

# Skverbimosi į užsienio rinkas būdų parinkimas veiklos internacionalizavimo procese ir juos lemiančių veiksnių analizė

**Pranas Žukauskas**

docentas socialinių mokslų daktaras  
Vytauto Didžiojo universiteto Vadybos katedra  
S. Daukanto g. 28 3000 Kaunas  
tel. (370 7) 22 86 98, faks. (370 7) 20 38 58  
el. p.: pranas\_zukauskas@fc.vdu.lt

*Straipsnis skiriamas tarptautinio verslo tyrimo aspektams, susijusiems su ūkio subjektų – įmonių – skverbimosi į užsienio rinkas būdų parinkimu ir tuos būdus apibūdinančių charakteristikų analize. Pateikiama skverbimosi į užsienio rinkas būdų klasifikacija, nagrinėjama šių būdų pagrindinių charakteristikų sistema ir formuojamas teorinis jos modelis, parodantis charakteristikų veikimo laipsnio pasiskirstymo tendencijas. Didelė straipsnio dalis skiriama skverbimosi į užsienio rinkas būdų parinkimą sąlygojančių išorinio ir vidinio poveikio veiksnių analizei. Pateikiamas tų veiksnių kompleksas, ypač pabrėžiant jų tarpusavio priklausomybes, lemiančias įmonės ir rinkos aplinkos santykį veiklos internacionalizavimo projektavimo stadijoje.*

**Problema.** Skverbimosi į užsienio rinkas būdų parinkimas yra tarptautinio verslo mokslo objektas. Jo svarba ir sudėtingumas pasireiškia daugiaaspektiškumu ir problemų kompleksiskumu. Skverbimosi į rinkas proceso rezultatai tiesiogiai lemia įmonės tarptautinio marketingo strategijų pasirinkimą ir efektyvumą. Rinkų užėmimo būdų, išitvirtinimo jose problema egzistuoja ir gaminančios ar paslaugas teikiančios įmonės šalies viduje, tačiau kituose kraštuose šį procesą sąlygoja gerokai daugiau sunkiai kontroliuojamų ir specifinių veiksnių. Įmonėms, pradedančioms ar plėtojančioms savo veiklą užsienio rinkose, būtina priimti naujo lygio strateginius sprendimus, veiklos internacionalizavimo procesas susijęs su daugeliu pradinių

numatymo veiksnių, kurių optimalumas vėliau lemia tos veiklos sėkmę.

Lietuvos įmonėms, o jų vis daugiau skverbiasi į tarptautines rinkas, tačiau dažniausiai neturi pakankamai patirties ir stokoja atitinkamos kvalifikacijos personalo, norinčioms plėtoti veiklą užsienio šalyse iškyla problema – kaip suformuoti tarptautinio marketingo strategiją, nustatyti, kokie pasirinkti ir taikomi skverbimosi į užsienio rinkas būdai gali leisti pasiekti greitesnių ir geresnių ekonominių rezultatų kituose kraštuose. Kitų šalių kompanijų patirtis rodo, kad nepakankamai dėmesio skiriamas skverbimosi į rinkas būdams, ypač pradinėms veiklos internacionalizavimo proceso fazėms (plačiau apie veiklos internacionalizavimo procesą ir jo fazes

rašoma kituose autoriaus straipsniuose – žr.: Žukauskas, 1997; 1998), kyla grėsmė sužlugdyti visą internacionalizacijos strategiją (Root, 1994; Aaker, 1991).

**Darbo tikslai ir uždaviniai.** Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti sudėtingus tarptautinio marketingo strategijų, susijusių su skverbimosi į užsienio rinkas būdų parinkimu, formavimo klausimus, apibrėžti pagrindinius veiksmus, sąlygojančius šio sudėtingo proceso turinį ir lemiančius strateginius įmonių veiksmus, rengiantis internacionalizuoti savo veiklą. Remdamasis tarptautinio verslo mokslo laimėjimais, autorius kelia sau tikslą pagrįsti skverbimosi į užsienio rinkas būdų klasifikaciją, nustatyti pagrindines šių būdų charakteristikas ir jų ryšius su situaciniais aplinkos parametrais.

**Tyrimo metodas. Informacijos šaltiniai.** Pagrindinis šiame darbe naudotas metodas yra teorinė problemos analizė, pagrįsta kitų šalių mokslininkų darbų išvadomis ir samprotavimais, bei autoriaus atliktą veiksmų, lemiančių ūkio įmonių ir įvairių šalių rinkų internacionalizavimo procesus, sintezė. Pagrindiniai informacijos šaltiniai, panaudoti 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.

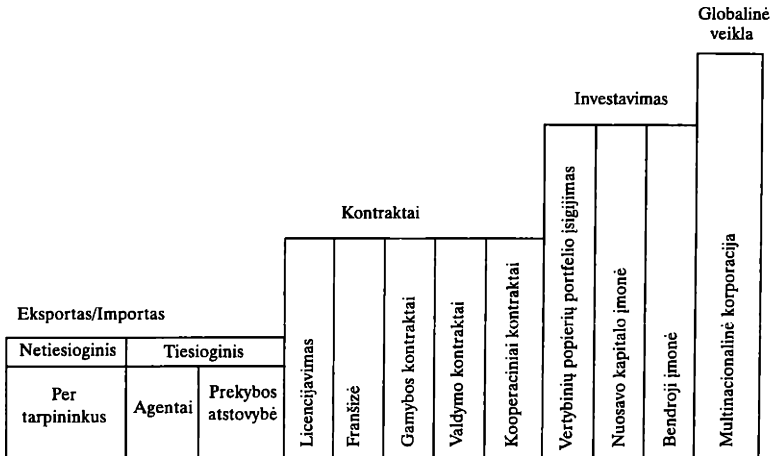
### **Skverbimosi į užsienio rinkas būdų ir pagrindinių jų charakteristikų palyginimas**

**Skverbimosi į užsienio rinkas būdai.** Skverbimosi į užsienio rinkas būdų parinki-

mą ypač svarbia tarptautinės ekonominės veiklos problema laiko daugelis tarptautinio verslo srityje žinomų autorių (Root, 1982, 1994; Kim ir kt., 1992; Terpstra ir kt., 1991; Wind ir kt., 1977; Calof, 1993). Šie ir kai kurie kiti autoriai (Anderson ir kt., 1986; Young ir kt., 1989) klasifikuoja kompanijų skverbimosi į užsienio rinkas būdus į tris grupes – būdai, susiję su tarptautine prekyba (eksportu arba importu), su veikla pagal sutartis ir vadinamieji investiciniai būdai. Reikėtų pridurti, kad stambios multinacionalinės kompanijos dažniausiai naudoja visų šių būdų kompleksą, derindamos juos tarpusavyje ir veiklos globalizacijos sąlygomis optimizuoja tarptautinės veiklos rezultatus.

Pagrindinių skverbimosi į užsienio rinkas būdų klasifikacija pateikiama 1 paveiksle (pagal: Root, 1982). Pirminio skverbimosi fazėje kompanijos dažniausiai renkasi paprastesnius, mažiau išlaidų reikalaujančius skverbimosi būdus. Tokie būdai yra netiesioginis ir tiesioginis eksportas, licencijavimas, franšizių pardavimas, kooperaciniai kontraktai, gamybos kontraktai. Visoms šioms formoms reikia santykiškai mažai pirminių investicijų arba visai jų nereikia.

Su tarptautine prekyba susiję skverbimosi į užsienio rinkas būdai reiškia, kad produktai pagaminami savo arba trečiojoje šalyje ir tiesiogiai arba netiesiogiai gabenami parduoti į juos importuojančią šalį. Tiesioginis eksportas – kai patys gamintojai gabena produktus per savo tarptautinės prekybos struktūras arba pasitelkę įvairaus tipo eksporto agentus. Netiesioginis eksportas – gamintojas (produkto savininkas) eksportuoja produkciją į kitas šalis naudodamasis vietinių tarpininkų paslaugomis ir pats tiesiogiai nedalyvaudamas tarptautinės prekybos operacijose.



