

Kompanijų ir rinkų internacionalizacijos procesų sąveikos aspektai

Pranas Žukauskas

docentas socialinių mokslų daktaras
Vytauto Didžiojo universiteto
Biznio ir vadybos fakulteto Vadybos katedra
Daukanto 28 3000 Kaunas
tel. (370 7) 22 81 97, fax. (370 7) 20 38 58
el. p. pranas_zukauskas@fc.vdu.lt

Straipsnyje aptariami tarptautinio marketingo tyrimo aspektai, susiję su ūkio subjektų – kompanijų – ir išorės subjektų arba jų veiklos aplinkos – rinkų – internacionalizacijos procesų sąveika per minėtus subjektus siejančius ryšius. Nagrinėjami tos sąveikos turinį ir formą sąlygojantys veiksniai skirtingu jos lygmeniu – mikro- ir makropozicijose, kurios apibrėžia kompanijos ir rinkos aplinkos santykį. Taikant kompanijų ir rinkų internacionalizacijos procesų sąveikos modelį, skiriami keturi kompanijų tipai, turintys skirtingas strategines tarptautinės veiklos galimybes.

Įvadas

Problema. Tarptautinis marketingas teoriniu požiūriu yra mažiausiai išnagrinėta marketingo sritis. Nepalyginti daugiau tyrimų atlikta ir jų rezultatų paskelbta, nagrinėjant kompanijų galimybes plėsti savo veiklą nacionalinių rinkų viduje. Sisteminių darbų, formuluojančių užsienio šalių rinkų įsisavinimo strategijas, analizuojančių jų pasirinkimą lemiančius veiksnius, labai mažai. Lietuvoje išleistų tokių darbų, išskyrus nedaugelį straipsnių periodinėje literatūroje ir keletą verstinių brošiūrų, apskritai nėra. Įvairių užsienio autorių (Kotler, 1985; Hirsch ir Baruch, 1971; Beswick, 1977; Cundiff ir Hilger, 1988; Dichtl, Koeglmayr ir Mueller, 1990; Doole, Lowe ir Phillips, 1994; Johanson ir Vahlne, 1990; Reid, 1983;

Turnbull, 1987 ir kt.) darbai atskleidžia atskirus kompanijų ir jų produktų įsiskverbimo į kitų šalių rinkas aspektus. Tačiau minėtuose ir kituose darbuose pasigendama sisteminio požiūrio į tarptautinių rinkų įsisavinimo strategijų alternatyvumą, juose dažniausiai ne iki galo įvertinami labai svarbūs laiko, patirties, išteklių ir rizikos veiksniai. Taip pat nepakankamai išnagrinėti kompleksiniai tarptautinės ekonominės veiklos subjektų bei jų ir jų aplinkos ryšiai.

Tikslai ir uždaviniai. Šio straipsnio tikslas – padėti nors iš dalies užpildyti minėtą spragą, išnagrinėti kai kurias tarptautinių rinkų įsisavinimo strategijų alternatyvas bei strategijų pasirinkimą lemiančius veiksnius. Autoriaus išankstinė nuostata – nagrinėti užsienio rinkas kaip tarptautinės ūkinės veiklos subjektų ryšių lauką. Jame visada dalyvauja daugiau negu vienos šalies subjektai. Todėl tarptautinio marketingo procedūros susijusios ne tik su veiksmų užsienio rinkose specifika, bet apima ir jų derinimą su kitais subjektais ir su savo ilgalaikės veiklos strategija kraštuose, kur puoselėjamos kompanijos ilgesnės ar trumpesnės veiklos perspektyvos.

Pirmiausiai panagrinėsime svarbiausius tarptautinio marketingo tyrimo aspektus ir pamėginsime susieti su jais mūsų darbo koncepcinį požiūrį. Toliau trumpai apibūdinsime ir pagrįsime mūsų siūlomo tarptautinės ūkinės veiklos lauko modelio sąvoką, parodysime kompanijų veiklos internacionalizacijos ir su tuo susijusių tarptautinio marketingo strategijų sąsajas su minėtu modeliu. Pagaliau keliamo sau uždavinį nustatyti atskirų kompanijų ir jų aplinkos internacionalizacijos procesų dėsninumų ryšius.

Tyrimo metodas. Informacijos šaltiniai. Pagrindinis taikomas metodas yra teorinė problemos analizė, pagrįsta kitų šalių mokslininkų darbų išvadomis ir samprotavimais, bei autoriaus atlikta veiksmų, turinčių įtakos ūkio kompanijų ir įvairių šalių rinkų internacionalizacijos procesams, sintezė. Pagrindiniai informacijos šaltiniai, naudoti rengiant straipsnį, buvo įvairių šalių mokslininkų, besispecializuojančių tarptautinio verslo ir marketingo srityje, mokslinės monografijos, straipsniai mokslo

darbų rinkiniuose, tęstiniuose mokslo leidiniuose ir periodiniuose moksliniuose žurnaluose. Pagrindinė informacija surinkta ir apibendrinta Jungtinių Amerikos Valstijų ir Anglijos universitetų bibliotekose.

Tradicinis požiūris į tarptautinio marketingo tyrimo struktūrą

Autoriai, kuriantys ir plėtojantys tarptautinio marketingo koncepcijas (*Cundiff ir Hilger, 1988; Czinkota ir Ronkainen, 1995; Cateora, 1993; Kotler, 1985; Levitt, 1983; Barlett ir Sumantra, 1989; Ohmae, 1989; Porter, 1986; Jeannet ir Hennessey, 1995; Kefalas, 1990; Simon-Miller, 1986; Taoka ir Beeman, 1991; Dahringer ir Muhlbacher, 1991 ir kt.*) dažniausiai remiasi įprastomis, tipinėmis tyrimo kryptimis – tarptautinį marketingą nagrinėja taikydami tradicinį klasikinio marketingo komplekso (angl. *marketing mix*) modelį, papildydami jį kai kuriais tik tarptautiniam marketingui būdingais elementais. Apibendrinant minėtų autorių darbus, pabrėžtina, kad labiausiai ši specifika atspindima analizuojant: *pirma*, tarptautinio marketingo aplinką (geografinius, politinius, ekonominius, finansinius, socialinius, demografinius, teisinius, kultūrinius, techninius-technologinius ir kitokius skirtumus); *antra*, atskirų marketingo elementų specifiką tarptautinėse rinkose; *trečia*, tarptautinio marketingo strateginio valdymo ypatumus, kaip antai: įsiskverbimo ir veiklos plėtros tarptautinėse rinkose strategijas, rinkų segmentacijos strategijas, administracinius ir operacinius kompanijos padalinių savo šalyje ir užsienyje santykius; *ketvirta*, marketingo sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo užsienio rinkose instrumentarijų, ypač akcentuojant veiksmus, susijusius su rinkų tyrimo ir vartotojų elgsenos įvertinimo mechanizmais.

Siekdami įgyvendinti šio straipsnio įvade užsibrėžtus tikslus, pamėginome literatūroje atskleisti ir labiau pasigilinti į tokius tarptautinio marketingo analizavimo požiūrius, kurie, autoriaus nuomone, labiausiai atitinka išankstinę nuostatą – nagrinėti užsienio rinkas ir jų marketingą kaip tarptautinės ūkinės veiklos subjektų ryšių lauką.

