

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa

Kodas 62403S109

VIRGILIJUS LAPĖNAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MARKETINGO KOMPLEKSO STANDARTIZACIJOS IR
ADAPTACIJOS SPRENDIMAI**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

VIRGILIJUS LAPĖNAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MARKETINGO KOMPLEKSO STANDARTIZACIJOS IR
ADAPTACIJOS SPRENDIMAI**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	7
1. MARKETINGO KOMPLEKSO STANDARTIZACIJOS IR ADAPTACIJOS SPRENDIMŲ TEORINĖS STUDIJS	10
1.1 Įmonės veiklos globalizacija	10
1.2 Marketingo komplekso formavimas.....	12
1.3 Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimų konceptualūs pagrindai	12
1.3.1 Marketingo komplekso standartizacija.....	13
1.3.2 Marketingo komplekso adaptacija	23
1.3.3 Marketingo komplekso standartizacija ir adaptacija kontingencijos požiūriu.....	32
2. MARKETINGO KOMPLEKSO STANDARTIZACIJOS IR ADAPTACIJOS SPRENDIMŲ TEORINIO MODELIO PARENGIMAS.....	44
3. MARKETINGO KOMPLEKSO STANDARTIZACIJOS IR ADAPTACIJOS TEORINIO MODELIO EMPIRINIS TYRIMAS	53
3.1 UAB „Milesija“ veiklos analizė.....	53
3.2 Tyrimo metodologinės nuostatos	54
3.2.1 Kokybinio tyrimo projektavimas ir eiga	56
3.2.2 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas.....	56
3.2.3. Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga	61
3.2.4 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas.....	62
3.3 Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinio modelio empirinis patikrinimas UAB „Milesija“ pavyzdžiu	69
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	73
S U M M A R Y	76
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI.....	82

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

UV – ultravioletiniai

UAB – uždara akcinė bendrovė

BVP – bendras vidaus produktas

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

USD – Jungtinių Amerikos Valstijų doleris

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Marketingo standartizacijos strategijos perspektyvos	14
2 lentelė Marketingo komplekso adaptacijos strategijos sričių grupės	24
3 lentelė Veiksniai, turintys įtakos marketingo komplekso standartizacijai/adaptacijai.....	26
4 lentelė Ukrainos ir Lietuvos makroaplinkos rodiklių palyginimas	57
5 lentelė Likerto skalės pavyzdys.....	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Technologinio vystymosi ir standartizacijos strategijos efektyvumo sąsaja.....	19
2 pav. Marketingo komplekso strategijos standartizavimas	22
3 pav. Marketingo komplekso adaptacija globalioje rinkoje	25
4 pav. Marketingo strategijos evoliucija	29
5 pav. Strategijų veiksmai internacionalizacijos proceso stadijose.....	30
6 pav. Marketingo komplekso adaptacijos strategijos vystymosi procesas	31
7 pav. Marketingo komplekso standartizacija ir adaptacija globalioje rinkoje kontingencijos požiūriu.....	33
8 pav. Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos konceptualusis modelis	35
9 pav. Sousa ir Bradlay marketingo komplekso adaptacijos konceptualusis modelis	37
10 pav. Marketingo komplekso formavimo globalioje rinkoje prielaidos	39
11 pav. Marketingo komplekso adaptacija sisteminės įmonės atveju.....	41
12 pav. Marketingo komplekso adaptacija entrepreneriškų įmonių atveju.....	42
13 pav. Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinis modelis.....	46
14 pav. Tyrimo procesas	55
15 pav. Prekės gyvavimo ciklas	58
16 pav. UAB „Milesija“ valdymo struktūra.....	60
17 pav. Marketingo komplekso elementų reikšmingumo vertinimas	62
18 pav. Pasitenkinimo UAB „Milesija“ medžiagų kokybe vertinimas.....	63
19 pav. Respondentų nuomonė apie medžiagų kokybę	63
20 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Milesija“ medžiagų unikalumą.....	64
21 pav. Rėmimo įtakos pirkimo sprendimui Lietuvoje vertinimas	65
22 pav. Rėmimo įtakos pirkimo sprendimui Ukrainoje vertinimas	65
23 pav. UAB „Milesija“ prekių pirkimo dažnumo vertinimas.....	66
24 pav. Respondentų nuomonė dėl medžiagų pristatymo svarbos	66
25 pav. Vidutinis medžiagų užsakymo dydis.....	67

26 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Milesija“ medžiagų kainas.....	68
27 pav. Veiksnių, turinčių įtakos sprendimui pirkti, vertinimas	68
28 pav. Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinio modelio empirinis patikrinimas	70

IVADAS

Aktualumas. Kompanijos, siekdamos sėkmingai vystyti savo verslą, padidinti pelningumą ir išspręsti prisotintų rinkų sukeliamas problemas, plečia savo veiklą užsienio rinkose. Kai kompanijos nusprendžia skverbtis į naujas užsienio rinkas joms iškyla esminis strateginis klausimas - ar naujose rinkose taikyti standartizuotą marketingo kompleksą ir vienodą strategiją visoms šalims, ar prisitaikyti ir adaptuoti marketingo kompleksą prie unikalių kiekvienos šalies sąlygų. Optimalaus marketingo komplekso parinkimas veikiant globalioje rinkoje yra gyvybiškai svarbus siekiant kompanijų augimo, konkurencinės pozicijos pagerinimo, efektyvesnių finansinių rezultatų ir užtikrinant ilgalaikį kompanijos išlikimą. Tai parodo pasirinktos temos aktualumą.

Problema. Standartizacijos šalininkai rinką suvokia kaip įgaunančią vis daugiau panašių bruožų ir įgyjančią didesnę globalizacijos laipsnį ir todėl tiki, kad išlikimo rinkoje pagrindinė sąlyga yra galimybė standartizuoti. Kiti akcentuoja sunkumus su kuriais susiduriama laikantis standartizacijos požiūrio ir todėl palaiko prisitaikymą ir marketingo komplekso adaptaciją. Mokslinė literatūra, pateikdama praktinius pavyzdžius leidžia suprasti, kad paprastai kompanijos priklausomai nuo aplinkybių priima tarpinį sprendimą – kuris gali svyruoti tarp atskirų marketingo komplekso elementų nuo visiškos standartizacijos iki pilnos adaptacijos. Kadangi tiek standartizacija, tiek adaptacija turi savų unikalių privalumų, galutinis kompanijų uždavinys yra kaip suderinti standartizacijos ir adaptacijos teikiamą naudą ir įgyti konkurencinį pranašumą rinkose. *Identifikuota probleminė situacija suteikia galimybę suformuluoti mokslinę problemą taip: kokius marketingo komplekso elementus adaptuoti/standartizuoti ir kokių laipsnių?*

Darbo objektas- marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos koncepcija.

