maslauskaitės (2008) nuomone, metodologija – tai mokslinio pažinimo metodų tyrimas, bendrų tyrimo metodų teorija, skirta principinių su tyrimu susijusių teorinių prielaidų analizei.

Todėl šioje dalyje atskleidžiami teoriniai disertacinio tyrimo metodo pasirinkimo pagrindai. Siekiant parinkti tinkamiausią empirinio tyrimo metodą, remtasi Merkio (2002), Kardelio (2002), Ritchie ir Lewis (2003), Bitino (2006), Punch (2006), Hair ir kt. (2007), Flick (2007), Maslauskaitės (2008) bendrosiomis socialinių tyrimų rekomendacijomis.

Socialinių mokslų srityje išskiriamos dvi pamatinės metodologinės prieigos – pozityvizmas ir konstruktyvizmas, kurios suponuoja du iš esmės skirtingus socialinio pažinimo ir žinių kaupimo būdus. Pozityvizmas siekia atrasti objektyvius ir universalius socialinio pasaulio dėsnius atskirdamas faktus ir vertybes. Ir nors ši tyrimų kryptis sudaro galimybes įtvirtinti racionalią pasaulėžiūrą daugelyje mokslo sričių, socialiniuose moksluose vienas esminių pozityvizmo bruožų – nuolat kintantis tyrimo objektas, egzistuojantis dinamiškoje erdvėje ir sąlygojantis sudėtingą duomenų kaupimą analizei. Todėl pozityvizmas rekomenduojamas analizuojant pakankamai gerai žinomus ir aprašytus objektus, pasitelkiant kiekybinius tyrimo metodus, tokius kaip anketinė apklausa. Tuo tarpu konstruktyvizmo prieigoje žinios suvokiamos kaip individo sukurtos interpretacijos, reikšmės ar prasmės, suteiktos socialinio pasaulio reiškiniams, ir šia prasme nėra objektyvios. Konstruktyvizmo neapibrėžtumas ir daugiaprasmiškumo moksle paieška sąlygoja ir šios krypties tyrimų metodus – dažniausiai čia naudojami

stebėjimas ir interviu (Kardelis, 2002; Bitinas, 2006; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008; Maslauskaitė, 2008).

Didelis skaičius mokslinių tyrimų, analizuojančių kylančias įmonių veiklos internacionalizacijos pažinimo ir pokyčių paradigmas, bei marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose standartizaciją ir adaptaciją lemiančių veiksnių polemikos gausa leido sukurti šioje disertacijoje pakankamą teorinį pagrindą įmonių internacionalizacijos poveikiui marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai įvertinti. Ir nors tyrimų, analizuojančių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių internacionalizacijos kontekste kol kas neaptikta, galima teigti, kad, atskirai vertinant sudedamąsias disertacijos tiriamojo objekto dalis, šios yra pakankamai išsamiai aprašytos ir įvertintos. Teorinės empirinio tyrimo prielaidos leidžia teigti, kad disertacinio tyrimo tikslui pasiekti yra tinkamas *pozytivistine prieiga* grindžiamas *kiekybinis tyrimas*.

Anot Bitino (2006), kiekybinis tyrimas, kai nagrinėjamas jau aprašytas objektas, įgalina tiriamą objektą aiškinti ir prognozuoti, statistiškai pagrįsti tiriamojo objekto esminius požymius ir funkcionavimo veiksnius. Naudojant kiekybinį tyrimo metodą realizuojamas analitinis požiūris į analizuojamą paradigmą, t. y. tyrimo objektas suvokiamas kaip daugiamatė jį apibūdinančių pavienių požymių erdvė, minimizuojamas požymių kiekis. Tyrėjas kiekybinio tyrimo atveju nori rasti esminius kiekybinius ryšius, atskleisti nagrinėjamų kategorijų ir dimensijų vidinę struktūrą, tuo pat metu ignoruodamas neesmines detales.

Bitino (2006) nuomone, kiekybinis tyrimas pasižymi tokiais teigiamais aspektais:

1) yra *uždaras,* t. y. iki tyrimo sudaromas sąlygiškai izoliuotas nuo aplinkos objekto modelis; tyrimu siekiama gauti konkretų jo kokybės įvertinimą, tiriamieji klausimai respondentams visuomet yra tie patys, atsakymų į klausimus vertinimas griežtai normuotas, todėl tyrimo metu iki minimumo sumažėja realios situacijos iškraipymas dėl išankstinių nuostatų ar manipuliavimų;
2) *neutralus konteksto prasme*, t. y. tinkamas, kai tyrimo metu siekiama atskleisti bendrąsias tyrimo dalyko tendencijas, dėsningumus, principus; tikimasi tyrimo rezultatų, nepriklausančių nuo istorinių, ekonominių, socialinių sąlygų;
3) *išreikštas kiekybiniais duomenimis*, t. y. informacija renkama matuojant požymius kokybinėmis ir kiekybinėmis skalėmis; apdorojama ir analizuojama statistiniais metodais; ieškoma invariantiškų tyrimo objekto komponentų; rezultatai interpretuojami iš anksto užsibrėžtų prielaidų aspektu;
4) vadovaujasi pozityvistine nuostata į *tyrėjo eliminavimą*, t. y. pirminius duomenis tyrėjas siekia rinkti taikydamas patikimas tyrimo metodikas, eliminuodamas savosios asmenybės poveikį; duomenys analizuojami kompiuterinėmis programomis.

Kiekybinis tyrimas įgalina, eliminuojant subjektyvumą analizuojamo objekto atžvilgiu, atskleisti įmonių internacionalizacijos bei marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos kategorijų ir jas apibūdinančių dimensijų vidinę

struktūrą ir nustatyti esminius veiklos internacionalizacijos ir į tyrimą įtrauktų įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos ryšius.

Pagal Ritchie ir Lewis (2003), Hair ir kt. (2007) pateiktas marketingo tyrimų rekomendacijas, įmonių internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai tyrimas turi atitikti tiek *aprašomiesiems,* tiek ir *priežastiniams tyrimams* keliamus reikalavimus, nes šiuo tyrimu siekiama įvertinti Lietuvos įmonių, veikiančių tarptautinėse rinkose, internacionalizaciją, vertinant šią per įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus, bei per šiuos skirtumus lemiančius veiksnius nustatyti įmonių internacionalizacijos poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai.

Empiriniam koncepcinio įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelio patikrinimui pasirinkta *anketinė apklausa*, kuri remiasi respondentų nuomonių – nuostatų apie įmonėje priimamus sprendimus tyrimu. Toks tyrimo instrumentas pasirinktas, nes tyrimu siekiama surinkti patikimą informaciją apie marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių internacionalizacijos kontekste. Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas ir aprašomiesiems tyrimams būdingi klausimai leis įvertinti tirtų Lietuvos įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus bei nustatyti kaip šie skirtumai veikia marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos pasirinkimą. Priežastiniai tyrimo klausimai padės identifikuoti veiksnius, lemiančius įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus ir įvertinti šių veiksnių poveikį tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai.

Įvertinus visas tyrimo vykdymo alternatyvas, anketinė apklausa pasirinkta dėl savo paprastumo, didesnio imties dydžio ir kontekstinio apibrėžtumo, kuris yra svarbus, kai tiriamas reiškinio paplitimas populiacijoje. Analizuoti įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose procesą skirtumus stebėjimo metodu užtruktų labai ilgą stebėjimo laikotarpį, be to, stebėjimu nebūtų galima įvertinti įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai. Eksperimento metodas taip pat nėra tinkamas duomenų rinkimo metodas, nes eksperimento metu siekiama situacijos kontrolė nėra siektina šiame tyrime, eksperimento metu galima tik nedidelė tiriamoji grupė, be to, jo realizacija, anot Kardelio (2002), socialinėje erdvėje yra nepalyginamai sudėtingesnė nei kituose moksluose, o rezultatai dažnai negali būti vertinami kaip validūs (Kardelis, 2002; Punch, 2006; Flick, 2007).

Įvertinus disertacinio tyrimo metodologines prieigas, kitame skyriuje aprašytas empirinio tyrimo instrumentas ir matuojamų požymių struktūra.

2.2. Empirinio tyrimo instrumentas ir matuojamų požymių struktūra

Koncepcinio įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelio veikimas empiriškai bus patikrintas Lietuvos įmonių, veikiančių tarptautinėse rinkose, populiacijoje. Empirinio tyrimo metu bus siekiama patikrinti, ar sukurtas modelis gali būti taikomas minėtų įmonių populiacijoje ir kokias modifikacijas jis joje įgyja. Sudedamosios modelio dalys (konstruktai) buvo pagrįstos teorinėje disertacijos dalyje, o jų tarpusavio santykis

apibūdintas 1.3 skyriuje, todėl šiame skyriuje detalesnis modelio aptarimas nėra būtinas.

Empiriniame tyrime naudotas **instrumentas** – anketa – sukonstruotas remiantis teorinėmis studijomis ir bendraisiais anketinės apklausos reikalavimais (Kardelis, 2002; Punch, 2006; Hair *et al*., 2007; Merkys ir Vaitkevičius, 2008). Anketos, kuria apklaustos veiklą tarptautinėse rinkose vykdančios Lietuvos įmonės, pavyzdys pateiktas 5 priede. Anketos turinys siejamas su įmonių internacionalizacijos įvertinimu, teorinės analizės pagrindu identifikuotais ir koncepciniame modelyje (žr. 15 pav.) išskirtais įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančiais veiksniais, įmonių tarptautinėje veikloje priimamų marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija bei tarptautinės veiklos rezultatyvumu.

Įvadinėje anketos dalyje respondentai supažindinami su apklausos tikslu ir pateikiamos anketos pildymo instrukcijos. Anketa sudaryta taip, kad būtų išlaikytas loginis nuoseklumas, formos vienodumas.

Kiekybinio tyrimo instrumentą – anketą – sudaro 157 klausimai, kurie visi panaudoti empirinio tyrimo tikslui pasiekti. Anketos klausimai sudaryti taip, kad būtų surinkti tarptautinę veiklą vykdančių įmonių *būklės, elgsenos ir ketinimų duomenys*. Anketine apklausa siekiama išsiaiškinti, kaip Lietuvos įmonės, įsitraukusios į veiklą tarptautinėse rinkose, vertina dabartinę savo verslo būklę, kokius priima įsitraukimo ir veiklos tarptautinėse rinkose sprendimus, kaip planuoja veikti ateityje. Taip parinkti klausimai įgalino susidaryti nuomonę apie įmonių marketingo sprendimus, pastaruosius susiejant su internacionalizacija. Konstruojant anketą taip pat atsižvelgta į klausimų tarpusavio sąveiką bei jų turinio perkeliamumą: buvo siekiama, kad anksčiau respondentų perskaitytieji klausimai neformuotų kontekstualiai atpažįstamo turinio, kuris vienaip ar kitaip iškreiptų tyrimo kontekstą. Sudaryta anketa buvo siekiama, kad respondentas klausimų ir jų derinių turinį suvoktų taip pat kaip ir tyrėjas, kuris šiuos klausimus suformulavo. Tokiu būdu siekta sumažinti interpretavimo klaidų tikimybę bei padidinti anketos kontentinį (angl. *content*) bei ekologinį (angl. *ecological*) validumą.

Anketoje naudoti kelių tipų klausimai – atviri, uždari ir pusiau atviri. Atviri klausimai dažniausiai naudoti įmonių demografinių požymių nustatymui, uždari klausimai pateikti siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę ir nuostatas tiriamojo objekto (įmonės ir jos tarptautinės veiklos) atžvilgiu, pusiau atviru klausimu (anketoje 11 klausimas) siekta sužinoti respondentų nuomonę, kai ji išsiskyrė iš visumos standartinės pozicijos.

Anketoje naudotos dviejų tipų atsakymų skalės:

- keturių pakopų *Likerto skalė,* kuria siekta nustatyti, kokiu laipsniu respondentas sutinka arba nesutinka su skalėje pateiktais objekto ar reiškinio rodiklių vertinimais (*pagal* Pranulį, 1998). Pagal šią skalę respondento prašyta įvertinti pateiktus teiginius, išreiškiant pritarimą ar nepritarimą jiems. Tokiam vertinimui naudota keturių pakopų skalė, kurios reikšmės kinta nuo visiško pritarimo iki visiško nepritarimo. Siekiant, kad respondentai tiriamus reiškinius vertintų asmeninės patirties pagrindu, t. y. norint išvengti patirtimi neparemtų, subjektyvių ir neapibrėžtų nuostatų suteikiant galimybę pasirinkti „vidurinįjį“, nieko

neteigiantį atsakymą, tyrimui pasirinkta porinių balų Likerto skalė (*pagal* Vaitkevičių, 2006);

- *semantinio diferencialo* skalė naudota, sąmoningai siekiant supriešinti du alternatyvius kintamuosius. Anketoje naudotose trijų pakopų semantinio diferencialo skalėse respondentui pateiktos dichotominės teiginių reikšmės, skirtos vertinamo reiškinio apibūdinimui. Trijų pakopų skalės naudotos siekiant gauti konkrečius respondentų atsakymus į pateiktus klausimus ir vengiant „nieko neteigiančių“, neapibrėžtų atsakymų. Semantinio diferencialo skalės įgalina gauti labai aiškiai išreikštą respondento požiūrį į vertinimą objektą (Pranulis, 1998). Naudojant šias skales nustatomas respondentų vertinimas, atitinkantis palankumo ar nepalankumo dimensiją, taip pat nustatoma vertinto reiškinio stiprumo percepcija (Valackienė ir Mikėnė, 2008).

Anketoje pateikti klausimai sugrupuoti į keturis klausimų blokus, atitinkančius pagrindinius parengto koncepcinio įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelio blokus (žr. 16 lent.).

Įmonių veiklos internacionalizaciją atskleidžiančių klausimų bloke suformuoti klausimai, padedantys nustatyti tipologines Lietuvos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių charakteristikas ir jų įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus – atskleisti Lietuvos įmonių internacionalizacijos skirtumus. Šį klausimų bloką sudaro 26 atviri ir 26 uždari klausimai bei 1 pusiau atviras klausimas.

Veiksnių, nulėmusių įmonių apsisprendimą pradėti tarptautinę veiklą, klausimų blokas panaudotas, siekiant išsiaiškinti, kurie iš išorinės ir vidinės įmonių aplinkos veiksnių lėmė tarptautinėse rinkose veikiančių įmonių sprendimą pradėti tarptautinę veiklą. Klausimai formuluojami, išskiriant išorinius, įmonės, vartotojų veiksnius bei antrepreneriškumą. Ši informacija yra svarbi nustatant internacionalizaciją lemiančių išorinių ir vidinių veiksnių įtaką tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai. Klausimų bloką sudaro 49 uždari klausimai, kuriais respondentų nuomonė vertinama, pasitelkus 4 pakopų Likerto ir 3 pakopų semantinio diferencialo skales.

Marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose ir jų standartizaciją ir adaptaciją įvertinančių klausimų bloke panaudota 15 uždarų klausimų, kuriais siekiama atskleisti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų bei jų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus. Ši informacija yra svarbi vertinant netiesioginį, per internacionalizacijos spartą pasireiškiantį, internacionalizaciją lemiančių išorinių ir vidinių veiksnių poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai. Vertinant respondentų nuomonę, naudojamos semantinio diferencialo ir Likerto skalės.

16 lentelė. Anketos matuojamų požymių loginė struktūra

Tikslas, kurio siekiama pateiktais klausimais	Veiksnys/ elemenas, kurį siekiama išsiaiškinti	Klausimų blokai	Testo žingsnių skaičius	Klausimus pagrindžiantys tyrimai
		I blokas. Internacionalizacijos pokyčius atskleidžiantys klausimai(I dalis)	**61**	
Nustačius tipologines Lietuvos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių charakteristikas ir apibrėžus jų įsitraukimo į tarptautinę veiklą proceso skirtumus, atskleisti skirtingą Lietuvos įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą.	Demografinės įmonių charakteristikos	1. Nurodykite įmonės įkūrimo metus	15	Knight ir Cavusgil (1997), Larimo (2001), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008), Bell, Crick ir Young (2004), Gabrielsson *et al*. (2008)
		2. Nurodykite, kurioje verslo srityje įmonė veikia		
		3. Nurodykite įmonės darbuotojų skaičių		
		4.1. Nurodykite pagrindines prekių/paslaugų grupes		
		4.2. Nurodykite pačias pagrindines prekes/paslaugas pažymėtose prekių grupėse		
		5.1. Ar įmonė yra įmonių grupės narė?		
		5.2. Jeigu Jūsų įmonė yra įmonių grupės narė, nurodykite šios grupės pavadinimą		
	Įsitraukimo į tarptautinę veiklą pradžia ir geografija	6.1. Nurodykite, pirmąsias tris užsienio šalis, kuriose įmonė pradėjo vykdyti tarptautinę veiklą	12	Knight ir Cavusgil (1997), Oviatt ir McDougall (1997), Luostarinen ir Gabrielsson (2006), Fan ir Phan (2007)
		6.2. Įrašykite metus, kuriais įmonė pradėjo veiklą nurodytose šalyse		
		10.1. Nurodykite, tris svarbiausias tarptautines rinkas, kuriose per paskutiniuosius trejus metus įmonė vykdė veiklą		
	Tarptautinės veiklos sparta ir mastas	7.1. Nurodykite, kokią dalį Jūsų įmonės apyvartoje sudarė pardavimai tarptautinėse rinkose pirmaisiais metais po įkūrimo.	10	Oviatt ir McDougall (1997), Lumma (2002), Luostarinen ir Gabrielsson (2006), Fan ir Phan (2007), Rennie (1993), Efrat ir Shoham (2011, 2012)
		7.2. Nurodykite, kokią dalį Jūsų įmonės apyvartoje sudarė pardavimai tarptautinėse rinkose antraisiais metais po įkūrimo.		
		7.3. Nurodykite, kokią dalį Jūsų įmonės apyvartoje sudarė pardavimai tarptautinėse rinkose trečiaisiais metais po įkūrimo.		
		7.4. Nurodykite, kokią dalį Jūsų įmonės apyvartoje sudarė pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutiniuosius trejus veiklos metus, jei veiklą vykdėte ilgiau nei trejus metus.		
		7.5. Įmonė nei vienu iš nurodytų laikotarpių pardavimų tarptautinėse rinkose nevykdė		
		9. Nurodykite, kelioms užsienio šalims įmonė teikė savo prekes per paskutiniuosius trejus veiklos metus.		
		10.2. Įrašykite, kiek vidutiniškai procentų visų įmonės pardavimų sudarė pardavimai nurodytose šalyse.		

16 lentelė. Anketos matuojamų požymių loginė struktūra *(tęsinys)*

Tikslas, kurio siekiama pateiktais klausimais	Veiksnys/ elemenas, kurį siekiama išsiaiškinti	Klausimų blokai	Testo žingsnių skaičius	Klausimus pagrindžiantys tyrimai
Nustačius tipologines Lietuvos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių charakteristikas ir apibrėžus jų įsitraukimo į tarptautinę veiklą proceso skirtumus, atskleisti skirtingą Lietuvos įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą.	Pardavimų tarptautinėse rinkose pobūdis ir veiklos būdas	8.1. Apibūdinkite, kokie buvo įmonės pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutiniuosius trejus veiklos metus: atsitiktiniai, su sunkiai prognozuojamais tarpais	24	Knight ir Cavusgil (1997), Oviatt ir McDougall (1997), Larimo (2001)
		8.2. Apibūdinkite, kokie buvo įmonės pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutiniuosius trejus veiklos metus: gana reguliarūs, su nevienodais laiko tarpais		
		8.3. Apibūdinkite, kokie buvo įmonės pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutiniuosius trejus veiklos metus: cikliški, su gana vienodais laiko tarpais		
		11.1. Pažymėkite, kuriuos iš žemiau įvardytų veiklos būdų įmonė taikė užsienio šalyse, kuriose veikė per pastaruosius trejus veiklos metus: tiesioginis eksportuotojas galutiniam vartotojui		
		11.2. Apibūdinkite, kokie buvo įmonės pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutiniuosius trejus veiklos metus: agentas tarptautinėje rinkoje		
		11.3. Apibūdinkite, kokie buvo įmonės pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutiniuosius trejus veiklos metus: agentas vietinėje rinkoje		
		11.4. Apibūdinkite, kokie buvo įmonės pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutiniuosius trejus veiklos metus: veikla per importuotoją/perpardavėją (distributorių)		
		11.5. Apibūdinkite, kokie buvo įmonės pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutiniuosius trejus veiklos metus: pardavimo *ofisas*/biuras		
		11.6. Apibūdinkite, kokie buvo įmonės pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutiniuosius trejus veiklos metus: bendra įmonė		
		11.7. Apibūdinkite, kokie buvo įmonės pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutiniuosius trejus veiklos metus: kitas veiklos būdas		
		II blokas. Veiksnių, nulėmusių įmonių apsisprendimą pradėti tarptautinę veiklą, klausimų blokas	**70**	
Identifikuoti ***išorinius*** veiksnius, lėmusius įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą.	Vidaus ir tarptautinių rinkų panašumai/skirtumai	12.1. Vidaus ir tarptautinių rinkų išorinės aplinkos panašumai (rinkos dydis, rinkos pobūdis: vartojimo prekių/gamybinės paskirties prekių rinka)	3	Autio *et al.* (2000), Saarenketo ir Sundqvist (2002), Bell, McNaughton, Young ir Crick (2003), Andersson ir Wictor (2003), Knigh *et al.* (2004), Evangelista (2005), Fan ir Phan (2007)
		12.2. Vidaus ir tarptautinių rinkų išorinės aplinkos skirtumai (rinkos dydis, rinkos pobūdis: vartojimo prekių/gamybinės paskirties prekių rinka)		
		12.5. Valstybinių institucijų parama tarptautinei veiklai (finansinė ir nefinansinė parama, įstatymai)		

16 lentelė. Anketos matuojamų požymių loginė struktūra *(tęsinys)*

Tikslas, kurio siekiama pateiktais klausimais	Veiksnys/ elemenas, kurį siekiama išsiaiškinti	Klausimų blokai	Testo žingsnių skaičius	Klausimus pagrindžiantys tyrimai
Identifikuoti ***išorinius*** veiksnius, lėmusius įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą.	Ūkio šakos charakteristikos vidaus ir tarptautinėse rinkose	12.3. Ūkio šakos, kurioje veikia įmonė, charakteristikos vidaus rinkoje (ūkio šakos technologiškumas, imlumas žinioms, potencialas augti, prekių atnaujinimo šakoje tendencijos)	2	Johanson ir Vahlne (1990), McDougall, Shane ir Oviatt (1994), Andersson ir Wictor (2003), Rialp-Criado *et al.* (2002), Rialp *et al*. (2005), Efrat ir Shoham (2011, 2012), Cavusgil ir Knight (2009), Fan ir Phan (2009)
		12.4. Ūkio šakos, kurioje veikia įmonė, charakteristikos tarptautinėse rinkose (ūkio šakos technologiškumas, imlumas žinioms, potencialas augti, prekių atnaujinimo šakoje tendencijos)		
	Konkurencija	12.6. Auganti konkurencija vidaus rinkoje	4	Porter (1980), McDougall, Shane ir Oviatt (1994), Knight (2000), Andersson ir Wicktor (2003), Gabrielsson *et al*. (2008), Cavusgil *et al*. (2008)
		12.7. Konkurentų skaičius tarptautinėse rinkose		
		12.8. Konkurencijos pobūdis tarptautinėse rinkose (intensyvi/pasyvi, tiesioginė/netiesioginė)		
		12.9. Konkurencijos pobūdis vidaus rinkoje (intensyvi/pasyvi, tiesioginė/netiesioginė)		
	Verslo tinklų ir tarptautinės partnerystės prieinamumas	12.10. Verslo tinklų egzistavimas tarptautinėse rinkose	3	Knight ir Cavusgil (1997), Saarenketo ir Sundqvist (2002), Coviello (2006), Laanti, Gabrielsson ir Gabrielsson (2007), Ghauri *et al*. (2008), Han (2008)
		12.11. Įmonės partnerių veikla tarptautinėse rinkose		
		12.12. Tarptautinės partnerystės prieinamumas (bendros veiklos ir bendrų įmonių steigimo galimybės)		
Identifikuoti ***įmonės*** veiksnius, lėmusius įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą.	Įmonės demografinės charakteristikos	1. Nurodykite įmonės įkūrimo metus	15	Knight ir Cavusgil (1997), Larimo (2001), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008), Bell, Crick ir Young (2004), Gabrielsson *et al.* (2008)
		2. Nurodykite, kurioje verslo srityje įmonė veikia		
		3. Nurodykite įmonės darbuotojų skaičių		
		4.1. Nurodykite pagrindines įmonės prekių grupes, išskirdami pagrindines prekes		
		4.2. Nurodykite pačias pagrindines prekes/paslaugas pažymėtose prekių grupėse		
		5.1. Ar įmonė yra įmonių grupės narė?		
		5.2. Jeigu Jūsų įmonė yra įmonių grupės narė, nurodykite šios grupės pavadinimą		

16 lentelė. Anketos matuojamų požymių loginė struktūra *(tęsinys)*

Tikslas, kurio siekiama pateiktais klausimais	Veiksnys/ elemenas, kurį siekiama išsiaiškinti	Klausimų blokai	Testo žingsnių skaičius	Klausimus pagrindžiantys tyrimai
Identifikuoti ***įmonės*** veiksnius, lėmusius įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą.	Įmonės patirtis ir ištekliai	12.13. Įmonės veiklos patirtis	9	Madsen (1989), Oviatt ir McDougall (1994), Knight ir Cavusgil (1997), Larimo (2001), Saarenketo ir Sundqvist (2002), Andersson ir Wictor (2003), Knight ir Cavusgil (2004), Sapienza *et al.* (2006), Bloodgood *et al.* (2006), Weerawardena ir kti (2007), Persinger, Civi ir Vostina (2007), Weerawardena (2007), Laanti, Gabrielsson ir Gabrielsson (2007), Zhou *et al.* (2007), Han (2008), Gabrielsson *et al.* (2008), Cavusgil *et al.* (2008), Cavusgil ir Knight (2009)
		12.14. Personalo tarptautinė patirtis		
		12.15. Aukštas įmonės technologijų lygis		
		12.16. Riboti vidiniai finansiniai ištekliai		
		12.17. Užsienyje įgyvendinamiems tikslams reikalingi nuosavi žmogiškieji ištekliai		
		12.18. Naujesnės (inovatyvesnės) nei konkurentų įmonės technologijos		
		12.19. Pakankami finansiniai ištekliai pardavimams tarptautinėse rinkose organizuoti		
		12.20. Įmonės ryšiai su tarptautiniais verslo tinklais		
		12.21. Unikalios įmonės žinios /technologijos/gamybos procesas		
	Veiklos orientacija	13.1. Veikla vidaus rinkoje/Veikla daugelyje užsienio šalių	8	Oviatt ir McDougall (1995), Knight ir Cavusgil (1997), Gabrielsson *et al.* (2008), Cavusgil ir Knight (2009), Bals, Berry ir Hartmann (2009), Sui (2009)
		13.2. Susitelkimas į galimybių vidaus rinkoje išnaudojimą/Susitelkimas į galimybių tarptautinėse rinkose paiešką		
		13.3. Nacionalinė įmonės misijos orientacija/ Tarptautinė įmonės misijos orientacija		
		13.4. Vadovų požiūris: tik vidaus rinka yra visas pasaulis/Vadovų požiūris: visas pasaulis kaip viena rinka		
		13.5. Išteklių nukreipimas į veiklą vidaus rinkoje/Aktyvi išteklių veiklai tarptautinėse rinkose paieška		
		13.6. Didesnis konkurencingumas vidaus rinkoje/Didesnis konkurencingumas tarptautinėse rinkose		
		13.7. Vadovaujančio personalo noras veikti tik vidaus rinkoje/Vadovaujančio personalo noras veikti tarptautinėse rinkose		
		13.8. Įmonės susitelkimas į vidaus rinkos vartotojų poreikių tenkinimą/Įmonės susitelkimas į vartotojų tarptautinėse rinkose poreikių tenkinimą		

16 lentelė. Anketos matuojamų požymių loginė struktūra *(tęsinys)*

Tikslas, kurio siekiama pateiktais klausimais	Veiksnys/ elemenas, kurį siekiama išsiaiškinti	Klausimų blokai	Testo žingsnių skaičius	Klausimus pagrindžiantys tyrimai
Identifikuoti ***įmonės*** veiksnius, lėmusius įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą.	Prekės charakteristikos	16.1. Įmonės prekės yra standartizuotos, tenkina unifikuotus vartotojų skirtingose šalyse poreikius/Įmonės prekės yra specializuotos, tenkina labai specifinius konkrečios šalies vartotojų poreikius	7	Oviatt ir McDougall (1994), Knight ir Cavusgil (1997), Knight *et al*. (2004), Knight, Madsen ir Servais (2004), Cavusgil ir Knight (2005), Gabrielsson ir Gabrielsson (2003, 2004, 2010), Larimo ir Kontkanen (2008), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008), Gabrielsson *et al*. (2008), Keupp ir Gassmann (2009), Cavusgil ir Knight (2009), Fuerst (2010)
		16.2. Įmonė gamina/parduoda technologiniu išskirtinumu nepasižyminčias prekes/Technologiniu požiūriu įmonės prekės yra unikalios		
		16.3. Įmonės prekių dizainas yra tradicinis/Įmonės prekių dizainas yra inovatyvus, naujoviškas		
		16.4. Įmonės prekės rinkoje konkuruoja kaina/Įmonės prekės rinkoje konkuruoja kokybe		
		16.5. Įmonės prekės vartotojui suteikia tiek vertės, kiek jis tikisi/Įmonės prekės suteikia vartotojui daugiau vertės, nei jis tikisi		
		16.6. Įmonės prekių kokybė yra žemesnė nei konkurentų/Įmonės prekių kokybė yra aukštesnė nei konkurentų		
		16.7. Įmonės pagrindinių prekių asortimentas atnaujinamas retai arba niekada/Pagrindinių įmonės prekių asortimentas atnaujinamas nuolat		
Identifikuoti ***antrepreneriškumo*** veiksnius, lėmusius įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą.	Antrepreneriškos veiklos ir personalo savybės	13.5. Atsargus įmonės požiūris į veiklą tarptautinėse rinkose/Ryžtingi (rizikingi) įmonės sprendimai veikti tarptautinėse rinkose	10	Oviatt ir McDougall (1995), Knight ir Cavusgil (1997), McDougall ir Oviatt (2000), Andersson ir Wictor (2003), Jones ir Coviello (2005), Sapienza *et al*. (2006), Bloodgood *et al*. (2006), Weerawardena ir kti (2007), Gassmann ir Keupp (2007), Efrat ir Shoham (2011, 2012), Gabrielsson *et al*. (2008), Cavusgil ir Knight (2009), Bals, Berry ir Hartmann (2009), Sui (2009)
		14.1. Dauguma įmonės darbuotojų turi tarptautinės patirties		
		14.2. Kiekvienas darbuotojas supranta, kad kuria vertę vartotojams		
		14.3. Darbuotojai dalijasi tarptautinėse rinkose įgyta patirtimi		
		14.4. Įmonės darbuotojai lanksčiai reaguoja į kintančias rinkos sąlygas		
		14.5. Darbuotojai suvokia unikalių žinių ir patirties svarbą		
		14.6. Darbuotojai ryžtingai priima rizikingus sprendimus		
		14.7. Įmonės darbuotojai yra darbštūs ir pareigingi		
		14.8. Darbuotojai atsakingai vertina gautas užduotis		
		14.9. Dauguma įmonės darbuotojų yra orientuoti į tikslą		

16 lentelė. Anketos matuojamų požymių loginė struktūra *(tęsinys)*

Tikslas, kurio siekiama pateiktais klausimais	Veiksnys/ elemenas, kurį siekiama išsiaiškinti	Klausimų blokai	Testo žingsnių skaičius	Klausimus pagrindžiantys tyrimai
Identifikuoti ***antreprenerišku mo*** veiksnius, lėmusius įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą.	Prekių inovatyvumas	16.1. Įmonės prekės yra standartizuotos, tenkina unifikuotus vartotojų skirtingose šalyse poreikius/Įmonės prekės yra specializuotos, tenkina labai specifinius konkrečios šalies vartotojų poreikius	3	Oviatt ir McDougall (1994), Knight ir Cavusgil (1997), Cavusgil ir Knight (2005), Gabrielsson ir Gabrielsson (2003, 2004, 2010), Larimo ir Kontkanen (2008), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Gabrielsson *et al*. (2008), Keupp ir Gassmann (2009), Cavusgil ir Knight (2009), Fuerst (2010)
		16.2. Įmonė gamina/parduoda technologiniu išskirtinumu nepasižyminčias prekes/Technologiniu požiūriu įmonės prekės yra unikalios		
		16.3. Įmonės prekių dizainas yra tradicinis/Įmonės prekių dizainas yra inovatyvus, naujoviškas		
Identifikuoti ***vartotojų*** veiksnius, lėmusius įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą.	Vartotojų charakteristikos	15.1. Dauguma įmonės vartotojų susitelkę vienoje šalyje/Atskirose (pavienėse) šalyse įmonės vartotojų yra mažai, tačiau įmonė veikia daugelyje tokių šalių	3	Madsen, Rasmussen ir Servais (2000), Saarenketo ir Sundqvist (2002), Andersson ir Wicktor (2003), Gabrielsson *et al*. (2008), Cavusgil *et al*. (2008), Cavusgil ir Knight (2009)
		15.2. Įmonės prekių galutiniai vartotojai yra gerai žinomi ir nesunkiai identifikuojami (nustatomi)/Įmonės prekių galutiniai vartotojai nuolat keičiasi, todėl jie yra sunkiai arba visai neidentifikuojami (nenustatomi)		
		15.3. Daugiausiai prekių nuperkantys įmonės klientai yra galutiniai vartotojai arba perdirbėjai/Daugiausiai prekių nuperkantys įmonės klientai yra tarpininkai		
	Vartotojų poreikiai ir elgsena	15.4. Įmonės vartotojų poreikiai yra lengvai nuspėjami ir identifikuojami (nustatomi)/Įmonės vartotojų poreikiai yra sunkiai nuspėjami ir identifikuojami (nenustatomi).	3	Moen, Endresen ir Galven (2003), Larimo ir Pulkkinen (2003), Knight ir Cavusgil (2005), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008), Gabrielsson ir Gabrielsson (2010)
		15.5. Įmonės vartotojų poreikiai įprastiniai, juos gali lengvai patenkinti ir konkurentai/Įmonės vartotojų poreikiai yra specifiniai, kurių daugumą konkurentams yra sunku patenkinti		
		15.6. Vartotojai skirtingose tarptautinėse rinkose vienodai suvokia ir atpažįsta įmonės marketingo veiksmus/Vartotojai skirtingose tarptautinėse rinkose skirtingai reaguoja į įmonės marketingo veiksmus		

16 lentelė. Anketos matuojamų požymių loginė struktūra *(tęsinys)*

Tikslas, kurio siekiama pateiktais klausimais	Veiksnys/ elemenas, kurį siekiama išsiaiškinti	Klausimų blokai	Testo žingsnių skaičius	Klausimus pagrindžiantys tyrimai
		III blokas. Marketingo sprendimus tarptautinėse rinkose ir jų standartizaciją/adaptaciją įvertinantys klausimai	**24**	
Atskleisti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų skirtumus.	Prekės sprendimai	16.1. Įmonės prekės yra standartizuotos, tenkina unifikuotus vartotojų skirtingose šalyse poreikius/Įmonės prekės yra specializuotos, tenkina labai specifinius konkrečios šalies vartotojų poreikius	10	Oviatt ir McDougall (1994), Knight ir Cavusgil (1997), Knight, Madsen ir Servais (2004), Knight *et al*. (2004), Luostarinen ir Gabrielsson (2004), Cavusgil ir Knight (2005), Gabrielsson ir Gabrielsson (2003, 2004, 2010), Larimo ir Kontkanen (2008), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Gabrielsson *et al*. (2008), Keupp ir Gassmann (2009), Cavusgil ir Knight (2009), Fuerst (2010)
		16.2. Įmonė gamina/parduoda technologiniu išskirtinumu nepasižyminčias prekes/Technologiniu požiūriu įmonės prekės yra unikalios		
		16.3. Įmonės prekių dizainas yra tradicinis/Įmonės prekių dizainas yra inovatyvus, naujoviškas		
		16.4. Įmonės prekės rinkoje konkuruoja kaina/Įmonės prekės rinkoje konkuruoja kokybe		
		16.5. Įmonės prekės vartotojui suteikia tiek vertės, kiek jis tikisi/Įmonės prekės suteikia vartotojui daugiau vertės, nei jis tikisi		
		16.6. Įmonės prekių kokybė yra žemesnė nei konkurentų/Įmonės prekių kokybė yra aukštesnė nei konkurentų		
		16.7. Įmonės pagrindinių prekių asortimentas atnaujinamas retai arba niekada/Pagrindinių įmonės prekių asortimentas atnaujinamas nuolat		
		16.8. Svarbiausia įmonei – tik pardavinėti prekes/Įmonė parduoda prekes ir paslaugas		
		17.3. Kuria naujas prekes/paslaugas konkrečioms tarptautinėms rinkoms		
		17.4. Adaptuoja (pritaiko) prekes/paslaugas skirtingoms tarptautinėms rinkoms		
	Kainos sprendimai	17.5. Adaptuoja (pritaiko) kainas skirtingoms tarptautinėms rinkoms	1	Onkvisit ir Shaw (1987), Luostarinen ir Gabrielsson (2002), Katsikeas *et al*. (2006), Siraliova ir Angelis (2006), Larimo ir Kontkanen (2008), Fuerst (2010)
	Paskirstymo sprendimai	17.7. Adaptuoja (pritaiko) paskirstymo procesą skirtingoms tarptautinėms rinkoms	1	Knight ir Cavusgil (1997), Madsen ir Servais (2000), Gabrielsson ir Kirpalani (2004), Larimo ir Kontkanen (2008), Gabrielsson ir Gabrielsson (2010)

16 lentelė. Anketos matuojamų požymių loginė struktūra *(tęsinys)*

Tikslas, kurio siekiama pateiktais klausimais	Veiksnys/ elemenas, kurį siekiama išsiaiškinti	Klausimų blokai	Testo žingsnių skaičius	Klausimus pagrindžiantys tyrimai
Atskleisti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų skirtumus.	Rėmimo sprendimai	16.9. Įmonė naudoja vienodus prekių įvaizdžio sprendimus tarptautinėms rinkoms/Skirtingoms tarptautinėms rinkoms įmonė taiko skirtingus prekių įvaizdžio sprendimus	2	Theodosiou ir Leonidou (2003), Harstfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008), Vrontis, Thrassou ir Lamrianou (2009), Gabrielsson ir Gabrielsson (2010), Fuerst (2010)
		17.6. Adaptuoja (pritaiko) rėmimo veiksmus skirtingoms tarptautinėms rinkoms		
	Kiti marketingo veiklos sprendimai	17.1. Sudaro strateginius veiklos tarptautinėse rinkose planus	3	Luostarinen ir Gabrielsson (2002), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008)
		17.2. Atlieka marketingo tyrimus tarptautinėse rinkose		
		17.8. Betarpiškai bendrauja su vartotojais tarptautinėse rinkose		
Atskleisti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus	Marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija	16.1. Įmonės prekės yra standartizuotos, tenkina unifikuotus vartotojų skirtingose šalyse poreikius/Įmonės prekės yra specializuotos, tenkina labai specifinius konkrečios šalies vartotojų poreikius	7	Knight ir Cavusgil (1997), Larimo (2001), Saarenketo ir Sundqvist (2002), Luostarinen ir Gabrielsson (2002), Rasmussen ir Madsen (2002), Larimo ir Pulkkinen (2002), Gabrielsson ir Gabrielsson (2003, 2004), Theodosiou ir Leonidou (2003), Knight *et al*. (2004), Luostarinen ir Gabrielsson (2004), Burca, Fletcher ir Brown (2004), Knight ir Cavusgil (2005, 2008), Katsikeas *et al*. (2006), Siraliova ir Angelis (2006), Eusebio, Anreu ir Belbeze (2007), Shoham *et al*. (2008), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008), Keegan ir Green (2008), Nasir ir Altinbasak (2009) Fuerst (2010)
		17.3. Kuria naujas prekes/paslaugas konkrečioms tarptautinėms rinkoms		
		17.4. Adaptuoja (pritaiko) prekes/paslaugas skirtingoms tarptautinėms rinkoms		
		16.9. Įmonė naudoja vienodus prekių įvaizdžio sprendimus tarptautinėms rinkoms/Skirtingoms tarptautinėms rinkoms įmonė taiko skirtingus prekių įvaizdžio sprendimus		
		17.6. Adaptuoja (pritaiko) rėmimo veiksmus skirtingoms tarptautinėms rinkoms		
		17.5. Adaptuoja (pritaiko) kainas skirtingoms tarptautinėms rinkoms		
		17.7. Adaptuoja (pritaiko) paskirstymo procesą skirtingoms tarptautinėms rinkoms		

16 lentelė. Anketos matuojamų požymių loginė struktūra *(tęsinys)*

Tikslas, kurio siekiama pateiktais klausimais	Veiksnys/ elemenas, kurį siekiama išsiaiškinti	Klausimų blokai	Testo žingsnių skaičius	Klausimus pagrindžiantys tyrimai
		IV blokas. Įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumą atskleidžiantys klausimai	**40**	
Įvertinti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos poveikį jų tarptautinės veiklos rezultatyvumui	Nefinansinis tarptautinės veiklos rezultatyvumas	18.1. Įmonė gerai žino vartotojus pagrindinėse tarptautinėse rinkose	11	Samiee ir Roth (1992), Cavusgil ir Zou (1994), Katsikeas, Leonidou ir Morgan (2000), Carneiro, Da Rocha ir Da Silva (2006), Schilke, Reiman ir Thomas (2009), Virvilaitė, Šeinauskienė, Šeštokienė (2011)
		18.2. Įmonė gerai žino konkurentus pagrindinėse tarptautinėse rinkose		
		18.3. Įmonės gamybos pajėgumai yra pakankami vartotojų tarptautinėse rinkose poreikiams tenkinti		
		18.4. Įmonės sėkmingai naudoja marketingo priemones pasiūlymo tarptautinėms rinkoms pritaikymui		
		18.5. Įmonės asortimentas yra pakankamas tarptautinių rinkų vartotojams		
		18.6. Tarptautinėse rinkose įmonės kainos yra konkurencingos		
		18.7. Įmonė efektyviai vykdo rėmimo veiksmus tarptautinėse rinkose		
		18.8. Įmonė efektyviai organizuoja paskirstymą tarptautinėse rinkoms		
		18.9. Įmonė sėkmingai kontroliuoja savo prekių tarptautinėse rinkose kokybę		
		18.10. Įmonė turi glaudžius ryšius su eksporto kanalais/tarpininkais tarptautinėse rinkose		
		18.11. Įmonės personalas sėkmingai dirba pagrindinėse tarptautinėse rinkose		
	Retrospektyvinis finansinis tarptautinės veiklos rezultatyvumas	19. Nurodykite įmonės veiklos pelningumą tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus veiklos metus	15	Samiee ir Roth (1992), Cavusgil ir Zou (1994), Katsikeas, Leonidou ir Morgan (2000), Carneiro, Da Rocha ir Da Silva (2006), Schilke, Reiman ir Thomas (2009), Virvilaitė, Šeinauskienė, Šeštokienė (2011)
		20.1. Įmonės veikla tarptautinėse rinkose, įgyvendinant paskutinių trejų metų tikslus, buvo pakankamai sėkminga		
		20.2. Įmonės užimama tarptautinės rinkos dalis per paskutinius trejus metus buvo pakankama		
		20.3. Įmonės pelnas iš veiklos tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus metus buvo pakankamas		
		20.4. Prekių pardavimas tarptautinėse rinkose augo pakankamai		
		20.5. Įmonės prekės/paslaugos pakankamai sėkmingai parduodamos tarptautinėse rinkose		
		20.6. Įmonės veiklos tarptautinėse rinkose rezultatai yra geri		
		22.1. Kaip pasikeitė įmonės bendras darbuotojų skaičius per pastaruosius trejus metus?		
		22.2. Kaip pasikeitė įmonės darbuotojų skaičius tarptautinėse rinkose per pastaruosius trejus metus?		
		22.3. Kaip pasikeitė įmonės bendra veiklos apyvarta per pastaruosius trejus metus?		
		22.4. Kaip pasikeitė įmonės apyvarta tarptautinėse rinkose per pastaruosius trejus metus?		
		22.5. Kaip pasikeitė įmonės vietinės rinkos dalis per pastaruosius trejus metus?		
		22.6. Kaip pasikeitė įmonės rinkos dalis svarbiausiose tarptautinėse rinkose per pastaruosius trejus metus?		

16 lentelė. Anketos matuojamų požymių loginė struktūra *(tęsinys)*

Tikslas, kurio siekiama pateiktais klausimais	Veiksnys/ elemenas, kurį siekiama išsiaiškinti	Klausimų blokai	Testo žingsnių skaičius	Klausimus pagrindžiantys tyrimai
Įvertinti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos poveikį jų tarptautinės veiklos rezultatyvumui	Perspektyvinis finansinis tarptautinės veiklos rezultatyvumas	21.1. Svarbiausia šalis, į kurią įmonė planuoja parduoti savo prekes ateinančiais metais	14	Samiee ir Roth (1992), Cavusgil ir Zou (1994), Katsikeas, Leonidou ir Morgan (2000), Carneiro, Da Rocha ir Da Silva (2006), Schilke, Reiman ir Thomas (2009), Virvilaitė, Šeinauskienė, Šeštokienė (2011)
		21.2. Antra pagal svarbą šalis, į kurią įmonė planuoja parduoti savo prekes ateinančiais metais		
		21.3. Trečia pagal svarbą šalis, į kurią įmonė planuoja parduoti savo prekes ateinančiais metais		
		21.4. Bendras šalių, į kurias įmonė planuoja parduoti savo prekes, skaičius ateinančiais metais		
		21.5. Pardavimų tarptautinėse rinkose dalis bendrojoje įmonės apyvartoje, proc.		
		23.1. Kaip pasikeis bendras darbuotojų skaičius ateinančiais veiklos metais?		
		23.2. Kaip pasikeis darbuotojų skaičius tarptautinėse rinkose ateinančiais veiklos metais?		
		23.3. Kaip pasikeis bendra veiklos apyvarta ateinančiais veiklos metais?		
		23.4. Kaip pasikeis apyvarta tarptautinėse rinkose ateinančiais veiklos metais?		
		23.5. Kaip pasikeis vietinės rinkos dalis ateinančiais veiklos metais?		
		23.6. Kaip pasikeis rinkos dalis svarbiausiose tarptautinėse rinkose ateinančiais veiklos metais?		
VISO:			**195**	

Vertinant tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos poveikį jų tarptautinės veiklos rezultatyvumui, *tirtų įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumą atskleidžiančių klausimų bloke* pateikta 29 uždari ir 11 atvirų klausimų. Siekiant nustatyti, kaip Lietuvos įmonės vertina savo veiklos tarptautinėse rinkose rezultatyvumą, panaudotas retrospektyvinis ir perspektyvinis tarptautinės veiklos rezultatyvumo vertinimas. Norint išsiaiškinti respondentų nuomonę, panaudota 4 pakopų Likerto skalė.

Atlikus tyrimo instrumento ir matuojamų požymių struktūros analizę, toliau formuluojamas tyrimo tikslas, įvertinama tyrimo imtis, aptariami duomenų validumo vertinimo ir analizės metodai.

2.3. Tyrimo tikslas, imtis, duomenų validumo vertinimo ir analizės metodai

2.3.1. Tyrimo tikslas, imtis ir tyrime dalyvavusių įmonių demografinės charakteristikos

Tyrimo tikslas. Siekiant patikrinti koncepcinį įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelį, iškeltas toks empirinio tyrimo tikslas – **įvertinti įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančių veiksnių įtaką marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai.**

Iškeltam tikslui pasiekti parengto koncepcinio įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelio empirinio patikrinimo metu siekiama:

1. Įvertinti įmonių veiklos internacionalizaciją:
   a. nustatyti tipologines Lietuvos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių charakteristikas ir taip apibrėžti jų įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus;
   b. išskirti veiksnius, lemiančius įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus.
2. Atskleisti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų skirtumus.
3. Įvertinti skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose lemiančių veiksnių įtaką tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai:
   a. identifikuoti veiksnius, formuojančius marketingo sprendimus įmonių internacionalizacijos kontekste;
   b. įvertinti skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose lemiančių veiksnių įtaką marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai;
   c. įvertinti skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose lemiančių veiksnių įtaką atskirų marketingo komplekso elementų (prekės, kainos, paskirstymo, rėmimo) standartizacijai ir adaptacijai.
4. Įvertinti tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos poveikį jų tarptautinės veiklos rezultatyvumui.

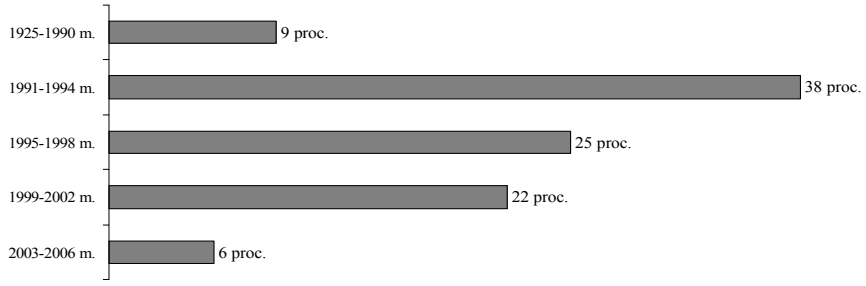
Tyrimo imtis. Tinkamai parinkta tyrimo imtis yra viena iš esminių tyrimo išvadų validumą ir empirinio tyrimo rezultatų reprezentatyvumą lemiančių sąlygų. Konkrečios tyrimo imties nustatymas yra gana sudėtingas ir nevienareikšmiškas. Remiantis Rupšiene (2007), imties dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tyrimo generalinės aibės (visumos, kurią tiriame) savybių, todėl tyrėja siūlo ne mažiau kaip 100 asmenų, atstovaujančių didesniems generalinės aibės pogrupiams, apklausą. Tuo tarpu Kardelio (2007) nuomone, tyrimo rezultatus apdorojant statistiniais būdais, minimalus atvejų skaičius neturėtų būti mažesnis kaip 30, tačiau konkretus tiriamosios grupės dydis turi priklausyti nuo tyrimo tikslo ir tiriamosios populiacijos savybių, t. y. nuo jos dydžio ir vienalytiškumo tiriamojo požymio atžvilgiu. Be to, kaip teigia Kardelis (2007), konkrečios tyrimo imties formulės gali būti panaudojamos tik tada, kai jau yra žinomai tam tikri rezultatai, t. y. jau atlikti bandomieji tyrimai.

Kadangi empiriniu tyrimu siekiama patikrinti sudaryto koncepcinio įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelio veikimo praktikoje faktą ir jį nustačius – išsiaiškinti ar egzistuoja kokie nors dėsningi modelio taikymo tirtoje populiacijoje skirtumai, šio tyrimo atveju būtina įvertinti atsakymų konsistenciją, o ne imties tūrį. Todėl konkreti tyrimo imties formulė tyrimo imčiai nustatyti nenaudota. Siekiant įsitikinti, kad atlikta apklausa validi ir patikima, respondentų užpildytos anketos patikrintos statistinės validacijos metodais. Remiantis Lienert ir Raatz (1994), Steyer ir Eid (1995), apklausos tyrimas laikomas validžiu ir patikimu tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras psichometrinės statistikos rodiklių reikšmes, todėl būtina atlikti tyrimo atsakymų konsistentiškumo analizę. Tokia apklausos rezultatų validacija įgalina nustatyti duomenų patikimumą nepriklausomai nuo imties dydžio, kuris tokio tipo apklausos atveju yra tik orientacinio pobūdžio indikatorius, nes statistiškai reikšmingas skirtumas tarp dviejų grupių respondentų gali būti įžvelgiamas ir nedidelėje imtyje.

