

# LYGINAMOJI LIETUVOS GIMUSIŲ GLOBALIOMIS ĮMONIŲ IR TRADICINIŲ EKSPORTUOTOJŲ MARKETINGO SPRENDIMŲ ANALIZĖ

Rita Kuvykaitė<sup>1</sup>, Monika Alimienė<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Kauno technologijos universitetas, Lietuva, rita.kuvykaite@ktu.lt*

<sup>2</sup>*Kauno technologijos universitetas, Lietuva, monika.alimiene@gmail.com*

**crossref** <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.17.3.2130>

## Abstract

With the growth of international business integration and globalisation, internationalisation of company activities has become a necessity seeking to survive and develop own business regardless of company size, managed resources, and nature of activities. And although many companies still internationalise their activities slowly following the evolutionary trajectory of activity internationalisation, there are more and more dynamic companies that start their activities in foreign markets very quickly after their establishment. These new international companies, also called born global firms, are defined as small, technologically-oriented, entrepreneurial business organisations that seek to acquire a competitive advantage starting from their establishment acting in an international market, applying innovative business strategies, and thus acquiring the necessary resources for activities and selling their products in many countries.

Up till now formation of marketing decisions in international markets has been assessed as a consistent evolutionary process when companies change marketing decisions depending on the stage of involvement in activities in foreign markets and set goals of activities in international markets. But evolving marketing decisions cannot be applied to all companies that are active in foreign markets, or they should be used with exceptions with regard to the particularity of the internationalisation process of these companies. Analysis of theoretical and empirical studies allows to state that companies that are involved in activities in international markets more actively apply adaptation of marketing decisions more often than their standardization. Standardization of marketing decisions for companies that get involved in activities in international markets quite slowly is one of the essential factors of their successful international activity.

The research objective of this article is to assess differences of marketing decisions of traditional exporters and born global firms.

Methods for the research – analysis and generalization of systematic academic literature and an empirical research (questionnaire survey) of marketing decisions of Lithuanian traditional exporters and born global firms Lithuanian exporting firms.

Empirical research has revealed that the analysed Lithuanian born global firms, when compared with traditional exporters, adapt their marketing decision more often than they standardize them; born global firms seek for immediate communication with consumers in international markets more often, born global firms create new products or services for certain international markets more often than traditional exporters do, and they adapt price and promotion actions for international markets also more often than traditional exporters.

Summarizing the results of the performed research of standardization/adaptation of marketing decisions of Lithuanian traditional exporters and born global firms it is possible to state that Lithuanian born global firms, when compared with traditional exporters, are more inclined to a more often adaptation of marketing decisions, which is determined by characteristics of born global firms and the process of involvement in activities in international markets.

*Keywords:* changes of internationalisation process, traditional exporters, born global firms, marketing decisions.

*JEL Classification:* M31.

## Įvadas

**Aktualumas.** Augant tarptautinio verslo integracijai ir globalizacijai, įmonių veiklos internacionalizacija tapo būtinybe siekiant išlikti ir plėtoti savo verslą, nepaisant įmonės dydžio, valdomų išteklių ir veiklos pobūdžio. Ir nors iki šiol daugybė įmonių internacionalizuoja savo veiklą lėtai, sekdamas evoliucine veiklos internacionalizacijos trajektorija, atsiranda vis daugiau dinamiškų įmonių, kurios veiklą tarptautinėse rinkose pradeda labai greitai po įsikūrimo. Spartėjantis įmonių išitraukimas į veiklą tarptautinėse rinkose ir augantis nedidelių, efektyviai tarptautinėse rinkose veikiančių įmonių skaičius atskleidžia, kad kinta ne tik įmonių veiklos internacionalizacija, bet ir įmonių verslo sprendimai, t.y. į veiklą užsienio rinkose sparčiai išitraukiančios įmonės keičia vadybinius, tuo pačiu ir marketingo, sprendimus.

Marketingo sprendimų tarptautinėse rinkose formavimas yra evoliucinis procesas, kurio metu priimami marketingo sprendimai skiriasi priklausomai nuo įmonės išitraukimo į užsienio veiklą stadijos. Tačiau sparčiau į tarptautinę veiklą išitraukiančių įmonių marketingo sprendimai internacionalizacijos procese evoliucionuoja žymiai greičiau nei tradiciškai veiklą pradedančių įmonių. Svarbu įvertinti nevienodai į veiklą tarptautinėse rinkose išitraukiančių tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų skirtumus, nes be šių žinių sunku priimti sprendimus, lemiančius tarptautinę įmonių sėkmę.

**Problema.** Įmonių veiklos internacionalizacijos pokyčiai, pasireiškiantys naujų gimusių globaliomis įmonių atsiradimu, leidžia teigti, kad evoliucionuojantys marketingo sprendimai negali būti vienodai taikomi visoms tarptautinėse rinkose veikiančioms įmonėms. Jie turi būti priimami atsižvelgiant į įmonių internacionalizacijos proceso specifiką. Tik fragmentiškai skirtingai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančių įmonių internacionalizacijos proceso ir jų marketingo sprendimų tyrimai atskleidžia, kad iki šiol nėra aiškiai atsakyta į klausimą kuo skiriasi tradiciškai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančių ir tradiciniu internacionalizacijos procesu nesekiančių gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimai.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų skirtumus.

**Tyrimo objektas** – tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimai.

**Tyrimo metodai** – sisteminė mokslinės literatūros analizė bei apibendrinimas, empirinis Lietuvos eksportuojančių įmonių tyrimas (anketinė apklausa).

### **Gimusios globaliomis įmonės kaip nauja internacionalizacijos proceso perspektyva**

Naujausi tyrimai atskleidžia, kad vis daugiau mažų antrepnieriškų įmonių siekia kuo sparčiau internacionalizuoti savo veiklą. Ir nors didžiąją dalį veiklą tarptautinėse rinkose plėtojančių kompanijų įmonės dydis išlieka svarbus privalumas, besikeičiančios ekonominės, technologinės ir socialinės sąlygos atskleidė naujas įmonių savybes, padedančias sėkmingai pradėti ir vykdyti veiklą tarptautinėse rinkose. Šie pokyčiai patvirtina, kad internacionalizacijos procesas keičiasi, todėl būtina įvertinti naujas internacionalizacijos proceso perspektyvas ir jų poveikį tarptautinei įmonių veiklai.

Iki šiol taikytos tradicinės internacionalizacijos teorijos laikėsi nuostatos, kad įmonės įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose laipsniškai, įvertinusios savo galimybes ir perspektyvas, padedamos partnerių tinklų. Tradicinėse internacionalizacijos teorijose pabrėžiama, kad *internationalizacija yra laipsniškas, ilgas metus trunkantis, priverstinis įmonės adaptacijos prie aplinkos pokyčių procesas, o į šį procesą gali įsitraukti tik didelės, stiprią poziciją vidaus rinkoje užimančios, veiklai vidaus ir tarptautinėse rinkose pakankamai išteklių ir patirties turinčios įmonės. Papildomus išpareigojimus tarptautinėms rinkoms šios įmonės prisima lėtai, lygiai taip pat lėtai plečia savo veiklą geografinėje plotmėje.* Atsižvelgiant į šių įmonių veiklą atskleidžiančių internacionalizacijos teorijų bei empiriniuose tyrimuose naudojamą praktiką, šios įmonės toliau straipsnyje bus įvardijamos kaip *tradicinės eksportuotojos*.

Tačiau pastarųjų dešimtmečių empiriniai tyrimai paneigė daugelį internacionalizacijos, kaip stadijų proceso, teorijos teiginių. XX a. pabaigoje mokslininkai (Jolly, Alahutha ir Jeannet, 1992; Oviatt ir McDougall, 1994; Knight ir Cavusgil, 1996) savo tyrimuose identifikavo augantį įmonių, kurios užuot sekę tradiciniu internacionalizacijos stadijų pavyzdžiu, pradėdavo veiklą tarptautinėse rinkose tik įsikūrusios arba netrukus po to, nes nuo pat įkūrimo pradžios tikslingai siekė veiklos globalioje rinkoje, skaičių.