1 pav. Pagrindinių skverbimosi į užsienio rinkas būdų klasifikacija

Prekybiniai skverbimosi į užsienio rinkas būdai yra gana paprasti, jiems nereikia didelių pirminių išteklių, tačiau turi ir kai kurių trūkumų. Eksportuojant gatavus gaminius, ypač pagamintus savo šalyje, neišnaudojamos gamybos kaštų mažinimo galimybės dėl mažesnių darbo ir kitų išteklių kainų kituose kraštuose. Nustačius tokį kainų skirtumą ir su juo susijusias gamybos kaštų mažinimo galimybes, tikslinga pakeisti eksportą vietine gamyba pigesnių išteklių šalyje. Šis argumentas nėra prieš eksportą apskritai. Pradėjus produktų gamybą pigesnių išteklių šalyje, tikslinga iš ten eksportuoti juos į kitus, ir į savąjį kraštus. Kitas eksporto trūkumas – dideli produktų vežimo kaštai. Šis trūkumas ypač akivaizdus, kai tenka eksportuoti didelio svorio ir tūrio produktus. Pagrindinis eksporto trūkumas tas, kad importo tarifai ir kiti užsienio prekybos ribojimai gali padaryti eksportą mažai pelningą.

Kontraktinių būdų grupė sujungia skverbimosi į užsienio rinkas metodus, susijusius su įvairių susitarimų su užsienio subjektais sudarymu. Tai licencijavimo ar franšizės sutartys, gamybos, valdymo ar kooperaciniai kontraktai. Šios grupės skverbimosi į užsienio rinkas būdai paprastai pasirenkami, kai įmonė turi atitinkamą potencialų konkurencinį pranašumą kurioje nors srityje, tačiau dėl kokių nors priežasčių neturi galimybių išnaudoti šį pranašumą pati ir įvairiais susitarimais su užsienio subjektais perduoda jiems dalinę ar visišką teisę įgyvendinti minėtus pranašumus.

Kontraktiniai skverbimosi į užsienio rinkas būdai, kaip ir prekybiniai, nereikalauja didelių pirminių išteklių, tačiau taip pat turi kai kurių trūkumų. Pagrindinis licencijavimo trūkumas yra tas, kad įmonė, pardavusi produktų (ypač inovacinių) gamybos teisę, praranda monopolinę kainos nustatymo privilegiją ir nebegali naudotis su tuo susijusiais ekonominiais pranašumais. Užsienio šalyje,

kurios kompanija įsigijo licenciją, gali būti pigesnės žaliavos, energija, darbas. Vadinasi, licenciją įsigijusi kompanija, mažesniais kaštais gamindama produktą, turi galimybę pigiau jį parduoti ir tokiu būdu numušti jo kainą pasaulinėje rinkoje. Nėra garantijų, kad licenciją įsigijusi kompanija nepradės eksportuoti produktų į tas pačias rinkas kaip ir licenciją pardavusi įmonė. Taigi licencijos pardavimas sukuria naujus konkurentus šisavinuose trečiojoje rinkose, o ilgainiui gal net ir savojoje šalyje. Jeigu licencijos objektas yra prekių ženklas ar pavadinimas, kyla grėsmė, kad licenciją įsigijusi užsienio kompanija savo gaminių prasta kokybe gadins pagrindinės kompanijos prestižą. Franšizės pardavimas turi tų pačių trūkumų kaip ir licencijavimas. Pagrindinis iš jų – franšizę pardavusi įmonė turi ribotas galimybes kontroliuoti darbo ir produktų kokybę užsienio įmonėse, kurios naudojami jų vardai.

Trečioji skverbimosi į užsienio rinkas būdų grupė yra būdai, susiję su investicijomis ir didesnės ar mažesnės nuosavybės santykiais kitose šalyse. Nuosavybės santykių laipsnis gali įvairuoti nuo užsienio kompanijų vertybinių popierių įsigijimo iki bendrųjų ar nuosavų gamybinių bei kitokių įmonių steigimo. Literatūroje vertybinių popierių įsigijimas laikomas tiesioginio investavimo forma tik kai investuotojas įsigyja užsienio įmonių akcijų paketą, pakankamą, kad galėtų kontroliuoti jos veiklą (*Kogut* ir kt., 1988; *Ball* ir kt., 1993). Jeigu tai įgyvendinama, veiklos užsienio rinkoje įsisavinimas vyksta labai greitai ir investuotojas įgauna galimybę veikti jau suformuotoje rinkos dalies struktūroje.

Kuriant bendrąją įmonę su užsienio partneriu susidaro galimybė lengviau įveikti vietinės rinkos specifikos suformuotus politinius, ekonominius, kultūrinius ir kitus barjerus, investicijų dydį ir rizikos laipsnį pasidalija užsienio investuotojas ir vietinis partne-

ris. Bendrajai įmonei steigti kai kuriose šalyse lengviau gauti leidimą negu kurti nuosavo kapitalo įmonę. Skatinant bendro kapitalo įmonių kūrimą, joms suteikiamos mokesčių ir kitokios lengvatės. Bendrosioms įmonėms lengviau negu nuosavo kapitalo padaliniam užsienio šalyse apeiti politinio ir vartotojiško nacionalizmo barjerą, mažesnė turto nacionalizavimo rizika. Antra vertus, bendrosiose įmonėse sunkiau išsaugoti pranašų technologijų ir unikalių produktų konstrukcijų slaptumą, ne visada yra galimybė kontroliuoti įmonės veiklą ir priimti vienašališkus tik investuotojui naudingus sprendimus. Be to, daugelio besivystančių kraštų įstatymai draudžia užsienio investuotojui turėti didesnę negu 49 procentų įstatinio bendrosios įmonės kapitalo dalį. Besivystančių šalių vertybinių popierių rinkos silpnos arba jose apskritai nėra šių rinkų ir todėl dažnai nėra galimybės pakankamai plačiai paskirstyti akcijų, kad užsienio kompanija ir turėdama 49 procentus kapitalo būtų stambiausias investuotojas.

Steigiant nuosavas dukterines įmones ar filialus užsienio šalyse visas jų kapitalas priklauso investuotojams. Naujoji įmonė gali būti steigiamą ją statant naujai arba nuperkant kurią nors iš vietinių įmonių. Antru atveju dažniausiai tenka rūpintis nupirkto įmonės rekonstravimu, tačiau šis būdas turi tą privalumą, kad užsienio šalies rinkoje tampa vienu konkurentu mažiau.

Pagrindinis visų investicinių skverbimosi į užsienio rinkas būdų trūkumas yra tas, kad jie susiję su dideliu investicinių lėšų poreikiu ir rizika padaryti klaidų mažai pažįstamoje rinkoje dėl nepakankamo tos rinkos sąlygų bei ypatumų žinojimo, taip pat toks rinkų įsisavinimo būdas yra ganėtinai ilgas.

Reikalingų investicinių išteklių dydis yra pagrindinis veiksnys įmonėms pasirenkant pirminio skverbimosi į užsienio rinkas būdą.

Igyvendinus pirminio skverbimosi etapą, įmonių vadovams iškyla uždavinys priimti sprendimą dėl tolesnės marketingo, kartu ir tarptautinio, strategijos pasirinkimo. Įmonė gali atsisakyti invazijos į užsienio rinkas plėtimo ar net susiaurinti veiklą jau įsisavintose rinkose. Tokius sprendimus dažniausiai lemia šie vidinio ar išorinio poveikio veiksniai: padidėjęs lėšų poreikis dėl naujų produktų kūrimo vietinei ir užsienio rinkoms bei esamų produktų tobulinimo ir adaptavimo; su lėšomis susijęs poreikis sustiprinti gynybinę veiklą savo šalies rinkoje dėl konkurencinės kovos joje paastrėjimo; ypač didelis vidaus rinkos pagyvėjimas; stambių valstybinių užsakymų vidaus rinkoje atsiradimas; sustiprėjusi protekcionistinė kitų šalių vyriausybės politika; suaktyvėjusi konkurencija užsienio rinkose; vartotojų perkamosios galios kritimas ir kt. Jeigu išvardyti veiksniai neveikia ir pirminio įsiskverbimo fazėje įmonė pasiekia numatytų užsienio rinkų perėmimo rezultatų, ji gali siekti išplėsti savo veiklą platesniuose regionuose.

