

KONKURAVIMO STRATEGIJŲ POVEIKIS EKSPORTO MARKETINGO STRATEGIJAI IR ĮMONĖS EKSPORTO VEIKLOS REZULTATAMS

Regina Virvilaitė¹, Beata Šeinauskienė²

¹*Kauno technologijos universitetas, Lietuva, regina.virvilaite@ktu.lt*

²*Kauno technologijos universitetas, Lietuva, beata.seinauskiene@ktu.lt*

Abstract

Studies investigating the relationship of export marketing strategy standardization/adaptation and firm export performance recently emphasize the importance of internal factors. According to Schilke et al (2009) standardization must be explored in the relationship with the other relevant firm's strategies that may have significant implications for the effect of standardization on performance. Schilke et al (2009) found that standardization is more important to performance when a cost leadership strategy is pursued. The findings of other studies (Aulakh et al, 2000) revealed that a cost leadership strategy has a stronger effect on export performance in developed country markets and that firms using a standardized approach in developed countries have lower performance than those adapting their marketing strategies. Other studies (Solberg, Durrieu, 2008) did not provide the empirical support for the existence of direct or indirect impact of competitive strategies through standardization on firm performance. Existing findings provide only limited and mixed results and controversy remains regarding the impact of competitive strategies on the relationship of standardization/adaptation and performance. The aim of the article – theoretically substantiate the conceptual framework depicting the link between the competitive strategies, export marketing strategy standardization/adaptation and export performance.

Keywords: export marketing strategy, standardization, adaptation, competitive strategy, export performance.

JEL Classification: M31, M16, M21.

Įvadas

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės dėl bendrųjų konkuravimo strategijų ir eksporto marketingo strategijų (standartizacijos/adaptacijos) sąsajų bei jų jungtinio poveikio įmonės veiklos rezultatams. Vieni mokslininkai teigia, kad ryšys tarp bendrųjų konkuravimo strategijų ir įmonės veiklos rezultatų yra netiesioginis, įsiterpiančias eksporto marketingo strategijoms (Solberg, Durrieu, 2008), kiti autoriai (Schilke, Reimann ir Thomas, 2009) mano, kad tarptautinės marketingo strategijos (eksporto marketingo strategija taip pat priskirtina prie tarptautinių marketingo strategijų, taikomų pradiniam įmonių internacionalizacijos etape naudojant eksporto įėjimo į užsienio rinką metodą) efektyvumas priklauso nuo įmonės plėtojamos konkuravimo strategijos, daroma prielaida, kad geresnius įmonės veiklos rezultatus sąlygoja minėtų strategijų suderinamumas. Shilke *et al* (2009) teigimu, bendrosios konkuravimo strategijos laikytinos reikšmingu moderuojančiu veiksniumi. Minėtų autorių manymu, diferenciacijos strategiją taikančių įmonių atveju, kuomet siektinas tikslas yra prekės ar paslaugos unikalumas, standartizacijos strategijos teikiama nauda yra santykinai mažesnė nei ji būtų taikant adaptaciją, taigi, esant minėtai situacijai, standartizacija nelaikytina reikšmingu įmonės veiklos rezultatų determinantu. Ir priešingai, diferenciacijos strategiją taikančioms įmonėms tikėtina reikės adaptuoti savo marketingo programas ir pritaikyti savo pasiūlymus siekiant diferenciacija grindžiamo konkurencinio pranašumo, kadangi diferenciacijos strategijos atveju, svarbiausias įmonių tikslas - kuo geriau patenkinti skirtingus vartotojų norus ir poreikius.

Pažymėtina, jog skirtingos įvairių autorių konkuravimo strategijų ir tarptautinių marketingo strategijų teorinės konceptualizacijos dar labiau apsunkina sąsajų tarp šių konstruktyvų analizę. Kaip pavyzdžiui, Baldauf, Cravens ir Wagner (2000) kaštų lyderystės strategiją prilygina standartizacijos, o diferenciacijos strategiją – adaptacijos strategijai, tvirtinant, kad jos panašios. Tuo tarpu Aulakh, Kotabe ir Teegen (2000) pažymi, kad marketingo standartizacija skiriasi nuo kaštų lyderystės ir diferenciacijos. Bendrosios konkuravimo strategijos atskleidžia įmonės poziciją/laikyseną konkurentų atžvilgiu, tuo tarpu marketingo standartizacija susijusi su marketingo programų ir procesų tarp vidaus ir užsienio šalių rinkų arba tarp daugelio užsienio šalių rinkų suderinamumu. Taigi, autorių nuomone, tiek kaštų lyderystėje, tiek diferenciacija grindžiamas konkurencines strategijas taikančios įmonės gali įgyvendinti arba standartizuotas, arba adaptuotas marketingo programas. Eksportuojanti įmonė, kurios konkurencinis pranašumas grindžiamas diferenciacija, gali pasitelkti panašias arba skirtingas diferenciacijos akcentavimo priemones skirtingose užsienio šalių rinkose. Vienoje šalyje įmonės prekė gali būti diferencijuojama kaip prestižinė prekė, taikant premijines kainas ir parduodant prabangos parduotuvėse. Kitoje šalyje tos pačios prekės diferenciacijos

šaltiniu gali būti paslaugos, pasirenkant jau kitus paskirstymo kanalus. Taigi, Aulakh *et al* (2000) manymu, eksportuotojas, nors ir taikantis diferenciacijos strategiją abiejose rinkose, marketingo programą adaptuoja atsižvelgiant į kiekvienos užsienio rinkos specifiką. Kitų mokslinių tyrimų rezultatai implikuoja, kad ypač entrepreneriškos, į augimą orientuotos įmonės, kurių konkurencinis pranašumas grindžiamas diferenciacija, tarptautinėje rinkoje prioritetą teikia adaptacijai (Hagen, Zucchella, Cerchiello, Giovanni, 2011).

Mokslinės literatūros analizė leidžia konstatuoti, kad tyrimai bendrųjų konkuravimo strategijų bei eksporto marketingo strategijų poveikio eksporto veiklos rezultatams atžvilgiu yra fragmentiški, prieštaringi, tik keletas mokslininkų analizavo empiriškai ir parodė ryšius tarp minėtų konstrukto (Aulakh, Kotabe, Teegen 2000; Schilke, Reimann, Thomas, 2009; Solberg, Durrieu, 2008). Siekiant užpildyti mokslinių tyrimų atotrūkį tikslinga tirti, kokį poveikį eksporto marketingo strategija daro įmonės eksporto veiklos rezultatams, atsižvelgiant į įmonės bendrąsias konkuravimo strategijas. Mokslinė problema šiame straipsnyje formuluojama klausimu: *Kaip bendrosios konkuravimo strategijos veikia ryši tarp eksporto marketingo strategijos standartizacijos/adaptacijos ir eksporto veiklos rezultatų?*

Straipsnio tikslas – parengti sąsają tarp bendrųjų konkuravimo strategijų, eksporto marketingo strategijos standartizacijos/adaptacijos ir eksporto veiklos rezultatų konceptualų modelį.

Tyrimo metodai – lyginamoji ir sisteminė mokslinės literatūros analizė.

Bendrosios konkuravimo strategijos ir jų poveikis įmonės veiklos rezultatams

Porter (1980) bendrosios konkuravimo strategijos parodo kaip įmonės, atsižvelgiant į konkurentus sukuria vartotojams vertę. Bendrųjų konkuravimo strategijų tipologijos atveju akcentuojama išorinių veiksnių, tokių kaip vartotojai ir konkurentai, svarba, konkuravimo strategiją apibūdinant kaip palankios konkurencinės pozicijos pramonės sektoriuje, paiešką. Kaštų lyderystės ir diferenciacijos strategijos rodo, kaip įmonės plėtoja savo pranašumus prieš konkurentus pramonės šakoje. Taigi, bendrosios konkuravimo strategijos atskleidžia, kaip įmonės įgyja konkurencinį pranašumą – siekiant vartotojų suvokiamo pranašumo kaštuose arba prekėje ir kaip šie pranašumai panaudojami skirtingose tikslinėse rinkose – esant plačiai rinkos aprėpčiai ar koncentruojantis į nišas.