Pristatydami naujų tarptautinių įmonių koncepciją Knight ir Cavusgil (1996) teigia, kad tokių įmonių egzistavimas ir netradicinė elgsena buvo pastebėta įvairiuose *ūkio sektoriuose* (tiek žemųjų, tiek aukštųjų technologijų ūkio šakose) ir geografiniuose regionuose. Rialp, Rialp ir Knight (2005), Svensson (2006), Fan ir Phan (2007), Weerawardena ir kt. (2007), Keupp ir Gassmann (2009) teigia, kad tokios įmonės, tampančios tarptautinėmis ar net globaliomis beveik nuo pat savo veiklos pradžios, įvairiuose tyrimuose buvo apibūdinamos labai skirtingai, tačiau dažniausiai šioms įmonėms įvardinti naudojamas „gimusių globaliomis“ terminas (Knigh ir Cavusgil, 1996; Larimo, 2001; Knight ir Cavusgil, 2004; Rialp, Rialp ir Knight, 2005; Laanti, Gabrielsson ir Gabrielsson, 2007; Weerawardena ir kt., 2007).

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

Iki šiol tarp tyrėjų, apibūžiant kokius požymius išskiria naujas tarptautines įmones iš kitų tarptautinėse rinkose veikiančių įmonių nėra vieningos nuomonės. Vieni svarbiausių diskusijų objektų, apibūžiant gimusias globaliomis įmones yra *laikas*, per kurį įmonės įsitraukia į veiklą tarptautinėse rinkose ir *užsienio pardavimų apimtys*.

Knight (1997) nurodo, kad gimusios globaliomis įmonės, tai įmonės, kurių pardavimai tarptautinėse rinkose po trijų veiklos metų sudaro ne mažiau kaip 25 proc. visų pardavimų. Oviatt ir McDougall (1997) nuomone, tokių pardavimų įmonės turi pasiekti per pirmuosius šešis veiklos metus, tuo tarpu Rennie (1993) teigia, kad gimusiomis globaliomis įmonėmis galima įvardinti tik įmones, kurios ištraukia į veiklą tarptautinėse rinkose ne vėliau kaip po dviejų metų nuo įsikūrimo, o jų užsienio pardavimai turi sudaryti 75 proc. visų įmonės pardavimų. Luostarinen ir Gabrielsson (2006) nurodo, kad prie gimusių globaliomis įmonių galima priskirti įmones, kurių pardavimai tarptautinėse rinkose sudaro ne mažiau kaip 50 proc. visų pardavimų. Zhou ir kt. (2007) nuomone, gimusia globalia galima vadinti įmonę, kurios pardavimai tarptautinėse rinkose per tris pirmuosius veiklos metus sudaro ne mažiau kaip 10 proc. visų pardavimų, tuo tarpu Fan ir Phan (2007) nurodo, kad gimusioms globaliomis galima priskirti įmones, kurios komercinės veiklos pradžioje „aktyviai pardavinėjo prekes tarptautinėms rinkoms“. Svensson (2006) ir Efrat (2008) nuomone, skirtingas tarptautinės veiklos pradžios ir pardavimų tarptautinėse rinkose apimtis moksliniuose tyrimuose labiausiai lemia vietinės rinkos dydis bei psichologinis atstumas iki pagrindinių tarptautinės veiklos rinkų.

Analizuojant spartų nedidelių įmonių įsitraukimą į veiklą tarptautinėse rinkose, *ūkio šaka*, kurioje veikia gimusi globali įmonė, yra dar vienas mokslinių diskusijų objektas. Nors dalis tyrėjų (McDougall, Shane ir Oviatt, 1994; Efrat, 2008) nurodo, kad gimusios globaliomis įmonės dažniausiai veikia aukštųjų technologijų sektoriuose, pažangiausiose ūkio šakose, Rialp-Criado ir kiti (2005), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Knight ir Cavusgil (2009) kritikuoja šį požiūrį teigdami, kad naujosios tarptautinės įmonės sėkmingai veikia ir tradicinėse ūkio šakose bei paslaugų sektoriuje.

Moksliniuose darbuose, apibrėžiant gimusias globaliomis įmones, taip pat siekiama įvertinti *užsienio šalių*, kuriose veikia gimusios globaliomis įmonės, *skaičių* (Lummaa, 2002; Efrat, 2008), *nuosavybės teises* (Fan ir Phan, 2007), *tarptautinės veiklos aprūpinimo šaltinius*, tokius kaip materialūs ir žmogiškieji ištekliai, patentai (Di Gregorio ir kiti, 2008).

Įvertinus atliktus tyrimus, pagrindiniai gimusių globaliomis įmonių bruožai pateikti 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Gimusių globaliomis įmonių bruožai

Rodikliai	Teiginiai apie gimusių globaliomis įmonių savybes	Tyrėjai
<b>Vizija</b>	Nuo veiklos pradžios įmonės viduje aktyviai komunikuojama globali veiklos vizija. Siekis veikti ne tik vidaus rinkoje, tarptautinė veikla vertinama ne tik kaip pagalbinė vidaus rinkai. Globali vizija plėtojama nuo pat įmonės įsikūrimo. Nuo veiklos pradžios įmonė išsiskiria aktyvumu tarptautinėse rinkose.	Oviatt ir McDougall (1995) Rialp, Rialp, Knight (2005) Gabrielsson ir kt. (2008) Cavusgil ir Knight (2009)
<b>Ištekliai/ gebėjimai</b>	Unikalus nematerialusis turtas, įgyjamas per unikalias žinias, <i>know-how</i> , patentus. Įmonė turi sparčios internacionalizacijos gebėjimų, t.y. jos veikla potencialiai greitai plėtojama tarptautinėse rinkose. Riboti finansiniai ir kiti materialieji ištekliai.	Oviatt ir McDougall (1995) Gabrielsson ir kt. (2008) Cavusgil ir Knight (2009)
<b>Ūkio šaka</b>	Daugiau orientuojasi į tradicinių ir pažangių ūkio šakų nišų tarptautines rinkas. Veikla tiek tradicinėse, tiek pažangiose ūkio šakose.	Rialp, Rialp, Knight (2005) Cavusgil ir Knight (2009)
<b>Vadovas</b>	Anksčiau įgyta tarptautinė vadovų patirtis. Išskirtinai stipri vadovų tarptautinė pasaulėžiūra.	Oviatt ir McDougall (1995) Cavusgil ir Knight (2009)
<b>Marketingo strategija</b>	Išskirtinai vertingi prekių ir paslaugų pasiūlymai rinkai, taikant inovatyvias technologijas, paslaugas ir inovatyvius marketingo sprendimus. Siekia rinkai pasiūlyti aukštos pridėtinės vertės, specializuotas prekes. Diferenciacijos strategijos taikymas tarptautinėje veikloje.	Oviatt ir McDougall (1995) Rialp, Rialp, Knight (2005) Cavusgil ir Knight (2009)
<b>Prekė</b>	Prekės ir paslaugų plėtra per nuolatines inovacijas/nuolatine specializacija. Specializuotos prekės, kuriamos pažangiausių technologijų pagalba. Įmonės prekės turi būti unikalios/specializuotos, turinčios globalios rinkos potencialą. Aukščiausios prekių kokybės siekis.	Oviatt ir McDougall (1995) Rialp, Rialp, Knight (2005) Gabrielsson ir kt. (2008) Cavusgil ir Knight (2009)