**Skverbimosi į užsienio rinkas būdų pagrindinių charakteristikų sistema.** Minėti skverbimosi į užsienio rinkas būdai pasižymi skirtingomis charakteristikomis, kurias atskiri autoriai traktuoja nevienodai, tačiau, analizuojant įvairius mokslinės literatūros šaltinius, galima išskirti ir atitinkamus šio traktavimo dėsningumus. Palyginę daugelį publikacijų kompanijų skverbimosi į užsienio rinkas būdų įvairiems aspektams nagrinėti (*Douglas* ir kt., 1989; *Erramili* ir kt., 1993; *Agarway* ir kt., 1992; *Anderson* ir kt., 1986; *Root*, 1994; *Hill* ir kt., 1990), darome išvadą, kad pagrindinės šių būdų charakteristikos yra veiklos kontrolės mastai, technologinių ir gamybinų paslapčių praradimo rizika, išteklių perdavimo laipsnis, skverbimosi proceso lankstumas ir nuosavybės dydis.

Kontrolės galimybė ir jos mastas yra svarbi bet kokios ekonominės veiklos charakteristika ir sąlyga, leidžianti didinti tokios veiklos efektyvumą. Veiklos užsienio rinkoje kontrolė leidžia įgyvendinti bendrą strateginę kompanijos tarptautinės veiklos politiką. Atsiranda galimybė priimti vienvaldiškus kainodaros, produktų kokybės optimizavimo (nebūtinai jos gerinimo), lėšų perskirstymo, naudojant vienose šalyse sukurtą pelną paremti konkurencines atakas kitose šalyse, ir panašiai sprendimus. Kartais dėl ekonominių sumetimų (išteklių prieinamumas ir jų kainos, mokesčių sistemų skirtumai ir kt.) tikslingiau vienoje šalyje gaminti tik atskirus gaminio elementus, o gatavo produkto rinkimą perkelti į vieną kurią nors šalį. Arba priimančioje šalyje gaminti tik dalį komponentų, o kitus importuoti iš kitų kraštų. Geresnę veiklos kontrolės galimybę užtikrina didesnės investicijos ir nuosavų padalinių užsienyje steigimas. Šiuo atveju veikla su partneriais būtų komplikuočiau, nes kompanionų interesai galėtų nesutapti. Vietiniai partneriai gali siekti eksportuoti gatavus produktus į tokią šalį, kurioje užsienio investuotojas jau prekiauja tais produktais, pagamintais savo paties krašte. Tokioje eksporto rinkoje užsienio investuotojas taptų pats sau konkurentas. Dar vienas teigiamas didesnės veiklos kontrolės požymis yra tas, kad įmonė tuo atveju įgyja galimybę tiksliau įvertinti rinkos poreikius bei jų specifiką ir geriau pritaikyti produktus šiems poreikiams tenkinti. Didesnis veiklos, o tai iš dalies reiškia ir rinkos kontroliavimo, laipsnis leidžia greičiau ir efektyviau nustatyti pavojingus konkurentų veiksmus, užbėgti jiems už akių ir laiku imtis atsakomųjų veiksmų. Bendrame kompanijos centre priimtus sprendimus: ką, kiek, kaip, kur, kada ir už kiek gaminti bei parduoti lengviau įgyvendinti tik turint visišką užsienio padalinių kontrolę.

Antroji charakteristika – technologinių ir gamybinių paslapčių praradimo rizika – taip pat ne mažiau svarbi, priimant sprendimą dėl skverbimosi į užsienio rinką būdo pasirinkimo. Visiškai kontroliuojamoje nuosavo kapitalo įmonėje lengviau išsaugoti technologijos paslaptis ir dėl to ilgiau naudotis pranašumais, kuriuos suteikia gamybos proceso ir produkto unikalumas. Ši aplinkybė ypač svarbi tokiose šakose kaip farmacija, elektronikos ir puslaidininkių pramonė, maisto produktų gamyba, kur originalios ir unikalios receptūros ar konstrukcijos žinojimas gali teikti didelį pranašumą prieš konkurentus. Būdai, kurie susiję su būsima veikia užsienio rinkoje partnerystės pagrindu, neužtikrina technologinių ir gamybinių paslapčių slaptumo išsaugojimo ir kompanijos konkurencinės strategijos įgyvendinimo. Partneriai mėgina aptarti intelektinės nuosavybės apsaugos klausimus bendradarbiavimo kontraktuose, tačiau ne visi šios nuosavybės produktai yra pakankamai formalizuoti, kad būtų galima aiškiai apibrėžti jų ribas ir naudojimosi jais būdus. Be to, jokie kontraktiniai šalių išpareigojimai neturi šimtaprocentinės jų įvykdymo garantijos.

Išteklių perdavimo laipsnio veiksnys, skverbiantis į užsienio rinką, svarbus tuo, kad yra susijęs su didesniais ar mažesniais šio proceso kaštais, vadinasi, ir su jo rizikingumu. Ištekliais šiuo atveju vadiname ne tik materializuotas jų formas, bet ir finansus, žmones, patirtį, žinias, ryšius, įdirbį ir kt. Atskiriems skverbimosi į užsienio rinkas būdams reikia nevienodo išteklių perdavimo laipsnio. Skverbiantis į užsienio rinkas gali būti projektuojami skirtingo laipsnio kooperaciniai ryšiai, naudojant išteklius, reikalingus tokiai veiklai. Steigiant nuosavus padalinius užsienio šalyse, visus veiklai reikalingus išteklius formuoja investuotojas. Jungtinės veiklos struktūros gali būti suprojektuotos taip, kad

išteklius jų nariai naudoja bendrai iš tam tikslui sudarytų jų rezervų arba fondų. Tačiau galimas variantas, kai kiekvienas partneris vykdo bendrą veiklą naudodamas tik savo išteklius. Kiekvienas iš minimų variantų turi savo pranašumų ir trūkumų. Bendri išteklių fondai leidžia optimaliau juos išnaudoti, tačiau, turint nedidelę jungtinės veiklos patirtį ir mažai pažįstant būsimojus partnerius, toks išteklių naudojimo būdas yra rizikingesnis. Antro varianto pranašumai sutampa su pirmo trūkumais ir atvirkščiai. Plečiant veiklą užsienio rinkoje, jau geriau pažįstant rinką, politinę ir ekonominę jos padėtį, taip pat partnerius, išteklių perdavimo laipsnio didinimo rizika mažėja.

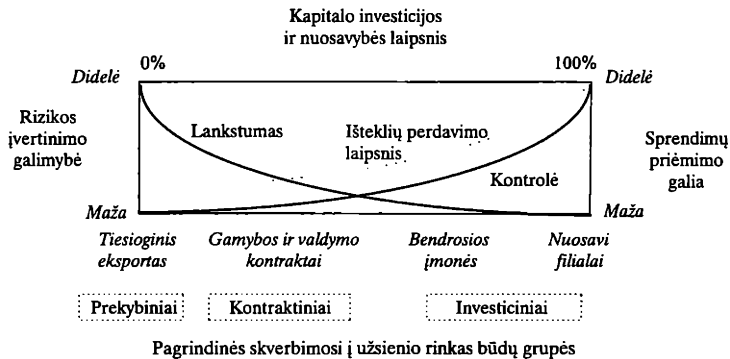
Skverbimosi proceso lankstumas – tai galimybė operatyviai keisti paties įmonės skverbimosi ir veiklos užsienio rinkoje būdus ir pobūdį, jeigu to reikalauja aplinkos pokyčiai, lemiantys įmonės interesus. Lankstumo galimybės mažina klaidos ar netikėtumo kaštus, kurių gali atsirasti keičiantis rinkos aplinkos parametrams arba nepakankamai gerai įvertinus pirminę rinkos padėtį. Tokiais atvejais, turėdama lankstumo galimybių, įmonė, viena vertus, mažesniais nuostoliais gali nutraukti skverbimosi procesą, išeiti iš nepatrauklia tapusios rinkos, labiau susigrąžinti pirmines investicijas, antra vertus, gauti naudą, suaktyvindama, suagresyvindama skverbimosi procesą, jeigu aplinkos pokyčiai vyksta palankia įmonės tarptautinės veiklos strategijos kryptimi. Jei įmonės lankstumo laipsnis yra didesnis nei konkurentų, ji gali įgyti ir palankiausiai išnaudoti vadinamojo lanksčiausiojo subjekto (*first mover*) pranašumą (Klein, 1989) pasirinktoje rinkoje. Skverbimosi proceso lankstumo charakteristikos išraiška, skverbiantis į užsienio rinką skirtingais būdais, yra atvirkščiai proporcinga, lyginant ją su nuosavybės laipsnio, kontrolės ar išteklių perdavimo laipsnio charakteristikų išraiškomis. Kuo ženklėsnės investicijos da-

romos į kitos šalies ūkį, kuo daugiau išteklių perduodama į naujas struktūras tose šalyse, tuo mažesnės skverbimosi į tokias rinkas lankstumo galimybės.