Diferenciacijos strategija parodo, koku būdu įmonės siekia išskirti savo prekes iš konkuruojančių pasiūlymų. Diferenciacijos požiūris sietinas su vartotojų teigiamai vertinamo išskirtinumo konkurentų atžvilgiu sukūrimu, pasiūlant didesnę vertę suteikiamos informacijos, prestižo, priimtinesnių paskirstymo kanalų forma (Schilke, Reimann ir Thomas, 2009). Industrinės organizacijos ekonomistai dažnai diferenciaciją apibūdina kaip būdą konkurencijai sumažinti (Chamberlin, 1933), kadangi diferenciacijos pagalba sukuriama įėjimo į rinką kliūtys (Porter 1980, 1985). Diferenciacijos strategijos atveju konkurencinis pranašumas grindžiamas išskirtinumu konkurentų atžvilgiu ir geresniu vartotojų poreikių tenkinimu, kas galiausiai sudaro prielaidas įmonėms taikyti premijines kainas (Schilke, Reimann ir Thomas, 2009). Diferenciacijos strategija – tai pastangos sukurti vartotojo požiūriu unikalią vertę, įgalinančią įmonę padidinti vartotojų lojalumą bei taikyti premijines kainas, kompensuojančias papildomus su šia strategija susijusius kaštus (Myers, Harvey 2001; Porter 1985). Diferenciacijos strategijos taikymo galimybes riboja įmonės disponuojami išteklių, taigi diferenciacijos strategijos plėtojimas neatsiejamas nuo įmonės disponuojamų unikalių bei specifinių išteklių. Dažniausiai išteklių grįstu požiūriu (angl. resource based view, RBV) besiremiančioje mokslinėje literatūroje minimi tokie ekonominę rentą generuojantys unikalūs arba specializuoti išteklių kaip prekių ženklai, sukauptos technologinės žinios, kvalifikuotas personalas (Mosakowski, 1993). Būtent pastarieji diferenciacijos šaltiniai dažniausiai pasitelkiami diferencijuojant įmonės prekes. Aulakh *et al* (2000) teigimu, diferenciacijos strategiją taikančios įmonės siekia sukurti vartotojų požiūriu unikalią prekę ar paslaugą. Pasiūlymo unikalumas gali būti grindžiamas teigiamu prekės ženklo įvaizdžiu, išskirtine technologija, paslaugomis ar inovatyviais produktais. Diferenciacijos strategiją taikančių įmonių tikslas - padidinti vartotojų lojalumą ir sukurti įėjimo kliūtis naujiems rinkos žaidėjams. Dėl lojalumo prekės ženklui sumažėjęs paklausos, kainos atžvilgiu, elastingumas sąlygoja didesnes pelno maržas.

Kaštų lyderystės strategijos atveju siekiama už mažesnę kainą vartotojui suteikti tą pačią ar didesnę vertę. Siekiant kaštų pranašumo daug dėmesio skiriama vidinių procesų optimizavimui, laikomasi griežtos politikos kaštų mažinimo per sukauptą gamybos patirtį, pridėtinių išlaidų kontrolės atžvilgiu, tikslingai minimizuojami kaštai tokiuose vertės grandinės etapuose kaip tyrimai ir plėtra, paslaugos, pardavimų pajėgos, reklama (Porter, 1980). Dėka šios strategijos gaunama didesnė nei vidutinė graža, kadangi įmonės net ir sumažinę kainą iki konkurentų kainų lygmens, vis dar uždirba pelną. Kaštų lyderystės strategijos atveju įmonėms pavyksta išlaikyti konkurencinį pranašumą dėl kaštų struktūros, taigi, jos gali pasiūlyti žemiausias

kainas savo vartotojams. Dėl šio konkurencinio pranašumo, įmonės gamybos ir pardavimų apimtys yra didesnės lyginant su konkurentais. Taigi, įmonės pasiekia didesnę masto ekonomiją nei jų konkurentai, kas dar labiau sustiprina jų kaip kaštų lyderių pozicijas rinkoje (Grant, 1998; Hitt, Ireland, Hoskisson 2001). Kaštų lyderystės pranašumo šaltiniais įvardijami tiek masto ekonomika, tiek ir patirties/mokymosi kreivė (Makadok, 1999).

Diferenciacijos strategijos atveju rinkos dalis paprastai yra mažesnė nei kaštų lyderystės atveju, tačiau ilgajame periode abi strategijos leidžia pasiekti tą patį pelno lygį (Baldauf, Cravens, Wagner, 2000). Taigi, ryšys tarp diferenciacijos ir eksporto efektyvumo, taip pat kaip ir tarp kaštų lyderystės ir eksporto efektyvumo yra teigiamas. Vis tik diferenciacijos strategija Baldauf *et al* (2000) manymu, turėtų sąlygoti mažesnę eksporto intensyvumą ir mažesnes eksporto pardavimų apimtis, kadangi taikant šią strategiją paprastai aptarnaujamas mažesnis klientų skaičius nei kaštų lyderystės atveju. Tačiau empirinio tyrimo rezultatai leido patvirtinti ne visas minėtų autorių prielaidas. Priešingai nei prognozuota buvo konstatuotas neigiamas ryšys tarp žemų kaštų strategijų ir eksporto efektyvumo, o ryšys tarp žemų kaštų strategijų ir eksporto intensyvumo bei eksporto pardavimo apimčių pasirodė esąs statistiškai nereikšmingas.

Li ir Li (2008) teigimu, nepaisant plačiai pripažįstamos bendrųjų konkuravimo strategijų paaiškinamosios vertės, iki šiol nėra bendro sutarimo dėl šių strategijų poveikio įmonių veiklos rezultatams. Pagrindiniu diskusiniu klausimu išlieka svarstymai, ar šie požiūriai yra abipusiai suderinami, kurių strategijų atveju, grynųjų, kuomet taikoma tik kaštų lyderystės arba tik diferenciacijos strategija, ar dvigubų, esant kaštų lyderystės ir diferenciacijos deriniui, pasiekiami geresni įmonės veiklos rezultatai. Bendrųjų konkuravimo strategijų ir jų poveikio įmonės veiklos rezultatams empiriniai tyrimai yra priešaringi. Pramoninių prekių gamintojų atveju tyrimo rezultatai patvirtino, kad išimtinai vienos kurios konkuravimo strategijos taikymas siejamas su geresniais įmonės veiklos rezultatais (Dess, Davis, 1984). Kitų empirinių tyrimų rezultatai parodė, kad ilgajame periode kaštų minimizavimo ir diferenciacijos derinimo atveju pasiekiami geresni veiklos rezultatai nei orientuojantis tik į kurią nors vieną konkuravimo strategiją (Buzell, Gale, 1987; Murray, 1988; Parnell, Wright, 1993). Taip pat mokslinėje literatūroje sutinkama ir tvirtinimų, kad diferenciacija gali sąlygoti kaštų efektyvumą (Jones, Butler, 1988). Anot Solberg ir Durieu (2008) tokios prielaidos grindžiamos spartėjančios globalizacijos sąlygotais rinkų ir konkurencijos pokyčiais. Tokie reiškiniai kaip lankstesnės gamybinės sistemos, galimybės sumažinti kaštus paslaugų nuomos būdu, virtualios organizacijos iš esmės keičia žemų kaštų, masto ekonomijos konkurencinį pranašumą, konkuravimo strategijų derinimas tampa tinkamesniu pasirinkimu.

Porter (1985) įsitikinimu, abiejų konkuravimo strategijų taikymas vienu metu traktuotinas kaip neracionalus sprendimas, kadangi dėl iš esmės skirtingų požiūrių konkurencinio pranašumo sukūrimo ir išlaikymo atžvilgiu, kiekvienos strategijos atveju didesnę reikšmę įgauna vis kiti išteklių, įmonės stiprybės ar organizacinės priemonės. Grynųjų konkuravimo strategijų šalininkų teigimu, norint sėkmingai veikti, įmonės turi pasirinkti ir susikoncentruoti tik į vienos kurios grynosios konkuravimo strategijos taikymą, nes priešingu atveju įmonė rizikuoja įstrigti neperspektyviame „viduryje“. Tačiau kiti mokslininkai teigia, kad priešingai įsivyravusiai nuostatai, minėti požiūriai nėra nesuderinami (Li, Li, 2008). Dviguba strategija tuo pat metu akcentuojant ir kaštų lyderystę ir diferenciaciją, leidžia pasiekti geresnius įmonės veiklos rezultatus lyginant su konkurentais (Beal ir Yasai-Ardekani 2000). Naujausios mokslinės išvalgos rodo, kad bendrųjų konkuravimo strategijų veiksmingumas jų poveikio įmonės veiklos rezultatams atžvilgiu priklauso nuo strategijų suderinamumo su įvairiais kontekstiniais veiksniais, kaip pavyzdžiui pramonės šakos brandos lygio (Louri, Anagnostaki, 1995) ir rinkos dinamiškumo (Parker and Helms 1992). Murray (1988) teigimu, kaštų lyderystės strategijos praranda savo veiksmingumą brandžiose pramonės šakose, tačiau yra veiksmingos esant stabiliai aplinkai kai tuo tarpu diferenciacijos strategijos veiksmingesnės esant didesniai aplinkos neapibrėžtumui (Miller, 1988; Ward, Bickford, Leong, 1996). Taip pat teigiama, kad brandžiose rinkose labiau pasiteisina dvigubos strategijos (Hill, 1988). Dvigubos strategijos sietinos ir su gerais veiklos rezultatais pramonės šakos gyvavimo ciklo nuosmukio etape (Parker, Helms, 1992). Hall (1980) teigimu, derinant diferenciaciją ir kaštų lyderystę įmonės veikla nepažystamoje aplinkoje paprastai yra sėkmingesnė.