Įvairiose lyginamojo marketingo studijose galima susipažinti su užsienio rinkų palyginimo koncepcija (*Jong, 1981; Soldner, 1984; Jeannet ir*

Hennessey, 1995; Davidson, 1983). Šiose studijose makrolygiu dažniausiai gretinami tokie marketingo elementai, kaip antai: vartotojų elgsena, paskirstymo kanalai, kainodaros principai ir strategijos. Tokiose lyginimo studijose visada parodomi užsienio ir savo rinkų parametų skirtumai. Ph. Kotler Amerikos marketingo asociacijos konferencijoje atskleidė rinkų skirtumų problemas tarptautinių kompanijų lygmeniu (Kotler, 1985). S. Douglas ir C. Craig naudoja rinkų lyginimo mechanizmą, atskleiddami rinkų atrankos ir segmentacijos dėsningumus, ir daro išvadą, kad rinkų panašumai ir skirtingumai lemia tarptautinio marketingo tyrimų metodologiją (Douglas ir Craig, 1983; 1989).

Kai kurie autoriai akcentuoja tarptautinių rinkų tarpusavio priklausomybę. Ši priklausomybė pasireiškia tuo, kad padėtis vienoje rinkose dažniausiai lemia ar net formuoja padėtį kitose rinkose. Tokios studijos, kaip antai: tarptautinė oligopolinė konkurencija (Krickerbocker, 1973), tarptautinių kompanijų pirkimo dėsningumai (Davis, Eppen ir Mattsson, 1974), ekonominės atskirų šalių integracijos efektai (Ray, 1984), produkto tarptautinio gyvavimo ciklo teorija (Vernon, 1979), tarptautinė prekyba technologijomis (Frame, 1983) patvirtina minėtas priklausomybes.

Išskirtinė reikšmė kompanijų veiklos internacionalizacijos problematikai ir formuojant jų tarptautinio marketingo koncepcijas tenka išskverbimo į tarptautines rinkas būdų ir plėtimosi jose klausimams. Į juos gilinasi autoriai, nagrinėjantys tarptautinio verslo, marketingo ir kompanijų strategijų formavimo problemas. Paprastai aprašomi trys pagrindiniai skverbimosi į tarptautines rinkas strategijų aspektai: rinkų atranka, skverbimosi laikas ir organizacinės šio proceso formos (pavyzdžiui, Root, 1982). Šie trys aspektai integruojami į skverbimosi į tarptautines rinkas proceso modelius, kurie apibūdina kompanijos veiklos internacionalizaciją kaip nuoseklių siekių ir veiksmų seką, esančią bendro kompanijos augimo proceso sudedamąją dalimi (Johanson ir Vahlne, 1990). Daugelis autorių (pavyzdžiui, Ball ir McCulloch, 1993; Root, 1994) kompanijų veiklos internacionalizacijos procesą skaido į stadijas, vertindami jas pagal sudėtingumą. Visi autoriai mini eksportą kaip patį paprasčiausią skverbimosi į tarptautines rinkas etapą (arba būdą), ypač jeigu eksportuojama į geografiniu požiūriu artimas rinkas. Sudėtinges-

niais ir vėlesniais veiklos internacionalizavimo etapais šie autoriai vadina plačią gamybos kitose šalyse būdų skalę. Tačiau yra autorių, kritikuojančių tokią stadijų koncepciją. S. Reid argumentuoja, kad paprasčiausią skverbimosi į tarptautines rinkas proceso seką daugiausiai lemia ne būdų sudėtingumas, o rinkos galimybės ir kompanijos turimi išteklių (Reid, 1983). Jeigu šie veiksniai palankūs, tai kompanijos išnaudoja plačias ekspansijos į kitų šalių rinkas galimybes. Anot S. Reid, įsiskverbimo išlaidų požiūris yra gerokai pranašesnis, negu modelis, grindžiamas laipsnišku patirties įgijimu. Panaši nuomonė pateikiama ir kitų autorių darbuose (pavyzdžiui, Hedlund ir Kverneland, 1983).

Kiek kitoks skverbimosi į užsienio rinkas požiūris dėstomas marketingo šaltiniuose, kurie šį procesą vaizduoja kaip racionalios ir laipsniškos atrankos eigą. F. Cateora, S. Douglas ir C. Craig pabrėžia, kaip kompanijoms, pradedančioms veiklą užsienio šalyse, svarbu pasirinkti valstybes, į kurias bus skverbiamasi pirmiausiai, optimizuoti įėjimo į jas būdų rinkinį (Cateora, 1993; Douglas ir Craig, 1982). Tą įmanoma įgyvendinti tik disponuojant informacija apie investicijų klimatą atskirose šalyse, jų rinkų potencialumą, galimą riziką ir ekspansijos išlaidas.

Būtina atkreipti dėmesį į literatūros šaltinius, kur autoriai akcentuoja kooperacinius ir konkurencinius kompanijų ryšius joms skverbiantis į tarptautines rinkas. Dažniausi du požiūriai dėl kompanijų elgsenos, skverbiantis į kitas rinkas: pirmasis susijęs su produktų ir veiklos formų standartizavimu visose šalyse ar bent jų grupėse, antrąjį lemia prisitaikymo prie kiekvienos rinkos specifika (Keegan, 1970; Jeannot ir Hennessey, 1995; Ball ir McCulloch, 1993). Standartizuotos tarptautinės veiklos koncepcija grindžiama masto ekonomijos, pasiekiamos potencialios naudos, kurią galima gauti išnaudojant aplinkybę, kad vartotojų poreikiai pasaulyje yra panašūs, mažinant naujų produktų kūrimo ir jų pritaikymo, taip pat reklamos išlaidas, išnaudojant globalinių pasaulio komunikacinių tinklų galimybes, geriau tenkinant keliaujančius vartotojų principo dėka (Buzzell, 1968; Levitt, 1983).

Adaptuotos tarptautinės veiklos koncepcijos gynėjai pateikia daug svarių argumentų ir pavyzdžių, kuriais pagrindžia standartizuotos tarptautinės veiklos koncepcijos klaidingumą (Kotler, 1985; Lorenz, 1988).

Jų nuomone, kiekviena šalis ir net jų regionai turi savitą kultūrą, papročius ir įpročius, kalbą, teisines normas. Šių specifinių veiksmų nepaisymas, per daug susižavint standartizuotos veiklos koncepcija, gali smarkiai sumažinti tos veiklos efektyvumą, kartais netgi pakenkti savo produkto prestižui, paleisti niekais didžiules lėšas. *Ph. Kotler*, kritikuodamas *T. Levitt*, teigia, kad veiklos būdai, efektyvūs vienoje šalyje, gali pasirodyti visai netinkami kitoje (*Lynch, 1984*). Argumentai, kritikuojantys standartizuotą ir palaikantys adaptuotą tarptautinės veiklos požiūrį, daugiausiai grindžiami atskirų šalių kultūriniais ir gyvenimo standartų skirtumais. Taip pat dažnai nutiesiamos lygiagretės tarp veiklos standartų pritaikymo ir marketingo filosofijos apie rinkos segmentavimą, kurios pagrindinė idėja ta, kad rinka pagal įvairius kriterijus paprastai skirstoma į daugelį specifinių segmentų, siekiant geriau patenkinti nevienodus vartotojų poreikius ir pageidavimus (*Kotler, 1985*).