Nuosavybės laipsnis sąlygoja investicinio kapitalo poreikio dydį, taikant atskirus skverbimosi į užsienio rinkas būdus. Kapitalo investicijos dydis, kalbant apie skverbimosi į rinką būdo pasirinkimą, turi du aspektus. Viena vertus, įmonei svarbi absoliuti būsimosios investicijos apimtis. Tačiau mūsų analizuojamu atveju svarbesnis yra santykinis ka-

pitalo dydis, kuris parodo, koks investicijos dydis leidžia užsitikrinti veiklos rinkoje kontrolę. Vadinasi, galima teigti esant tiesinę nuosavybės laipsnio ir kontrolės charakteristikų, renkantis skverbimosi į užsienio rinkas būdus, koreliaciją.

Apibendrinami minėtų autorių išvadas, pateikiame skverbimosi į užsienio rinkas būdų pagrindinių charakteristikų teorinį modelį, parodantį jų veikimo laipsnio pasiskirstymo tendencijas. Grafinė šio modelio išraiška vaizduojama 2 paveiksle.



2 pav. Skverbimosi į užsienio rinkas būdų, jų pagrindinių charakteristikų ir tą procesą lemiančių veiksnių ryšys

Investiciniai skverbimosi į užsienio rinkas būdai pasižymi dideliu nuosavybės, kontrolės ir išteklių perdavimo laipsniu, taip pat santykiškai mažu technologinių ir gamybinių paslapčių praradimo rizikos ir lankstumo laipsniu. Prekybinių skverbimosi būdų visų šių charakteristikų išraiškos yra priešingos. Kontraktinių būdų pagrindinių charakteristikų išraiškos fiksuojamos kaip vidutinės.

Negalima ignoruoti kai kurių autorių pastebėjimo, kad būna didelių numatomos ir

faktinės kurio nors skverbimosi būdo charakteristikos išraiškų atskiroje užsienio rinkoje nesutapimų (*Erramilli* ir kt., 1993). Pavyzdžiui, kompanija turi pakankamai investicinių lėšų, kad galėtų pretenduoti į tokią dalį bendrojoje įmonėje, kuri užtikrintų jai visišką būsimos veiklos užsienio šalyje kontrolę, tačiau tos šalies vyriausybė savo subjektyviais sprendimais (priimtais nutarimais ar neišduodama atitinkamų leidimų) neleidžia investuotojui įgyti realų kontrolinį akcijų pa-

ketą įmonėje. Todėl, prieš pasirinkdami skverbimosi į užsienio rinkas būdą, įmonių vadovai turi atsižvelgti į vidinius ir išorinius veiksnius (kompanijos požiūriu), kurie gali padėti arba sutrukdyti pasiekti numatomą atitinkamos charakteristikos išraišką.

### **Skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimą lemiantys veiksniai**

Veiklos internacionalizavimo procese yra tai- komi racionalūs ir intuityvūs skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimo metodai. *J. Calof*, atlikęs tyrimą Kanadoje, nustatė, kad 33 procentai kompanijų taiko vadinamąjį racionalų metodą, kai sprendimas dėl skverbimosi į užsienio rinką būdo pasirinkimo priimamas remiantis detalio analize ir atitinkamų veiksmų įtakos įvertinimu. 39 procentai kompanijų renkasi skverbimosi būdą intuityviai, 28 procentai derina analizės duomenis su intuicija (*Calof*, 1993). Mūsų nuomone, neignoruojant intuicijos reikšmės visose gyvenimo ir ekonominės veiklos sferose, kai susiduriama su sudėtingais ekonominiiais procesais, sprendimus optimizuoti gali padėti tik detalė ir kryptinga tuos procesus sąlygojančių veiksmų analizė. Todėl toliau šiame darbe pamėginsime nustatyti pagrindinius skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimą lemiančius veiksnius ir jų įtaką sudėtingam įmonių veiklos internacionalizavimo procesui.

Visus veiksnius, galinčius turėti vienokią ar kitokią įtaką, dėl numatomų ir faktinių skverbimosi į užsienio rinkas būdų charakteristikų nesutapimo sąlygiškai suskirstysime į išorinius ir vidinius.

**Išoriniai veiksniai, lemiantys skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimą.** Prie išorinių veiksmų priskirsime paklausos dydį, konkurencinę situaciją, politines, teises,

ekonominės, socialines ir kultūrinės veiklos užsienio rinkoje sąlygas.

*Paklausos dydis.* Kuo didesnė nustatoma numatomo parduoti produkto paklausa, tuo sudėtingesnius ir brangesnius skverbimosi į užsienio rinkas būdus gali rinktis įmonės vadovai. Galimą produkto pardavimo mastą lemia daugelis veiksmų. Kiekvienoje šalyje konkrečiam produktui šie veiksniai gali būti skirtingi. Norint bent apytikriai nustatyti galimą produkto pardavimo mastą, reikia turėti atsakymus į klausimus *kas* ir *kodėl* perkama.

Atsakymo į šiuos klausimus galima ieškoti keliais aspektais. Pirmiausiai vartotojų požiūris į importines prekes. Kai kurių šalių vartotojai turi nuostatą pirkti daugiausiai tik savo gamintojų prekes. Tokia nuostata labai stipri Vokietijoje, Japonijoje. Gali pasitaikyti, kad, net jei vartotojai ir neturi tokios nuostatos dėl užsienyje gamintų prekių, jie yra priešiški nusistatę prieš kokios nors vienos šalies produktus. Pavyzdžiui, arabų šalyse nelaikoma nepatriotišku pirkti importines prekes, tačiau pagamintos Izraelyje prekės, nors ir labai geros kokybės, arabų šalyse nepopuliarios. Vartotojai gali būti nusistatę prieš vieną kokį nors užsienyje pagamintą produktą ar jų grupę. Pavyzdžiui, po skandalo su amerikiečių firmos gamybos kontraceptiniais preparatais, kurie ne tik buvo kenksmingi moterų organizmui, bet turėjo neigiamų padarinių vėlesniems gimdymams, daugelyje pasaulio šalių smuko amerikiečių vaistų populiarumas ir paklausa. *FORTUNE* žurnalo ekspertų tyrimo duomenys rodo, kad 72 procentai japonų turi nusistatymą, jog pirkti importines prekes yra labai nepatriotiška. Tačiau patriotiškumas nevienodas atskirų produktų atžvilgiu. Importinių televizorių sutiktų pirkti tik 3 procentai japonų, o Europoje pagaminto automobilio norėtų 16 procentų vartotojų (*The Japanese*, 1990).



Kitas klausimo aspektas – paties produkto priimtumas vienos ar kitos šalies rinkoje. Pavyzdžiui, PROCTER & GAMBLE sauskelnės, užkariavusios visus žemynus, neturi paklausos Japonijoje, nes jų pakuotės užima per daug vietos mažuose japonų būstuose ir sukelia atsikratymo šiukšlėmis problemų.

Labai svarbu ir analizuotina, kiek numatomo eksportuoti produkto suvartojama būsimos veiklos šalyje. O šie dydžiai gali būti labai nevienodi. Pavyzdžiui, vidutinis suomis suvartoja 6,2 kg paukštienos per metus, pran-

cūzas – 20,2 kg, amerikietis – 36,8 kg. Vidutinis PAR gyventojas surūko 950 cigarečių per metus, izraelietis 1500, šveicaras 1955, kinas 2300, japonas 2490, o lenkas net 2608 (*International*, 1991).

Vartotojų požiūrių, vertybių tyrimai taip pat gali suteikti informacijos apie būsimąją produkto paklausą. 1 lentelėje pateikiamas vieno tyrimo rezultatų fragmentas, iliustruojantis, kad potenciali tų pačių produktų paklausa įvairiose šalyse gali būti labai skirtinga.