<b>Tinklai</b>	Stiprūs tarptautiniai verslo tinklai, suteikiantys naujas galimybes, patirtį, paramą tarptautinėje veikloje. Išnaudoja asmeninius ir verslo tinklus spartesnei tarptautinės veiklos plėtrai.	Rialp, Rialp, Knight (2005) Gabrielsson ir kt. (2008)
<b>Veiklos koordinavimas</b>	Tarptautinė veikla tiksliai koordinuojama įmonės vadovų, nepriklausomai nuo to, kokių atstumu išsidėsčiusios tyrimų ir plėtos, gamybos, marketingo, paskirstymo ir pardavimų veiklos.	Oviatt ir McDougall (1995)
<b>Komunikacijos ir technologijos</b>	Pažangių komunikacijų ir informacinių technologijų svarba tarptautinėje veikloje.	Cavusgil ir Knight (2009)
<b>Savarankiškumas</b>	Nepriklausoma įmonė.	Gabrielsson ir kiti (2008)

Apibendrinant atliktus tyrimus, galima konstatuoti, kad internacionalizacija gali būti sparti laiko ir veiklos geografijos plėtos prasme, inicijuota įmonių globalios vizijos ir tikslų tarptautinėje rinkoje. *Įmonės nuo pat veiklos pradžios planuojančios savo veiklą tarptautinėse rinkose, vidaus ir tarptautines rinkas vertinančios kaip vieną įmonės rinką, veikti tarptautinėse rinkose pradedančios per pirmuosius 3 metus nuo įsikūrimo, tarptautinėse rinkose parduodančios daugiau nei 50 proc. produkcijos toliau straipsnyje įvardijamos kaip gimusios globaliomis.* Gimusios globaliomis įmonės veikia tiek tradicinėse, tiek pažangiose ūkio šakose, iš konkurentų išsiskiria rinkai siūlydamos inovatyvias ar specializuotas, aukštos pridėtinės vertės prekes. Savo veikloje šios įmonės remiasi asmeniniais ir verslo tinklais, kurie padeda sėkmingai ir sparčiai plėtoti veiklą tarptautinėse rinkose.

Apibendrinus Oviatt ir McDougall (1995), Freeman ir Cavusgil (2007), Hartsfiel, Johansen, Knight (2008) tyrimus, nustatyta, kad gimusios globaliomis įmonės, pasinaudodamos savo vadybinėmis kompetencijomis, nepriklausomybe nuo kitų rinkos dalyvių, veiklos operacijų apimties ir masto ekonomija, mažesne biurokratija bei užmegztais socialiniais tinklais, žymiai greičiau nei didelės įmonės įsisavina globalios rinkos informaciją ir ją efektyviai panaudoja savo veikos plėtoje.

Coviello ir Munro (1995, 1997) vykdytų tyrimų analizė atskleidžia, kad mažos, aktyviai globalioje rinkoje veikiančios įmonės plėtos į tarptautines rinkas pradžioje aktyviai remiasi jau įkurtais tinklais ir šių tinklų orientacija į veiklą tarptautinėse rinkose, pasinaudoja šiuose tinkluose sukaupta informacija ir patirtimi, todėl jų marketingo sprendimai, veikiant tarptautinėse rinkose, evoliucionuoja žymiai sparčiau nei tradicinių eksportuotojų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad gimusios globaliomis įmonės nuo pat savo veiklos pradžios vadovaujasi geocentrine orientacija ir visas savo marketingo veiklas iš karto nukreipia į vienalytę globalią rinką.

### **Lyginamoji tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų analizė**

Plečiantis verslo internacionalizacijai įmonės susiduria su kritiniu strateginių marketingo sprendimų pasirinkimu: internacionalizacijos išdavoje tradiciškai dvi tarptautinio marketingo kryptys – *standartizacija ir adaptacija* – pristatomos kaip pagrindinės siekiant įeiti į tarptautines rinkas ir veikti jose (Levitt, 1983; Medina ir Duffy, 1998; Keegan ir Green, 2008; Vrontis ir kt., 2009; Virvilaitė, Šeinauskienė ir Petrauskas, 2011).

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

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

Moksliniuose darbuose (Larimo ir Kontkanen, 2008; Gabrielsson ir Gabrielsson, 2010; Fuerst, 2010) vis dažniau pastebima, kad įmonės, skirtingai įsitraukusios į tarptautinę veiklą, taiko skirtingus marketingo sprendimus tarptautinėse rinkose. Gabrielsson ir Gabrielsson (2004), Larimo ir Kontkanen (2008) atlikti moksliniai tyrimai atskleidžia, kad įmonės įsitraukimas į eksporto operacijas gali lemti įmonės sprendimą standartizuoti ar adaptuoti marketingo sprendimus. Teorinių ir empirinių Douglas ir Craig (1989), Teece (1983) studijų analizė leidžia teigti, kad internacionalizacijos procese, priklausomai nuo savo gebėjimų ir išteklių, įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose proceso, įmonės priima skirtingus sprendimus dėl marketingo veiksmų standartizacijos/adaptacijos. Larimo ir Kontkanen (2008) nuomone, kuo didesnę svarbą eksportas turi įmonės veikloje, tuo didesnė tikimybė, kad įmonė, siekdama patenkinti vartotojų skirtingose tarptautinės veiklos rinkose poreikius, dažniau taikys adaptuotus marketingo sprendimus. Gabrielsson ir Gabrielsson (2004) nurodo, kad gana lėtai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančioms įmonėms marketingo sprendimų standartizacija yra vienas iš esminių sėkmingos tarptautinės veiklos veiksnų. Tuo tarpu Calantone ir kiti (2006) teigia, kad aktyviau į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukusi įmonės dažniau taiko marketingo sprendimų adaptaciją nei standartizaciją.

Knight ir kt. (2004), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008) nuomone, skirtingą marketingo sprendimų standartizacijos/adaptacijos pasirinkimą spartesniame ar lėtesniame internacionalizacijos procese visų pirma lemia įmonių pasirinktos bendrosios veiklos tarptautinėse rinkose strategijos.

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

Tuo tarpu vertinant *tradicinių eksportuotojų* veiklą nustatyta, kad šios įmonės, į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukdamos atsargiai ir gana lėtai, per tarptautinę masto ir apimties ekonomiką, t.y. išlaidų lyderystę, pirmiausia siekia didesnio vidaus rinkos veiklos efektyvumo (Levitt, 1983; Keegan ir Green, 2008, Nasir ir Altinbasak, 2009). Turėdamos mažai žinių apie tarptautines rinkas, pradinuose plėtros etapuose tradicinės eksportuotojos dažnai nededa jokių pastangų prekių adaptacijai, tarptautinę veiklą vertina kaip papildomą, tarptautinėms rinkoms siūlo vidaus rinkai pritaikytas prekes ir taiko jau išbandytus marketingo sprendimus. Tolimesniuose internacionalizacijos etapuose, kai tradicinės eksportuotojos įgyja vis daugiau žinių apie tarptautines rinkas, vis dažniau naudojama marketingo sprendimų adaptacija pagal regionus, tačiau įmonių tikslai dažniausiai išlieka tie patys – stiprinti ir didinti vidaus rinką. Galiausiai, tapusios globaliomis, tradicinės eksportuotojos, norėdamos efektyviai išnaudoti išlaidų lyderystės strategiją bei tinkamai valdyti veiklas globalioje rinkoje, dažniausiai siekia prekių ir kitų marketingo sprendimų standartizacijos (Douglas ir Craig, 1989; Gabrielsson ir Gabrielsson, 2003; Keegan ir Green, 2008).

Remiantis tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos/adaptacijos tyrimų analize formuluojama hipotezė:

H1. Gimusios globaliomis įmonės, lyginant su tradicinėmis eksportuotojomis, dažniau adaptuoja nei standartizuoja marketingo sprendimus.

Analizuojant tyrimus, kurie susieja marketingo komplekso sprendimus su internacionalizacijos pokyčiais, galima konstatuoti, kad jie koncentruoti į tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų, bet ne į jų standartizacijos/adaptacijos laipsnio skirtumus.