Kintančioje globalioje aplinkoje lankstūs strateginiai deriniai leidžia lengviau prisitaikyti prie dinamiškos globalios rinkos. Empirinių tyrimų rezultatai rodo, kad skirtingų konkuravimo strategijų derinys esant tam tikroms aplinkybėms garantuoja įmonėms sėkmę (Li, Li, 2008). Daugelio mokslininkų nuomone, kaštų lyderystės, diferenciacijos ar dvigubos strategijos efektyvumas turėtų priklausyti nuo konteksto, aplinkos, kurioje šios strategijos įgyvendinamos. Li ir Li (2008) manymu, kaštų lyderystės, diferenciacijos ir dvigubos strategijos daro skirtingą poveikį finansiniams šalies vidaus rinkoje ir užsienio šalių rinkose veikiančių įmonių rezultatams, bei bendrųjų konkuravimo strategijų poveikis įmonės veiklos rezultatams gali

kisti priklausomai nuo rinkos koncentracijos laipsnio. Minėtų autorių (Li, Li, 2008) manymu dvigubos strategijos teigiamas poveikis įmonės veiklos rezultatams užsienio kilmės įmonių (importuojančių įmonių) atveju yra stipresnis lyginant su įmonėmis, kurių veikla orientuota tik į šalies vidaus rinką. Akivaizdu, kad abi bendrosios konkuravimo strategijos savo esme kildinamos iš skirtingų organizacinių filosofijų (Rust, Moorman, Dickson 2002), taigi, siekiant jų suderinamumo dažnai susiduriama su organizaciniais ir išteklių konfigūravimo iššūkiais. Nepakankama vadybinė kompetencija ar riboti ištekliai apsunkina galimų suderinamumo konfliktų sprendimą, vienu metu įgyvendinant strategijas kuriomis siekiama tiek maksimizuoti vartotojų pasitenkinimą, tiek ir minimizuoti kaštus. Sėkmingo skirtingų konkuravimo strategijų lygiagretaus įgyvendinimo prielaidos grindžiamos gebėjimu apjungti skirtingas strategines perspektyvas, žiniomis, vadovų funkcinėmis kompetencijomis, patirtimi (Li, Li, 2008).

Tarptautinės įmonės paprastai disponuoja pakankamu išteklių kiekiu ir turi atitinkamas kompetencijas, kad galėtų sėkmingai suderinti į skirtingus tikslus orientuotas konkuravimo strategijas, integruojant tiek efektyvumu grįstą pranašumą, įgyjamą veiklos operacijų rutinizavimo ir formalizavimo dėka, tiek diferenciacija grindžiamą pranašumą, pasiekiamą dėka nuolatinių su preke susijusių inovacijų.

Industrinės ekonomikos teorija teigia, kad ryšį tarp verslo vienetų strategijų ir jų veiklos rezultatų sustiprina rinkos struktūra (Scherer, Ross, 1990). Siekiant geresnių įmonės veiklos rezultatų tiek vidaus, tiek užsienio įmonės turi suderinti savo marketingo strategijas su rinkos struktūros veiksniais. Tarp kitų išorinės aplinkos reikšmingų veiksnių išskiriama rinkos koncentracija. Moksliniuose darbuose rinkos koncentracija dažniausiai suprantama kaip įmonių rinkoje užimamų didžiausių dalių kombinacija. Kuo mažiau įmonių ir kuo labiau skiriasi jų dydis, tuo rinka labiau koncentruota, o tai reiškia – mažiau konkurencinė (Dumčiuvienė, 1999). Kuo mažesnę dalį rinkoje užima stambiausios įmonės, tuo konkurencijos intensyvumas rinkoje didesnis. Didesnė rinkos koncentracija signalizuoja rinką įgyjant oligopolinius bruožus.

Li ir Li (2008) teigia, kad konkuravimo strategijų ir įmonės veiklos rezultatų ryšys sparčiai augančios ekonomikos šalių kontekste mažai tyrinėtas, o išsivysčiusios ekonomikos šalių atveju egzistuojantys mokslinių tyrimų rezultatai bendrųjų konkuravimo strategijų vaidmens ir aplinkos veiksnių įtakos atžvilgiu yra priešaringi. Li ir Li (2008) empirinio tyrimo rezultatai patvirtino ankstesnes mokslininkų išvagas jog silpniau ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse plėtoti dvigubą strategiją palankiau užsienio kilmės įmonėms nei nacionalinėms įmonėms. Minėtų autorių tyrimas atskleidė, kad dėl ribotų išteklių ir nepakankamos vadybinės kompetencijos Kinijos įmonės, veikiančios šalies vidaus rinkoje, susiduria su problemomis derindamos priešaringus aukštos kokybės ir žemų kaštų strateginius tikslus. Tuo tarpu užsienio šalių kilmės įmonių taikomos dvigubos strategijos yra veiksmingesnės, kadangi šio tipo įmonės turi pakankamai išteklių ir kompetencijų, kad galėtų subalansuoti efektyvumu grįstą plėtrą ir kokybę paremtas inovacijas. Taip pat autorių tyrimas atskleidė, kad rinkos koncentracijos veiksnys moderuoja bendrųjų konkuravimo strategijų poveikį įmonės veiklos rezultatams. Esant žemam rinkos koncentracijos lygiui kaštų lyderystės teigiamas poveikis susilpnėja. Autorių manymu, tokie rezultatai implikuoja, jog yra realus pavojus prarasti konkurencinį pranašumą plėtojant kaštų lyderystės strategiją mažiau koncentruotose rinkose, kurioms būdingas didelis mažų konkuruojančių įmonių skaičius ir oportunistinė elgsena. Li ir Li (2008) tyrimų rezultatai taip pat atskleidė, kad diferenciacijos strategija sąlygos tuo geresnius įmonės finansinės veiklos rezultatus, kuo mažesnis bus rinkos koncentracijos lygis, patvirtinant egzistuojančias teorines nuostatas, kad kokybe, inovacijomis ar prekės ženklu grįstas diferenciacijos konkurencinis pranašumas gali padėti įmonėms atlaikyti rinkos struktūros sąlygotą spaudimą ir pasiekti geresnių finansinių veiklos rezultatų.

Tarp kitų reikšmingų aplinkybių moksliniuose darbuose minimas ir įmonių įėjimo į užsienio šalių rinką eiliškumas. Coeurderoy ir Durand (2004) teigimu, nors kaštų lyderystė daro teigiamą poveikį įmonės užimamai rinkos daliai, dėl specifinių įėjimo į rinką kaštų ir rizikos susijusios su įmonių pionierių inovatyvia strategija bei galimo pasekėjų greitos ir lengvos veiklos modelio imitacijos, įmonių sekėjų įėjimas į naujas rinkas yra efektyvesnis nei įmonių pionierių atveju. Vėliau į rinką įeinančios įmonės turi galimybę pasimokyti iš įmonių pionierių klaidų, išvengdamos didesnių su įėjimu į naują rinką susijusių investicijų. Tikėtina, kad įmonės pasekėjos greičiau pasiveja įmones pionieres, kai konkurencinė strategija grindžiama kaštų pranašumu nei tuo atveju, jei įmonių įėjimo strategija būtų siejama su technologinėmis ar marketingo inovacijomis (Porter, 1996; Durand, Coeurderoy, 2001). Taigi, kaštų lyderystės strategiją taikančių įmonių ankstyvas įėjimas į naują rinką negarantuoja pastarosios didesnės rinkos dalies, kadangi pasekėjai gali daugiau išlošti taikydami kaštų lyderystės strategiją. Coeurderoy ir Durand (2004) manymu, kaštų lyderystės strategija yra mažiau palanki įmonėms pionierėms ir ankstyviesiems pasekėjams, nei vėliau į rinką įeinančioms įmonėms.