Kitų skelbtų mokslo darbų autoriai atskleidžia kompanijų veiklos priklausomybę nuo to, keliose ir kokiose rinkose jos veikia, koks tokių kompanijų valdymo centralizavimo laipsnis. Iš dalies ši priklausomybė parodoma darbuose, skirtuose įsiskverbimo į tarptautines rinkas būdų ir plėtros jose klausimams. Yra glaudi minėtos priklausomybės ir kooperacijos ryšių sąveika – vieni iš jų sąlygoja antruosius. *K. Kashani* vienu iš svarbiausių kompanijų tarptautinės veiklos sėkmės kriterijų laiko ryšių, atsirandančių dėl internacionalizacijos, lankstumą (*Kashani, 1990*). *H. Perlmutter* skiria etnocentrinį, policentrinį ir geocentrinį kompanijų veiklos internacionalizacijos požiūrius, susieja juos su tarptautinių korporacijų elgsenos variacijomis kitų šalių rinkose (*Perlmutter, 1969*). Kiti autoriai, remdamiesi klasikiniais tarptautinės ekonomikos teiginiais, pažymi aiškias ne tik kompanijos elgsenos variantų sąsajas, skverbiantis į tarptautines rinkas, bet ir atskleidžia glaudų mokslo požakių, kurie daugumoje darbų gana izoliuotai nagrinėja giminingas problemas (*Sachs ir Larrain, 1993; Lane ir Di Stefano, 1992*), ryšį. Šie ir kiti autoriai pabrėžia skirtumus, kurių yra tarptautinės ekonomikos, tarptautinės gamybos, tarptautinio verslo ir tarptautinio marketingo darbuose.

Trumpa teorinė problemos apžvalga leidžia padaryti tokią išvadą.

Plėtojant tarptautinio marketingo teorijas, svarbų vaidmenį suvaidino vadinamoji marketingo komplekso koncepcija. Tačiau jos neužtenka, kad būtų teoriškai pagrįsti visi tarptautinio marketingo aspektai. Šią išvadą patvirtina daugelio minėtų autorių darbai, kur jie atskleidžia naujus veiksnius, darančius įtaką tarptautinio marketingo problemoms. Ypač atkreiptinas dėmesys į tokius veiksnius: socialinių-ekonominių ir politinių sistemų įtaka, atskirų rinkų tarpusavio priklausomybės, kompanijų kooperacinių ryšių, veiklos koordinavimo ir tarptautinės konkurencijos formų įvairovės įtaka. Marketingo komplekso koncepcija traktuoja tarptautinio marketingo subjektą kaip autonomišką vienetą, priimantį savarankiškus veiklos internacionalizavimo masto ir formų bei tos veiklos ir jos rezultatų kontrolės sprendimus. Aplinkos vaidmuo šiuo požiūriu vertinamas kaip fiksuotas ir pasyvus, kuriam galima daryti įtaką arba prie jo prisitaikyti. Yra manančių, jog marketingo komplekso koncepciją užtenka tik papildyti dar keliais P, pavyzdžiui, įtraukti tokius elementus: gamyba (angl. *Production*) ir tyrimas (angl. *Probe*) (Keegan, 1984). Problemai spręsti neužtenka kosmetinių tradicinių marketingo požiūrių pataisų. Į kompaniją ir jos marketingo strategiją tarptautinėse rinkose reikia žiūrėti kaip į atvirą sąveikaujancią sistemą. Tokiam požiūriui būtina integruoti daugelio ekonomikos mokslo pošakių (makroekonomikos, tarptautinės ekonomikos, tarptautinio verslo, korporacijų strategijos, organizacinės psichologijos, tarpkultūrinių ryšių valdymo ir kt.) žinias.

Požiūris į rinkos sistemą ir jos veiklos internacionalizaciją

Organizacinės sistemos (mus domina tik ūkinės organizacinės sistemos) paprastai apibūdinamos kaip subjektų ir jų ryšių visuma. Veikiantys sistemos ūkio subjektai yra vieni nuo kitų priklausomi ir jų veikla turi būti koordinuojama. Kalbėdami apie koordinaciją, neturime omenyje centralizuoto planavimo arba neišvengiamo hierarchinio subjektų ryšio. Koordinacija – nuolatinė sąveika sistemos ribose. Nors subjektai laisvai renkasi partnerius – pirkėjus, pardavėjus, bet pati partnerystė lemia sąveikos neišvengiamumą. Subjektai nėra izoliuoti nuo aplinkos – ji jiems

reikalinga, kad galėtų egzistuoti ir įgyvendinti savo strategijas. Subjektų sąveikos išraiškos forma yra nuolatiniai arba epizodiniai jų ryšiai. Kiekviena kompanija rinkos sistemoje susiduria su įvairaus lygio subjektais – vartotojais, tiekėjais, paskirstymo kanalo nariais, o per juos netiesiogiai ir su tiekėjų tiekėjais, vartotojų vartotojais ir t. t. Šie ryšiai daugumoje sistemų būna santykiškai ilgalaikiai, kadangi subjektai turi sueikvoti atitinkamą kiekį laiko ir pastangų, kad juos užmegztų ir išplėtotų, todėl ši aplinkybė varžo subjektus ir neleidžia labai dažnai kaitalioti partnerių bei ryšių su jais. Ryšius sąlygoja techninė, ekonominė, socialinė, kultūrinė ir kita aplinka. Kiekviena kompanija, veikdama konkrečiose rinkose greta ir kartu su kitomis kompanijomis, neišvengiamai turi koordinuoti su jomis savo veiksmus įvairiais veiklos aspektais – kainų, produktų savybių, kokybės, terminų, logistikos sąlygų, finansavimo ir kreditavimo sąlygų, o kartais ir bendros gamybos, mokslinių tyrimų ir kitais klausimais. Jeigu viena kompanija nėra tokia stipri, kad galėtų jėga primesti kitoms savas sąveikos sąlygas, tai jos turi kartu nuspręsti daugelį abipusio suinteresuotumo klausimų.

Rinkos sistemos sąlygojami ryšiai, viena vertus, yra nuolatiniai, antra vertus – nuolat kinta. Tiesioginius kompanijų sandorius sąlygoja susiformavusių ir nusistovėjusių ryšių struktūros. Tačiau kartu užsimezga ir formuojasi nauji ryšiai, taip pat dėl kokių nors priežasčių apmiršta kai kurie seniau susiformavę. Be to, visų tarpusavyje susijusių subjektų pastangomis ir interesais nuolat kinta, papildomos ir tobulėja veikiančios ryšių struktūros.