1 lentelė. *Vartotojų vertybių tyrimų fragmentas (Plummer, 1977)*

<i>Pateiktas teiginys</i>			
Namai turi būti valomi ir blizginami specialiais valikliais tris kartus per savaitę		Nė vienas žmogus negali apsieti be kūno dezodoranto	
<i>Teigiamas vertinimas, %</i>			
Italija	86	JAV	89
Didžioji Britanija	59	Prancūziškoji Kanada	81
Prancūzija	55	Angliškoji Kanada	77
Ispanija	53	Didžioji Britanija	71
Vokietija	45	Italija	69
Australija	33	Prancūzija	59
JAV	25	Australija	53

Nustatant potencialų konkretaus produkto rinkos dydį, gali būti naudojami išvestiniai rodikliai. Pavyzdžiui, užregistruotų lengvųjų automobilių skaičius yra gana patikimas padangų rinkos indikatorius – metinės padangų paklausos koeficientas yra apie 1,6, palyginti su užregistruotų lengvųjų automobilių skaičiumi.

*Konkurencinė situacija.* Konkurencijos būsimumoje užsienio rinkoje laipsnis taip pat sąlygoja skverbimosi į ją būdo pasirinkimą. Kuo šis laipsnis didesnis, tuo skverbimosi būdas turėtų būti sudėtingesnis.

Konkurencijos laipsniui nustatyti siūlome šiuos rodiklius ir tirtinas konkurentų charakteristikas:

- Konkurentų skaičius
- Dydis ir finansinė galia
- Užimamos rinkos dalys
- Marketingo strategijos
- Produktų kokybės lygis ir savybės
- Produktų kilmė
- Paslaugų mastas ir formos
- Kainodaros politika
- Produktų paskirstymo kanalai
- Reklamos strategija ir biudžetas
- Augimo tendencijos
- Reakcija į naujus konkurentus

Kai kuriuos konkurentų veiklos duomenis galima rasti oficialiose jų ataskaitose. Tačiau

gauti informaciją apie konkurentų ateities planus ir ketinimus yra sudėtinga. MITSUBISHI savo Niujorko biure turi beveik 800 darbuotojų, kurie renka įvairią informaciją apie Amerikos konkurentus. Trys stambiausios Pietų Korėjos užsienio prekybos kompanijos sujungė savo pastangas šioje srityje. Jungtinei informacijos apie užsienio konkurentus rinkimo ir apdorojimo sistemai vadovauja buvęs Pietų Korėjos karinės žvalgybos pulkininkas (Gilad, 1989).

Šalyse, kur galinga šešėlinė ekonomika, tenka įvertinti ir juodosios – neoficialios konkurencijos įtaką būsimai veiklai. Jos masą vertinantys ekspertai mano, kad produktų padirbinėjimas kasmet padaro apie 70 milijardų dolerių nuostolių juos sukūrusioms kompanijoms (Trade, 1989). Tai tik tiesioginiai nuostoliai, atsiradę dėl to, jog originalūs produktai nebuvo parduoti. Tačiau yra ir kitų, sunkiai matomų ir apskaičiuojamų nuostolių – falsifikuoti produktai dažnai būna blogos kokybės. Zairo ir Kenijos fermeriai įsigijo didelį kiekį CHEVRON kompanijos pesticidų. Tai buvo falsifikatas – paprasčiausia kreida. Garsi malūnsparnių kompanija BEL HELICOPTER, atlikusi tyrimą, nustatė, kad padirbinėjamos ir pardavinėjamos atsarginės jų malūnsparnių dalys. Manoma, kad tokių dalių yra įmontuota į 600 civilinių ir karinių malūnsparnių (Really, 1990). Nustatyti šešėlinės konkurencijos masą labai sunku.

*Veiklos užsienio rinkoje politinės sąlygos.* Politinė užsienio šalies padėtis turi įtaką pasirinkant skverbimosi į jos rinką būdą įvertinus veiklos tokioje rinkoje riziką. Kuo ramesnė ir stabilesnė politinė padėtis valstybėje, tuo sudėtingesni ir brangesni skverbimosi į tokią rinką būdai gali pasiteisinti. Politinį krašto stabilumą rodo, ar yra pasiektas ir nuolatos palaikomas opozicinių politinių jėgų balansas. Šalį galima vadinti politiškai stabilia, jeigu jos vyriausybė pati savo jėgomis sugė-

ba laikytis valdžioje, o jos vykdoma ideologinė, ekonominė, socialinė politika atitinka daugumos šalies gyventojų interesus ir nėra grėsmės, kad pavojingai galingos jėgos sieks staigiai ir radikalčiai tą politiką pakeisti. Politiniai perversmai, revoliucijos, didelės esamų vyriausybių politikos pakraipos, nacionalizmo ir terorizmo apraiškos gali labai neigiamai atsiliepti tarptautinių sandėrių sėkmei.

*Veiklos užsienio rinkoje teisinės sąlygos.* Teisinė situacija gali lemti skverbimosi į užsienio rinką būdo pasirinkimą valstybiniu tarptautinės ekonominės veiklos reguliavimu. Muitų tarifai, kvotos, kitos valstybinio protekcionizmo priemonės mažina eksporto, kaip skverbimosi būdo, patrauklumą. Valstybinis užsienio investicijų reguliavimas gali padaryti neįmanomą arba komplikuoatą atitinkamų investicinių būdų panaudojimą. Ir atvirkščiai, įstatymų numatytos lengvatos užsienio investuotojams gali prisidėti prie šių būdų pranašumo.

*Veiklos užsienio rinkoje ekonominės ir socialinės sąlygos.* Visas kompleksas ekonominių ir socialinių veiksnių sąlygoja rinkos galimybes ir atitinkamai skverbimosi į ją būdo pasirinkimą. Juos rodo atitinkami rodikliai. Pagrindiniai ekonominės padėties rodikliais reikėtų laikyti bendrąjį nacionalinį produktą, pajamų pasiskirstymą tarp atskirų gyventojų grupių, vartotojų išlaidų struktūrą, privataus kapitalo dydį, darbo jėgos kainą. Kai kurie socialiniai rodikliai neatsiejamai susiję su ekonominiais ir vieni kitus papildo bei sąlygoja. Mūsų nuomone, svarbi tokių socialinių rodiklių kaip gyventojų skaičius, jų amžiaus struktūra, tankumas ir pasiskirstymas, dirbančių moterų skaičius, vidutinės šeimos dydis analizė.

Bendrasis nacionalinis produktas gali būti naudojamas kaip abstraktus rinkos dydžio įvertinimo matas. Šis rodiklis, išreikštas dydžiu, tenkančiu vienam gyventojui, tiesiogiai

koreliuoja su vidutinio vartotojo perkamąja galia. Tiksliau šią galią rodo gyventojų pajamų pasiskirstymo rodiklis. Pavyzdžiui, Botstvanoje penktadaliui mažiausias pajamas gaunančių gyventojų tenka 2,5 proc. visų gyventojų pajamų, o penktadaliui didžiausias pajamas gaunančių gyventojų – 59 proc. Panašus santykis Kosta Rikoje – 3,3 proc. ir 54,5 proc. Tuo tarpu Švedijoje – 8 proc. ir 36,9 proc., Bangladeše – 10 proc. ir 37,2 proc. (World, 1991). Ši informacija padeda įvertinti rinkos patrauklumą atitinkamų produktų grupių atžvilgiu. Pirmosiose šalyse ryškus sluoksnis labai turtingų vartotojų, kurie pajėgūs pirkti prabangos prekes, tačiau absoliutus šio segmento dydis nėra didelis. Todėl renkantis tarptautinei veiklai tokias rinkas, pranašumą turėtų paprasčiausi ir pigiausi

skverbimosi į jas būdai, tai yra eksportas. Šalyse, kur gyventojų grupių pajamos pasiskirsto tolygiau, formuojasi stambūs rinkos segmentai, kuriems atstovaujantys vartotojai pajėgūs įsigyti didelį kiekį vartojimo prekių. Ši aplinkybė lemia ilgalaikių tarptautinės veiklos strategijų pasirinkimo galimybę ir leidžia skverbtis į tokias rinkas, taikant sudėtingesnius ir brangesnius būdus.