Tyrime panaudoti Lietuvos statistikos departamento pateikti duomenys apie Lietuvos įmones, vykdžiusias veiklą tarptautinėse rinkose 2009–2011 metais (įmonės pavadinimas, registracijos adresas, kontaktiniai duomenys, darbuotojų skaičius). Tyrimas buvo vykdomas 2012 metų sausio-vasario mėn., siunčiant anketą Lietuvos įmonėms, įsitraukusioms į veiklą tarptautinėse rinkose, elektroniniu paštu, prieš tai suderinus telefonu. Ribotos disertantės finansinės ir poveikio įmonėms galimybės bei taikomas savanoriško dalyvavimo tyrime principas neleido užtikrinti griežtai tikimybinės tyrime dalyvavusių įmonių atrankos, todėl empiriniame tyrime taikyta *netikimybinė tyrimo imtis* naudojant *patogų įmonių parinkimo būdą* (*pagal* Kardelį, 2002). Tyrimo metu siekta, kad anketą užpildytų vadovaujančias pareigas į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukusiose Lietuvos įmonėse užimantys darbuotojai, todėl telefonu derintas ne tik anketos išsiuntimas, bet ir pildančiojo anketą pareigos. Didžioji dalis (92 proc.) respondentų, užpildžiusių anketas, ėjo įmonės direktoriaus arba pardavimų direktoriaus pareigas, kiti respondentai nurodė, kad yra atsakingi už veiklą tarptautinėse rinkose. Iš viso išsiųsta 400 anketų, iš kurių 94 grįžo užpildytos. Kadangi 7 anketos buvo sugadintos, šiam disertaciniam tyrimui panaudotos 87 anketos.

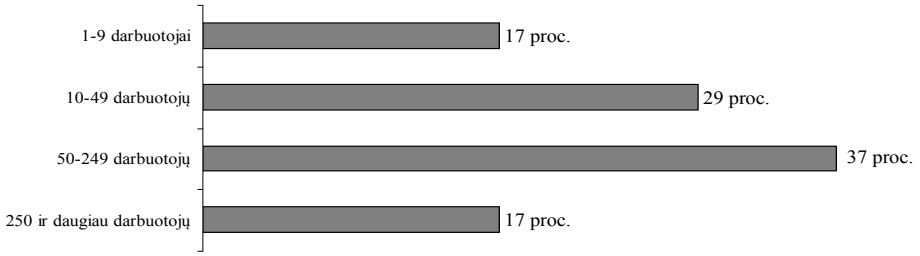
Tyrime dalyvavusių Lietuvos įmonių, įsitraukusių į veiklą tarptautinėse rinkose, demografinės charakteristikos. Empirinio tyrimo metu tirtos Lietuvos įmonės įvertintos pagal demografines charakteristikas ir įsitraukimo į tarptautinę veiklą mastą.

Pirmiausia tirtos Lietuvos įmonės įvertintos pagal įkūrimo metus, darbuotojų skaičių ir veiklos sritį. Absoliuti dauguma apklaustųjų įmonių (daugiau nei 90 proc.) buvo įkurtos po 1990 metų (žr. 16 pav.), t. y. atkūrus Lietuvos Respublikos nepriklausomybę, ir savo veiklą vykdė rinkos sąlygomis.



16 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal įkūrimo metus, N=87

86 proc. tyrime dalyvavusių įmonių pagal darbuotojų skaičių yra mažos ir vidutinės įmonės (tai įmonės, kuriose dirba iki 250 darbuotojų). Iš jų 15 įmonių (17 proc.) – mikro įmonės (iki 10 darbuotojų), 25 įmonės (29 proc.) – mažos, 32 įmonės (38 proc.) – vidutinės, 15 įmonių (17 proc.) priskirta didelių įmonių grupei, nes jose dirbo 250 ir daugiau darbuotojų (žr. 17 pav.).



17 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių, N=87

Didžioji tyrime dalyvavusių įmonių dalis veikė apdirbamojoje gamyboje (69 proc.), 15 proc. įmonių veikė didmeninės ir mažmeninės prekybos, 16 proc. – informacijos ir ryšių sektoriuose.

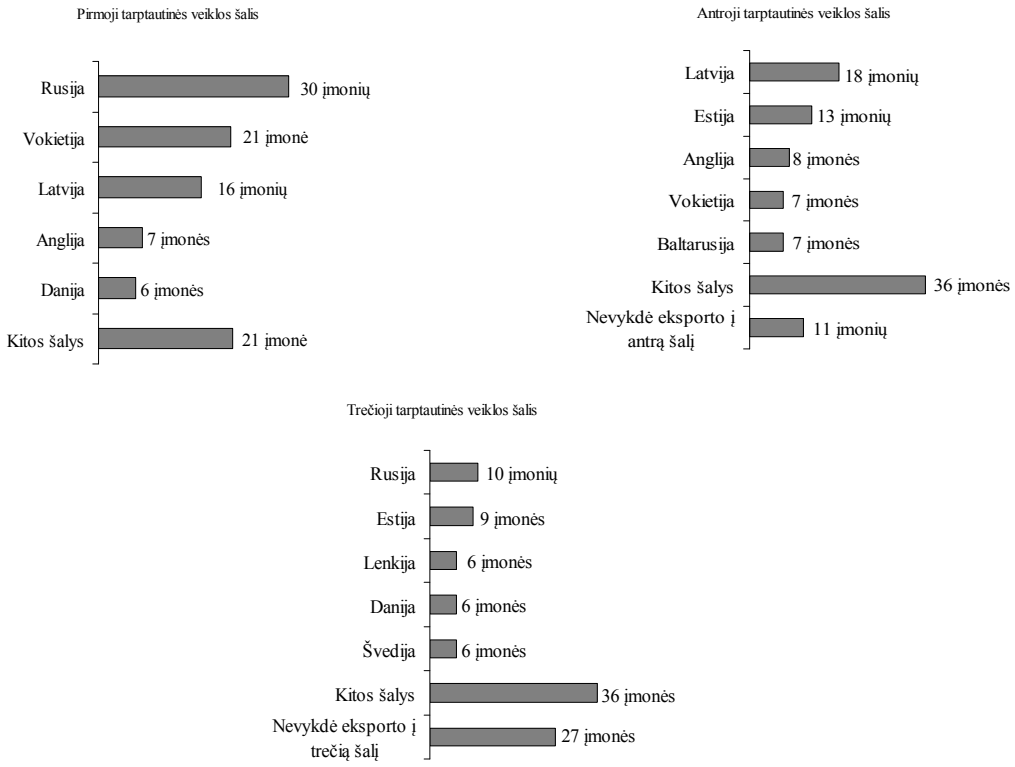
Iš tyrime dalyvavusių 87 įmonių aštuonios įmonės (9 proc.) nurodė, kad yra konkrečių įmonių grupių narės.

42 tyrime dalyvavusios įmonės nurodė, kad pagrindinės jų prekės skirtos verslas-verslui rinkai, 43 įmonės – pagrindinėmis įvardijo asmeninio vartojimo prekes, po 11 įmonių nurodė, kad teikia gamybines ar asmeninio vartojimo paslaugas kartu su prekėmis arba be jų.

Siekiant nustatyti kaip tirtos įmonės įsitraukė į veiklą tarptautinėse rinkose, tyrime analizuoti ir vertinti tokie tarptautinės veiklos duomenys kaip pirmosios

tarptautinės veiklos šalys, įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose metai, šalių, kuriose įmonė vykdo tarptautinę veiklą, skaičius ir pardavimų tarptautinėse rinkose apimtys.

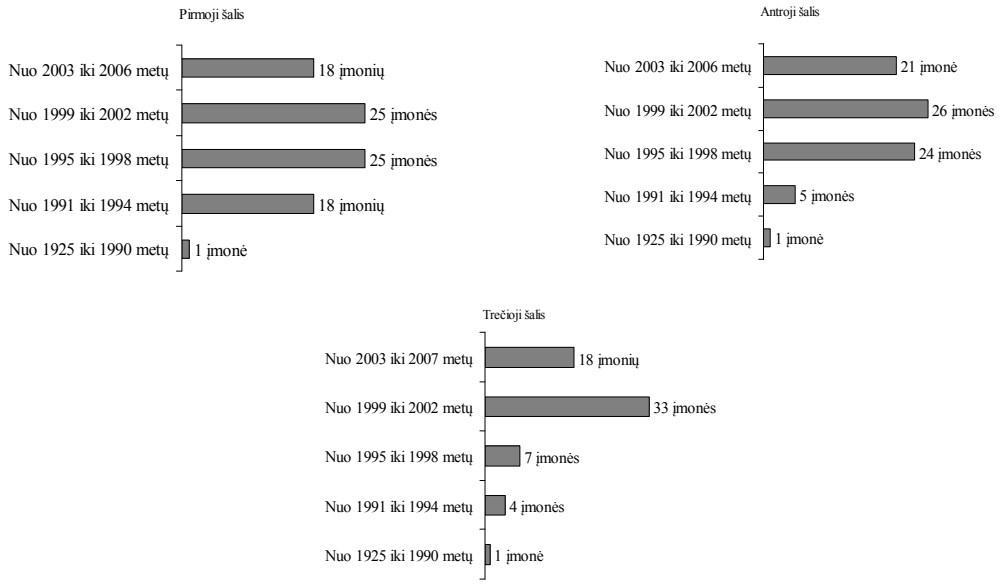
Analizuojant tyrime dalyvavusias Lietuvos įmones paaiškėjo, kad didžioji įmonių dalis (30 proc., arba 26 įmonės), apsisprendusios pradėti vykdyti veiklą tarptautinėse rinkose, pirmąja tarptautine rinka pasirinko Rusiją, 21 proc. (18 įmonių) – Vokietiją, 16 proc. įmonių – Latviją, nurodžiusios kitas tarptautinėse veiklos šalis įmonės (21 proc. įmonių) minėjo Estiją, Švediją, Lenkiją, Ukrainą, Baltarusiją, Japoniją, JAV, Čekiją, Prancūziją, Šveicariją. Antrąja užsienio veiklos šalimi tarp tirtų įmonių dažniausiai minimos Latvija (18 proc.), Estija (13 proc.) ir Anglija (8 proc.), trečiąja šalimi – Rusija (10 proc.), Estija (9 proc.), Lenkija (6 proc.). 11 proc. tirtų įmonių nurodė, kad veiklą vykdė tik vienoje tarptautinėje rinkoje, 27 proc. tyrime dalyvavusių įmonių veikė tik dviejose tarptautinėse rinkose (žr. 18 pav.).



18 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal šalis, kuriose įmonės pradėjo tarptautinę veiklą, N=87

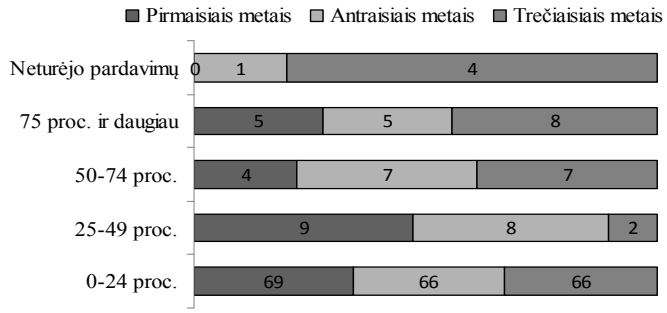
Didžiausias skaičius tirtų Lietuvos įmonių į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukė per 1999–2002 m. laikotarpį, mažiausiai aktyviai buvo siekiama veikti tarptautinėse rinkose iki 1990 metų. Šie duomenys patvirtina to laikotarpio Lietuvos politines realijas – didžiąją to laikotarpio dalį buvusios Tarybų Sąjungos sudėtyje Lietuvos įmonės beveik neturėjo galimybių vykdyti veiklos tarptautinėse rinkose. Analizuojant įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą laikotarpius pagal pirmąją,

antrąją ir trečiąją veiklos šalis, matyti, kad didžioji įmonių dalis veiklą tarptautinėse rinkose pradėjo vykdyti 1995–2002 metais (58 proc. visų įmonių), tuo pačiu laikotarpiu daugiausiai įmonių (65 proc.) pradėjo vykdyti veiklą ir antroje užsienio šalyje, o daugiausiai įmonių (52 proc.) į veiklą trečioje tarptautinėje rinkoje įsitraukė 1999–2002 metais, nemaža dalis įmonių (29 proc.) veiklą trečioje užsienio šalyje pradėjo vykdyti tik 2003–2007 metų laikotarpiu (žr. 19 pav.).



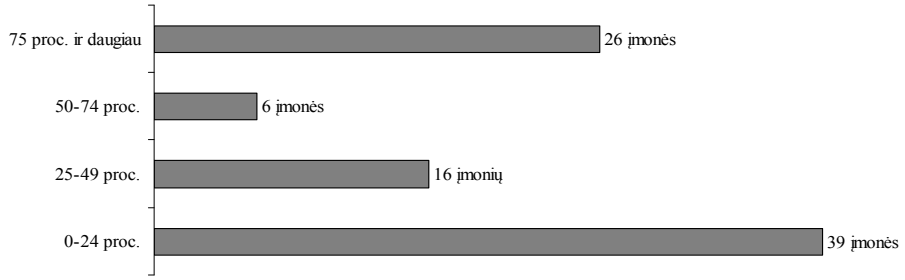
19 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose laikotarpius, N=87

Siekiant išsiaiškinti, kaip sparčiai tirtos įmonės įsitraukė į veiklą tarptautinėse rinkose, tyrime buvo rinkta informacija apie įmonių pardavimus tarptautinėse rinkose pirmaisiais-trečiaisiais įmonių veiklos metais. Įmonių pasiskirstymas pagal pardavimus tarptautinėse rinkose per pirmuosius trejetą veiklos metų pateiktas 20 paveiksle. Kaip matyti iš paveikslo, didžiosios daugumos į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukusių tirtų Lietuvos įmonių pardavimai tarptautinėse rinkose per pirmuosius trejetą veiklos metų neviršijo 24 proc. visų įmonės pardavimų. Tačiau tyrimas parodė, kad 11 proc. (9 įmonės) pirmaisiais veiklos metais, 14 proc. (12 įmonių) antraisiais veiklos metais ir 17 proc. (15 įmonių) įmonių trečiaisiais veiklos tarptautinėse rinkose metais sugeneruodavo daugiau kaip 50 proc. visų savo pardavimų, todėl galima teigti, kad dalis tirtų įmonių labai greitai ir aktyviai įsitraukė į veiklą tarptautinėse rinkose.



20 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal pardavimus tarptautinėse rinkose 1-3 metais po įmonės įkūrimo, N=87

Siekiant detaliau įvertinti įmonių, kurios užsienio šalyse veikia daugiau kaip trejus metus, įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose mastą, tyrime buvo užduotas klausimas apie įmonių pardavimus tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus veiklos metus[14]. 21 paveiksle pateikti rezultatai atspindi, kad tarp tirtų įmonių išryškėjo aiškus veiklos vietinėje ir tarptautinėse rinkose pasiskirstymas: beveik pusė įmonių (45 proc.) nurodė, kad pardavimai tarptautinėse rinkose buvo nedideli ir neviršijo 24 proc. visų pardavimų, o 37 proc. įmonių (32 įmonės) nurodė, kad pardavimai tarptautinėse rinkose sudaro daugiau kaip 50 proc. visų pardavimų. Likusių įmonių pardavimai tarptautinėse rinkose sudarė 25–49 proc. visų pardavimų.



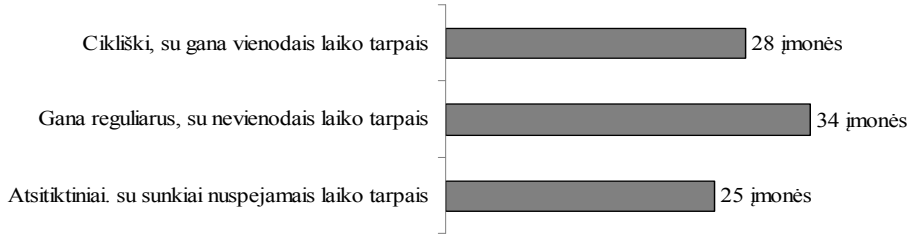
21 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal pardavimų tarptautinėse rinkose apimtis per paskutiniuosius trejus veiklos metus, N=87

Vertinant įmones, kurių pardavimai tarptautinėse rinkose sudaro didžiąją dalį visų pardavimų, matyti, kad net 30 proc. šių įmonių nurodė, kad jų pardavimai tarptautinėse rinkose yra labai dideli ir tiriamuoju laikotarpiu sudaro daugiau kaip 75 proc. visų pardavimų.

Siekiant įvertinti pardavimų tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus veiklos metus pobūdį, tirtos įmonės paprašytos apibūdinti savo pardavimų tarptautinėse rinkose pobūdį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 62 įmonės (71 proc.)

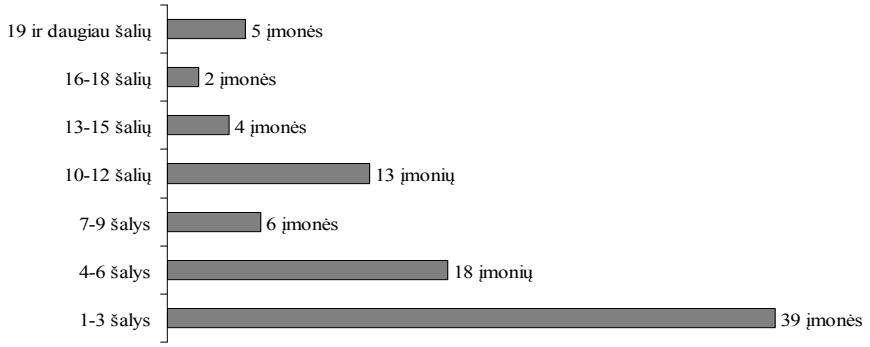
[14] Atskaitos taškas – tyrimo vykdymo metai, t. y. 2012 metai**,** todėl šiuo klausimu buvo siekiama nustatyti tirtų Lietuvos įmonių pardavimų tarptautinėse rinkose apimtis per 2009–2011 metų laikotarpį.

vykdė gana reguliarius arba reguliarius pardavimus tarptautinėse rinkose, 25 įmonės (29 proc.) nurodė, kad jų pardavimai tarptautinėse rinkose buvo atsitiktiniai, su sunkiai nuspėjamais laiko tarpais (22 paveikslas).



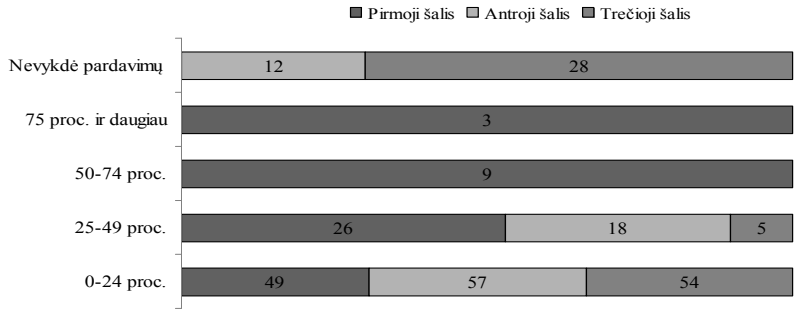
22 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal pardavimų per paskutiniuosius trejus veiklos metus tarptautinėse rinkose pobūdį, N=87

Tyrimu taip pat siekta išsiaiškinti, keliose tarptautinėse rinkose tirtos įmonės veikė per paskutinius trejus savo veiklos metus. Iš 23 paveikslo matyti, kad beveik pusė tirtų įmonių (45 proc.) tarptautinę veiklą vykdė tik 1–3 užsienio šalyse, o 28 proc. įmonių veikė dešimtyje ir daugiau užsienio šalių.



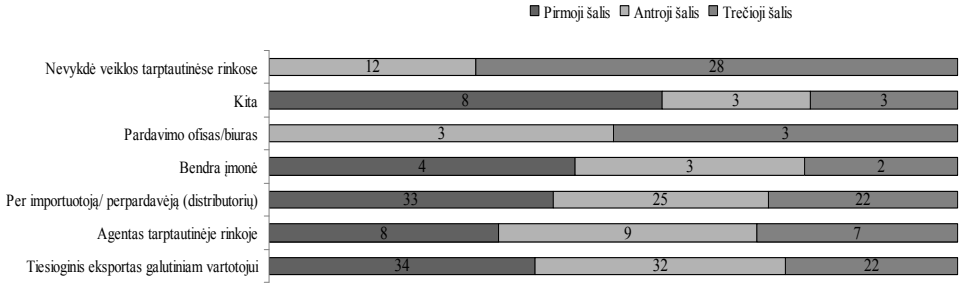
23 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal šalių, kuriose plėtojo tarptautinę veiklą, skaičius per paskutinius trejus veiklos metus, N=87

Galiausiai, tyrimu siekta nustatyti, ar tirtos įmonės vis dar vykdo veiklą 1–3 veiklos metais pasirinktose tarptautinėse rinkose. Tyrimo rezultatai rodo, kad per paskutinius trejus veiklos metus 12 įmonių (14 proc.) nevykdė veiklos antroje užsienio šalyje, o 28 įmonės (32 proc.) – trečioje šalyje, 12 įmonių (14 proc.) nurodė, kad jų pardavimai pirmoje užsienio šalyje viršija 50 proc. visų įmonės pardavimų (žr. 24 pav.).



24 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal pardavimus pirmosiose trijose tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus veiklos metus, N=87

Siekiant nustatyti, kokius veiklos būdus įmonės pasirenka veiklai tarptautinėse rinkose, tirtos Lietuvos įmonės buvo paprašytos nurodyti visus veiklos būdus, taikomus trijose pagrindinėse tarptautinėse rinkose. 25 paveiksle pateikti duomenys atskleidžia, kad daugiausiai įmonių užsienio šalyse vykdė netiesioginį eksportą pasinaudodamos importuotojo/perpardavėjo paslaugomis arba tiesioginio eksportuotojo galutiniams vartotojams operacijas.

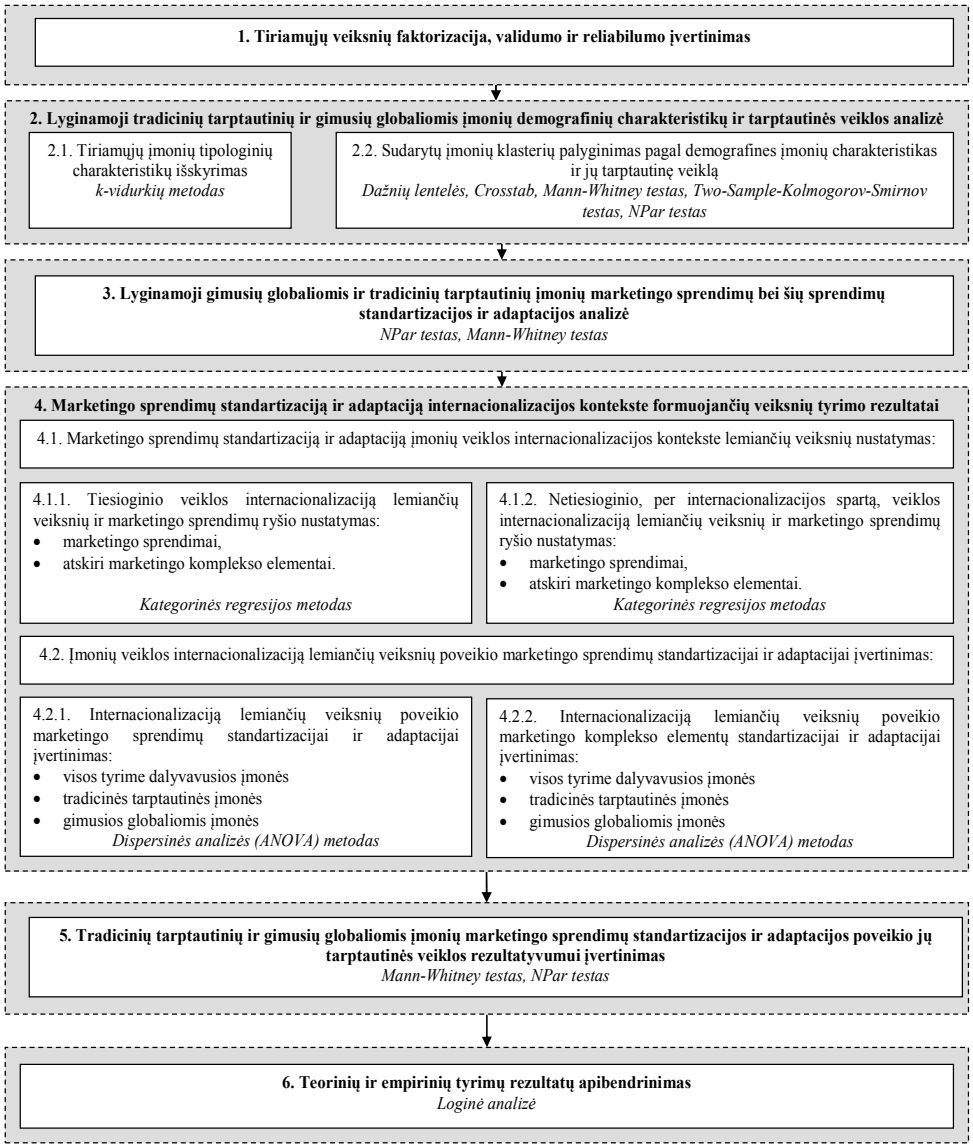


25 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos būdus užsienio šalyse per paskutinius trejus veiklos metus, N=87

Apibendrinant galima teigti, kad tarp tirtų įmonių vyravo įmonės, įkurtos po 1990 metų, daugiausiai mažos ir vidutinės, veikiančios apdirbamojoje gamyboje, į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukusios per pirmąjį veiklos dešimtmetį ir dažniau pradėjusios veiklą kaimyninėse užsienio šalyse. Respondentų demografinių charakteristikų analizė taip pat atskleidžia, kad beveik pusė tirtų Lietuvos įmonių per pirmuosius trejus veiklos metus neskyrė didžiausio dėmesio tarptautinėms rinkoms, bet siekė įsitvirtinti vidaus rinkoje, tačiau trečdalio tirtų įmonių pardavimai tarptautinėse rinkose jau nuo veiklos pradžios viršijo pardavimus vidaus rinkoje. Tyrimu taip pat nustatyta, kad trečdalis tirtų įmonių per paskutinius trejus veiklos metus veiklą vykdė daugiau kaip dešimtyje užsienio šalių, dažniausiai tirtos įmonės tarptautinėse rinkose veikdavo naudodamosi perpardavėjų paslaugomis.

2.3.2. Duomenų validumo vertinimo ir analizės metodai

Disertacinio tyrimo duomenų apdorojimo etapai ir išskirtuose etapuose taikyti tyrimo metodai pateikti 26 paveiksle.



26 pav. Disertacinio tyrimo duomenų apdorojimo etapai ir šiuose etapuose taikyti metodai

Pirmajame duomenų apdorojimo etape siekta patikrinti apklausos validumą ir reliabilumą. Anot Vaitkevičiaus (2006), tyrimo rezultatų interpretavimo rizika didėja dėl to, kad apklausiamieji linkę sąmoningai ir nesąmoningai formuluoti konformistinius atsakymus, orientuotus ne tiek į klausiamo dalyko esmę, kiek į viešąją nuomonę ir jos deklaruojamas normas. Ši rizika kyla tiek atsakant į

asmeninio, tiek į profesinio pobūdžio klausimus, todėl šiame tyrime panaudota psichometrinė statistika, kuri padeda patikrinti apklausos rezultatų validumą (tinkamumą) ir reliabilumą (patikimumą) bei įvertinti pateiktus atsakymus eliminuojant respondentų subjektyvumą. Empirinio tyrimo rezultatų reprezentatyvumo patikrinimui panaudota faktorinės validacijos technika (Merkys, 2000), kai iš pradžių visi atitinkamo bloko klausimai faktorizuojami principinių komponenčių metodu, taikant faktorių ašių sūkį pagal didžiausią sklaidą (VARIMAX rotaciją), o radus teoriškai prasmingą požymių struktūrą, gauti pavieniai faktoriai papildomai tikrinami *Alfa* faktorinės analizės metodu.

Tai leido patikrinti tyrimo instrumento validumą bei reliabilumą. Ši tyrimo technika pasirinkta atsižvelgiant į tai, jog empirinis tyrimas yra daugiau eksploracinio nei konfirmacinio pobūdžio, o tai reiškia, kad esant priimtinam KMO ir *Cronbach alfa* koeficientui, tiek sudarytos skalės, tiek ir visas instrumentas gali būti laikomas kaip patikima statistinio pažinimo priemonė. Šis požiūris taikytas su tam tikra išlyga, kuri atsiranda dėl pasirinktos tyrimo imties nustatymo metodikos. Kadangi tyrimui taikyta netikimybinė imties atranka, todėl apsiribota instrumento klasifikacinių galimybių pažinimo tyrimu. Dėl įvardytų priežasčių minėti koeficientai sudarė prielaidas vertinti ne tiriamo reiškinio paplitimą populiacijoje, o jo statistinės klasifikacijos galimybes. KMO ir *Cronbach alfa* metodų derinimas prasmingas todėl, kad jų dėka pavyko atsakyti tiek į klausimą, kaip faktorius apibūdina į jį susietus kintamuosius, tiek ir į klausimą, kaip faktoriaus turinys pasiskirsto tarp susietų kintamųjų, t. y. nustatyti ar susieti kintamieji nėra tarpusavyje multikolinearūs. Faktorizuojant didelis tyrimo rezultatų kintamųjų skaičius sumažintas iki keliolikos faktorių, kurie padėjo gautą informaciją koncentruoti.

Sudarant tyrimo modelį ir rengiant instrumentą šio modelio egzistavimo fakto bei dėsningumų nustatymo tyrimui, panaudoti mokslo darbuose jau analizuoti požymiai ir įtraukti nauji, išplečiantys šio reiškinio pažinimo ribas. Tyrimo instrumentu siekta suderinti kitų autorių tyrimų patirtis ir įtraukti naujus, papildomus tyrimo indikatorius bei patikrinti šių rodiklių turinio validumą tirtų Lietuvos įmonių populiacijoje, kartu išplėsti įmonių internacionalizacijos paveiktos marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos reiškinio pažinimo ribas.

Prieš pradedant tiriamų požymių faktorinę analizę nustatyta, kad analizuotų duomenų tarpusavio koreliacijos koeficiento – *Kaiser-Meyer-Olkin* imties adekvatumo kriterijaus (KMO) – reikšmės svyravo nuo 0,500 iki 0,908. Nustačius KMO koeficientą, kiekvienos skalės reliabilumas buvo patikrintas apskaičiuojant *Cronbach alfa* koeficientą, kurio reikšmės svyravo nuo 0,426 – finansinių išteklių subskalei (įmonės veiksnių skalė) iki 0,959 – retrospektyvinio ekonominio (augimo) rezultatyvumo vertinimo subskalei (finansinio įmonės veiklos tarptautinėse rinkose rezultatyvumo vertinimo skalė). Aukšti įverčiai rodo, kad sudarytos skalės tinkamai pritaikytos pasirinktų požymių vertinimui. Grupuojant tiriamus požymius į atskirus faktorius nustatyta, kad visi kintamieji turi aukštą testo žingsnio faktorinį svorį (mažiausias – 0,593, didžiausias – 0,954), t. y. kad tyrimo imtis yra pakankama požymių statistiniam apdorojimui.

Pasitelkiant faktorizaciją apklausos tyrime naudota matuojamų požymių loginė struktūra (žr. 16 lent.) yra atspindėta faktorinės validacijos būdu sudarytoje skalių ir subskalių struktūroje (žr. 17, 18, 19, 20, 21 lent.), kurioje į prasmingas 25 subskales (jų sklaida svyruoja nuo 53,94 proc. iki 84,82 proc.) dalijasi sukurti klausimyno blokai. Kadangi faktorizacijos metu kai kurie tyrimo instrumento konstravimo metu suformuoti požymių blokai skilo į detalesnes arba stambesnes subskales (tikslesnius matuojamus požymius), į kurias pateko visi arba dalis tiriamų požymių, ne visos suformuotos subskalės (žr. 17, 18, 19, 20, 21 lent.) sutampa su anketos matuojamų požymių blokais (žr. 16 lent.).

Toliau pateikiama faktorinės validacijos metu suformuotų faktorių analizė atskleidžia, kad:

- ***tiriamųjų veiksnių, lėmusių įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkos skirtumus, klausimų bloke:***
  - *išorinių veiksnių vertinimui* panaudoti 9 iš 12 tyrimo instrumente naudotų požymių, kurie, siekiant užtikrinti aukštesnį vienmatiškumą, sugrupuoti į 3 stambesnes subskales (vidaus ir tarptautinių rinkų/ūkio šakos charakteristikų subskalė, tarptautinės partnerystės subskalė, konkurencijos subskalė). Visi požymiai pasižymėjo panašiais, gana aukštais įverčiais, išskyrus požymį, apibūdinantį verslo tinklų egzistavimą tarptautinėse rinkose, kurio įvertis buvo gana žemas (0,599).
  - *vartotojų veiksnių vertinimui* sudaryta pirminė požymių skalė nepasižymėjo aukšta vidine konsistencija, todėl vieningam vartotojų įtakos faktoriui suformuoti panaudotos 3 subskalės (vartotojų geografija ir skaičius, vartotojų poreikiai ir elgsena, vartotojų tipas). Sujungus požymius į 3 subskales, jų faktorinis svoris (atitinkamai 0,829, 0,747 ir 0,725) ir skiriamoji geba (atitinkamai 0,527, 0,416 ir 0,420) buvo pakankami vartotojų įtakos faktoriui išskirti.
  - *antreprenerišku vertinimui* panaudoti 9 personalo antreprenerišku vertinimo indikatoriai, taip pat 3 prekės inovatyvumą/specifišku apibrėžiantys požymiai bei įmonės sprendimų proaktyvumą atspindintis požymis. Sukonstruotos 2 antreprenerišku subskalės (antreprenerišku įmonės savybės ir prekių inovatyvumas), pasižyminčios pakankamai aukšta vidine konsistencija (atitinkamai 0,880 ir 0,741) ir faktoriniais įverčiais.

17 lentelė[15]. Vartotojų ir antrepreneriškumo veiksniai, lėmę tirtų Lietuvos įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus, N=87

Skalės	Tiriamieji veiksniai/ elementai	Subskalės	Požymiai	L	i/tt	α	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	%	KMO
Vartotojų veiksniai	Vartotojų charakteristikos	***Vartotojų tipas***	Daugiausiai prekių nuperkantys įmonės klientai yra galutiniai vartotojai arba perdirbėjai/Daugiausiai prekių nuperkantys įmonės klientai yra tarpininkai	0,725	0,420	0,622	0,383	0,282	0,447	58,98	0,625
		Vartoto-jų geografija ir skaičius	Įmonės prekių galutiniai vartotojai yra gerai žinomi ir nesunkiai identifikuojami(nustatomi)/Įmonės prekių galutiniai vartotojai nuolat keičiasi, todėl jie yra sunkiai arba visai neidentifikuojami (nenustatomi)	0,829	0,527						
			Dauguma įmonės vartotojų susitelkę vienoje šalyje/Atskirose (pavienėse) šalyse įmonės vartotojų yra mažai, tačiau įmonė veikia daugelyje tokių šalių								
	Vartotojų poreikiai ir elgsena	***Vartotojų poreikiai ir elgsena***	Įmonės vartotojų poreikiai yra lengvai nuspėjami ir identifikuojami (nustatomi)/Įmonės vartotojų poreikiai yra sunkiai nuspėjami ir identifikuojami (nenustatomi)	0,747	0,416						
			Įmonės vartotojų poreikiai yra įprastiniai, juos gali lengvai patenkinti ir konkurentai/Įmonės vartotojų poreikiai yra specifiniai, kurių daugumą konkurentams yra sunku patenkinti								
			Vartotojai skirtingose tarptautinėse rinkose vienodai suvokia ir atpažįsta įmonės marketingo veiksmus/Vartotojai skirtingose tarptautinėse rinkose skirtingai reaguoja į įmonės marketingo veiksmus								
Antrepreneriškumas	Antrepreneriškos veiklos ir personalo savybės	***Antrepreneriš-kos veiklos ir personalo savybės***	Įmonės darbuotojai yra darbštūs ir pareigingi	0,852	0,751	0,880	0,475	0,153	0,803	53,94	0,755
			Darbuotojai ryžtingai priima rizikingus sprendimus	0,816	0,744						
			Darbuotojai suvokia unikalių žinių ir patirties svarbą	0,796	0,685						
			Dauguma įmonės darbuotojų yra orientuoti į tikslą	0,786	0,676						
			Darbuotojai atsakingai vertina gautas užduotis	0,770	0,643						
			Įmonės darbuotojai lanksčiai reaguoja į kintančias rinkos sąlygas	0,666	0,552						
			Atsargus įmonės požiūris į veiklą tarptautinėse rinkose/Ryžtingi (rizikingi) įmonės sprendimai veikti tarptautinėse rinkose	0,657	0,595						
			Kiekvienas darbuotojas supranta, kad kuria vertę vartotojui	0,660	0,610						
			Darbuotojai dalijasi tarptautinėse rinkose įgyta patirtimi	0,624	0,569						
			Dauguma įmonės darbuotojų turi tarptautinės patirties	0,593	0,542						
	Prekių inovatyvumas	***Prekių inovatavumas***	Įmonės prekių dizainas yra tradicinis/Įmonės prekių dizainas yra inovatyvus, naujoviškas	0,884	0,563	0,741	0,491	0,412	0,588	66,2	0,665
			Įmonė gamina/parduoda technologiniu išskirtinumu nepasižyminčias prekes/Technologiniu požiūriu įmonės prekės yra unikalios	0,827	0,584						
			Įmonės prekės yra standartizuotos, tenkina unifikuotus vartotojų skirtingose šalyse poreikius/Įmonės prekės yra specializuotos, tenkina labai specifinius konkrečios šalies vartotojų poreikius	0,755	0,498						

[15] L- testo žingsnio faktorinis svoris, i/tt – testo žingsnio skiriamoji geba subskalėje (Item – total – correlation), α – testo vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach – α), r_{mean} – vidutinė koreliacija tarp įverčių, r_{min} – minimali koreliacija tarp įverčių, r_{max} – maksimali koreliacija tarp įvarčių, % - faktoriaus aprašomoji galia (paaiškinta sklaida), KMO – Kaizerio-Mėjerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus.

18 lentelė Įmonės ir išoriniai veiksniai, lėmę tirtų Lietuvos įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus, N=87

Skalės	Tiriamieji veiksniai/ elementai	Subskalės	Požymiai	L	i/tt	α	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	%	KMO
Įmonės veiksniai	Įmonės patirtis ir ištekliai	***Technologiniai ištekliai***	Aukštas įmonės technologijų lygis	0,900	0,744	0,806	0,580	0,467	0,651	72,13	0,670
			Unikalios įmonės žinios/technologijos/gamybos procesas	0,830	0,625						
			Naujesnės (inovatyvesnės) nei konkurentų įmonės technologijos	0,815	0,601						
		Žmogiškieji ištekliai	Personalo tarptautinė patirtis	0,896	0,607	0,755	0,607	0,607	0,607	80,35	0,500
			Užsienyje įgyvendinamiems tikslams reikalingi nuosavi žmogiškieji ištekliai	0,896	0,607						
		Finansiniai ištekliai	Pakankami finansiniai ištekliai pardavimams tarptautinėse rinkose organizuoti	0,797	0,271	0,426	0,271	0,271	0,271	63,56	0,500
			Neriboti vidiniai finansiniai ištekliai (*VERSTAS* Riboti vidiniai finansiniai ištekliai)	0,797	0,271						
	Veiklos orientacija	***Veiklos orientacija***	Įmonės susitelkimas į vidaus rinkos vartotojų poreikių tenkinimą/Įmonės susitelkimas į vartotojų tarptautinėse rinkose poreikių tenkinimą	0,940	0,916	0,953	0,689	0,388	0,901	73,1	0,908
			Veikla vidaus rinkoje/Veikla daugelyje užsienio šalių	0,922	0,898						
			Susitelkimas į galimybių vidaus rinkoje išnaudojimą/Susitelkimas į galimybių tarptautinėse rinkose paiešką	0,921	0,897						
			Nacionalinė įmonės misijos orientacija/Tarptautinė įmonės misijos orientacija	0,915	0,889						
			Didesnis konkurencingumas vidaus rinkoje/Didesnis konkurencingumas tarptautinėse rinkose	0,859	0,816						
			Išteklių nukreipimas į veiklą vidaus rinkoje/Aktyvi išteklių veiklai tarptautinėse rinkose paieška	0,851	0,809						
			Vadovaujančio personalo noras veikti tik vidaus rinkoje/Vadovaujančio personalo noras veikti tarptautinėse rinkose	0,809	0,756						
			Vadovų požiūris: tik vidaus rinka yra visas pasaulis / Vadovų požiūris: visas pasaulis kaip viena rinka	0,780	0,721						
	Prekės charakte-ristikos	***Prekės kokybė ir vertė***	Įmonės prekės vartotojui suteikia tiek vertės, kiek jis tikisi/Įmonės prekės vartotojui suteikia daugiau vertės, nei jis tikisi	0,874	0,688	0,785	0,567	0,502	0,600	71,2	0,697
			Įmonės prekės rinkoje konkuruoja kaina/Įmonės prekės rinkoje konkuruoja kokybe	0,828	0,624						
			Įmonės prekių kokybė yra žemesnė nei konkurentų/Įmonės prekių kokybė yra aukštesnė nei konkurentų	0,827	0,615						
		Prekių asortimentas	Įmonės pagrindinių prekių asortimentas atnaujinamas retai arba niekada/Pagrindinių įmonės prekių asortimentas atnaujinamas nuolat	0,884	0,563	0,701	0,563	0,563	0,563	78,1	0,500
			Svarbiausia įmonei - tik pardavinėti prekes/Įmonė parduoda prekes ir paslaugas	0,855	0,626						
Išoriniai veiksniai	Vidaus ir tarptautinių rinkų panašumai/ skirtumai Ūkio šakos charakte-ristikos vidaus ir tarptautinėse rinkose	***Vidaus ir tarptautinių rinkų/ūkio šakos charakte-ristikos***	Vidaus ir tarptautinių rinkų išorinės aplinkos panašumai	0,841	0,693	0,821	0,534	0,351	0,689	65,13	0,703
			Vidaus ir tarptautinių rinkų išorinės aplinkos skirtumai	0,838	0,688						
			Ūkio šakos, kurioje veikia įmonė, charakteristikos vidaus rinkoje	0,779	0,603						
			Ūkio šakos, kurioje veikia įmonė, charakteristikos tarptautinėse rinkose	0,768	0,594						
	Verslo tinklų ir tarptautinės partnerystės prieinamumas	***Tarptautinė partnerystė***	Tarptautinės partnerystės prieinamumas	0,876	0,616	0,658	0,380	0,203	0,589	59,50	0,559
			Įmonės partnerių veikla tarptautinėse rinkose	0,812	0,511						
			Verslo tinklų egzistavimas tarptautinėse rinkose	0,599	0,313						
	Konkurencija	***Konkurencija***	Konkurentų skaičius tarptautinėse rinkose	0,855	0,464	0,631	0,464	0,464	0,464	73,18	0,500
			Konkurencijos pobūdis tarptautinėse rinkose	0,855	0,464						

19 lentelė. Marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija tarptautinėse rinkose, N=87

Skalės	Tiriamieji veiksniai/ elementai	Subskalė	Požymiai	L	i/tt	α	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	%	KMO
Marketingo sprendimai tarptautinėse rinkose	Marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija	***Marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija***	Adaptuoja (pritaiko) kainas skirtingoms tarptautinėms rinkoms	0,848	0,783	0,903	0,536	0,367	0,800	59,75	0,853
			Kuria naujas prekes/paslaugas konkrečioms tarptautinėms rinkoms	0,820	0,751						
			Adaptuoja (pritaiko) rėmimo veiksmus skirtingoms tarptautinėms rinkoms	0,812	0,746						
			Adaptuoja (pritaiko) prekes/paslaugas skirtingoms tarptautinėms rinkoms	0,784	0,699						
			Įmonės prekės yra standartizuotos, tenkina unifikuotus vartotojų skirtingose šalyse poreikius/Įmonės prekės yra specializuotos, tenkina labai specifinius konkrečios šalies vartotojų poreikius	0,783	0,702						
			Įmonė naudoja vienodus prekių įvaizdžio sprendimus tarptautinėms rinkoms/Skirtingoms tarptautinėms rinkoms įmonė taiko skirtingus prekių įvaizdžio sprendimus	0,778	0,702						
			Adaptuoja (pritaiko) paskirstymo procesą skirtingoms tarptautinėms rinkoms	0,660	0,569						

20 lentelė. Įmonės veiklos nefinansinio rezultatyvumo tarptautinėse rinkose vertinimas, N=87

Skalės	Tiriamieji veiksniai/ elementai	Subskalės	Požymiai	L	i/tt	α	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	%	KMO
Veiklos nefinansinis rezultatyvumas tarptautinėse rinkose, *1-as pjūvis*	Nefinansinis tarptautinės veiklos rezultatyvumas	***Bendrasis (pasitenkinimo veikla) rezultatyvumas I***	Įmonė gerai žino vartotojus pagrindinėse tarptautinėse rinkose	0,854	0,756	0,872	0,577	0,438	0,807	66,34	0,783
			Įmonė gerai žino konkurentus pagrindinėse tarptautinėse rinkose	0,854	0,756						
			Įmonės asortimentas yra pakankamas tarptautinių rinkų vartotojams	0,816	0,701						
			Įmonės gamybos pajėgumai yra pakankami vartotojų tarptautinėse rinkose poreikiams patenkinti	0,804	0,686						
			Tarptautinėse rinkose įmonės kainos yra konkurencingos	0,738	0,605						
		Bendrasis (pasitenkinimo veikla) rezultatyvumas II	Įmonės personalas sėkmingai dirba pagrindinėse tarptautinėse rinkose	0,881	0,815	0,896	0,589	0,428	0,763	65,97	0,848
			Įmonė rezultatyviai vykdo rėmimo veiksmus tarptautinėse rinkose	0,835	0,746						
			Įmonė efektyviai organizuoja paskirstymą tarptautinėms rinkoms	0,824	0,737						
			Įmonė turi glaudžius ryšius su eksporto kanalais/tarpininkais tarptautinėse rinkose	0,815	0,726						
			Įmonė sėkmingai naudoja marketingo priemones pasiūlymo tarptautinėms rinkoms pritaikymui	0,804	0,702						
			Įmonė sėkmingai kontroliuoja savo prekių tarptautinėse rinkose kokybę	0,704	0,600						
Veiklos nefinansinis rezultatyvumas tarptautinėse rinkose, *2-as pjūvis*		***Bendrasis (pasitenkinimo veikla) rezultatyvumas I***	Įmonė efektyviai organizuoja paskirstymą tarptautinėms rinkoms	0,822	0,694	0,835	0,504	0,295	0,763	60,60	0,774
			Įmonė efektyviai vykdo rėmimo veiksmus tarptautinėse rinkose	0,822	0,684						
			Įmonė sėkmingai naudoja marketingo priemones pasiūlymo tarptautinėms rinkoms pritaikymui	0,815	0,670						
			Įmonės asortimentas yra pakankamas tarptautinių rinkų vartotojams	0,766	0,634						
			Tarptautinėse rinkose įmonės kainos yra konkurencingos	0,654	0,504						
		Bendrasis (pasitenkinimo veikla) rezultatyvumas II	Įmonė gerai žino klientus pagrindinėse tarptautinėse rinkose	0,906	0,808	0,864	0,613	0,469	0,807	71,13	0,709
			Įmonė turi glaudžius ryšius su eksporto kanalais/tarpininkais tarptautinėse rinkose	0,832	0,700						
			Įmonės personalas sėkmingai dirba pagrindinėse tarptautinėse rinkose	0,817	0,680						
			Įmonė gerai žino konkurentus pagrindinėse tarptautinėse rinkose	0,815	0,666						

21 lentelė. Įmonės veiklos finansinio rezultatyvumo tarptautinėse rinkose vertinimas, N=87

Skalės	Tiriamieji veiksniai/ elementai	Subskalės	Požymiai	L	i/tt	α	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	%	KMO
1-as pjūvis	Retrospektyvinis finansinis tarptautinės veiklos rezultatyvumas	*Retrospektyvinis ekonominis (augimo) rezultatyvumas*	Įmonės veiklos tarptautinėse rinkose rezultatai yra geri	0,954	0,931	0,959	0,798	0,735	0,888	83,21	0,903
			Įmonės prekės/paslaugos pakankamai sėkmingai parduodamos tarptautinėse rinkose	0,909	0,868						
			Įmonės veikla tarptautinėse rinkose, įgyvendinant paskutinių trejų metų tikslus, buvo pakankamai sėkminga	0,907	0,864						
			Prekių pardavimas tarptautinėse rinkose augo pakankamai	0,904	0,861						
			Įmonės užimama tarptautinės rinkos dalis per paskutinius trejus metus buvo pakankama	0,899	0,855						
			Įmonės pelnas iš veiklos tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus metus buvo pakankamas	0,897	0,852						
2-as pjūvis		*Retrospektyvinis ekonominis (pardavimų) rezultatyvumas*	Bendra veiklos apyvarta per paskutinius trejus veiklos metus	0,865	0,497	0,663	0,497	0,497	0,497	74,87	0,500
			Bendras darbuotojų skaičius per paskutinius trejus veiklos metus	0,865	0,497						
			Rinkos dalis svarbiausiose tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus veiklos metus	0,901	0,623	0,758	0,623	0,623	0,623	81,15	0,500
			Apyvarta tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus veiklos metus	0,901	0,623						
		Bendrasis retrospektyvinis finansinis rezultatyvumas	Bendrasis retrospektyvinis veiklos rezultatyvumas	0,828	0,371	0,540	0,371	0,371	0,371	68,53	0,500
			Retrospektyvinis tarptautinės veiklos rezultatyvumas	0,828	0,371						
3 -ias pjūvis	Perspektyvinis finansinis tarptautinės veiklos rezultatyvumas	*Perspektyvinis ekonominis (pardavimų) rezultatyvumas*	Bendra planuojama veiklos apyvarta ateinančiais veiklos metais	0,919	0,691	0,801	0,691	0,691	0,691	84,54	0,500
			Bendras planuojamas darbuotojų skaičius ateinančiais veiklos metais	0,919	0,691						
			Planuojama apyvarta tarptautinėse rinkose ateinančiais veiklos metais	0,921	0,696	0,812	0,696	0,696	0,696	84,82	0,500
			Planuojama rinkos dalis svarbiausiose tarptautinėse rinkose ateinančiais veiklos metais	0,921	0,696						
		Bendrasis perspektyvinis finansinis tarptautinės veiklos rezultatyvumas	Bendrasis perspektyvinis veiklos rezultatyvumas	0,894	0,599	0,748	0,599	0,599	0,599	79,93	0,500
			Perspektyvinis tarptautinės veiklos rezultatyvumas	0,894	0,599						

- *įmonės veiksnių įvertinimui* panaudoti 20 požymių nepasižymėjo vienmatiškumu, todėl faktorinės analizės priemonėmis jie sugrupuoti į 6 mažesnes subskales (technologinius išteklius, žmogiškuosius išteklius, finansinius išteklius, veiklos orientaciją, prekės kokybę ir vertę, prekių asortimentą). Fakorizacijos metu pastebėta, kad anketoje naudotas požymis „riboti finansiniai ištekliai“ yra reikšmingas tik jį „apvertus“, t. y. vertinant jį kaip priešingą tyrimo instrumente naudotam požymiui, todėl „riboti finansiniai ištekliai“ faktorizacijoje buvo naudoti „versti“ į „neribotus finansinius išteklius“. Faktorizuojant įmonės veiksnius atmesti 2 požymiai (veiklos patirtis ir įmonės ryšiai su tarptautiniais verslo tinklais), kaip nepakankamai reikšmingi. Suformuotas įmonės veiksnių vertinimo tyrimo instrumentas, analizuojant respondentų atsakymų įverčius, pasižymi labai aukštais faktoriniais įverčiais (nuo 0,797 iki 0,940). Įmonės veiksnių subskalės skiriamosios gebos koeficientai, parodantys ryšį tarp pavienio testo žingsnio įverčių ir bendro testo balo taip pat yra aukšti (nuo 0,563 iki 0,916), išskyrus finansinių išteklių skalę, kurios testo žingsnių skiriamoji geba yra tik 0,271. Faktorinės analizės rezultatai atskleidžia, kad kiekvienas testo žingsnis pakankamai tiksliai matuoja tiriamųjų požymių raišką.