Tyrimai tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių *prekių sprendimų* srityje atskleidžia, kad tradicinės eksportuotojos ir gimusios globaliomis įmonės tarptautinėse rinkose naudoja skirtingus prekęs sprendimus. Knight (1997), Knight, Madsen, Servais (2004) Fuerst (2010) tyrimai atskleidžia, kad *gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės eksportuotojos kuria ir parduoda į tarptautinės rinkos poreikius orientuotas, inovatyvias, žinioms imlias, aukštesnės kokybės ir didesnę pridėtinę vertę rinkos nišų vartotojams kuriančias prekes*, nes neturi pajėgumų masinei prekių gamybai užtikrinti. Gimusių globaliomis įmonių prekių gamyboje inovacija yra vienas svarbiausių veiksnių, su novatoriška preke įmonė gali sėkmingai konkuruoti daugelyje užsienio rinkų. Tokių prekių gyvavimo ciklas yra sąlyginai trumpas, todėl gimusios globaliomis įmonės turi parduoti savo prekes kuo platesniam, bet gana specifinių poreikių turinčiam vartotojų ratui, o tai skatina gimusias globaliomis įmones aktyviai internacionalizuoti savo veiklą, pristatant efektyviai pozicionuotą pasiūlymą rinkai. Remiantis Knight (1997), Larimo ir Pulkkinen (2002), Knight ir kt. (2004), Knigh ir Cavusgil (2005), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008) atliktais tyrimais, gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės eksportuotojos taiko prekęs diferenciaciją. Luostarinen ir Gabrielsson (2004), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008), Larimo ir Kontkanen (2008) teigia, kad gimusios globaliomis įmonės, priešingai nei tradicinės eksportuotojos, kuria prekę, orientuotą į rinkos nišą, siekdamos gerai aptarnauti kelis rinkos segmentus, o ne visą rinką, prekęs gamybai naudoja pažangiausias technologijas.

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

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

Mokslinių darbų (Larimo ir Kontkanen, 2008; Nasir ir Altinbasak, 2009) analizė atskleidžia, kad su *kaina susijusiuose sprendimuose* tarptautinėse rinkose veikiančios įmonės dažniau taiko adaptaciją, kurią lemia marketingo tikslai, išlaidų struktūra, infliacijos lygis, konkurencijos sąlygos ir įstatymai. Tačiau vertinant *tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių* kainų tarptautinėse rinkose tyrimus, pastebimi prieštaringi kainų adaptacijos lygio vertinimo rezultatai. Onkvisit ir Shaw (1987) bei Luostarinen ir Gabrielsson (2002) tyrimų rezultatai atskleidžia, kad didelė įmonės rinkos dalis suteikia įmonei pranašumą, kuriuo remdamasi įmonė gali lengviau reguliuoti savo prekių kainas, todėl tradicinėms eksportuotojoms yra lengviau nustatyti prekių kainas ne tik vidaus, bet ir užsienio rinkose. Be to, *tradicinės eksportuotojos*, formuodamos kainų politiką, remiasi savo patirtimi nacionalinėje rinkoje ir tarptautinėse rinkose *gana dažnai stengiasi naudoti tokius pat kaip ir nacionalinėse rinkose kainų sprendimus*. Katsikeas ir kt. (2006), Siraliova ir Angelis (2006), Larimo ir Kontkanen (2008) tyrimai prieštarauja teiginiams, kad tradicinės eksportuotojos dažniausiai taiko standartizuotas kainos sprendimus ir teigia, kad tradicinės eksportuotojos gana dažnai adaptuoja savo prekių kainas tarptautinėms rinkoms dėl skirtingų marketingo tikslų, kaštų struktūros, infliacijos lygio, konkurencinės politikos ir kontrolės.

Vertinant atliktus *gimusių globaliomis įmonių* marketingo sprendimų tyrimus (Larimo ir Kontkanen, 2008; Fuerst, 2010) nustatyta, kad neturinti pakankamos rinkos dalies įmonė negali daryti įtakos rinkos kainų lygiui, todėl gimusios globaliomis įmonės, parinkdamos prekių kainas, turi įvertinti savo užimamą rinkos

dalį (ji paprastai yra mažesnė nei tradicinių eksportuotojų), vartotojus (gimusios globaliomis įmonės dažniau veikia verslas-verslui, nei verslas-vartotojui rinkoje) ir unikalią prekę, kuri pasižymi išskirtinėmis savybėmis. Larimo ir Kontkanen (2008) nuomone, *ribotos gimusių globaliomis įmonių galimybės paveikti tarptautines rinkas ir šioms rinkoms siūlomų prekių specifiškumas sąlygoja didesnę kainos sprendimų adaptacijos laipsnį.*

**Paskirstymas** daugumos tyrėjų (Theodosiou ir Leonidou, 2003; Shoham ir kiti, 2008; Nasir ir Altinbasak, 2009) nurodomas kaip labiausiai adaptuojamas marketingo veiklos tarptautinėse rinkose elementas, kurio adaptaciją sąlygoja tiek tarptautinė rinka (t.y. vartotojų disponuojamų pajamų, pirkimo įpročių, paskirstymo infrastruktūros skirtumai), tiek pati įmonė (įsitraukimo laipsnio, prekių linijų, pardavimo pajėgumų skirtumai). Vertinant *paskirstymo sprendimų standartizacijos/adaptacijos sąsajas su internacionalizacijos procesu*, nustatyta, kad tarptautinio verslo aplinka lemia netikrumą ir nežinomybę, kurią *tradicinė eksportuotoja* gali sumažinti pasitelkdama į pagalbą vietinius tarpininkus, galinčius tapti netgi svarbiu konkurenciniu pranašumu (Mascarenhas, 1982; Czinkota ir Ronkainen, 1995). Tai patvirtina Larimo ir Kontkanen (2008) tyrimai, kuriuose atskleidžiama, kad *tradicinių eksportuotojų paskirstymo adaptacijos sprendimus nulemia skirtingi savo dydžiu, tipu ir teikiamomis paslaugomis paskirstymo tarpininkai, didmenininkų ir mažmenininkų prieinamumas ir jų paslaugų įkainiai, tarptautinėse rinkose naudojami skirtingi transportavimo ir sandėliavimo metodai.* Katsikeas ir kt. (2006), Siraliova ir Angelis (2006) tyrimai atskleidžia, kad tradicinės eksportuotojos, veikdamos tarptautinėse rinkose, žymiai rečiau adaptuoja paskirstymą, nei kainos ir rėmimo sprendimus. Knight (1997), Madsen ir Rasmussen (2000) teigia, kad *gimusios globaliomis įmonės*, paskirstydamos savo prekes užsienio rinkose, naudoja tradicinius paskirstymo kanalus ir pasitelkia vietinius tarpininkus tarptautinėse rinkose arba prekes tiesiogiai parduoda savo klientams – dėl ribotų finansinių galimybių gimusios globaliomis įmonės negali investuoti į daugelį savo veiklos rinkų, nes investicijos gali neatsipirkti, jei tikslinis segmentas bus nedidelis, todėl tiesioginiai kontaktai su klientais arba tarpininko pagalba yra žymiai efektyvesnė ir reikalaujanti mažiau sąnaudų. Gabrielsson ir Gabrielsson (2004) nurodo, kad *paskirstymo sprendimų standartizacija nėra būtina gimusioms globaliomis įmonėms sėkmingai plėtojant tarptautinę veiklą.* Gabrielsson ir Gabrielsson (2010) nuomone gimusios globaliomis įmonės formuodamos paskirstymo tinklus ypač dažnai naudoja internetą, bet jį derina su tradiciniais prekių paskirstymo kanalais, kuriuose kooperuojasi su kitomis tarptautinėmis įmonėmis. Gabrielsson ir Gabrielsson (2010) taip pat teigia, kad gimusios globaliomis įmonės prekių paskirstymo kanalus internete dažniau kuria verslas-vartotojams nei verslas-verslas prekėms parduoti. Šiuos teiginius patvirtina ir Moen, Endresen bei Gavlen (2003), nurodydami, kad internetas negali pakeisti asmeninio pardavimo, ypač kai kalbama apie verslas-verslui sprendimus, kuriuose dažniausiai pradžioje pasiūlomas gana standartinis produktas, kuris vėliau adaptuojamas pagal specifinius vartotojo poreikius.