Ne mažiau svarbus rinkos požymis, renkantis skverbimosi į ją būdą, yra vidutinio vartotojo išlaidų struktūra. Naudinga žinoti, kaip ir kam gyventojai išleidžia savo pajamas, kiek pinigų jiems lieka patenkinus būtiniausias savo poreikius. 2 lentelėje pateikiamas kai kurių šalių gyventojų išlaidų struktūros palyginimas (Indicators, 1991).

2 lentelė. Kai kurių šalių gyventojų išlaidų struktūros palyginimas, %

Šalies pavadinimas	Išlaidos maistui, gėrimams ir tabakui	Išlaidos drabužiams	Išlaidos namų ūkiui ir buitinei reikmėms	Pajamų likutis kitokioms išlaidoms
JAV	13,6	7,3	6,2	72,9
D. Britanija	17,4	7,2	6,7	68,7
Japonija	19,9	5,8	6,0	68,3
Venesuela	45,5	4,3	5,2	45,0
Šri Lanka	43,1	10,6	4,4	41,9
Indija	53,5	13,1	4,9	28,5

Iliustracijai specialiai parinkome skirtingos vartojimo išlaidų struktūros šalių grupes. Informatyviausia šioje lentelėje paskutiniąjį skiltis. Tose šalyse, kur gyventojams, patenkinus būtinuosius savo poreikius, lieka žymi dalis pajamų, formuojasi didelė įvairaus pobūdžio produktų rinka. Vadinas, ten bus labiau pateisinama ilgalaikės veiklos strategija ir atitinkamai sudėtingesni skverbimosi į rinką būdai. Šalyse, kur gyventojai didžiąją

dalį savo pajamų išleidžia būtiniesiems poreikiams tenkinti, perkamoji jų galia menka, ir skverbimasis į tokią rinką su didelėmis investicijomis gali nepasiteisinti.

Tiriant šalies ekonominę padėtį, naudinga susipažinti su investicijų struktūra ir dinamika. Naujos investicijos – tai ta dalis nacionalinių pajamų, kurią valstybė ir atskiri jos subjektai skiria šalies ekonominei galiai didinti. Investicijos didina bendrąjį nacionali-

nį produktą, kuria naujas darbo vietas. Šie požymiai yra rinkos plėtros indikatoriai. Jie taip pat rodo, kad šalyje palankios investavimo galimybės, vyriausybė visokeriopai jį skatina. Labai svarbus požymis yra investicijų struktūra. Jeigu bendros investicijos didėja privataus, tarp jo ir užsienio, kapitalo dėka, tai rinkos plėtra šalyje yra natūrali ir patikima. Tokioje rinkoje nebus per daug rizikingi sudėtingesni skverbimosi į ją būdai.

Dar vienas svarbus ekonominis veiksnys, analizuotinas renkantis skverbimosi į rinką būdą, yra darbo jėgos kaina būsimosios tarptautinės veiklos šalyje. Šio veiksnio reikšmė mažiausiai dvejopa. Jeigu įmonė ketina ilgam laikui įsitvirtinti užsienio rinkoje, skverbtis su didelėmis investicijomis, ji turės ten kurti gamybos, transporto, realizavimo ir kitų padalinių tinklą. O tai reiškia, kad užsienio šalyje reikės samdyti personalą. Jeigu toje šalyje didelė darbo jėgos kaina, gali padidėti įmonės veiklos kaštai. Darytina išvada, kad investiciniai skverbimosi į rinką būdai brangesni darbo jėgos šalyje yra rizikingi. Tačiau, antra vertus, tokioje šalyje yra didesnė ir visų vartotojų perkamoji galia, vadinasi, kaip minėjome, joje formuojasi didelė rinka įvairaus pobūdžio produktams, o tai lemia sudėtingesnių skverbimosi į tokią rinką būdų tikslumą.

Bendriausias socialinis rodiklis – šalies gyventojų skaičius. Greta kai kurių kitų rodiklių jis padeda parodyti rinkos dydį, nors atskirai naudojamas nėra labai vertingas. Tačiau nustatius, kad nacionalinių pajamų vienam gyventojui augimo tempas pralenkia gyventojų prieaugio per tą patį laikotarpį tempą, reiškia, kad didėja gyventojų perkamoji galia ir vis daugiau jų turės galimybę tapti potencialiais vartotojais. Tokia rinka gali būti laikoma perspektyvia ir atitinkamai joje pasiteisins sudėtingesni skverbimosi į ją būdai.

Nedaug yra produktų, kurių vartotojai būtų visi šalies gyventojai. Todėl gyventojų struktūros pagal daugelį požymių tyrimas gali suteikti vertingos informacijos, renkantis skverbimosi į konkrečios šalies rinką būdą. Pailiustruosime šį teiginį pagal gyventojų amžiaus požymį. Atskirose šalyse gyventojų amžiaus struktūra labai skirtinga, tačiau galima atrasti ir dėsninumų. Išvystytuose kraštuose beveik visų amžiaus grupių gyventojų skaičius panašus. Besivystančiose šalyse senų žmonių lyginamoji dalis tarp visų gyventojų gerokai mažesnė. Sudėtingesni skverbimosi į rinką būdai pasiteisintų tokioje šalyje, kur gyventojų amžiaus rinkos segmentas, daugiausiai vartojantis atitinkamą produktą, yra didesnis. Tačiau didėjant išvystytuose kraštuose senų žmonių lyginamajai daliai, mažėja darbingosios visuomenės, kuri turi pirmuosius išlaikyti, dalis. Vadinasi, tose šalyse galima tikėtis didesnių mokesčių, negu šalyse, kur darbingų gyventojų daugiau. Ypač sudėtinga tuo požiūriu padėtis Vakarų Europoje ir Japonijoje, kur maždaug ketvirtadalis gyventojų pensininkai. Japonija jau vadinama „seniausia“ pasaulio valstybe (*The Silvering*, 1989). Be mokesčių padidėjimo kompanijoms, samdančioms darbuotojus išvystytose šalyse, gali padidėti išlaidos, susijusios su pensijų mokėjimu savo darbuotojams. Tai vis veiksniai prieš sudėtingus investicinius skverbimosi į išvystytas užsienio rinkas būdus.

Svarbus socialinis veiksnys yra gyventojų tankumas ir išsidėstymas. Tankiau apgyvendintuose kraštuose pigesnis produktų paskirstymas, mažesni reklamos ir transporto kaštai, lengviau ir pigiau organizuoti aptarnavimą. Planuojant veiklą tokiose šalyse, pasiteisins investiciniai skverbimosi į jų rinką būdai.

Dirbančių moterų skaičius, vidutinio šeimos dydžio ir kitų socialinių rodiklių anali-

zė, renkantis skverbimosi į užsienio rinkas būdus, gali būti naudingi, nes papildo informaciją apie rinkos dydį ir vartotojų perkamąją galią.

*Veiklos užsienio rinkoje kultūrinės sąlygos.* Svarbus ir sunkiai ištiriamas veiksnys, renkantis skverbimosi į užsienio rinkas būdus atrankos procese, yra šalių ir regionų kultūrų skirtumai, kurie tiesiogiai formuoja vartotojų elgsenos normas ir taisykles. Etnocentristinis požiūris, propaguojantis kultūrų supanašėjimą ir konvergenciją šiame mobilumo ir komunikacijų amžiuje, tarptautinio marketingo tyrimuose turi būti naudojamas labai atsargiai ir kritiškai.

Pagrindiniai su šalies kultūra susiję veiksniai, kurie gali turėti didžiausią įtaką veiklos užsienio rinkoje sėkmei, yra kalba, religija, išsilavinimo lygis, įvairios vertybių skalės. Kuo šie parametrai panašesni tarp savos ir užsienio rinkos šalių, tuo geresnės veiklos tokiuose rinkoje galimybės. Ir atvirkščiai, jeigu rinkų kultūriniai parametrai labai skiriasi, kompanija gali patirti daug nenumatytų problemų rinkoje. Žemo išsilavinimo šalyse, pavyzdžiui, tik 10 procentų Mauritanijos, Senegalio ar Malio gyventojų moka skaityti (*The World*, 1992), bus sunku sukomplektuoti atitinkamos kvalifikacijos personalą. Islamo religinės normos labai griežtai reglamentuoja ir pasaulietiškoji piliečių gyvenimą – draudžia vartoti daugelį produktų, varžo reklamos išraiškos būdus, islamo šalyse specifinis moters, kaip vartotojos ar darbuotojos, vaidmuo ir t. t. Vienas iš pagrindinių indusų ir budistų religijų postulatų yra asmens troškimų valdymas, gerovės ir prabangos atsisakymas. Todėl indusai ir budistai nepasiduoda motyvavimui pinigais, didesniu atlyginimu už spartesnę ir geresnę darbą – tokiuose kraštuose susiduriama su personalo valdymo problemomis. Skirtinga laiko, duoto žodžio, kaip ver-

tybių, samprata gali apsunkinti būsimą veiklą daugelyje Lotynų Amerikos, Afrikos rinkų. Dalis kultūrinių parametru, skverbiantis į užsienio šalies rinką, turi būti priimama kaip neginčijama, prie jų galima tik prisitaikyti. Kitą dalį parametru yra galimybė pamažu keisti, formuoti, tačiau tai labai ilgas ir brangus procesas.