Darbo tikslas- parengti marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinį modelį ir jį empiriškai patikrinti UAB „Milesija“ pavyzdžiu.

Darbo uždaviniai:

- pagrįsti įmonės veiklos globalizacijos prielaidas;
- išanalizuoti ir apibendrinti marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimus globalioje rinkoje;
- atlikti marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos kontingencijos požiūriu teorinę analizę;
- parengti marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinį modelį;
- remiantis apibendrintomis metodologinėmis nuostatomis, atlikti marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimų UAB „Milesija“ įmonėje empirinį tyrimą ir apibendrinti jo rezultatus;
- remiantis empirinio tyrimo rezultatais, patikrinti marketingo komplekso standartizacijos

ir adaptacijos teorinį modelį UAB „Milesija“ pavyzdžiu.

Hipotezės:

- UAB „Milesija“ Lietuvos ir Ukrainos klientams reikšmingiausias marketingo komplekso elementas – kaina.
- UAB „Milesija“ marketingo kompleksas yra adaptuotas Lietuvos ir Ukrainos rinkoms.

Darbo struktūra:

Pirmojoje darbo pagrįstos įmonės veiklos globalizacijos prielaidos, atlikta marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinė analizė.

Antrojoje darbo dalyje remiantis teorinių studijų rezultatais, parengtas marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinis modelis.

Trečiojoje darbo dalyje atliktas marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos koncepcijos UAB „Milesija“ pavyzdžiu empirinis tyrimas ir apibendrinti jo rezultatai ir patikrintas marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinis modelis UAB „Milesija“ įmonės pavyzdžiu.

Tyrimo metodika. Atliekant marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorines studijas, naudoti mokslinės literatūros palyginamosios analizė bei sisteminimo metodai. Empiriniam tyrimui taikyti kokybinis (interviu) ir kiekybinis (anketinė apklausa) tyrimo metodai.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinius bei empirinius tyrimus aylika tokie mokslininkai kaip: M. Theodosiou ir L. Leonidu (2003); A. Ramanathan ir M. Parashar (2005); W. J. Keegan (2000); C.S. Craig (2000); S. Cavusgil ir S. Zou (1994); S. F. Douglas ir Y. Wind (1987) ir kita su darbo tema susijusi literatūra bei informaciniai šaltiniai.

Teorinė darbo reikšmė:

- atskleista marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos konceptualioji esmė;
- atlikta marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos kontingencijos požiūriu teorinė analizė;
- parengtas marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimų globaliu aspektu teorinis modelis.

Praktinė darbo reikšmė:

- atliktas marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimų UAB „Milesija“ įmonės pavyzdžiu empirinis tyrimas ir apibendrinti jo rezultatai;
- patikrintas marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinis modelis UAB „Milesija“ įmonės pavyzdžiu.

Darbo struktūros paaškinimas. Pirmąją darbo dalį sudaro 43 puslapiai, antrąją – 9 puslapiai, trečiąją – 23 puslapiai. Darbe pateiktos 5 lentelės, 28 paveikslai ir 2 priedai. Iš viso darbas sudaro 86 puslapiai. Panaudoti 76 literatūros šaltiniai.

1. MARKETINGO KOMPLEKSO STANDARTIZACIJOS IR ADAPTACIJOS SPRENDIMŲ TEORINĖS STUDIJOS

Terminas „globalizacija“ paplitęs ir sutinkamas T. Levitt (1984), G.Yip ir S. Sloan (1989), M. Czinkota, I. A. Ronkainen (2001), J. Johansson (2003), W. J. Keegan ir D. Green (2003), S. Hollensen (2004) bei kitų mokslininkų darbuose. M. Czinkota, I. A. Ronkainen (2001) teigia, kad globalizacija yra verslo iniciatyva, kuri paremta įsitikinimu, kad pasaulis tampa vis labiau homogeniškas. Šį homogeniškumą lemia skirtumų tarp pasaulio šalių nuolatinis nykimas. V. Pugačiausko (2000) nuomone, globalizacija – tai procesas, kai atsiranda valstybių sienas ir pasidalijimus pereinantys tinklai, vienokiu ar kitokiu laipsniu sujungiantys valstybes į bendriją, kurioje veikia bendri principai ir vertybės.

1.1 Įmonės veiklos globalizacija

Globalizacija – tai procesas, reiškiny, vykstantis socialinėje plotmėje. Globalizacija apima pačias įvairiausias visuomenės, valstybės bei kitų socialinių darinių veiklos sritis, taip pat jų aplinką.

P. R. Dickson (2003) teigimu ekonomikos globalizacijos procesui didelę įtaką turėjo ekonominė šalių plėtra, kintanti technologinė aplinka, globalūs pokyčiai prekių gamyboje ir paslaugų sektoriuje, globalios konkurencijos intensyvėjimas, naujų globalių finansų rinkų sistemų atsiradimas. Mažėjantys prekybos barjerai ir tarptautinių organizacijų (ES, NAFTA, PPO ir pan.) noras sumažinti tarifinius užsienio prekybos apribojimus, sustiprino rinkų globalizaciją ir įmonių galimybes veikti globalioje rinkoje. Globalizacijos priežastimi ir pasekme galima laikyti ir vartotojų poreikių supanašėjimą (homogeniškumą) visame pasaulyje.

G. Yip ir S. Sloan (1989) pateikia keturias globalizacijos procesą lėmusių veiksnių grupes:

- rinkos veiksniai: vartotojų poreikių konvergencija, globalūs išteklių šaltiniai, marketingo galimybės;
- aplinkos veiksniai: prekybos barjerų tarp šalių mažėjimas, ekonominė šalių integracija, spartūs užsienio prekybos ir investicijų augimo tempai, stiprėjanti globali finansų rinka, globalių strateginių aljansų kūrimas, technologijų pažanga;
- konkurencijos veiksniai: išaugęs konkurencijos mastas, globalių konkurentų atsiradimas;
- išlaidų veiksniai: ekonomija dėl išaugusio gamybos masto, logistikos funkcijų optimizavimas, mažesnės tyrimų ir diegimo išlaidos, darbuotojų kvalifikacijos ir darbo apmokėjimo lygio įvairiose šalyse skirtumai, spartesnis mokymasis ir patirties akumuliacija.

Globalioje ūkio šakoje veikianti įmonė vysto savo veiklą daugelyje šalių ir įgyja tyrimų ir diegimo, gamybos, marketingo ir finansinių pranašumų bei reputaciją. To negali turėti jos konkurentai, kurie dirba tik nacionalinėje rinkoje (V. Pugačiauskas, 2000). D. Levitt (1984) teigia, kad visos rinkos turi bendrą bruožą – pasaulio standartą atitinkanti prekė ir maža jos kaina.