Tarp bendrųjų konkuravimo strategijų ir įmonės veiklos rezultatų ryšys yra sudėtingas (Solberg, Durieu, 2008). Nors mokslinėje literatūroje sutartinai pripažįstama, kad bendrosios konkuravimo strategijos yra esminis gerų įmonės finansinių veiklos rezultatų šaltinis tiek išsivysčiusios pramonės rinkose, tiek ir augančios ekonomikos šalyse, tačiau Coeurderoy ir Durand (2004) teigimu mokslininkų nuomonės dėl grynųjų ir dvigubų strategijų veiksmingumo nesutampa, o atliktų empirinių tyrimų rezultatai ypač augančios ekonomikos šalių atveju yra nepakankami ir prieštaringi.

Bendrosios konkuravimo strategijos, eksporto marketingo strategijos ir jų poveikis įmonės veiklos rezultatams

Sąsajos tarp bendrųjų konkuravimo strategijų, eksporto marketingo strategijų ir jų poveikio eksporto veiklos rezultatams moksliniuose darbuose mažai nagrinėtos. Eksporto marketingo standartizacijos strategija rodo kiek eksportuojančios įmonės standartizuoja savo marketingo programą užsienio šalių rinkose, kitaip tariant, koks yra užsienio šalių rinkose taikomos marketingo programos panašumo lygis/laipsnis. Vienu kraštutiniu atveju eksportuojanti įmonė gali plėtoti visoms atskiroms užsienio šalių rinkoms skirtingas marketingo programas prekės, kainodaros, paskirstymo ir komunikacijos atžvilgiu, kitu kraštutiniu atveju įmonė visoms eksporto rinkoms rengia ir įgyvendina vieną marketingo programą.

Solberg ir Durrieu (2008) teigimu, dėl savo daugialypio pobūdžio strategijos koncepcija, kaip tyrimo objektas, yra labai sudėtinga. Tarptautinio verslo kontekste išskiriami du strategijų lygmenys jų turinio atžvilgiu - bendrosios konkuravimo strategijos ir internacionalizavimo strategijos. Abu lygmenys gali įgauti įvairias formas su savitomis dimensijomis. Tarptautinio (arba eksporto) marketingo strategijos priskiriamos prie funkcinų strategijų (Hagen, Zucchella, Cerchiello, Giovanni, 2011).

Solberg ir Durrieu (2008) teigimu, bendrosios konkuravimo strategijos įmonės veiklos rezultatus veikia tiesiogiai ir netiesiogiai, tai yra bendrųjų konkuravimo strategijų poveikis įmonės veiklos rezultatams yra moderuojamas ir kito tipo tarptautinių marketingo strategijų (autorius įvardijamų kaip strateginių aljansų, persekiotojų, pasekėjų, integracijos/veiklos metodų, standartizacijos ir pakopinės internacionalizacijos elgsenos). Empiriškai patvirtinta, kad bendrosios konkuravimo strategijos daro tam tikrą poveikį įmonių internacionalizacijos elgsenai – nustatytas stiprus neigiamas koreliacinis ryšys tarp kaštų lyderystės strategijų ir nuosaikios tarptautinės plėtos bei neigiamas ryšys tarp koncentracijos strategijų ir pasekėjų strategijų (Solberg ir Durrieu, 2006).

Kaštų lyderystė rodo, kad įmonė pasiekė tam tikrų masto pranašumą, todėl tikėtina, kad sieks pasinaudoti šiais pranašumais plėsdamasi į naujas rinkas, užimdama palyginti agresyvią poziciją internacionalizacijos atžvilgiu. Taigi, Solberg ir Durrieu (2008) daro prielaidą, kad pakopinė internacionalizacija turėtų neigiamai koreliuoti su kaštų lyderyste. Taip pat autoriai mano, kaštų lyderystė susijusi su marketingo programos standartizacija. Atitinkamai, minėti autoriai kelia prielaidas, kad tarp kaštų lyderystės ir standartizacijos ryšys turėtų būti teigiamas, o ryšys tarp kaštų lyderystės ir pakopinės internacionalizacijos – neigiamas.

Diferenciacijos strategiją taikančių įmonių elgsena panaši, tačiau skatinama kitų motyvų. Šių įmonių konkurencinio pranašumo šaltiniai – jų prekių ženklai arba prekės išskirtinumas. Diferenciacijos, kaip ir kaštų lyderystės atveju siekiama užimti didesnę rinkos dalį, nors ir taikant kitus marketingo taktinius sprendimus. Solberg ir Durrieu (2008) manymu, ryšys tarp diferenciacijos ir pakopinės internacionalizacijos taip pat turėtų būti neigiamas. Koncentracijos strategijos rodo, kad įmonės savo veiklą yra sukonzentravusios į siaurą rinkos segmentą, siekdamos jį aptarnauti geriau nei jų didesni konkurentai. Šį tikslą įmonėms pavyksta pasiekti įgyjant pranašumą prekių ir paslaugų arba kaštų atžvilgiu siaurame rinkos segmente. Laikui bėgant šios įmonės tikėtina išplėtos specifinius konkurencinius pranašumus savo aptarnaujamuose rinkos segmentuose. Akivaizdu, kad dėl savo veiklos, orientuotos į siaurą rinkos segmentą, šios įmonės paprastai yra mažos, taigi jų internacionalizacijos procesui užtikrinti būtina papildyti savo ribotus turimus išteklius plėtojant, pavyzdžiui, tinklinius santykius per strateginius aljansus (Solberg, Durrieu, 2008). Solberg ir Durrieu (2006) nustatė, kad koncentracijos strategijos yra susijusios su nuosaikesniu, pakopinės internacionalizacijos požiūriu tarptautinių rinkų atžvilgiu, argumentuodami, kad patrauklios nišos identifikavimas ir pozicijos joje stiprinimas tarptautinėse rinkose reikalauja daugiau laiko.

Solberg ir Durrieu (2008) manymu, bendrųjų konkuravimo strategijų tiesioginis ir netiesioginis poveikis įmonės veiklos rezultatams įvertinant ir kitų tarptautinių marketingo strategijų kontekstą turėtų labiau paaiškinti skirtingus įmonių veiklos rezultatus. Autorių manymu, platesnis strateginis požiūris įvertinant skirtingus strateginius lygmenis ir jų tarpusavio sąsajas sąlygoja gebėjimą subtiliau prisiderinti prie skirtingų rinkų poreikių ir iššūkių. Taigi, minėtų autorių nuomone, įmonės veiklos rezultatus labiau paaiškina

tiesioginis ir netiesioginis bendrųjų konkuravimo ir įvairių kitų tarptautinių marketingo strategijų, autorių įvardijamų internacionalizavimosi strategijomis, poveikis vienu metu nei kurios nors vienos šių strategijų individualus poveikis.

Kaštų lyderystė tikėtina yra svarus, reikšmingas akstinas taikyti iniciatyvias internacionalizacijos strategijas, šias prielaidas patvirtino Solberg ir Durrieu (2008) empirinis tyrimas. Tuo tarpu tarp diferenciacijos ir pakopinės internacionalizacijos elgsenos ryšys pasirodė esąs netiesioginis (įsiterpiančios koncentracijos ir kaštų lyderystės strategijoms). Diferenciacijos strategijos tik netiesiogiai neigiamai veikia pakopinę internacionalizacijos elgseną per kaštų lyderystės ir koncentracijos strategijas. Pažymėtina, kad tiek bendrosios konkuravimo strategijos netiesiogiai per tarptautines marketingo strategijas, tiek tiesiogiai (kaštų lyderystės atveju) teigiamai veikia įmonės veiklos rezultatus, tačiau netiesioginio ryšio atveju teigiamas poveikis tik nežymiai didesnis nei tiesioginio ryšio tarp bendrųjų konkuravimo strategijų ir įmonės veiklos rezultatų arba tarp tarptautinių marketingo strategijų ir įmonės veiklos rezultatų atveju. Solberg ir Durrieu (2008) tyrimas taip pat atskleidė koreliacinį ryšį tarp diferenciacijos ir kaštų lyderystės taip sudarant pagrindą kvestionuoti Porter (1980) argumentus dėl „įstrigusiu viduryje“ strategijų mažo veiksmingumo. Tuo tarpu autorių hipotezės dėl standartizacijos nepasitvirtino, tyrimo rezultatai parodė, kad standartizacija nesusijusi nei su bendrosiomis konkuravimo strategijomis, nei su pakopine internacionalizacijos elgsena, dar kartą patvirtinant standartizacijos konstrukto sudėtingumą ir būtinybę analizuoti įvertinant situacinių išorinių ir vidinių veiksnių, tokių kaip rinkos, pramonės šakos, įmonės kompetencijų, marketingo sprendimų centralizacijos laipsnio poveikį.