➢ ***tiriamųjų marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos įmonei veikiant tarptautinėse rinkose klausimų bloke:***

- *marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos įvertinimui* panaudoti 7 požymiai, pasižymėję pakankamu vienmatiškumu ir vidutiniškai aukšta vidine konsistencija (0,903) bei faktoriniais įverčiais (nuo 0,660 iki 0,848).

➢ ***tirtų Lietuvos įmonių, veikiančių tarptautinėse rinkose, veiklos rezultatyvumo tarptautinėse rinkose apibūdinančių klausimų bloke:***

- *vertinant nefinansinį įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumą* pirmuoju pjūviu panaudoti visi klausimyne pateikti 11 požymių, sujungti į 2 nefinansinio rezultatyvumo subskales. Tuo tarpu antruoju pjūviu, siekiant įvertinti nefinansinį įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumą marketingo aspektu, panaudoti tik 9 požymiai, kurie taip pat sujungti į 2 didesnes subskales. Tiek pirmuoju, tiek antruoju atveju sukonstruoti faktoriaus rodikliai pasižymėjo vidutiniškai aukštais faktoriniais įverčiais (nuo 0,704 iki 0,906) bei skiriamąja geba (nuo 0,504 iki 0,815).
- *veiklos tarptautinėse rinkose finansinio rezultatyvumo vertinimas* apėmė 3 tyrimo pjūvius:
  - pirmuoju buvo panaudoti 6 požymiai, sujungti į retrospektyvinį ekonominį (augimo) tarptautinės veiklos rezultatyvumą;
  - antruoju – požymiai sujungti į retrospektyvinį ekonominį (pardavimų) ir bendrąjį retrospektyvinį finansinį (sujungiantį augimo ir pardavimų) tarptautinės veiklos rezultatyvumą, kurių pirmojo subskalė susidėjo iš 4 požymių (2 požymiai – įmonės darbuotojų skaičius tarptautinėse rinkose per pastaruosius trejus metus ir įmonės vietinės rinkos dalis per pastaruosius trejus metus – buvo atmesti kaip mažai reikšmingi), o antrojo – iš 2 požymių. Suformuotų faktorių faktoriniai svoriai buvo aukšti (nuo 0,828 iki

0,901), tačiau bendrojo retrospektyvinio finansinio rezultatyvumo skiriamoji geba – vidutiniška (0,371);

- trečiuoju – požymiai sujungti į perspektyvinį ekonominį (pardavimų) rezultatyvumą ir bendrąjį perspektyvinį finansinį tarptautinės veiklos rezultatyvumą, kurie apėmė veiklos finansinio rezultatyvumo tarptautinėse rinkose vertinimo per ateinančius veiklos metus finansinės veiklos indikatorius (panaudoti 6 iš 8 požymių, atmesti darbuotojų skaičius tarptautinėse rinkose ateinančiais veiklos metais ir vietinės rinkos dalis ateinančiais veiklos metais), kurių visi faktoriaus rodikliai pasižymėjo aukštais faktoriniais svoriais (nuo 0,894 iki 0,921) ir skiriamąja geba (nuo 0,599 iki 0,696).

Apibendrinant skalių faktorinės analizės ir reliabilumo testo rezultatus, galima teigti, kad dauguma skalių indikatorių pasižymėjo gana tiksliu matavimo laipsniu. Faktorinė analizė parodė, kad pasirinkti indikatoriai yra patikimi ir tinkami tirti marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių internacionalizacijos kontekste. Todėl darytina išvada, kad sukonstruotas kiekybinio tyrimo instrumentas yra patikimas ir tinkamas disertacijos tikslui pasiekti bei pagrįstoms išvadoms formuoti.

Antrajame tyrimo duomenų apdorojimo etape, ***lyginamojoje tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių demografinių charakteristikų ir tarptautinės veiklos analizėje***, vertinant tiriamo instrumento klasifikacinį pajėgumą, panaudojus *k-vidurkių metodą,* išskirti du įmonių klasteriai (tradicinės tarptautinės įmonės ir gimusios globaliomis įmonės). Reprezentatyvi klasterizacija dar kartą įrodo, jog pasirinkta tyrimo imtis yra pakankama reiškinio tipologiniam tyrimui.

Duomenų apdorojimo metodai *(dažnių lentelės, Crosstab, Mann-Whitney testas, Two-Sample Kolmogorov-Smirnov testas)* pasirinkti atsižvelgiant į kintamųjų kategorijų dažnį ir prigimtį. Tipologiniai klasterių bruožai taip pat panaudoti tarpusavyje palyginant skirtingiems klasteriams priklausančių įmonių veiklos orientaciją bei finansinį ir nefinansinį veiklos rezultatyvumą (*NPar testas*).

Trečiajame tyrimo duomenų apdorojimo etape atlikta lyginamoji gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų bei šių sprendimų standartizacijos ir adaptacijos analizė**,** lyginant sudarytų klasterių įmonių marketingo sprendimus bei jų standartizaciją ir adaptaciją, panaudojant *NPar ir Mann-Whitney testus*.

Siekiant įvertinti internacionalizacijos poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, ***ketvirtajame tyrimo duomenų apdorojimo etape*** taikyti šie duomenų apdorojimo etapai:

- *marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją internacionalizacijos kontekste lemiančių veiksnių nustatymas:*
    - *pirmiausia*, nustatyta, ar (ir kurie) internacionalizaciją, vertinant šią per skirtingą įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą, lemiantys veiksniai daro įtaką tirtų įmonių marketingo sprendimams. Taikant kategorinės regresijos metodą buvo tiriama, ***ar egzistuoja koreliacija*** (ryšys) ***tarp analizuojamų veiksnių ir tirtų įmonių marketingo sprendimų***, neskirstant marketingo

sprendimų į standartizuotus ir adaptuotus, o tirtų įmonių – į tradicines tarptautines ir gimusias globaliomis įmones. Įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus lemiantys veiksniai buvo įvertinti, remiantis tirtų įmonių atsakymais į 16 lentelėje atspindėtus II bloke išskirtus klausimyno klausimus, įvertinančius veiksnius, nulėmusius tirtų įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą (žr. 1-5.2, 12.1-16.7 klausimus). Marketingo sprendimų įvertinimui panaudoti atsakymai į 16 lentelėje atspindėtus III bloke pateiktus, tirtų įmonių marketingo sprendimus tarptautinėse rinkose atspindinčius klausimyno klausimus (žr. 16.1–17.7 klausimus). Veiksnių kintamieji šiame etape buvo apibrėžti:

- vertinant bendrą tiesioginį veiksnių poveikį įmonių marketingo sprendimams – panaudojant atsakymus į visus 16 lentelės II bloko klausimus;
- nustatant atskirų veiksnių poveikį įmonių marketingo sprendimams – remiantis atsakymais į atskirus veiksnius apibūdinančius 16 lentelės II bloko klausimus (pvz.: išorinių veiksnių kintamieji įvertinti naudojant atsakymus į 12.1 – 12.12 klausimus, vartotojų veiksnio kintamieji įvertinti naudojant atsakymus į 15.1-15.6 klausimus).

- *vėliau,* nustatyta, ***ar egzistuoja koreliacija*** (ryšys) ***tarp internacionalizaciją lemiančių veiksnių ir marketingo sprendimų***, ***įtraukiant tarpinį kintamąjį – internacionalizacijos spartą***, šioje disertacijoje vertinamą kaip „tarpininkaujantį“ veiksnį, vieną iš esminių veiksnių, lemiančių gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus bei marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumus. Šiame etape buvo vertinamas netiesioginis bendras veiksnių ir kiekvieno iš jų atskirai poveikis visų tirtų įmonių, neskirstant jų į tradicines tarptautines ir gimusias globaliomis įmones, marketingo sprendimams. Šioje analizėje internacionalizaciją lemiantys veiksniai buvo įvertinti, remiantis atsakymais į lentelėje atspindėtus 16 lentelės II bloke išskirtus klausimyno klausimus, atspindinčius veiksnius, nulėmusius tirtų įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus. Marketingo sprendimams įvertinti panaudoti atsakymai į 16 lentelėje atspindėtus III bloke pateiktus tirtų įmonių marketingo sprendimus tarptautinėse rinkose įvertinančius klausimyno klausimus. Tarpiniam kintamajam – internacionalizacijos spartai – įvertinti panaudoti atsakymai į klausimus, apibrėžiančius įmonių internacionalizacijos spartos dimensijas ir padedančius suskirstyti tyrime dalyvavusias įmones į tradicines tarptautines bei gimusias globaliomis įmones (žr. 7.1–7.4, 8.1–8.3, 9 klausimus).

- *Įmonių veiklos internacionalizaciją lemiančių veiksnių poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai įvertinimas* atliktas ANOVA metodu, kurį taikant nustatyta, ***kaip*** atskiri ***internacionalizaciją, vertinant ją per skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, lemiantys veiksniai***, veikdami per tarpininkaujantį veiksnį – internacionalizacijos spartą – ***veikia:***

- visų tirtų įmonių bei *k-vidurkių* metodu suformuotų tradicinių tarptautinių įmonių (tyrimo duomenų analizėje šiai įmonių grupei suteiktas indeksas „0“) ir gimusių globaliomis įmonių (analizėje šiai įmonių grupei suteiktas indeksas „1“) klasterių ***marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją;***
- visų tirtų įmonių bei *k-vidurkių* metodu suformuotų tradicinių tarptautinių įmonių (tyrimo duomenų analizėje šiai įmonių grupei suteiktas indeksas „0“) ir gimusių globaliomis įmonių (analizėje šiai įmonių grupei suteiktas indeksas „1“) klasterių ***marketingo komplekso elementų standartizaciją ir adaptaciją***.

Šiai analizei panaudoti išskirtų tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių grupių atsakymai į 16 lentelėje pateiktus II bloke išskirtus klausimyno klausimus, atspindinčius veiksnius, nulėmusius įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus bei 16 lentelėje III bloke pateiktus tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją atspindinčius klausimyno klausimus (žr. 16.1-17.7 klausimus).

Kategorinės regresijos metodas pasirinktas todėl, kad šiame etape buvo apdorojami rangų skalės kintamieji. Kategorinės regresijos metodas šiam tyrimui panaudotas atsižvelgiant į tai, jog statistikos teorija teigia, kad vienas požymis vienu metu gali paaiškinti bent kelias sudarytas skales proporcingai jo indėliui, paskirstydamas produkuojamą informaciją tarp jų (Vaitkevičius, 2006). Šis efektas pastebėtas ir disertacinio tyrimo metu, kada nustatyta, kad dalis veiksnių marketingo sprendimus veikia tiesiogiai, kai kita dalis jų veikia visumoje per internacionalizacijos spartą ir tik labai silpnai tiesiogiai. Pastebėta, jog būtent tokiu būdu yra paaiškinama iki 99 proc. tirtų veiksnių įtakos marketingo sprendimams. Kategorinės regresijos metodas per įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančius veiksnius įgalino statistiškai patvirtinti (pateikiant koreliacijos ir determinacijos koeficientus) internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimams įžvalgas.

Vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) metodas pritaikytas siekiant įvertinti identifikuotų nepriklausomų kintamųjų – vartotojų, įmonės, išorinių ir antreprenerišKumo veiksnių poveikį priklausomam kintamajam – tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai.

Penktajame tyrimo etape, panaudojant *Mann-Whitney ir NPar testus,* ***įvertintas tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos poveikis šių įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumui,*** analizuojant ir lyginant tirtų įmonių finansinės ir nefinansinės tarptautinės veiklos rezultatus.

Šeštajame etape pateikiami atliktų teorinių ir empirinių tyrimų apibendrinimai, kurie formuojami loginės analizės metodu.

Empirinio tyrimo duomenų analizei panaudota SPSS 15.0 for Windows duomenų apdorojimo programa.

Disertacijoje taikyti tyrimo duomenų validumo vertinimo ir statistiniai rezultatų apdorojimo metodai užtikrina, kad empirinio tyrimo duomenų analizės rezultatai būtų reprezentatyvūs ir patikimi.

3. ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS POVEIKIO MARKETINGO SPRENDIMŲ STANDARTIZACIJAI IR ADAPTACIJAI TYRIMO REZULTATAI

Trečioje disertacijos dalyje aprašyti atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Pirmajame skyriuje atlikta tirtų įmonių klasterizacija padėjo suskirstyti įmones į gimusias globaliomis ir tradicines tarptautines įmones bei įvertinti šių dviejų įmonių grupių tipologines charakteristikas ir veiklos tarptautinėse rinkose skirtumus. Toliau šioje dalyje įvertinti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumai, patikrintos antroje disertacijos dalyje iškeltos tyrimo hipotezės, patikslintas sudarytas koncepcinis internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis.

Ši disertacijos dalis užbaigiama aprašant empirinio tyrimo ribas ir tolesnių tyrimų galimybes.

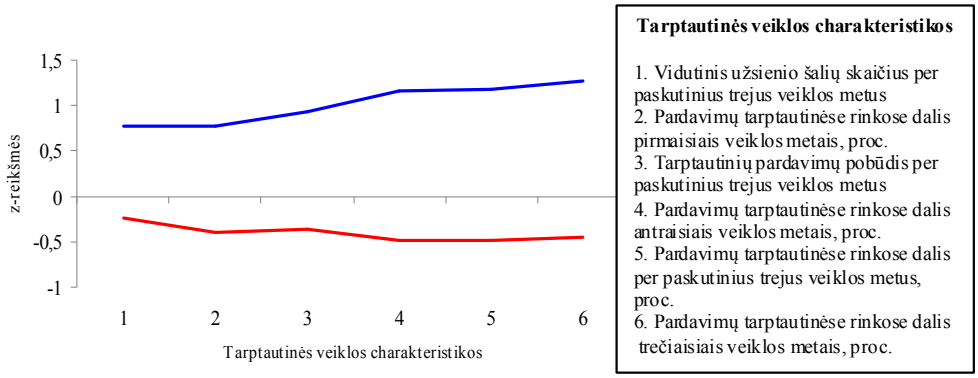
3.1. Įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumų įvertinimas: tipologinės Lietuvos tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių charakteristikos

Siekiant atskleisti įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus ir įvertinti, ar skiriasi tirtų Lietuvos įmonių, veikiančių tarptautinėse rinkose, internacionalizacija, empiriniame tyrime dalyvavusios įmonės įvertintos pagal įsitraukimą į tarptautinę veiklą bei veiklos tarptautinėse rinkose charakteristikas, taip pat identifikuoti Lietuvos gimusias globaliomis ir tradicines tarptautines įmones išskiriantys demografiniai ir veiklos požymiai.

Siekiant nustatyti internacionalizacijos poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, tyrimo metu pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, ar galima tirtas Lietuvos įmones suskirstyti į atskiras įmonių, įsitraukusių į veiklą tarptautinėse rinkose, grupes pagal gimusias globaliomis ir tradicines tarptautines įmones skiriančias charakteristikas. Remiantis teorinėmis studijomis, pirminėmis, įmonių veiklą tarptautinėse rinkose galinčiomis išskirti charakteristikomis, pasirinkti šie parametrai:

- vidutinis užsienio šalių skaičius ir tarptautinių pardavimų pobūdis (atsitiktiniai, reguliarūs, cikliški pardavimai) per paskutinius trejus veiklos metus,
- pardavimų tarptautinėse rinkose dalis pirmaisiais-trečiaisiais veiklos metais,
- pardavimų tarptautinėse rinkose dalis per paskutiniuosius trejus veiklos metus.

Įmonių išskyrimui į atskiras grupes buvo panaudotas *k-vidurkių klasterizacijos metodas*, kurį naudojant tirtoje populiacijoje buvo identifikuotos dvi įmonių grupės, savo viduje išsiskiriančios homogeniškomis, o viena kitos atžvilgiu – heterogeniškomis savybėmis (žr. 27 pav.).



27 pav. Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal tarptautinės veiklos charakteristikas, panaudojant k-vidurkių klasterių metodą, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22[16], ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės

Remiantis atliktomis teorinėmis studijomis, tirtos Lietuvos įmonės, klasterizacijos metu išskirtos kaip sparčiau ir aktyviau į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančios ir generuojančios didesnius tarptautinius pardavimus, buvo pavadintos „gimusiomis globaliomis įmonėmis“, o įmonės, įsitraukiančios į veiklą lėčiau, veikiančios mažesniame tarptautinių rinkų skaičiuje ir pasižyminčios necikliškais bei mažesniais tarptautiniais pardavimais, įvardytos kaip „tradicinės tarptautinės įmonės“.

Analizės rezultatai atskleidė, kad tirtos gimusios globaliomis įmonės (22 įmonės), lyginant su tradicinėmis tarptautinėmis įmonėmis (61 įmonė)[17], pasižymi spartesne veiklos internacionalizacija, intensyvesne veikla tarptautinėse rinkose bei didesne pardavimų tarptautinėse rinkose tiek veiklos pradžioje, tiek ir tolimesniame laikotarpyje, dalimi. Šiuos rezultatus patvirtina 22 lentelėje pateiktas įmonių grupes skiriančių charakteristikų statistinio reikšmingumo vertinimas[18].

Siekiant atskleisti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių klasifikacinius bruožus, toliau atlikta lyginamoji jų demografinių charakteristikų ir veiklos analizė.

28 paveikslas, atspindintis gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių pasiskirstymą *pagal darbuotojų skaičių,* leidžia įžvelgti, jog tarp tirtų gimusių globaliomis įmonių dominuoja vidutinės įmonės, kurios sudaro 45 proc. visos šių įmonių imties. Tuo tarpu tradicinių tarptautinių įmonių tirtos populiacijos dalyje beveik tiek pat yra mažų ir vidutinių įmonių. Vis dėlto, pažymėtina tai, kad bendras mažų ir vidutinių įmonių skaičius abiejuose įmonių klasteriuose yra labai panašus: tarp gimusių globaliomis įmonių mažų ir vidutinių įmonių yra 71 proc., tarp tradicinių tarptautinių įmonių – 67 proc.

[16] $N_{TTĮ}$ – tradicinių tarptautinių įmonių skaičius, $N_{GGĮ}$ – gimusių globaliomis įmonių skaičius.

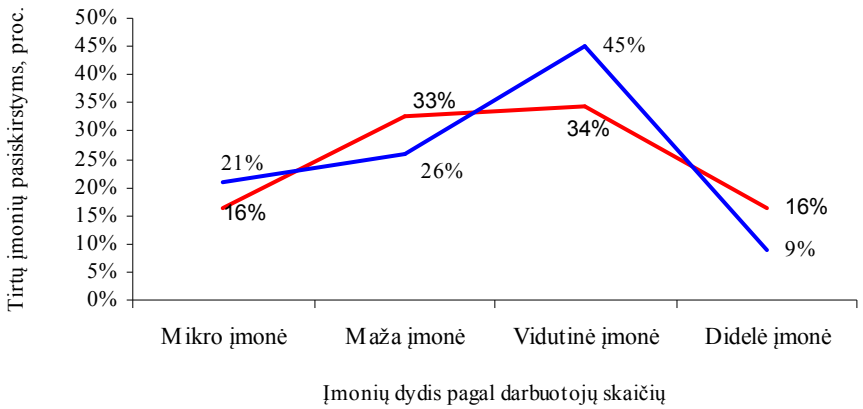
[17] 4 įmonės į sudarytus klasterius nepateko dėl per mažai išreikštų skirtumų, todėl toliau analizuojant tyrimo rezultatus pagal išskirtas dvi tirtų įmonių grupes, sudarytoms grupėms nepriskirtų įmonių duomenys nebus vertinami.

[18] Koduojant atsakymus, aukštesni balai buvo suteikti atsakymams, kuriuose nurodoma didesnis užsienio šalių skaičius ir didesnė tarptautinių pardavimų dalis.

22 lentelė. Gimusių globaliomis įmonių ir tradicinių tarptautinių įmonių užsienio šalių skaičiaus ir tarptautinių pardavimų dalies skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Požymiai	Tirtų įmonių klasteriai	Rangų vidurkiai	*p*
Užsienio šalių skaičius	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,90	0,006
	Gimusios globaliomis įmonės	53,36	
Tarptautinių pardavimų dalis pirmaisiais veiklos metais	Tradicinės tarptautinės įmonės	36,48	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	57,30	
Tarptautinių pardavimų dalis antraisiais veiklos metais	Tradicinės e tarptautinės įmonės	32,52	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	68,27	
Tarptautinių pardavimų dalis trečiaisiais veiklos metais	Tradicinės tarptautinės įmonės	33,72	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	64,95	
Tarptautinių pardavimų dalis per paskutinius trejus veiklos metus	Tradicinės tarptautinės įmonės	32,89	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	67,25	

Ir nors tarp gimusių globaliomis įmonių mikro įmonių yra daugiau (21 proc.), o didelių įmonių – mažiau (9 proc.), lyginant su tradicinėmis tarptautinėmis įmonėmis (po 16 proc.), statistiškai šie skirtumai nėra reikšmingi, todėl šio tyrimo ribose pagal darbuotojų skaičių tirtų įmonių klasifikuoti negalima.



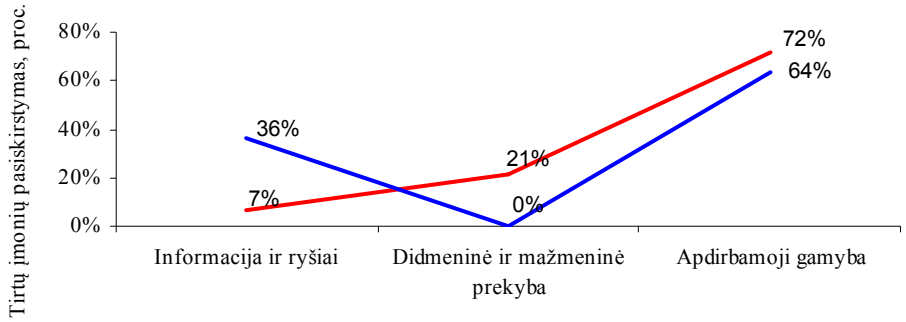
28 pav. Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių, kai *p*=0,187, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės

Analizuojant, *kokiose veiklos srityse* veikia tirtos Lietuvos įmonės ir ar yra skirtumų tarp išskirtų klasterių, naudotas Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius[19] (EVRK). Suskaidžius tirtas įmones į šio klasifikatoriaus rekomenduojamas veiklos rūšis, matyti, kad tiek tarp tirtų gimusių globaliomis įmonių, tiek tarp tradicinių tarptautinių įmonių vyraujanti veiklos sritis yra apdirbamoji gamyba[20], atitinkamai 72

[19] Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, 2008 (2 red.), Lietuvos statistikos departamentas.

[20] Į šią EVRK sekciją įeina fizikinis ar cheminis medžiagų, terpių ar jų sudedamųjų dalių pakeitimas naujais produktais, t. y. esminis daiktų pakeitimas, atnaujinimas ar rekonstravimas: maisto produktų, gėrimų ir tabako gaminių gamyba, tekstilės gaminių gamyba, drabužių siuvimas (gamyba), odos ir odos dirbinių gamyba, medienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba, popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba, spausdinimas ir įrašytų laikmenų

proc. ir 64 proc. (29 pav.). Vis dėlto, tirtoje gimusių globaliomis įmonių imtyje yra daugiau įmonių (36 proc.), veikiančių informacijos ir ryšių srityje[21], o tradicinių tarptautinių įmonių populiacijoje penktadalio įmonių (21 proc.) pagrindinė veikla yra didmeninė ir mažmeninė prekyba. Tyrimo metu gautų rezultatų analizė atskleidžia, kad tirtoje Lietuvos įmonių, įsitraukusių į veiklą tarptautinėse rinkose, populiacijoje skirtumai pagal veiklos sritis taip pat nėra ryškūs, todėl klasifikuoti tirtų įmonių pagal veiklos sritį šiame tyrime negalima.



29 pav. Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritis, kai p=0,691, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės

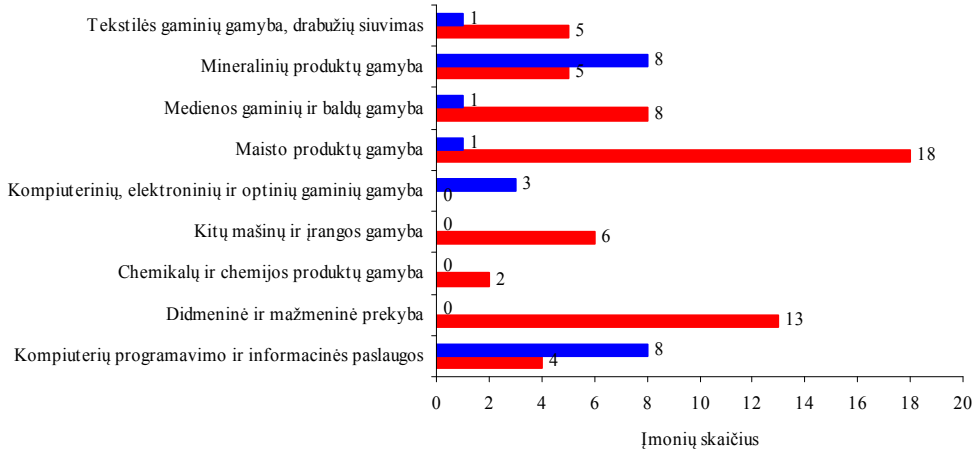
Analizuojant tirtas Lietuvos įmones pagal veiklos klases (remiantis EVRK) nustatyta, kad prie gimusių globaliomis įmonių priskirtos įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės teikė kompiuterių programavimo ir informacines paslaugas (atitinkamai 8 ir 4 įmonės), gamino kompiuterinius, elektroninius ir optinius gaminius (atitinkamai 3 įmonės ir nė viena įmonė) bei mineralinius produktus (atitinkamai 8 ir 5 įmonės) (30 pav.). Tuo tarpu tradicinėms tarptautinėms įmonėms priskiriamos įmonės nurodė, kad jos dažniau nei gimusios globaliomis įmonės gamino maisto produktus (atitinkamai 18 įmonių ir 1 įmonė), teikė tekstilės gaminių gamybos ir siuvimo paslaugas (atitinkamai 5 įmonės ir 1 įmonė), gamino kitas mašinas ir įrangą (atitinkamai 6 įmonės ir nė viena įmonė), užsiėmė medienos gaminių ir baldų gamyba (atitinkamai 8 ir 5 įmonės). Šie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad *egzistuoja tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių veiklos skirtumai, t. y. gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės veikia pažangiose ūkio šakose*, tokiose kaip informacinės technologijos, mineralinių produktų gamyba, kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba. Tuo tarpu *tradicinės tarptautinės įmonės dažniausiai* gamina maisto produktus, vykdo didmeninę ar

---

tiražavimas, kokso ir rafinuotų naftos produktų gamyba, chemikalų ir chemijos produktų gamyba, vaistų ir farmacinių preparatų gamyba, guminių ir plastikinių gaminių gamyba, kitų mineralinių produktų gamyba, metalų ir metalo gaminių gamyba, kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba, elektros įrangos gamyba, kitų mašinų ir įrangos gamyba, variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba, kitų transporto priemonių ir įrengimų gamyba, baldų gamyba, kita gamyba, mašinų ir įrangos remontas ir įrengimas.

[21] Į šią EVRK sekciją įeina: leidybinė veikla, kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamyba, garso įrašymo ir muzikos įrašų leidybos veikla, programų rengimas ir transliavimas, telekomunikacijos, kompiuterių programavimo veikla, informacinių paslaugų veikla.

mažmeninę prekybą bei medienos gaminių ir baldų gamybą, t. y. *veikia tradicinėse ūkio šakose*.



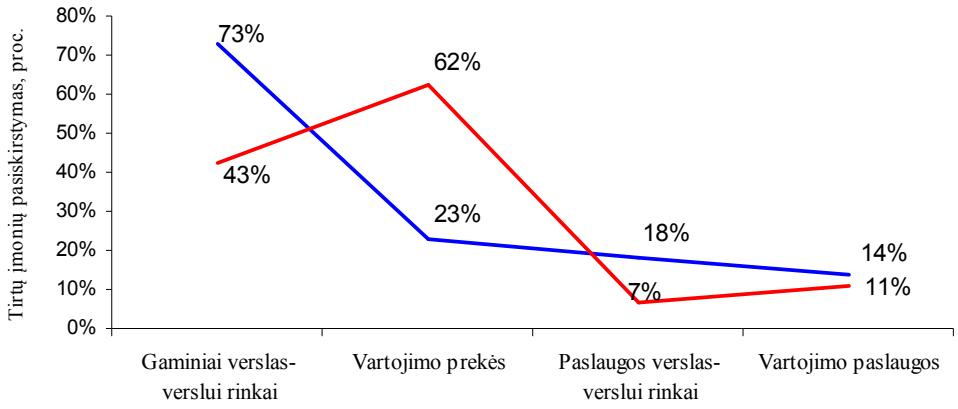
30 pav. Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal veiklas, kai p=0,041, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės

Nors tirtų Lietuvos įmonių skirtumai pagal darbuotojų skaičių ir verslo sritį nenustatyti, vertinant tirtą įmonių populiaciją identifikuoti tirtų įmonių grupių skirtumai *pagal pagrindines prekes*.

23 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių siūlomų prekių/paslaugų skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Pagrindinės gaminamos prekės/paslaugos	Tirtų įmonių klasteriai	Įmonių skaičius	*p*
Gaminiai verslas-verslui rinkai	Tradicinės tarptautinės įmonės	26	0,015
	Gimusios globaliomis įmonės	16	
Vartojimo prekės	Tradicinės tarptautinės įmonės	38	0,001
	Gimusios globaliomis įmonės	5	
Paslaugos verslas-verslui rinkai	Tradicinės tarptautinės įmonės	4	0,113
	Gimusios globaliomis įmonės	4	
Vartojimo paslaugos	Tradicinės tarptautinės įmonės	7	0,790
	Gimusios globaliomis įmonės	3	

23 lentelėje ir 31 paveiksle pateikti duomenys atskleidžia, kad 73 proc. gimusių globaliomis įmonių kuria gaminius verslas-verslui rinkai, o tarp tradicinių tarptautinių įmonių daugiausiai, t. y. 62 proc., įmonių nurodė kuriančios vartojimo prekes. Įvertinus gautų rezultatų statistinį reikšmingumą galima teigti, kad gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės siūlo gaminius verslas-verslui rinkoms, o tradicinės tarptautinės įmonės koncentruojasi į vartojimo prekių rinką. Tačiau reikšmingi skirtumai tarp tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių, vertinant šias pagal teikiamas paslaugas, nenustatyti.



31 pav. Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal siūlomas prekes/paslaugas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės

Toliau, siekiant atskleisti tirtų įmonių veiklos tarptautinėse rinkose skirtumus, atlikta įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose pradžios; šalių, kuriose tirtos įmonės vykdo tarptautinę veiklą; tarptautinių rinkų geografijos ir skaičiaus analizė.

Siekiant įvertinti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių veiklos internacionalizacijos pradžią ir nustatyti ar egzistuoja tarp dviejų išskirtų įmonių grupių *įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose spartos* skirtumai, buvo panaudotas *Mann-Whitney-U testas*. Atlikta analizė atskleidžia, kad tradicinės tarptautinės įmonės įsitraukia į veiklos internacionalizaciją vėliau nei gimusios globaliomis įmonės (žr. 24 lent.)[22]. Kadangi šis rezultatas yra statistiškai reikšmingas (p=0,000), jis gali būti esktrapoliuotas visai populiacijai, teigiant, kad *gimusios globaliomis įmonės pasižymi didesne įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose sparta.*

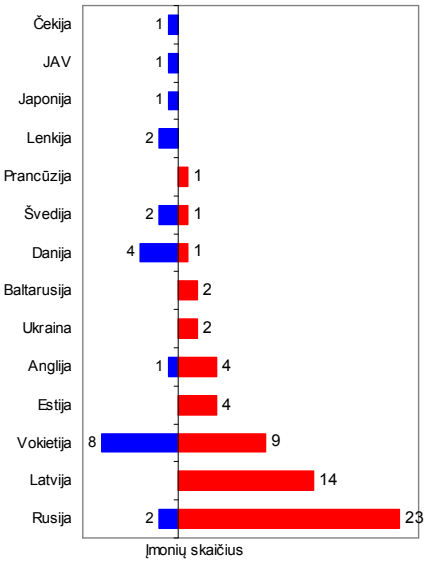
24 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose spartos skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose sparta	**Tirtų įmonių klasteriai**	**Rangų vidurkiai**	**Rangų suma**	***p***
	Tradicinės tarptautinės įmonės	48,71	2971,50	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	23,39	514,50	

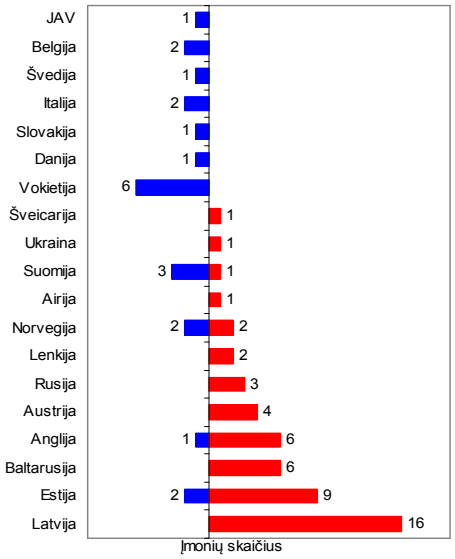
Įmonių tarptautinių rinkų tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tirtos gimusios globaliomis įmonės nuo pat veiklos tarptautinėse rinkose pradžios veikia didesniame nei tradicinės tarptautinės įmonės *tarptautinių rinkų skaičiuje.* Visos gimusių globalių įmonių grupei priskirtos Lietuvos įmonės nurodo, kad tarptautinę veiklą pradėjo vykdyti įeidamos į mažiausiai tris užsienio šalis. Tuo tarpu visos tradicinių tarptautinių įmonių grupei priskiriamos įmonės nurodė, kad pradžioje tarptautinę veiklą vykdė tik vienoje tarptautinėje rinkoje, iš jų 9 (beveik 15 proc. visų įmonių) įmonės nurodė, kad veiklos pradžioje nevykdė tarptautinės veiklos kurioje nors

[22] Koduojant atsakymus, aukštesni balai suteikti tiems atsakymams, kuriuose nurodomi didesni laiko tarpai (metais) nuo tirtų įmonių veiklos pradžios iki įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose.

antroje užsienio šalyje, 20 įmonių (daugiau nei 30 proc. visų šiai grupei priskirtų įmonių) – kad nevykdė veiklos trečioje užsienio šalyje (žr. 32, 33, 34 pav.).

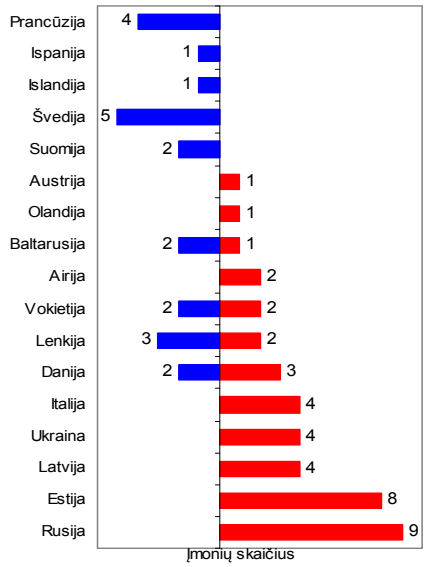


32 pav. Pirmoji užsienio šalis, kurioje tirtos įmonės vykdė veiklą, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės



33 pav. Antroji užsienio šalis, kurioje tirtos įmonės vykdė veiklą, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės

Atliekant tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių analizę, taip pat palygintos jų *tarptautinių rinkų geografija ir charakteristikos*. Šio palyginimo metu paaiškėjo, kad tradicinės tarptautinės įmonės dažniau yra linkusios į tarptautinę veiklos plėtrą kaimyninėse užsienio šalyse, o gimusių globaliomis įmonių plėtros į tarptautinės rinkas geografija pasižymi didesniu nuotoliu. Šis skirtumas išryškėja analizuojant 32, 33 ir 34 paveiksluose pateiktus duomenis: gimusios globaliomis įmonės pirmosiomis trimis tarptautinėmis rinkomis, kuriose pradėjo vykdyti savo veiklą, nurodė Vokietiją (14 įmonių) ir Švediją (5 įmonės), o tradicinės tarptautinės įmonės nurodė, kad dažniausiai veiklą tarptautinėse rinkose pradėjo nuo Rusijos (32 įmonės) ir Latvijos (16 įmonių).



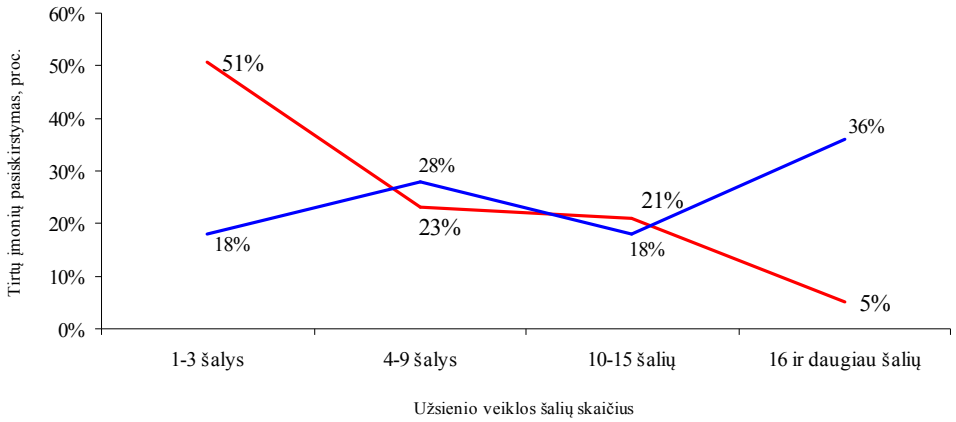
34 pav. Trečioji užsienio šalis, kurioje tirtos įmonės vykdė veiklą, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės

Tyrimo rezultatai patvirtina (žr. 25 lent. ir 35 pav.), kad tradicinės tarptautinės įmonės ne tik veiklos pradžioje, bet ir vėliau (analizuojant paskutinius trejus veiklos metus) veikia mažesniame tarptautinių rinkų skaičiuje nei gimusios globaliomis įmonės[23]. Taigi, tarptautinių rinkų skaičių galima įvertinti kaip dar vieną tradicines tarptautines ir gimusias globaliomis įmones skiriantį klasifikacinį bruožą.

25 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių užsienio šalių skaičiaus per paskutinius trejus veiklos metus skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Tarptautinių rinkų skaičius per paskutinius trejus veiklos metus	**Tirtų įmonių klasteriai**	**Rangų vidurkiai**	**Rangų suma**	***p***
	Tradicinės tarptautinės įmonės	36,50	2226,50	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	57,25	1259,50	

[23] Koduojant atsakymus, aukštesni balai buvo suteikti didesnį tarptautinių rinkų skaičių nurodžiusioms įmonėms.



35 pav. Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal tarptautinės veiklos užsienio šalių skaičių per paskutinius trejus veiklos metus, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės

Analizuojant *veiklos tarptautinėse rinkose būdus*, taip pat nustatyti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių skirtumai (žr. 26 lent.).

26 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių veiklos būdų tarptautinėse rinkose skirtumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Veiklos būdai užsienio šalyse	Tradicinių tarptautinių įmonių skaičius	Gimusių globaliomis įmonių skaičius	Iš viso
Veiklos būdai pirmoje užsienio šalyje			
Tiesioginis eksportas galutiniam vartotojui	14	18	32
Agentas tarptautinėje rinkoje	5	2	7
Veikla per importuotoją/ perpardavėją (distributorių)	33	0	33
Bendra įmonė	3	0	3
Kita	6	2	8
IŠ VISO	61	22	83
Veiklos būdai antroje užsienio šalyje			
Tiesioginis eksportas galutiniam vartotojui	13	17	30
Agentas tarptautinėje rinkoje	7	2	9
Veikla per importuotoją/ perpardavėją (distributorių)	24	1	25
Pardavimo ofisas/biuras	3	0	3
Bendra įmonė	3	0	3
Kita	1	2	3
IŠ VISO	51*	22	73
Veiklos būdai trečioje užsienio šalyje			
Tiesioginis eksportas galutiniam vartotojui	7	15	22
Agentas tarptautinėje rinkoje	5	2	7
Veikla per importuotoją/ perpardavėją (distributorių)	21	1	22
Pardavimo ofisas/biuras	3	0	3
Bendra įmonė	2	0	2
Kita	1	2	3
IŠ VISO	39**	20***	59

* – viena įmonė nenurodė, kokį veiklos būdą dažniausiai taiko antroje užsienio šalyje

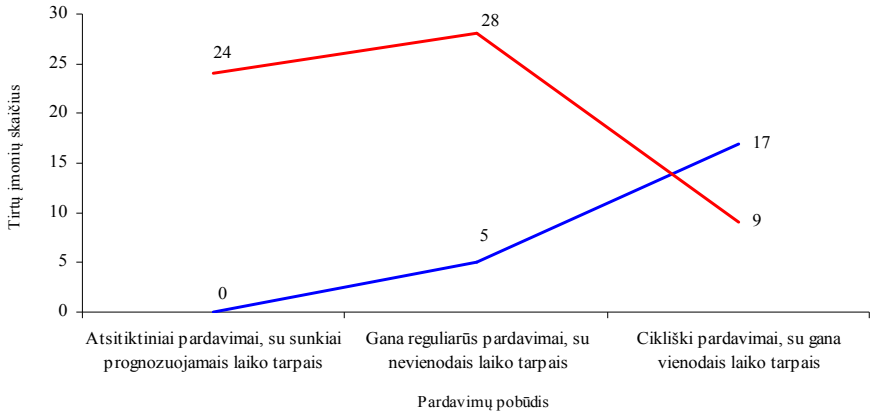
** – dvi įmonės nenurodė, kokį veiklos būdą dažniausiai taiko trečioje užsienio šalyje

*** – dvi įmonės nenurodė, kokį veiklos būdą dažniausiai taiko trečioje užsienio šalyje

26 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad tradicinės tarptautinės įmonės dažniausiai tarptautinėse rinkose pasirinkdavo veiklą per importuotoją/perpardavėją (distributorių), o gimusios globaliomis įmonės dažniausiai vykdydavo tiesioginio eksporto galutiniam vartotojui operacijas. Tyrimo rezultatai rodo, kad nors tirtos gimusios globaliomis įmonės aktyviai veikia geografiškai nutolusiose tarptautinėse rinkose, bet pagal veiklos būdą yra arčiau savo vartotojų, lyginant su tradicinėmis tarptautinėmis įmonėmis, kurios dažniau veikia per tarpininkus.

Gauti įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose rezultatai leidžia teigti, kad egzistuoja ryškūs klasifikaciniai tirtų tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių veiklos tarptautinėse rinkose skirtumai. Nustatyti tirtų tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių veiklos internacionalizacijos spartos, tarptautinių rinkų skaičiaus ir geografinio pasiskirstymo skirtumai patvirtina anksčiau atliktų mokslinių tyrimų, kuriuose teigiama, kad gimusios globaliomis įmonės sparčiau įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose, veikia didesniame skaičiuje užsienio šalių nei tradicinės tarptautinės įmonės, taip pat, kitaip nei tradicinės tarptautinės įmonės, kurios siekia pirmiausia įeiti į artimiausias tarptautines rinkas, o tik tada įsitraukti į veiklą psichologiškai nutolusiose užsienio šalyse, gimusios globaliomis įmonės nuo pat veiklos pradžios aktyviai veikia ir geografiškai tolimose rinkose, rezultatus. Empirinio tyrimo rezultatai prasmingai susieja teorinėje disertacijos dalyje išskirtus gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių pagrindinių prekių ir/ar teikiamų paslaugų, tarptautinės veiklos šalių parinkimo ir veiklos būdų tarptautinėse rinkose skirtumus: gimusios globaliomis įmonės, kad galėtų sėkmingai parduoti geografiškai nutolusiose užsienio šalyse paprastai brangesnes, dažnai daugiau žinių ir naujesnių technologijų reikalaujančias verslas-verslui rinkai skirtas prekes, dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės užmezga kuo artimesnius ir tiesioginius santykius su savo vartotojais.

Analizuojant *tarptautinių pardavimų pobūdį* įvertinta dar viena gimusias globaliomis ir tradicines tarptautines įmones skirianti tipologinė charakteristika. Iš 36 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad pagal tarptautinių pardavimų per paskutinius trejus veiklos metus pobūdį tirtos gimusios globaliomis įmonės užsienio šalyse žymiai dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės vykdė ciklišku pardavimus, su gana vienodais laiko tarpais (nė viena gimusių globaliomis įmonių grupei priskirta įmonė nenurodė, kad jos pardavimai tarptautinėse rinkose yra atsitiktiniai), o tradicinėms tarptautinėms įmonėms atstovaujantys respondentai nurodė, kad jų pardavimai tarptautinėse rinkose dažniau yra atsitiktiniai arba gana reguliarūs, bet su nevienodais laiko tarpais.



36 pav. Tirtų įmonių pasiskirstymas pagal tarptautinių pardavimų per paskutinius trejus veiklos metus pobūdį, kai $p<0,000$, $N_{TTĮ}=61$, $N_{GGĮ}=22$, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės

Empirinio tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia, kad tradicinės tarptautinės ir gimusios globaliomis įmonės skiriasi ir pagal *pardavimų tarptautinėse rinkose dalį bendruose įmonių pardavimuose* (žr. 27 lent.).

27 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių pardavimų tarptautinėse rinkose dalies bendruose pardavimuose skirtumai, kai Cramer‘s <0,000, $N_{TTĮ}=61$, $N_{GGĮ}=22$

Pardavimų tarptautinėse rinkose dalis, proc.		**Tradicinių tarptautinių įmonių skaičius**	**Gimusių globaliomis įmonių skaičius**	**Iš viso**
Pardavimai tarptautinėse rinkose pirmaisiais veiklos metais	0–24 proc.	58	10	68
	25–49 proc.	3	5	8
	50–74 proc.	0	4	4
	75–100 proc.	0	3	3
Pardavimai tarptautinėse rinkose antraisiais veiklos metais	0–24 proc.	59	6	65
	25–49 proc.	2	6	8
	50–74 proc.	0	6	6
	75–100 proc.	0	4	4
Pardavimai tarptautinėse rinkose trečiaisiais veiklos metais	0–24 proc.	60	6	66
	25–49 proc.	0	2	2
	50–74 proc.	1	6	7
	75–100 proc.	0	8	8
Pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus veiklos metus	0–24 proc.	38	0	38
	25–49 proc.	13	3	16
	50–74 proc.	6	0	6
	75–100 proc.	4	19	23

Nustatyta, kad dalis tirtų gimusių globaliomis įmonių jau pirmaisiais veiklos metais po įkūrimo pasiekė didesnius nei 50 proc. tarptautinius pardavimus bendruose pardavimuose (7 įmonės), tokių įmonių antraisiais veiklos metais buvo 10, trečiaisiais – 14, o per paskutinius trejus veiklos metus – 19 iš 22 įmonių. Tuo tarpu tarp tirtos tradicinių tarptautinių įmonių populiacijos pirmaisiais ir antraisiais veiklos metais nebuvo įmonių, kurios užsienio šalyse vykdė 50 proc. ir daugiau visų

pardavimų, trečiaisiais metais 10 įmonių iš 61 įmonės, priskirtos šiai grupei, nurodė, kad jų pardavimai užsienio šalyse viršijo 50 proc. visų vykdomų pardavimų. *Šie empirinio tyrimo rezultatai patvirtina, kad gimusios globaliomis įmonės labiau orientuojasi į veiklą tarptautinėse rinkose ir siekia kuo greičiau didinti veiklos tarptautinėse rinkose apimtis, lyginant jas su tradicinėmis tarptautinėmis įmonėmis.*

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia, kad egzistuoja reikšmingi gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių *vartotojų/klientų charakteristikų skirtumai*[24]. Kaip matyti iš 28 lentelės, tirtų gimusių globaliomis įmonių vartotojai/klientai yra išsidėstę daugelyje rinkų, tačiau vienoje šalyje šios įmonės vartotojų/klientų turi nedaug.

28 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių vartotojų charakteristikų skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Teiginiai apie vartotojus	Tirtų įmonių klasteriai	Rangų vidurkiai	*p*
Dauguma įmonės vartotojų susitelkę vienoje šalyje/Atskirose (pavienėse) šalyse įmonės vartotojų yra mažai, tačiau įmonė veikia daugelyje tokių šalių	Tradicinės tarptautinės įmonės	34,80	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	61,98	
Įmonės prekių galutiniai vartotojai yra gerai žinomi ir nesunkiai identifikuojami (nustatomi)/Įmonės prekių galutiniai vartotojai nuolat keičiasi, todėl jie yra sunkiai arba visai neidentifikuojami (nenustatomi)	Tradicinės tarptautinės įmonės	39,61	0,103
	Gimusios globaliomis įmonės	48,64	
Daugiausiai prekių nuperkantys įmonės klientai yra galutiniai vartotojai arba perdirbėjai/Daugiausiai prekių nuperkantys įmonės klientai yra tarpininkai	Tradicinės tarptautinės įmonės	39,44	0,086
	Gimusios globaliomis įmonės	49,09	
Įmonės vartotojų poreikiai yra lengvai nuspėjami ir identifikuojami (nustatomi)/Įmonės vartotojų poreikiai yra sunkiai nuspėjami ir identifikuojami (nenustatomi)	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,30	0,009
	Gimusios globaliomis įmonės	52,27	
Įmonės vartotojų poreikiai įprastiniai, juos gali lengvai patenkinti ir konkurentai/Įmonės vartotojų poreikiai yra specifiniai, kurių daugumą konkurentams yra sunku patenkinti	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,33	0,002
	Gimusios globaliomis įmonės	54,95	
Vartotojai skirtingose tarptautinėse rinkose vienodai suvokia ir atpažįsta įmonės marketingo veiksmus/Vartotojai skirtingose tarptautinėse rinkose skirtingai reaguoja į įmonės marketingo veiksmus	Tradicinės tarptautinės įmonės	42,07	0,956
	Gimusios globaliomis įmonės	41,80	

Taip pat nustatyta, kad tirtos gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės savo vartotojų/klientų poreikius apibūdina kaip specifinius ir sunkiai identifikuojamus bei nurodo, kad konkurentams vartotojų/klientų poreikius patenkinti būtų sunku. Tačiau vertinant tirtų įmonių

[24] Koduojant atsakymus, aukštesni balai suteikti atsakymams, kuriuose nurodoma, kad įmonės klientai ir jų poreikiai yra sunkiai identifikuojami, specifiniai, o vartotojai skirtingose tarptautinėse rinkose skirtingai reaguoja į įmonės marketingo veiksmus.

vartotojus/klientus pagal kitas charakteristikas, reikšmingų skirtumų tarp gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių vartotojų/klientų nenustatyta, t. y. tiek tradicinės tarptautinės įmonės, tiek gimusios globaliomis įmonės nurodė, kad jų vartotojai/klientai yra ir galutiniai vartotojai arba perdirbėjai, ir tarpininkai, tirtos įmonės savo vartotojus/klientus pakankamai gerai pažįsta, o vartotojai/klientai skirtingose rinkose gana vienodai reaguoja į įmonių vykdomus marketingo veiksmus.