Viena didžiausių kultūros padėties skirtumų problema yra informacijos apie atskirus šio daugiaspekčio veiksnio parametrus surinkimas. Kadangi dažniausiai tai labai imlus, brangus ir specialaus pasirengimo reikalaujantis procesas, skverbimosi į užsienio rinką būdai, numatantys būsimą bendrą veiklą su tos šalies partneriu, turi pranašumą skirtingų kultūrų šalyse. Vietiniai partneriai, geriau pažindami kultūrinę aplinką, sugebės tiksliau įvertinti ir prognozuoti jos įtakos poveikį veiklai, tuo būdu sumažindami tos veiklos riziką. Kitus investicinius skverbimosi į skirtingų kultūrų užsienio šalių rinkas būdus reikėtų vadinti rizikingais.

**Vidiniai veiksniai, lemiantys skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimą.** Vidiniai veiksniais laikysime įmonės politikos nuostatas, strateginius jos siekius, potencialą, konkurencinį pranašumą.

*Įmonės politikos nuostatos.* Įmonės, skverbamosi į vis naujas rinkas, įgyja didesnę veiklos internacionalizavimo patyrimą. Šiame procese išbandžiusios kelis skirtingus skverbimosi į užsienio rinką būdus, įmonės iš savo praktikos gali nustatyti jų pasirinkimo prioritetus atskirais stereotipiniais atvejais. Vieno ar kito būdo nuolatinis taikymas tampa savotiška kompanijos veiklos internacionalizavimo politikos dalimi. Nors konkrečiu atveju teorinės rinkų tyrimo išvados ir lemty kito būdo pranašumą, ilgametė patirtis ir įgūdis taikyti įprastus skverbimosi į užsienio rinką būdus gali kompensuoti to pranašumo neiš-

naudojimą. Dažnai galima rasti galimybę derinti teorinius ir įprastus skverbimosi būdus konkrečiame veiklos internacionalizavimo procese.

*Strateginiai įmonės siekiai.* Ilgalaiškės įmonių veiklos strategijos specifiškai gali sąlygoti jų skverbimosi į užsienio rinką būdų pasirinkimą. Panašiai kaip siekiant išsaugoti politikos nuostatas, įmonėms gali tekti pasirinkti skverbimosi būdus, kurie teorinio tyrimo aspektu atrodytų neoptimalūs. Pavyzdžiui, įgyvendinant ilgalaiškės tarptautinės veiklos strategiją konkrečios šalies ar jų grupės rinkoje, pasirenkami sudėtingi investiciniai skverbimosi į ją būdai, nors pirmu etapu, mėginant rinkos galimybes su pirmaisiais produktais, visiškai užtektų jų eksporto arba pigių kontraktinių skverbimosi į rinką būdų.

Įmonės gali turėti savo strateginius siekius, susijusius su greitu poveikiu konkurentams, kaip atsaką į agresyvius jų veiksmus. Tokiu atveju skverbimasis į užsienio rinką turi būti staigus, ir lankstus eksporto būdas čia bus pranašesnis, nors rinkos perspektyvų tyrimas ir lemtų sudėtingesnių skverbimosi būdų pasirinkimą.

Kartais įmonės ilgalaiškės veiklos strategijos labai glaudžiai susijusios su kitų įmonių strategijomis. Pastarosioms priimant sprendimą skverbtis į atitinkamą užsienio rinką, tarkime, vienu iš investicinių būdų, strategiškai susijusioms įmonėms tenka prisitaikyti ir sekti paskui partnerį (lyderį, vartotoją) pirmųjų sąlygojamais būdais.

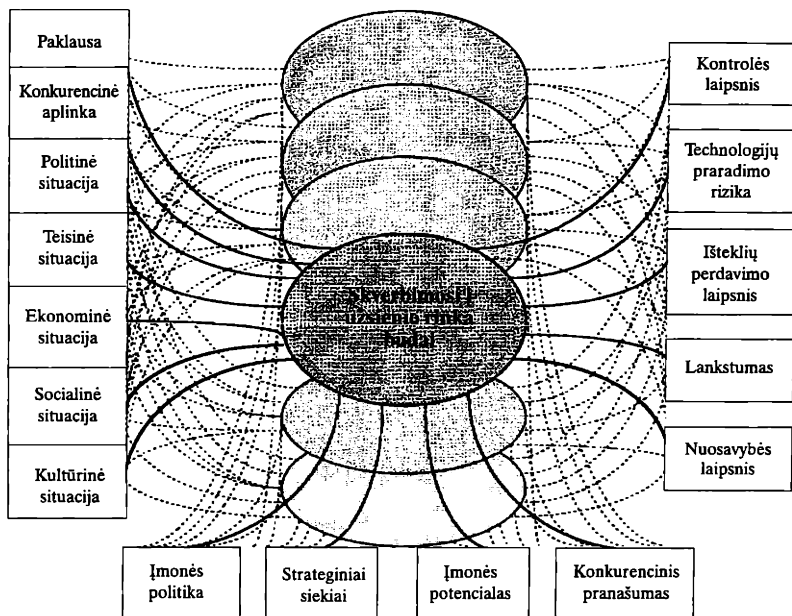
*Įmonės potencialas.* Įmonės potencialas skverbimosi į užsienio rinkas būdų atrankos procese yra jos apsirūpinimo ištekliais, reikalingais veiksniams internacionalizuoti, pakankamumas. Ištekliais, kaip minėta, vadinamos ne tik materializuotos jų formos, bet ir finansai, žmonės, patirtis, žinios, ryšiai, įdirbis ir kt. Mažos įmonės nepajėgios taikyti investi-

cinių skverbimosi į užsienio rinkas būdų, nes neturi tam reikalingų didelių išteklių. Joms praeina eksporto (ypač netiesioginio) būdas, kuriam nereikia didelio potencialo.

*Konkurencinis pranašumas.* Vietinės įmonės savo rinkoje turi neabejotinų pranašumų, palyginti su užsienio šalių firmomis. Tie pranašumai pasireiškia valstybės protekcionistinėmis priemonėmis, veiklos juridinių sąlygų žinojimu, geresniu vartotojų pažinimu, mažesniais transporto kaštais ir kt. Užsienio kompanijos, skverbdamosi į kitų šalių rinkas, turi turėti atitinkamą „kompensacinį pranašumą“ (Kindleberger, 1969) tose srityse, kuriose vietiniai konkurentai yra silpnesni. Tokį pranašumą gali sukelti naujos technologijos, naujų modifikacijų produktai, kokybės veiksniai, kaštų mažinimo aplinkybės ir pan. Jeigu kompanija gali įgyti atitinkamą kompensacinį pranašumą prieš vietinius konkurentus, ji turi galimybę rinktis plačią skalę skverbimosi į užsienio rinką būdų. Jeigu tokio pranašumo įgyti nėra galimybių, netiesioginio eksporto būdas vietinėse užsienio rinkose lieka praktiškai vienintelė tokių kompanijų veiklos internacionalizavimo galimybė.

## Išvados

Skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimas – sudėtingas procesas, kurį sąlygoja daugelis vidinių ir išorinių veiksnių. Šių veiksnių poveikis gali labai įvairuoti. Veiksniams gali palankiai lemti įmonės siekius internacionalizuoti savo veiklą. Tačiau jų įtaka gali būti ir neigiama – nuo priverstinės numatyto skverbimosi būdo korekcijos iki visiško veiklos internacionalizacijos atsisakymo. Visas veiksnių, lemiančių skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimą, kompleksas pateiktas 3 paveiksle.