Prieš 20 ir daugiau metų, globalų verslą vykdė tik keletas multinacionalinių įmonių, o smulkusis ir vidutinis verslas veiklą vykdė tik vidaus arba kaimyninėse rinkose (J. Johansson, 2003). Šiuo metu smulkus ir vidutinis verslas po truputį tampa globaliu. Įmonės, nepriklausomai nuo jų dydžio, veikiančios globaliose ūkio šakose ir išdėsčiusios savo atstovybes ar padalinius skirtingose šalyse, intensyviai konkuruoja globalioje rinkoje. W. J. Keegan ir Green (2002) teigimu, svarbiausia verslo globalizacijos priežastis – išlikimas. Įmonė, kuri veikia globalioje ūkio šakoje ir neplanuojanti tapti globalia, gali prarasti konkurencinį pranašumą. Globalizacijos procesams didelę įtaką turėjo ir naujų technologijų vystymasis. Technologija neturi savo šalies ar kultūros, kuri ribotų jos pritaikymą. Kai technologija sukuriama, ji greitai tampa prieinama visur pasaulyje. Tai patvirtina ir D. Levitt (1984) nuostata dėl standartizuotų prekių atsiradimo. Kita vertus, D. Levitt (1984) numatė ir komunikacijos revoliuciją. Visą pasaulį apimantys televizijos tinklai, tokie kaip CNN ir MTV, ir internetas sudarė galimybes globalioms rinkoms atsirasti. Tačiau, neribotos informacijos pasiekiamumo galimybės verslo subjektams suteikė galimybę ne tik lengviau, greičiau komunikuoti tarpusavyje, bet ir identifikuoti vartotojų poreikius, surasti priemones juos patenkinti. Todėl rinka tapo dinamiška ir interaktyvi.

Pasaulio ekonomikos globalizacijos mastai atsiskleidžia per pasaulinės prekybos augimą. Suprasdamos verslo globalizacijos svarbą, daugelis valstybių vyriausybių skatina įmones internacionalizuoti savo veiklą. Tam beveik visos valstybės naudoja įvairias finansines ir nefinansines eksporto skatinimo priemones (eksporto kreditų draudimas, subsidijavimas, pridėtinės vertės mokesčio lengvatos, informacijos bei konsultacijų apie užsienio rinkas teikimas, parama kuriant ir įgyvendinant įmonių marketingo strategiją ir planą).

Šiandienos globali aplinka lemia, kad vis didesnę reikšmę įgyja globali rinka, kurioje veikia ir tarpusavyje konkuruoja daug ūkio subjektų. Atskirai šalies ūkis egzistuoti negali. Globali verslo aplinka reikalauja naujo vadovavimo įmonėms būdo, norint greitai reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas. Konkurencija tapo dar intensyvesnė ir todėl įmonės priverstos ieškoti naujų konkurencinio pranašumo įgijimo strategijų.

Apibendrintai galima teigti, jog sėkminga veikla globalioje rinkoje reikalauja aiškios kiekvieno verslo subjekto pozicijos ir jo veiksmų koncepcijos, ir programos. Turi vyrauti strateginė mąstysena. Globalizacijos sąlygomis tampa svarbu koordinuoti atskiras funkcines įmonės strategijas, siekiant bendro įmonės tikslo.

1.2 Marketingo komplekso formavimas

Marketingas – tai tarpusavyje susijusių organizacinių procesų visuma, kur dėl vartotojo ir vadybininko tarpusavio komunikacijos, bendrovė ir akcininkai gauna naudos (D. Peebles. ir kt. 1978). Marketingas – socialinis ir vadybinis procesas, vykdomas tam, kad patenkintų individų ir jų grupių paslaugų ir prekių mainų poreikius (P. Kotler, 1999). Marketingo kompleksas apima prekę, su tam tikrais rėmimo veiksmais, siūlomą už tam tikrą kainą, kad būtų informuoti potencialūs vartotojai apie jo pateikimo būdą. Tradicinis marketingo kompleksas susideda iš 4P (prekė, vieta, rėmimas, kaina).

Prekė – prekei būdingų savybių (prekė kaip fizinis vienetas, paslauga, produkto savybės, kokybės lygis, papildomos savybės, instrukcijos, garantijos, produkto linijos, pakavimas, ženklavimas) visuma (McCarthy E.J., William D., 1991).

Kaina – apima labai įvairius, apskaičiuotais ir metodiškai pagrįstus sprendimus ir veiksmus, nulemiančius kainodarą, įskaitant kainos nustatymą, jos keitimą, nuolaidas, apmokėjimo sąlygas (Žvirblis A., 2000, p.14).

Paskirstymas – sprendimai apie vietą, atsižvelgiant į tai, kaip lengvai klientai turi priėmimą prie paslaugos. Kalbant apie paslaugas, yra vertingiau kalbėti apie prieinamumą, negu apie vietą kaip apie marketingo komplekso elementą (Palmer A., 2004).

Rėmimas – tai veikla, siekianti parodyti produkto vertingumą ir įtikinti tikslinės rinkos dalyvius vartoti produktą (Armstrong G., Kotler P., 2000).

Iki šiol nėra vienos nuomonės apie paslaugų marketingo komplekso sudėtį ir elementų skaičių.

1.3 Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimų konceptualūs pagrindai

Skirtingi tyrėjai naudoja skirtingas marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos koncepcijas. D. Levitt (1983) tyrė marketingo standartizaciją užsienio rinkose naudodamas tokius terminus kaip: „globali rinka“, „standartizuotos prekės“ ir „globali standartizacija“ tam, kad apibūdinti tą patį procesą, be aiškių skirtumų nurodymo tarp šių terminų. Daugelis tyrėjų naudojo terminus „globalizacija“ ir „standartizacija“ kaip vienas kitą pakeičiančius, papildančius arba turinčius tą pačią reikšmę taip įvesdami painiavą globalios rinkos marketingo strategijose (Douglas S. P. ir Wind Y., 1987; S. Onkvisit ir J. Shaw, 1987; M.E. Porter, 1986; S. C. Jain, 1989; S. Samiee ir K. Roth, 1992; S. T. Cavusgil ir s. Zou, 1994). Vėliau buvo bandoma aiškiai apibrėžti standartizacijos koncepciją: J. Jain (1989) marketingo komplekso standartizaciją vertina kaip vieną marketingo kompleksą visai globaliai rinkai, kur S. T. Cavusgil ir S. Zou (1994) marketingo komplekso standartizaciją įvertino kaip standartizuotų išteklių paskirstymą tarp skirtingų rinkų marketingo komplekso elementų. Tačiau vis dar nebuvo solidžios standartizacijos koncepcijos,

kuri nekeltų ginčų. Turint keleta autorių išanalizuotą ir įvertintą standartizacijos koncepciją, J. F. Medina ir M. Duffy (1998), pristatė kitą standartizacijos apibrėžimo variantą, teigdami, kad standartizacija yra procesas, vystantis prekių standartus šalies viduje tikslinėje rinkoje ir jų efektyvų pritaikomumą užsienio rinkose. Įvertinus standartizacijos apibrėžimus, galima teigti, kad standartizacijos perspektyva remiasi rinkų ir vartotojų elgsenos vienodumu.