Vertinant gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių *veiklos orientaciją*[25], taip pat nustatyti reikšmingi šių įmonių grupių skirtumai (žr. 29 lent.).

29 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių veiklos orientacijos skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Teiginiai apie įmonės veiklos orientaciją	Tirtų įmonių klasteriai	Rangų vidurkiai	*p*
Veikla vietinėje rinkoje/ Veikla daugelyje užsienio šalių	Tradicinės tarptautinės įmonės	34,71	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	62,20	
Susitelkimas į galimybių vidaus rinkoje išnaudojimą/Susitelkimas į galimybių tarptautinėse rinkose paiešką	Tradicinės tarptautinės įmonės	35,61	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	59,73	
Nacionalinė įmonės misijos orientacija/ Tarptautinė įmonės misijos orientacija	Tradicinės tarptautinės įmonės	34,82	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	61,91	
Vadovų požiūris: tik vidaus rinka yra visas pasaulis/Vadovų požiūris: visas pasaulis kaip viena rinka	Tradicinės tarptautinės įmonės	36,74	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	56,59	
Išteklių nukreipimas į veiklą vidaus rinkoje/Aktyvi išteklių veiklai tarptautinėse rinkose paieška	Tradicinės tarptautinės įmonės	35,59	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	59,77	
Didesnis konkurencingumas vidaus rinkoje/Didesnis konkurencingumas tarptautinėse rinkose	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,39	0,002
	Gimusios globaliomis įmonės	54,77	
Vadovaujančio personalo noras veikti tik vidaus rinkoje/Vadovaujančio personalo noras veikti tarptautinėse rinkose	Tradicinės tarptautinės įmonės	35,61	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	59,73	
Įmonės susitelkimas į vidaus rinkos vartotojų poreikių tenkinimą/Įmonės susitelkimas į vartotojų tarptautinėse rinkose poreikių tenkinimą	Tradicinės tarptautinės įmonės	35,00	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	61,41	

Tirtos gimusios globaliomis įmonės pagal visus tyrime naudotus veiklos orientacijos požymius yra žymiai daugiau orientuotos į veiklą tarptautinėse rinkose nei tradicinės tarptautinės įmonės: gimusios globaliomis įmonės orientuojasi į veiklą daugelyje užsienio šalių ir tai yra įtvirtinta šių įmonių misijoje, be to šių įmonių vadovai visą pasaulį vertina kaip vieną rinką ir siekia ryžtingų (rizikingų) sprendimų tarptautinėje veikloje. Gimusios globaliomis įmonės taip pat nurodo, kad užsiima aktyvia išteklių veiklai tarptautinėse rinkose paieška bei daugiau orientuojasi į

[25]Koduojant atsakymus, aukštesni balai suteikti atsakymams, kuriuose pabrėžiama tarptautinė įmonė veiklos orientacija.

vartotojų tarptautinėse rinkose poreikių tenkinimą, siekia didesnio konkurencingumo tarptautinėse rinkose nei vidaus rinkoje.

Reikšmingi tirtų gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių veiklos orientacijos skirtumai taip pat nustatyti ir vertinant įmones pagal *antrepreneriškumo savybes*. Tyrimo metu nustatyta, kad tirtos gimusios globaliomis įmonės pagal visus antrepreneriškumą apibūdinančius požymius išsiskiria žymiai aukštesniais įverčiais nei tradicinės tarptautinės įmonės (žr. 30 lent.).

30 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių antrepreneriškumo* skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Teiginiai apie antrepreneriškumą	Tirtų įmonių klasteriai	Rangų vidurkiai	*p*
Dauguma įmonės darbuotojų turi tarptautinės patirties	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,74	0,005
	Gimusios globaliomis įmonės	53,82	
Kiekvienas darbuotojas supranta, kad kuria vertę vartotojams	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,21	0,008
	Gimusios globaliomis įmonės	52,50	
Darbuotojai dalijasi tarptautinėse rinkose įgyta patirtimi	Tradicinės tarptautinės įmonės	35,14	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	61,02	
Įmonės darbuotojai lanksčiai reaguoja į kintančias rinkos sąlygas	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,11	0,001
	Gimusios globaliomis įmonės	55,55	
Darbuotojai suvokia unikalių žinių ir patirties svarbą	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,33	0,010
	Gimusios globaliomis įmonės	52,18	
Darbuotojai ryžtingai priima rizikingus sprendimus	Tradicinės tarptautinės įmonės	35,74	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	59,36	
Įmonės darbuotojai yra darbštūs ir pareigingi	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,40	0,011
	Gimusios globaliomis įmonės	51,98	
Darbuotojai atsakingai vertina gautas užduotis	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,30	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	55,02	
Dauguma įmonės darbuotojų yra orientuoti į tikslą	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,57	0,001
	Gimusios globaliomis įmonės	54,30	
Atsargus įmonės požiūris į veiklą tarptautinėse rinkose/Ryžtingi (rizikingi) įmonės sprendimai veikti tarptautinėse rinkose[26]	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,03	0,007
	Gimusios globaliomis įmonės	53,00	

* - prekių inovatyvumas bus vertinamas šios dalies 3.2 skyriuje, todėl čia jis nepateikiamas.

Šie rezultatai, kuriuos galima ekstrapoliuoti kaip statistiškai reikšmingus visai gimusių globaliomis įmonių populiacijai, leidžia teigti, kad *gimusios globaliomis įmonės įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose sparčiau nei tradicinės tarptautinės įmonės, siekia veikti daugelyje užsienio šalių ir vykdyti didelių apimčių pardavimus tarptautinėse rinkose, kas sąlygota tarptautinės šių įmonių orientacijos, teigiamo vadovų požiūrio į veiklą tarptautinėse rinkose ir antrepreneriškų įmonės bei jos darbuotojų savybių*.

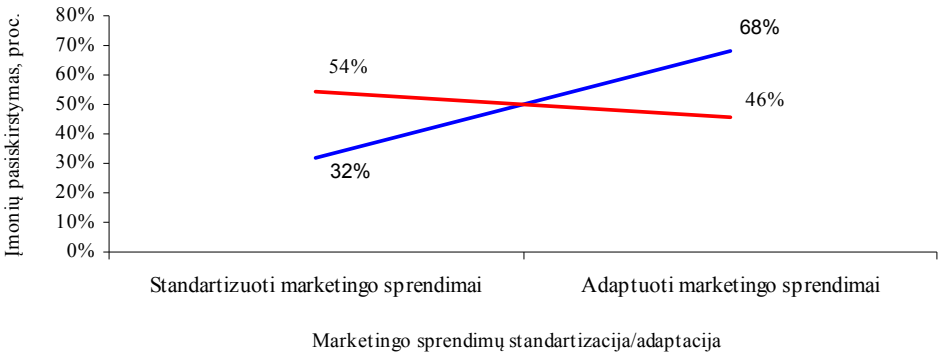
Siekiant įvertinti ne tik tiriamų įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus, bet ir marketingo sprendimus, kitame skyriuje analizuojama tirtų tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo veikla.

[26] Koduojant atsakymus, aukštesni balai suteikti ryžtingiems (rizikingiems) įmonės sprendimams veikti tarptautinėse rinkose.

3.2. Lyginamoji gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų analizė

Siekiant nustatyti, ar skiriasi tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija tarptautinėse rinkose, šiame skyriuje atlikta tirtų įmonių grupių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos tarptautinėse rinkose lyginamoji analizė.

37 paveiksle pateiktas procentinis įmonių pasiskirstymas atskleidžia, kad tirtos *gimusios globaliomis įmonės*, lyginant su tradicinėmis tarptautinėmis įmonėmis, *dažniau adaptuoja* (15 įmonių) *nei standartizuoja* (7 įmonės) *marketingo sprendimus*, kai *marketingo sprendimus standartizuoja 33, o adaptuoja – 28 įmonės – tradicinės tarptautinės įmonės.*



37 pav. Lietuvos tradicinių tarptautinių įmonių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos/adaptacijos skirtumai, kai p=0,002, N=83, ■ – tradicinės tarptautinės įmonės, ■ – gimusios globaliomis įmonės

Tikėtina, kad gautiems rezultatams turėjo įtakos tirtų gimusių globaliomis įmonių demografinių charakteristikų ir veiklos tarptautinėse rinkos specifika – kaip jau nustatyta, tarp gimusių globaliomis įmonių vyrauja vidutinės pagal darbuotojų skaičių įmonės, kurių turimų vidinių išteklių pakanka prisitaikyti prie specifinių ar unikalių tarptautinių rinkų vartotojų poreikių. Tačiau gana maža rinkos dalis (tirtos gimusios globaliomis įmonės nurodė, kad vienoje rinkoje jos turi mažai vartotojų), prekių charakteristikos (dažniausiai siūlo specifinius poreikius tenkinančias, verslas-verslui rinkai skirtas prekes, kurių pardavimas reikalauja daugiau įmonės pastangų) ir sparti plėtra į tarptautines rinkas neleidžia šiose rinkose taikyti standartizuotų marketingo sprendimų. Todėl šių įmonių sprendimas dažniau adaptuoti marketingo sprendimus, nei tai daro tradicinės tarptautinės įmonės, yra prasmingas ir įgalinantis efektyviai įgyti konkurencinį pranašumą.

Analizuojant tirtų Lietuvos įmonių kitas marketingo veiklas, vykdomas tarptautinėse rinkose, nustatyta, kad *gimusios globaliomis įmonės žymiai dažniau sudaro strateginius veiklos tarptautinėse rinkose planus ir dažniau siekia betarpiško bendravimo su vartotojais/klientais tarptautinėse rinkose,* nei tradicinės tarptautinės įmonės (žr. 31 lent.). Šie rezultatai leidžia teigti, kad tirtos gimusios globaliomis įmonės atsakingiau nei tradicinės tarptautinės įmonės vertina veiklą tarptautinėse

rinkose, siekia šias rinkas geriau pažinti, planuoja ir įgyvendina ilgalaikę veiklos tarptautinėse rinkose strategiją.

31 lentelė. Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo veiklų skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Marketingo sprendimai	Tirtų įmonių grupės	Rangų vidurkiai	*p*
Sudaro strateginius veiklos tarptautinėse rinkose planus	Tradicinės tarptautinės įmonės	34,34	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	63,25	
Atlieka marketingo tyrimus tarptautinėse rinkose	Tradicinės tarptautinės įmonės	39,66	0,120
	Gimusios globaliomis įmonės	48,48	
Betarpiškai bendrauja su vartotojais tarptautinėse rinkose	Tradicinės tarptautinės įmonės	36,58	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	57,02	

Pirmojoje darbo dalyje nustatyta, kad gimusias globaliomis įmones nuo tradicinių tarptautinių įmonių labiausiai skiria prekės charakteristikos, t. y. daugumoje mokslinių tyrimų nurodoma, kad gimusių globaliomis įmonių prekės yra inovatyvesnės, sudėtingesnės, geriau pritaikytos specifiniams vartotojų poreikiams. Todėl empirinio tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, ar egzistuoja tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių prekių charakteristikų skirtumai. Siekiant įvertinti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių prekės sprendimų skirtumus, buvo analizuojamos šios prekių charakteristikos: prekių standartizacija ir adaptacija, prekės technologinis išskirtinumas, prekės dizaino naujoviškumas, kokybė, vartotojams/klientams suteikiama vertė[27]. 32 lentelėje pateikti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tirtos gimusios globaliomis įmonės nuo tradicinių tarptautinių įmonių skiriasi tik prekių specializacija, t. y. *gimusios globaliomis įmonės žymiai dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės kuria ir gamina specializuotas, specifinius vartotojų/klientų poreikius tenkinančias prekes*. Tuo tarpu vertinant prekės dizainą, technologijas, kokybę, suteikiamą vertę vartotojams, ryškių skirtumų tarp abiejų tirtų Lietuvos įmonių grupių nėra. Tikėtina, kad pagal kitus prekės parametrus skirtumai tarp gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių neišryškėjo todėl, kad visos tyrime dalyvavusios įmonės savo prekes ir jų charakteristikas vertina subjektyviai gerai, o palyginti tirtų įmonių kuriamas prekes ir paslaugas bei objektyviai įvertinti skirtumus bei panašumus šiame tyrime nebuvo galimybių. Be to, nustatyta, kad tirtos tradicinės tarptautinės ir gimusios globaliomis įmonės veiklą vykdo skirtingose užsienio šalyse, todėl tikėtina, kad dažnai žemesnio arba tokio pat kaip vidaus rinka ekonominio išsivystymo šalyse veikiančios tradicinės tarptautinės įmonės (žr. 33, 34, 35 pav.) savo prekes vertina kaip pakankamai inovatyvias, kokybiškas ir vertingas vartotojui, nes šios rinkos prekėms nekelia aukštų reikalavimų. Tuo tarpu gimusios globaliomis įmonės, dažniau veikiančios ypač aukšto ekonominio išsivystymo šalyse (žr. 33, 34, 35 pav.), kuria technologiniu požiūriu išskirtines, naujoviškas, kokybiškas prekes, ir taip pat nurodo, kad jų prekės yra inovatyvios daugeliu aspektų.

[27] Koduojant atsakymus, aukštesni balai buvo suteikti atsakymams, kuriuos pabrėžiama prekės specializacija, unikalumas, aukšta kokybė, dizaino inovatyvumas, asortimento nuolatinis atnaujinimas.

32 lentelė. Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių prekės sprendimų vertinimo statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Prekių charakteristikos	Tirtų įmonių grupės	Rangų vidurkiai	*p*
Įmonės prekės yra standartizuotos, tenkina unifikuotus vartotojų poreikius / Įmonės prekės yra specializuotos, tenkina labai specifinius vartotojų poreikius	Tradicinės tarptautinės įmonės	36,59	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	57,00	
Įmonė gamina/parduoda technologiniu išskirtinumu nepasižyminčias prekes/ Technologiniu požiūriu įmonės prekės yra unikalios	Tradicinės tarptautinės įmonės	40,69	0,381
	Gimusios globaliomis įmonės	45,64	
Įmonės prekių dizainas yra tradicinis/Įmonės prekių dizainas yra inovatyvus, naujoviškas	Tradicinės tarptautinės įmonės	44,86	0,056
	Gimusios globaliomis įmonės	34,07	
Įmonės prekės rinkoje konkuruoja kaina/Įmonės prekės rinkoje konkuruoja kokybe	Tradicinės tarptautinės įmonės	40,36	0,264
	Gimusios globaliomis įmonės	46,55	
Įmonės prekių kokybė yra žemesnė nei konkurentų/ Įmonės prekių kokybė yra aukštesnė nei konkurentų	Tradicinės tarptautinės įmonės	43,91	0,163
	Gimusios globaliomis įmonės	36,70	
Įmonės prekės vartotojui suteikia tiek vertės, kiek jis tikisi/Įmonės prekės suteikia vartotojui daugiau vertės, nei jis tikisi	Tradicinės tarptautinės įmonės	41,52	0,741
	Gimusios globaliomis įmonės	43,34	
Svarbiausia įmonei – tik pardavinėti prekes/ Įmonė parduoda prekes ir paslaugas	Tradicinės tarptautinės įmonės	39,30	0,062
	Gimusios globaliomis įmonės	49,50	
Įmonės pagrindinių prekių asortimentas atnaujinamas retai arba niekada/Pagrindinių įmonės prekių asortimentas atnaujinamas nuolat	Tradicinės tarptautinės įmonės	44,53	0,075
	Gimusios globaliomis įmonės	34,98	

Siekiant nustatyti kokius marketingo komplekso sprendimus priima tirtos Lietuvos įmonės priklausomai nuo to, kaip šios įmonės įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose, tyrimo metu sudaryti įmonių klasteriai buvo įvertinti pagal marketingo komplekso elementų tarptautinėse rinkose standartizaciją ir adaptaciją (žr. 33 lent.)[28]. Atlikta šių sprendimų analizė atskleidė tirtų gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų skirtumus. Remiantis tirtų įmonių atsakymų rangų įverčiais, *gimusioms globaliomis įmonėms priskiriamos tirtos įmonės* nurodė, kad jos *dažniau* nei tradicinės tarptautinės įmonės *kuria naujas prekes ar paslaugas konkrečioms tarptautinėms rinkoms*, be to, *gimusios globaliomis įmonės dažniau* nei tradicinės tarptautinės įmonės tarptautinėms rinkoms *adaptuoja kainos ir rėmimo veiksmus*. Analizuojant tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, kad gimusios globaliomis įmonės, sparčiai įsitraukdamos į veiklą tarptautinėse rinkose, siekdamos efektyviai išnaudoti savo turimus išteklius ir turėdamos mažai vartotojų/klientų daugelyje tarptautinių rinkų, stengiasi prisitaikyti prie tarptautinių rinkų ir vartotojų/klientų diktuojamų sąlygų ir atsižvelgia į konkurentų veiksmus.

[28] Koduojant atsakymus, aukštesniais balais buvo įvertinti atsakymai, kuriuose pasirinkta marketingo sprendimų adaptacija.

33 lentelė. Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo komplekso sprendimų tarptautinėse rinkose standartizacijos/adaptacijos skirtumų statistiniai reikšmingumai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Marketingo sprendimų standartizacija/adaptacija	Tirtų įmonių grupės	Rangų vidurkiai	*p*
Įmonės prekės yra standartizuotos, tenkina unifikuotus vartotojų poreikius / Įmonės prekės yra specializuotos, tenkina labai specifinius vartotojų poreikius	Tradicinės tarptautinės įmonės	36,59	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	57,00	
Kuria naujas prekes/paslaugas konkrečioms tarptautinėms rinkoms	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,32	0,002
	Gimusios globaliomis įmonės	54,98	
Adaptuoja (pritaiko) prekes/paslaugas skirtingoms tarptautinėms rinkoms	Tradicinės tarptautinės įmonės	39,60	0,117
	Gimusios globaliomis įmonės	48,66	
Adaptuoja (pritaiko) kainas skirtingoms tarptautinėms rinkoms	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,44	0,002
	Gimusios globaliomis įmonės	54,64	
Adaptuoja (pritaiko) rėmimo veiksmus skirtingoms tarptautinėms rinkoms	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,94	0,045
	Gimusios globaliomis įmonės	50,48	
Įmonė naudoja vienodus prekių įvaizdžio sprendimus tarptautinėms rinkoms/Skirtingoms tarptautinėms rinkoms įmonė taiko skirtingus prekių įvaizdžio sprendimus	Tradicinės tarptautinės įmonės	45,00	0,042
	Gimusios globaliomis įmonės	33,68	
Adaptuoja (pritaiko) paskirstymo procesą skirtingoms tarptautinėms rinkoms	Tradicinės tarptautinės įmonės	40,21	0,240
	Gimusios globaliomis įmonės	46,95	

Tikėtina, kad dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės, kurdamos naujas prekes/paslaugas tarptautinėms rinkoms, gimusios globaliomis įmonės prisitaiko prie specifinių rinkų nišų vartotojų/klientų poreikių, kuriuos patenkinti tik adaptuojant jau sukurtas prekes ir paslaugas būtų sudėtinga. Tyrimo metu nenustatytas reikšmingas tirtų gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių prekių/paslaugų standartizacijos ir adaptacijos tarptautinėse rinkoms skirtumas rodo, kad įmonės, priskirtos skirtingoms grupėms, gana vienodai naudoja prekių standartizacijos ir adaptacijos sprendimus.

Didesnė tirtų gimusių globaliomis įmonių kainos ir rėmimo sprendimų adaptacija rodo, kad šios įmonės, atsižvelgdamos į savo galimybes ir tarptautinių rinkų reikalavimus, dažniau nei tirtos tradicinės tarptautinės įmonės prisitaiko (t. y. adaptuojasi), o ne diktuoja savo sąlygas tarptautinėms rinkoms. Tuo tarpu tyrimo rezultatų analizė atskleidžia, kad tirtos tradicinės tarptautinės įmonės dažniau nei gimusios globaliomis įmonės standartizuoja (naudoja vienodą) prekių įvaizdį tarptautinėse rinkose. Šie rezultatai patvirtina teorinėje disertacijos dalyje analizuotus mokslinius tyrimus, kuriuose teigiama, kad tradicinės tarptautinės įmonės dažniau standartizuoja rėmimo sprendimus, siekdamos efektyviai išnaudoti turimus išteklius ir atsakingai parinktus rėmimo veiksmus.

Vertinant prekių paskirstymo adaptaciją tarptautinėse rinkose reikšmingi gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių skirtumai nebuvo nustatyti. Šiuos rezultatus galima paaiškinti teorinėje dalyje išdėstytomis prielaidomis, kad prekių paskirstymas yra vienas iš daugiausiai adaptuojamų tarptautinių marketingo sprendimų, kurį standartizuoti tarptautinėse rinkose gana sudėtinga, todėl tikėtina,

kad tiek tirtos gimusios globaliomis, tiek tradicinės tarptautinės įmonės panašiai adaptuoja paskirstymo tarptautinėse rinkose sprendimus.

Apibendrinant atliktus tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos tyrimo rezultatus galima teigti, kad *gimusioms globaliomis įmonėms, lyginant su tradicinėmis tarptautinėmis įmonėmis, būdinga dažnesnė marketingo sprendimų adaptacija, sąlygota gimusių globaliomis įmonių charakteristikų ir įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose proceso*. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad pirmoje disertacijos dalyje iškelta **hipotezė 1H(a)*, teigianti, jog gimusios globaliomis ir tradicinės tarptautinės įmonės skirtingai standartizuoja ir adaptuoja marketingo sprendimus*, **pasitvirtino**.

Apibendrinant 3.1 ir 3.2 skyriuose gautus tirtų Lietuvos įmonių rezultatus, 34 lentelėje pateikti susisteminti požymiai, pagal kuriuos galima skirti tradicines tarptautines ir gimusias globaliomis įmones, bei įvertinti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių skiriamųjų požymių teoriniai ir empiriniai rezultatai.

Atskleisdamas, kad tirtos įmonės skirtingai įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose ir veikia jose, empirinis tyrimas leido išskirti tokias tipologinės tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių charakteristikas:

- ***tradicinė tarptautinė įmonė** – tai dažniausiai maža arba vidutinė įmonė, plėtojanti savo veiklą apdirbamojoje gamyboje ir siūlanti tradicines asmeninio vartojimo prekes bei paslaugas. Į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukia lėtai. Pradėdama tarptautines operacijas į kaimynines šalis, veikia ribotame užsienio šalių skaičiuje. Tarptautiniai pardavimai atsitiktiniai ar nereguliarūs ir neviršija 49 proc. visų pardavimų. Populiariausias veiklos tarptautinėje rinkoje būdas – eksportas per importuotoją/perpardavėją. Orientuojasi į veiklą vidaus rinkoje, į kurią pirmiausiai nukreipia savo išteklius, siekia efektyviai patenkinti vidaus rinkos vartotojų poreikius, atsargiai vertina tarptautinių rinkų galimybes.*
- ***gimusi globalia įmonė** – tai dažniausiai vidutinė pagal darbuotojų skaičių įmonė, veikianti apdirbamojoje gamyboje ir siūlanti technologiškai pažangias prekes verslas-verslui rinkai. Į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukia sparčiai (jau pirmaisiais veiklos metais vykdo tarptautines operacijas ne mažiau kaip trijose užsienio šalyse), veikia daugelyje tarptautinių rinkų, o pardavimai tarptautinėse rinkose yra reguliarūs ir po kelerių metų viršija 50 proc. visų pardavimų. Dažniausiai aptarnauja nedideles (nišos) tarptautines rinkas: vartotojų vienoje tarptautinėje rinkoje turi nedaug, bet tokių rinkų skaičius – didelis, o vartotojų šiose rinkose poreikiai specifiniai ir sunkiai identifikuojami. Veikdama tarptautinėse rinkose dažniausiai tampa tiesioginiu eksportuotoju. Pasižymi tarptautine veiklos orientacija ir aukštu antrepreneriškumo lygiu.*

34 lentelė. Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių požymiai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Skiriamieji tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių požymiai	***Teorinėje dalyje*** apibendrinti skiriamieji tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių požymiai		***Empiriniu tyrimu*** identifikuoti skiriamieji tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių požymiai	
	Tradicinė tarptautinė įmonė	***Gimusi globalia įmonė***	***Tradicinė tarptautinė įmonė***	***Gimusi globalia įmonė***
Internacionalizacijos procesas	Į tarptautinę veiklą įsitraukia lėtai, laipsniškai, pirmiausiai siekdamos pradėti veiklą psichologiškai artimose užsienio šalyse ir, tik įgijusios patirties, pradeda veikti didesniame tarptautinių rinkų skaičiuje	Siekia aktyvios tarptautinės veiklos nuo pat įsikūrimo, neatsižvelgia į psichologinį tarptautinių rinkų atstumą, stengiasi veikia kuo didesniame tarptautinių rinkų skaičiuje	Į tarptautinę veiklą įsitraukia lėtai, atsargiai, dažnai veikia tik dviejose-trijose tarptautinėse rinkose, dažniausiai renkasi kaimynines užsienio šalis tarptautinei veiklai	Veiklą tarptautinėse rinkose pradeda vykdyti netrukus po įsikūrimo, veikia daugiau nei trijose tarptautinėse rinkose,
Įmonės dydis	Didelė integruota įmonė	Maža įmonė	Maža arba vidutinė įmonė	Vidutinė įmonė
Ūkio šaka	Tradicinės ūkio šakos	Tradicinių ir pažangių ūkio šakų nišos	Dažniau tradicinės ūkio šakos	Dažniau pažangios ūkio šakos
Ištekliai/ gebėjimai	Pakankami finansiniai, žmogiškieji ir kiti ištekliai veiklai tarptautinėse rinkose, didelė veiklos patirtis	Riboti, finansiniai ir materialieji ištekliai, unikalus nematerialusis turtas ir gebėjimai, maža veiklos patirtis	Pakankami ištekliai veiklai, dažniau tradicinės technologijos ir ūkio šakai būdingi gebėjimai	Dažniau gana riboti ištekliai, modernios technologijos ir inovatyvūs gebėjimai
Prekės charakteristikos	Tradicinės, dažniau galutiniams vartotojams skirtos prekės	Inovatyvios, specializuotos, aukštos kokybės prekės, dažnai skirtos verslo vartotojams	Dažniau kuriamos ir parduodamos galutiniams vartotojams skirtos unifikuotos prekės	Dažniau kuriamos ir parduodamos specializuotos, specifinius vartotojų poreikius tenkinančios prekės verslo klientams

34 lentelė. Tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių požymiai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22, *tęsinys*

Skiriamieji tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių požymiai	***Teorinėje dalyje*** apibendrinti skiriamieji tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių požymiai		***Empiriniu tyrimu*** identifikuoti skiriamieji tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių požymiai	
	Tradicinė tarptautinė įmonė	***Gimusi globalia įmonė***	***Tradicinė tarptautinė įmonė***	***Gimusi globalia įmonė***
Vartotojai	Galutiniai vartotojai, kuriuos tenkina standartizuoti įmonės pasiūlymai	Verslo klientai, turintys specifinių poreikių ir reikalavimų įmonės teikiamoms prekėms	Dauguma įmonės vartotojų susikoncentravę vienoje-keliose pagrindinėse rinkose, vartotojų poreikiai yra įprasti	Vienoje rinkoje vartotojų yra nedaug, bet tokių rinkų įmonė turi daug, vartotojų poreikiai yra specifiniai ir sunkiai identifikuojami
Tarptautinių pardavimų pobūdis	Tarptautinės veiklos pradžioje atsitiktiniai, vėliau – po truputį tampantys reguliariais	Nuo pat tarptautinės veiklos pradžios intensyvūs ir reguliarūs.	Dažniau nereguliarūs, atsitiktiniai pardavimai	Dažniau cikliški, reguliarūs, planuojami ir prognozuojami pardavimai
Tarptautinių pardavimų dalis	Per pirmuosius trejus veiklos metus neviršija 49 proc. visų pardavimų	Per pirmuosius trejus veiklos metus didesnė nei 50 proc. visų pardavimų	Po trejų veiklos metų dažniausiai neviršija 49 proc. visų pardavimų	Per trejus pirmuosius veiklos metus dažniausiai viršija 50 proc. visų pardavimų
Vizija	Veikla vietinėje rinkoje yra svarbiausia	Globali veiklos vizija	Vietinės rinkos plėtra	Tarptautinė veiklos orientacija
Vadovas	Pirmiausia siekia sėkmingos veiklos vietinėje rinkoje	Tarptautinė pasaulėžiūra	Vietinė rinka yra svarbiausia įmonei	Visas pasaulis – kaip viena rinka
Veiklos koordinavimas	Veikla koordinuojama per įkurtus padalinius/antrines įmones tarptautinėse rinkose	Koordinuojama įmonės vadovų, nepriklausomai nuo to, kokiu atstumu išsidėsčiusios veiklos globalioje rinkoje	Veikla per importuotoją/ perpardavėją	Dažniausiai – tiesioginis eksportuotojas

Empiriniu tyrimu identifikuoti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių veiklos tarptautinėse rinkose skirtumai įgalino aktualizuoti įmonių veiklos internacionalizacijos ir jų marketingo sprendimų skirtumus.

3.3. Marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste formuojančių veiksnių tyrimo rezultatai

Siekiant atskleisti internacionalizacijos poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, internacionalizaciją vertinant per skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, šiame etape buvo panaudoti *kategorinės regresijos ir ANOVA metodai*.

Kategorinės regresijos metodas atskleidžia, ***ar egzistuoja ir kiek yra stiprūs*** ryšiai (koreliacija) tarp marketingo sprendimų ir nepriklausomų kintamųjų – skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose lemiančių veiksnių, vertinant šiuos ryšius tiesiogiai arba per tarpininkaujantį veiksnį[29], internacionalizacijos spartą.

Siekiant nustatyti, ***kaip skiriasi*** identifikuotų nepriklausomų kintamųjų – vartotojų, įmonės, išorinių ir antreprenerišKumo veiksnių poveikis priklausomam kintamajam – tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, pritaikytas vienfaktorinės dispersinės analizės (ANOVA) metodas, nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų sąveiką atskleidžiantis per tiesinę jų priklausomybę.

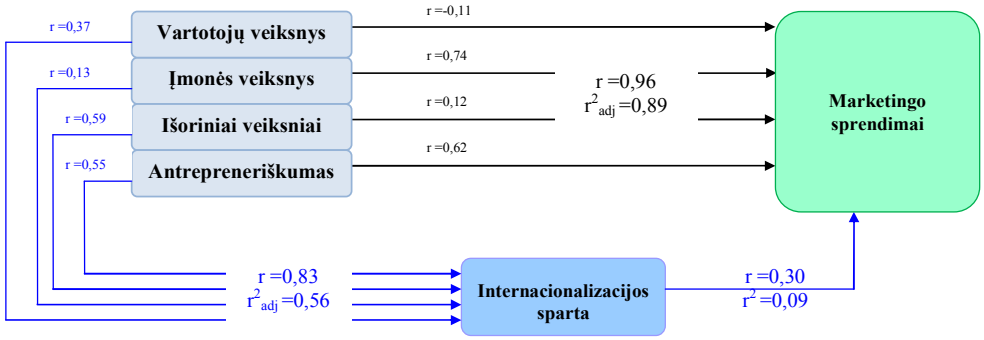
Empirinio tyrimo rezultatai, pristatomi šiame skyriuje, yra suskirstyti į 2 etapus – pradžioje pateikiama internacionalizacijos poveikio visiems marketingo sprendimams analizė, vėliau analizuojamas internacionalizaciją lemiančių veiksnių poveikis atskiriems marketingo komplekso elementams, internacionalizaciją atskleidžiant per skirtingą įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą.

3.3.1. Įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančių veiksnių įtaka marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai

Siekiant patikrinti pirmoje disertacijos dalyje iškeltas hipotezes, kategorinės regresijos metodu pirmiausia įvertinta, ar internacionalizaciją lemiantys veiksniai (nepriklausomi kintamieji) koreliuoja su marketingo sprendimais (priklausomu kintamuoju). Tyrimo duomenų analizės metu nustatyta, kad visi empiriniame tyrime vertinti veiksniai (vertinant juos grupėje) stipriai koreliuoja su tirtų įmonių marketingo sprendimais ($r=0,96$, $r^2_{adj}=0,89$). Tačiau analizuojant kiekvieno veiksnio ryšį su marketingo sprendimais atskirai, nustatyta, kad dalis veiksnių (išoriniai, kur $r=0,12$, ir vartotojų veiksniai, kur $r=-0,11$) produkuoja sąlygiškai mažą koreliacijos koeficientą, t. y. paaiškina tik labai mažą dalį sklaidos, todėl darytina prielaida, kad išlieka tikimybė, jog marketingo sprendimus gali lemti ne tik analizuoti, bet ir kiti, šioje disertacijoje nevertinti, veiksniai (žr. 38 pav.).

[29] Tarpininkaujantis kintamasis – tai kintamasis, kuris paaiškina arba lemia (keičia) ryšius tarp nepriklausomo ir priklausomo kintamųjų. Tarpininkaujantis kintamasis padeda konceptualizuoti nepriklausomo kintamojo įtaką priklausomam kintamajam ir dažniausiai išreiškiamas laiko arba kintančios kokybės dimensija (Meulman ir Heiser, 2010).

Toliau kategorinės regresijos metodu buvo įvertinta internacionalizaciją lemiančių veiksnių ir marketingo sprendimų koreliacija per tarpininkaujantį kintamąjį – internacionalizacijos spartą. Duomenų analizė atskleidžia, kad internacionalizaciją lemiantys veiksniai (vertinant visus veiksnius bendrai) stipriai ($r=0,83$, $r^2_{adj.}=0,56$) koreliuoja su internacionalizacijos sparta, silpniau ($r=0,30$, $r^2=0,09$) su marketingo sprendimais, tačiau tyrimo rezultatai patvirtina, kad internacionalizaciją lemiantys veiksniai koreliuoja su marketingo sprendimais per tarpininkaujantį kintamąjį – internacionalizacijos spartą, kuris keičia internacionalizaciją lemiančių veiksnių ir marketingo sprendimų ryšį, t. y. koreliacijos stiprumą (koeficientus). Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad tik vidutiniška internacionalizaciją lemiančių veiksnių ir marketingo sprendimų koreliacija yra todėl, kad per internacionalizacijos spartą analizuojami veiksniai veikia ne tik marketingo, bet ir kitus, įmonei įsitraukus į veiklą tarptautinėse rinkose, reikšmingus vadybinius sprendimus. Kadangi disertacijoje analizuojamas įmonių veiklos internacionalizacijos poveikis tik marketingo sprendimams, veiksnių įtaka kitiems įmonių sprendimams nebus nagrinėjama.



38 pav. Veiksniai, lemiantys tirtų įmonių **marketingo sprendimus**[30], N=83

Gauti tiriamųjų veiksnių, internacionalizacijos spartos ir marketingo sprendimų sąveikos rezultatai atskleidžia, kad:

- išoriniai veiksniai žymiai stipriau koreliuoja su internacionalizacijos sparta, nei su marketingo sprendimais, t. y. išoriniai veiksniai žymiai stipriau lemia tirtų įmonių internacionalizacijos spartą, nei marketingo sprendimus;
- įmonės veiksnys daug stipriau koreliuoja su marketingo sprendimais, nei su tirtų įmonių internacionalizacija sparta, t. y. įmonės veiksnys daugiau veikia marketingo sprendimus, nei tirtų įmonių internacionalizacijos spartą;
- antrepreneriškumo veiksnio ir marketingo sprendimų bei internacionalizacijos spartos sąsajos yra beveik vienodai stiprios, o tai rodo, kad antrepreneriškumas vienodai stipriai veikia tiek marketingo sprendimus, tiek tirtų įmonių internacionalizacijos spartą;

[30] r – koreliacijos koeficientas, r^2 – determinacijos koeficientas, $r^2_{adj.}$ – pataisytas determinacijos koeficientas

- tuo tarpu vartotojų veiksnio ir internacionalizacijos spartos sąsajos yra silpnos, nors ir reikšmingesnės, nei šio veiksnio sąsajos su marketingo sprendimais, todėl galima teigti, kad vartotojai veikia, tačiau nelemia tirtų įmonių internacionalizacijos spartos ir nedaro įtakos šių įmonių marketingo sprendimams.

Gauti duomenys leidžia daryti išvadą, *kad analizuojami vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai sąveikauja su marketingo sprendimais tiek tiesiogiai, tiek per tirtų įmonių internacionalizacijos spartą, tačiau išlieka dalis nepaaiškintos veiksnių sklaidos, kuri, tikėtina, reiškiasi ir per kitus, šioje disertacijoje neanalizuojamus įmonės veiklos aspektus*.

Remiantis atlikta kategorinės regresijos analize, įmonės veiksnys ir antreprenerišKumas yra esminiai priimant sprendimus dėl tirtų įmonių marketingo sprendimų:

- įmonės veiksnio apibūdinančių požymių vertinimo analizė (žr. 6 priedą, 2 pav.) atskleidžia, kad vertindamos įmonės veiksnio įtaką marketingo sprendimams tirtos Lietuvos įmonės dažniausiai atsižvelgia į įmonės vidinius finansinius išteklius (3,310 balo), pakankamus finansinius išteklius pardavimams tarptautinėse rinkose organizuoti (3,046 balo), unikalias įmonės žinias/technologijas/gamybos procesą (2,667 balo) ir vadovų požiūrį į tarptautinę veiklą (2,448 balo).
- antreprenerišKumo veiksnį tirtose įmonėse dažniausiai apibūdina įmonės darbuotojų orientacija į tikslą (3,149 balo), atsakingas gautų užduočių vertinimas (3,126 balo), darbuotojų darbštumas ir pareigingumas (3,103 balo), lankstumas reaguojant į kintančias rinkos sąlygas (2, 989 balo) (žr. 6 priedą, 2 pav.).

Maža vartotojų veiksnio įtaka marketingo sprendimams tiek tiesiogiai, tiek ir per internacionalizacijos spartą, tikėtina, yra susijusi su nepakankama informacija apie tarptautinių rinkų vartotojus ir jų poreikius tarptautinės veiklos pradžioje, kas neleidžia aiškiai įvardyti kaip vartotojų veiksnys sąveikauja su analizuojamais marketingo ir internacionalizacijos sprendimais.

Kategorinės regresijos analizė taip pat rodo, kad išoriniai ir antreprenerišKumo veiksniai stipriausiai veikia tirtų įmonių internacionalizacijos spartą, o per ją ir marketingo sprendimus. Atliktas išorinius veiksnius apibūdinančių požymių vertinimas (žr. 6 priedą) atskleidžia, kad išorinius veiksnius stipriausiai išreiškia konkurentų skaičius tarptautinėse rinkose (3,149 balo), vidaus ir tarptautinių rinkų išorinės aplinkos panašumai (3,103 balo), konkurencijos pobūdis tarptautinėse rinkose (3,115 balo) ir įmonės partnerių veikla tarptautinėse rinkose (2,908 balo) (žr. 6 priedą, 1 pav.).

Paskutiniame analizės etape *ANOVA metodu* įvertinta, kaip internacionalizaciją lemiantys veiksniai, įvertinus skirtingą įmonių internacionalizacijos spartą, t. y. įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose (ir įmonių skirstymą į tradicines tarptautines bei gimusias globaliomis įmones), veikia marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją.

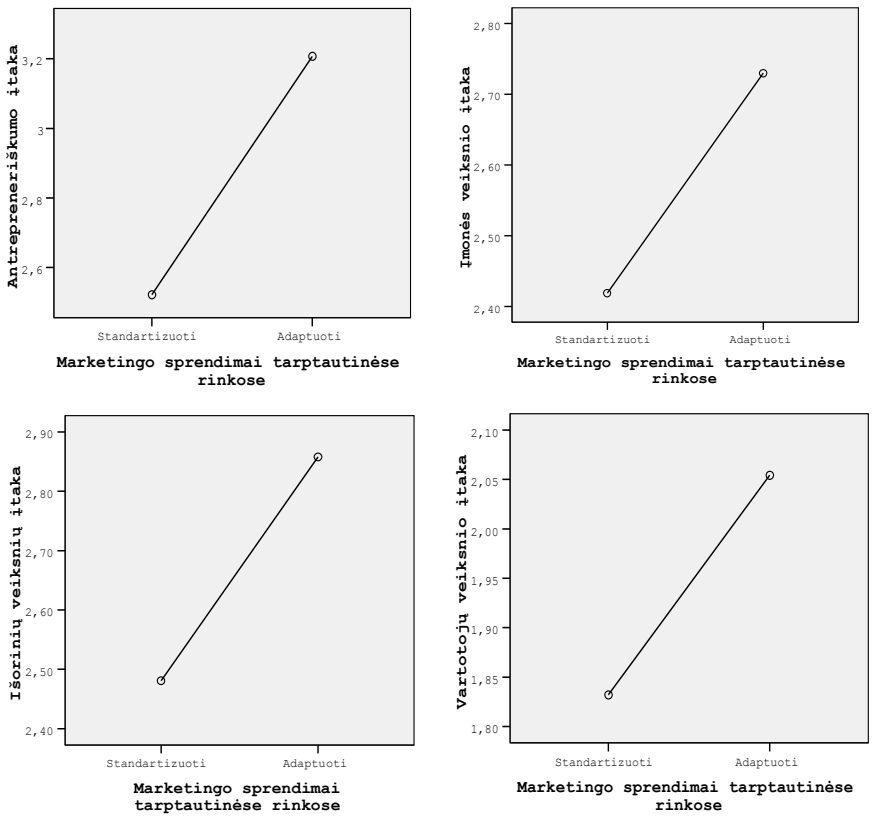
Šiuo metodu vertinant visas tirtas Lietuvos įmones, neišskiriant jų pagal įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose procesą, nustatyta, kad *visų tirtų įmonių marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose standartizaciją ir adaptaciją per internacionalizacijos spartą statistiškai reikšmingai veikia visi šiame tyrime vertinti veiksniai: išoriniai ir įmonės veiksniai, vartotojai ir antrepreneriškumas* (žr. 35 lent.), o šių veiksnių įtaka marketingo sprendimų adaptacijai yra teisinė, t. y. stiprėjant veiksnių poveikiui, didėja marketingo sprendimų adaptacija (žr. 39 pav.).

35 lentelė. Internacionalizaciją lemiančių veiksnių poveikio tirtų įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	3,096	3,096	11,184	0,001
	Grupinė dispersija	23,532	0,277		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	1,074	1,074	4,017	0,048
	Grupinė dispersija	22,728	0,267		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	2,106	2,106	12,257	0,001
	Grupinė dispersija	14,604	0,172		
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	10,207	10,207	55,677	0,000
	Grupinė dispersija	15,583	0,183		

Įvertinus tyrimo metu nustatytą veiksnius apibūdinančių požymių reikšmingumą marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai (žr. 6 priedą) matyti, kad:

- stiprėjanti *įmonės veiksnio* įtaka gali būti paaiškinta augančia personalo tarptautine patirtimi, didėjančiomis įmonės finansinėmis galimybėmis, kylančia prekių kokybe, stiprėjančia tarptautine veiklos orientacija;
- *antrepreneriškumo veiksnio* įtakos stiprumas sietinas su didėjančiu kuriamų prekių technologiniu unikalumu, dizaino inovatyvumu, didesniu darbuotojų lankstumu reaguojant į kintančias tarptautinių rinkų sąlygas, dažnesniu unikalių žinių ir gebėjimų panaudojimu sprendimams tarptautinėse rinkose, kylančiu priimamų sprendimų rizikingumu;
- augant *išorinių veiksnių įtakai,* t. y. augant konkurentų skaičiui tarptautinėse rinkose, plečiantis įmonės partnerių veiklai tarptautinėse rinkose, stiprėjant vidaus ir tarptautinių rinkų išorinės aplinkos panašumams/skirtumams, didėja į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukusių įmonių marketingo sprendimų adaptacija;
- kai *vartotojų* poreikiai yra vis sunkiau nuspėjami ir identifikuojami, kai auga tarpininkų, įsigyjančių įmonės prekes, skaičius, o vartotojai skirtingose tarptautinėse rinkose skirtingai reaguoja į įmonės marketingo sprendimus, kyla marketingo sprendimų adaptacija.



39 pav. Tirtų veiksnių įtaka įmonių **marketingo sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, N=83

ANOVA metodas taip pat panaudotas siekiant įvertinti veiksnių įtaką per įmonių internacionalizacijos spartą marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai vertinant klasterizacijos metodu sudarytas tirtų Lietuvos įmonių grupes. Patikslinus veiksnių įtaką marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai per internacionalizacijos spartą atskirai vertinant tirtas tradicinių tarptautinių (žr. 36 lent.) ir gimusių globaliomis įmonių (žr. 37 lent.) populiacijas, gauti skirtingi rezultatai.

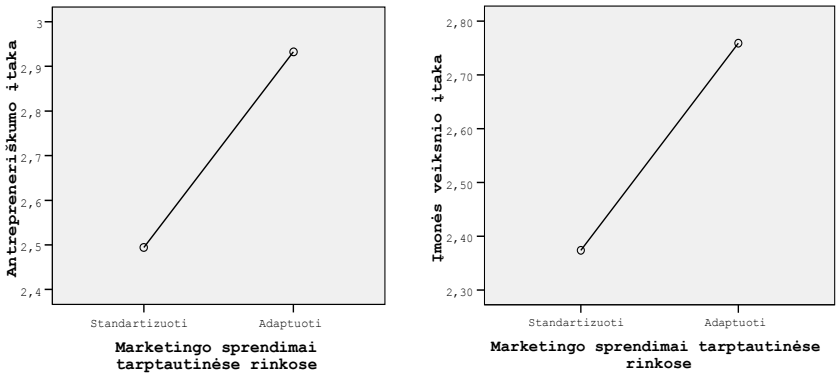
Tyrimo rezultatai rodo, kad *tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai* daro poveikį tik dvi tirtos veiksnių grupės, t. y. *antrepreneriškumo ir įmonės veiksniai*, o išorinių ir vartotojų veiksnių įtaka yra nestipri ir marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijos kontekste yra statistiškai nereikšminga (žr. 36 lent.).

36 lentelė. Netiesioginio, per internacionalizacijos spartą, veiksnių poveikio tirtų tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	2,751	2,751	23,033	0,000
	Grupinė dispersija	7,048	0,119		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,361	0,361	1,540	0,219
	Grupinė dispersija	13,826	0,234		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,160	0,160	0,607	0,439
	Grupinė dispersija	15,605	0,264		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	2,126	2,126	14,477	0,000
	Grupinė dispersija	8,664	0,147		

40 paveiksle pateikti duomenys atskleidžia, kad *tradicinių tarptautinių įmonių grupėje*, *stiprėjant* analizuojamų *veiksnių poveikiui, didėja marketingo sprendimų adaptacija*. Tai galima paaiškinti remiantis šiais įmonės ir antrepreneriškumo veiksnius identifikuojančiais požymiais:

- atsiveriant naujoms įmonės galimybėms dėl pakankamų finansinių išteklių pardavimams tarptautinėse rinkose organizuoti, unikalios įmonės žinios/technologijos/gamybos procesas skatina tradicines tarptautines įmones daugiau prisitaikyti prie tarptautinių rinkų vartotojų poreikių ir dažniau adaptuoti priimamus marketingo sprendimus;
- savo ruožtu antrepreneriškų įmonės darbuotojų savybių stiprėjimas, dažnesnis rizikingų sprendimų tarptautinėse rinkose taikymas bei panaudojant naujas technologijas kuriamos inovatyvios prekės sąlygoja didesnį tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų adaptacijos laipsnį.



40 pav. Veiksnių įtaka tradicinių tarptautinių įmonių **marketingo sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61

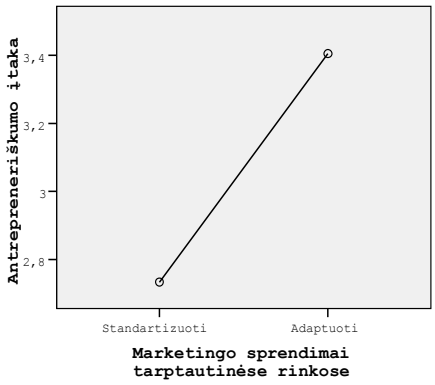
Analizuojant *gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimus* nustatyta, kad vienintelis, marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją, vertinant per įmonių internacionalizacijos spartą, lemiantis veiksnys yra *antrepreneriškumas* (žr.

37 lent.). Tuo tarpu kitų veiksnių įtaka tirtų gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistiškai nereikšminga.

37 lentelė. Netiesioginio, per internacionalizacijos spartą, veiksnių poveikio tirtų gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{GGĮ}$=22

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	1,744	1,744	9,448	0,006
	Grupinė dispersija	3,692	0,185		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,091	0,091	0,458	0,506
	Grupinė dispersija	3,964	0,198		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,001	0,001	0,008	0,930
	Grupinė dispersija	3,759	0,188		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,006	0,006	0,032	0,861
	Grupinė dispersija	3,746	0,187		

41 paveiksle pateikta grafinė ANOVA metodo analizės išraiška atskleidžia, kad *stiprėjant antrepreneriškumo veiksnio poveikiui*, *didėja gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų adaptacija* įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste, t. y. stiprėjant antrepreneriškoms įmonės savybėms (personalo antrepreneriškumui, prekių inovatyvumui, sprendimų rizikingumui), gimusios globaliomis įmonės dažniau taiko marketingo sprendimų adaptaciją.



41 pav. Antrepreneriškumo įtaka gimusių globaliomis įmonių **marketingo sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, $N_{GGĮ}$=22

Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad įmonių veiklos internacionalizacijos poveikis marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai pasireiškia skirtingai, kai vertinamos dvi tyrimo metu suformuotos įmonių grupės. Nustatyta, kad tradicinių tarptautinių įmonių atveju įmonių veiklos internacionalizacijoje marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją veikia antrepreneriškumo ir įmonės veiksniai. Įvertinus antrepreneriškumą apibūdinančius požymius (žr. 6 priedą) nustatyta – darbuotojų orientacija į tikslą (3,149 balo), atsakingumas vertinant užduotis (3,126 balo), darbštumas ir pareigingumas (3,013 balo) bei lanksti

reakcija į kintančias rinkos sąlygas (2,989 balo) yra esminiai požymiai, apibrėžiantys įmonių veiklos antrepreneriškumą. Analizuojant įmonės veiksnį apibūdinančius požymius, nustatyta, kad vidinių finansinių išteklių pakankamumas (3,310 balo), pakankami finansiniai ištekliai pardavimams tarptautinėse rinkose organizuoti (3,046 balo) bei unikalios įmonės žinios/technologijos/gamybos procesas (2,667 balo) yra vertinami kaip esminiai, apibūdinantys svarbiausius vidinius įmonės resursus priimant sprendimus dėl marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos.

Tuo tarpu gimusių globaliomis įmonių atveju – vienintelis marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste lemiantis veiksnys yra antrepreneriškumas, vertinamas per įmonės, jos darbuotojų ir prekių antrepreneriškas savybes (žr. 6 priedą).