Taigi, be tradiciniuose rinkų modeliuose pateikiamų kompanijos ir rinkos sąveikos ryšių, neišvengiamai egzistuoja kito pobūdžio ryšių sistemos, kuriame atrandame ryšių tarp kompanijų struktūras. Vieni šių ryšių yra tiesioginiai – partnerių ir kompanijų, su kuriomis tiesiogiai atliekami verslo sandėriai. Kiti – netiesioginiai – su kompanijomis, su kuriomis verslo sandėrius atlieka pirmosios kompanijos partneriai, tai yra konkrečioje rinkos sistemoje sąveikauja ir tiesioginių tarpusavio ryšių neturinčios kompanijos. Tokiu būdu atrandame sudėtingas besikeičiančias kelių lygių rinkos ir kompanijų joje ryšių bei jų tarpusavio ryšių

struktūras. Nauja kompanija, įsiskverbusi į rinkos sistemą su santykiškai nusistovėjusiomis ryšių struktūromis, papildo šias struktūras savais ryšiais, pakeičia kai kurių iš jų pobūdį ar net juos panaikina.

Požiūris į rinkas kaip sistemas leidžia žiūrėti į kompanijų veiklą tose rinkose kaip į besivystantį kaupiamąjį procesą, kai nuolatos kuriami, palaikomi, plėtojami ir naikinami subjektų ryšiai. Šių ryšių pagalba kompanijos siekia trumpalaikės ir ilgalaikės ekonominės naudos bei formuoja rinkos sistemoje tokias savo pozicijas, kurios atitiktų ilgalaikės kompanijos tarptautinės veiklos strategijos nuostatas. Kaupiamumo pobūdis minėtame procese sąlygoja išskirtinę laiko ir patirties svarbą, nes kiekvienu laiko pjūviu ar patirties susiformavimo lygiu dėl skirtingo ryšių struktūros susiformavimo laipsnio kompanija užima nevienodą poziciją rinkos sistemoje.

Pozicijas rinkos sistemoje taip pat galima mėginti susisteminti. Išskirsime du pozicijų lygius – mikropozicijas ir makropozicijas. Kompanijos *mikropoziciją* rinkoje sąlygoja ryšiai su kitais rinkos sistemos subjektais. Pagrindiniai kriterijai, apibūdinantys šią poziciją, yra kompanijos vaidmuo santykiuose su kitomis kompanijomis ir jos svarba kitoms kompanijoms. Kompanijos *makropoziciją* rinkoje sąlygoja ryšiai su visa rinkos sistema. Kriterijai, apibūdinantys makropoziciją, yra kompanijos vaidmuo ir svarba rinkos sistemoje. Nors makropozicija apibūdina kompanijos padėtį visoje rinkos sistemoje, ji nėra mikropozicijų suma. Makropozicija savo ruožtu yra lemiama visos rinkos sistemos tarpusavio priklausomybių bei vis pasipildančių mikropozicijų.

Pozicijos apibrėžia kompanijos ir rinkos aplinkos santykį ir ypač rodo jos strategines tarptautinės veiklos galimybes ir ribotumus. Tačiau atskirose rinkų sistemose tiek kompanijos mikro-, tiek makropozicijos gali būti atspindėtos ne vienodai aiškiai. Tai daugiausiai lemia sistemos struktūrizacijos laipsnis. Labai struktūrizuotose sistemose subjektų tarpusavio priklausomybė yra glaudi, ryšiai stiprūs ir kompanijų pozicijos aiškiai apibrėžtos. Mažai struktūrizuotų sistemų ryšiai yra silpnesni ir kompanijų pozicijos apibrėžtos neaiškiai.

Rinkos sistema gali būti skaidoma į sistemius pagal įvairius požymius. Jų ribos nustatomos pagal geografinius parametrus, produktų po-

būdį, techninę struktūrą, segmentus ir kt. Atskiru atveju tos ribos gali sutapti su valstybių teritorijomis, bet tai nėra būtina sąlyga. Dažniausiai rinkos sistemos posistemų ribas lemia visas kompleksas geografinių, ekonominių, socialinių, kultūrinių, teisinių ar juos integruojančių marketingo parametru.

Toliau aptarsime kompanijų veiklos internacionalizavimo aspektus rinkos sistemoje.

Kompanijos veiklos internacionalizavimas reiškia, kad ji sukūrė ir plėtoja atitinkamą poziciją viename ar keliuose užsienio rinkos sistemos posistemiu. Veiklos internacionalizavimas yra procesas ir gali būti įgyvendinamas skirtingai bei būti įvairių stadijų. Pozicija gali būti sukurta kompanijai visiškai naujoje rinkos sistemoje, išplėta tokioje sistemoje, kur kompanija jau turėjo atitinkamą poziciją, ar egzistuojančių kompanijos pozicijų skirtingose sistemose koordinavimas ir integravimas pasiekia naują kokybinį lygį. Apie pozicijų integruotumą labai mažai minima mokslinėje literatūroje: daugiausiai teigiama apie skverbimąsi į užsienio rinkas ir tarptautinės veiklos plėtimą. Internacionalizacijos stadija, rodanti kompanijos pozicijų rinkos sistemoje mastą, stiprumą ir jų integruotumą, gali įvairuoti nuo epizodinių eksporto operacijų iki ilgalaikės globalios veiklos užsienio rinkų sistemose strategijų suformavimo ir įgyvendinimo. Veiklos internacionalizavimo proceso stadijos ir jų požymiai plačiau aprašomi kitame autoriaus straipsnyje [2].

Rinkos sistemos parametrams įtakos turi ne tik kompanijų, veikiančių joje, internacionalizavimo pozicijos, bet ir pačios rinkos internacionalizavimo laipsnis. Jis įvairių rinkų nėra vienodas. Rinkos internacionalizavimo laipsnis galėtų būti išreikštas įvairiomis dimensijomis, pavyzdžiui, importo ir bendrojo vidaus produkto santykiu, užsienio investicijų dydžiu vienam teritorijos gyventojui, įvairiais integraliniais rodikliais ir kt. Aukštas rinkos internacionalizacijos laipsnis rodo, kad toje sistemoje susiformavę daug ir stiprių veikiančių joje subjektų ryšių, o žemas internacionalizacijos laipsnis – tokių ryšių mažai ir jie yra silpni.

Kitas atkreipęs autoriaus dėmesį aspektas yra atskirų rinkos sistemos posistemų, kurie toje pačioje sistemoje gali būti išskirti pagal ne-

vienodus kriterijus, ryšys. Pavyzdžiui, didėjanti internacionalizacija posistemyje, apibrėztame produkto ar jų grupės požymiu, reiškia atskirų nacionalinių subjektų, veikiančių sistemos, kurią sąlygoja interesų bendrumas ir priešiškus, plėtojant produkto strategijas lauke, ryšių plėtimąsi ir stiprėjimą. Didėjanti internacionalizacija posistemyje, apibrėztame nacionaliniu požymiu, reiškia didesnę šio posistemo ryšių priklausomybę nuo kitų nacionalinių rinkos sistemos posistemų. Atskirose rinkos sistemose atitinkamų posistemų internacionalizacijos laipsniai gali būti nevienodi. Jeigu šie laipsniai panašūs ir pakankamai dideli, susidaro sąlygos ne tik formuoti minėtiems ryšiams, bet ir objektyviai, neformaliai didėja atskirų šalių ekonomikos integruotumas.