Shilke ir Thomas (2009) teigimu, vis dar akivaizdūs vartotojų preferencijų skirtumai įvairiose šalyse didina adaptacijos strategijos patrauklumą diferenciacijos strategiją taikančioms įmonėms. Įmonės, kurių konkurencinis pranašumas grindžiamas diferenciacija, paprastai disponuoja marketingo veiklai plėtoti būtinomis kompetencijomis bei joms būdingas didesnis lankstumas, šioms įmonėms savo pasiūlymus adaptuoti atskirų užsienio šalių rinkoms yra sąlyginai lengviau. Shilke ir Thomas (2009) manymu, šių įmonių veikla paprastai yra mažiau orientuota į masto ekonomijos tikslus, taigi diferencijuoti sprendimai šiuo atveju mažintų standartizacijos teigiamą poveikį įmonės veiklos rezultatams. Kadangi standartizacijos požiūris diferenciacijos strategiją taikančių įmonių atveju yra mažiau patrauklus, tikėtina kad diferenciacijos strategija mažina teigiamą standartizacijos poveikį įmonės veiklos rezultatams. Minėti autoriai kelia prielaidą, kad diferenciacijos strategiją taikančių įmonių atveju teigiamas ryšys tarp standartizacijos ir įmonės veiklos rezultatų yra silpnesnis nei šios strategijos netaikančių įmonių atveju.

Alternatyvi kaštų lyderystės strategija susijusi su didesnėmis nei konkurentų pelno maržomis įmanomomis dėl mažesnių gamybos, paskirstymo kaštų. Taigi, kaštų lyderystės strategiją plėtojančios įmonės gali pasinaudoti standartizacijos sąlygojamu kaštų taupymo potencialu. Zou ir Cavusgil (2002) taip pat pažymi, kad siekiant įgyti konkurencinį pranašumą grindžiamą žemais kaštais, optimalia globalaus marketingo strategija laikytina ta, kuomet parduodami standartizuoti produktai taikant standartizuotas marketingo programas. Kadangi standartizacijos dėka galima pasiekti masto ekonomiją ir padidinti marketingo veiksmų efektyvumą, ši strategija traktuotina kaip reikšmingas įtakos įmonės veiklos rezultatams veiksnys toms įmonėms, kurios siekia apsaugoti nuo konkurencijos išlaikydamos kaštų lyderystės poziciją. Taigi, autorių požiūriu, kaštų lyderystės verslo strategija turi teigiamą moderuojantį poveikį standartizacijos ir įmonės veiklos rezultatų ryšiui. Taigi, keliama prielaida, kad kaštų lyderystės strategiją plėtojančių įmonių atveju teigiamas ryšys tarp standartizacijos ir įmonės veiklos rezultatų yra stipresnis nei šios strategijos netaikančių įmonių atveju. Šie autoriai remdamiesi kontingencijos teorija analizuoja kaip įvairių organizacinių veiksnių, tarp jų ir bendrųjų konkuravimo strategijų įtakoje keičiasi standartizacijos teigiamo poveikio įmonės veiklos rezultatams intensyvumas. Shilke ir Thomas (2009) manymu, pagrindinė diferenciacijos prielaida – išsiskirti iš konkurentų gali prieštarauti esminei standartizacijos prielaidai – taikyti tuos pačius marketingo komplekso elementus įvairiose tarptautinėse rinkose. Teoriniame lygmenyje įmonė gali akcentuoti prekės diferenciaciją ir skirtingose užsienio šalių rinkose taikyti standartizuotas marketingo programas. Vis tik, kadangi rinkos konkurencinė struktūra arba rinkos pasiūla gali žymiai skirtis įvairiose rinkose, standartizacijos strategijos taikymas visose užsienio šalių rinkose galimai susilpnintų diferenciacijos sąlygotą konkurencinį pranašumą. Taigi, siekiant išlaikyti diferenciacijos strategijos integralumą, nestandardizuotas marketingo požiūris laikytinas priimtinesniu. Nors minėtų autorių prielaidos diferenciacijos strategijos atžvilgiu nepasitvirtino, jų teigimu labiau įtikinamus minėto ryšio rezultatus galėtų užtikrinti kontroliuojančiojo rinkos, rinkos struktūros kintamojo įvertinimas. Įvertinus rinkos struktūrą diferenciacijos strategiją taikančios įmonės galimai tiksliau nustatytų priimtina standartizacijos įvairiose užsienio šalių rinkose lygį. Kaštų lyderystės strategijos atveju, autorių prielaidos pasitvirtino, empirinio

tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonės, kurių konkurencinė strategija grindžiama kaštų pranašumu, labiau geba pagerinti įmonės veiklos rezultatus taikydamos standartizaciją. Shilke ir Thomas (2009) teigimu, tiek kaštų lyderystės, tiek marketingo programos standartizacijos tikslai sutampa – jie orientuoti į didesnę efektyvumą. Taigi, tarp kaštų lyderystės ir marketingo standartizacijos strategijų egzistuoja strateginis atitikimas, sinergijos potencialas.

Aulakh *et al* (2000) tyrė, kaip augančios ekonomikos šalių eksportuojančių įmonių taikomos kaštų lyderystės, diferenciacijos, marketingo standartizacijos bei geografinės diversifikacijos strategijos veikia šių įmonių eksporto veiklos rezultatus. Minėti autoriai analizavo, kaip skirtingos konkuravimo sąlygos išsivysčiusiose ir besivystančiose užsienio šalių rinkose, atsižvelgiant į augančios ekonomikos šalių įmonių ribotus vidinius išteklius, sąlygoja skirtingus kaštų lyderystės, diferenciacijos ir marketingo standartizacijos poveikius įmonių eksporto veiklos rezultatams. Svarbiausiais išorinės aplinkos veiksniais analizuojant augančios ekonomikos šalių įmonių strateginius sprendimus, minėti autoriai įvardina konkurenciją ir aplinkos neapibrėžtumą, išreiškiamą dinamiškumo ir nestabilumo dimensijomis. Atitinkamai autoriai aplinkos poveikio įvertinimui pasitelkia eksporto rinkos krypties kintamąjį, akcentuodami skirtingų strateginių sprendimų būtinybę eksportuojant į išsivysčiusias šalis ir besivystančias šalis. Išsivysčiusių šalių rinkos paprastai pasižymi intensyvesne konkurencija, jose veikia didesnis skaičius išteklių turtingų įmonių, vartotojai šiose rinkose yra reiklesni, o pačios rinkos labiau dinamiškos dėl dažnų pokyčių vartotojų poreikiuose bei preferencijose, bei spartaus naujų prekių ir paslaugų įvedimo. Autorių nuomone, augančios ekonomikos šalių įmonėms eksportuojant į išsivysčiusių šalių rinkas, racionaliau taikyti kaštais grindžiamas strategijas, o eksportuojant į besivystančias šalis, kurių aplinka konkurencijos ir vartotojų elgsenos požiūriu yra panašesnė, diferenciacijos strategijos sąlygotų geresnius įmonių eksporto veiklos rezultatus. Šias prielaidas patvirtino autorių empirinis tyrimas. Kadangi augančios ekonomikos šalių įmonės paprastai dėl ribotų išteklių koncentruojasi į brandos stadijoje esančias prekes bei neturi pakankamai lėšų vystyti prekės ženklus, kurie jei ir būtų plėtojami išsivysčiusių šalių vartotojų paprastai ne itin palankiai vertinami, nes prekės iš besivystančių šalių dažniausiai asocijuojasi su žema kaina ir kokybe, tokioms įmonėms sudėtinga konkuruoti pasitelkiant diferenciaciją. Eksportuojant iš besivystančios ekonomikos šalies į kitą besivystančios ekonomikos šalį, Aulakh *et al* (2000) manymu, diferenciacijos strategija sąlygotų geresnius veiklos rezultatus nei kaštais grįsta strategija. Augančios ekonomikos šalių įmonės neturi jokio kaštų pranašumo prieš kitas besivystančios ekonomikos šalių įmones, taigi kaštais grindžiamos strategijos greičiausiai nebus veiksmingos besivystančiose rinkose. Tuo tarpu tyrimai rodo, kad besivystančių šalių vartotojai užsienietiškas prekes, nepriklausomai ar jos importuotos iš išsivysčiusių ar besivystančių šalių, vertina palankiai, suvokia kaip aukštesnės kokybės lyginant su šalies viduje pagamintomis prekėmis bei yra linkę mokėti premijines kainas. Pavyzdžiui, ankstyvosiose ekonominio perėjimo iš planinės į laisvąją rinką stadijose vartotojai linkę pirkti užsienio prekes dėl jų naujumo, statuso, įdomumo. Tačiau ekonomikai pereinant į aukštesnį išsivystymo lygmenį, didesnę svarbą pradeda įgauti nacionaliniai elementai (Schuh, 1994). Aulakh *et al* (2000) nuomone, šis vartotojų palankumas leidžia diferencijuoti savo prekes pagal kilmės šalies dimensiją, juolab, kad ir diferenciacijos strategijos įgyvendinimas besivystančiose šalyse turėtų būti susijęs su mažesniais kaštais nei išsivysčiusiose šalyse. Pažymėtina, kad autorių hipotezė, jog ryšys tarp augančios ekonomikos šalių įmonių taikomų dvigubų konkuravimo strategijų ir jų eksporto veiklos rezultatų yra neigiamas, nepasitvirtino.