Šie tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, kad internacionalizacija veikia marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją, o šis poveikis pasireiškia per du veiksnius – antrepreneriškumą ir įmonės veiksnį. Gauti rezultatai ir nustatyti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumai (žr. 32, 33 lent.) **paneigia 1H(b) hipotezę**, kurioje teigiama, kad įmonės ir vartotojų veiksniai lemia, kad gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės adaptuoja marketingo sprendimus. Empirinio tyrimo rezultatais atskleista, kad **įmonės ir antrepreneriškumo veiksniai lemia, kad tirtos Lietuvos gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės adaptuoja marketingo sprendimus.**

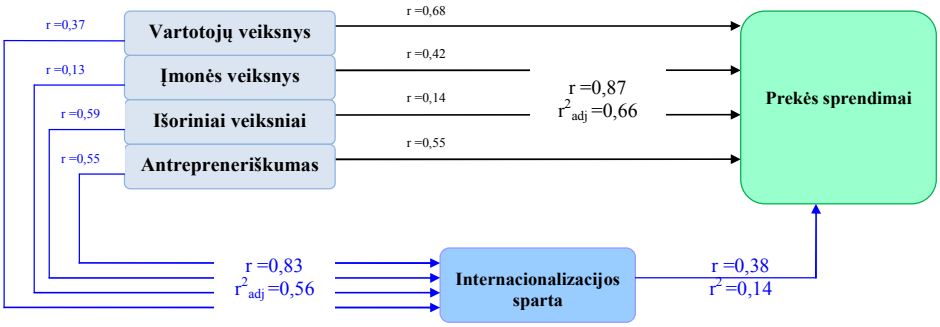
Gauti ir aukščiau aptarti kategorinės regresijos ir ANOVA analizės rezultatai **patvirtina hipotezę 1H(c)**, kurioje teigiama, **kad išoriniai veiksniai yra reikšmingi, tačiau nelemiantys tradicinių tarptautinių bei gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumų**. Kaip matyti iš rezultatų (38 paveikslas), išorinių veiksnių įtaka marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai yra reikšminga, bet veikianti ne per internacionalizaciją.

3.3.2. Įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančių veiksnių įtaka marketingo komplekso elementų standartizacijai ir adaptacijai

Toliau šiame darbe analizuojamas internacionalizaciją lemiančių veiksnių poveikis marketingo komplekso elementams ir jų standartizacijai ir adaptacijai. Šioje dalyje panaudoti prieš tai gauti analizuojamų veiksnių poveikio internacionalizacijai rezultatai (žr. 3.3.1 poskyrį), kategorinės regresijos metodu nustatyti veiksniai, tiesiogiai lemiantys marketingo komplekso elementus, bei įvertinti veiksniai, darantys poveikį marketingo komplekso elementams per internacionalizaciją, vertinant šią per skirtingą įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą. Vėliau nustatytų veiksnių įtaka marketingo komplekso elementų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijos kontekste analizuojama ANOVA metodu.

Pirmiausia, kaip ir vertinant internacionalizacijos poveikį marketingų sprendimų standartizacijai bei adaptacijai, 42 paveiksle pateikti kategorinės regresijos analizės rezultatai, kurie atskleidžia, kad **prekės sprendimus** vertinami

veiksniai veikia tiek tiesiogiai (r=0,87, $r^2_{adj.}$=0,66), tiek ir per internacionalizacijos spartą (r=0,38, $r^2_{adj.}$=0,14). Tyrimo duomenų rezultatai rodo, kad per internacionalizacijos spartą tirtų veiksnių poveikis prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai yra silpnesnis, nei vertinant tiesioginį veiksnių poveikį. Tikėtina, kad internacionalizacijos spartos poveikis prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai pasireiškia tik per kai kuriuos analizuojamus veiksnius, o likusių veiksnių įtaka nukreipta į kitus įmonių vadybinius sprendimus. Kategorinės regresijos analizės metu taip pat nustatyta, kad, vertinant visas tirtas Lietuvos įmones kartu, prekės sprendimų standartizaciją ir adaptaciją tiesiogiai stipriai veikia vartotojų veiksnys (r=0,68) bei antrepreneriškumo veiksnys (r=0,55), įmonės veiksnio tiesioginė įtaka prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai yra vidutinė (r=0,42), o išoriniai veiksniai tiesiogiai prekės sprendimų standartizaciją ir adaptaciją veikia gana silpnai (r=0,14).

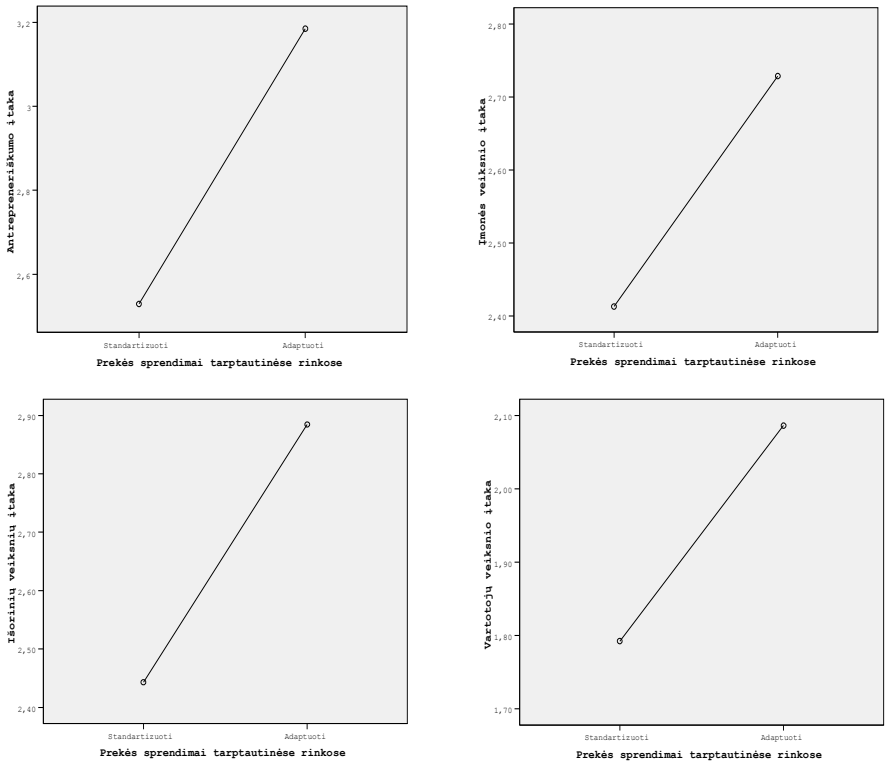


42 pav. Veiksniai, lemiantys tirtų įmonių **prekės sprendimus**, N=83

Siekiant įvertinti analizuojamų veiksnių poveikį prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijos kontekste, darbe panaudotas ANOVA metodas. Vertinant visas tirtas įmones nustatyta, kad netiesiogiai, per internacionalizacijos spartą, *prekės sprendimų standartizaciją ir adaptaciją veikia visi analizuoti veiksniai* (žr. 38 lent.). Taip pat nustatyta, kad analizuotų *veiksnių ir prekės sprendimų adaptacijos priklausomybė yra tiesinė* – stiprėjant veiksnių poveikiui, auga prekės sprendimų adaptacija įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste (43 paveikslas).

38 lentelė. Netiesioginio, per internacionalizacijos spartą, veiksnių poveikio tirtų įmonių prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	2,165	2,165	12,652	0,001
	Grupinė dispersija	14,545	0,171		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	1,879	1,879	7,285	0,008
	Grupinė dispersija	21,924	0,258		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	4,233	4,233	16,068	0,000
	Grupinė dispersija	22,395	0,263		
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	9,351	9,351	48,349	0,000
	Grupinė dispersija	16,440	0,193		



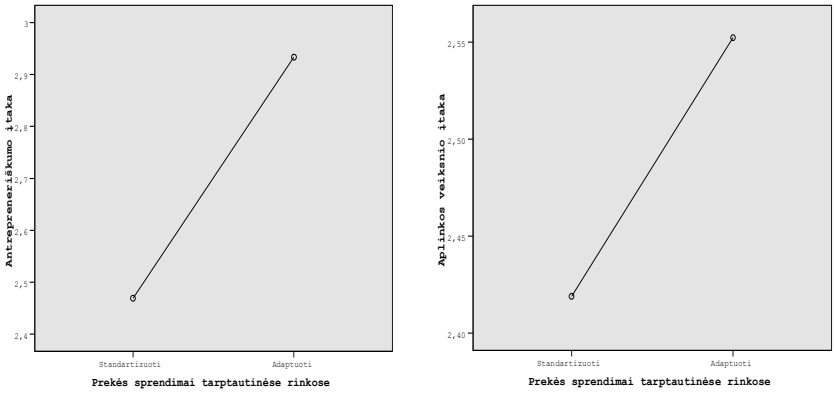
43 pav. Veiksnių įtaka įmonių **prekės sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Siekiant įvertinti tyrimo metu suformuotų tirtų įmonių grupių skirtumus, toliau analizuojama veiksnių įtaka prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijos kontekste atskirai vertinant gimusias globaliomis ir tradicines tarptautines įmones.

Tyrimo rezultatai atskleidžia (žr. 39 lent.), kad *tradicinių tarptautinių įmonių* grupei priskiriamų įmonių *prekės sprendimų standartizaciją ir adaptaciją* per internacionalizacijos spartą veikia tik *antrepreneriškumo ir įmonės veiksniai*, o veikiančių *veiksnių įtaka yra tiesinė prekės sprendimų adaptacijai* (žr. 44 paveikslą).

39 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų tradicinių tarptautinių įmonių prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	3,179	3,179	28,334	0,000
	Grupinė dispersija	6,620	0,112		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,262	0,262	1,110	0,296
	Grupinė dispersija	13,925	0,236		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,201	0,201	0,763	0,386
	Grupinė dispersija	15,564	0,264		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,981	0,981	5,899	0,018
	Grupinė dispersija	9,810	0,166		



44 pav. Veiksnių įtaka tradicinių tarptautinių įmonių **prekės sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61

Šie rezultatai atskleidžia, kad, augant įmonės antrepreneriškumo lygiui ir vidinėms įmonės galimybėms, didėja tradicinių tarptautinių įmonių prekės sprendimų adaptacija.

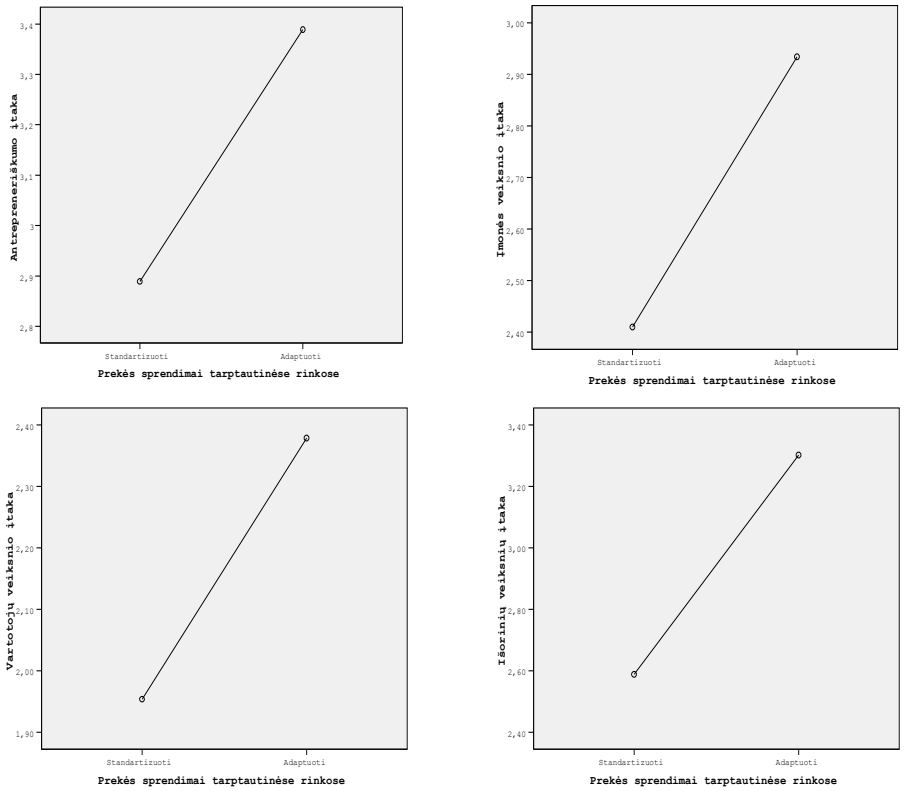
Analizuojant netiesioginį veiksnių poveikį prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai *gimusių globaliomis įmonių grupėje* nustatyta, kad šiuo atveju *veiksnių įtaka pasireiškia per visus analizuotus veiksnius* (žr. 40 lent.).

Be to, tyrimo rezultatai atskleidžia, kad *veiksnių įtaka prekės sprendimų adaptacijai* internacionalizacijos kontekste, vertinant gimusias globaliomis įmones, *yra tiesinė*, t. y. stiprėjant veiksnių įtakai, kyla prekės sprendimų adaptacija (45 pav.). Šie rezultatai rodo, kad gimusios globaliomis įmonės, įvertindamos vidaus ir tarptautinių rinkų išorinės aplinkos panašumus bei skirtumus, ūkio šakos, kurioje veikia, charakteristikas tarptautinėse rinkose, konkurencijos pobūdį tarptautinėse rinkose, augančias vartotojų poreikių identifikacijos problemas bei pasinaudodamos stiprėjančiomis vidinėmis finansinėmis galimybėmis veikti tarptautinėse rinkose, dažniau taiko adaptuotus, o ne standartizuotus prekės sprendimus tarptautinėse rinkose.

40 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų gimusių globaliomis įmonių prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{GGĮ}$=22

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	1,091	1,091	5,021	0,037
	Grupinė dispersija	4,346	0,217		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	2,225	2,225	24,332	0,000
	Grupinė dispersija	1,829	0,091		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,787	0,787	5,296	0,032
	Grupinė dispersija	2,973	0,149		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	1,198	1,198	9,384	0,006
	Grupinė dispersija	2,553	0,128		

Šias išvadas patvirtina ir anksčiau šiame darbe pristatyti teorinės analizės bei empirinio tyrimo rezultatai, kurie atskleidžia, kad gimusios globaliomis įmonės pasižymi didesniu antrepreneriškumu, aktyviau siekia užsibrėžtų tikslų, labiau orientuojasi į vartotojus, bet kartu yra jautresnės išoriniams veiksniams, todėl prekės sprendimų adaptacija dažnai yra vienas iš sprendimų, padedančių šioms įmonėms išlikti tarptautinėse rinkose ir sėkmingai veikti.



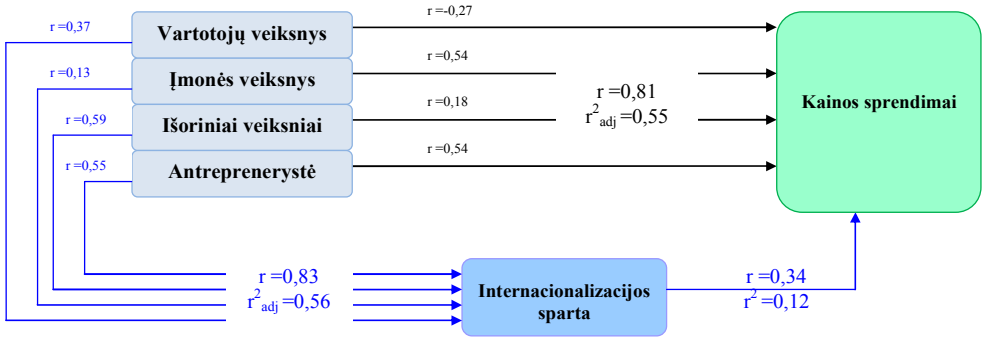
45 pav. Veiksnių įtaka gimusių globaliomis įmonių **prekės sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, $N_{GGĮ}$=22

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad internacionalizacija daro įtaką prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, ir šis poveikis skiriasi priklausomai nuo to, kaip įmonės įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose. Tradicinių tarptautinių įmonių atveju internacionalizacijos poveikis prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai pasireiškia per antrepreneriškumo ir įmonės veiksnius, o gimusių globaliomis įmonių atveju šis poveikis nustatytas per visus tyrime analizuotus veiksnius, t. y. antrepreneriškumą, išorinius, įmonės ir vartotojų veiksnius. Veiksnius apibūdinančių požymių vertinimo analizė (žr. 6 priedą) atskleidžia, kad:

- išorinius veiksnius apibūdinantys požymiai, tokie kaip konkurentų skaičius tarptautinėse rinkose (jo svarba respondentų buvo įvertinta 3,149 balo), konkurencijos pobūdis tarptautinėse rinkose (3,115 balo) bei vidaus ir tarptautinių rinkų išorinės aplinkos panašumai (3,103 balo), yra esminiai požymiai, lemiantys išorinių veiksnių įtaką prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai;
- vertinant vartotojų veiksnį, stipriausiai tirtų gimusių globaliomis įmonių prekės sprendimų standartizaciją ir adaptaciją veikia vartotojų reakcija į įmonės marketingo sprendimus (2,046 balo), vartotojų skaičius (2,046 balo) bei vartotojų tipas (2,000 balo), o vartotojų geografija (1,828 balo) ir vartotojų poreikių identifikavimas (1,805 balo) yra mažai reikšmingi;
- technologiniai ir žmogiškieji ištekliai (3,310 balo) bei prekės charakteristikos yra svarbiausi požymiai, apibūdinantys įmonės veiksnį.

Internacionalizacijos poveikio prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai įvertinimas bei 3.3 skyriuje analizuoti prekės sprendimų skirtumai tirtoje Lietuvos įmonių populiacijoje (žr. 32 lent.) rodo, kad **hipotezė 2H(a) yra patvirtinta.** Remiantis tyrimo rezultatais, **paveiktos įmonės, vartotojų ir antrepreneriškumo veiksnių internacionalizacijos procese gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės taiko prekių adaptacijos strategiją, tačiau** tyrimo metu taip pat nustatyta, kad metodologinėje dalyje suformuota hipotezė turi būti papildyta, nes be jau minėtų veiksnių, **internacionalizacijos pokyčių poveikis prekės sprendimų standartizacijai bei adaptacijai pasireiškia ir per išorinius veiksnius.**

Analizuojant veiksnių, veikiančių ***kainos sprendimų*** standartizaciją ir adaptaciją internacionalizacijos kontekste kategorinės regresijos metodu, gautus duomenis, nustatyta, kad, vertinant visus veiksnius bendrai, tiesiogiai visi veiksniai veikia kainos sprendimų standartizaciją ir adaptaciją, o šis poveikis yra stiprus ($r=0,81$, $r^2_{adj.}=0,55$). Vertinant veiksnius netiesiogiai, per internacionalizacijos spartą, nustatyta, kad bendrai analizuojamų veiksnių poveikis yra vidutinis ($r=0,34$, $r^2_{adj.}=0,12$). Analizės rezultatai atskleidžia, kad kainos sprendimų standartizaciją ir adaptaciją tiesiogiai stipriausiai veikia įmonės ir antrepreneriškumo veiksniai (abiem atvejais $r=0,54$), o išorinių ir vartotojų veiksnių tiesioginė įtaka yra nestipri (atitinkamai $r=0,18$ ir $r=-0,27$), be to, vartotojų veiksnio ir kainos sprendimų standartizacijos ir adaptacijos koreliacija yra neigiama (46 pav.).



46 pav. Veiksniai, lemiantys tirtų įmonių **kainos sprendimus**, N=83

Siekiant įvertinti, kaip analizuoti veiksniai veikia kainos sprendimų standartizaciją ir adaptaciją internacionalizacijos kontekste, atlikta patikslinta internacionalizacijos poveikio kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai analizė *ANOVA metodu*. Tyrimo rezultatai rodo, kad, *vertinant visas tyrime dalyvavusias įmones*, *netiesioginė, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtaka kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai nėra stipri ir statistiškai reikšminga* (žr. 41 lent.).

41 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų įmonių kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	0,441	0,441	1,479	0,227
	Grupinė dispersija	25,350	0,298		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,027	0,027	0,086	0,770
	Grupinė dispersija	26,602	0,313		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,371	0,371	1,347	0,249
	Grupinė dispersija	23,431	0,276		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,289	0,289	1,497	0,224
	Grupinė dispersija	16,421	0,193		

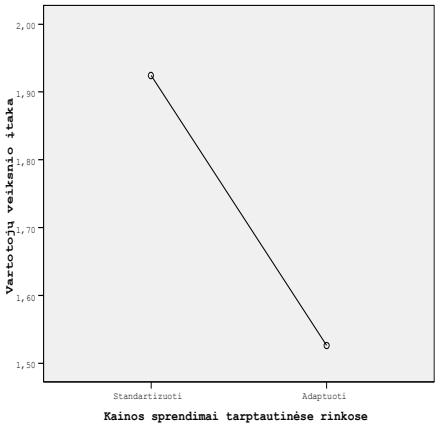
Kadangi kategorinės regresijos metodu gauti tyrimo rezultatai rodo, kad internacionalizacijos ir kainos sprendimų standartizacijos bei adaptacijos sąveika egzistuoja, buvo tikslinga patikrinti internacionalizacijos poveikį kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai atskirose suformuotose tirtų įmonių grupėse.

Analizuojant veiksnių poveikį per internacionalizacijos spartą kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai tik *tradicinių tarptautinių įmonių grupėje*, nustatyta, kad šiuo atveju *kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai* reikšmingą *poveikį daro tik vartotojų veiksnys* (žr. 42 lent.).

42 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų tradicinių tarptautinių įmonių kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	0,124	0,124	0,758	0,387
	Grupinė dispersija	9,675	0,164		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,248	0,248	1,052	0,309
	Grupinė dispersija	13,939	0,236		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	1,943	1,943	8,295	0,006
	Grupinė dispersija	13,822	0,234		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,480	0,480	2,748	0,103
	Grupinė dispersija	10,310	0,175		

Taip pat nustatyta, kad tradicinių tarptautinių įmonių atveju *vartotojų veiksnio ir kainos sprendimų adaptacijos sąveika* internacionalizacijos kontekste *yra atvirkštinė*, t. y. stiprėjant vartotojų veiksnio įtakai mažėja kainos sprendimų tarptautinėse rinkose adaptacija (žr. 47 paveikslą), didėja šių sprendimų standartizacija. Gauti rezultatai gali būti pagrįsti tuo, kad, augant gerai žinomų ir nesunkiai identifikuojamų vartotojų skaičiui, nesikeičiant vartotojų poreikiams ir vartotojams gerai suvokiant įmonės marketingo veiksmus, tradicinės tarptautinės įmonės didina kainos tarptautinėse rinkose sprendimų standartizaciją. Be to, galima daryti prielaidą, kad atvirkštinė kainos ir vartotojų veiksnio priklausomybė tradicinių tarptautinių įmonių atveju atsiranda todėl, kad, įmonei jaučiant rinkos spaudimą keistis, tradicinė tarptautinė įmonė ieško būdų, kuriais galėtų išlaikyti pasiektą pelningumą, todėl įmonė plečia savo veiklą į naujas tarptautines rinkas ir augančia apyvarta kompensuoja mažėjantį pleningumą.



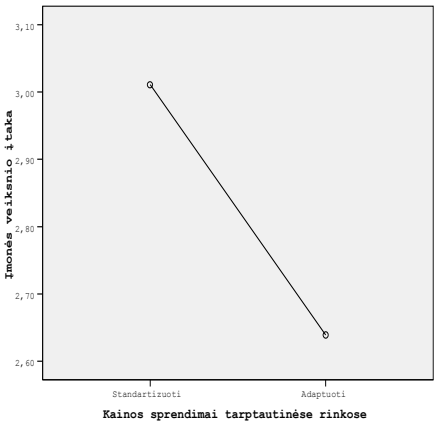
47 pav. Vartotojų veiksnio įtaka tradicinių tarptautinių įmonių **kainos sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61

Tuo tarpu analizuojant *gimusių globaliomis įmonių grupę* nustatyta, kad *kainos sprendimų standartizaciją ir adaptaciją netiesiogiai, per internacionalizacijos spartą, veikia įmonės veiksnys*, o kitų veiksnių įtaka yra statistiškai nereikšminga (žr. 43 lent.).

43 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų gimusių globaliomis įmonių kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{GGĮ}$=22

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	0,132	0,132	0,498	0,488
	Grupinė dispersija	5,304	0,265		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,396	0,396	2,163	0,157
	Grupinė dispersija	3,659	0,183		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,012	0,012	0,061	0,807
	Grupinė dispersija	3,749	0,187		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,735	0,735	4,877	0,039
	Grupinė dispersija	3,016	0,151		

Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad *įmonės veiksnio įtakos stiprėjimas kainos sprendimų adaptacijai yra atvirkštinis*, t.y. gimusių globaliomis įmonių atveju, stiprėjant įmonės vidinėms galimybėms (veiklos ir darbuotojų patirčiai, gerėjant gamybos procesams, sukaupiant daugiau išteklių veiklai tarptautinėse rinkose) ir taip įgyjant didesnę masto ekonomiją, gimusios globaliomis įmonės gali dažniau taikyti sąlygiškai aukštesnę kainos sprendimų tarptautinėse rinkose standartizaciją (žr. 48 paveikslą). Taip pat tikėtina, kad įmonės vidinių finansinių galimybių stiprėjimas, įgalinantis taikyti didesnę kainos sprendimų standartizaciją, padeda gimusioms globaliomis įmonėms kovoti su „pilkąja rinka“, kai vienoje rinkoje mažesnėmis kainomis parduodamos įmonės prekės, be įmonės sutikimo perparduodamos kitoje rinkoje žemesnėmis, nei įmonės nustatytomis kainomis.



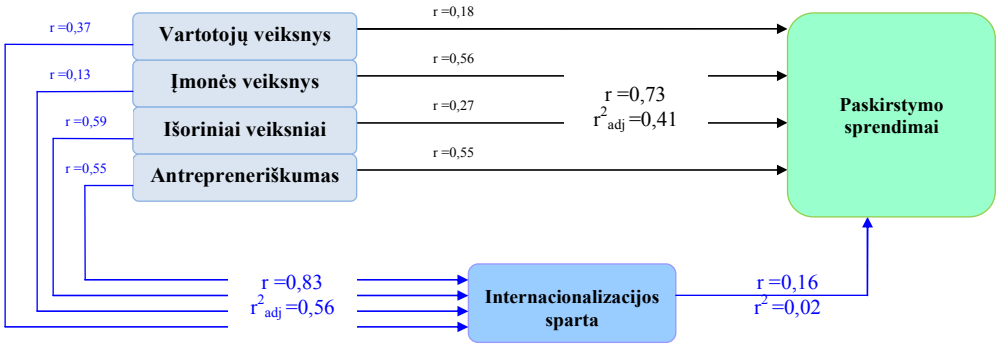
48 pav. Įmonės veiksnio įtaka gimusių globaliomis įmonių **kainos sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, $N_{GGĮ}$=22

Veiksnių įtakos kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai įvertinimas rodo, kad internacionalizacija veikia kainos sprendimų standartizaciją ir adaptaciją, o šis poveikis tradicinių tarptautinių įmonių atveju pasireiškia per vartotojų veiksnį; gimusių globaliomis įmonių atveju – per įmonės veiksnį.

Aukščiau aptarti internacionalizaciją lemiančių veiksnių bei kainos sprendimų standartizacijos ir adaptacijos sąsajų rezultatai, taip pat 33 lentelėje pateikta

marketingo komplekso elementų standartizacijos ir adaptacijos analizė, parodanti, kad gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės adaptuoja prekių kainas tarptautinėms rinkoms, **patvirtina 2H(b) hipotezę, kad veikiamos įmonės ir vartotojų veiksnių, gimusios globaliomis įmonės internacionalizacijoje dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės taiko adaptuotą kainos strategiją.**

Kategorinės regresijos metodu identifikuojant veiksnius, darančius poveikį paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijos kontekste, nustatyta, kad ***paskirstymo sprendimų*** standartizaciją ir adaptaciją visi analizuoti veiksniai veikia tiek tiesiogiai ($r=0,73$, $r^2_{adj.}=0,41$), tiek ir per internacionalizacijos spartą ($r=0,16$, $r^2_{adj.}=0,02$), tačiau internacionalizacijos poveikis paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai nėra stiprus (žr. 49 paveikslą). Duomenų apdorojimo rezultatai atskleidė, kad paskirstymo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją tiesiogiai stipriai veikia įmonės ($r=0,56$) ir antrepreneriškumo ($r=0,55$) veiksniai, o išorinių ($r=0,27$) ir vartotojų ($r=0,18$) veiksnių tiesioginė įtaka yra nestipri.

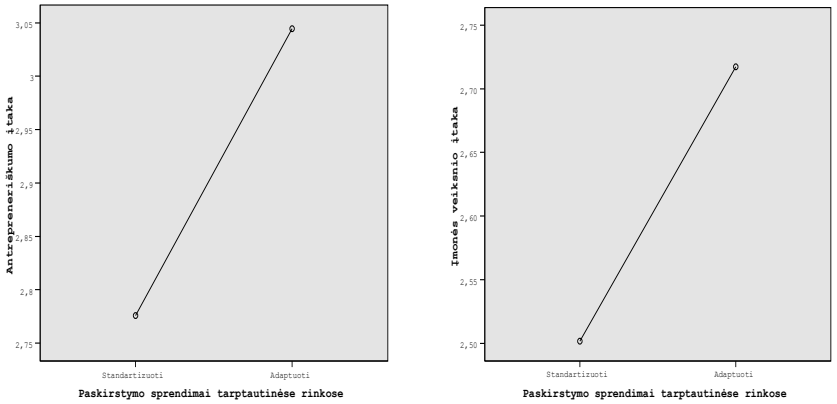


49 pav. Veiksniai, lemiantys tirtų įmonių **paskirstymo sprendimus,** N=83

Analizuojant tyrimo duomenis *ANOVA metodu* patikslinta, kurie veiksniai netiesiogiai, per internacionalizacijos spartą, ir kaip veikia paskirstymo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją. Nustatyta, kad *vertinant visas tirtas įmones kartu*, internacionalizacijos kontekste *paskirstymo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją veikia antrepreneriškumas ir įmonės veiksnys* (žr. 44 lent.), o *stiprėjant šių veiksnių įtakai, didėja paskirstymo sprendimų adaptacija* (50 pav.).

44 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų įmonių paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	1,418	1,418	4,946	0,029
	Grupinė dispersija	24,373	0,287		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,448	0,448	1,455	0,231
	Grupinė dispersija	26,180	0,308		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,955	0,955	3,554	0,063
	Grupinė dispersija	22,847	0,269		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,914	0,914	4,917	0,029
	Grupinė dispersija	15,796	0,186		



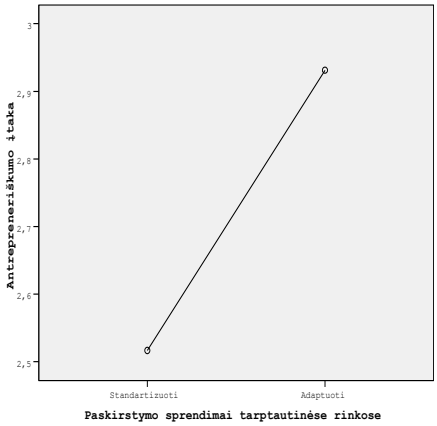
50 pav. Antrepreneriškumo ir įmonės veiksnių įtaka įmonių **paskirstymo sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Analizuojant tirtas įmonių grupes atskirai, nustatyti skirtingi veiksniai, netiesiogiai lemiantys paskirstymo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją internacionalizacijos kontekste. 45 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad, *vertinant* tik tirtas *tradicines tarptautines įmones*, *paskirstymo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją netiesiogiai, per internacionalizacijos spartą, veikia tik antrepreneriškumas*, o kitų veiksnių įtaka statistiškai nereikšminga. Iš 45 lentelės matyti, kad įmonės veiksnio statistinis reikšmingumas šio tyrimo imtyje negali būti vertinamas kaip statistiškai reikšmingas, tačiau tikėtina, kad didesnėje tradicinių tarptautinių įmonių populiacijoje gali būti įvertintas kaip darantis pakankamai stiprų poveikį paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai bei pripažintas statistiškai reikšmingu.

45 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų tradicinių tarptautinių įmonių paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	2,366	2,366	18,785	0,000
	Grupinė dispersija	7,433	0,126		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,527	0,527	2,276	0,137
	Grupinė dispersija	13,661	0,232		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,507	0,507	1,961	0,167
	Grupinė dispersija	15,258	0,259		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,613	0,613	3,556	0,064
	Grupinė dispersija	10,177	0,172		

51 paveiksle pateikti *ANOVA analizės* metodo duomenys rodo, kad *tradicinių tarptautinių įmonių atveju antrepreneriškumo veiksnio įtakos stiprėjimas didina paskirstymo sprendimų adaptaciją*.



51 pav. Antrepreneriškumo įtaka tradicinių tarptautinių įmonių **paskirstymo sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61

Ir nors tradicinei tarptautinei įmonei paskirstymo sprendimų adaptacija nėra standartinė situacija, empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad antrepreneriškumo veiksnio stiprėjimas tokiose įmonės lemia netradicinių sprendimų priėmimą, šiuo atveju – paskirstymo sprendimų adaptacijos didėjimą.

Tuo tarpu ANOVA metodu *vertinant* tirtas *gimusias globaliomis įmones* nustatyta (žr. 46 lent.), kad šių įmonių *paskirstymo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos analizuoti veiksniai netiesiogiai, per internacionalizacijos spartą, neveikia* (t. y. jų poveikis yra statistiškai nereikšmingas).

46 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų gimusių globaliomis įmonių paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{GGĮ}$=22

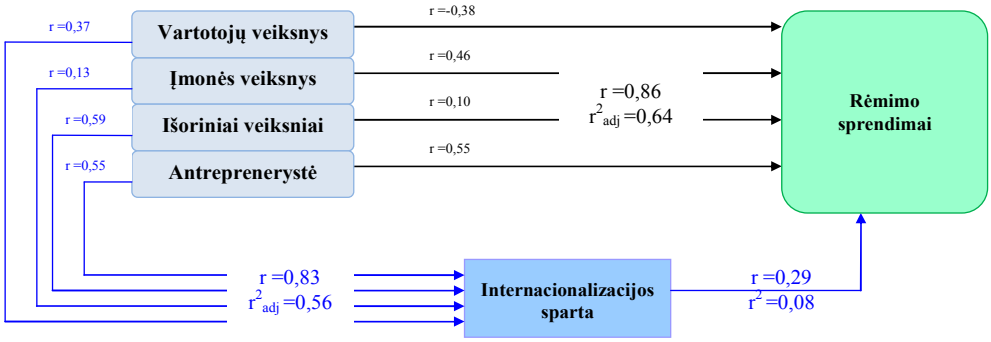
Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	0,048	0,048	0,178	0,678
	Grupinė dispersija	5,389	0,269		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,048	0,048	0,241	0,629
	Grupinė dispersija	4,006	0,200		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,470	0,470	2,856	0,107
	Grupinė dispersija	3,290	0,165		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,067	0,067	0,364	0,553
	Grupinė dispersija	3,685	0,184		

Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad įmonių veiklos internacionalizacija veikia paskirstymo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją priklausomai nuo to, kaip įmonės įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose. Tyrimas atskleidžia, kad tradicinių tarptautinių įmonių atveju veiklos internacionalizacija paskirstymo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją veikia per antrepreneriškumo veiksnį, o gimusių globaliomis įmonių atveju nustatyta, kad nė vienas veiksnys reikšmingai neveikia paskirstymo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos.

Kadangi 33 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad tarp gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių nepastebėta didelių paskirstymo organizavimo sprendimų skirtumų, t. y. abi analizuotos tirtų įmonių populiacijos nurodė taikančios tiek standartizuotus, tiek adaptuotus paskirstymo sprendimus, galima teigti, kad **hipotezė 2H(c) nepasitvirtino, nes paskirstymo sprendimų adaptacijai tiek tradicinėse tarptautinėse, tiek gimusiose globaliomis įmonėse daro įtaką tik antrepreneriškumo veiksnys,** o įmonės ir išorinių veiksnių įtaka yra nereikšminga.

Veiksnių, lemiančių rėmimo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją internacionalizacijos kontekste, analizė, pateikta 52 paveiksle, atskleidžia, kad ***rėmimo sprendimų*** standartizaciją ir adaptaciją analizuojami veiksniai tiesiogiai veikia stipriai (r=0,86, $r^2_{adj.}$=0,64), šių veiksnių įtaka per internacionalizacijos spartą yra vidutinė (r=0,29, $r^2_{adj.}$=0,08). Tyrimo metu nustatyta, kad stipriausiai tiesiogiai rėmimo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją veikia antrepreneriškumas (r=0,55), šiek tiek silpniau – įmonės veiksnys (r=0,46) ir vartotojai (r=-0,38), be to, vartotojų veiksnio ir rėmimo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos koreliacija yra neigiama, o išorinių veiksnių tiesioginė įtaka yra gana silpna (r=0,10).

Siekiant patikslinti, kurie ir kaip iš identifikuotų veiksnių veikia rėmimo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją internacionalizacijos kontekste, duomenų analizei panaudotas *ANOVA metodas*.



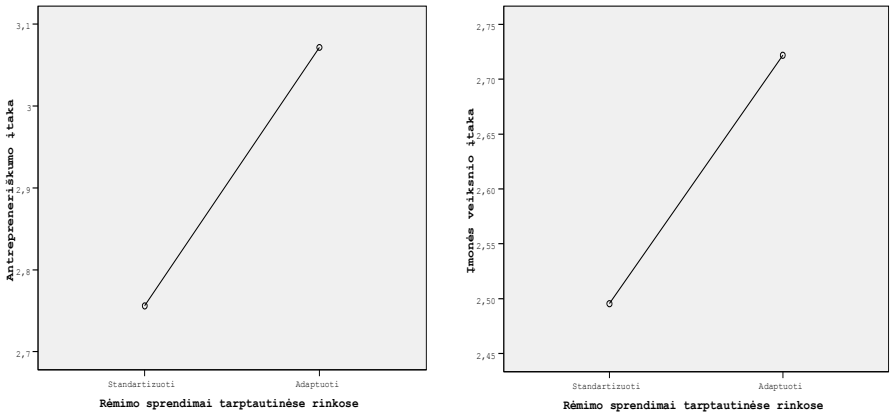
52 pav. Veiksniai, lemiantys tirtų įmonių **rėmimo sprendimus**, N=83

ANOVA analizės rezultatai atskleidžia, kad, *vertinant visas tirtas įmones, rėmimo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją netiesiogiai, per internacionalizacijos spartą, veikia antrepreneriškumas ir įmonės veiksnys* (žr. 47 lent.).

47 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų įmonių rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	1,989	1,989	7,104	0,009
	Grupinė dispersija	23,802	0,280		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,188	0,188	0,603	0,440
	Grupinė dispersija	26,441	0,311		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,015	0,015	0,055	0,815
	Grupinė dispersija	23,787	0,280		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	1,023	1,023	5,545	0,021
	Grupinė dispersija	15,687	0,185		

Analizuojant veiksnių poveikį rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai per internacionalizacijos spartą, nustatyta, kad *stiprėjant antrepreneriškumo ir įmonės veiksnių įtakai, didėja rėmimo sprendimų adaptacija* (53 pav.).

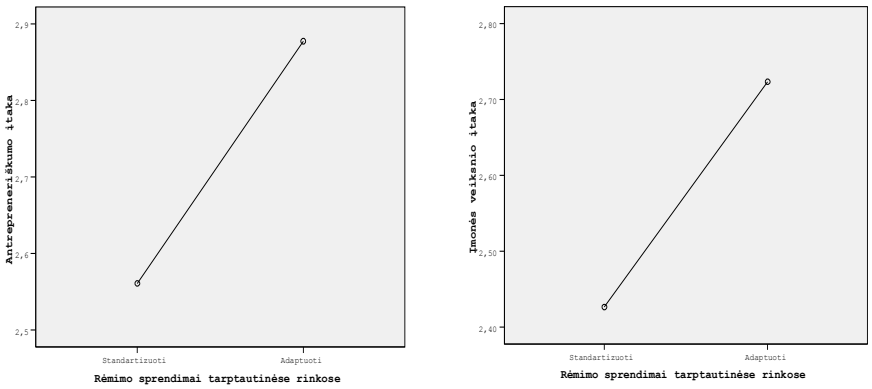


53 pav. Veiksnių įtaka tirtų įmonių **rėmimo sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

ANOVA metodu analizuojant klasterizacijos būdu sudarytas įmonių grupes atskirai, nustatyta, kad *tradicinių tarptautinių įmonių atveju netiesioginis, per internacionalizacijos spartą, veiksnių poveikis rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai pasireiškia per antrepreneriškumo ir įmonės veiksnius* (žr. 48 lent.). Taip pat nustatyta, kad tradicinių tarptautinių įmonių atveju, *augant antrepreneriškumo ir įmonės veiksnių įtakai, didėja rėmimo sprendimų adaptacija* internacionalizacijos kontekste (54 pav.).

48 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų tradicinių tarptautinių įmonių rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	1,309	1,309	9,098	0,004
	Grupinė dispersija	8,490	0,144		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,159	0,159	0,669	0,417
	Grupinė dispersija	14,028	0,238		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,617	0,617	2,404	0,126
	Grupinė dispersija	15,148	0,257		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	1,153	1,153	7,057	0,010
	Grupinė dispersija	9,638	0,163		



54 pav. Veiksnių įtaka tradicinių tarptautinių įmonių **rėmimo sprendimų** standartizacijai ir adaptacijai, $N_{TTĮ}$=61

Tuo tarpu analizuojant gimusių globaliomis įmonių grupę, netiesioginė analizuotų veiksnių įtaka rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijos kontekste nenustatyta (žr. 49 lent.), t. y. tyrimo rezultatai atskleidžia, kad *gimusių globaliomis įmonių rėmimo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos analizuoti veiksniai per internacionalizacijos spartą neveikia*. Kaip statistiškai artimą reikšmingai įtakai galima vertinti tik vartotojų veiksnį, todėl tikėtina, kad didesnėje tyrimo imtyje gali būti nustatyta stipresnė šio veiksnio įtaka.

49 lentelė. Netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos tirtų gimusių globaliomis įmonių rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai statistinis reikšmingumas, $N_{GGĮ}$=22

Veiksniai	Nuokrypis	Kvadratų suma	Normuota suma	F	*p*
Antrepreneriškumas	Tarpgrupinė dispersija	0,046	0,046	0,171	0,684
	Grupinė dispersija	5,391	0,270		
Išoriniai veiksniai	Tarpgrupinė dispersija	0,427	0,427	2,352	0,141
	Grupinė dispersija	3,628	0,181		
Vartotojų veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,574	0,574	3,604	0,072
	Grupinė dispersija	3,186	0,159		
Įmonės veiksnys	Tarpgrupinė dispersija	0,003	0,003	0,015	0,905
	Grupinė dispersija	3,749	0,187		

Apibendrinant gautus rezultatus matyti, kad tradicinių tarptautinių įmonių rėmimo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją internacionalizacijoje lemia įmonės ir antrepreneriškumo veiksniai. Tuo tarpu gimusių globaliomis įmonių grupėje visų analizuotų veiksnių įtaka rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijoje yra silpna ir statistiškai nereikšminga. Gauti rezultatai rodo, kad internacionalizacija veikia rėmimo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją, nes skirtingai į veiklą įsitraukiančios įmonės nurodo skirtingą veiksnių poveikį analizuojamų rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai.

Atlikta analizė leidžia patikrinti 3H(d) hipotezę. 33 lentelėje pateikta marketingo komplekso elementų standartizacijos ir adaptacijos analizė ir nustatyti

rėmimo sprendimų skirtumai tarp tirtų gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių bei aukščiau aptarti internacionalizacijos poveikio rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai rezultatai **paneigia hipotezę 2H(d), kuri teigia, kad įmonės, išoriniai ir vartotojų veiksniai lemia, kad internacionalizacijos procese gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės taiko adaptuotą rėmimo strategiją.** Tyrimo metu nustatyta, kad **tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių rėmimo sprendimai skiriasi, tačiau juos lemia įmonės veiksniai ir antrepreneriškumas**, o **vartotojų ir išorinių veiksnių įtaka šiems skirtumams nėra statistiškai reikšminga**.

3.4. Įsitraukimo į tarptautinę veiklą, marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumų bei tarptautinės veiklos rezultatyvumo sąsajų vertinimas

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar skirtingai į tarptautinę veiklą įsitraukiančių įmonių priimami skirtingi marketingo sprendimai veikia tiriamų įmonių tarptautinį veiklos rezultatyvumą. Šiuo tikslu buvo palyginti tirtų įmonių veiklos rezultatai tarptautinėse rinkose, kuriuos apibūdino finansiniai ir nefinansiniai tarptautinės veiklos rezulatyvumo rodikliai.

Vertinant tirtų įmonių *nefinansinį veiklos rezultatyvumą tarptautinėse rinkose* nustatyta, kad tirta gimusių globaliomis įmonių populiacija žymiai geriau vertina savo nefinansinį rezultatyvumą tarptautinėse rinkose, nei tradicinėms tarptautinėms įmonėms priskirtos tirtos įmonės (žr. 50 lent.).

50 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių tarptautinės veiklos nefinansinio rezultatyvumo skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Teiginiai apie tarptautinės veiklos nefinansinį rezultatyvumą	Tirtų įmonių pasiskirstymas	Rangų vidurkiai	*p*
Įmonė gerai žino vartotojus pagrindinėse tarptautinėse rinkose	Tradicinės tarptautinės įmonės	34,21	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	63,59	
Įmonė gerai žino konkurentus pagrindinėse tarptautinėse rinkose	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,03	0,009
	Gimusios globaliomis įmonės	53,00	
Įmonės gamybos pajėgumai yra pakankami vartotojų tarptautinėse rinkose poreikiams patenkinti	Tradicinės tarptautinės įmonės	40,07	0,182
	Gimusios globaliomis įmonės	47,36	
Įmonė sėkmingai naudoja marketingo priemones pasiūlymo tarptautinėse rinkoms pritaikymui	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,53	0,003
	Gimusios globaliomis įmonės	54,39	
Įmonės asortimentas yra pakankamas tarptautinėse rinkų vartotojams	Tradicinės tarptautinės įmonės	39,50	0,082
	Gimusios globaliomis įmonės	48,93	
Tarptautinėse rinkose įmonės kainos yra konkurencingos	Tradicinės tarptautinės įmonės	36,06	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	58,48	
Įmonė efektyviai vykdo rėmimo veiksmus tarptautinėse rinkose	Tradicinės tarptautinės įmonės	36,80	0,001
	Gimusios globaliomis įmonės	56,41	
Įmonė efektyviai organizuoja paskirstymą tarptautinėms rinkoms	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,90	0,035
	Gimusios globaliomis įmonės	50,59	
Įmonė sėkmingai kontroliuoja savo prekių tarptautinėse rinkose kokybę	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,11	0,001
	Gimusios globaliomis įmonės	55,57	
Įmonė turi glaudžius ryšius su eksporto kanalais/tarpininkais tarptautinėse rinkose	Tradicinės tarptautinės įmonės	34,46	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	62,91	
Įmonės personalas sėkmingai dirba pagrindinėse tarptautinėse rinkose	Tradicinės tarptautinės įmonės	35,99	0,000
	Gimusios globaliomis įmonės	58,66	

Tyrimo rezultatai rodo, kad tirta gimusių globaliomis įmonių grupė žymiai geriau nei tradicinės tarptautinės įmonės žino savo klientus ir konkurentus tarptautinėse rinkose, turi glaudžius ryšius su eksporto kanalais/tarpininkais tarptautinėse rinkose ir vertina save kaip įmones, sėkmingiau dirbančias pagrindinėse tarptautinėse rinkose. Tirtos gimusios globaliomis įmonės taip pat nurodo, kad gana sėkmingai naudoja marketingo priemones tarptautinėse rinkose: prekių/paslaugų kainos konkurencingos, rėmimo ir paskirstymo veikla efektyvi. Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp dviejų tirtų imčių nepastebėti tik vertinant įmonių asortimentą tarptautinėms rinkoms ir gamybos pajėgumus tarptautinių klientų poreikiams tenkinti. Be to, tirtos gimusios globaliomis įmonės žymiai geriau vertina savo vykdomą rėmimo, paskirstymo tarptautinėse rinkose veiklą, prekių kokybę. Gimusios globaliomis įmonės nurodė, kad vienintelė veiklos sritis, kurioje šios įmonės mato galimybių gerinti savo veiklą, yra prekių asortimentas, skirtas tarptautinių rinkų vartotojams.

Vertinant tirtų įmonių *finansinį tarptautinės veiklos rezultatyvumą*, nustatyta, kad tirtų Lietuvos gimusių globaliomis įmonių veikla per paskutinius trejus veiklos tarptautinėse rinkose metus buvo pelningesnė, lyginant su tirtų tradicinių tarptautinių įmonių pelningumo rodikliais (žr. 51 lent.).

51 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių tarptautinės veiklos pelningumo skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Pelningumas	Tirtų įmonių pasiskirstymas	Rangų vidurkiai	*p*
Pelningumas 2009 metais, proc.	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,25	0,003
	Gimusios globaliomis įmonės	55,18	
Pelningumas 2010 metais, proc.	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,29	0,019
	Gimusios globaliomis įmonės	52,30	
Pelningumas 2011 metais, proc.	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,27	0,003
	Gimusios globaliomis įmonės	55,11	

Be to, gimusios globaliomis įmonės geriau įvertino praėjusių trejų metų vykdytos veiklos finansinius rezultatus, t. y. retrospektyvinį ekonominį (augimo ir pardavimų) rezultatyvumą (žr. 52 lent.) bei bendrąjį retrospektyvinį finansinį rezultatyvumą, lyginant su tradicinėmis ekportuotojomis (žr. 53 lent.).

52 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių tarptautinės veiklos retrospektyvinio ekonominio rezultatyvumo skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Teiginiai apie tarptautinės veiklos finansinį rezultatyvumą (ekonominiai rodikliai)	Tirtų įmonių pasiskirstymas	Rangų vidurkiai	*p*
Bendra veiklos apyvarta 2009–2011 m.	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,56	0,008
	Gimusios globaliomis įmonės	51,55	
Bendras darbuotojų skaičius 2009–2011 m.	Tradicinės tarptautinės įmonės	39,79	0,122
	Gimusios globaliomis įmonės	48,14	
Rinkos dalis svarbiausiose tarptautinėse rinkose 2009–2011 m.	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,88	0,004
	Gimusios globaliomis įmonės	53,43	
Apyvarta tarptautinėse rinkose 2009–2011 m.	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,08	0,002
	Gimusios globaliomis įmonės	52,86	

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad gimusios globaliomis įmonės geriau vertina retrospektyvinį ekonominį rezultatyvumą, kai analizuojama tirtų gimusių globaliomis įmonių bendra veiklos apyvarta bei apyvarta tarptautinėse rinkose ir rinkos dalis svarbiausiose tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus veiklos metus.

53 lentelė. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių tarptautinės veiklos finansinio rezultatyvumo skirtumų statistinis reikšmingumas, $N_{TTĮ}$=61, $N_{GGĮ}$=22

Teiginiai apie tarptautinės veiklos finansinį rezultatyvumą	Tirtų įmonių pasiskirstymas	Rangų vidurkiai	*p*
Retrospektyvinis ekonominis (augimo) rezultatyvumas	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,43	0,018
	Gimusios globaliomis įmonės	51,91	
Retrospektyvinis ekonominis (pardavimų) rezultatyvumas	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,20	0,001
	Gimusios globaliomis įmonės	55,30	
Bendrasis retrospektyvinis finansinis rezultatyvumas	Tradicinės tarptautinės įmonės	37,20	0,001
	Gimusios globaliomis įmonės	55,30	
Perspektyvinis ekonominis (pardavimų) rezultatyvumas	Tradicinės tarptautinės įmonės	38,34	0,012
	Gimusios globaliomis įmonės	52,14	
Bendrasis perspekyvinis finansinis tarptautinės veiklos rezultatyvumas	Tradicinės tarptautinės įmonės	39,29	0,081
	Gimusios globaliomis įmonės	49,52	

Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp gimusių globaliomis įmonių ir tradicinių tarptautinių įmonių nenustatyti vertinant bendrą darbuotojų skaičių.