Kompanijos ir rinkos internacionalizacijos sąveika

Remdamiesi išdėstytu požiūriu, pamėginsime paieškoti dėsningumų, lemiančių kompanijos veiklą rinkos sistemoje priklausomai nuo pačios kompanijos ir rinkos, kur ji veikia, internacionalizacijos. Svarbu apibrėžti, kaip kompanijos tarptautinio marketingo sėkmė yra sąlygojama rinkos internacionalizacijos laipsnio, ir, antra vertus, kaip ji priklauso nuo pačios kompanijos internacionalizacijos laipsnio. Teorinei analizei palengvinti išskirsime keturis rinkos ir kompanijos internacionalizacijos derinius. Schemiškai jie vaizduojami paveiksle.

Kompanijas, veikiančias apibrėžtoje rinkos situacijoje, sąlygiškai pavadiname tą situaciją apibūdinančiais pavadinimais. Toliau pamėginsime atskleisti kiekvienos situacijos ir kompanijos, veikiančios joje, ypatumus.

		<i>Rinkos internacionalizacijos laipsnis</i>	
		<i>Žemas</i>	<i>Aukštas</i>
<i>Kompanijos internacionalizacijos laipsnis</i>	<i>Žemas</i>	Veiklos pradininkės	Vėlai prisijungiančiosios
	<i>Aukštas</i>	Pavienės rinkos sistemoje	Stiprios tarp stiprių

Pav. Kompanijos ir rinkos internacionalizacijos laipsnių deriniai

Norėdami supaprastinti teorinį modelį, fiksuojame tik rinkos ir kompanijos internacionalizacijos laipsnių kraštutinumus – aukštą arba žemą. Derinių gali būti ir daugiau, nes minėtą skalę galima suskirstyti į daugiau vidurinių lygių, kiekvienas iš kurių gali turėti savo specifiką ir savitai lemti kompanijos tarptautinio marketingo procesus rinkos sistemoje.

Veiklos pradininkės. Šią situaciją sukuria kompanijos, turinčios ne daug tarptautinės veiklos su pavienėmis užsienio firmomis ryšį, dažniausiai tik su tiekėjais ar vartotojais šalyse, kurios silpnai įtrauktos į tarptautinės ekonominės integracijos procesus. Tokių kompanijų pavyzdys gali būti daugelis naujai susikūrusių ar neseniai privatizuotų Lietuvos įmonių, kurios, patirdamos realizavimo sunkumų vietinėje rinkoje, ieško dažnai atsitiktinių vietų savo produktams parduoti kitose šalyse. Mažiau internacionalizuotas rinkas jos dažniausiai renkasi todėl, kad jose mažesnė konkurencija, ir, jeigu tik tų šalių vyriausybės nesukuria ypatingų protekcionistinių barjerų, į jas lengviau įsiskverbti.

Bendras tokių kompanijų požymis – menkas užsienio rinkų ir jų veiklos specifikos išmanymas. Kadangi ir kompanijos, ir rinkos internacionalizacijos laipsniai yra žemi, tokioms kompanijoms paprasčiausiai nėra kur pakelti savo žinių lygio. Ši objektyvi aplinkybė lemia, kad tokios kompanijos renkasi paprasčiausias skverbimosi į kitų šalių rinkas formas – veiklą per agentus ir kitus tarpininkus. Įsiskverbimo būdai, kuriems reikia finansinių investicijų ir susiję su didesne rizika (nuosavų filialų, bendrų įmonių steigimas), tokioms kompanijoms mažiau tinka. Pagrindiniai veiksniai, kuriuos gali išnaudoti veiklos pradininkės, yra:

- santykiškai žemesnė konkurencija; potenciali ekonomija dėl mažo rinkų tyrimo gylio; pranašumas dėl to, kad reikia mažiau taikytis prie konkurentų ir vartotojų; galimybė išnaudoti kitų rinkos subjektų suformuotas rinkos pozicijas ir jų autoritetą;

Išnaudodama išvardytus veiksnius, kompanija gali atpiginti skverbimąsi į užsienio rinkas ir sumažinti jo riziką. Ši išvada ypač taikytina ne-

didelėms, patirties užsienio rinkose neturintiems kompanijoms, o tokios ir vyrauja Lietuvoje. Tokioms nedidelėms, ribotų galimybių kompanijoms agentų ir kitų tarpininkų užsienyje svarbą padidina aplinkybė, kad mažiau internacionalizuotose rinkose vartotojai taip pat neturi pakankamai bendravimo su importuotojais patirties. Vadinasi, trečioji šalis – prekybos agentas – mažiausiomis sąnaudomis gali garantuoti kompanijai geresnį kontaktą su potencialiais vartotojais. Antraip tektų kurti savo paskirstymo kanalus, aptarnavimo tinklą, marketingo rėmimo struktūras, vadinasi, susitaikyti su neišvengiamomis didelėmis investicijomis ir rizika.

Pirmąjį stimulų veiklos pradininkėms skverbtis į kitų šalių rinkas dažniausiai suteikia verslo partneriai (paskirstymo kanalo nariai ar vartotojai), kurie jau turi užsienio ekonominių ryšių ir atitinkamas rinkos pozicijas kituose kraštuose. Jeigu susiklosto tokia situacija, įėjimas į rinką gali būti lengvesnis. Atsiranda galimybė pradinėmis skverbimosi stadijomis panaudoti partnerių ryšius ir patirtį. Tačiau šie gali būti nevienodai tobuli ir stiprūs. Jeigu partnerio pozicijos stiprios ir jo veiklos struktūros gerai suformuotos, silpnesnei kompanijai įsiskverbimo į rinką sąlygos, išnaudojant ryšių tarp firmų galimybes, yra geros.

Skverbimosi į mažai internacionalizuotas rinkas tokios veiklos pradininkėms specifika gali būti labai didelė ir pasireikšti pačiais netikėčiausiais aspektais. Tokiose rinkose iš anksto labai sunku prognozuoti būsimą paklausą. Ji gali būti ne tik per maža, kad patenkintų kompanijos lūkesčius, bet ir per didelė – neatitinkanti jos gamybinio, prekybinio ir organizacinio pajėgumo. Tokia situacija reikalauja didinti tą pajėgumą, o ši aplinkybė susijusi su išteklių poreikiu ir rizika. Riziką šioje stadijoje galima sumažinti formuojant ilgalaikių tiekimo kontraktų sistemas su trečiosiomis verslo šalimis – prekybos agentais. Kompanijai įgijus didesnę veiklos užsienio rinkoje patyrimą, susiformuoja savo ryšių sistemos, atsiranda galimybė pačiai tiksliniais veiksmais labiau reguliuoti tiekimų srautų dydžius.

Taigi sisteminis veiklos internacionalizacijos modelis akcentuoja vidinių kompanijos išteklių ir galimybių bei išorinių sąlygų balanso svar-

bą. Ši svarba ypač didelė kompanijoms, kurių veiklos internacionalizacijos laipsnis yra mažas. Kalbant apie galimybių subalansavimą, būtina pabrėžti, kad turime omenyje ne tik kiekybines galimybes, kurių subalansavimo būtinumą lemia veiklos apimčių dėl išsiplėtusių rinkų poreikių tenkinimo padidėjimas, bet ir kokybines galimybes, kadangi kokybiniai reikalavimai produktams ir veiklos procedūroms naujose rinkose gali smarkiai skirtis nuo reikalavimų savo rinkoje. Labiau užsienio rinkose patyrusios ir giliau į jas įsiskverbusios kompanijos gali pasiekti galimybių ar išteklių subalansavimo pasitelkusios išorinius ryšius ir išteklius, tačiau šios veiklos pradininkėms tai beveik neįmanoma.