Išanalizavus Douglas ir Craig (1986), Theodosiou ir Leonidou (2003), Taylor ir Okazaki (2006), Larimo ir Kontkanen (2008), Nasir ir Altinbasak (2009), Vrontis, Thrassou ir Lamprianou (2009) tyrimus, *kuriuose rėmimo sprendimų standartizacija/adaptacija nesiejama su internacionalizacijos pokyčiais, rėmimą* taip pat galima priskirti prie daugiau nei vidutiniškai tarptautinėse rinkose adaptuojamų įmonės marketingo sprendimų. Įvertinus skirtingą įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą procesą, nustatyti rėmimo sprendimų tarptautinėse rinkose skirtumai. Theodosiou ir Leonidou (2003) tyrimuose atskleista, kad *tradicinė eksportuotoja*, kurdama ir siūlydama masinės gamybos prekes daugumai globalios rinkos vartotojų, *dažniausiai remiasi standartizuotais rėmimo sprendimais*, atsižvelgdama į nacionalinius atskirų rinkų ypatumus, ir efektyviai panaudodama tam skiriamas lėšas. Jae ir kt. (2002) nuomone, skirtumai, prisikiriami atskiroms tarptautinėms rinkoms nėra tokie reikšmingi, kad atsirastų būtinybė keisti universalius, atsakingai parinktus rėmimo sprendimus. Todėl galima teigti, kad lėtai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančioms įmonėms standartizuoti rėmimo sprendimai yra efektyviausi. Backhaus ir van Doorn (2007) nuomone standartizuoti rėmimo sprendimai ir ypač reklamos žinutės skirtingose tarptautinėse rinkose padeda išvengti sumaišties pozicionuojant prekes ir komunikuojant su tikslinėmis vartotojų grupėmis. Vrontis, Thrassou ir Lamprianou (2009) teigia, kad daugianacionalinėms įmonėms logiškiausia yra maksimaliai standartizuoti rėmimo sprendimus, adaptuojant tik tai, ko negalima pritaikyti visoms tarptautinėms rinkoms.

Tuo tarpu Knight (1997) ir Gabrielsson (2005) atliktų tyrimų rezultatai atskleidžia, kad gimusiai globalia įmonei sunku sukurti ir įgyvendinti intensyvią, kelias tarptautines rinkas ar visą globalią rinką apimančią prekės ženklo strategiją, nes tokia įmonė turi ribotus finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Rasmussen ir Madsen (2002) nuomone, kadangi gimusios globaliomis įmonės dažniausiai parduoda specializuotas prekes globalios rinkos nišoms, šias rinkas sunku pasiekti masine reklamos kampanija, taikant standartizuotus rėmimo sprendimus. Knight ir kt. (2004), Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) tyrimai atskleidė, kad gimusios globaliomis įmonės stengiasi išnaudoti tiesioginės komunikacijos su klientais

pranašumus, adaptuodamos asmeninį pardavimą, ir taip stiprindamos savo prekių ženklų įvaizdį bei plėsdamos klientų ratą. Gabrielsson ir Gabrielsson (2010), Fuerst (2010) teigia, kad gimusios globaliomis įmonės didelio masto komunikacijos veikloms paprastai neturi pakankamai išteklių, todėl įmonės ar prekės įvaizdžio formuoti ir rėmimo veiksams pristatyti dažnai naudoja internetą. Hartsfield, Johansen ir Knight (2008) teigimu, *gimusios globaliomis įmonės tarptautinėje marketingo veikloje siekia pabrėžti įmonės ar prekių išskirtinumą* (prekės unikalumą, aukštesnę kokybę, naujesnes technologijas, papildomas prekės funkcijas), *kurdamos specializuotas rėmimo kampanijas ir teikdamos išskirtines paslaugas atskirų rinkų nišų vartotojams*. Gabrielsson (2005) nurodo, kad prekės ženklo strategijos standartizacija tarp gimusių globaliomis įmonių yra sėkminga tik tada, kai įmonė yra įsitvirtinusi globalioje rinkoje, tuo tarpu Fuerst (2010) patikslina, kad net ir šiuo atveju yra žymiai svarbiau asmeninis pardavimas, nei tarptautinių rinkų nišų vartotojams gerai žinomas globalus prekės ženklas.

Įvertinus atliktus tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo sprendimų tyrimus, formuluojamos hipotezės:

H2. Gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės eksportuotojos siekia betarpiško bendravimo su klientais tarptautinėse rinkose.

H3. Gimusioms globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės eksportuotojos kuria naujas prekes ar paslaugas konkrečioms tarptautinėms rinkoms bei joms adaptuoja kainos ir rėmimo veiksmus.

Moksliniuose darbuose nagrinėjami tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų skirtumai atskleidžia, kad internacionalizacijos pokyčių kontekste įmonės priima skirtingus tarptautinio marketingo sprendimus. Kol kas neaptikta išsamesnių tyrimų, atskleidžiančių, kokią įtaką įmonės internacionalizacijos pokyčiai daro marketingo sprendimams. Todėl, siekiant palyginti tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimus, buvo atliktas Lietuvos eksportuojančių įmonių tyrimas, kurio metu buvo įvertinti nevienodai į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukiančių įmonių priimamų marketingo sprendimų skirtumai.

### **Empirinis Lietuvos gimusių globaliomis įmonių ir tradicinių eksportuotojų marketingo sprendimų tyrimas**

Tyrimas buvo vykdomas 2011 metų sausio-vasario mėn., siunčiant anketą Lietuvos įmonėms, įsitraukusioms į veiklą tarptautinėse rinkose. Empiriniame tyrime taikyta *netikimybinė tyrimo imtis* naudojant *atsitiktinį įmonių parinkimo būdą* (pagal Kardelį, 2002). Iš viso išsiųsta 400 anketų, iš kurių 94 grįžo užpildytos. Kadangi 7 anketos buvo sugadintos, šiam tyrimui panaudotos 87 anketos.

Tarp tirtų 400 įmonių vyravo įmonės, įkurtos po 1990 metų, daugiausiai mažos ir vidutinės, veikiančios apdirbamojoje gamyboje, į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukusios per pirmąjį veiklos dešimtmetį ir dažniau pradėjusios veiklą kaimyninėse užsienio šalyse. Atliktas empirinis tyrimas leido išskirti tokias tipologines Lietuvos tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių charakteristikas:

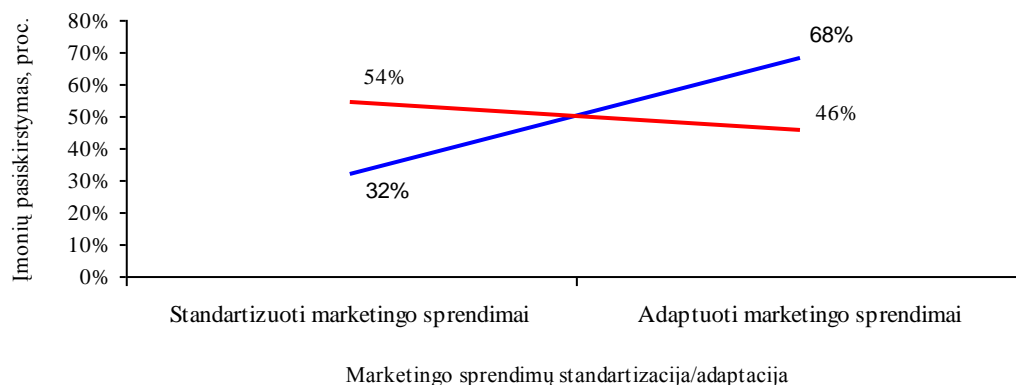
Lietuvos **tradicinė eksportuotoja** – *tai dažniausiai maža arba vidutinė įmonė, plėtojanti savo veiklą apdirbamojoje gamyboje ir siūlanti tradicines asmeninio vartojimo prekes bei paslaugas. Į veiklą tarptautinėse rinkose ši įmonė įsitraukia lėtai. Pradėdama eksporto operacijas į kaimynines šalis, veikia ribotame užsienio šalių skaičiuje. Tarptautiniai pardavimai atsitiktiniai ar nereguliarūs ir neviršija 49 proc. visų pardavimų. Populiariausias veiklos tarptautinėje rinkoje būdas – eksportas per importuotoją/perpardavėją. Orientuojasi į veiklą vidaus rinkoje, į kurią pirmiausiai nukreipia savo išteklius, siekia efektyviai patenkinti vidaus rinkos vartotojų poreikius, atsargiai vertina tarptautinių rinkų galimybes.*