1.3.1 Marketingo komplekso standartizacija

Standartizacija mokslinėje literatūroje yra apibūdinama „kaip šalies vidaus tikslinės rinkos padiktuotų prekės standartų (apčiuopiamų arba neapčiuopiamų atributų) išplėtimo už šalies ribų ir efektyvaus pritaikymo globalioje rinkoje procesas (Medina J.F. ir Duffy M., 1998). Standartizacijos paradigma mokslinėje literatūroje nagrinėjama jau daugiau nei keturis dešimtmečius. Šios problemos teorinių žinių bazė yra silpna dėl keleta priežasčių. Kalbant apie rinkos standartizavimo perspektyvas, J. Johansson (2000) apibūdina rinkos standartizavimo strategiją kaip marketingo veiklą, kuri yra koordinuojama daugelyje šalių su integruotomis standartizuotomis prekėmis ir paslaugomis, identiškomis prekių markėmis, analogiškoms prekių pristatymo rinkoje sąlygomis ir koordinuotomis pardavimų kampanijomis, kurios yra vykdomos keletose šalių vienu metu. W. J. Keegan ir D. Green (2000) nurodo, kad standartizacijos strategija galimybė sujungti kitas veiklas ir strategijas su universaliomis marketingo idėjomis, kurios padėti sėkmingai įgyvendinti tikslus globalioje rinkoje. Standartizacijos šalininkai teigia, kad įmonės besinaudojančios globalios rinkos teikiamais privalumais, gali žymiai lengviau patenkinti skirtingų šalių vienodus vartotojų poreikius, naudoti globalius pardavimo tinklus, perkelti marketingo sprendimus iš vienos šalies į kitą (Douglas S. P., 1987).

K. Ohmae (1989) nurodo, jog vartotojų poreikiai supanašėja, o įmonės neturėtų sustoti dėl kultūrinių, ekonominių ir politinių sistemų skirtingose šalyse. Įmonės turi ieškoti galimybių racionalizuoti veiklos operacijas globalioje rinkoje ir į visą pasaulį žiūrėti kaip į vieną rinką. N. Dawar, P. Parker. (1994) akcentuoja didėjančią priklausomybę nuo skirtingų rinkų nepriklausomose šalyse. Kompanijos, norinčios tapti efektyviomis konkurentėmis globalioje rinkoje, turi peržengti nacionalines ribas ir išplėsti veiklos operacijas į skirtingas šalis, pasinaudamos standartizacijos teikiamais privalumais.

J. Donnelly, K. Ryans, (1969) pateikia nuomonę, kad standartizacijos privalumai yra verslo koordinacija ir koncentracija, kur koncentracija reiškia centralizuotą sprendimų priėmimą. Įmonės, veikiančios globalioje rinkoje įgyja konkurencinį pranašumą, kurį yra sunku nukopijuoti: mažinamos logistikos išlaidos, standartizuojamos tokios veiklos kaip marketingo sprendimai, klientų aptarnavimas, informacinių technologijų panaudojimas ir kitos procedūros atliekamos visose rinkose įvairiose veiklos srityse (Samiee, S. ir Roth, K., 1992).

Remiantis M. Agarwal, (1995), standartizuotos strategijos pasirinkimas, įmonei suteikia dvi galimybes: augti arba išlikti rinkoje. Tyrėjas mano, kad įmonė, nevykdydama veiklos globalioje erdvėje, rizikuoja prarasti savo pozicijas ir vietinėje rinkoje. Stipresni ir labiau patyrę užsienio konkurentai gali išstumti iš vietinės rinkos. R. J. Aylmer, (1970) teigia, kad standartizacijos strategija stimuliuoja įmones ieškoti naujų rinkų, naujų segmentų, rinkos nišų,

Apibendrinant standartizaciją remiančių tyrėjų nuomones, galima daryti išvada, kad standartizacija reikalinga dėl šių priežasčių:

- masto ekonomija sukuria pridėtinę vertę, ypač tyrimuose, vystyme, gamyboj ir marketinge;
- įmonės ar markės įvaizdis yra pristatomas skirtingose šalyse vienu metu. Tai yra labai svarbu įvertinant didėjanti vartotojų mobilumą;
- sumažinamas vadybos problemų skaičius dėl geresnės globalių operacijų kontrolės ir koordinacijos.

Kalbant apie konkurencinį pranašumą, S. Zou ir S. T. Cavusgil (2002) pateikė savo standartizuoto marketingo apibendrinimą ir sugrupavo jį į tris požiūrius (1 lentelė).

1 lentelė

Marketingo standartizacijos strategijos perspektyvos

Perspektyva	Pagrindinės sąlygos	Kintamieji	Požymiai	Efektai
Standartizacijos perspektyva	1. masto ekonomija; 2. žemos kainos; 3. supaprastinimas.	1. prekės specializacija; 2. rėmimo specializacija; 3. standartizuotas paskirstymo kanalas; 4. standartizuotos kainos.	1. kultūrų konvergencija; 2. paklausos panašumas; 3. maži prekybos barjerai; 4. technologiniai pranašumai 5. įmonės orientacija.	1. efektyvumas; 2. nuoseklumas 3. idėjų perkėlimas.
Koordinacijos perspektyva	1. lyginamasis pranašumas; 2. tarpusavio priklausomybė; 3. specializacija.	1. vertės grandinės veiklos koncentracija; 2. vertės grandinės veiklos koordinacija.	1. maži prekybos barjerai; 2. technologiniai pranašumai; 3. įmonės orientacija 4. globali patirtis.	1. efektyvumas; 2. sinergija.
Integracijos perspektyva	1. konkurencinis trukdymas; 2. racionalizmas.	1. konkurencinių veiksmų integracija; 2. dalyvavimas globalioje rinkoje.	1. maži prekybos barjerai; 2. globali patirtis; 3. įmonės orientacija; 4. integruotos rinkos.	1. konkurencinis efektyvumas; 2. konkurencinė įtaka.