3 pav. Veiksnių, lemiančių skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimą, sąveika

Pavyzdžiui, jeigu įmonė turi kurio nors produkto lyginamąjį gamybos pranašumą, šį pranašumą ji geriausiai galėtų išnaudoti pasirinkdama investicinius skverbimosi į užsienio rinką būdus, kurie leidžia užtikrinti didesnę veiklos kitoje šalyje kontrolę. Tačiau tokiam procesui gali sutrukdyti, tarkime, nepalanki teisinė ar politinė situacija užsienio šalyje. Užsienio investicijos gali būti ribojamos, draudžiamos ar rizikingos. Tuo atveju kompanija turės rinktis ne tokį optimalų ekonominį požiūrį, bet mažiau rizikingą ar kitaip priimtina būdą. Taigi daroma išvada, kad, projektuojant internacionalizacijos procesą, būtina kompleksinė situacinė daugelio veiksnių analizė. Šio proceso optimizavimo speci-

fika yra ta, kad perspektyviniam projektiniam sprendimui teigiamą įtaką gali daryti tik veiksnių kompleksas, o neigiamą – net ir vienas veiksnys.

Straipsnyje pateikti teiginiai gali būti naudingi kompanijai, siekiančiai internacionalizuoti savo veiklą, vadovams keliais požiūriais.

Pirma, atskleidžiama aplinkybė, kad skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimas yra daugiaspektis procesas. Kiekvienas potencialus skverbimosi būdas turi skirtingas charakteristikas, kurias, projektuojant kompanijos veiklos internacionalizacijos procesą, svarbu įvertinti per joms teikiamų prioritetų prizmę.

Antra, skverbimosi į užsienio rinkas būdų charakteristikos ir jų panaudojimo galimybės glaudžiai koreliuoja su situacine konkrečios rinkos aplinkos padėtimi skverbimosi laikotarpiu. Situacinių aplinkos parametų poveikis skverbimosi būdų charakteristikoms pasireiškia nevienodai – atsižvelgiant į konkrečios charakteristikos svarbą, rengiant veiklos internacionalizacijos procesą. Pavyzdžiui, teisinės situacijos įtaka numatomoje rinkoje gali labai sąlygoti tokias skverbimosi būdų charakteristikas kaip nuosavybės laipsnis ar kontrolės laipsnis ir visai mažai – lankstumo charakteristiką. Vadinasi, jeigu kompanijos veiklos internacionalizacijos procese nuosavybės

ir kontrolės laipsniai yra svarbiausios būsimosios veiklos charakteristikos, tai galimi teisinės situacijos parametų poveikiai turi būti labiausiai tiriami. Analogiškus ryšių glaudumo laipsnius galima fiksuoti tarp visų skverbimosi į užsienio rinkas būdų charakteristikų ir situacinių aplinkos parametų. Būtina pastebėti, kad dauguma situacinių aplinkos parametų nepasiduoda subjektyvaus poveikio priemonėms ir yra išoriškai nekontroliuojami. Be to, jie kinta per laiką, ir ši aplinkybė dar labiau apsunkina tyrimo ir sprendimo dėl konkretaus skverbimosi būdo pasirinkimo priėmimą.

### Literatūra

1. A Really Nasty Business // *Business Week*. 1990. Nov. 5.
2. Aaker D. *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press, 1991.
3. Agarwal S., Ramaaswami S. N. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors // *Journal of International Business Studies*. 1992. First Quarter.
4. Anderson E., Gatigton H. Modes of Entry: a Transaction Cost Analysis and Propositions // *Journal of International Business Studies*. 1986. Fall.
5. Ball D. A., McCulloch W. H. Jr. *International Business: Introduction and Essentials*. 5-th ed. Homewood: IRWIN, 1993.
6. Calof J. The Mode Choice and Change Decision Process and its Impact on International Performance // *International Business Review*. 1993. Vol. 2.
7. Cundiff E., Hilger M. T. *Marketing in the International Environment*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
8. Czinkota M. R., Ronkainen A. I. *International Marketing*. Chicago: Dryden Press, 1995.
9. Douglas S. P., Craig C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy // *Columbia Journal of World Business*. 1989. Vol. 24.
10. Driscoll A. Foreign Market Entry Methods: A Mode Choice Framework // Poliwoda S., Ryans J. K. Jr. *International Marketing Reader*. London: Routledge, 1995.
11. Erramilli M. K., Rao C. P. Service Firms International Entry Mode Choice: a Modified Transaction – Cost Analysis Approach // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57.
12. Gilad B. The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy // *Columbia Journal of World Business*. 1989. Winter.
13. Hill Ch. W., Hwang P., Kim W. Ch. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode // *Strategic Management Journal*. 1990. Vol. 11.
14. *Indicators of Market Size for 117 Countries*. New York: Business International, 1991.
15. *International Marketing Data and Statistics 1991*. London: Euromonitor Publications, 1991.
16. Kim W. C., Hwang P. Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice // *Journal of International Business Studies*. 1992. Spring.
17. Kindleberger C. *American Business Abroad: Six Lectures in Direct Investment*. New Haven: Yale University Press, 1969.
18. Klein S. A Transaction Costs Explanation of Vertical Control in International Markets // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1989. Vol. 17.
19. Kogut B., Singh H. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode // *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol. 19.
20. Papadopoulos N. *Approaches to International Market Selection for Small and Medium-Sized Enterprises // Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*. New York: Praeger, 1987.
21. Plummer J. T. Consumer Focus in Cross-National Research // *Journal of Advertising*. 1977. Vol. 6. Spring.



22. Root F. R. Foreign Market Entry Strategies. New York: AMACOM, 1982.

23. Root F. R. Entry Strategies for International Market. Lexington: Lexington Books, 1994.

24. Terpstra V., Sarathy R. International Marketing. 5th ed. New York: Dryden Press, 1991.

25. The Japanese Talk About Themselves // Fortune, Pacific Rim, 1990.

26. The Silvering of Japan // The Economist. 1989. Oct. 7.

27. The World Almanac and Book of Facts. New York: Press Pub. Co., 1992.

28. Trade Thievery // The Wall Street Journal. 1998. Mar. 16.

29. Žukauskas P. Tarptautinio marketingo strategijų formavimo problemos skirtingose įsiskverbimo į užsienio rinkas fazėse // Organizacijų vadyba: siste-

miniai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 1997. Nr. 5.

30. Žukauskas P. Veiklos internacionalizavimo ypatumų eksportuojančiose Lietuvos įmonėse analizė // Socialiniai mokslai: Ekonomika. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 1998. Nr. 14.

31. Walvoord R. W. Ten Steps to Successful Exporting. New York: AMACOM, 1981.

32. Wind Y., Howard P. On the Identification of Frontier Issues in Multinational Marketing // Columbia Journal of World Business. 1977. Winter.

33. World Development Report – 1991. Washington: World Bank, 1991.

34. Young S., Hamill J., Wheeler C., Davies J. International Market Entry and Development: Strategies and Management. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1989.

### **Selection of Foreign Market Entry Modes and Analysis of Influating Factors in the Process of Activity's Internationalization**

#### **Summary**

The article discusses the important problem of contemporary international business – selection of entry modes to foreign markets and the main factors influating on that process. International trade and investment are a very important components of the economies for all countries. But the problem of expansion foreign markets exists for almost every-one company going international – especially for these ones from countries with transforming economies, because of lack of experience and special methods.

Author provides the classification of foreign market entry modes, describes different modes, examines the system of their crucial characteristics and designs it's theoretical model that reflects the trends toward distribution of extent of effect of these characteristics. Considerable part of the paper is devoted to the

analysis of internal and external factors influating the process of selection of entry modes to foreign markets. Author provides the complex of these factors, he especially stresses on their interdependencies, that settle the company's relation with the market environmental situations in the process of foreseeing of activities internationalization.

This study provides some contribution to management. The research helps to reinforce in executive's mindset the importance of expanding the decision framework beyond the narrow confines of each entry decision in isolation to encompass the global strategy their firm pursues. Managers are provided with a better understanding of the importance of each variable in influencing the entry mode decision. They can better prioritize the relevant variables in evaluating their entry mode alternatives.

Įteikta 1998 m. balandžio mėn.