Lietuvos **gimusi globalia įmonė** – *tai dažniausiai vidutinė pagal darbuotojų skaičių įmonė, veikianti apdirbamojoje gamyboje ir siūlanti technologiškai pažangias prekes verslas-verslui rinkai. Į veiklą tarptautinėse rinkose įsitraukia sparčiai (jau pirmaisiais veiklos metais eksportuoja ne mažiau kaip į tris užsienio šalis), veikia daugelyje tarptautinių rinkų, o pardavimai tarptautinėse rinkose yra reguliarūs ir po kelių metų viršija 50 proc. visų pardavimų. Aptarnauja nedideles (nišos) tarptautines rinkas: vartotojų vienoje tarptautinėje rinkoje turi nedaug, bet tokių rinkų skaičius – didelis, o vartotojų šiose rinkose poreikiai specifiniai ir sunkiai identifikuojami. Veikdama tarptautinėse rinkose dažniausiai tampa tiesioginiu eksportuotoju. Pasižymi tarptautine veiklos orientacija ir aukštu antrepenerystės lygiu.*

Empiriniu tyrimu nustatytos Lietuvos tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių charakteristikos įgalino sudaryti Lietuvos tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių klasterius bei identifikuoti esminius Lietuvos įmonių marketingo sprendimų internacionalizacijos procese skirtumus.



Atlikta tirtų Lietuvos tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos/adaptacijos tarptautinėse rinkose lyginamoji analizė atskleidė, kad Lietuvos *gimusios globaliomis įmonės*, lyginant su tradicinėmis eksportuotojomis, *dažniau adaptuoja* (15 įmonių) *nei standartizuoja* (7 įmonės) *marketingo sprendimus*, kai *marketingo sprendimus standartizuoja* 33, o *adaptuoja* – 28 įmonės - *tradicinės eksportuotojos* (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Lietuvos tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų standartizacijos/adaptacijos skirtumai, kai  $p=0,002$ ,  $N=83$ , ■ – tradicinės eksportuotojos, ■ – gimusios globaliomis įmonės.

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

Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais patvirtinta hipotezė H1, kad *gimusios globaliomis įmonės*, lyginant su tradicinėmis eksportuotojomis, *dažniau adaptuoja nei standartizuoja marketingo sprendimus*.

Analizuojant tirtų Lietuvos įmonių kitas marketingo veiklas, vykdomas tarptautinėse rinkose, nustatyta, kad gimusios globaliomis įmonės žymiai dažniau sudaro strateginius veiklos tarptautinėse rinkose planus ir dažniau siekia betarpiško bendravimo su klientais tarptautinėse rinkose, nei tradicinės eksportuotojos (žr. 2 lentelę). Šie rezultatai leidžia teigti, kad tirtos Lietuvos gimusios globaliomis įmonės atsakingiau nei tradicinės eksportuotojos vertina veiklą tarptautinėse rinkose, siekia šias rinkas geriau pažinti, planuoja ir įgyvendina ilgalaikę veiklos tarptautinėse rinkose strategiją.

**2 lentelė.** Lietuvos tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo veiklų skirtumų statistiniai reikšmingumai,  $N_{TE}=61$ ,  $N_{GGI}=22$

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

2 lentelėje pateikti empirinio tyrimo rezultatai patvirtina hipotezę H2, kad *gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės eksportuotojos siekia betarpiško bendravimo su klientais tarptautinėse rinkose*.

Teorinės studijos atskleidė, kad gimusias globaliomis įmones nuo tradicinių eksportuotojų labiausiai skiria prekės charakteristikos, t.y. daugumoje mokslinių tyrimų nurodoma, kad gimusių globaliomis įmonių prekės yra inovatyvesnės, sudėtingesnės, geriau pritaikytos specifiniams vartotojų poreikiams. Todėl empirinio tyrimo metu buvo siekiama nustatyti ar egzistuoja Lietuvos tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių prekių charakteristikų skirtumai. Siekiant įvertinti tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių prekių sprendimų skirtumus, buvo analizuojamos šios prekių charakteristikos: prekių standartizacija/adaptacija, prekės technologinis išskirtinumas, prekės dizaino naujoviškumas, kokybė, suteikiama vertė vartotojams. 3 lentelėje pateikti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tirtos Lietuvos gimusios globaliomis įmonės nuo tradicinių eksportuotojų skiriasi tik prekių specializacija, t.y. gimusios globaliomis įmonės žymiai dažniau nei tradicinės eksportuotojos kuria ir gamina specializuotas, specifinius vartotojų poreikius tenkinančias prekes.

**3 lentelė.** Tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių prekių sprendimų vertinimo statistiniai reikšmingumai,  $N_{TE}=61$ ,  $N_{GGI}=22$

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

Tuo tarpu vertinant prekių dizainą, technologijas, kokybę, suteikiamą vertę vartotojams, ryškių skirtumų tarp abiejų tirtų Lietuvos įmonių grupių nėra. Tikėtina, kad pagal kitus prekių parametrus skirtumai tarp gimusių globaliomis įmonių ir tradicinių eksportuotojų neišryškėjo todėl, kad visos tyrime dalyvavusios įmonės savo prekes ir jų charakteristikas vertina subjektyviai gerai, o palyginti tirtų įmonių kuriamas prekes ir paslaugas bei objektyviai įvertinti skirtumus bei panašumus šiame tyrime nebuvo galimybių.

Siekiant įvertinti Lietuvos tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo komplekso standartizacijos/adaptacijos tarptautinėse rinkose skirtumus, tyrimo eigoje sudaryti įmonių klasteriai buvo įvertinti pagal marketingo komplekso elementų tarptautinėse rinkose standartizaciją/adaptaciją (4 lentelė).

Remiantis tirtų įmonių atsakymų rangų įverčiais, gimusioms globaliomis įmonėms priskiriamos tirtos Lietuvos įmonės nurodė, kad jos dažniau nei tradicinės eksportuotojos kuria naujas prekes ar paslaugas konkrečioms tarptautinėms rinkoms, be to, gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės eksportuotojos tarptautinėms rinkoms adaptuoja kainos ir rėmimo veiksmus.

Analizuojant tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, kad gimusios globaliomis įmonės, sparčiai įsitraukdamos į veiklą tarptautinėse rinkose, siekdamos efektyviai išnaudoti savo turimus išteklius ir turėdamos mažai klientų daugelyje tarptautinių rinkų, stengiasi prisitaikyti prie tarptautinių rinkų ir klientų diktuojamų sąlygų ir atsižvelgia į konkurentų veiksmus. Tikėtina, kad dažniau nei tradicinės eksportuotojos, kurdamos naujas prekes/paslaugas tarptautinėms rinkoms, gimusios globaliomis įmonės prisitaiko prie

specifinių rinkų nišų vartotojų poreikių, kuriuos patenkinti tik adaptuojant jau sukurtas prekes ir paslaugas būtų sudėtinga. Tyrimo eigoje nenustatytas reikšmingas tirtų gimusių globaliomis įmonių ir tradicinių eksportuotojų prekių/paslaugų standartizacijos/adaptacijos tarptautinėse rinkoms skirtumas rodo, kad įmonės, priskirtos skirtingoms grupėms, pakankamai vienodai naudoja prekių standartizacijos/adaptacijos sprendimus.