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad standartizacijos strategija sietina su dviem požiūriais. Įmonės gali perkelti savo vidaus šalies rinkoje išplėtotas marketingo programas į kitas užsienio šalis. Toks požiūris pasiteisina stiprius prekių ženklus turinčių įmonių atveju, kuomet juos palankiai vertina panašūs vartotojų segmentai skirtingose užsienio šalių rinkose. Kitu atveju, įmonės kuria ir plėtoja globalias prekes ir programas įvertinant skirtingas vartotojų preferencijas įvairiose šalyse, atitinkamai daug investuodamos į tyrimus ir plėtrą, marketingo sprendimus.

Eksporto moksliniai tyrimai rodo, kad eksportuotojų atveju geresni eksporto veiklos rezultatai bus pasiekti adaptuojant marketingo komplekso elementus (Cavusgil, Zou, 1994) kadangi į rinką orientuoto požiūrio dėka gauta nauda viršija standartizacijos strategijos dėka sutaupytus kaštus. Tačiau šios prielaidos pasitvirtino tik prekės atveju. Aulakh *et al* (2000) nuomone, dėl augančios ekonomikos šalių įmonių patirties trūkumo, šioms įmonėms sudėtingiau suformuoti heterogeniškas vartotojų preferencijas apjungiantį standartizuotą pasiūlymą. Taip pat dėl mažesnės derėjimosi galios, adaptuotos atskiroms užsienio šalių rinkoms marketingo strategijos būtų veiksmingesnės, ypač toks požiūris pasiteisintų pradiniam įmonių tarptautinės plėtros etape. Taigi, Aulakh *et al* (2000) teigimu, augančios ekonomikos šalių eksportuojančių įmonių atveju tarp eksporto marketingo standartizacijos ir eksporto veiklos rezultatų ryšys bus neigiamas, bei

neigiamas poveikis bus didesnis įmonei eksportuojant į išsivysčiusias šalis nei būtų eksportuojant į besivystančias, kur ekonominės ir infrastruktūros sąlygos yra panašios. Autorių empirinio tyrimo rezultatai šias prielaidas patvirtino tik iš dalies. Į išsivysčiusias šalis eksportuojančių ir standartizuoto požiūrio besilaikančių įmonių veiklos rezultatai yra prastesni, nei tų įmonių, kurios savo marketingo programas adaptuoja. Tačiau rezultatai parodė, kad ryšys tarp standartizuotos eksporto marketingo strategijos ir įmonės eksporto veiklos rezultatų eksportuojant į tokias pat besivystančias šalis, nebuvo statistiškai reikšmingas.

Evans ir Mavondo (2008) teigimu, eksportuojant į labiau psichologiškai nutolusias užsienio šalių rinkas, prekės adaptacija eksporto šalies rinkoje įmonėms gali būti nenaudinga, įmonėms gali būti sunku konkuruoti su vietinėmis įmonėmis, kadangi tikėtina, jog dėl adaptacijos įmonės praranda skirtingų verslo sąlygų konteksto nulemtą prekę unikalumą. Kita vertus adaptacijos šalininkai teigia, kad prekės adaptacija suteikia daugiau galimybių diferenciacijai eksporto rinkoje (Cavusgil, Zou, 1994), kas galiausiai sąlygoja geresnius įmonių veiklos rezultatus.

Bendrųjų konkuravimo strategijų, eksporto marketingo strategijų ir jų poveikio įmonių veiklos rezultatams empirinių tyrimų rezultatai apibendrinti 1 lentelėje.

1 lentelė. Ryšių tarp bendrųjų konkuravimo strategijų, eksporto marketingo strategijų ir jų poveikio įmonių veiklos rezultatams empirinių tyrimų rezultatai

Autoriai	Teorinės prielaidos	Empirinio tyrimo rezultatai
Solberg ir Durrieu (2008)	Ryšys tarp kaštų lyderystės ir pakopinės internacionalizacijos neigiamas	Pasitvirtino
	Ryšys tarp diferenciacijos ir pakopinės internacionalizacijos neigiamas	Nepasitvirtino
	Ryšys tarp kaštų lyderystės ir standartizacijos teigiamas	Nepasitvirtino
Shilke ir Thomas (2009)	Teigiamą ryšį tarp standartizacijos ir įmonės veiklos rezultatų sustiprina kaštų lyderystės strategija	Pasitvirtino
	Teigiamą ryšį tarp adaptacijos ir įmonės veiklos rezultatų sustiprina diferenciacijos strategija	Nepasitvirtino
Aulakh, Kotabe ir Teegeen (2000)	Iš besivystančių šalių į išsivysčiusias: Ryšys tarp kaštų lyderystės strategijos ir įmonės veiklos rezultatų teigiamas	Pasitvirtino
	Iš besivystančių šalių į besivystančias šalis: Ryšys tarp diferenciacijos strategijos ir įmonės veiklos rezultatų teigiamas	Pasitvirtino
	Iš besivystančių šalių į išsivysčiusias: Ryšys tarp marketingo standartizacijos ir įmonės veiklos rezultatų neigiamas	Pasitvirtino
	Neigiamas ryšys tarp marketingo standartizacijos ir eksporto veiklos rezultatų yra stipresnis eksportuojant į išsivysčiusias šalis nei į besivystančias	Pasitvirtino

Remiantis Aulakh *et al* (2000) teorinėmis prielaidomis, akivaizdu, kad augančios ekonomikos šalių įmonėms eksportuojant į išsivysčiusias šalis geresnius eksporto veiklos rezultatus sąlygotų kaštų lyderystės strategijos ir eksporto marketingo strategijos adaptacija. Tačiau šios išvalgos prieštarauja Shilke ir Thomas (2009) nuomonei, jog teigiamą marketingo standartizacijos poveikį įmonės veiklos rezultatams sustiprina būtent kaštų lyderystės strategija. Be prieštarauja pastarųjų nuostatai, kad tarp bendrųjų konkuravimo strategijų ir tarptautinių marketingo strategijų (standartizacijos/adaptacijos) turėtų būti suderinamumas. Kita vertus, kyla pagrįstų abejonių, kodėl augančios ekonomikos šalių įmonės negali turėti kaštais grindžiamo pranašumo prieš kitas augančios ekonomikos šalių įmones, ir vienintele rekomenduotina konkuravimo strategija šių įmonių atveju laikytina tik diferenciacija. Remiantis minėtomis prielaidomis būtų galima manyti, kad augančios ekonomikos arba besivystančių šalių įmonės turi tik vienintelį pasirinkimą – diferenciacijos strategiją. Nes jeigu besivystančios šalies įmonės konkurencinis pranašumas šalies vidaus rinkoje būtų grindžiamas kaštų pranašumu, tai kodėl eksportuojant į panašias ekonominio išsivystymo šalis, kur aplinka yra sąlyginai panaši, o konkurencija nedidelė, įmonė negalėtų taikyti tos pačios konkuravimo strategijos. Jei kaštų lyderystė pasiteisina vienoje rinkoje tai eksportuojant į kitą, panašią, taip pat turėtų pasiteisinti.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad tik keletas mokslininkų analizavo empiriškai ir parodė ryšius tarp bendrųjų konkuravimo strategijų, eksporto marketingo strategijos ir įmonės veiklos rezultatų. Nors akivaizdu, kad tam tikrame kontekste bendrosios konkuravimo strategijos ir eksporto marketingo strategijos gali kartu veikti įmonės veiklos rezultatus, dauguma teorinių išvalgų yra prieštarings ir stokoja akumuluoto empirinio patvirtinimo.