Pavienės rinkos sistemoje. Šias kompanijas apibūdina kita situacija. Nors jų pačių veiklos internacionalizacijos laipsnis yra aukštas, joms tenka veikti žemo internacionalizacijos lygio rinkose. Kuo gi būdinga tokia situacija?

Pradėdama veiklą tokioje rinkoje kompanija jau turi tarptautinio verslo patirties ir suformuotą atitinkamų ryšių sistemą. Ji turi pakankamai įgūdžių, padedančių įveikti arba prisitaikyti prie kultūrinės, teisinės, ekonominės, socialinės ir kitokios aplinkos ypatumų užsienio rinkose. Todėl tokios veiklos nesėkmių tikimybė šioms kompanijoms mažiau tikėtina.

Kitas aukšto internacionalizacijos laipsnio kompanijų pranašumas yra tas, kad jos turi daugiau būdų galimybėms ir ištekliams subalansuoti užsienio rinkoje. Tai pasakytina ir apie kiekybinius ir ypač apie kokybinius problemas aspektus, nes pirmuosius labiau sąlygoja tik veiklos masto dėl didesnio internacionalizacijos laipsnio išaugimas, o ne pats internacionalizacijos procesas.

Dar vienas požymis išskiria šio tipo kompanijas – jos lengviau susiformuoja optimalias ryšių struktūras naujose rinkose, nes savo patirties ir valdomų išteklių dėka turi ką pasiūlyti mainais rinkos partneriams – savo paskirstymo kanalus, rinkų dalis ir kt.

Mažai internacionalizuotose rinkose stimulus tokiai veiklai aukšto internacionalizacijos laipsnio kompanijoms dažniausiai atsiranda iš vidinių poreikių plėstis mažiausio pasipriešinimo keliu – ir tai joms realiai įgyvendinama, nes tokiose rinkose tiekėjai, vartotojai, konkurentai

yra mažiau internacionalizuoti, vadinasi, jose palankesnė konkurencinė aplinka. Grįžtant prie minėto teiginio apie galimybių ir išteklių mainus, pabrėžtina, kad tokia aukšto internacionalizacijos laipsnio kompanija, priėmusi sprendimą skverbtis į konkrečią rinką, gali būti savotiškas tiltas savo partneriams bei paspartinti ir konkrečios rinkos internacionalizacijos procesus. Viena vertus, ši aplinkybė gali būti teigiama – sukurti integralinį, progresinį augimo efektą, tačiau, antra vertus, gali padidinti konkurencinę įtampą rinkoje. Tačiau net ir antruoju atveju kompanijos, kurios įsiskverbia į mažai internacionalizuotas rinkas anksčiau, negu tai padaro jų konkurentai, įgyja pranašumą dėl to, jog pirmos išsikovoja tose rinkose atitinkamas pozicijas. Jau anksčiau pasiekusios didelį veiklos internacionalizacijos laipsnį kompanijos, būdamos pavienėmis mažai internacionalizuotose rinkos sistemose, patirties ir išteklių dėka kitose sistemose gali koordinuoti tarp jų savo veiksmus. Taigi išskirtinis aukšto veiklos internacionalizacijos laipsnio kompanijų raidos bruožas yra tarptautinė integracija.

Vėlai prisijungiančiosios. Dažną kompaniją visiškai patenkina vietinės rinkos galimybės ir ji nekuria tarptautinės veiklos planų. Tačiau jeigu jos tiekėjai, tarpininkai ar kiti partneriai veikia ir užsienio rinkose, kompanija taip pat įgyja netiesioginių ryšių su užsienio rinkų sistemomis ar jų elementais. Šiuo atveju vieni ryšiai (vidiniai) inicijuoja kitus – išorinius ryšius. Tokia kompanija nusistovėjusių vidinių ryšių su savo tiekėjais, tarpininkais, vartotojais dėka dažniausiai tiesiog įtraukiama į naujus ryšius, ypač jei ji dalyvauja dideliuose ir integruotuose projektuose. Tokiu būdu investicijos vidaus rinkoje gali įgauti progresinį efektą. Skirtingai negu kiti pradininkai, tokia kompanija gali skverbtis į naują rinką didesniais žingsniais, jos rinkų įsisavinimo procesas gali būti spartesnis.

Plačiai internacionalizuotose rinkose kompanijai, išnaudojančiai užsimezgiusius ryšius, atsiranda galimybė platinti savo produktus jose praktiškai be tiesioginio įsiskverbimo. Pavyzdžiui, Japonijos kompanija TOYODA GOSEI tiekia stabdžių žarnesles tokioms Japonijos automobilių gamybos kompanijoms kaip: TOYOTA, DAIHATSU MOTORS,

HINO MOTORS, FUJI HEAVY INDUSTRIES, HONDA, MAZDA, IZUSU ir SUZUKI (*Taoka ir Beeman, 1991*). Taigi pati neturédama tiesioginių eksporto ryšių, TOYODA GOSEI platina savo produktus ir sukomplektuotas su automobiliais, ir atskirai kaip atsargines dalis visoje rinkose, kur tik pardavinėjami minėtų firmų automobiliai, o tai praktiškai beveik visų pasaulio šalių rinkos. Akivaizdu, kad tokiai kompanijai pačiai įsiskverbti į Amerikos, Vakarų Europos šalis, kur gaminami automobiliai, yra lengviau.

Tačiau nebūtinai tokios kompanijos gali turėti išskirtines ir pranašias veiklos pradžios kitų šalių rinkose sąlygas. Naujai įsisteigusios kompanijos, nekooperuota veikla užsiimančios firmos taip pat gali kurti veiklos internacionalizacijos strategijas. Tokioms kompanijoms įsiskverbimas į stipriai internacionalizuotas rinkas yra labiau kompliktuotas. Tą kompliktuotumą, tik aukštesnio laipsnio, sąlygoja tie patys veiksniai, apie kuriuos kalbėjome aptardami kompanijų – tarptautinės veiklos pradininkų mažai internacionalizuotose rinkose problemas: patirties stoka ir vidinių kompanijos išteklių ir galimybių bei išorinių sąlygų balanso užtikrinimas. Rinkos pažinimu konkurentai smarkiai pralenkia naujokus, geriausi tarpininkai ir paskirstymo kanalo nariai jau turi nuolatinius ir tvirtus, dažniausiai sunkiai pakeičiamus ryšius su tais pačiais konkurentais, konkurentai gali suformuoti kainodaros barjerus, vartotojai geriau informuoti apie konkurentų produktus ir kt.

Kompanijos dydis ir jos veiklos bei produktų specializacijos laipsnis yra neantraeilis veiksnys, kalbant apie vėlyvąjį skverbimąsi į stipriai internacionalizuotas rinkas.

Mažoms kompanijoms labai svarbus gali būti rinkos sistemos struktūrizacijos laipsnis. Jeigu šis laipsnis nėra aukštas, kompanijoms lengviau užmegzti pirmuosius ryšius rinkoje, kurių pagrindu gali būti grindžiamas platesnis skverbimasis į ją. Tačiau stipriai internacionalizuotose rinkose jų sistemų struktūrizacijos laipsnis dažniausiai yra aukštas, todėl mažoms kompanijoms vėlyvasis skverbimasis į tokias rinkas yra kompliktuotas. Pranašumą šiuo atveju turi labiau specializuotos kompanijos, kurios gali pasiūlyti specifiškesnį kokybišką produktą.