**4 lentelė.** Lietuvos tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo komplekso sprendimų tarptautinėse rinkose standartizacijos/adaptacijos skirtumų statistiniai reikšmingumai,  $N_{TE}=61$ ,  $N_{GGI}=22$

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

Didesnė tirtų Lietuvos gimusių globaliomis įmonių kainos ir rėmimo sprendimų adaptacija rodo, kad šios įmonės, atsižvelgdamos į savo galimybes ir tarptautinių rinkų reikalavimus, dažniau nei tradicinės įmonės prisitaiko (t.y. adaptuojasi), o ne diktuoja savo sąlygas tarptautinėms rinkoms. Tuo tarpu tyrimo rezultatų analizė atskleidžia, kad tirtos Lietuvos tradicinės eksportuotojos dažniau nei gimusios globaliomis įmonės standartizuoja (naudoja vienodą) prekių įvaizdį tarptautinėse rinkose. Gauti rezultatai patvirtina anksčiau pristatytų tyrimų rezultatus, atspindinčius, kad tradicinės eksportuotojos dažniau standartizuoja rėmimo sprendimus, siekdamas efektyviai išnaudoti turimus išteklius ir atsakingai parinktus rėmimo veiksmus.

Vertinant prekių paskirstymo adaptaciją tarptautinėse rinkose reikšmingi gimusių globaliomis įmonių ir tradicinių eksportuotojų skirtumai nebuvo nustatyti. Šiuos rezultatus galima paaiškinti teorinėmis prielaidomis, kad prekių paskirstymas yra vienas iš daugiausiai adaptuojamų tarptautinių marketingo sprendimų, kuri standartizuoti tarptautinėse rinkose gana sudėtinga, todėl tikėtina, kad tiek Lietuvos gimusios globaliomis įmonės, tiek tradicinės eksportuotojos panašiai adaptuoja paskirstymo tarptautinėse rinkose sprendimus.

Empirinio tyrimo rezultatai patvirtina hipotezę H3, kad *gimusioms globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės eksportuotojos kuria naujas prekes ar paslaugas konkrečioms tarptautinėms rinkoms bei joms adaptuoja kainas ir rėmimo veiksmus.*

Apibendrinant atliktus Lietuvos tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų tyrimo rezultatus galima teigti, kad Lietuvos gimusioms globaliomis įmonėms, lyginant su tradicinėmis eksportuotojomis, būdinga dažnesnė marketingo sprendimų adaptacija, kuri sąlygota gimusių globaliomis įmonių charakteristikų ir įsitraukimo į veiklą tarptautinėse rinkose proceso.

### Išvados

1. Tradicinėse internacionalizacijos teorijose pabrėžiama, kad internacionalizacija yra laipsniškas, ilgas metus trunkantis įmonės adaptacijos prie aplinkos pokyčių procesas, o į šį procesą gali įsitraukti tik didelės, stiprią poziciją vidaus rinkoje užimančios, veiklai vidaus ir tarptautinėse rinkose pakankamai

išteklių ir patirties turinčios įmonės. Papildomus išsipareigojimus tarptautinėms rinkoms šios įmonės prisiima lėtai, lygiai taip pat lėtai plečia savo veiklą geografinėje plotmėje. Šios įmonės paprastai įvardijamos kaip tradicinės eksportuotojos.

2. Naujausiuose moksliniuose tyrimuose teigiama, kad internacionalizacijos procesas gali būti spartus, nesekantis stadijomis, o įmonės, turėdamos unikalius gebėjimus, gali įsitraukti į veiklą užsienio rinkose netrukus po įsikūrimo. Įmonės nuo pat veiklos pradžios planuojančios savo veiklą tarptautinėse rinkose, vidaus ir tarptautines rinkas vertinančios kaip vieną įmonės rinką, veikti tarptautinėse rinkose pradėdančios per pirmuosius 3 metus nuo įsikūrimo, tarptautinėse rinkose parduodančios daugiau nei 50 proc. produkcijos įvardijamos kaip gimusios globaliomis.
3. Įmonių įsitraukimo į tarptautinę rinką procesas įtakoja priimamus marketingo tarptautinėse rinkose sprendimus, t.y. lemia skirtingą marketingo sprendimų pasirinkimą. Moksliniuose darbuose fragmentiškai nagrinėjami tradicinių eksportuotojų ir gimusių globaliomis įmonių marketingo sprendimų skirtumai atskleidė, kad gimusios globaliomis įmonės, lyginant su tradicinėmis eksportuotojomis, dažniau adaptuoja nei standartizuoja marketingo sprendimus, tarptautinėse rinkose siekia betarpiško bendravimo su klientais ir konkrečioms tarptautinėms rinkoms kuria naujas prekes ar paslaugas bei joms adaptuoja kainas ir rėmimo veiksmus.
4. Teorines prielaidas patvirtino atliktas empirinis Lietuvos eksportuojančių įmonių tyrimas, kuris atskleidė, kad Lietuvos gimusios globaliomis įmonės dažniau nei tradicinės eksportuotojos adaptuoja marketingo tarptautinėse rinkose sprendimus, siekia betarpiško bendravimo su klientais tarptautinėse rinkose, kuria naujas prekes ar paslaugas tarptautinėms rinkoms, gamina specializuotas, specifinius vartotojų poreikius tenkinančias prekes, tarptautinėms rinkoms adaptuoja kainas ir rėmimo veiksmus.

### Literatūra

1. Backhaus K., van Doorn J.(2007). Consumer perceptions of advertising standardisation: a cross-country study of different advertising categories. *International Management Review*, Vol.3 No.4, p.37.
2. Burca, S.; Fletcher, R.; Brown, L. (2004). *International Marketing: An SME Perspective*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, p.720. ISBN 0273673238.
3. Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt, J.B. & Cavusgil, S.T. (2006) The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59, pp. 176–185.
4. Cavusgil, S.T., Sengun Yenyurt, Janell Townsend, & Pervez Ghauri. (2008). Mimetic and Experiential Effects in International Marketing Alliance Formations of U.S. Pharmaceuticals Firms: An Event History Analysis. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, September, 301-320.
5. Cavusgil, S.T.; Zou, S.; Naidu, G.M. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 3., p. 479-506.
6. Coviello, N.E.; Munro, H. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing*, vol.7, no.7, p.49-61.
7. Coviello, N.E.; Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. *International Business Review*, vol.6, no.4, p.361-386.
8. Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A. (1995). *International Marketing*. USA: The Dryden Press, p.527. ISBN-10:0030150736
9. Di Gregorio, M., Hagedorn, K., Kirk, M., Korf, B., McCarthy, N., Meinzen-Dick, R. and Swallow B. (2008). Property rights, collective action, and poverty: The role of institutions for poverty reduction. CAPRI Working Paper 81, Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute.
10. Douglas, S.P.; Craig, S.C. (1989). Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope, and Synergy. *Columbia Journal of World Business*, vol.24, no.3, p.47-58.
11. Efrat, K. (2008). Born Global Firms: The Impacts of Internal and External factors on their Entry Modes and Performance. Disertacija, Haifos universitetas.
12. Fan T., Phan P. (2007). International new ventures: Revisiting the influence behind the “born global” firm. *Journal of International Business Studies*, 38 (7), 1113-1131.
13. Freeman, S. and Cavusgil, S. T. (2007). “Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization”. *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 4, 2007, pp. 1–40
14. Fuerst, S. (2010). The development of international business theory: implications for international business teaching and research in Columbia. *Cuadernos de Administracion*, 34: 39-55.