Naujos konceptualios eksporto marketingo strategijos, bendrųjų konkuravimo strategijų ir jų poveikio įmonės veiklos rezultatams išvalgos

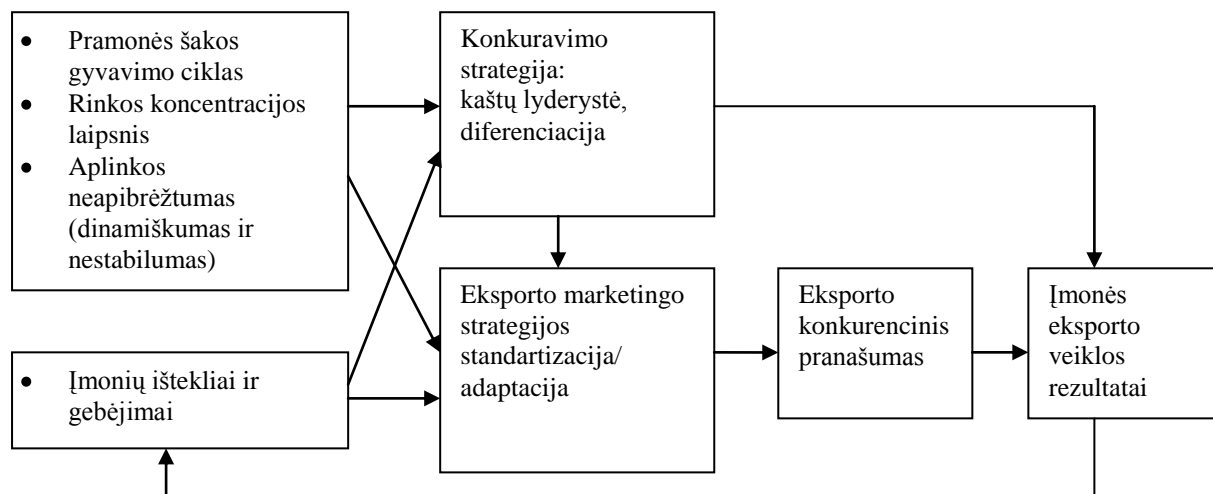
Baldauf *et al* (2000) teigimu eksporto veiklos rezultatų determinantus galima suskirstyti į išorinių ir vidinių veiksnių grupes. Išoriniams įmonės eksporto veiklos veiksniams priskirtini pramonės šaka, vidaus šalies ir užsienio šalies rinkos charakteristikos, vidiniams – vadybiniai veiksniai, įmonės charakteristikos bei eksporto marketingo strategijos.

Eksporto marketingo strategija apima prekės, kainos, paskirstymo, logistikos ir rėmimo sprendimus, leidžiančius tinkamai reaguoti į užsienio šalių rinkų aplinkos jėgas ir pasiekti įmonės eksporto tikslus (Leonidou *et al*, 2002). Rengiant ir įgyvendinant eksporto marketingo strategiją pasitelkiami įvairūs ištekliai ir gebėjimai, kurie, remiantis ištekliais grįstu požiūriu (angl. resource based view, RBV), traktuojami kaip esminė ilgalaikio konkurencinio pranašumo prielaida. Leonidou *et al* (2011) teigimu, eksporto kontekste, konkurencinis pranašumas atspindi, kaip sėkmingai įmonė realizuoja savo marketingo strategiją. Tinkamas įmonės eksporto marketingo strategijos įgyvendinimas gali daryti poveikį tiek kaštais, tiek preke ar paslaugomis grindžiamam konkurenciniam pranašumui (Morgan, Kaleka, Katsikeas, 2004).

Mokslinėje literatūroje sutinkamos nuomonės, jog standartizacijos ir adaptacijos sprendimai turėtų būti analizuojami įmonės konkuravimo strategijos kontekste, įvertinant, koks būtų poveikis bendrai įmonės konkurencinei pozicijai, bei laikantis nuostatos, kad standartizacijos/adaptacijos strategijos pagrindinė grąža – tai įmonės konkurencinis pranašumas (Albaum, Tse, 2001; Jain, 1989). Albaum ir Tse (2001) manymu, tarptautinės marketingo strategijos adaptacija turėtų būti interpretuojama ne kaip siektinas rezultatas, bet kaip priemonė pasiekti aukštesniems įmonės tikslams, t.y. pasitelkiant standartizaciją ar adaptaciją užsienio šalių rinkose įtvirtinti savo konkurencinį pranašumą. Autorių empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog nėra tiesioginio ryšio tarp adaptacijos strategijos ir įmonės veiklos rezultatų, tačiau patvirtino egzistuojant ryšį tarp adaptacijos ir konkurencinio pranašumo bei tarp konkurencinio pranašumo ir įmonės veiklos rezultatų. Morgan *et al* (2004) pažymi, kad eksporto kontekste labai svarbu analizuoti įmonės gebėjimus pasiekti ir išsaugoti konkurencinį pranašumą per efektyvų ir veiksmingą suplanuotos eksporto konkurencinės strategijos įgyvendinimą. Tuo tarpu sprendimai susiję su klausimais ar adaptuoti ir kiek adaptuoti eksporto marketingo strategijas, priskirtini instrumentinėms strategijoms, padedančioms pasiekti pagrindinį tikslą – konkurencinį pranašumą (Navaro, Losada, Ruzo, Diez, 2010). Kaip pavyzdžiui, adaptuojant marketingo programos elementus prie tarptautinės rinkos poreikių, lengviau diferencijuoti prekę bei didinti vartotojų lojalumą užtikrinant vartotojams didesnę vertę lyginant su konkurentais (Kaleka, 2002).

Hagen *et al* (2011) teigimu, aiški ir iniciatyvi strateginė orientacija įmonių internacionalizacijos kontekste bei šios orientacijos suderinamumas su verslo strategija sąlygoja geresnius įmonės tarptautinės veiklos rezultatus. Hagen *et al* (2011) analizavo sąsajas tarp tarptautinėje rinkoje veikiančių įmonių strateginės orientacijos, strateginės elgsenos ir įmonių tarptautinės veiklos rezultatų. Minėtų autorių teigimu, strateginės orientacijos sąlygoja išskirtines kompetencijas, kurios sudaro prielaidas inovacijoms, efektyvumui, kokybei ar adekvatesniam atsakui į vartotojų poreikius, bei kiekviena iš šių kompetencijų gali būti panaudojama siekiant kaštų ar diferenciacijos pranašumo. Hagen *et al* (2011) tyrimas parodė, kad egzistuoja ryšys tarp diferenciacijos ir entrepreneuriško, į augimą orientuoto tipo įmonių, taip pat atskleidžiant, kad šio tipo įmonės vienintelės akcentuoja marketingo adaptaciją užsienio šalių rinkose. Tuo tarpu kituose moksliniuose tyrimuose diferenciacija dažnai siejama su vartotojo ir rinkos orientacijomis. Nors mokslinėje literatūroje dar nėra aiškių nuostatų dėl rinkos orientacijos ir tarptautinių marketingo strategijų (standartizacijos/adaptacijos) sąsajų, kadangi šis reiškinys tarptautinio verslo, eksporto marketingo kontekste tik neseniai pradėtas analizuoti, sutinkama prielaidų, kad rinkos orientacijos atveju pirmenybė teikiama marketingo strategijos adaptacijai (Samiee, Chabowski, 2011). Taigi, apibendrinant įvairių autorių išvalgas, galima konstatuoti, kad diferenciaciją ir marketingo strategijos adaptaciją sieja rinkos orientacija, bei galima daryti prielaidą, kad diferenciacijos strategiją taikančios įmonės labiau linkę adaptuoti savo eksporto marketingo strategijas.

Remiantis mokslinės literatūros analize, 1 paveiksle pateikiamas konceptualus bendrųjų konkuravimo strategijų, eksporto marketingo strategijų ir įmonės veiklos rezultatų sąsajų modelis.



1 pav. Bendrųjų konkuravimo strategijų, eksporto marketingo strategijos standartizacijos/adaptacijos ir eksporto veiklos rezultatų sąsajų konceptualus modelis

Išvados

Mokslinės literatūros analizė leidžia konstatuoti, kad tyrimai bendrųjų konkuravimo strategijų bei eksporto marketingo strategijų poveikio eksporto veiklos rezultatams atžvilgiu yra fragmentiški, priešaringi, tik keletas mokslininkų analizavo empiriškai ir parodė ryšius tarp bendrųjų konkuravimo strategijų, eksporto marketingo strategijos standartizacijos/adaptacijos ir įmonės veiklos rezultatų. Vieningo požiūrio į pagrindinių konstruktų teorinę konceptualizaciją stoka komplikuoja sąsajų tarp nagrinėjamų konstruktų analizę. Nors akivaizdu, kad tam tikrame kontekste bendrosios konkuravimo strategijos ir eksporto marketingo strategijos gali kartu veikti įmonės veiklos rezultatus, dauguma teorinių išvalgų yra priešaringos ir stokoja akumuliuoto empirinio patvirtinimo.