Analizuojant bendrą tarptautinės veiklos finansinį rezultatyvumą matyti, kad gimusios globaliomis įmonės optimistiškiau nei tradicinės tarptautinės įmonės prognozuoja kitų veiklos metų (t. y. 2012 metų) tarptautinės veiklos finansinį rezultatyvumą ir tikisi, kad augs ekonominis (pardavimų) rezultatyvumas. Vertinant bendrąjį perspektyvinį finansinės tarptautinės veiklos rezultatyvumą, nebuvo pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių, todėl galima teigti, kad abi įmonių grupės gana vienodai vertina savo tarptautinės veiklos galimybes 2012 metais.

Veiklos tarptautinėse rinkose rezultatyvumo ir pelningumo vertinimo rezultatai rodo, kad tirtoje įmonių, įsitraukusių į veiklą tarptautinėse rinkose, populiacijoje gimusios globaliomis įmonės tarptautinėse rinkose veikia sėkmingiau, gauna didesnį pelną ir vertina save kaip efektyvesnes nei tirtos tradicinės tarptautinės įmonės, tačiau ir tradicinių tarptautinių įmonių veikla tarptautinėse rinkose yra pelninga bei sėkminga. Be to, abi įmonių grupės gana vienodai optimistiškai vertina savo perspektyvinį finansinį tarptautinės veiklos rezultatyvumą, t. y. tiki priimtais veiklos sprendimais, kurie ateityje turi atnešti finansinę sėkmę. Šie rezultatai patvirtina prielaidą, kad internacionalizacijos poveikis marketingo sprendimams daro teigiamą įtaką tirtų įmonių rezultatyvumui ir pelningumui tarptautinėse rinkose.

Veiksnių, lemiančių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste, nustatymas ir analizė (3.1.1 ir 3.1.2 poskyriai) bei tirtų įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumo įvertinims (3.4 skyrius) leido patikrinti 3.1 skyriuje pristatytą koncepcinį internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelį bei įvertinti jo taikymo galimybes.

3.5. Teorinių ir empirinių tyrimų rezultatų apibendrinimas

Lyginamoji Lietuvos tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų analizė bei marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją internacionalizacijos kontekste formuojančių veiksnių tyrimo rezultatai leido įvertinti internacionalizacijos poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai. Empiriškai patikrinus koncepcinio modelio konstruktus ir jų tarpusavio sąveiką, nustatyta, kad:

1) internacionalizacija, vertinama per skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, daro įtaką marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose standartizacijai ir adaptacijai;
2) tradicinės tarptautinės ir gimusios globaliomis įmonės taiko skirtingus marketingo sprendimus tarptautinėse rinkose: gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės taiko marketingo sprendimų adaptaciją;
3) internacionalizacijos poveikis marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai pasireiškia tik per kai kuriuos disertacijoje analizuotus veiksnius;
4) skirtingas įmonių įsitraukimas į veiklą tarptautinėse rinkose lemia skirtingą disertacijoje analizuotų veiksnių poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai;
5) marketingo sprendimų kaita sąlygoja skirtingą tirtų įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumą.

Apibendrinant 3.4 skyriuje gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad internacionalizacijos poveikis marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai (kai vertinami visi marketingo sprendimai bendrai) stipriai pasireiškia per du iš keturių analizuotų veiksnių:

- *gimusių globaliomis įmonių atveju internacionalizacijos poveikis marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai pasireiškia per antrepreneriškumo veiksnį*, t. y. įmonės bei jos darbuotojų antrepreneriškas savybes, tokias kaip rizikingi ir ryžtingi sprendimai tarptautinių rinkų atžvilgiu, inovatyvios prekės, lankstūs, ryžtingi, žinias ir patirtį vertinantys darbuotojai;
- *tradicinių tarptautinių įmonių* atveju, *internacionalizacijos poveikį marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai lemia įmonės ir antrepreneriškumo veiksniai*, t. y. į internacionalizacijos procesą įsitraukusios tradicinės tarptautinės įmonės marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją lemia ne tik antrepreneriškos įmonės savybės, bet ir vidiniai įmonės veiksniai, tokie kaip veiklos ir darbuotojų patirtis, technologinis įmonės išsivystymas, vidiniai žmogiškieji ir kiti ištekliai, technologijos ir gamybos procesas.

Apdorojant tyrimo duomenis taip pat nustatyta, kad, vertinant visus marketingo sprendimus bendrai, antrepreneriškumo ir įmonės veiksniai marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją stipriai veikia ne tik per internacionalizacijos spartą, bet ir tiesiogiai. Tuo tarpu išoriniai ir vartotojų veiksniai marketingo

sprendimų standartizaciją ir adaptaciją veikia vidutiniškai ir tik tiesiogiai, be to, vartotojų veiksnio ir marketingo sprendimų adaptacijos sąveika yra tiesioginė, t. y. stiprėjant veiksnio įtakai, didėja marketingo sprendimų adaptacija.

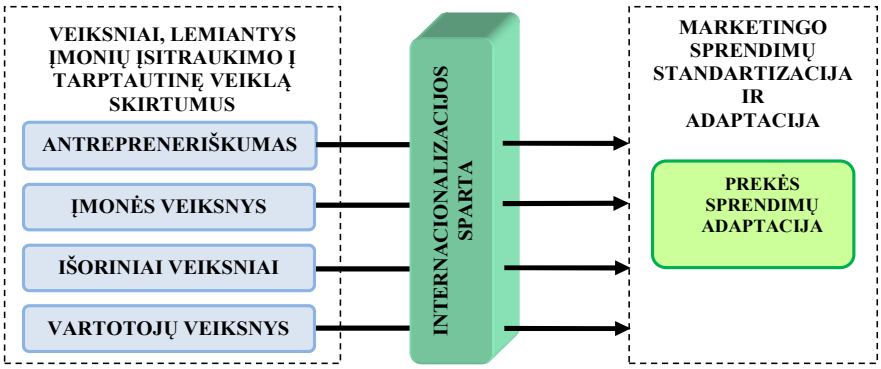
Tyrimų rezultatai atskleidžia, kad įmonės charakteristikos ir antrepreneriškumas yra esminiai veiksniai, lemiantys marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos plėtros į tarptautines rinkas procese, o veiksnių įtaka skiriasi priklausomai nuo to, kaip įmonės įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose – lėtai ir atsargiai, tik įgijusios patirties vidaus rinkoje, ar tuoj po įmonės įsikūrimo, sparčiai ir rizikingai, siekiant kuo skubiau išplėsti veiklą daugelyje tarptautinių rinkų.

Internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, vertinant marketingo komplekso (prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo) sprendimus tarptautinėse rinkose atskirai, tyrimo rezultatai įvertinti papildomais statistinės analizės metodais.

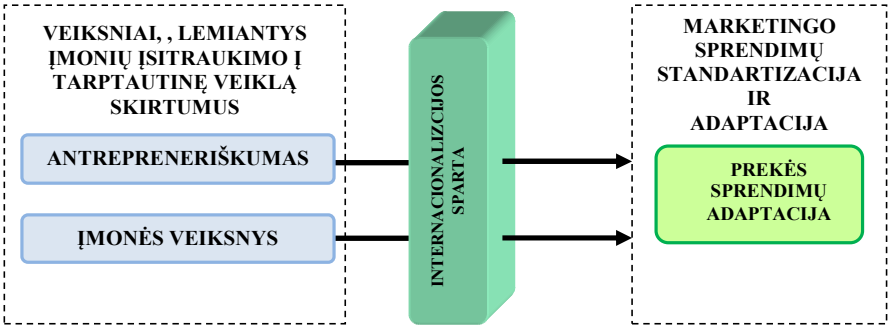
55 ir 56 paveiksluose apibendrinti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad *prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacija* daro stiprų poveikį per:

- visus analizuotus veiksnius, t. y. įmonės, antrepreneriškumo, išorinius ir vartotojų veiksnius, kai analizuojamas spartus, ryžtingas įmonių įsitraukimas į veiklą tarptautinėse rinkose (gimusių globaliomis įmonių atvejis);
- antrepreneriškumo ir įmonės veiksnius, kai įsitraukimas į veiklą tartpautinėse rinkose yra gana lėtas, atsargus procesas, o veikla tartpautinėse rinkose pradedama nuo artimiausių užsienio šalių (tradicinių tarptautinių įmonių atvejis).

Be to, tyrimai atskleidžia, kad identifikuotų veiksnių įtaka tirtoms įmonių grupėms pasireiškia per didėjantį prekės sprendimų adaptacijos laipsnį – t. y. augant nustatytų veiksnių įtakai, didėja tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių prekės sprendimų adaptacija.



55 pav. Veiksnių įtaka prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai įmonių veiklos internacionalizacijoje: gimusi globalia įmonė

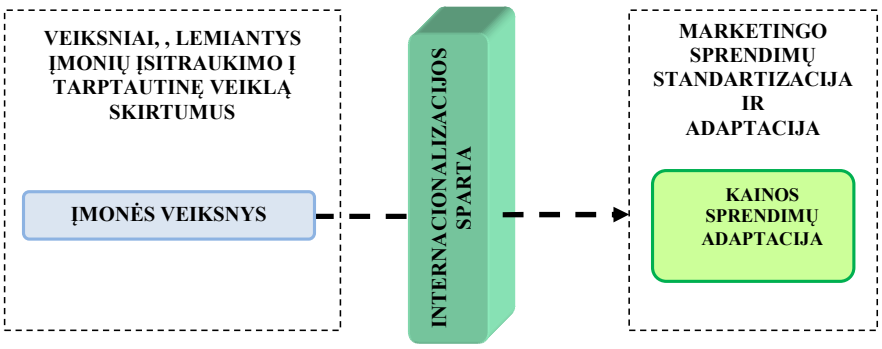


56 pav. Veiksnių įtaka prekės sprendimų standartizacijai ir adaptacijai įmonių veiklos internacionalizacijoje: tradicinė tarptautinė įmonė

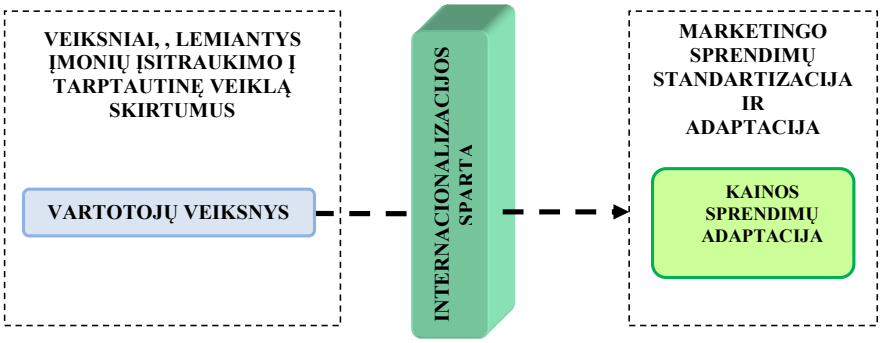
Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad įmonės, antrepreneriškumo ir vartotojų veiksniai prekės sprendimų standartizaciją ir adaptaciją stipriai veikia ir tiesiogiai, o išorinių veiksnių tiesioginė įtaka yra vidutinė (žr. 55 pav., taškinė linija). Šie tyrimo rezultatai rodo, kad internacionalizacijoje, apsispręsdamos dėl prekės sprendimų standartizacijos ir adaptacijos, gimusios globaliomis įmonės turi įvertinti visus disertacijoje analizuotus veiksnius. O stiprėjant šių veiksnių įtakai, t. y. didėjant skirtumams tarp vidaus ir tarptautinių rinkų, stiprėjant verslo infrastruktūros tarptautinėse rinkose įtakai ir augant konkurencijai tarptautinėse rinkose, vis labiau besiskiriant vartotojų elgsenai ir jų poreikiams, stiprėjant įmonės vidinėms galimybėms ir augant antrepreneriškumo lygiui įmonės viduje, gimusios globaliomis įmonės tarptautinėse rinkose turi dažniau taikyti adaptuotus prekės sprendimus. Tradicinės tarptautinės įmonės, internacionalizacijoje priimdamos sprendimus dėl prekės standartizacijos ir adaptacijos, turi atsižvelgti į įmonės vidines galimybes ir antrepreneriškumą, o vidaus ir tarptautinių rinkų išorinės aplinkos skirtumai, konkurencija tarptautinėse rinkose ir vartotojų poreikių pokyčiai prekės sprendimams nėra svarbūs.

Analizuojant *internacionalizacijos poveikį kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai* nustatyta, kad:

- gimusių globalių įmonių kainos sprendimų standartizaciją ir adaptaciją internacionalizacijos kontekste veikia tik įmonės veiksnys (žr. 57 pav.),
- tradicinių tarptautinių įmonių kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijos kontekste poveikį daro tik vartotojų veiksnys (žr. 58 pav.).



57 pav. Veiksnių įtaka kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijoje: gimusi globalia įmonė



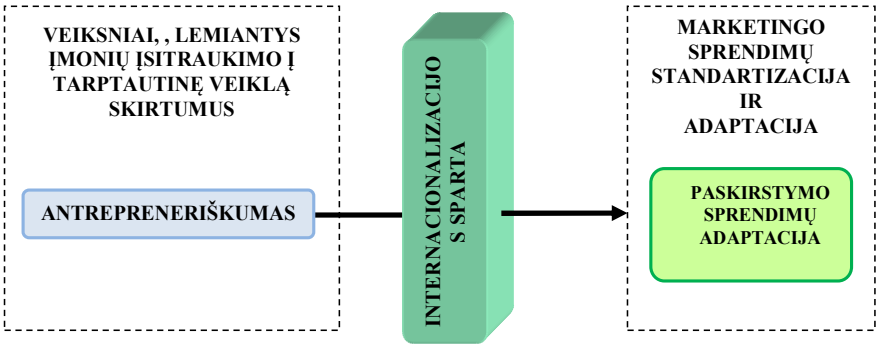
58 pav. Veiksnių įtaka kainos sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijoje: tradicinė tarptautinė įmonė

Taip pat nustatyta, kad internacionalizacijos ir kainos sprendimų adaptacijos sąsajos per nustatytus veiksnius yra atvirkštinės, t. y. gimusių globaliomis įmonių atveju, stiprėjant vidinėms įmonių galimybėms, didėja kainos sprendimų standartizacija, tradicinių tarptautinių įmonių atveju – kainos sprendimų standartizacijos didėjimą sąlygoja vartotojų poreikių supanašėjimas ir vienoda reakcija į įmonės vykdomus marketingo veiksmus (žr. 56 pav., punktyrinė linija). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad antrepreneriškumo ir įmonės veiksniai kainos sprendimų standartizaciją ir adaptaciją veikia ir tiesiogiai, ši įtaka yra stipri, o išorinių ir vartotojų veiksnių tiesioginė įtaka kainos sprendimams yra vidutinė, be to, vartotojų veiksnio ir kainos sprendimų adaptacijos sąsajos yra neigiamos, t. y. stiprėjant vartotojų veiksnio įtakai, didėja kainos sprendimų standartizacija.

Kainos sprendimų standartizacijos ir adaptacijos bei internacionalizacijos sąsajos rodo, kad internacionalizacijos kontekste, priimdamos sprendimus dėl kainos standartizacijos ir adaptacijos, gimusios globaliomis įmonės turi atsižvelgti į vidines galimybes, o tradicinės tarptautinės įmonės – į vartotojų charakteristikas, jų poreikius bei elgseną.

Analizuojant *internacionalizacijos poveikį paskirstymo sprendimams* (žr. 59 pav.) nustatyta, kad per internacionalizacijos spartą paskirstymo sprendimų

standartizaciją ir adaptaciją veikia tik antrepreneriškumo veiksnys ir tik tradicinių tarptautinių įmonių atveju, o visų veiksnių tiesioginė įtaka paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai yra stipri (antrepreneriškumas ir įmonės veiksnys) arba vidutinė (išoriniai ir vartotojų veiksniai).

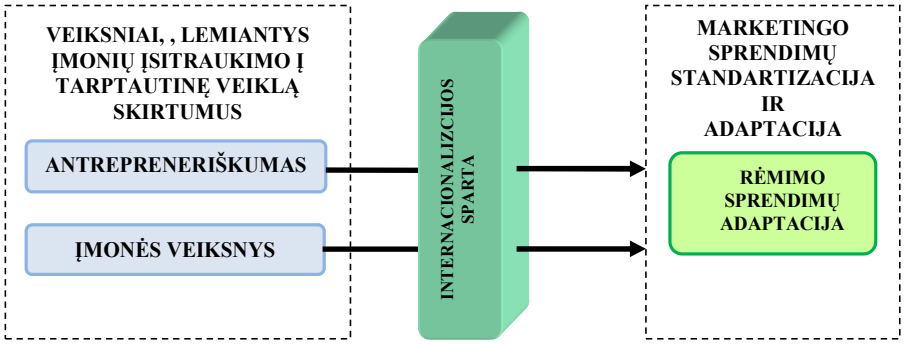


59 pav. Veiksnių įtaka paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijoje: tradicinė tarptautinė įmonė

Gauti internacionalizacijos poveikio paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai rezultatai rodo, kad įmonių veiklos įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumai lemia paskirstymo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją vertinant tik tradicinį, gan lėtą ir atsargų įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad internacionalizacijoje tradicinės tarptautinės įmonės, dažniau adaptuodamos paskirstymo sprendimus, turi atsižvelgti į įmonės galimybes veikti ryžtingai, rizikingai, kurti inovatyvias prekes bei įvertinti, ar įmonės darbuotojai turi antrepreneriškų savybių.

Nenustačius internacionalizacijos poveikio paskirstymo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai gimusių globalių įmonių grupėje, galima teigti, kad gimusios globaliomis įmonės, apsispręsdamos dėl paskirstymo sprendimų standartizacijos ar adaptacijos internacionalizacijos kontekste, turi vertinti tik tiesioginę analizuotų veiksnių įtaką.

Internacionalizacijos poveikio rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai analizė atskleidė, kad, kaip ir paskirstymo sprendimų atveju, rėmimo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją internacionalizacija veikia tik tradicinių tarptautinių įmonių grupėje (žr. 60 pav.). Analizuojant gimusias globaliomis įmones, internacionalizacijos ir rėmimo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos sąsajos nenustatytos.



60 pav. Veiksnių įtaka rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai internacionalizacijoje: tradicinė tarptautinė įmonė

Analizuojant internacionalizacijos poveikį rėmimo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai tradicinėse tarptautinėse įmonėse nustatyta, kad tiriamas poveikis stipriai pasireiškia per antreprenerišku mo ir įmonės veiksnius, šioms įmonėms dažniau adaptuojant rėmimo sprendimus. Tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad antreprenerišku mas ir įmonės veiksnys rėmimo sprendimų adaptaciją veikia stipriai tiesiogiai, o išorinių ir vartotojų veiksnių įtaka yra vidutinė, be to, vartotojų veiksnio ir rėmimo sprendimų adaptacijos sąsajos yra neigiamos. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad tradicinės tarptautinės įmonės, įsitraukusios į veiklą tarptautinėse rinkose ir priimdamos sprendimus dėl rėmimo adaptacijos, turi įvertinti antreprenerišku mas įmonės ir darbuotojų savybes bei įmonės vidines galimybes.

Tuo tarpu gimusių globaliomis įmonių atveju rėmimo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją analizuoti veiksniai veikia tik tiesiogiai, taigi, internacionalizacija gimusių globaliomis įmonių rėmimo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos neveikia.

Nustatyti internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai dėsningumai yra ypač įdomūs vertinant antreprenerišku mo ir vartotojų veiksnius. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad antreprenerišku mas stipriai veikia ne tik įmonės įsitraukimo į tarptautinę veiklą procesą, bet ir marketingo sprendimus įmonei veikiant tarptautinėse rinkose. Nustatyta šio veiksnio stipri tiesioginė įtaka visų analizuotų sprendimų standartizacijai bei adaptacijai ir stipri netiesioginė, veikianti per internacionalizacijos spartą, įtaka (išskyrus kainos sprendimus) rodo, kad antreprenerišku mo veiksnį galima vertinti kaip vieną iš svarbiausių veiksnių analizuojant ne tik skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, bet ir šių įmonių priimamus marketingo sprendimus. Kadangi iki šiol mokslinių tyrimų, analizuojančių antreprenerišku mo įtaką marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai trūko, o fragmentiški tyrimai, siejantys antreprenerišku mą ir marketingo sprendimus daugiausiai vertina antreprenerišku ų įmonės savybių įtaką prekės sprendimams, šis rezultatas yra ypač reikšmingas ir reikalaujantis išsamesnės analizės ateityje.

Dar vienas tyrimo metu gautas išskirtinis tiesioginės ir netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai rezultatas – dažniausiai silpna arba neigiama vartotojų veiksnio koreliacija su analizuotų marketingo sprendimų adaptacija (išskyrus prekės sprendimus). Šie rezultatai atskleidžia, kad tirtos Lietuvos įmonės, veikiančios tarptautinėse rinkose, į vartotoją atsižvelgia tik prekės/paslaugos kūrimo/pritaikymo vartotojams etape, o priimdamos sprendimus dėl prekių kainos, rėmimo ar paskirstymo standartizacijos ir adaptacijos, vartotojų veiksnio neįvertina ir į jį atsižvelgia mažai. Vidutiniška ar silpna aplinkos veiksnio įtaka marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai rodo, kad vidaus ir tarptautinių rinkų skirtumai, įvairūs konkurencijos parametrai bei tarptautinėse rinkose esanti verslo infrastruktūra yra mažai analizuojami priimant sprendimus dėl prekės, kainos, rėmimo ar paskirstymo standartizacijos ir adaptacijos. Tikėtina, kad aplinkos veiksnys žymiai svarbesnis įmonėms svarstant galimybes pradėti veiklą tarptautinėse rinkose ir pasirenkant, kuriose tarptautinėse rinkose pradėti veiklos internacionalizaciją. Tuo tarpu stipri tiesioginė ar netiesioginė, per internacionalizacijos spartą, įmonės veiksnio įtaka marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai rodo, kad priimdamos marketingo sprendimus tarptautinėms rinkoms įmonės atidžiai įvertina vidines galimybes ne tik internacionalizuodamos savo veiklą, bet ir pritaikydamos tarptautinėms rinkoms prekės, kainos, rėmimo bei paskirstymo sprendimus.

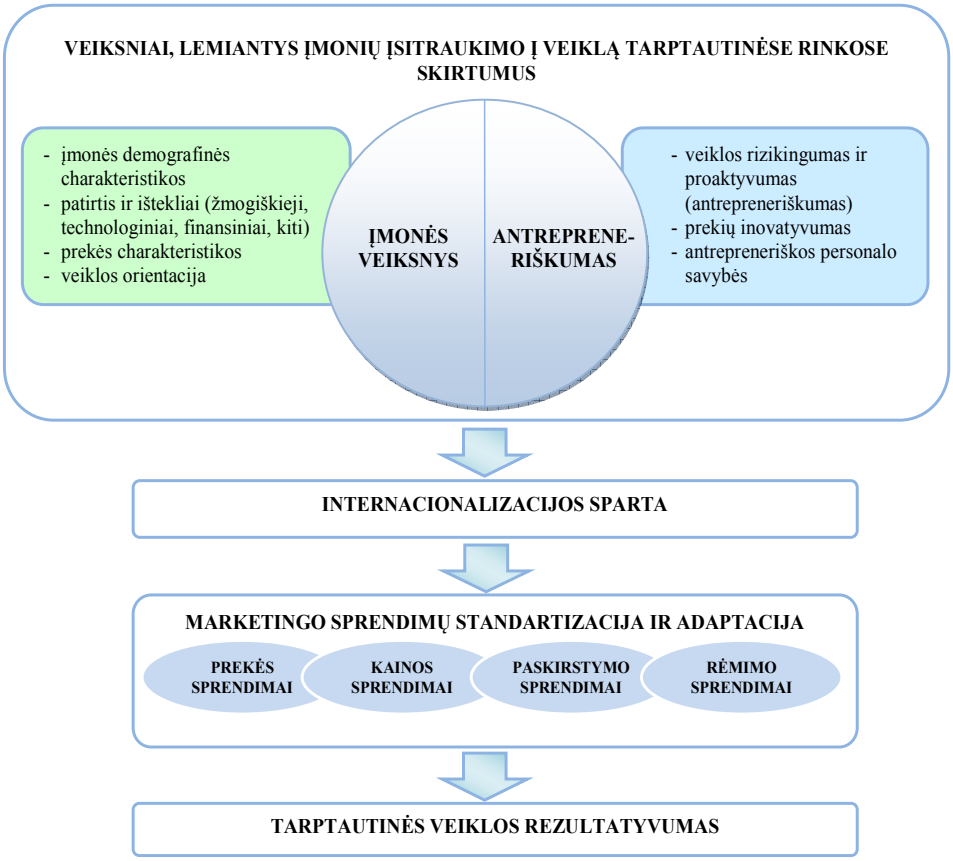
Atlikto emprinio tyrimo rezultatai leido įvertinti, kokią įtaką internacionalizaciją lemiantys veiksniai daro tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai. Nustatyta, kad, Lietuvos *tradicinėms tarptautinėms įmonėms* internacionalizacijos procese priimant *marketingo sprendimus*, reikia įvertinti įmonės veiksnį ir antrepreneriškumą, o formuojant atskirus marketingo komplekso elementus, būtina tokių veiksnių analizė:

- įmonės ir antrepreneriškumo veiksnių – apsisprendžiant dėl *prekės* adaptacijos (žr. 56 pav.);
- vartotojų veiksnio – priimant sprendimus dėl *kainos* standartizacijos (žr. 58 pav.);
- antrepreneriškumo veiksnio – apsisprendžiant dėl *paskirstymo* adaptacijos (žr. 59 pav.);
- įmonės ir antrepreneriškumo veiksnių – pasirenkant *rėmimo veiksmų* adaptaciją (žr. 60 pav.).

Lietuvos įmonių, veikiančių tarptautinėse rinkose, empirinio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad Lietuvos *gimusios globaliomis įmonės,* priimdamos *marketingo sprendimus,* turi įvertinti tik *antreprenerystės veiksnį*, o formuodamos marketingo komplekso elementus, turi atlikti šių veiksnių analizę:

- įmonės, antrepreneriškumo, išorinių ir vartotojų veiksnių – kai reikia apsispręsti dėl *prekės* adaptacijos (žr. 55 pav.);
- įmonės veiksnio – apsisprendžiant dėl *kainos* standartizacijos (žr. 57 pav.).

Statistiškai patikrinus ir įvertinus analizuotų veiksnių, internacionalizacijos, marketingo sprendimų ir tarptautinės veiklos rezultatyvumo sąsajas, patikslintas 1 darbo dalyje (1.3 skyriuje, 15 pav.), pateiktas koncepcinis internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis (61 pav.).



61 pav. Patikslintas koncepcinis internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus nustatyta, kad:

1. Gimusių globaliomis ir tradicinių tarptautinių įmonių marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija skiriasi: gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės adaptuoja marketingo sprendimus, o šiuos skirtumus lemia įmonės ir antrepreneriškumo veiksniai.
2. Įsitraukdamos į veiklą tarptautinėse rinkose ir priimdamos sprendimus dėl marketingo komplekso elementų standartizacijos ir adaptacijos, įmonės turi atsižvelgti į tam tikrus išorinės ar vidinės aplinkos veiksnius:

- apsispręsdamos dėl prekės sprendimų standartizacijos ir adaptacijos –

- sąlygiškai lėtai, atsargiai ir apgalvotai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančios įmonės (tradicinės tarptautinės įmonės) dažniau pasirenka prekės adaptaciją, o priimdamos sprendimą dėl adaptacijos laipsnio turi įvertinti antrepreneriškumo lygį įmonės viduje bei įmonės charakteristikas;
- gimusios globaliomis įmonės, siekiančios veiklą tarptautinėse rinkose plėtoti nuo pat įsikūrimo ir rizikingai bei sparčiai įsitraukiančios į veiklą tarptautinėse rinkose, taip pat dažniau pasirenka prekių adaptaciją, o apsispręsdamos dėl prekės adaptacijos laipsnio turi įvertinti ne tik savo antrepreneriškas savybes ir įmonės vidines galimybes, bet ir atsižvelgti į vidaus ir tarptautinių rinkų panašumus/skirtumus bei vartotojų charakteristikas;

- priimdamos kainos standartizacijos ir adaptacijos sprendimus –
  - tradicinės tarptautinės įmonės, įsitraukusios į veiklą tarptautinėse rinkose, dažniau taiko kainos standartizaciją, o nustatydamos standartizacijos laipsnį turi įvertinti vartotojų charakteristikas;
  - gimusios globaliomis įmonės, siekdamos gerų veiklos tarptautinėse rinkose rezultatų, taip pat dažniau renkasi kainos standartizaciją, o priimdamos sprendimus dėl šio marketingo komplekso elemento standartizacijos laipsnio turi atsižvelgti į įmonės vidinius veiksnius, t. y. veiklos ir darbuotojų patirtį, gamybos procesą ir technologijas;

- internacionalizacijoje, priimdamos standartizacijos ir adaptacijos sprendimus dėl paskirstymo –
  - tradicinės tarptautinės įmonės dažniau taiko paskirstymo adaptaciją, o apsispręsdamos dėl paskirstymo sprendimų adaptacijos turi atsižvelgti į antrepreneriškumo veiksnį ir įvertinti, ar įmonės darbuotojai yra pakankamai lankstūs ir ryžtingi priimti inovatyvius sprendimus, ar įmonės viduje neatsiras vidinių trukdžių, ar įmonės prekės yra tinkamos naujiems paskirstymo sprendimams;
- apsispręsdamos dėl rėmimo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos –
  - tradicinės tarptautinės įmonės dažniau taiko rėmimo sprendimų adaptaciją, o priimdamos sprendimus dėl rėmimo adaptacijos tarptautinėse rinkose turi įvertinti antrepreneriškumo ir įmonės veiksnius;
- skirtingi įmonių marketingo sprendimai, paveikti internacionalizacijos pokyčių, lemia sėkmingus įmonių veiklos tarptautinėse rinkose rezultatus, t. y. finansinį ir nefinansinį tarptautinės veiklos rezultatyvumą.

Tyrimo metu taip pat patvirtinta ankstesniuose mokslo darbuose nustatyta tiesioginė analizuotų veiksnių įtaka marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, o gauti netiesioginės, per internacionalizacijos spartą, veiksnių įtakos marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai vertinimo rezultatai papildė jau

atliktus tyrimus ir prisidėjo prie kompleksinio veiksnių įtakos marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai vertinimo.

3.6. Tolesnių tyrimų kryptys

Dėl nepakankamų finansinių galimybių ir nedidelės tyrimo imties šiame darbe nebuvo analizuojami įmonių priimamų marketingo sprendimų skirtumai pagal veiklos sritis, neatliktas tęstinis tyrimas, kurio rezultatai padėtų įvertinti, ar keičiasi marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija įmonių veiklos tarptautinėse rinkose pradžioje ir po kelerių metų. Šiuos klausimus tikslinga tirti tolesniuose įmonių veiklos internacionalizacijos pokyčių poveikio marketingo sprendimams tyrimuose, juos išplečiant laiko ir turinio prasme.

Be to, gauti rezultatai atskleidžia ypač didelį įmonės antrepreneriškumo poveikį tiek internacionalizacijai, tiek ir marketingo sprendimams, todėl gilesnė šio veiksnio analizė ir poveikio vertinimas taptų reikšmingu indėliu nagrinėjant tarptautinius marketingo sprendimus.

Tyrimo metu nustatyta, kad įmonių veiklos internacionalizacijos poveikis marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai išsiskaido ir tik dalis internacionalizaciją lemiančių veiksnių veikia marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją. Tikėtina, kad internacionalizacija veikia įmonės strateginius, vadybos, personalo sprendimus, todėl dar vienas, šiame darbe nenagrinėtas, tolesnių tyrimų objektas – internacionalizacijos poveikis kitiems įmonių, įsitraukusių į veiklą tarptautinėse rinkose, veiklos sprendimams.

Iki šiol atliktuose tarptautinio marketingo tyrimuose dažniausiai buvo analizuojamas tiesioginis tam tikrų veiksnių poveikis marketingo sprendimams. Šiame darbe atliktas tyrimas yra reikšmingas, nes gauti rezultatai leidžia įvertinti netiesioginį veiksnių poveikį per įmonių veiklos internacionalizaciją. Tikėtina, kad marketingo sprendimus veikia ir kiti įmonėje vykstantys procesai, todėl kitų įmonės veiklos aspektų įtakos marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai tyrimai būtų reikšmingi ne tik teorinėms žinioms išplėsti, bet ir įmonių veiklai praktikoje plėtoti.

IŠVADOS

Remiantis atlikta teorine marketingo sprendimų įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste analize bei atlikto empirinio įmonių veiklos internacionalizacijos, vertinamos per skirtingą įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą, poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai rezultatais, disertacijoje konceptualizuoti marketingo sprendimai įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste ir suformuluotos šios išvados:

1. **Įmonių veiklos internacionalizacijos ištakų, koncepcijos ir turinio, lyginamoji internacionalizacijos teorijų bei tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančių veiksnių analizė leido apibrėžti įmonių veiklos internacionalizaciją ir jos skirtumus:**
   - ***atskleidžiant internacionalizacijos skirtumus per skirtingą tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimą į tarptautinę veiklą:***
     - internacionalizacija tampa ypač dinamišku, kintančiu laike ir erdvėje procesu, kurio pokyčiai atsiskleidžia per įmonės plėtros į tarptautines rinkas proceso analizę, tradicinių ir naujausių internacionalizacijos teorijų suvokimą ir įvertinimą;
     - tradicinės internacionalizacijos teorijos remiasi prielaida, kad internacionalizacija yra laipsniškas, ilgus metus trunkantis, priverstinis įmonės ir jos aplinkos pokyčių adaptacijos procesas, o į šį procesą gali įsitraukti tik didelės, stiprią poziciją vidaus rinkoje užimančios, veiklai vidaus ir tarptautinėse rinkose pakankamai išteklių ir patirties turinčios įmonės. Tačiau besikeičiančios ekonominės, technologinės ir socialinės sąlygos atskleidė iki šiol egzistavusių įmonių plėtros į tarptautinėse rinkas teorijų ir jas pagrindžiančių modelių trūkumus šiuolaikinėmis dinamiškos ekonomikos sąlygomis;
     - naujuose internacionalizacijos tyrimuose teigiama, kad internacionalizacija kinta, o tradicinės internacionalizacijos teorijos negali paaiškinti sparčios įmonių veiklos plėtros į tarptautines rinkas. Šiose teorijose analizuojamos nedidelės, mažai patirties ir ribotus išteklius turinčios įmonės, gebančios sparčiai pradėti veiklą tarptautinėse rinkose;
   - ***konstatuojant, kad, siekiant visapusiškai atskleisti įmonių veiklos internacionalizaciją, yra svarbus tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus lemiančių įmonės (įmonės demografinių charakteristikų, patirties ir išteklių, prekės charakteristikų, veiklos orientacijos), antrepreneriškumo (veiklos rizikingumo ir proaktyvumo, veiklos ir prekių inovatyvumo, antrepreneriškų personalo savybių), išorinių (vidaus ir tarptautinių rinkų panašumo/skirtumų, ūkio šakos charakteristikų vidaus ir tartpautinėse rinkose, konkurencijos, verslo tinklų ir tarptautinės partnerystės prieinamumo) ir vartotojų (t. y. vartotojų charakteristikų, suteikiančių***

galimybę identifikuoti vartotojus, vartotojų poreikius ir elgseną) veiksnių įvertinimas.

2. **Atlikus marketingo sprendimų įmonių veiklos internacionalizacijoje analizę atskleista, kad:**

   - ***plečiantis veiklos internacionalizacijai, įmonių marketingo sprendimai evoliucionuoja, o įmonių veiklos internacionalizacijoje dvi tarptautinio marketingo kryptys – standartizacija ir adaptacija – pristatomos kaip pagrindinės, siekiant įeiti į tarptautines rinkas ir veikti jose:***
     - marketingo sprendimų standartizacija – tai laipsnis, iki kurio įmonė globalizuoja savo marketingo veiklą įvairiose šalyse per marketingo komplekso elementų standartizaciją, marketingo veiklos koncentraciją ir koordinaciją, veiksmų konkurencijoje daugelyje rinkų integraciją. Standartizacijos perspektyva remiasi rinkų ir vartotojų elgsenos homogeniškumu bei standartizacijos teikiama nauda;
     - marketingo sprendimų adaptacija – tai laipsnis, iki kurio įmonė pritaiko savo marketingo veiklą tarptautinėse rinkose per marketingo komplekso elementų modifikaciją, siekiant kad įmonės marketingo veiksmai taptų tinkami kiekvienos tarptautinės rinkos aplinkos sąlygoms. Adaptacijos perspektyva grindžiama skirtingais atskirų rinkų vartotojų poreikiais, kurie gali būti patenkinami pasinaudojant modifikacijos teikiamais privalumais;
     - didesnę sėkmę rinkoje patiria įmonės, pasižyminčios eklektiniais gebėjimais lanksčiai reaguoti į kintančias aplinkos sąlygas, tuo pat metu siekti integracijos, jautrumo bei mokymosi pasauliniu mastu, o standartizaciją ir adaptaciją vertinančios kaip suderinamus požiūrius, padedančius siekti užsibrėžtų veiklos rezultatų;
   - ***tradicinės tarptautinės ir gimusios globaliomis įmonės veiklos internacionalizacijoje priima skirtingus marketingo sprendimus, kuriuos sąlygoja įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus lemiantys veiksniai:***
     - tradicinės tarptautinės įmonės, siekdamos efektyviai išnaudoti išlaidų lyderystės strategiją bei tinkamai valdyti veiklas globalioje rinkoje, dažniausiai siekia prekių ir kitų marketingo sprendimų standartizacijos;
     - gimusios globaliomis įmonės, sėkmingai taikydamos diferenciacijos strategiją ir aptarnaudamos tik tam tikras tarptautinių rinkų nišas, naudoja šiai strategijai tinkamus taktinius marketingo sprendimus, tokius kaip naujų prekių kūrimas ir turimų prekių adaptacija, kainodaros, rėmimo ir efektyvaus paskirstymo paieška, įmonės įvaizdžio stiprinimas, greita reakcija į naujas rinkos galimybes;
     - įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumų, sietinų su gimusių globaliomis įmonių atsiradimu, poveikis marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai leidžia daryti prielaidą, kad ***tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai daro įtaką įsitraukimo į veiklą***

tarptautinėse rinkose skirtumus lemiantys veiksniai: antrepreneriškumas, įmonės ir išoriniai veiksniai bei vartotojai;

- tarptautinio marketingo strategija, apibrėžiama per ***marketingo komplekso standartizaciją ir adaptaciją, gali būti vertinama kaip esminis įmonės tarptautinės veiklos rezultatyvumo veiksnys***.

3. **Remiantis pagrįstomis mokslinėmis įžvalgomis ir teorinėmis prielaidomis, sukonstruotas koncepcinis internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis, atspindintis įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančių veiksnių, tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos bei tarptautinės veiklos rezultatyvumo sąsajas.**

4. **Pasinaudojant metodologine tyrimų praktika, parengta internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai tyrimo metodologija:**

   - ***įvertinus atliktų internacionalizacijos pažinimo ir įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumų, marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose standartizaciją ir adaptaciją lemiančių veiksnių tyrimų gausą, disertaciniam tikslui pasiekti pasirinktas pozityvistine metodologine prieiga grindžiamas kiekybinis tyrimas – anketinė tarptautinėse rinkose veikiančių Lietuvos įmonių apklausa, kuris įgalino:***
     - įvertinti tirtų įmonių veiklos internacionalizacijos skirtumus per apibrėžtus šių įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus;
     - atskleisti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų skirtumus;
     - įvertinti įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiančių veiksnių poveikį tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai;
     - įvertinti tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos poveikį šių įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumui;
   - ***tyrimo instrumentu suderinta anksčiau atliktų tyrimų patirtis ir įtraukti nauji, papildomi tyrimo indikatoriai, kas leido išplėsti internacionalizacijos paveikto marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos reiškinio pažinimo ribas.***

5. **Susiejus atliktų teorinio ir empirinio tyrimų rezultatus, parengtas internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis, kuris:**

   - ***leidžia pagrįsti internacionalizacijos skirtumus per skirtingą įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, išskiriant tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių grupes bei atskleidžiant jų tipologines charakteristikas:***
     - ***tradicinė tarptautinė įmonė*** – tai dažniausiai maža arba vidutinė įmonė, plėtojanti savo veiklą apdirbamojoje gamyboje ir siūlanti tradicines

asmeninio vartojimo prekes bei paslaugas. Į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukia lėtai. Pradėdama tarptautines operacijas į kaimynines šalis, veikia ribotame užsienio šalių skaičiuje. Tarptautiniai pardavimai atsitiktiniai ar nereguliarūs ir neviršija 49 proc. visų pardavimų. Populiariausias veiklos tarptautinėje rinkoje būdas – eksportas per importuotoją/perpardavėją. Orientuojasi į veiklą vidaus rinkoje, į kurią pirmiausia nukreipia savo išteklius, siekia efektyviai patenkinti vidaus rinkos vartotojų poreikius, atsargiai vertina tarptautinių rinkų galimybes.

- ***gimusi globalia įmonė*** – tai dažniausiai vidutinė pagal darbuotojų skaičių įmonė, veikianti apdirbamojoje gamyboje ir siūlanti technologiškai pažangias prekes verslas-verslui rinkai. Į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukia sparčiai (jau pirmaisiais veiklos metais vykdo tarptautinę veiklą ne mažiau kaip trijose užsienio šalyse), veikia daugelyje tarptautinių rinkų, o pardavimai tarptautinėse rinkose yra reguliarūs ir po kelerių metų viršija 50 proc. visų pardavimų. Aptarnauja nedideles (nišos) tarptautines rinkas: vartotojų vienoje tarptautinėje rinkoje turi nedaug, bet tokių rinkų skaičius – didelis, o vartotojų šiose rinkose poreikiai specifiniai ir sunkiai identifikuojami Veikdama tarptautinėse rinkose dažniausiai tampa tiesiogine eksportuotoja. Pasižymi tarptautine veiklos orientacija ir aukštu antrepreneriškumo lygiu;

- ***sukuria prielaidas nustatyti, kaip skirtingai į tarptautinę veiklą įsitraukiančios tradicinės tarptautinės ir gimusios globaliomis įmonės standartizuoja ir adaptuoja marketingo sprendimus:***
  - gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės tarptautinės įmonės sudaro strateginius veiklos tarptautinėse rinkose planus ir siekia betarpiško bendravimo su klientais/vartotojais tarptautinėse rinkose, kuria naujas prekes ar paslaugas tarptautinėms rinkoms, gamina specializuotas, specifinius vartotojų/klientų poreikius tenkinančias prekes, pritaiko, t. y. adaptuoja prekės, kainos ir rėmimo veiksmus;
  - tradicinės tarptautinės įmonės aktyviau nei gimusios globaliomis įmonės formuoja savo prekių įvaizdį tarptautinėse rinkose;
  - tiek tradicinės tarptautinės, tiek gimusios globaliomis įmonės gana vienodai adaptuoja prekių paskirstymo organizavimą tarptautinėse rinkose.
- ***leidžia įvertinti, kokią įtaką įsitraukimo į tarptautinę veiklą skirtumus lemiantys veiksniai daro tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai:***
  - ***tradicinėms tarptautinėms įmonėms*** *priimant marketingo sprendimus,* reikia vertinti *įmonės veiksnį* ir *antreprenerišką*; o formuojant atskirus marketingo komplekso elementus, būtina šių veiksnių analizė:
    - ✓ įmonės ir antrepreneriškumo veiksnių – apsisprendžiant dėl *prekės* adaptacijos;
    - ✓ vartotojų veiksnio – priimant sprendimus dėl *kainos* standartizacijos;
    - ✓ antrepreneriškumo veiksnio – apsisprendžiant dėl *paskirstymo* adaptacijos;

- ✓ įmonės ir antrepreneriškumo veiksnių – pasirenkant *rėmimo veiksmų* adaptaciją;
- ***gimusioms globaliomis įmonėms*** *priimant marketingo sprendimus būtina įvertinti tik antreprenerysės veiksnį*; o formuojant marketingo komplekso elementus, būtina šių veiksnių analizė:
  - ✓ įmonės veiksnio, antrepreneriškumo, išorinių veiksnių ir vartotojų veiksnių – kai reikia apsispręsti dėl *prekės* adaptacijos;
  - ✓ įmonės veiksnio – apsisprendžiant dėl *kainos* standartizacijos;

o ***įgalina nustatyti, kaip marketingo sprendimų standartizacija ir adaptacija veikia tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių tarptautinės veiklos rezultatyvumą:***
- gimusios globaliomis įmonės tarptautinėse rinkose veikia sėkmingiau, gauna didesnį pelną ir vertina save kaip efektyvesnes nei tirtos tradicinės tarptautinės įmonės, tačiau ir tradicinių tarptautinių veikla tarptautinėse rinkose yra pelninga bei sėkminga;

o ***išplečia įmonių veiklos internacionalizacijos ir marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose pažinimo ribas:***
- susiedamas įmonių veiklos internacionalizacijos skirtumus su tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumais, marketingo sprendimais ir jų tarptautinės veiklos rezultatyvumu;
- pagrįsdamas prielaidą, kad tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos ir adaptacijos skirtumams daro įtaką įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus lemiantys veiksniai: antrepreneriškumas, įmonės ir išoriniai veiksniai bei vartotojai;

o ***sudaro prielaidas plėtoti įmonių veiklos internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimams tyrimus ateityje, atsižvelgiant į šiuos tyrimo apribojimus:***
- tyrimo rezultatai gali būti ekstrapoliuoti tik įmonių, veikiančių Lietuvoje ir įsitraukiančių į veiklą tarptautinėse rinkose, populiacijai, todėl šio modelio taikymas apribotas geografiškai;
- modelyje neįvertinta, ar egzistuoja įmonių, veikiančių skirtinguose ūkio sektoriuose, įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumai ir kokį poveikį jie gali daryti marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai, todėl ši problema yra tolesnių tyrimų objektas.

Apibendrinant disertacinio darbo rezultatus, teigiama, kad parengtas koncepcinis internacionalizacijos poveikio marketingo sprendimų standartizacijai ir adaptacijai modelis, per įmonių įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose skirtumus lemiančius veiksnius atskleidžiantis tradicinių tarptautinių ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų skirtumus, atveria galimybes išplėstam ir kryptingam tarptautinio marketingo sprendimų pažinimui ir vertinimui dinamiškai besikeičiančioje verslo aplinkoje.

LITERATŪRA

1. Aaby, N.E.; Slater, S.F. Management Influence on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 1989, vol. 6, no.4, p.7-26.
2. Akaah, I.P. Strategy Standardization in International Marketing: An Empirical Investigation of its Degree of Use and Correlates. *Journal of Global Marketing*, 1991, vol.4, no.2, p.39-62.
3. Albaum, G.; Tse, D.K.C. Adaptation of International Marketing Strategy: Components, Competitive Advantage and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters. *Journal of International Marketing*, 2001, vol. 9, no.4, p. 59-81.
4. Altınbaşak, İ. Developing and Managing Country Brands: An Initiative in Order to Investigate the Nation Brand Image of Turkey in Europe, *Thought Leaders International Conference on Brand Management*, 2008, University of Birmingham, UK.
5. Ancona, D.g., Goodman, P.S., Lawrence B.S. Time: A New Research Lens. *Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, No.4, p. 645-663.
6. Anderson, V., Graham, S., Lawrence, P. Learning to Internationalize. *Journal of Management Development*, 1998, Vol. 17, No. 7, pp. 492–502.
7. Andersson, S. and Wictor, I. Innovative internationalisation in new firms: Born-globals – the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, 1(3): 249-275.
8. Andersson, S. Wictor, I. Innovative International Strategies in New Firms – Born Globals. *The Nordic Workshop in International Business*, Idoborg, Švedija, 2001.
9. Andrus. D.M.; Norvell, D.W. The Effect of Foreign Involvement on the Standardization of International Marketing Strategies: An Empirical Study. *International Journal of Management,* 1990, vol.7 (December), p.422-431.
10. Aspelund, A.; Moen, Ø. A Generation Perspective on Small Firm's Internationalization from Traditional Exporters and Flexible Specialists to Born Globals. *Reassessing the Internationalization of the Firm*, (Advances in International Marketing, 11), Amsterdam: JAI/Elseview Inc., 2001, p.197-225.
11. Athanassiou, N.; Nigh, D. Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs. *Journal of International Business Studies,* 2000, vol.31, no.3, p.471-488.
12. Autio, E. Lummaa, H.J.; Arenius, P. Emergent "Born Globals". Crafting Early and Rapid Internationalization Strategies in Technology-Based New Firms. *22nd Annual International Conference of the Strategic Management Society*, 2002, Paris, France, September 22-25.
13. Autio, E; Sapienza, H.J; Almeida, J.G. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability of International Growth. *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, p.909-924.
14. Axinn, C.; Matthyssens, P. Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World. *International Marketing Review*, 2002, vol.19, no.5, p.439-449.
15. Backhaus K., van Doorn J. Consumer perceptions of sdvertising standardisation: a cross-country study of different advertising categories. *International Management Review*, 2007, Vol.3 No.4, p.37.
16. Bals, L.; Berry, H.; Hartmann, E. What constitutes a born global firm? Pristatytas *Academy of Management Annual Meeting*, 2009, Chicago, USA.
17. Barkema, H. G. and Drogendijk, R. Internationalising in Small, Incremental of Larger Steps? *Journal of International Business Studies*, 2007, 38/7, 1132-1148.

18. Barkema, H.G.; Vermeulen, F. International Expansion through Start-ups or Acquisition: A Learning Perspective. *Academy of Management Journal*, 1998, vol.41, p.7-26.
19. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol.17, p.99-120.
20. Barney, J.B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley Pub. Co., 1997, p. 570. ISBN 0201512858.
21. Bartlett, Ch.; Ghoshal, S. Managing Across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, 1987, vol.28, no.4, p.7-17.
22. Bartlett, Ch.A; Ghoshal, S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.
23. Beamish, P.W. The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. *Research in Global Business Management*, 1990, vol.1, p.77-92.
24. Bell, J. The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to Stage Theories. *European Journal of Marketing*, 1995, vol.29, no.8, p.66-75.
25. Bell, J., Mc Naughton, R., Young, S. Born-again Global Firms: An Extension to the Born Global Phenomenon, *Journal of International Management*, 2001,Vol.7, No.3, pp.173–189.
26. Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D. Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship,* 2003, 1(4), 339-362.
27. Bell, J; Crick, D.; Young, S. Small Firm internationalization and business strategy. *International small business journal,* 2004, 22 (1), pp. 23-56.
28. Benito, G.R.; Welch, L. Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode. *Journal of International Marketing*, 1994, vol.2, no.2, p.2-27.
29. Bilkey, W. An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of the Firms. *Journal of International Business Studies*, 1978, Summer/Spring, p. 33-46.
30. Bilkey, W.J.; Tesar, G. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firm. *Journal of International Business Studies*, 1977, vol.8, no.1, p.93-98.
31. Birkinshaw, J.; Morrison, A.; Hulland, Jh. Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy. *Strategic Management Journal*, 1995, vol.16, no.8, p.637-655.
32. Bitinas, B. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta, 2006, p.392. ISBN9955595922.
33. Bitinas, B.; Rupšienė, L.; Žydžiūnaitė, V. *Kokybinių tyrimų metodologija. I-II dalys*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008, p.304. ISBN9789986312673.
34. Bloodgood, J. The influence of organizational size and change in financial performance on the extent of organizational change. *Strategic Change,* 2006, 15, 241-252.
35. Bloodgood, J.M.; Sapienza, H.; Almeida, J.G. The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1996, Summer, p.66-76.
36. Boddewyn, J.J. and Grosse, R. American marketing in the European Union: standardization's uneven progress, 1973-1993. *European Journal of Marketing*, 1995, Vol. 29, No. 12, pp. 23-42.
37. Boddewyn, J.J.; Soehl, R.; Picard, J. Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right? *Business Horizons*, 1986, vol. 29 (November/December), p. 69-75.