Šaltinis: ZOU S., CAVUSGIL T.S. (1996) Global strategy, p.52

Remiantis šiuo grupavimu, standartizacijos šalininkai teigia, kad įmonė gali būti apibūdinama kaip naudojanti globalią marketingo strategiją, jei ji standartizuoja marketingo

programą skirtingose rinkose (Levitt D., 1983; Jain J., 1986; Ohmae K., 1989; Samiee S. ir Roth K. 1992, Cavusgil S.T, Zou S.,1993; Johansson J., 2000). Pagrindinis įmonės, naudojančios standartizacijos strategiją, privalumas yra aukštos kokybės prekių pasiūla žemomis kainomis. Pagrindinė standartizacijos strategijos nauda yra susijusi su masto ekonomija ir marketingu (Levitt, 1983), nuoseklumas susijęs su vartotojais (Zou S., Andras D. M. 1997) ir galimybė panaudoti geras idėjas globalioje erdvėje (Ohmae K., 1989).

Standartizacijos strategijos koordinacijos šalininkai teigia, kad įmonės, dėka šios strategijos, gali pasinaudoti sinergija, egzistuojančia tarp skirtingų šalių rinkų ir konkurencinio pranašumo, įgyto skirtingose rinkose (Craig C. S. ir Douglas S. P., 2000). Remiantis šiuo požiūriu, tinkama veiklos specializacija įgalina įmonę specifinius vietinės rinkos konkurencinius pranašumus naudoti globalioje rinkoje dėl masto ekonomijos, gamybos galimybių ir mokymosi (Yip G.S., 1992; Zou S. ir Cavusgil S. T., 1996). Be to vertės grandinių veiklos koncentracija padeda maksimizuoti veiklos efektyvumą skirtingose šalyse.

Remiantis integracijos požiūriu, pagrindinis marketingo standartizacijos sėkmės veiksnys yra dalyvavimas visose didžiausiose pasaulio rinkose, siekiant įgyti konkurencinės galios ir efektyvios įmonės konkurencinės veiklos integracijos visose šiose rinkose. Globalioje rinkoje įmonės veikla skirtingose rinkose yra priklausoma viena nuo kitos, taigi įmonė turi būti pasiruošusi subsidijuoti veiklą vienoje rinkoje kitos rinkos išteklių sąskaita ir reaguoti į konkurentų veiksmus vienoje rinkoje, suprantant, kad tai gali sukelti atgarsių ir kitose rinkose.

Tyrėjai, kurie prieštarauja standartizacijos perspektyvai (Craig C. S., 1992), teigia, kad standartizacija ir jos perspektyvos yra pervertintos. Pasak R. Z. Soreson ir U.E. Wiechmann (1975), teoriškai, globaliai rinkai yra įmanoma sukurti suvienodintą marketingo strategiją, tačiau praktiškai, kažkokie marketingo pakeitimai yra būtini, siekiant sėkmingai konkuruoti globalioje rinkoje. Geriausiu atveju standartizuota marketingo komplekso strategija gali egzistuoti strateginių sprendimų priėmimo lygmenyje, kur strateginiai ir taktiniai sprendimai turi būti pritaikyti prie konkrečios rinkos.

S. F. Douglas ir Y. Wind (1987) teigia, kad marketingo komplekso standartizacija yra įmanoma tik tam tikromis sąlygomis, tokiomis kaip: globalaus rinkos segmento egzistavimas, standartizacijos strategijos egzistavimu paremtas sinergijos būvimas, infrastruktūros, paskirstymo, komunikacijos prieinamumas, kuris užtikrintų prekių tiekimą globaliam segmentui. Be to standartizacijos strategija labiau yra orientuota į prekę, o ne į vartotojus ar konkurentus. Tačiau manoma, jog šis požiūris yra neperspektyvus ir pasmerktas nesėkmei (Cateora P. R., 1993). Įmonė akcentuojanti prekės kainą, gali nenumatyti skirtingų vartotojų poreikių, skirtingose rinkose.

Marketingo komplekso standartizacija yra vidinių ir išorinių trukdymų objektas. Neadekvati reakcija į šiuos trukdymus, gali pakenkti įmonės sėkmei globalioje rinkoje (Cateora P.R., 1993). Nesuderinamumas tarp įmonės vykdomų operacijų globaliame tinkle bei diegiamo standartizuoto marketingo komplekso, gali būti įvardijamas kaip vidinis trukdis: per greitas standartizacijos strategijos įsisavinimas gali lemti finansinių ir vadybinių operacijų disbalansą. Standartizacijos laipsnis turi atitikti įmonės globalią patirtį ir dalyvavimo globalioje veikloje lygį (Cavusgil S.T., 1993; Douglas S.F. ir Craig C.S., 1989).

Prie išorinių trukdymų priskiriama skirtingų rinkų teisės aktai ir marketingo infrastruktūros skirtumai. Standartizacijos strategija gali būti ne pakankamai lanksti prisitaikant prie skirtingų rinkų teisės aktų, tokių kaip aplinkos apsaugos reikalavimai, prekės saugumo standartas ir kt. (Cavusgil S. T., 1993; Y. Wind, 1986). Standartizacijai daromos įtakos prasme, kultūriniai skirtumai laikomi svarbesniais negu konkurentų strategijos: standartizacija gali būti taikoma tik kultūriškai artimose rinkose (Cateora P. R., 1993; Zou S. ir Cavusgil S.T., 1996).

D. Peebles ir J. Ryans (1984) apibūdina standartizaciją išskirdami, du jos tipus:

- prototipo standartizacija;
- modelio standartizacija.

Prototipo standartizacija – tai tas pats marketingo kompleksas, kurį globali įmonė naudoja daugelyje pasaulio rinkų. Toks marketingo kompleksas suformuojamas vidaus rinkai ir dėl jo sėkmės ir efektyvumo perkeliamas ir įdiegiamas kitų šalių rinkose.

Modelio standartizacija – tai lankstus marketingo kompleksas, kuris parengtas globaliai rinkai. Šio modelio sėkmei garantuoti yra būtina centralizuota sistema. Globalios įmonės gauna nemažai naudos iš standartizacijos (mažesnės išlaidos marketingui). S.Onkvisit ir J.J.Shaw (1987) teigia, kad modelio standartizacija yra migravimas tarp standartizacijos ir lokalizacijos. Ji sukurta tam, kad būtų galima prisitaikyti prie vietinės rinkos sąlygų. D. Levitt (1983) teigia, kad naudojant standartizaciją, siekiama į visą pasaulį pažvelgti kaip į nedalomą visumą, kur galima parduoti vienodas prekes tuo pačiu būdu bet kurioje vietoje. H. V. Perlmutter (1969) apibūdina standartizaciją kaip tam tikrą marketingo veiksmų, marketingo komplekso ar multinacionalinės įmonės politikos tarp vienos ir kitos šalies panašumų laipsnį. Mokslinėje literatūroje yra pateikta labai daug skirtingų marketingo komplekso standartizacijos apibrėžimų ir tai sukelia tam tikras mokslinių tyrimų palyginamumo problemas. Pasak J. S. Hill ir P. R. Still (1984), palyginamumo problemos reiškia, kad yra sunku operuoti standartizacijos ir adaptacijos koncepcijomis ir kad standartizacija ir adaptacija nėra absoliutai. Jie turėtų būti suvokiamos kaip dvi besitęsiančios sekos priešingybės. Taigi tyrimais turėtų būti siekiama nustatyti standartizacijos ar adaptacijos laipsnį šioje sekoje. Panašiai ir kiti autoriai (Quelch J. A. ir Hoff E. J., 1986) pažymi, kad sprendimas dėl marketingo komplekso standartizacijos nėra vienareikšmiškas, kai renkamasi tarp visiškos

marketingo komplekso standartizacijos ar visiškos adaptacijos. J. Jain (1989) teigia, kad visiška marketingo komplekso standartizacija yra sunkiai įmanoma. Šios diskusijos patvirtina, kad praktikoje nėra sutinkama visiškos standartizacijos, kadangi kiekviena įmonė šiek tiek keičia savo marketingo komplekso elementus. Todėl praktiškai neįmanoma naudoti identišką marketingo kompleksą vidaus ir užsienio šalių rinkose.