Naujausios mokslinės išvalgos rodo, kad bendrųjų pavienių ar dvigubų konkuravimo strategijų veiksmingumas jų poveikio įmonės veiklos rezultatams atžvilgiu priklauso nuo strategijų suderinamumo su įvairiais kontekstiniais veiksniais, kaip pavyzdžiui, pramonės šakos gyvavimo ciklo stadijos, rinkos neapibrėžtumo (dinamiškumo ir nestabilumo), rinkos koncentracijos laipsnio ar įėjimo į užsienio šalies rinką eiliškumo. Lankstūs strateginiai deriniai leidžia lengviau prisitaikyti prie dinamiškos globalios rinkos. Daugelio mokslininkų nuomone, kaštų lyderystės, diferenciacijos ar dvigubos strategijos efektyvumas turėtų priklausyti nuo konteksto, aplinkos, kurioje šios strategijos įgyvendinamos.

Vienų autorių (Shilke ir Thomas, 2009) požiūriu, kaštų lyderystės verslo strategija turi teigiamą moderuojantį poveikį standartizacijos ir įmonės veiklos rezultatų ryšiui, o diferenciacijos strategija teigiamai veikia adaptacijos ir įmonės veiklos rezultatų ryšį. Kitų autorių Solberg ir Durrieu (2008) nuomone, bendrųjų konkuravimo strategijų tiesioginis ir netiesioginis poveikis įmonės veiklos rezultatams, įvertinant ir kitų tarptautinių marketingo strategijų kontekstą, turėtų labiau paaikškinti skirtingus įmonių veiklos rezultatus. Bendrosios konkuravimo strategijos įmonės veiklos rezultatus veikia per įsiterpiančias tarptautines marketingo strategijas (standartizacija/adaptacija) ar įmonių internacionalizacijos elgsenos būdingus modelius. Platesnis strateginis požiūris, įvertinant skirtingus strateginius lygmenis ir jų tarpusavio sąsajas padėtų suprasti reiškinį daug giliau ir suteiktų papildomų išvalgų.

Eksporto marketingo strategijos standartizacija/adaptacija turėtų būti analizuojama įmonės konkuravimo strategijos kontekste, įvertinant, koks būtų poveikis bendrai įmonės konkurencinei pozicijai, eksporto marketingo strategija turėtų būti interpretuojama ne kaip siektinas rezultatas, bet priemonė pasiekti aukštesnio lygmens įmonės tikslus - pasitelkiant eksporto marketingo strategijos standartizaciją/adaptaciją užsienio šalių rinkose įtvirtinti savo konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant įvairių autorių išvalgas, galima konstatuoti, kad tiek diferenciacija, tiek ir eksporto marketingo strategijos adaptacija sieja rinkos orientacija, taigi galima daryti prielaidą, kad diferenciacijos strategiją taikančios įmonės labiau linkę adaptuoti savo eksporto marketingo strategijas.

Literatūra

1. Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59-81.
2. Aulakh, P.S., Kotabe, M. & Teegen, H. (2000), Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3, 342-61.
3. Baldauf, Artur, David W Cravens, & Udo Wagner. (2000). Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies. *Journal of World Business*, 35 (1): 61-79.
4. Beal, Reginald M. & Masoud Yasai-Ardekani (2000), Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies, *Journal of Management*, 26 (4), 733-62.
5. Buzell, R.D. and Gale, B.T. (1987), *The PIMS Principle*, Free Press, New York, NY.
6. Cavusgil, S.T. & Zou, S. (1994), Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, 1-21.
7. Chamberlin, E. H. (1933). *The theory of monopolistic competition: A re-orientation of the theory of value*. Cambridge, ME. Harward.
8. Coeurderoy, R. (2004). Leveraging the advantage of early entry: proprietary technologies versus cost leadership. *Journal of Business Research*, 57(6), 583-590.
9. Dess, G. & Davis, P. (1984), Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic groups membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 3, 467-88.
10. Dumčiuvienė, D. (1999), Rinkos struktūros ir įmonių elgsenos bei veiklos rodiklių sąveika: teorinis ivertinimas ir reikšmė ekonominei politikai. *Daktaro disertacija*. Kaunas, 21 p.
11. Durand R, Coeurderoy R. (2001). Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance. *J Bus Venturing*, 16:471-94.
12. Evans, J., Mavondo, F. T., & Bridson, K. (2008). Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, 16(2), 32-63.
13. Grant R. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell; 1998.
14. Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P., Giovanni, N. (2011). International strategy and performance – Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, doi:10.1016/j.ibusrev.2011.04.002
15. Hall, William K. (1980), Survival Strategies in a Hostile Environment, *Harvard Business Review*, 58 (5), 75-85.
16. Hill, Charles W.L. (1988), Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, *Academy of Management Review*, 13 (3), 401-412.
17. Hitt M, Ireland R, Hoskisson R. (2001), *Strategic management: competitiveness and globalization*. Mason: South-Western College Publishing.
18. Jain, S. C. (1989), Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses, *Journal of Marketing*, 53 (January), 70-79.
19. Jones, G.R. & Butler, J.E. (1988), Revenue, and business level strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 2, 202-13.
20. Kaleka, A. (2002), Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters, *Industrial Marketing Management*, 31 (3), 273-83.
21. Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities : Effects on Strategy, *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
22. Leonidou, Leonidas C. & Saeed Samiee (2002), Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Business Research*, 55 (1), 51-67.
23. Li, C. B. & Li, J. J. (2008). Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both? *Journal of International Marketing*, 16(3), 1-22.
24. Louri, Helen, & V. Anagnostaki (1995), Entry in Greek Manufacturing Industry: Athens vs the Rest of Greece, *Urban Studies*, 32 (7), 1127-33.
25. Makadok R. (1999), Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares. *Strategic Management Journal*; 20:935-52.
26. Miller, Danny (1988), Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, 31 (2), 280-308.
27. Morgan, Neil A., Anna Kaleka, and Constantine S. Katsikeas (2004), Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment, *Journal of Marketing*, 68 (January), 90-108.

28. Mosakowski, E. (1993). A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*, 19(4), 819-839.
29. Murray, A.I. (1988), "A contingency view of Porter's generic strategies, *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 3, 390-400.
30. Myers, Matthew B. & Michael Harvey (2001), The Value of Pricing Control in Export Channels: A Governance Perspective, *Journal of International Marketing*, 9 (4), 1-29.
31. Navaro, A., Losada, F., Ruzo, E., Diez, J. (2010), Implications of perceived competitive advantage, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45, 49-58.
32. O'Cass, A., & Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 366-384.
33. Parker, Barbara & Marilyn M. Helms (1992), Generic Strategic and Firm Performance in a Declining Industry, *Management International Review*, 32 (1), 23-39.
34. Parnell, J.A. & Wright, P. (1993), Generic strategy: an empirical test of the miles and snow typology, *British Journal of Management*, Vol. 17 No. 2, 109-28.
35. Porter M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*. 61-78 [November- December].
36. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.
37. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
38. Rust, Roland T., Christine Moorman, and Peter R. Dickson (2002), Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both? *Journal of Marketing*, 66 (October), 7-24.
39. Samiee, S., & Chabowski, B. R. (2011). Knowledge structure in international marketing: a multi-method bibliometric analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 364-386.
40. Scherer, F.M. and David Ross (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin.
41. Schilke, O., Reimann, M., & Thomas, J. S. (2009). When Does International Marketing Standardization Matter to Firm Performance? *Journal of International Marketing*, 17(4), 24-46.
42. Schuh, A. (1994), Marketing in East Central Europe: an evolutionary framework for marketing strategy development, Conference on Marketing Strategies for Central and Eastern Europe, Vienna, Austria.
43. Solberg, C. A. (2006). Access to Networks and Commitment to Internationalisation as Precursors to Marketing Strategies in International. *Networks*, 46, December, 57-83.
44. Solberg, C. A., & Durrieu, F. (2008). Strategy development in international markets: a two tier approach. *International Marketing Review*, 25(5), 520-543.
45. Ward, Peter T., Deborah J. Bickford, and G. Keong Leong (1996), Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure," *Journal of Management*, 22 (4), 597-626.
46. Zou, Shaoming and S. Tamer Cavusgil (2002), The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance, *Journal of Marketing*, 66 (October), 40-56.