38. Boter, H.; Holmquist, C. Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 1996, vol.11, no.6, p.471-487.
39. Brondoni S.M., *Management Consulting, Global Markets and Corporate Networking*, Symphonya. Emerging Issues in Management, University of Milano-Bicocca, issue 1 Management, 2007.
40. Brondoni S.M*., Market-Driven Management, Competitive Space and Global Network*, Symphonya. Emerging Issues in Management, University of Milano-Bicocca, issue 1 Market, 2008.
41. Brush, C. *International Entrepreneurship: The Effect of Firm Age on Motives for Internationalization*. Library of Congress, 1995.
42. Buckley, P.J. Foreign Direct Investment by Small and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background. In *The Internationalization of the Firm*, ed. Buckley & Ghauri, 1999, International Thomson Business Press, 1989, p.99-113.
43. Buckley, P.J.; Casson, M. The Future of the Multinational Enterprise. Palgrave Macmillan, London, 1976.
44. Buckley, P.J.; Casson, M.C. *The Economic Theory of the Multinational Enterprise: Selected Papers*. London: Macmillan, 1985, p.235.
45. Burca, S.; Fletcher, R.; Brown, L. *International Marketing: An SME Perspective*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2004, p.720. ISBN 0273673238.
46. Burgel, O.; Murray, G.C. The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries. *Journal of International Marketing*, 2000, vol.8, p.33-62.
47. Buzzel, R. Can You Standardize Multinational Marketing? *Harvard Business Review*, 1968, vol. 46 (November-December), p. 102-113.
48. Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt, J.B. & Cavusgil, S.T. The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. *Journal of Business Research*, 2006, 59, pp. 176–185.
49. Calof, J.L.; Beamish, P.W. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 1995, vol.4, no.2, p.115-131.
50. Carneiro, J., Da Rocha, A., & Da Silva, J. The export performance construct: development of a new measurement model and guidelines for validation. *Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of International Business*, 2006, 48, Beijing, China.
51. Carr, Ch. Global, National and Resource-based Strategies: An Examination of Strategic Chouse and Performance in the Vehicle Components Industry. *Strategic Management Journal*, 1993, vol.14, no.7.
52. Cateora, Ph. R. International Marketing, 8th Ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1993. ISBN 9681639375.
53. Caves, R.E. Multinational Enterprises and Technology Transfer. *New Theories of the Multinational Enterprise,* Ed. Rugman. London: Croom Helm Ltd., 1982, p.254-279.
54. Cavusgil, S. T., Knight, G. *Born global firms: a new international enterprise*. 2009, New York: Business Expert Press.
55. Cavusgil, S. T., Knight, G. A., Riesenberger, J. R. *International Business: Strategy Management & the New Realities*, Pearson/Prentice Hall, 2008.
56. Cavusgil, S.T. On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, 1980, vol. 8, no.6, p.273-281.
57. Cavusgil, S.T. Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, 1984, vol.21, no.1. p. 195-208.

58. Cavusgil, S.T. Some Observation on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages. *Export Management: an International Context*, ed. Czinkota & Tesar, 1982, p.276-286.
59. Cavusgil, S.T., Sengun Yeniyurt, Janell Townsend, & Pervez Ghauri. Mimetic and Experiential Effects in International Marketing Alliance Formations of U.S. Pharmaceuticals Firms: An Event History Analysis. *Journal of International Business Studie*s, 2008, Vol. 40, September, 301-320.
60. Cavusgil, S.T.; Kirpalani, V.H. Introducing Products into Export Markets: Success Factors. *Journal of Business Research*, 1993, vol 27, no.1, p. 1-14.
61. Cavusgil, S.T.; Nevin, J.R. Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 1981, vol. 18 (February), p.114-119.
62. Cavusgil, S.T.; Zou, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 1994, vol. 58 (January), p.1-21.
63. Cavusgil, S.T.; Zou, S.; Naidu, G.M. Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 1993, vol. 24, no. 3., p. 479-506.
64. Champy, J. Think Globally, Sell Locally. *Sales & Marketing Management*, 1997, July, p.24-25.
65. Chandler, G.N.; Hanks, S.H. Founder Competence, the Environment, and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1994, vol.18, no.3, p. 77–89.
66. Chandra, Y. (2007). *Internationalization as an entrepreneurial process.* University of New South Wales.
67. Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal,* 2003, 21 (5): 5-27.
68. Chrisman, J.J.; Bauerschmidt, A.; Hofer, C.W. The Determinants of New Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 1999, Vol .22, no.1, p. 5–29.
69. Christensen, P.R.; Lindmark, L. Location and Internationalization of Small Firms. *Visions and Strategies in European Integration*, Ed. Lindqvist & Persson, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 1993, p. 131-151.
70. Coase, R. The Nature of the Firm. *Economica*, 1937, vol.4, no.16, p.386-405.
71. Conner, K.R. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm. *Journal of Management*, 1991, vol.17, March, p.121-154.
72. Cooper, A.C.; Gimeno-Gascon, F.J.; Woo, C.Y. Initial Human and Financial Capital as Predictors of Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 1994, vol.9, p.371-395.
73. Cort, K. T., Griffith, D. A., & White, D. S. An attribution theory approach for understanding the internationalization of professional service firms. *International Marketing Review,* 2007, 24(1), 9-25.
74. Coviello, N.E. The Network Dynamics of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 2006, vol. 37, no.5, p.713-731.
75. Coviello, N.E.; Munro, H. Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing*, 1995, vol.7, no.7, p.49-61.
76. Coviello, N.E.; Munro, H. Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 1997, vol.6, no.4, p.361-386.

77. Craig, C.; Douglas, S.P. Configural Advantage in Global Markets. *Journal of International Marketing*, 2000, vol.8, no.1, p.6-25.
78. Craig, S.C.; Douglas, S.P.; Grein, A. Patterns of Convergence and Divergence among Industrialized Nations: 1960-1988, *Journal of International Business Studies*, 1992, vol.23, no.4, p.773-787.
79. Crick, D., Spence, M. The Internationalisation Of "High Performing" UK High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies. *International Business Review,* 14(2), 167–185, 2005.
80. Crick, D.; Jones, M.V. Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets. *Journal of International Marketing*, 2000, vol.8, p.63-85.
81. Cuervo-Cazurra, A; Ramos, M. Explaining the Process of Internationalization by Building bridges Among Exsisting Models. *Innovating Strategy Process*, 2002, Eds. Floyd, Roos, Jacobs & Kellermanns, London: Blackwell.
82. Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A. *International Marketing*. USA: The Dryden Press, 1995, p.527. ISBN-10:0030150736
83. Czinkota. M.; Johnston, W. Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behavoir. *Export Management: an International Context*, ed. Czinkota & Tesar, 1982, p.3-17.
84. *Dabartinis lietuvių kalbos žodynas*. Lietuvių kalbos institutas, 2000.
85. Daft, R. The Environment of Entrepreneurship and Small Business Management. *Management, 5th Ed*. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 2000, p. 176-178.
86. Dahringer, L.D.; Muhlbacher, H. *International Marketing: A Global Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company, 1991, Reading, MA.
87. Daniels, J.D.; Radebaugh, L.H *International Business: Environments and Operations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, p.810. ISBN0130308013.
88. Day. G.S. Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach. *Strategic Management Journal*, 1981, vol.2, no.3 (Jul. - Sep.), p.281-299.
89. Denisia, V. Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories. *European Journal of Interdisciplinary Studies,* 2010, Issue 3, December, p.53-59.
90. Dess, G.; Lumpkin, G.; Covin, J. Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journa*l, 1997, vol. 18, no.1, p.2-23.
91. Dess, G.G.; Davis, P.S. Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 1984, vol.27, no.3, p.467-488.
92. Di Gregorio, M., Hagedorn, K., Kirk, M., Korf, B., McCarthy, N., Meinzen-Dick, R. and Swallow B. Property rights, collective action, and poverty: The role of institutions for poverty reduction. *CAPRi Working Paper* 2008, 81, Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute.
93. Diamantopoulos, A., & Kakkos, N. Managerial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 2007, 15(3), 1–31.
94. Dib L., da Rocha A., da Silva J. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship,* 2010, 8: 233-253.
95. Dichtl, E.M. *et. al.* The Export Decision of Small and Medium-Sized Firms. A Review. *Management International Review*, 1984, vol. 24, no.2, p.49-60.
96. Dima S. C. From International Trade to Firm Internationalization. *European Journal of Interdisciplinary Studies,* 2010, No. 3, December.

97. Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, 1, 187–215.
98. Donnely, J.H.; Ryans, J.K. Standardized Global Advertising, a Call as yet Unanswered. *Journal of Marketing*, 1969, vol.33, no.2, p.57-60.
99. Doole, I.; Lowe, R.; Philips, Ch. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. International Thomson Business Press, 1994, p.508. ISBN 0415089859.
100. Douglas, S.P.; Craig, C.S. Examining Performance of U.S. Multinationals in Foreign Markets. *International Marketing: Managerial Issues, Research, and Opportunities*, 1983, p.77-93.
101. Douglas, S.P.; Craig, S.C. Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope, and Synergy. Columbia *Journal of World Business*, 1989, vol.24, no.3, p.47-58.
102. Douglas, S.P.; Craig, S.C. Global Marketing Myopia. *Journal of Marketing Management*, 1986, vol.2, no.2, p.155-169.
103. Douglas, S.P.; Craig, S.C.; Keegan, W.J. Approaches to Assessing International Marketing Opportunities for Small and Medium-Sized Companies. *Columbia Journal of World Business*, 1982, Fall, p.26-32.
104. Douglas, S.P.; Wind, Y. The Myth of Globalization. *Columbia Journal of World Business*, 1987, vol. 22, p.19-29.
105. Dow, D. Adaptation and Performance in Foreign Markets: Evidence of Systematic Under-Adaptation. *Journal of International Business Studies,* 2006, 37-2: 212-226.
106. Dow, D. *Do Born Global Firms Represent a Truly Type of Organization?* Melbourne Business School, 2005.
107. Dow, D. The Adaptation of Host Market Positioning Strategies: Empirical Evidence on Australia. *Journal of International Marketing,* 2001, vol.9, no.3, p.41-62.
108. Doz, Y.L.; Prahalad, C.K. How MNCs Cope with Host Government Intervention. *Harvard Business Review*, 1980, vol.58, no.2, p.149.
109. Dunning, J. *The Globalization of Business*. London: Routledge, 1993.
110. Dunning, J.H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 1988, vol. 19, no. 1/31.
111. Dunning, J.H. The Location of Foreign Direct Investment Activity, Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*, 1980, vol.11, no.1, p.9-22.
112. Dyer, J.H.; Singh, H. The Relation View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 1998, vol.23, p.660-679.
113. Efrat, K., Shoham, A. Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. Journal of World Business, 2012, prieiga per internetą: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951612000168.
114. Efrat, K., Shoham, A. Environmental characteristics and technological capabilities' interaction in high-technology born global firms. *European Journal of International Magement*, 2011, vol.5, no.3, p.271-284.
115. Elimimian, J. Adopting Global Marketing Strategy: Factors That Will Contribute to Business Success of the Transnational Economies. *Journal of Euromarketing*, 1997, vol.6, no.3, p.81-101.
116. Eusebio, R., Andreu, L. J., and Belbeze, P. L. Internal Factors in Export Performance: A Comparative Analysis in the Italien and Spanish Textile-Clothing Sector (Part1). *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2007, *11(1)*, 9-23.

117. Evangelista, F.U. Export performance & its determinants. *Advances in International Marketing*, 1994, 6 207–229.
118. Fan T., Phan P. International new ventures: Revisiting the influence behind the "born global" firm. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38 (7), 1113-1131.
119. Fayerweather, J. *International Business Strategy and Administration*. Cambridge, MA: Ballinger, 1982.
120. Fina, E.O.; Rugman, A.M. A Test of Internationalization Theory: the Upjohn Company. *Management International Review*, 1996, vl.36, no.3, p.199.
121. Fisher, E.; Reuber, A.R. The Impact of Top Management Groups on the Internationalization of Small and Medium Sized Software Firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research,* 1996 [electronic edition].
122. Flick, U. *Designing Qualitative Research*. London: Sage Publications Ltd., 2007, p.128. ISBN 978-0-7619-4976-3.
123. Forsgren, M. Holm, U. *Internationalization of division management in Swedish international firms* [interaktyvus] [žiūrėta 2011-07-01]. Prieiga per internetą: http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-2284.
124. Forsgren, M.; Andersson, U.; Björkman, I. Managing Subsidiary Knowledge Creation: The Effect of Control Mechanisms on Subsidiary Local Embeddedness. *International Business Review*, 2005, Vol.14, p. 521-538.
125. Forsgren, M.; Johanson, J. *Internationell företagsekonomi*. Norstedts, 1975.
126. Forsgren, Mats & Hagström, Peter. Ignorant and Impatient Internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. *Critical Perspectives on International Business.* 2007, Vol. 3, No. 4, 291-305
127. Fournis, Y. The Markets of Europe or the European Market? *Business Horizons*, 1962, vol. 5 p.77-83.
128. Freeman, S. and Cavusgil, S. T. Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 2007, Vol. 15, No. 4, 2007, pp. 1–40
129. Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing,* 2006, 14 (3), pp. 33-63.
130. Fuerst, S. The development of international business theory: implications for international business teaching and research in Columbia. *Cuadernos de Administracijon*, 2010, 34: 39-55.
131. Gabrielsson, M. Branding strategies of born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 2005, 3, p. 199-222.
132. Gabrielsson, M. Branding Strategies of Born Globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 2005, vol.3, no.3, p.199-222.
133. Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M. Born globals: How to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 2004, 13(5), 555–571.
134. Gabrielsson, M., Gabrielsson, P. Global marketing strategies of born globals and globalizing internationals in the ICT field. *Journal of Euromarketing*, 2003, 12(3&4), 123–145.
135. Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 2008, 17(4), 385−401.
136. Gabrielsson, P., Gabrielsson, M. Globalizing internationals: business portfolio and marketing strategies in the ICT field. *International Business Review*, 2004, Vol. 13, pp. 661-684.

137. Gabrielsson, P., Gabrielsson, M. Growth Phases and Survival of International New Ventures: Empirical Evidence of Finnish Firms. Pristatyta *37th AIB Annual Conference*, the UK and Ireland Chapter, Duplin, Ireland April 8-10, 2010.
138. Ganitsky, J. Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case. *International Marketing Review*, 1989, vol.6, no.5, p.50-65.
139. Gankema, H.; Snuif, H.; Zwart, P. The International Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, 2000, Oct., p.15-27.
140. Gassmann, O.; Keupp, M.M. The Internationalization of Research and Development in Swiss and German Born Globals: Survey and Case Study Evidence. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2007, vol. 4, no.3, p.214-233.
141. Ghauri P. Mimetic and Experimental Effects in the International Marketing Alliance Formations of US Pharmaceutical Firms: An Event History Analysis. *Journal of International Business Studies*, 2008, vol.39, no.8, p. 1-20.
142. Ghoshal, S. Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 1987, vol.8, no.5, p. 425-440.
143. Ghoshal, S.; Moran, P. Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 1996, vol.21, p.13-47.
144. Ghoshal, S.; Nohria, N. Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations. *Sloan Management Review*, 1993 (Winter), p.23-35.
145. Gonroos, Ch. Defining Marketing: A Market Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 1989, vol.23, no.1, p.52-60.
146. Grant, R.M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1996, vol.17, p.109-122.
147. Grant, R.W. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Implementation. *California Management Review*, 1991, vol.33, no.3, p.114-135.
148. Green, R.T.; Cunningham, W.H.; Cunningham, I.C. The Effectiveness of Standardized Global Advertising. *Journal of Advertising*, 1975, vol.4, p.25-30.
149. Gulati, R. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 1999, vol.20, p.397-420.
150. Hagen, B., Zucchella, A., Cerciello, P., De Giovanni, N. International Strategy and Performance – Clustering Strategic Types of SMEs. *International Business Review*, 2012 June, Vol. 21/3, p. 369-382.
151. Hair *et. al. Research Methods for Business*. U.S.: Leyh Publishing, LLC, 2007, p.448. ISBN9780470034040.
152. Hamel, G.; Doz, Y.L.; Prahalad C.K. Collaborate with Your Competitors – and Win. *Harvard Business Review*, 1989, vol.77, p.133-139.
153. Hamel, G.; Prahalad, C.K. Do You Really Have a Global Strategy? *Harvard Business Review*, 1985, July-August, p.139-148.
154. Han M. Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 2007, Vol. 4, No. 2-3, p. 99-112.
155. Hannan, M.; Freeman, J. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 1977, vol.82, p.929-964.
156. Hartsfield, S., Johansen, D., Knight, G. Entrepreneurial Orientation, Strategy, and Marketing Capabilities in the Performance of Born Global Firms. *International Business: Research, Teaching and Practice*, 2008, 2(1): 12-38.

157. Harveston, P.D.; Kedia, B.L.; Davis, P.S. Internationalization of Born Global and Gradual Globalizing Firms: The Impact of the Manager. *Advances in Competitiveness Research*, 2000, vol.8, no.1, p.92-99.
158. Hecksher,E. The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. Ekonomisk Tiskriff, 1919, p.497-512. Išversta: *Readings in the Theory of International Trade*, Philadelphia: Blakiston, 1949, p. 272-300.
159. Hedlund, G.; Kverneland, A. Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan. *International Studies of Management and Organization*, 1985, vol.15, no.2, p.41-59.
160. Hennart, J-F. The *Theory of the Multinational Enterprise*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1982.
161. Hitt, M.; Bartkus, B. International Entrepreneurship. A*dvances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 1997, Greenwich, CT: JAI Press, p.7-30.
162. Hofer, C. Towards a Contingency Theory of Business Strategy. *The Academy of Management Journal*, 1975, vol.18, no.4, p.784-810.
163. Hollensen, S. *Global Marketing*, 3rd Ed. Prentice Hall Publishing, UK, 2004.
164. Hollensen, S. *Global Marketing: A Market-responsive Approach*, 2nd Ed. Financial Times Prentice Hall, Harllow, UK, 2001, p.667.
165. Hollensen, S.. *Global Marketing – A decision-oriented approach* (4 ed.).Essex, England: Financial Times Press, 2007.
166. Holmund, M.; Koch, S. Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-Sized Companies. *International Small Business Journal*, 1998, vol.16, no.4, p.46-63.
167. Hout, T.; Porter, M.E.; Rudden, E. How Global Companies Win Out. *Harvard Business Review*, 1982, vol. 60 (September/October), p. 98-105.
168. Hultman, M., Robson, M., & Katsikeas, C. Export product strategy fit and performance: an empirical investigation. *Journal of International Marketing,* 2009, 17(4), 1-23.
169. Hurmerinta-Peltomaki, L. Time and Internationalisation: Theoretical Challenges Set by Rapid Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, vol.1, no.2, p. 217–236.
170. Hyes, R.H.; Abernathy, W.J. Managing our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review*, 1980, vol.58, July-August, p.67-77.
171. Hymer, S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. MIT Press: Cambridge, MA, 1968/1970.
172. Jae, H.P., Samiee, S., Tai, S. Global advertising strategy: the moderating role of brand familiarity and execution style. *International Marketing Review*, 2002, Vol. 19 No. 2, pp. 176-89.
173. Jain, S.C. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 1989, vol. 53 (January), p.70-79.
174. Jantunen, A., Nummela, B., Puumalainen, K., Saarenketo, S. Strategic Orientations of Born Globals. Do They Really Matter? *Journal of World Business*, 2008, 43:2, p.158-170.
175. Javalgi, R. G., Griffith, D. A., White, D. S. An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of Services Marketing,* 2003*,* 17(2), 185-202.
176. Johanson, J.; Mattson, L-G. Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach, In Hood, N. ir Vahlne, J.E. (Eds), *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, New York, NY, 1988, p. 287-314.
177. Johanson, J.; Vahlne, J.-E. The Internationalization Process of the Firm. *Journal of International Business Studies*, 1977, vol. 8, p.23-32.

178. Johanson, J.; Vahlne, J.E. The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 1990, vol.7, no.4, p.23-32.
179. Johanson, J.; Valhne, J.-E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, vol.1, no.1, p.83-101.
180. Johanson. J.; Wiedersheim-Paul, F. The Internationalisation of the Firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 1975, vol. 12, p.305-322.
181. Johansson, J.K. *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management*. Irwin McGraw-Hill Companies, Inc., Boston, MA, 2000.
182. Johansson, J.K. *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*. Chicago: Richard d. Irwin, 1997.
183. Johansson, J.K.; Yip, G.S. Exploiting Globalization Potential: U.S. and Japanese Strategies. *Strategic Management Journal*, 1994, vol.15, no.8, p.579-601.
184. Jolly, V.K.; Alahutha, M.; Jeannet, J.P. Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally. *Journal of Strategic Change*, 1992, vol.1, p.71-82.
185. Jones, M.V. The Internationalization of Small High Technology Firms. *Journal of International Marketing*, 1999, vol.7, no.4, p.15-41.
186. Jones, M.V.; Coviello, N.E. A Time-Based Contingency Model of Entrepreneurial Internationalisation Bevaour. *Haskayne School of Business Working Paper*, 2002, vol.12.
187. Jones, M.V.; Coviello, N.E. Internationalization: Conceptualizing an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 2005, vol.36, no.3, p.284-303.
188. Kardelis, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, 2002, p.398. ISBN9986948657.
189. Kardelis, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus, 2007.
190. Karlsen S., M., F. *The Born Global – Redefined. On the Determinants of SMEs Pace of Internationalization*. Disertacija. Norwegian School of Management, 2007.
191. Karlsen, S.M.F., Zhao, Y., Lunnan, R. *Born-Global Firms from China and Norway: A Comparison.* In Internationalization of Emerging Economies and Firms (ed. Marinov ir Marinova), 2012, Palgrave MacMillan, London.
192. Katsikeas ,C. S., Leonidou, L. C. and Morgan, N. A. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 2000, 28 (4), 493-511
193. Katsikeas, C., Samiee, S, Theodosiou, M. Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 2006, 27 (9), 867-890.
194. Katsikeas, C.S., Samie, S., and Theodosiou, Marios. Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal,* 2006, 27, 869-90.
195. Keegan, W., J.; Green, M., C. *Global Marketing*, Fifth Edition, Englewood Cliffs, NJ.: Pearson Prentice Hall, 2008.
196. Keegan, W.J. Multinational Product Planning: Strategic Alternatives. *Journal of Marketing*, 1969, vol. 33, no.1, p.58-62.
197. Keegan, W.S. *Global Marketing Management, 6th Ed.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2000.
198. Keegan, W.S.; Green, M.S. *Global Marketing, 2nd Ed*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2000.

199. Keupp M.M, Gassmann, O. The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Journal of Management*, 2009, 35(3): 600-633.
200. Kindleberger, C.P Introduction. *The International Operations of National Firms*, Ed. Hymer, Cabridge, Mass:The MIT Press, 1976.
201. Knight, G., Cavusgil, S. A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 2005, 45(3), p. 15-35.
202. Knight, G., Cavusgil, T. *Born Global Firms: A New International Enterprise*. Business Expert Press, 2009, 128 p., ISBN 978-1-60649-012-9.
203. Knight, G.A. Cross National Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. In *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, G. Hills and R. Teach, eds. Chicago: University of Illinois, 1996.
204. Knight, G.A. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. Journal *of International Marketing*, 2000, vol.8, no.2, p.12-32.
205. Knight, G.A. Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Marketing*, 2001, vol.7, no.3, p.155-172.
206. Knight, G.A., S. Cavusgil, S.T. Emerging Organizational Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm. *Proceedings: 1997 Annual Meeting, Academy of International Business*, M. Kotabe, Chair. Honolulu, HI: Academy of International Business.
207. Knight, G.A.; Cavusgil, S.T. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 2004, vol. 35, no.2, p.124-141.
208. Knight, G.A.; Cavusgil, S.T. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*. Greenwich, CT: JAI Press, 1996, vol. 8, p.11-26.
209. Knight, G.A.; Madsen, T.K.; Servais, P. An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 2004, Vol. 21, no. 6, p.645-665.
210. Knight, G.A.; Madsen, T.K.; Servais, P. An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 2004, vol. 21, no. 6, p.645-665.
211. Knudsen, T.; Madsen, T.K Small "Born Global" Firms: An Empirical Analysis of Basic Economic Characteristics. Research seminar *Born Globals – What's the Meaning*, Copenhagen Business School, Denmark, 2002, April 3rd.
212. Kocak, A.; Abimbola, T. The Effect of Entrepreneurial Marketing on Born Global Performance. *International Marketing Review*, 2009, vol. 26, no.4/5, p.439-452.
213. Kogut, B. A Note on Global Strategies. *Strategic Management Journal*, 1989, vol.10, no.4, p.17-31.
214. Kogut, B.; Zander, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 1993, vol.3, p.383-397.
215. Kogut, B.; Zander, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 1992, vol.3, p.383-397.
216. Kotler, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991.
217. Kotler, P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 9th Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
218. Kotler, P.; Armstrong, G. *Principles of Marketing*, 9th Ed. Prentice Hall, 2001
219. Kreutzer, R. T. Marketing–mix standardization: an integrated approach in global marketing. *European Journal of Marketing.* 1988, vol. 22, no. 10, p. 19 – 30.
220. Kuvykaitė, R. *Tarptautinis marketingas*. Kaunas: Technologija, 1998.

221. Laanti, R.; Gabrielsson, M.; Gabrielsson, P. The Globalization Strategies of Business-to-Business Born Global Firms in the Wireless Technology Industry. *Industrial Marketing Management*, 2007, vol.36, no.8, p.1104-1117.
222. Lages L.F, Montgomery D.B. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium sized exporters. *European Journal of Marketing*, 2004.
223. Lages LF, Lages CR. The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 2004;12(1):36 – 56.
224. Lages, L. F., Abrantes, J. L., Lages, C. R. The STRATADAPT Scale: A measure of marketing strategy adaptation to international business markets. *International Marketing Review*, Special Issue on B2B and IB, 2008, 25(5), 584–600.
225. Lages, L. F., Lages, C., Lages, C. R. Bringing export performance metrics into annual reports: The APEV Scale and the PERFEX Scorecard. *Journal of International Marketing*, 2005, 13(3), 79–104.
226. Lambin, J.J. *Market-Driven Management. Marketing Strategico e Operativo*. McGraw-Hill, Milano, 2008.
227. Lamont, D. *Global Marketing*. Blackwell Publishers, Inc., Cambridge, MA, 1996.
228. Lampa, P.; Nillson, L. Born Globals - A New Phenomenon in the Field of Internationalisation. [interaktyvus] [peržiūrėta 2010-12-11]. 2004. Prieiga per internetą: http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hkr:diva-3001
229. Lang, J.C. Managing in Knowledge-Based Competition. *Journal of Organizational Change Management*, 2001, vol.14, no.6, p.539-553.
230. Larimo, J. Internationalization of SMEs – Two Case Studies of Finnish Born Global Firms. *CIMaR Annual Conference*, Australia, Sydney, 2001.
231. Larimo, J., Kontkanen, M. Standardization vs. adaptation of the marketing mix strategy in SME exports. Proceedings of 34th EIBA Annual Conference, Tallinn, 2008.
232. Larimo, J.; Pulkkinen, J. Differences in Global Orientation and Export Strategies among Finnish SMEs. *3rd Annual Euram Conference* Milan, Italy, 2003, April 3-5, and *30th AIB UK Chapter Annual Conference* Leicester, the UK, 2003, April 11-12.
233. Larimo, J.; Pulkkinen, J. Global Orientation, Competitive Advantages and Export Strategies of Different Types of SMEs: Empirical Evidence from Finland. *Working Paper of Vaasa University*, 2002.
234. Laroche, M. *et. al.* A Model of Advertising Standardization in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 2001, vol.32, no.2, p.249-266.
235. Lasserre, Ph. *Global Strategic Management*. New York, NY: Palgrave McMillan, 2002, p.512. ISBN 0-333-79374-9.
236. Laughlin, M. *et. al.* Model of Advertising Standardization in Multinational Corporations. *A Journal of International Business Studies,* 2001, vol.32, no.2, p.249-266.
237. Lawrence, P.; Lorsch, J. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1967, vol.12, p.1-30.
238. Lee, K.; Carter, S. *Global Marketing Management*. Oxford University Press, New York, 2005.
239. Leonidou, L.C.; Katsikeas C.S.; Samiee, S. Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research,* 2002, vol.55, no.1, p.51-67.
240. Levitt, T. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 1960, vol.38, p.45-56.
241. Levitt, T. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 1983, vol. 83, no.3, p.92-102.
242. Lienert, G.A.; Raatz, U. *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim, Basel: Beltz, 1994.

243. Liesch, P.W.; Knight, G.A. Information Internationalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 1999, vol.30, no.2, p.383-394.
244. Lipman, J. Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes. *Wall Street Journal*, 1988, May 12, p.1.
245. Losada, F., Navarro, A. and Ruzo, E. "Antecedentes de la adaptacio´n de la estrategia de marketing-mix: La orientacio´n al mercado y las normas relacionales", Proceedings of XXI Congreso Nacional de Marketing, 2009, Bilbao, Spain.
246. Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no.1, p. 135-172.
247. Luostarinen R., Gabrielsson M. Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMoPECs. *Thunderbird International Business Review*, 2006, Vol. 48, issue. 6, p. 773–801.
248. Luostarinen, R.; Gabrielsson, M. Finnish Perspectives of International Entrepreneurship. Handbook *of Research on International Entrepreneurship*, Ed. Dana, Cheltenham: Edward Elgar, 2004, p.383-403.
249. Luostarinen, R.; Gabrielsson, M. Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECSs. In *Conference of the European International Business Academy*, 2002.
250. Lynch. M. Harvard's Levitt Called Global Market Guru. *Advertising Age*, 1984, June 25, p.49-50.
251. Ma, H. Anatomy of Competitive Advantage. *Management Decisions*, 1999, vol.37, no.9, p.709-718.
252. Madsen, T. Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, 1989, vol. 6, no.4, p.41-57.
253. Madsen, T.; Servais, P. The Internationalization of Born Globals – An Evolutionary Process. *International Business Review*, 1997, vol. 6, no.6, p.1-14.
254. Madsen, T.K.; Rasmussen, E.; Servais, P. Differences and Similarities between Born Globals and Other Types of Exporters. *Globalization, the Multinational Firm*, 2000, vol.10, no.247-265.
255. Marandu, E. E. Strategy factors associated with the export performance of manufacturing firms. *The Journal of Business in Developing Nations*, 2008, 11(2008-2009), p. 33-76.
256. Mascarenhas, B. Coping with Uncertainty in International Business. *Journal of International Business Studies*, 1982, vol.13 (Fall), p.87-92.
257. Mascarenhas, B. International Strategies of Non-dominant Firms. *Journal of International Business Studies*, 1986, vol.17, Summer, p.1-25.
258. Mascarenhas, B. The Founding of Specialist Firms in a Global Fragmenting Industry. *Journal of International Business Studies*, 1996, vol.27, no.1, p.27-42.
259. Maslauskaitė A.*Mokslo tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai*. Mokomoji Knyga. Vilnius, 2008.
260. Mathews, J.A. Accelerated Internationalisation for the Periphery. *European International Business Association Annual Conference,* 2000, September.
261. Mathews, J.A., Zander, I. The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies,* 2007, 38(3): 387–403.
262. Matthyssens, P., Pauwels, P. Assessing export performance measurement. In S. T. Cavusgil & C. Axinn (Eds.). *Advances in international marketing* 1996, Vol. 8, p. 85-114. Greenwich, CT: JAI Press Inc.

263. McAuley, A. Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Craft Sector. *Journal of International Marketing*, 1999, vol.7, no.4, p.67-82.
264. McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 2000, 43, p. 902-908.
265. McDougall, P.P.; Oviatt, B.M. Global Start-ups: New Ventures without Geographic Limits. *The Entrepreneurship Forum*, 1991, Winter, p.1-5.
266. McDougall, P.P.; Oviatt, B.M. New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study. *Journal of Business Venturing*, 1996, vol.11, no.1, p.34-40.
267. McDougall, P.P.; Shane, S.; Oviatt, B.M. Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 1994, vol.9, no.6, p.469-487.
268. McKinsey & Co. *Emerging Exporters. Australia's High Value-added manufacturing Exporters.* McKinsey & Company and Australian Manufacturing Council, Melbourne, 1993.
269. Medina, J.F.; Duffy, M.F. Standardization vs. Globalization: A New Perspective of Brand Strategies. *Journal of Product & Brand Management*, 1998, vol.7, no.3, p.223-243.
270. Melnikas, B. The Knowledge-Based Economy in the European Union: Innovations, Networking and Transformation Strategies. *Transformations in Business & Economics*. 2008, Nr. 7(3).
271. Merkys, G. Ugdymo tyrimų sociokultūrinių ir metodologinių pradų vienovė. *Habilitacinis darbas*. Šiauliai, 2000.
272. Merkys, G.; Vaitkevičius, S. Using Graphic Design of Questionnaire to Improve the Methodological Quality of Survey. *The 3rd Congress of Methodology*, 2008, liepos 8-12.
273. Michell, P.; Lynch, J.; Alabdali, O. New Perspective on Marketing Mix Programme Standardisation. *International Business Review*, 1998, vol.7, p.617-634.
274. Miesenbock, K.J. Small Business and Exporting: A Literature Review. *International Small Business Journal*, 1988, vol.6, no.2, p.42-61.
275. Miller, D.; Friesen, P. Strategy Making and the Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 1983, vol.4, no.3, p.221-235.
276. Moen, Ø. The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters. International *Marketing Review*, 2002, vol.19, no.2, p. 156-175.
277. Moen, Ø.; Endresen, I., Gavlen, M. Executive insights: Use of the internet in international marketing: A case study of small computer software firms. *Journal of International Marketing*, 2003, 11(4), 129-149.
278. Moen, Ø.; Servais, P. Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 2002, vol.10, no.3, p.49-72.
279. Morgan, R.E.; Katsikeas, C.S. Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique. *Management Decisions*, 1997, vol.35, no.1, p.68-78.
280. Morrison, A.; Roth, K. A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries. *Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13, no.6, p.399-418.
281. Mudambi, R., Zahra, S.A. The Survival of International New Ventures. *Journal of International Business Studies* 2007, 38, 333-352.
282. Mueller, B. Standardization vs. Specification: An Examination of Westernization in Japanese Advertising. *Journal of Advertising Research*, 1992, vol.32, no.1, p.15-24.

283. Nasir, V., Altinbasak, D. The standardization adaptation debate: creating a framework for the new millennium. *Strategic Management Review*, 2009, Vol. 3, No.1, p.17-50.
284. Ohlin, B. *Interregional and International Trade*, 1933. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1966.
285. Ohmae, K. *Becoming a Triad Power*. New York: McKinsey & Co., 1985.
286. Ohmae, K. Managing the Borderless World. *Harvard Business Review*, 1989, vol. 67 (May/June), p. 152-161.
287. Okazaki, S., Taylor, C., Zou, S. Advertising standardization's positive impact on the bottom line: A model of when and how standardization improves financial and strategic performance. *Journal of Advertising,* 2006, 35(3), 20-23.
288. Onkvisit, S.; Shaw, J.J. Global Advertising: Revolution or Myopia. *Journal of International Consumer Marketing*, 1989, vol.2, no.3, p.97-11.
289. Onkvisit, S.; Shaw, J.J. Standardized International Advertising: A Review and Critical Evaluation of the Theoretical and Empirical Evidence. *Columbia Journal of Business*, 1987, vol.22, p.43-55.
290. Onkvisit, S.; Shaw, J.J. Standardized International Advertising: Some Research Issues and Implications. *Journal of Advertising Research*, 1999, vol.39, no.6, p.19-24.
291. Osarenkhoe, A. An Integrated Framework for Understanding the Driving Forces behind Non-sequential Process of Internationalisation among Firms. *Business Process Management Journal*, 2009, Vol. 15, No. 2, pp. 286-316.
292. Oviatt, B., McDougall, P. Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*, 1997, Vol. 37, No. 2, pp. 85-99.
293. Oviatt, B.M.; McDougal, P.P. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 1994, vol.25, no.1, p. 45-64.
294. Oviatt, B.M.; McDougall, P.P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2005, vol.29, no.5, p.537-553.
295. Oviatt, B.M.; McDougall, P.P. Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *Academy of Management Executive*, 1995, vol.9, no.2, p.30-44.
296. *Oxford Dictionary of Business*, 3rd Ed. Oxford University Press: Market House Books Ltd., 2003, 545 p.
297. Oyeniyi, O. Effect of Marketing Strategy on Export Performance:Evidence from Nigerian Export Companies. Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, 2009, No. 3, p. 249-261.
298. Pelham, A; Wilson, D. Does Market Orientation Matter for Small Firms? *Working Paper no. 95-102*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1995.
299. Perlmutter, H.V. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 1969, vol.4, no.1, p. 9-18.
300. Persinger, E.S.; Civi, E.; Vostina, S.W. The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies. *International Business and Economics Research Journal*, 2007, Vol. 6, No.3. p.73-82.
301. Piercy, N. Company Internationalization: Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing*, 1981, vol.15, no.3, p.26-41.
302. Pittiglio, R., Sica, E & Villa, S. Innovation and internationalization: the case of Italy, 2009.
303. Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, 1990
304. Porter, M.E. Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

305. Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
306. Powers, L.P.; Loyka, J.J. Market, Industry and Company Influence on Global Product Standardization. *International Marketing Review*, 2007, vol.24, no.6, p.678-694.
307. Prahalad, C.K.; Doz, Y.L. *The Multinational Missions: Balancing Local Demands an Global Vision*, 1st Ed. New York: Free Press, 1987.
308. Prashantham, S. Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 2005, vo.3, no.1, p.37-52.
309. Punch, K.F. *Introduction to Social Research*. London: Sage Publications Ltd., 2006, p.309. ISBN 0-7619-4416-8.
310. Quelch, J. A.; Klein, L. R. The Internet and International Marketing. *Sloan Management Review,* 1996, Spring, p. 60-75.
311. Quelch, J.A.; Hoff, E.J. Customizing Global Marketing. *Harvard Business School*, 1986, vol. 64 (May/June), p.15-20.
312. Quester, P.G.; Conduit, J. Standardisation, Centralisation and Marketing in Multinational Companies. *International Business Review*, 1996, vol.5, no.4, p.395-421.
313. Ramarapu, S.; Timmerman, J.E.; Ramarapu, N. Choosing Between Globalization and Localization as a Strategic Thrust for Your International Marketing Effort. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1999, vol.7, no.2, p.97-105.
314. Rasmussen, E.; Madsen, T.K.; Evangelista, F. The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2001, vol.13, no.3, p.75-107.
315. Rasmussen, E.S.; Madsen, T.K. The Born Global Concept. Paper for *The EIBA Conference*, 2002.
316. Raven, P. V., McCullough, J. M., and Tansuhaj, P. S. Environmental Influences and Decision-Making Uncertainty in Export Channels: Effects on Satisfaction and Performance. *Journal of International Marketing* 1994, 2(3) p. 37–59.
317. Ray, D. Entrepreneurial Companies "Born" International: Four Case Studies. *Babson Entrepreneurship Research Conference on Entrepreneurship*, 1989
318. Reid, S. The Decision Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 1981, vol.12, no.2, p.101-112.
319. Reid, S.D. Firm Internationalization Transaction Costs and Strategic Choice. *International Marketing Review*, 1983, vol.1, no.2, p.45-55.
320. Rennie, M.W. Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 1993, vol. 4, p.45-52.
321. Reuber, A.R., Fischer, E. The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 1997, 28(4), p.807-825.
322. Rialp A., Rialp J., Urbano D., Vaillant Y. The Born-Global phenomenon: a comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 2005, Vol. 3, issue. 2, p. 133–171.
323. Rialp, A.; Rialp, J.; Kinght, G.A. The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry? *International Business Review*, 2005, vol.14, no.2, p.147-166.
324. Rialp, A.; Rialp, J.; Kinght, G.A. The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born globals: What do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry? *Working paper* 11/2002, Dep. d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra (Barcelona)/ Spain.
325. Rialp-Criado, A., I. Galvan-Sanchez and S. M. Suarez-Ortega. A configuration-holistic approach to born-global firms. *European Management Journal*, 2010, 28, 108-123.

326. Ricardo, D. *On the Principles of Political Economy and Taxation*, in Sraffa, P. (ed.) *The Works and Correspondence of David Ricardo*, vol. 1, Cambridge, Cambridge University Press, 1951.
327. Ricks, D.A. *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing*. Dow Jones-Irwin. IL: Homewood, 1983.
328. Ritchie, J.; Lewis, J. *Qualitative Research Practice*. London: Sage Publications, 2003, p.331. ISBN 0-7619-7109-2.
329. Root, M. *Philosophy of Social Science*. Oxford and Cambridge, 1993.
330. Rosen, B.N. Global Products: When do they Make Strategic Sense? *Advances in International Marketing*, 1990, vol.4, p.57-71.
331. Roth, K.; Morrison, A.J. Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates. *Journal of International Business Studies*, 1992, Forth Quarter, p. 713-135.
332. Roth, K.; Ricks, D.A. Goal Configuration in a Global Industry Context. *Strategic Management Journal*, 1994, vol.15, no.2, p.103-120.
333. Roth, K.; Schweiger, D.M.; Morrison, A.J. Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 1991, vol.22, no.3, p.369-402.
334. Ruigrok, W.; van Tulder, R. *The Logic of International Restructuring.* London: New Fetter Lane, 1995.
335. Rupšienė, L. *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2007. ISBN 978-9955-18-248-1
336. Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A. and Alberto Diez, J. Resources and international marketing strategy in export firms: implications for export performance. *Management Research News*, 2011, Vol. 34 No. 5, pp. 496-518.
337. Ruzzier, M., R.D. Hisrich, and B. Antoncic (2006). "SME Internationalization Research: Past, Present, and Future," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
338. Ryans, J. K.; Griffith, D.; White, S. Standardized/Adaptation of International Marketing Strategy: Necessary Conditions for the Advancement of Knowledge. *International Marketing Review*, 2003, vol.20, no.6, p. 588 – 603.
339. Saarenketo *et. al.* Dynamic Knowledge-Related Learning Processes in Internationalizing High-Tech SMEs. *Proceedings of the 12th International Working Seminar on Production Economics*, IGLS/Innsbruck, Austria, February 18-22, 2001, 2002, vol.2, p.269-290
340. Saarenketo, S. *Born Globals – Internationalization of Small and Medium-Sized Knowledge-Intensive Firms*. Lappeenranta Technical University, 2002, 247 p. ISBN 951-764-718-2.
341. Saarenketo, S.; Sundqvist, S. Born Global Companies: Empirical Evidence from Finland. *Global Business and Technology Association Conference*, 2002, June 25-29, Roma, Italija.
342. Samiee, S.; Roth, K. The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*, 1992, vol.56, no.2, p.1-17.
343. Sapienza, H., Autio, E., George, G. and Zahra, S. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Journal*, 2006, Vol. 31 No. 4, pp. 914-22.
344. Schilke O., Reimann M., Thomas S. When does international marketing standardization matter to firm performance? *Journal of International Marketing*. 2009, Vol.17, No.4. pp. 24-46.

345. Schindehutte, M.; Morris, M.H; Kocak, A. Understanding Market-Driven Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 2008, vol.46, no.1, p.4-26.
346. Schlegelmilch, B.; Diamantopoulos, A.; Love, A. Determinants of Charity Giving: An Interdisciplinary Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *AMA Winter Educators Conference Proceedings*, 1992, vol.3, p.507-516.
347. Schlegelmilch, B.B. Controlling Country-Specific and Industry-Specific Influence on Export Behaviour. *European Journal of Marketing*, 1986, vol.2, p.54-71.
348. Segal-Horn, S. The Limits of Global Strategy. *Strategy & Leadership,* 1996, vol.24, no.6, p.12-17.
349. Sekliukckienė J. *Tarptautinio verslo organizavimas*. Kaunas, Technologija, p. 181, 2009.
350. Sen S. International Trade Theory and Policy: A Review of the Literature. Working paper, Levy Economics Institute of Bard College, 2010.
351. Servais, P.; Rasmussen, E.S. Born Globals – Connectors Between Various Industrial Districts? *RENT XIII Conference on Entrepreneurship*, 1999.
352. Sharma, D.D.; Johanson, J. Technical Consultancy in Internationalisation. *International Marketing Review*, 1987, vol.4 (Winter), p.20-29.
353. Shoham, A. Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, 1998, vol.6, no.3, p.59-81.
354. Shoham, A. Firm Orientations: Do the Five Orientations Affect Export Performance? *Journal of Global Marketing*, 2000, Vol. 14, No. 3, pp. 31-47.
355. Shoham, A. Global Marketing Standardization. *Journal of Global Marketing*, 1995, vol.9, no.1/2, p.91-119.
356. Shoham, A. Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance. *Journal of Global Marketing*, 1996, 10 (2), 53-73.
357. Shoham, A., Makovec Brencic, M., Virant, V., Ruvio, A. International Standardization of Channel Management and Its Behavioral and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, 2008, Vol. 16, No. 2, pp. 120-151.
358. Shoham, A.; Albaum, G. The Effects of Transfer of Marketing Methods on Export Performance: An Empirical Investigation. *International Business Review*, 1994, vol.3, no.3, p.219-241.
359. Shrader *et. al.* How New Ventures Exploit Trade-Offs among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalization of the 21st Century. *Academy of Management Journal*, 2000, vol.43, p.1227-1247.
360. Shrader, R.C., Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. 2000, How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43: 1227-1248.
361. Simmonds, K. Global strategy: achieving the geocentric ideal. *International Marketing Review*, 1985, Spring, no. 2, p. 8 – 17.
362. Simon-Miller, F. World Marketing: Going Global or Acting Local? Five Expert Viewpoints. *Journal of Consumer Marketing*, 1986, vol.3, no.2, Spring, p.5-7.
363. Siraliova, J., Angelis J.. Marketing strategy in the Baltics: standardize or adapt? *Baltic Journal of Management,* 2006, 1:2, 169-187.
364. Smith, A. *An Inguiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, vol. I and II. Liberty Fund: Indianopolis, 1776.
365. Solberg, C.A. Standardization or Adaptation of the International Marketing Mix: The Role of the Local Subsidiary/Representative. *Journal of International Marketing*, 2000, vol.8, no.1, p.78-98.

366. Sorensen, O.J. The Internationalization of Companies. Different Perspectives on How Companies Internationalize. *International Business Economics Working Paper Series,* 1997, no.23.
367. Sorenson, R.I.; Wiechmann, U.E. How Multinationals View Marketing Standardisation. *Harvard Business Review*, 1975, vol. 53, p.38-48.
368. Sousa, C., Lengler, J. Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management,* 2009, 25(5-6), 591-610.
369. Stevenson, H.; Harmeling, S. Entrepreneurial Management's Need for a More "Chaotic" Theory. *Journal of Business Venturing*, 1990, vol.5, no,1, p.1-14.
370. Steyer, R.; Eid, M. *Messen und Testen*. Heidleberger: Springer,1995.
371. Stoian, C. and Zaharia, R.M. Corporate social responsibility in Romania: trends, drivers, challenges and opportunities. *International Journal of Economics and Business Research*, 2009, 1(4), pp. 422 – 437.
372. Stopford, J.M.; Wells, L.T. *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. Basic Books, New York, 1972
373. Stremtan, F., Mihalache, S.S., Pioras, V. On The Internationalization of The Firms – From Theory to Practice. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2009, 11(2), p. 1025-1033.
374. Styles C. Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 1998, 6(3), p.12–36.
375. Sui, S. Born Global, Gradual Global, and their Determinants of Exit from Exporting. Working Paper, 2009. Carleton University, Canada.
376. Svensson, G. Beyond Global Marketing and the Globalization of Marketing Activities. *Management Decision,* 2002, vol.40 no.6, p.574-583.
377. Svensson, G. Glocalization" of Business Activities: A "Glocal Strategy" Approach. *Management Decisions,* 2001, vol.39 no.1, p.6-18.
378. Svensson, G. New Aspects of Research into Service Encounters and Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 2006, Vol. 17, Iss: 3, pp.245 – 257.
379. Szymanski D.; Bharadwaj, S.; Varadarajan, P. An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship. *Journal of Marketing*, 1993, vol.57, no.3, p.1-18.
380. Szymanski, D.; Bharadwaj, S.; Varadarajan, P. Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 1993, vol. 57 (October), p.1-17.
381. Tallman, S.; Fladmoe-Lindquist, K. Internationalization, Globalization, and Capability Strategy. *California Management Review*, 2002.
382. Talloman, S.B. Strategic Management Models and Resource-Based Strategies among MNEs in a Host Market. *Strategic Management Journal*, 1991, vol.12, Summer, p. 69-82.
383. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Ats. Redaktorius A. Kinderys. Vilnius: Alma Litera, 2005.
384. Taylor, Ch.R.; Okazaki, S. Who Standardize Advertising More frequently and Why do they do so? A Comparison of U.S. and Japanese Subsidiaries' Advertising Practice in the European Union. *Journal of International Marketing*, 2006, vol.14, no.1, p.98-120.
385. Teece, D. Technological and Organizational Factors in the Theory of Multinational Enterprise. *Growth of International Business*, Ed. Casson, London: Allen and Unwin, 1983.
386. Terpstra, V.; Sarathy, R. *International Marketing*. USA, 2000, 753 p.
387. Thackray, J. Much Ado about Global Marketing. *Across The Board*, 1985, April, p.38-46.

388. The Encyclopedia Britannica, prieiga per internetą: http://www.britannica.com/
389. Theodosiou, M.; Katsikeas, C. S. Factors Influencing the Degree of International Pricing Strategy Standardization of Multinational Corporations. *Journal of International Marketing*. 2001, vol. 9, no.3, p. 1 – 18.
390. Theodosiou, M.; Leonidou, L. C. Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*, 2003, vol.12, no.2, p. 141 – 171.
391. Thrassou, A., & Vrontis, D. (2006). A small services firm marketing communications model for SME-dominated environments. *Journal of Marketing Communications, 12*(3), 183-202.
392. Tsang, E.W.K. Organizational Learning and the Learning Organization: a Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 1997, vol. 50, no.1, p.73-89.
393. Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A., Kylaheiko, K. Linking Knowledge, Entry Timing and Internationalization Strategy. *International Business Review*, 2008, 17:4, p. 473-487.
394. Turnbull, P.W. A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process. *Managing Export Entry and Expansion*, Ed.Rosson & Reids, 1987, New York: Praeger.
395. Turnbull, P.W. A Challenge to the Stages Theory of Internationalization Process. *Managing Export Entry and Expansion*, 1985, New York: Praeger, p.21-40.
396. Vaitkevičius, S. Modelling os Strategic Analysis in Strategic Management. *Engineering Economics*, 2006, no.4 (49), p.37-48.
397. Venkatraman, N. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, no.3, p.423-444.
398. Vernon, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 1966, vol.80, p.190-207.
399. Vernon, R. *The Multinational Spread of U.S. Enterprises*. New York: Basic Books, 1971; p.336.
400. Vernon, R. The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1979, vol.41, p.255-268.
401. Vesper, K. H. *New Venture Strategies* (revised ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
402. Virvilaitė R., Šeinauskienė, B., Petrauskas, K. Tarptautinio marketingo strategijos standartizacijos/adaptacijos, psichologinio atstumo ir įmonės veiklos efektyvumo sąsajos. *Ekonomika ir vadyba*, 2011, Nr.16, p. 1337 – 1347.
403. Virvilaitė, R.; Šeinauskienė, B.; Šeštokienė, G. Tarptautinio marketingo strategijos standartizacijos / adaptacijos sprendimų ir įmonės veiklos efektyvumo sąsajos. *Inžinerinė ekonomika*, 2011, 22 (1), 106-117.
404. Viswanathan, N.K; Dickson, P.R. The Fundamentals of Standardizing Global Marketing Strategy. *International Marketing Review*, 2007, vol.24, p.46-63.
405. Voerman, L. *The Export Performance of European SMEs*. Alblasserdam: Labyrint Publication, 2003.
406. Vrontis, D. Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing, *Journal of Marketing Management*, 2003, Vol.19, No. 3-4, pp. 283-305.
407. Vrontis, D.; Thrassou, A. Situation Analysis and Strategic Planning: an Empirical Case Study in the UK Beverage Industry. Innovative Marketing, 2006, Vo2(2), p. 134-151
408. Vrontis, D.; Thrassou, A.; Lamprianou, I. International Marketing Adaptation versus Standardisation of Multinational Companies. *International Marketing Review*, 2009, vol. 26, no. 4/5, p. 477-500.