S. S. Chhabra (1996) nuomone, marketingo komplekso standartizacija nagrinėjama, išskiriant du scenarijus:

- Vidaus – užsienio šalių rinkos scenarijus. Pagal šį scenarijų siekiama nustatyti, koku laipsniu vidaus rinkos marketingo kompleksas gali būti standartizuotas kitų užsienio šalių rinkose.
- Globalios rinkos scenarijus. Naudojant šį scenarijų, siekiama nustatyti, ar įmanoma perkelti standartizuotą marketingo kompleksą iš vienos šalies į kitą arba pritaikyti vieną marketingo kompleksą atskiroms užsienio šalių rinkoms.

Marketingo komplekso standartizacija gali būti nagrinėjama dviem aspektais (Miles R. E., 1996)

- marketingo procesų standartizacija;
- marketingo komplekso elementų standartizacija.

Marketingo procesų standartizacija apima organizacinių valdymo struktūrų ir procedūrų unifikaciją bei marketingo koncepcijų ir informacijos procesų, susijusių su marketingo koncepcijomis, įgyvendinimą ir kontrolę.

Marketingo komplekso elementų standartizacijos atveju siekiama mažesnių kaštų ir didesnio efekto, suvienodinant marketingo komplekso elementus globalioje rinkoje. Pačia bendriausia prasme, standartizuotą marketingo kompleksą charakterizuoja identiškos prekės, parduodamos ta pačia kaina, tomis pačiomis sąlygomis, naudojant tą patį paskirstymo kanalą, taikant tą pačią marketingo komunikaciją.

Nors marketingo procesų standartizacija ir marketingo komplekso elementų standartizacija gali būti nagrinėjamos nepriklausomai, tačiau nereikia pamiršti teigiamos jų tarpusavio sąveikos. Daugelyje pramonės šakų marketingo procesų ir marketingo komplekso elementų standartizacija ne tik papildo viena kitą. Dažnai marketingo procesų standartizacija yra priemonė, o kartais ir būtina sąlyga marketingo komplekso elementų standartizacijai įgyvendinti.

Pagrindiniai marketingo komplekso elementų standartizacijos privalumai yra:

- mažesni kaštai;
- pastovumo suteikimas vartotojui;
- įmonės identiteto išlaikymas;

- didesnės kontrolės galimybės užsienio rinkose.

D. Levitt (1983) teigia, kad pažangios komunikavimo technologijos suvienodino rinkas visame pasaulyje. Kaip šio proceso rezultatas atsirado globalus vartotojas, reikalaujantis aukštos kokybės prekių maža kaina. Šie pokyčiai globalioje rinkoje lėmė konkurencijos pokyčius tarp įmonių. Vienu iš pagrindinių konkurencinio pranašumo šaltinių tapo galimybė pagaminti aukštos kokybės prekes žemesne kaina. Marketingo komplekso elementų standartizacija globalioje rinkoje padeda pasiekti masto ekonomiją gamyboje ir marketinge.

Marketingo komplekso elementų standartizacijos kritikai arba adaptacijos minties mokyklos šalininkai kontrargumentuodami nurodo marketingo komplekso elementų standartizacijos trūkumus (Douglas S. P. ir Y. Wind, 1987; Cateora P. R., 1993; Zou S., 1997). Mokslininkai pažymi, kad marketingo komplekso elementų standartizacija globalioje rinkoje yra įmanoma, tik esant tam tikroms sąlygoms. Šios sąlygos – tai globalaus rinkos segmento egzistavimas, standartizacijos lemiama sinergija, komunikacijos ir paskirstymo sistemos pasiekiamumas, užtikrinantis įmonės pasiūlymą tikslinei rinkai visame pasaulyje.

Pagrindiniai marketingo komplekso elementų standartizacijos trūkumai yra:

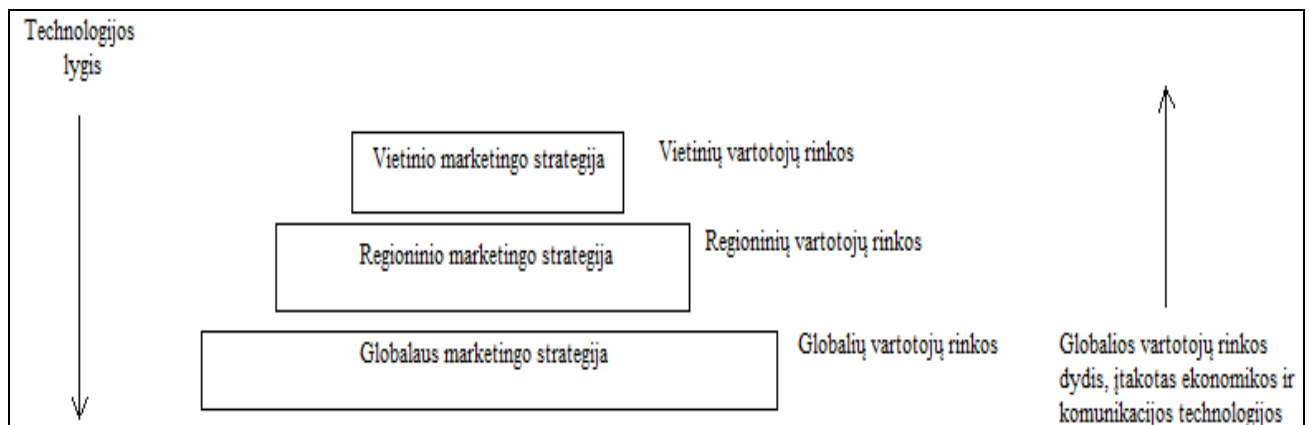
- didesnė orientacija į prekę, o ne į vartotoją;
- vidiniai suvaržymai (įmonės galimybės ir filialų bei dukterinių įmonių vadovų pasipriešinimas);
- išoriniai suvaržymai (vyriausybės politika);
- kultūrų skirtumai.