15. Gabrielsson, M. (2005) Branding strategies of born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 199-222.
16. Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., (2004). Globalizing internationals: business portfolio and marketing strategies in the ICT field. *International Business Review*, Vol. 13, pp. 661-684.
17. Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., (2010). Growth Phases and Survival of International New Ventures: Empirical Evidence of Finnish Firms. Paper presented at the 37th AIB Annual Conference, the UK and Ireland Chapter, Duplin, Ireland April 8-10, 2010.
18. Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385–401.
19. Hartsfield, Samantha, Doug Johansen, and Gary Knight (2008), “Entrepreneurial Orientation, Strategy, and Marketing Capabilities in the Performance of Born Global Firms,” *International Business: Research, Teaching and Practice*, 2(1): 12-38.
20. Jae, H.P., Samiee, S., Tai, S. (2002). Global advertising strategy: the moderating role of brand familiarity and execution style. *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 176-89.
21. Jain, S.C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, vol. 53 (January), p.70-79.
22. Jolly, V.K.; Alahutha, M.; Jeannet, J.P. (1992). Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally. *Journal of Strategic Change*, vol.1, p.71-82.
23. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex, p.398. ISBN9986948657.
24. Katsikeas, C., Samiee, S., Theodosiou, M. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 27 (9), 867-890.
25. Keegan, Warren J. and Mark C. Green. (2008). *Global Marketing*, Fifth Edition, Englewood Cliffs, NJ.: Pearson Prentice Hall.
26. Keupp MM, Gassmann O (2009). The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. *J. Manage.*, 35(3): 600-633.
27. Knight, G.A. (1997). Emerging paradigm for International Marketing: The Born Global Firm. Disertacija.
28. Knight, G.A.; Cavusgil, S.T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*. Greenwich, CT: JAI Press, vol. 8, p.11-26.
29. Knight, G.A.; Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, no.2, p.124-141.
30. Knight, G., Cavusgil, S. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 2005, 45(3): 15-35.
31. Knight, G., Cavusgil, T. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. Business Expert Press, 128 p., ISBN 978-1-60649-012-9.
32. Knight, G.A.; Madsen, T.K.; Servais, P. (2004). An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, vol. 21, no. 6, p.645-665.
33. Laanti, R.; Gabrielsson, M.; Gabrielsson, P. (2007). The Globalization Strategies of Business-to-Business Born Global Firms in the Wireless Technology Industry. *Industrial Marketing Management*, vol.36, no.8, p.1104-1117.
34. Larimo, J. (2001). Internationalization of SMEs – Two Case Studies of Finnish Born Global Firms. CIMaR Annual Conference, Australia, Sydney.
35. Larimo, J., Kontkanen, M. (2008). Standardization vs. adaptation of the marketing mix strategy in SME exports. Proceedings of 34<sup>th</sup> EIBA Annual Conference, Tallinn.
36. Larimo, J.; Pulkkinen, J. (2002). Global Orientation, Competitive Advantages and Export Strategies of Different Types of SMEs: Empirical Evidence from Finland. Working Paper of Vaasa University.
37. Levitt, T. (1983) The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, vol. 83, no.3, p.92-102.
38. Lummaa, H.J. (2002). Internationalization Behavior of Finnish Born Global Companies. Magistro darbas, Helsinki University of Technology.
39. Luostarinen, R.; Gabrielsson, M. (2002). Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECSs. In Conference of the European International Business Academy.
40. Luostarinen, R., Gabrielsson, M. (2004). Finnish perspectives of international entrepreneurship. Dana, L-P. (Eds), *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Edward Elgar, Northampton, MA, 383-403.
41. Luostarinen R., Gabrielsson M. (2006). Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECS. *Thunderbird International Business Review*. Vol. 48, issue. 6, p. 773–801.
42. Madsen, T.; Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals – An Evolutionary Process. *International Business Review*, vol. 6, no.6, p.1-14.

43. Madsen, T.K.; Rasmussen, E.; Servais, P. (2000). Differences and Similarities between Born Globals and Other Types of Exporters. *Globalization, the Multinational Firm*, vol.10, no.247-265.
44. Mascarenhas, B. (1982). Coping with Uncertainty in International Business. *Journal of International Business Studies*, vol.13 (Fall), p.87-92.
45. McDougall, P.P.; Shane, S.; Oviatt, B.M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, vol.9, no.6, p.469-487.
46. Medina, J.F.; Duffy, M.F. (1998). Standardization vs. Globalization: A New Perspective of Brand Strategies. *Journal of Product & Brand Management*, vol.7, no.3, p.223-243.
47. Moen, O, Endresen, I., Gavlen, M. (2003). Executive insights: Use of the internet in international marketing: A case study of small computer software firms. *Journal of International Marketing*, 11(4), 129-149.
48. Nasir, V., Altinbasak, D. (2009). The standardization adaptation debate: creating a framework for the new millennium. *Strategic Management Review*, Vol. 3, No.1, p.17-50.
49. Onkvisit, S.; Shaw, J.J. (1987). Standardized International Advertising: A Review and Critical Evaluation of the Theoretical and Empirical Evidence. *Columbia Journal of Business*, vol.22, p.43-55.
50. Oviatt, B.M.; McDougal, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, vol.25, no.1, p. 45-64.
51. Oviatt, B.M.; McDougall, P.P. (1995). Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *Academy of Management Executive*, vol.9, no.2, p.30-44.
52. Oviatt, B., McDougall, P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 85-99.
53. Rasmussen, E.S.; Madsen, T.K. (2002). The Born Global Concept. Paper for The EIBA Conference.
54. Rennie, M. W., (1993). Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
55. Rialp A., Rialp J., Urbano D., Vaillant Y. (2005). The Born-Global phenomenon: a comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, issue. 2, p. 133–171.
56. Rialp, A.; Rialp, J.; Knight, G.A. (2005). The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry? *International Business Review*, vol.14, no.2, p.147-166.
57. Shoham, A., Makovec Brencic, M., Virant, V., Ruvio, A. (2008). International Standardization of Channel Management and Its Behavioral and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*: Vol. 16, No. 2, pp. 120-151.
58. Svensson, G. (2006). New Aspects of Research into Service Encounters and Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, Iss: 3, pp.245 – 257.
59. Taylor, Ch.R.; Okazaki, S. (2006). Who Standardize Advertising More frequently and Why do they do so? A Comparison of U.S. and Japanese Subsidiaries' Advertising Practice in the European Union. *Journal of International Marketing*, vol.14, no.1, p.98-120.
60. Teece, D. (1983). *Technological and Organizational Factors in the Theory of Multinational Enterprise*. Growth of International Business, Ed. Casson, London: Allen and Unwin.
61. Theodosiou, M.; Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*, vol.12, no.2, p. 141 – 171.
62. Virvilaite R., Šeinauskienė, B., Petrauskas, K. (2011). Tarptautinio marketingo strategijos standartizacijos/adaptacijos, psichologinio atstumo ir įmonės veiklos efektyvumo sąsajos. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.16, p. 1337 – 1347.
63. Viswanathan, N.K; Dickson, P.R. (2007). The Fundamentals of Standardizing Global Marketing Strategy. *International Marketing Review*, vol.24, p.46-63.
64. Vrontis, D.; Thrassou, A.; Lamprianou, I. (2009). International Marketing Adaptation versus Standardisation of Multinational Companies. *International Marketing Review*, vol. 26, no. 4/5, p. 477-500.
65. Zhou, L., Wu, W., Luo, X. (2007). Internationalization and performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, pp.673-690.
66. Weerawardena, J. et. al. (2007). Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: a Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of World Business*, vol.42, no.3, p.294-306.
67. Walters P.G. (1986). International Marketing Policy: A Discussion of the Standardization Constructs and its Relevance for Corporate Policy. *Journal of International Business Studies*, vol.17, no.2, p. 55-69.