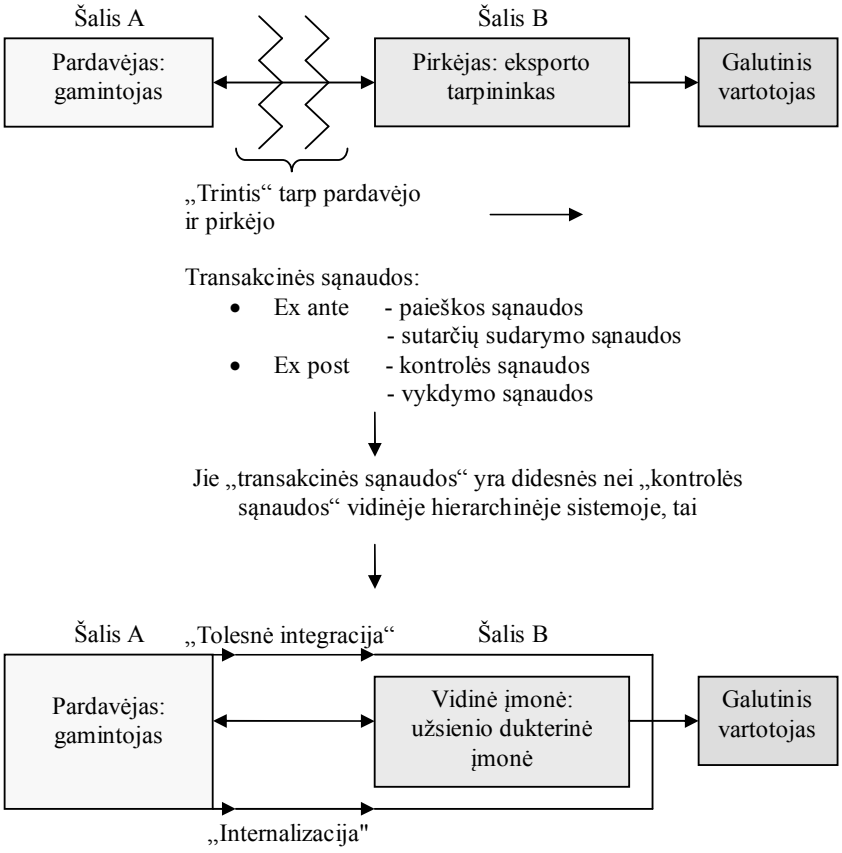
409. Walters P.G. International Marketing Policy: A Discussion of the Standardization Constructs and its Relevance for Corporate Policy. *Journal of International Business Studies,* 1986, vol.17, no.2, p. 55-69.
410. Walters, P.G.P.; Toyne, B. Product Modification and Standardization in International Markets: Strategic Options and Facilitating Policies. *Columbia Journal of World Business*, 1989, vol.14 (Winter), p.37-44.
411. Webster, F.E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 1992, vol. 56 (October), p. 1-17.
412. Weerawardena, J. *et al.* Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: a Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of World Business*, 2007, vol.42, no.3, p.294-306.
413. Weerawardena, J. The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 2003, 11:1, p. 15-35.
414. Welch, L.S.; Loustarinen, R. Internationalization: Evolution of a Concept, 1988. *The Internationalization of the Firm*, ed. Buckley & Ghauri, 1999, International Thomson Business Press, p.83-98.
415. Wells, L.T. A Product Life Cycle for International Trade? *Journal of Marketing*, 1968, vol.32, no.3, p.1-6.
416. Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, vol.5, no.2, p.171-180.
417. Westhead, P.; Wright, M.; Ucbasaran. The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View. *Journal of Business Venturing*, 2001, vol.16, p.333-358.
418. Whitelock, J. Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry. *International Marketing Review*, 2002, vol.19, no.4, p.342-347.
419. Whitelock, J.M.; Pimblett, C. The Standardization Debate in Marketing Strategies: A Construct and a Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 1997, vol.19 no.1, p.1-10.
420. Wiedersheim-Paul, F.; Olson, H.C.; Welch, L. Pre-export Activity: the First Step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 1978, vol.9, no.1, p.47-58.
421. Wiklund, J. *Small Firm Growth and Performance*. Disertacija, 1998.
422. Williamson, O.E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York, 1975.
423. Williamson, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985.
424. Wills, J.; Samli, A.; Jacobs, L. Developing Global Products and Marketing Strategies: A Construct and a Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1991, Vol.19, No.1, p.1-10.
425. Wilson, R.M.S.; Gilligan, C. *Strategic Marketing Management*, 2nd Ed. Oxford: Butterworth and Heinemann Publishers, 1999.
426. Wind, Y. The Myth of Globalization. *The Journal of Consumer Marketing*, 1986, vol.3, no.2, Spring, p.23-26.
427. Wind, Y., Douglas, S.P., Perlmutter, H. (1973), "Guidelines for developing international marketing strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 37, April, pp. 14-23.
428. Wind, Y.; Douglas, S.P. The myth of globalization. *Journal of Consumer Marketing*, 1981, vol.3, no.2, p.23-26.
429. Wright, M., P. Westhead and D. Ucbasaran. Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, 2007, Vol. 41, No.7, Taylor and Francis, pp. 1–17.

430. Yip, G. S. Global Strategy… In a World of Nations? *Sloan Management Review*, 1989, vol.31, no.1, p.29-41.
431. Yip, G. S. *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
432. Yip, G.S. *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.
433. Yip, G.S.; Loewe, P.M.; Yoshino, M.Y. How to Take Your Company to the Global Market. *Columbia Journal of World Business,*. 1988, Vol.23, p.37-48.
434. Yoshino, M.Y.; Srinivasa, R.U. *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1995.
435. Young, S; Dimitratos, T.S.; Dana, L.P. International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories? *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, vol.1, no.1, p.31-42.
436. Zahra, S.A. Technology Strategy and Financial Performance: Examining the Moderating Role of the Firm's Competitive Environment. *Journal of Business Venturing*, vol. 11, no.3, p. 189-219. 1996
437. Zahra, S.A.; George, G. Absorptive Capacity: A Review and Reconceptualization. *Academy of Management,* Best paper Proceedings, 2000.
438. Zahra, S.A.; George, G. International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Ed. Hitt, Ireland, Camp & Sexton, Oxford: Blackwell Publishers, 2002.
439. Zahra, S.A.; Ireland, R.D.; Hitt, M.A. International Expansion by New Ventures Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, no.5, p.925-950.
440. Zahra, S.A.; Nielson, A.P.; Bogner, W.C. Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1999, vol. 23, no.3, p.169-189.
441. Zanni, L., Zucchella, A. I nuovi imprenditori internazionali. L'esperienza di imprese nate globali e dll'imprenditoria etnica nei distretti industriali italiani. In *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*. Contributi di ricerca, Collana AIDEA, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 175-208.
442. Zhang, M., Tansuhaj, P., McCullough, J. International Entrepreneurial Capability: The Measurement and a Comparison Between Born Global Firms and Traditional Exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 2009, 7:4, p. 293-332.
443. Zhou, L. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Foreign Market Knowledge on Early Internationalization. *Journal of World Business*, 2007, vol. 47, p. 281-293.
444. Zhou, L., Wu, W., Luo, X. Internationalization and performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 2007, Vol. 38, pp.673-690.
445. Zou, S., Stan, S. The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review,* 1998, 15 (5):333–356.
446. Zou, Sh.; Cavusgil, T. The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 2002, October, p.40-56.
447. Zou, Sh; Andrus, D.; Norvell, D. Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country. *International Marketing Review*, 1997, vol.14. no.2, p.107-123.
448. Zou. Sh.; Cavusgil, S.T. Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework. *European Journal of Marketing*, 1996, vol.30, no.1, p.52-69.

449. Zucchella, A., Palamara, G. and Denicolai, S. The drivers of the early internationalization of the firm, *Journal of World Business*, 2007, 42 (3), pp. 268–280.
450. Žukauskas P. Įmonių veiklos internacionalizacijos teorijų vystymasis ir lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2000, no.14, p.273-287.

PRIEDAI

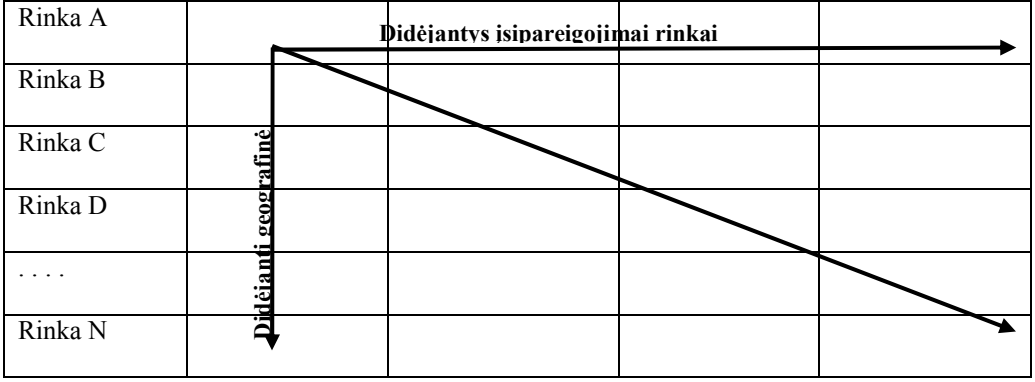
Nr.	Priedo pavadinimas	Psl.
1.	Transakcinių sąnaudų modelio elementai (Jones ir Coviello, 2002)	229
2.	Įmonės veiklos internacionalizacija (Forsgren, Johanson, 1975)	230
3.	Patvarių naujųjų tarptautinių įmonių atsiradimui būtini elementai (Oviatt ir McDougall, 1994)	231
4.	Integruotasis tarptautinės antreprenerystės modelis (Zahra ir George, 2002)	232
5.	Anketa įmonėms	233
6.	Veiksnių, įtakojusių tirtų Lietuvos įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste, apibūdinančių požymių vertinimas	243



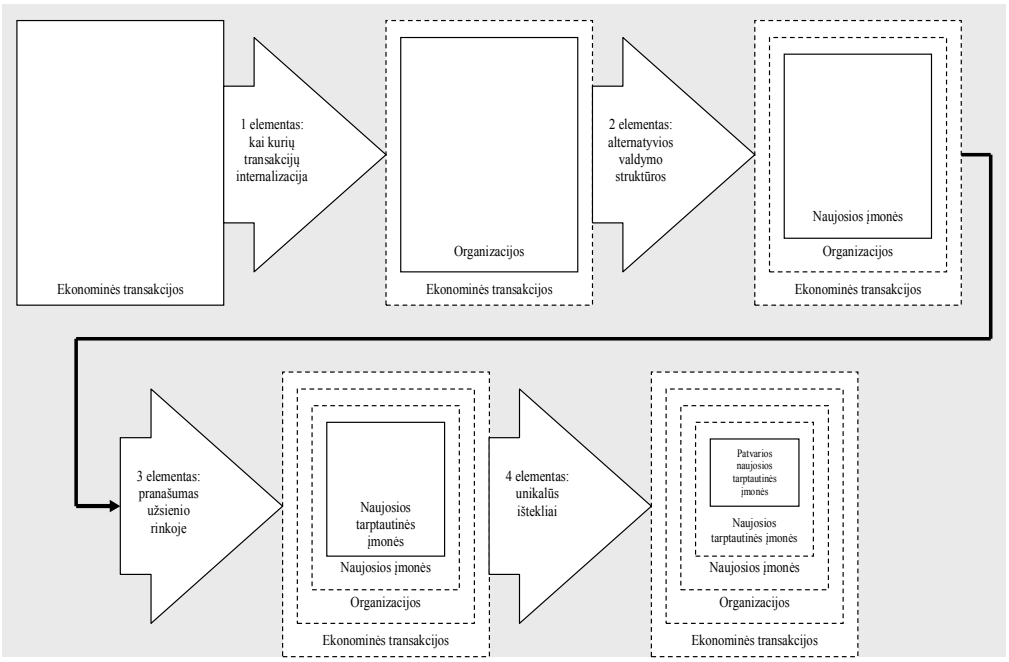
Transakcinių sąnaudų modelio elementai (Jones ir Coviello, 2002)

2 PRIEDAS

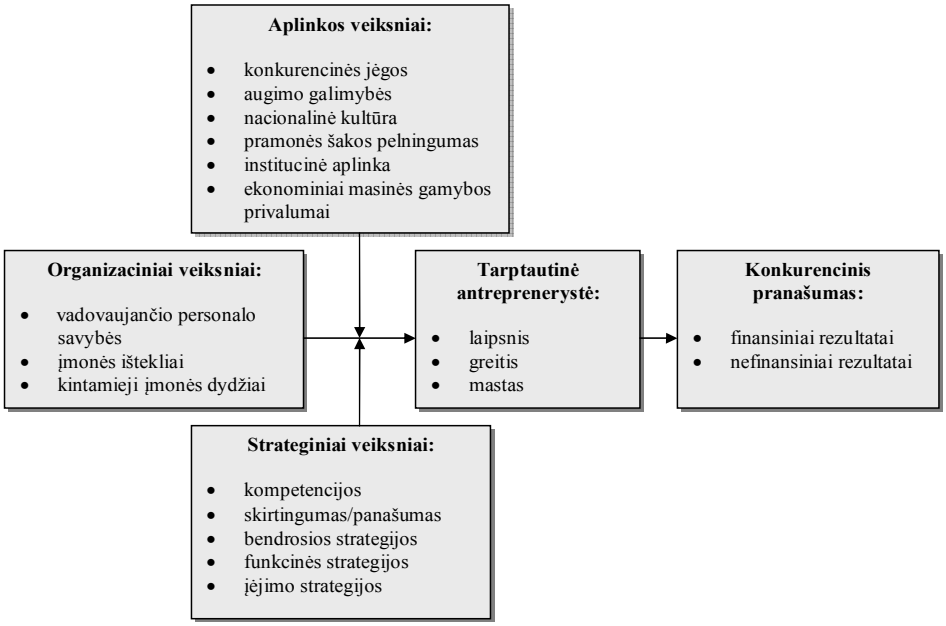
Veiklos būdas / Rinka (šalis)	Nėra reguliarios eksporto veiklos	Eksportas per nepriklausomus atstovus	Eksportas per pardavimo padalinius	Gamyba tarptautinėje rinkoje
Rinka A				
Rinka B				
Rinka C				
Rinka D				
. . . .				
Rinka N				



Įmonės veiklos internacionalizacija (Forsgren, Johanson, 1975)



Patvarių naujųjų tarptautinių įmonių atsiradimui būtini elementai (Oviatt ir McDougall, 1994)



Integruotasis tarptautinės antreprenerystės modelis (Zahra ir George, 2002)

Gerbiamasis/ Gerbiamoji

Kauno technologijos universiteto Marketingo katedra atlieka marketingo sprendimų įmonei veikiant tarptautinėse rinkose tyrimą. Tyrimo tikslas – įvertinti Lietuvos įmonių, vykdančių veiklą tarptautinėse rinkose priimamus marketingo sprendimus, nustatyti efektyvią marketingo veiklą tarptautinėse rinkose lemiančius veiksnius bei pateikti pasiūlymus.

Ši apklausa yra anoniminė, gauti duomenys bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinta forma, Jūsų vardas ir pavardė nebus minimi, tad kiekvieno apklausos dalyvio anonimiškumas garantuojamas.

Klausimyne nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų parašyti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Labai prašome, kad atsakytumėte į VISUS klausimus.

Anketą užpildyti labai nesudėtinga.

Daugeliu atvejų Jums reikės pažymėti Jūsų nuomonę atitinkantį teiginį. Atsakymus prašome žymėti **X.**

*Kai kuriuose klausimuose prašysime įrašyti savo nuomonę ar komentarą. Atsakymai į šiuos klausimus yra labai svarbūs, nes būtent jie padeda išsiaiškinti kai kurių pasirinktų atsakymų priežastis.

Siekiant užtikrinti anketos pildymo patogumą, vieta atsakymams pažymėta pilku fonu.

Iš anksto dėkojame už bendradarbiavimą.

Užpildytą klausimyną prašome siųsti elektroniniu paštu:
monika.alimiene@ktu.lt
arba faksu 8-37-300588 iki vasario 29 d. imtinai.

Iš anksto dėkojame už atsakymus,

Monika Alimienė
Kauno technologijos universitetas
Marketingo katedra
Laisvės al. 55, Kaunas LT-44309
El.paštas: monika.alimiene@ktu.lt

1. Nurodykite įmonės įkūrimo metus: _____

2. Nurodykite, kokioje verslo srityje įmonė veikia:

_____

3. Nurodykite įmonės darbuotojų skaičių: _____

4. Nurodykite pagrindines įmonės prekių/paslaugų grupes, išskirdami pagrindines prekes/paslaugas.
*(**X** pažymėkite visus tinkančius atsakymus ir įrašykite)*

Pagrindinės prekių/paslaugų grupės		Nurodykite pačias pagrindines prekes/paslaugas pažymėtose prekių grupėse
Gaminiai verslas-verslui rinkai		
Vartojimo prekės		
Paslaugos verslas-verslui rinkai		
Vartojimo paslaugos		
Kita		

5. Ar įmonė yra įmonių grupės narė?
(***X*** *pažymėkite VIENĄ tinkamą atsakymą (ir) įrašykite)*

Taip	
Ne	

Jeigu Jūsų įmonė yra įmonių grupės narė, nurodykite šios grupės pavadinimą:
_____

6. **Nurodykite pirmąsias tris užsienio šalis, kuriose įmonė pradėjo vykdyti tarptautinę veiklą.**

Įrašykite užsienio šalis, kuriose įmonė pirmiausiai **pradėjo vykdyti** tarptautinę veiklą		Įrašykite **metus** kuriais įmonė pradėjo veiklą nurodytose šalyse
1-oji šalis		
2-oji šalis		
3-oji šalis		

7. Nurodykite, kokią dalį Jūsų įmonės apyvartoje sudarė pardavimai tarptautinėse rinkose.
Pavyzdžiui, jei per pirmuosius metus nuo įmonės įkūrimo pardavimai tarptautinėse rinkose sudarė dešimt procentų bendros įmonės apyvartos, pirmąjame stulpelyje įrašykite 10 ir t.t. Kai įmonė veikė ilgiau nei tris metus, tuomet paskutiniame stulpelyje įrašykite vidutinę laikotarpio reikšmę.

1-iais metais po įkūrimo	2-iais metais po įkūrimo	3-iais metais po įkūrimo	Per paskutinius trejus veiklos metus, jei veiklą vykdėte ilgiau nei trejus metus
%	%	%	%

☐ Įmonė nei vienu iš nurodytų laikotarpių pardavimų tarptautinėse rinkose NEVYKDĖ (tęskite anketos pildymą nuo 11 klausimo)

8. Apibūdinkite, kokie buvo įmonės pardavimai tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus veiklos metus.
(***X*** *pažymėkite VIENĄ tinkamą atsakymą)*

	Atsitiktiniai, su sunkiai prognozuojamais laiko tarpais
	Gana reguliarūs, su nevienodais laiko tarpais
x	Ciklišk, su gana vienodais laiko tarpais

9. Nurodykite, kelioms užsienio šalims įmonė teikė savo prekes per paskutinius trejus veiklos metus.
(***X*** *pažymėkite VIENĄ tinkamą atsakymą (ir) įrašykite)*

	Nei vienai
	Įrašykite skaičių _____

10. Nurodykite, tris svarbiausias tarptautinės rinkas, kuriose per paskutinius trejus veiklos metus įmonė vykdė veiklą.

Įrašykite tris **svarbiausias** užsienio šalis per paskutinius trejus veiklos metus		Įrašykite **kiek vidutiniškai procentų** visų įmonės pardavimų sudarė pardavimai nurodytose šalyse
1-oji šalis		
2-oji šalis		
3-oji šalis		

11. Pažymėkite kuriuos iš žemiau įvardintų veiklos būdų įmonė taikė 9 klausime nurodytose šalyse.
(***X*** *pažymėkite VISUS tinkamus atsakymus (ir) įrašykite)*

Veiklos būdas	**1-oji šalis**	**2-oji šalis**	**3-oji šalis**
Tiesioginis eksportuotojas galutiniam vartotojui			
Agentas tarptautinėje rinkoje			
Agentas vietinėje rinkoje			
Veikla per importuotoją/ perpardavėją (distributorių)			
Pardavimo *ofisas*/biuras			
Bendra įmonė			
Kitas veiklos būdas, tai yra (įrašykite):			

12. Nurodykite, kaip žemiau išvardinti IŠORINIAI ir VIDINIAI veiksniai įtakojo įmonės įsitraukimą į tarptautinę veiklą.
KIEKVIENĄ teiginį vertinkite 4 balų skalėje, kur 1 reiškia "visai neįtakojo", o 4 – "labai įtakojo".

Žymėjimo pavyzdys:
Jeigu jūs manote, kad pasikeitusi socialinė situacija šalyje „visai neįtakojo" įmonės įsitraukimo į tarptautinę veiklą, žymėkite skaičių 1, jei manote, kad valiutų kursų pokyčiai „įtakojo" įmonės įsitraukimo į tarptautinę veiklą, žymėkite skaičių 3.

IŠORINIAI veiksniai, nulėmę įmonės apsisprendimą pradėti tarptautinę veiklą	Visai neįtakojo įtakojo			Labai
Pasikeitusi socialinė situacija šalyje	~~1~~	2	3	4
Valiutų kursų pokyčiai	1	2	~~3~~	4

Jūs tikriausiai pritarsite, kad veiksniai NEVIENODAI įtakojo įmonės įsitraukimą į tarptautinę veiklą, todėl rinkdamiesi atsakymus tris iš jų nurodykite kaip labai įtakojusius, tris – kaip vidutiniškai įtakojusius, tris veiksnius – kaip mažai įtakojusius ir tris - kaip visai neįtakojusius įmonės sprendimų.

IŠORINIAI veiksniai, nulėmę įmonės įsitraukimą į tarptautinę veiklą	Visai neįtakojo			Labai įtakojo
Vidaus ir tarptautinių rinkų išorinės aplinkos panašumai (rinkos dydis, rinkos pobūdis: vartojimo prekių/gamybinės paskirties prekių rinka)	1	2	3	4
Vidaus ir tarptautinių rinkų išorinės aplinkos skirtumai (rinkos dydis, rinkos pobūdis: vartojimo prekių/gamybinės paskirties prekių rinka)	1	2	3	4
Ūkio šakos, kurioje veikia įmonė, charakteristikos vidaus rinkoje (ūkio šakos technologiškumas, imlumas žinioms, potencialas augti, prekių atnaujinimo šakoje tendencijos)	1	2	3	4
Ūkio šakos, kurioje veikia įmonė, charakteristikos tarptautinėse rinkose (ūkio šakos technologiškumas, imlumas žinioms, potencialas augti, prekių atnaujinimo šakoje tendencijos)	1	2	3	4
Valstybinių institucijų parama tarptautinei veiklai (finansinė ir nefinansinė parama, įstatymai)	1	2	3	4
Auganti konkurencija vidaus rinkoje	1	2	3	4
Konkurentų skaičius tarptautinėse rinkose	1	2	3	4
Konkurencijos pobūdis tarptautinėse rinkose (intensyvi/pasyvi, tiesioginė/ netiesioginė)	1	2	3	4
Konkurencijos pobūdis vidaus rinkoje (intensyvi/pasyvi, tiesioginė/ netiesioginė)	1	2	3	4
Verslo tinklų egzistavimas tarptautinėse rinkose	1	2	3	4
Įmonės partnerių veikla tarptautinėse rinkose	1	2	3	4
Tarptautinės partnerystės prieinamumas (bendros veiklos ir bendrų įmonių steigimo galimybės)	1	2	3	4

Primename, kad veiksniai NEVIENODAI įtakojo įmonės įsitraukimą į tarptautinę veiklą, todėl rinkdamiesi atsakymus tinkamai įvertinkite veiksnių svarbą.

VIDINIAI veiksniai, nulėmę įmonės įsitraukimą į tarptautinę veiklą	Visai neįtakojo			Labai įtakojo
Įmonės veiklos patirtis	1	2	3	4
Personalo tarptautinė patirtis	1	2	3	4
Aukštas įmonės technologijų lygis	1	2	3	4
Riboti vidiniai finansiniai ištekliai	1	2	3	4
Užsienyje įgyvendinamiems tikslams reikalingi nuosavi žmogiškieji ištekliai	1	2	3	4
Naujesnės (inovatyvesnės) nei konkurentų įmonės technologijos	1	2	3	4
Pakankami finansiniai ištekliai pardavimams tarptautinėse rinkose organizuoti	1	2	3	4
Įmonės ryšiai su tarptautiniais verslo tinklais	1	2	3	4
Unikalios įmonės žinios/technologijos/gamybos procesas	1	2	3	4

13. Kas, Jūsų nuomone, svarbiau įmonei?
(Kiekvienoje eilutėje **X** *žymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą)*

Žymėjimo pavyzdys:
Jeigu jūs manote, kad įmonei svarbiau glaudūs santykiai su tarpininkais tarptautinėse rinkose, žymėkite pirmąjį iš dešinės apskirtimą, jei manote, kad įmonei svarbiau yra personalo gilios žinios apie vietinę rinką, žymėkite pirmąjį iš kairės apskirtimą. Jei manote, kad teiginiuose nurodytos veiklos, pavyzdžiui, efektyvus marketingo priemonių panaudojimas vietinėje ir tarptautinėse rinkos, vienodai svarbios, žymėkite vidurinįjį apskritimą:

	Kas svarbiau įmonei?	
Glaudūs santykiai su **tarpininkais vietinėje rinkoje**	○ ○ ⊗	Glaudūs santykiai su **tarpininkais tarptautinėse rinkose**
Personalo gilios **žinios** apie **vietinę rinką**	⊗ ○ ○	Personalo gilios **žinios** apie **tarptautinę rinką**
Efektyvus **marketingo priemonių** panaudojimas **vietinėje rinkoje**	○ ⊗ ○	Efektyvus **marketingo priemonių** panaudojimas **tarptautinėse rinkose**

	Kas svarbiau įmonei?	
Veikla **vidaus** rinkoje	○ ○ ○	Veikla **daugelyje užsienio** šalių
Susitelkimas į **galimybių vidaus rinkoje** išnaudojimą	○ ○ ○	Susitelkimas į **galimybių tarptautinėse rinkose** paiešką
Nacionalinė įmonės misijos orientacija	○ ○ ○	**Tarptautinė** įmonės misijos orientacija
Vadovų požiūris: tik **vidaus rinka** yra visas pasaulis	○ ○ ○	Vadovų požiūris: **visas pasaulis** kaip viena rinka
Atsargus įmonės **požiūris** į veiklą tarptautinėse rinkose	○ ○ ○	**Ryžtingi** (rizikingi) įmonės **sprendimai** veikti tarptautinėse rinkose
Išteklių nukreipimas į veiklą **vidaus rinkoje**	○ ○ ○	Aktyvi **išteklių** veiklai **tarptautinėse rinkose** paieška
Didesnis **konkurencingumas vidaus rinkoje**	○ ○ ○	Didesnis **konkurencingumas tarptautinėse rinkose**
Vadovaujančio personalo noras veikti tik **vidaus rinkoje**	○ ○ ○	**Vadovaujančio personalo** noras veikti **tarptautinėse rinkose**
Įmonės **susitelkimas į vidaus rinkos vartotojų** poreikių tenkinimą	○ ○ ○	Įmonės **susitelkimas į vartotojų tarptautinėse rinkose** poreikių tenkinimą

14. Atsakydami į žemiau pateiktus klausimus apibūdinkite įmonės darbuotojus.
(Kiekvienoje eilutėje **X** *žymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą)*

<u>Žymėjimo pavyzdys:</u>
Jei manote, kad įmonės darbuotojai tikrai neaktyvūs ir nerodo iniciatyvos, žymėkite „NE". Jei manote, kad įmonės darbuotojai ko gero prisiima atsakomybę už vykdomą veiklą, žymėkite „taip".

Teiginiai apie įmonės darbuotojus	Tikrai taip	Ko gero taip	Ko gero ne	Tikrai ne
Ar įmonės darbuotojai yra aktyvūs ir iniciatyvūs?	TAIP	taip	ne	~~NE~~
Ar įmonės darbuotojai prisiima atsakomybę už vykdomą veiklą?	TAIP	~~taip~~	ne	NE

Teiginiai apie įmonės darbuotojus	Tikrai taip	Ko gero taip	Ko gero ne	Tikrai ne
Dauguma įmonės darbuotojų turi tarptautinės patirties	TAIP	taip	ne	NE
Kiekvienas darbuotojas supranta, kad kuria vertę vartotojams	TAIP	taip	ne	NE
Darbuotojai dalijasi tarptautinėse rinkose įgyta patirtimi	TAIP	taip	ne	NE
Įmonės darbuotojai lanksčiai reaguoja į kintančias rinkos sąlygas	TAIP	taip	ne	NE
Darbuotojai suvokia unikalių žinių ir patirties svarbą	TAIP	taip	ne	NE
Darbuotojai ryžtingai priima rizikingus sprendimus	TAIP	taip	ne	NE
Įmonės darbuotojai yra darbštūs ir pareigingi	TAIP	taip	ne	NE
Darbuotojai atsakingai vertina gautas užduotis	TAIP	taip	ne	NE
Dauguma įmonės darbuotojų yra orientuoti į tikslą	TAIP	taip	ne	NE

15. Įvertinkite įmonės klientus remdamiesi žemiau pateiktais teiginiais. *Vertindami rinkitės apkritimus, esančius arčiau teiginio, kuris tiksliau apibūdina Jūsų prekę.*
(Kiekvienoje eilutėje **X** *žymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą)*

Dauguma įmonės **vartotojų** susitelkę **vienoje šalyje**	○ ○ ○	Atskirose (pavienėse) šalyse įmonės vartotojų yra mažai, tačiau **įmonė veikia daugelyje** tokių **šalių**
Įmonės prekių **galutiniai vartotojai** yra gerai **žinomi ir nesunkiai identifikuojami** (nustatomi)	○ ○ ○	Įmonės prekių **galutiniai vartotojai** nuolat keičiasi, todėl jie yra **sunkiai arba visai neidentifikuojami** (nenustatomi)
Daugiausiai prekių nuperkantys įmonės **klientai** yra **galutiniai vartotojai arba perdirbėjai**	○ ○ ○	Daugiausiai prekių nuperkantys įmonės **klientai yra tarpininkai**
Įmonės vartotojų **poreikiai** yra **lengvai nuspėjami** ir identifikuojami (nustatomi)	○ ○ ○	Įmonės vartotojų **poreikiai** yra **sunkiai nuspėjami** ir identifikuojami (nenustatomi)
Įmonės vartotojų **poreikiai įprastiniai**, juos gali lengvai patenkinti ir konkurentai	○ ○ ○	Įmonės vartotojų **poreikiai yra specifiniai**, kurių daugumą konkurentams yra sunku patenkinti
Vartotojai skirtingose tarptautinėse rinkose **vienodai suvokia ir atpažįsta** įmonės **marketingo veiksmus**	○ ○ ○	**Vartotojai** skirtingose tarptautinėse rinkose **skirtingai reaguoja į** įmonės **marketingo veiksmus**

16. Įvertinkite įmonės prekes remdamiesi žemiau pateiktais teiginiais. *Vertindami rinkitės apkritimus, esančius arčiau teiginio, kuris tiksliau apibūdina Jūsų klientą.*
(Kiekvienoje eilutėje **X** *žymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą)*

Įmonės **prekės** yra **standartizuotos**, tenkina unifikuotus vartotojų skirtingose šalyse poreikius	○ ○ ○	Įmonės **prekės** yra **specializuotos**, tenkina labai specifinius konkrečios šalies vartotojų poreikius
Įmonė gamina/parduoda **technologiniu išskirtinumu nepasižyminčias prekes**	○ ○ ○	Technologiniu požiūriu įmonės **prekės yra unikalios**
Įmonės prekių **dizainas yra tradicinis**	○ ○ ○	Įmonės prekių **dizainas yra inovatyvus**, naujoviškas
Įmonės **prekės** rinkoje **konkuruoja kaina**	○ ○ ○	Įmonės **prekės** rinkoje **konkuruoja kokybe**
Įmonės prekės **vartotojui** suteikia tiek **vertės**, **kiek** jis **tikisi**	○ ○ ○	Įmonės prekės suteikia **vartotojui daugiau vertės**, nei jis tikisi
Įmonės prekių **kokybė yra žemesnė** nei konkurentų	○ ○ ○	Įmonės prekių **kokybė yra aukštesnė** nei konkurentų
Įmonės pagrindinių prekių **asortimentas atnaujinamas reta**i arba niekada	○ ○ ○	Pagrindinių įmonės prekių **asortimentas atnaujinamas nuolat**
Svarbiausia įmonei – tik **pardavinėti prekes**	○ ○ ○	Įmonė **parduoda prekes ir paslaugas**
Įmonė naudoja **vienodus prekių įvaizdžio sprendimus** tarptautinėms rinkoms	○ ○ ○	Skirtingoms tarptautinėms rinkoms įmonė **taiko skirtingus prekių įvaizdžio sprendimus**

17. Kaip dažnai įmonė atlieka žemiau išvardintas veiklas?
KIEKVIENĄ teiginį įvertinkite skalėje nuo 0 iki 3, kur 3 reiškia "nuolat atlieka", o 0 – "neatlieka".
*(***X** *pažymėkite balus prie kiekvieno teiginio)*

Kaip dažnai?	Nuolat	Gana reguliariai	Labai retai	Neatlieka
Sudaro strateginius veiklos tarptautinėse rinkose planus	3	2	1	0
Atlieka marketingo tyrimus tarptautinėse rinkose	3	2	1	0
Kuria naujas prekes/paslaugas konkrečioms tarptautinėms rinkoms	3	2	1	0
Adaptuoja (pritaiko) prekes/paslaugas skirtingoms tarptautinėms rinkoms	3	2	1	0
Adaptuoja (pritaiko) kainas skirtingoms tarptautinėms rinkoms	3	2	1	0
Adaptuoja (pritaiko) rėmimo veiksmus skirtingoms tarptautinėms rinkoms	3	2	1	0
Adaptuoja (pritaiko) paskirstymo procesą skirtingoms tarptautinėms rinkoms	3	2	1	0
Betarpiškai bendrauja su vartotojais tarptautinėse rinkose	3	2	1	0

18. Įvertinkite įmonės veiklos rezultatyvumą tarptautinėse rinkose:
KIEKVIENĄ teiginį įvertinkite 4 balų skalėje, kur 1 reiškia „tikrai ne", o 4 – "tikrai taip".
*(**X** pažymėkite balus prie kiekvieno teiginio)*

Ar tikrai?	Tikrai taip	Greičiau taip	Greičiau ne	Tikrai ne
Įmonė gerai žino vartotojus pagrindinėse tarptautinėse rinkose	TAIP	taip	ne	NE
Įmonė gerai žino konkurentus pagrindinėse tarptautinėse rinkose	TAIP	taip	ne	NE
Įmonės gamybos pajėgumai yra pakankami vartotojų tarptautinėse rinkose poreikiams tenkinti	TAIP	taip	ne	NE
Įmonės sėkmingai naudoja marketingo priemones pasiūlymo tarptautinėms rinkoms pritaikymui	TAIP	taip	ne	NE
Įmonės asortimentas yra pakankamas tarptautinių rinkų vartotojams	TAIP	taip	ne	NE
Tarptautinėse rinkose įmonės kainos yra konkurencingos	TAIP	taip	ne	NE
Įmonė efektyviai vykdo rėmimo veiksmus tarptautinėse rinkose	TAIP	taip	ne	NE
Įmonė efektyviai organizuoja paskirstymą tarptautinėms rinkoms	TAIP	taip	ne	NE
Įmonė sėkmingai kontroliuoja savo prekių tarptautinėse rinkose kokybę	TAIP	taip	ne	NE
Įmonė turi glaudžius ryšius su eksporto kanalais/tarpininkais tarptautinėse rinkose	TAIP	taip	ne	NE
Įmonės personalas sėkmingai dirba pagrindinėse tarptautinėse rinkose	TAIP	taip	ne	NE

19. Nurodykite įmonės pelningumą tarptautinėse rinkose per paskutiniuosius trejus veiklos metus (*įrašykite*)**:**

Pelningumas: 2009 metais _____% 2010 metais _____% 2011 metais _____%

20. Ar sutinkate, kad:
*(**X** pažymėkite balus prie kiekvieno teiginio)*

Ar sutinkate, kad	Tikrai ne	Greičiau ne	Greičiau taip	Tikrai taip
Įmonės veikla tarptautinėse rinkose, įgyvendinant paskutinių trejų metų tikslus, buvo pakankamai sėkminga	NE	ne	taip	TAIP
Įmonės užimama tarptautinės rinkos dalis per paskutinius trejus metus buvo pakankama	NE	ne	taip	TAIP
Įmonės pelnas iš veiklos tarptautinėse rinkose per paskutinius trejus metus buvo pakankamas	NE	ne	taip	TAIP
Prekių pardavimas tarptautinėse rinkose augo pakankamai	NE	ne	taip	TAIP
Įmonės prekės/paslaugos pakankamai sėkmingai parduodamos tarptautinėse rinkose	NE	ne	taip	TAIP
Įmonės veiklos tarptautinėse rinkose rezultatai yra geri	NE	ne	taip	TAIP

21. Įvertinkite įmonės veiklą tarptautinėse rinkose ateinančiais veiklos metais *(įrašykite)*:

Šalys, į kurias įmonė planuoja parduoti savo prekes ateinančiais metais	**Pardavimų tarptautinėse rinkose dalis bendrojoje įmonės apyvartoje, proc.**
Svarbiausia šalis: _____	_____ proc.
2-a pagal svarbą šalis: _____	_____ proc.
3-a pagal svarbą šalis: _____	_____ proc.
Bendras šalių skaičius: _____ vnt.	_____ proc.

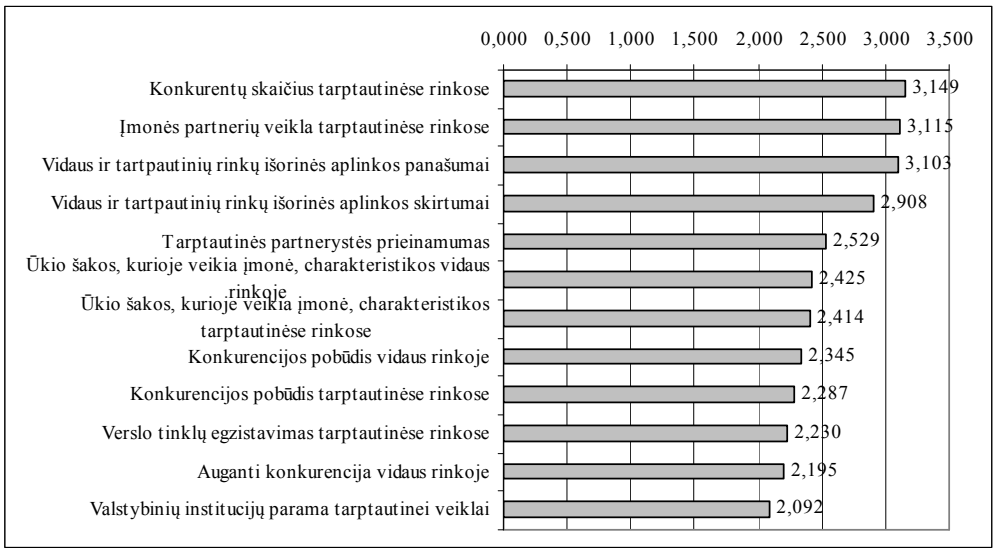
22. Kaip pasikeitė vidutiniai įmonės veiklos rodikliai per pastaruosius trejus veiklos metus?
*(**X** pažymėkite balus prie kiekvieno teiginio)*

Kaip pasikeitė?	Labai sumažėjo	Sumažėjo	Išaugo	Labai išaugo
Bendras darbuotojų skaičius	1	2	3	4
Darbuotojų skaičius tarptautinėse rinkose	1	2	3	4
Bendra veiklos apyvarta	1	2	3	4
Apyvarta tarptautinėse rinkose	1	2	3	4
Vietinės rinkos dalis	1	2	3	4
Rinkos dalis svarbiausiose tarptautinėse rinkose	1	2	3	4

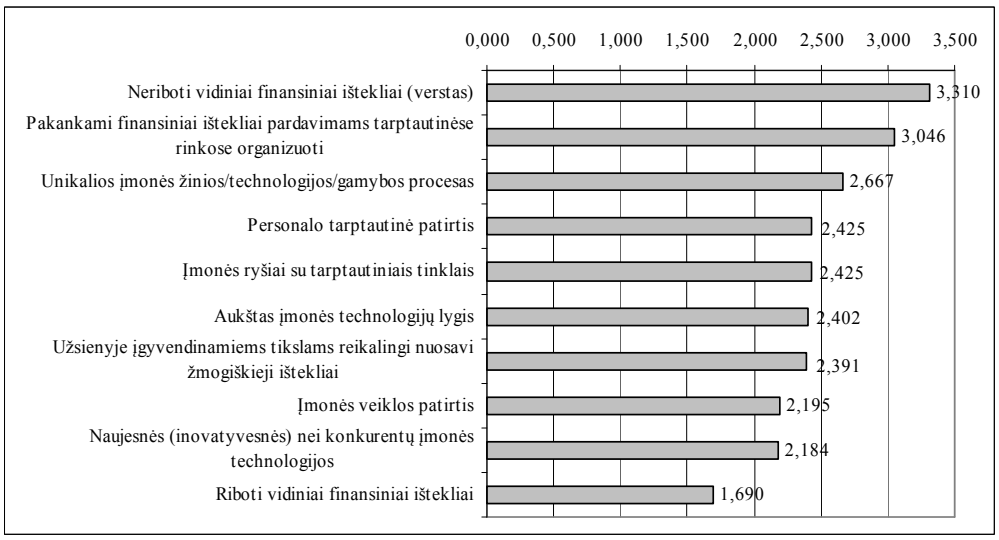
23. Kokius įmonės veiklos rodiklius prognozuojate ateinančiais veiklos metais?
*(**X** pažymėkite balus prie kiekvieno teiginio)*

Kaip pasikeis?	Labai sumažės	Sumažės	Išaugs	Labai išaugs
Bendras darbuotojų skaičius	1	2	3	4
Darbuotojų skaičius tarptautinėse rinkose	1	2	3	4
Bendra veiklos apyvarta	1	2	3	4
Apyvarta tarptautinėse rinkose	1	2	3	4
Vietinės rinkos dalis	1	2	3	4
Rinkos dalis svarbiausiose tarptautinėse rinkose	1	2	3	4

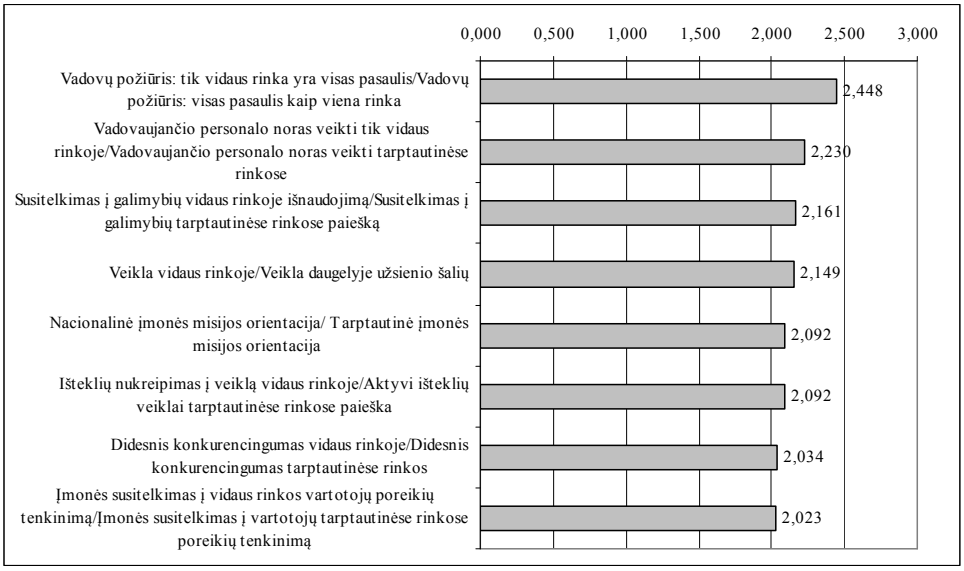
Tai visi klausimai. Dėkojame už atsakymams skirtą laiką.
Linkime geros kloties darbe!



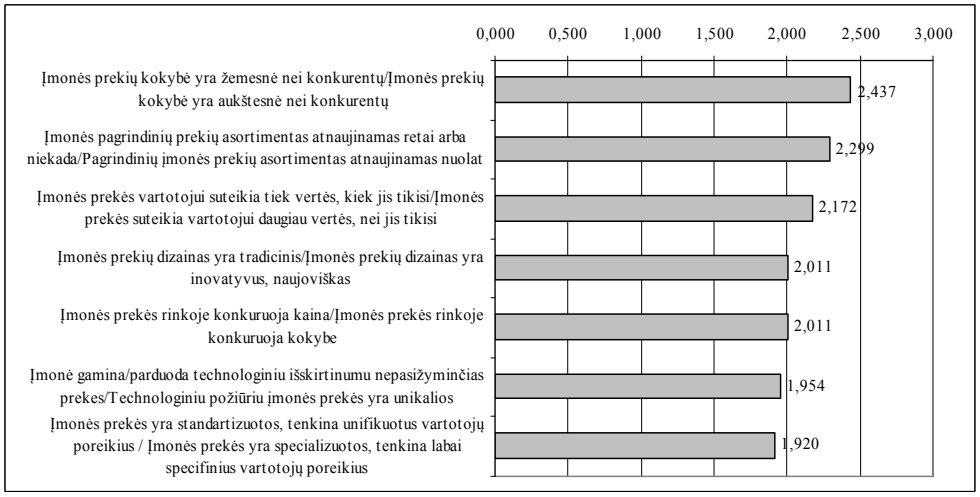
1 pav. Išorinių veiksnių, įtakojusių tirtų Lietuvos įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste, apibūdinančių požymių vertinimas, N=87



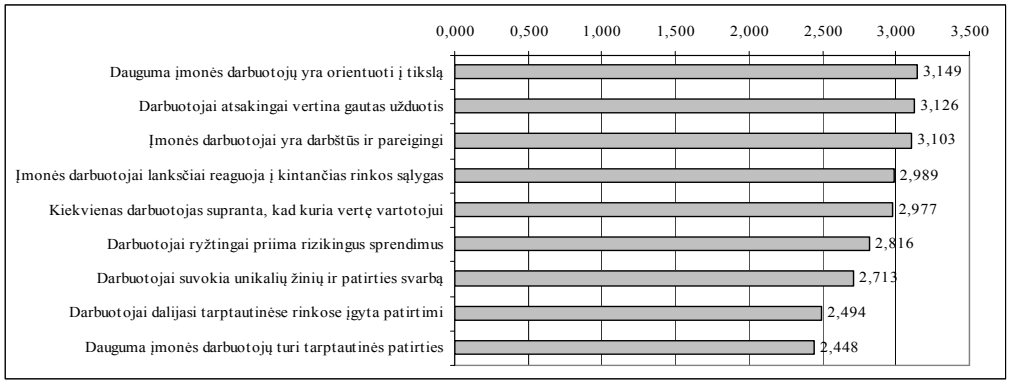
2 pav. Įmonės veiksnio, įtakojusio tirtų Lietuvos įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste, apibūdinančių požymių vertinimas, N=87



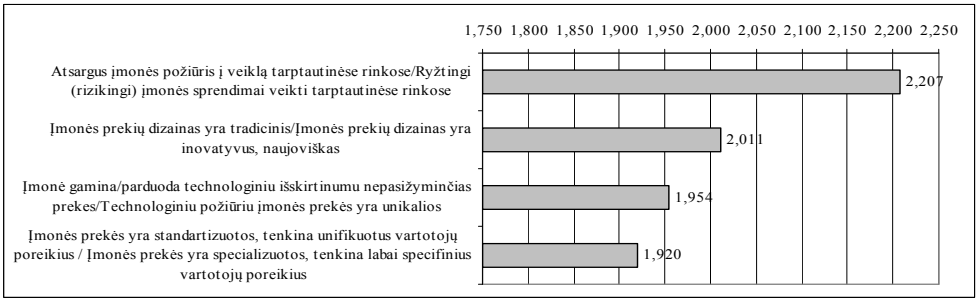
3 pav. Veiklos orientacijos, įtakojusios tirtų Lietuvos įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste, apibūdinančių požymių vertinimas, N=87



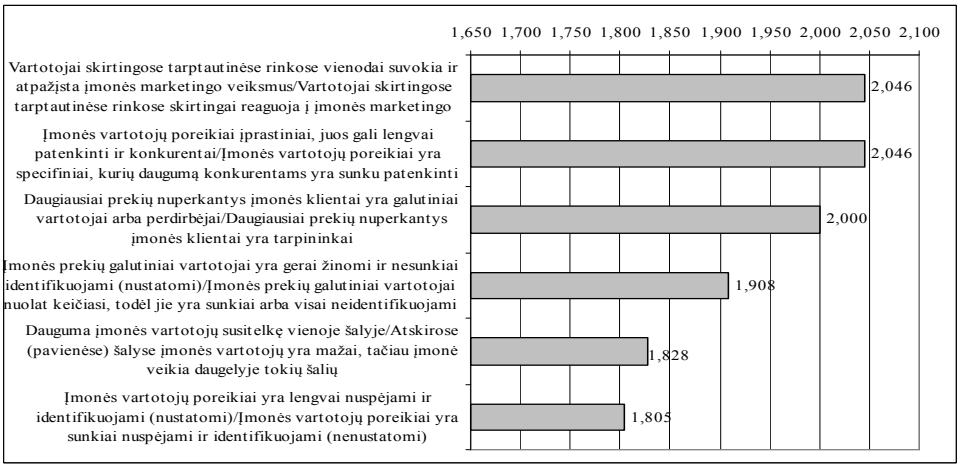
4 pav. Prekės charakteristikų, įtakojusių tirtų Lietuvos įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste, apibūdinančių požymių vertinimas, N=87



5 pav. Antrepreneriškumą apibrėžiančių personalo požymių, įtakojusios tirtų Lietuvos įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste, vertinimas, N=87



6 pav. Kitų antrepreneriškumą apibrėžiančių požymių, įtakojusios tirtų Lietuvos įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste, vertinimas, N=87



7 pav. Vartotojų charakteristikų, įtakojusių tirtų Lietuvos įmonių marketingo sprendimų standartizaciją ir adaptaciją įmonių veiklos internacionalizacijos kontekste, apibūdinančių požymių vertinimas, N=87