Igyvendinant marketingo komplekso standartizaciją, susiduriama su vidiniais ir išoriniais suvaržymais. Kalbant apie vidinius suvaržymus, egzistuojančios kompanijos globalios verslo procesų sistemos ir procedūros gali būti nesuderintos su naujai diegiama marketingo komplekso standartizacija. Per greitas perėjimas į standartizaciją gali lemti įtvirtintų verslo procesų išbalansavimą ir įmonės gali patirti finansinių ir vadybinių nuostolių (Douglas S. F. ir Y. Wind, 1987; Quelch J. A. ir Hoff E. J., 1986). Be to, tikėtina, kad marketingo komplekso standartizacija susidurs ir su dideliu vietinių dukterinių įmonių vadovybių pasipriešinimu (Ohmae K., 1989). Taigi gali išsivystyti konfliktas, kuris neigiamai paveiktų įmonės globalios strategijos efektyvumą. Standartizacijos laipsnis taip pat turi atitikti globalią įmonės patirtį (Cavusgil S. T., 1993; Douglas ir Craig C. S., 1989). Skirtingo globalaus išitraukimo lygio kompanijos yra linkusios siekti skirtingo standartizacijos laipsnio.

Kalbant apie išorinius suvaržymus, marketingo komplekso standartizacija priklauso nuo skirtingų vyriausybinių reguliavimų ir marketingo komunikacijos kanalų (Akaah I. P., 1991). Marketingo komplekso standartizacija gali būti sunkiai įgyvendinama, kai labai kinta vyriausybinis

reguliuojamas atskirose šalyse, ypač kai reikalaujama atitikimo aplinkosauginiams reikalavimams, prekės saugumo standartams (Cavusgil S. T. ir kiti, 1993; Y. Wind, 1986). Taigi rekomenduojama adaptuoti marketingo kompleksą, kai egzistuoja esminiai skirtumai tarp marketingo infrastruktūros, kadangi ta pati rėmimo kampanija atskirose užsienio šalių rinkose gali nepasisekti dėl komunikacijos kanalų trūkumo kai kuriose šalyse (Douglas S. F. ir Y. Wind, 1987; Grosse R. ir Zinn W., 1990; Hill J.S. ir Still P. R., 1984; Zou S., 1997).

Standartizacijos atsiradimo prielaida – ekonominė šalių integracija ir technologinis vystymasis. Šie du elementai yra marketingo komplekso standartizacijos strategijos pagrindas. Technologinis vystymasis ir marketingo komplekso standartizacijos strategijos efektyvumas yra susiję (1 pav.).



Šaltinis: MICHAEL Y. HU, DAVID A. GRIFFITH Marketing intelligence and planning, 1997, p. 119.

1 pav. Technologinio vystymosi ir standartizacijos strategijos efektyvumo sąsaja

Atsakymas į klausimą, kada yra tinkamiausias metas įdiegti strategiją, slypi trijuose žingsniuose. Kai šie visi žingsniai yra įgyvendinti, galima realizuoti strategiją.

Pirmas žingsnis – tikslinės rinkos pasiekiamumas, tenkinant jų poreikius. Nuo tada, kai rinkos struktūra yra skirtinga, marketingo specialistų įrankiai (pvz.: visuomenės informavimo priemonės, paskirstymo kanalai ir kt.) taip pat skiriasi. Kai ekonominė integracija suartina šalis, prieinamumas prie globalių rinkų tampa lengvesnis.

Paklausa skirtingų šalių rinkose turi būti vienoda tam, kad standartizacijos strategija būtų efektyvi. Paklausa nesieja kainos ir kokybės, tai greičiau yra abstraktus vartotojų norų ir poreikių suvokimas. Vieni gali teigti, kad virtualiai realybei panaši paklausa egzistuoja, pzv., Argentinoje, Čilėje, Vokietijoje. Kiti, kad turint pakankamai laiko ir finansų, kiekvienoje šalyje galima rasti individualybių, kurios turės pakankamai finansinių išteklių ir noro įsigyti prekę.

Reikia pažymėti, kad paklausos panašumas yra būtina, bet ne pakankama sąlyga standartizacijai. Marketingo specialistai per dažnai sustoja ties paprastąja paklausa. Žvelgiant iš

marketingo specialistų perspektyvos, rinkos potencialas yra svarbiausias veiksnys.

Tam, kad standartizacijos strateginiai tikslai būtų pasiekti, globalus tikslinės rinkos potencialas turi būti pakankamo dydžio. Rinkos potencialas yra kritinis standartizacijos įvertinimo kriterijus.

Svarbu pažymėti, kad kultūriniai skirtumai ir konkurentų strategijos taip pat yra išoriniai veiksniai, darantys įtaką marketingo komplekso standartizacijai. Marketingo specialistai turėtų pažinti ir įvertinti kultūrinius skirtumus užsienio šalių rinkose, kad įmonės galėtų išlikti ir klestėti globalioje rinkoje (Cateora P. R., 1993; Rosen B. N. 1990; Zou S., 1997). Standartizacijos požiūris yra įmanomas tik tose rinkose, kuriose kultūrų skirtumai nėra ryškūs. Konkurentų strategija taip pat gali apriboti standartizuoto požiūrio galimybę globalioje rinkoje (Zou S. ir Cavusgil S. T., 1996). Jeigu konkurentų strategijoje dominuoja marketingo komplekso ir procesų adaptacija, tikėtina, kad įmonės marketingo komplekso standartizacija gali tapti neveiksminga (Cavusgil S. T. ir Zou S., 1994; Yip G. S., 1989).

S. Zou ir S. T. Cavusgil (2002) globalaus marketingo strategijos sampratoje integruoja tris skirtingas perspektyvas: standartizaciją, konfigūraciją-koordinaciją ir integraciją. Iš visų šių trijų strategijų, integracija labiausiai koncentruojasi konkurenciją. Remiantis konfigūracijos-koordinacijos strategija, vertės grandinės konfigūracija ir koordinacija globalioje veikloje lems konkurencinį pranašumą dėl padidėjusio efektyvumo. Integracijos perspektyva teigia, jog konkurencinių veiksmų globalizacija sukurs veiksmingas konkurencines strategijas. Jei konkurencinio pranašumo sukūrimas, pagrįstas padidėjusiu efektyvumu, yra marketingo strategijos tikslas, tai reiškia, kad bet koks globalios marketingo strategijos pratęsimas reikalauja koncentracijos į konkurencinio pranašumo įgijimą.