Kiek kitaip tie patys veiksniai veikia dideles kompanijas. Jos dažniausiai būna mažiau specializuotos, lanksčios ir adaptyvios nei mažosios, todėl su tomis pačiomis produktų serijomis, kurios pristatomos vadaus rinkos vartotojams, didelėms kompanijoms sunku pradėti veiklą stipriai internacionalizuotose rinkose. Galimi jų išsiskverbimo į naujas stipriai internacionalizuotas rinkas būdai, susiję su didelėmis investicijomis, vadinasi, ir su rizika – nuosavų filialų, bendrųjų įmonių steigimas, produktų pritaikymas, naujų jų serijų kūrimas ir kt. Taigi, kaip nebūtų paradoksalu, didelėms, bet mažai internacionalizuotoms kompanijoms gali būti sunkiau rasti nišą veiklos pradžia stipriai internacionalizuotose rinkose.

Stiprios tarp stiprių. Šioje situacijoje ir kompanija, ir naujoji jos aplinka pasižymi aukštu internacionalizacijos laipsniu. Tolesnis kompanijos internacionalizacijos laipsnio didinimas tėra tik jau įprastos veiklos plėtimas ir nesušijęs su jokiais esminiais kokybiniais jos pokyčiais. Kompanijos paprastai panaudoja vienose rinkų sistemose suformuotas pozicijas kitų sistemų pozicijoms formuoti. Nauji ryšiai formuojami kaip platesnės tarptautinės integracijos elementai – savotiško tarptautinio oligopolio sudedamosios dalys. Stipriai internacionalizuotos kompanijos, kurios ryžtasi skverbtis į aukšto internacionalizacijos laipsnio rinkas, dažniausiai būna ekonomiškai pajėgios ir labai konkurentiškos, jų žinių apie tarptautines rinkas lygis yra labai aukštas. Su tokiomis kompanijomis konkurentams labai sunku kovoti. Jos pristato rinkoje produktus, savo kokybinėmis savybėmis pralenkiančius vietinius ir importinius analogus, joms mažiau baisūs aplinkos pokyčiai, nes, koordinuodamos atskirų rinkų sistemų veiksmus, tokios kompanijos gali lengviau perskirstyti išteklius, globalizuoti operacijas, panaudoti vienose rinkose sukurtą pelną kitų rinkų konkurencinėms atakoms stiprinti ir t. t.

Lietuvoje nėra daug aukšto internacionalizacijos laipsnio kompanijų, kurios sugebėtų tvirtai išsiskverbti į savo ruožtu stipriai internacionalizuotas rinkas, todėl nuosava patirtis dar nėra didelė. Tačiau ir mūsų šalyje yra firmų, kurių patirtis patvirtina kitų šalių tarptautinių kompanijų veiklos internacionalizacijos proceso dėsningumą. Pavyzdžiui, Kau-

no akcinė bendrovė „Dirbtinis pluoštas“ eksportuoja 80 procentų savo produkcijos. Visa ši produkcija, išnaudojant suformuotus nuolatinius ryšius, parduodama aukšto internacionalizacijos laipsnio rinkose – 50 procentų Tailande, Pietų Korėjoje ir Kinijoje; 25 procentai Ispanijoje, Italijoje, Anglijoje ir Vokietijoje; 5 procentai Pietų Amerikoje. Kauniečių įsiveržimas į naujas rinkas nepraejo be pėdsakų. Viena vertus, pasikeitė iki tol susiformavusios kitų rinkos dalyvių ryšių struktūros – dėl šios akcinės bendrovės invazijos bankrutavo keturios giminingos užsienio įmonės. Antra vertus, kuriasi nauji tarpfirminiai integraciniai ryšiai – įkurta bendra įmonė su austrais, italai dalyvavo atnaujinant techninę gamybos įrangą ir kt. (*Kalinas, 1997*).

Išvados

Plėtojant tarptautinio marketingo teorijas, svarbų vaidmenį suvaidino vadinamoji marketingo komplekso koncepcija, dažniausiai papildyta kai kuriais tik tarptautiniam marketingui būdingais elementais, pabrėžiant tarptautinio marketingo aplinkos skirtumus, atskirų marketingo elementų specifiką tarptautinėse rinkose, tarptautinio marketingo strateginio valdymo ypatumus, marketingo sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo užsienio rinkose instrumentarijų. Tačiau marketingo komplekso koncepcijos, kuri tarptautinio marketingo subjektą traktuoja kaip autonomišką vienetą, priimančią savarankiškus veiklos internacionalizavimo masto ir formų bei tos veiklos ir jos rezultatų kontrolės sprendimus, neužtenka, kad būtų teoriškai pagrįsti visi tarptautinio marketingo aspektai.

Straipsnyje mėginama palyginti du veiklos internacionalizacijos aspektus – kompanijos ir rinkos lygmeniu. Abu jie yra kintantys ir tarpusavyje susiję procesai. Užsienio rinkas tikslinga nagrinėti kaip ūkinės veiklos subjektų bei tų subjektų ir jų specifinės aplinkos ryšių lauką. Atrandame sudėtingas besikeičiančias ir besikaupiančių kelių lygių rinkos ir kompanijų joje bei jų tarpusavio ryšių struktūras. Labai svarbūs šiam procesui yra laiko ir patirties veiksniai, nes kiekvienu laiko pjūviu

ar patirties susiformavimo lygiu dėl skirtingo ryšių struktūros susiformavimo laipsnio kompanija užima nevienodą mikro- ir makropoziciją rinkos sistemoje.

Kompanijos veiklos internacionalizacija reiškia, kad ji susikūrė ir plėtoja atitinkamą poziciją viename ar keliuose užsienio rinkos sistemos posistemų. Veiklos internacionalizacija yra procesas ir gali būti įgyvendinamas nevienodais būdais ir būti įvairių stadijų. Pozicija gali būti sukurta kompanijai visiškai naujoje rinkos sistemoje, išplėta tokioje sistemoje, kur kompanija jau turėjo atitinkamą poziciją, arba egzistuojančių kompanijos pozicijų skirtingose sistemose koordinavimas ir integravimas yra naujo kokybinio lygio. Rinkos sistemos parametrams įtakos turi ne tik joje veikiančių kompanijų internacionalizacijos pozicijos, bet ir pačios rinkos internacionalizacijos laipsnis. Labai svarbi yra minėtų parametru sąveika ir įvairių jų raiškos kombinacijų įtaka kompanijos veiklos internacionalizacijos strategijoms formuoti. Nustatėme, kad šias strategijas ir jų įgyvendinimo galimybes tiesiogiai ir netiesiogiai sąlygoja veiksniai, susiję su įvairių sistemos lygmenų internacionalizacijos laipsniu. Tokios išvados ypač svarbios Lietuvos kompanijų, kurios siekia skverbtis į tarptautines rinkas arba plėsti veiklą jose vadovams, kadangi daugelis jų labai skiriasi savo potencialu, žinių apie veiklą užsienio rinkose lygiu, gamybinėmis bei organizacinėmis galimybėmis ir ištekliais. Todėl veiklos internacionalizacijos dėsninumų nustatymas ir žinojimas padės tų kompanijų vadovams priimti optimalius strateginius ir taktinius šio proceso sprendimus.

Literatūra

1. Ball, D. A. and McCulloch, W. H. Jr. *International Business: Introduction and Essentials*. 5-th ed. Homewood: IRWIN, 1993.
2. Barlett, Ch. and Sumantra, G. *Managing Across Borders*. Boston: HBS Press, 1989.
3. Beswick, C. A. *Allocating Selling Effort via Dynamic Programming* // *Management Science*, March, 1977. Vol. 23.
4. Buzzell, R. D. *Can You Standardize Multinational Marketing?* // *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1968. Vol. 46.

5. Cateora, Ph. *International Marketing*. 8-th ed. Homewood: IRWIN, 1993.
6. Cundiff, E. and Hilger, M. T. *Marketing in the International Environment*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
7. Czinkota, M. R. and Ronkainen, A. I. *International Marketing*. Chicago: Dryden Press, 1995.
8. Dahringer, L. D. and Muhlbacher, H. *International Marketing: a Global Perspective*. Reading: Addison Wesley, 1991.
9. Davidson, W. H. *Market Similarity and Market Selection: Implications for International Market Strategy* // *Journal of Business Research*, Dec, 1983.
10. Davis, H. L., Eppen, G. D. and Mattsson, J. G. *Critical Factors in World Wide Purchasing* // *Harvard Business Review*, 1974. Vol. 52.
11. Dichtl, E., Koeglmayr, H. G. and Mueller S. *International Orientation as a Precondition for Export Success* // *Journal of International Business Studies*. 1990. Vol. 21.
12. Doole, I., Lowe, R. and Phillips, C. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. London: Routledge, 1994.
13. Douglas, S. P. and Craig, C. S. *Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy* // *Columbia Journal of World Business*. 1989. Vol. 24.
14. Douglas, S. P. and Craig, C. S. *International Marketing Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.
15. Frame, J. P. *International Business and Global Technology*. Lexington: Lexington Books, 1983.
16. Hedlund, G. and Kverneland, A. *Are Establishment and Growth Patterns for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan*. Stockholm: Stockholm School of Economics, 1983.
17. Hirsch, S. and Baruch, L. *Sales Stabilization Through Export Diversification* // *The Review of Economics and Statistics*, Aug., 1971. Vol. 53.
18. Jeannot, J. P. and Hennessey, H. D. *Global Marketing Strategies*. 3-th ed. Boston: Houghton Mifflin, 1995.
19. Johansson, J. and Gunnar-Matson, L. *International Marketing and Internationalization Processes* // Paliwoda, S. and Ryans, J. K., Jr. *International Marketing Reader*. London: Routledge, 1995.
20. Johansson, J. and Vahlne, J. E. *The Mechanism of Internationalization* // *International Marketing Review*, 1990. Vol. 7. N 4.
21. Jong, H. W. *The Structure of European Industry*. Hague: Martinus Nijhoff, 1981.
22. Kalinas, E. *Acetato gamintojų akys krypsta į Pietų Amerikos ir Kinijos rinkas* // *Kauno diena*, 1997. Gruod. 17.
23. Kashani, K. *Why Does Global Marketing Work – or Not Work?* // *European Management Journal*, June, 1990.

24. Keegan, W. J. *International Marketing: Past, Present and Future* // Hampton, G. M. and Van Gent, A. *Marketing Aspects of International Business*. Boston: Kluwer Nijhoff, 1984.
25. Kefalas, A. G. *Global Business Strategy: a Systems Approach*. Cincinnati: South-Western Publishing Co, 1990.
26. Knickerbocker, F. T. *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Cambridge: Harvard Graduate School of Business Administration, 1973.
27. Kotler, Ph. *Global Standardization – Courting Danger* // 23-rd American Marketing Association Conference. Washington, 1985.
28. Lane, H. W. and Di Stefano, J. J. *International Management Behavior: From Policy to Practice*. 2-nd ed. Boston: PWS-Kent, 1992.
29. Levitt, T. *The Globalization of Markets* // *Harvard Business Review*, May-June, 1983.
30. Lorenz, Ch. *Where Variety Is the Stuff of Success* // *Financial Times*, October 26, 1988.
31. Lynch, M. *Harvard's Levitt Called Global Marketing „Guru“, Colleague Says Levitt Wrong* // *Advertising Age*, June 25, 1984.
32. Ohmae, K. *Managing in a Borderless World* // *Harvard Business Review*, May-June, 1989.
33. Porter, M. E. *The Strategic Role of International Marketing* // *Journal of Consumer Marketing*, Spring, 1986.
34. Ray, G. F. *The Diffusion of Mature Technologies*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.
35. Reid, S. D. *Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice* // *International Marketing Review*, Winter, 1983. Vol. 1.
36. Root, F. R. 1994. *Entry Strategies for International Market*. Lexington: Lexington Books, 1994.
37. Sachs, J. D. and Larrain, B. F. *Macroeconomics in the Global Economy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
38. Simon-Miller, F. *World Marketing: Going Global or Acting Local? Five Expert Viewpoints* // *Journal of Consumer Marketing*, Spring, 1986.
39. Soldner, H. *International Business Theory and Marketing Theory: Elements for International Marketing Theory Building* // *Marketing Aspects of International Business*. Boston: Kluwer Nijhoff, 1984.
40. Thoaka, G. M. and Beeman, D. R. *International Business: Environments, Institutions, and Operations*. New York: Harper Collins, 1991.
41. Turnbull, P. W. *A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process* // *Market Entry and Expansion Modes* (eds. P. Rosson and S. D. Reid). New York: Praeger, 1987.
42. Vernon, R. *The Product Life Cycle Hypothesis in a New International Environment* // *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1979. Vol. 41.
43. Žukauskas, P. *Veiklos internacionalizavimo ypatumų eksportuojančiose Lietuvos įmonėse analizė* // *Socialiniai mokslai: Ekonomika*. Nr. 14. Kaunas: KTU, 1998.

Reciprocity Aspects of Internationalization Processes for Companies and Markets

Summary

The modest aim of the paper is to discuss some of the critical problems in received international marketing research in relation to conceptual framework used by author. More specifically, author examine potential contributions, in terms of problem recognition and research approaches, by looking at markets as networks of relationships between subjects of activities in the market, and between them and objective environment.

Because of the cumulative nature of the market activities, the market micro-position (refers to the relationship with a specific individual counterpart) and macro-position (refers to the relations to a network as a whole) are an important concept. At each point in time company has certain positions in the international network. They characterize its relations to other companies, are results of earlier activities in the domestic and international networks both by the firm and other firms, and constitute the base which defines the development possibilities and constrains of the company in the international network.

Finally, author discuss how the firm's and the environment's internationalization in its different levels interact in analyses of international marketing problems.

Theoretical propositions have tasks to help management specify market expansion alternatives for marketing decision making purposes and systematically analyze the problem of choice among the major alternative strategies.

Įteikta 1998 metų balandžio mėn.