S. Samiee ir K. Roth (1992); J. Aaker, Benet – Martinez, J. Garolera, (2001.) teigia, kad vienas pagrindinių įmonės tikslų yra sukurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Įmonė besiplėsdama į globalią rinką, turi atsakyti į klausimą, ar dabartinė jos marketingo komplekso strategija sukurs konkurencinį pranašumą užsienio rinkose? Jei atsakymas į pastarąjį klausimą yra teigiamas, tai standartizacijos strategijos diegimas bus palengvintas. Nepaisant to, kokią svarbią vietą marketingo strategijoje užima konkurencija, jos vaidmuo standartizacijos strategijoje tiriamas pakankamai retai.

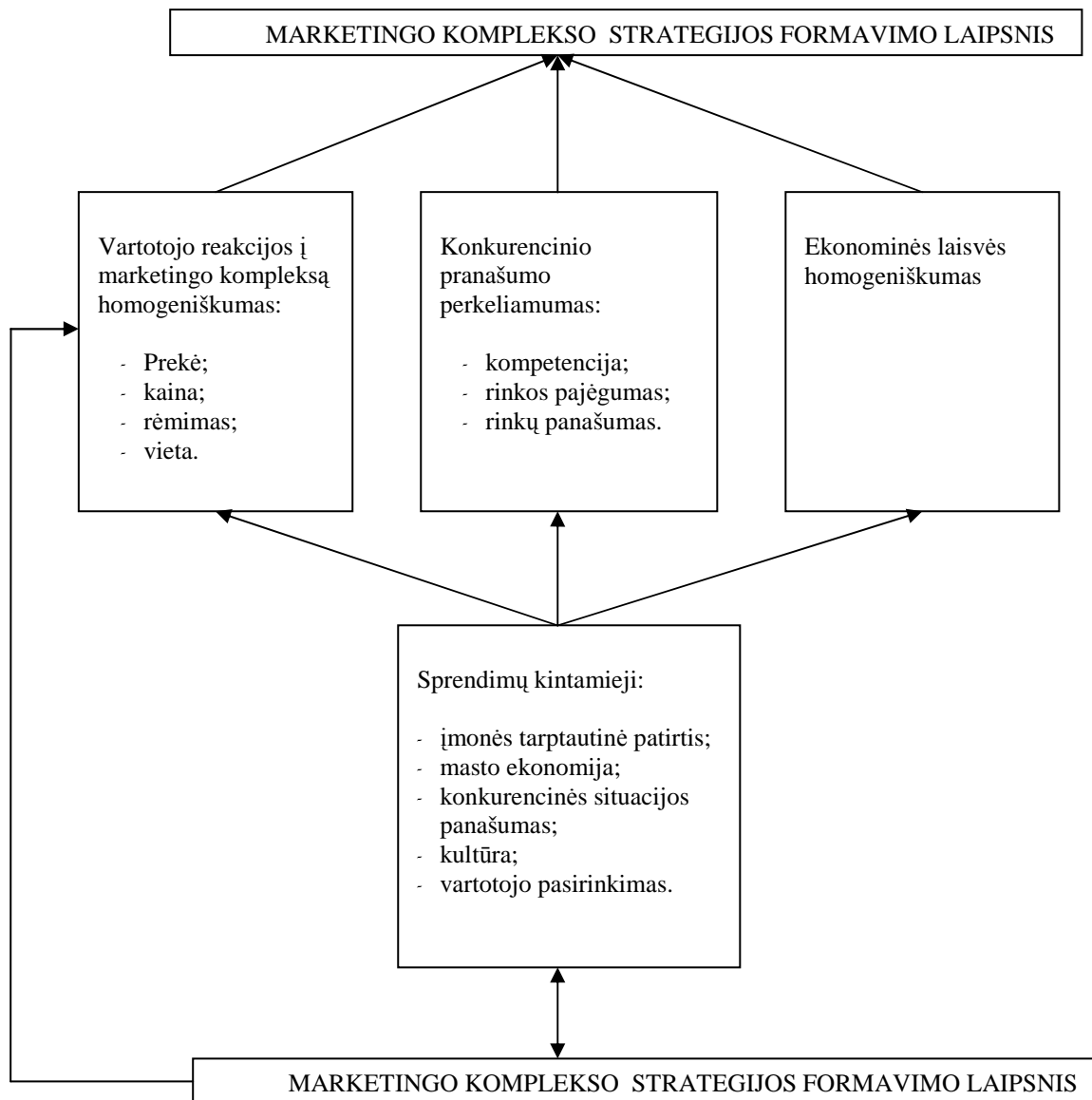
Standartizacija yra labiau priklausoma nuo įmonės galimybės perkelti konkurencinį pranašumą iš rinkos „A“ į rinką „B“ negu savaiminis konkurencinio pranašumo egzistavimas „A“ ir „B“ rinkose. Kada konkurencinio pranašumo perkeliavimo iš rinkos „A“ į rinką „B“ laipsnis yra aukštesnis, tada yra palengvinamas standartizacijos strategijos įgyvendinimas.

Rinkos padėtis ir konkurencija rinkoje yra du iš daugelio kintamųjų, galintys turėti įtakos

įmonei perkelti konkurencinį pranašumą iš vienos rinkos į kitą. Kiti veiksniai, galintys turėti įtakos konkurencinio pranašumo perkeliamumui yra tokie organizaciniai veiksniai kaip: konsensusas tarp dukterinių ir motininių įmonių vadovų, valdžios centralizacija ir įmonės globali patirtis. Žemas konsensuso laipsnis tarp dukterinių ir motininių įmonių vadovų, maža valdžios centralizacija ir nepakankama įmonės globali patirtis gali turėti neigiamą poveikį konkurencinio pranašumo perkeliamumui iš vienos rinkos į kitą ir standartizacijos strategijos įgyvendinimui.

Vartotojų homogeniškumo svarstymas neigiamai veikia standartizacijos teoriją. Tačiau svarbu yra išsiaiškinti kas yra vartotojų homogeniškumas. Kintamųjų skaičius, galintis apibūdinti vartotojus, yra didelis. Akcentuoti reikia vartotojų atsako į marketingo kompleksą homogeniškumą. Demografiškai panašūs vartotojai (panašus amžius, pajamos) į tą patį marketingo stimulą gali reaguoti skirtingai. Homogeniški vartotojai gali turėti įvairiarūšius poreikius ir įvairiarūšiai vartotojai gali turėti homogeniškus poreikius.

Konkurencinio pranašumo perkeliamumas ir klientų homogeniškumas marketingo kompleksui, kritikuojant standartizacijos strategiją, nėra galutinai išspręstos problemos. Kitas kintamasis, kurį reikia aptarti nagrinėjant standartizacijos sprendimus yra kontekstas, kur svarstomas konkurencinio pranašumo perkeliamumas ir vartotojų homogeniškumas. Šis kintamasis dar galėtų būti apibūdintas kaip verslo aplinka. Kai aplinka tarp dviejų rinkų yra skirtinga, tai reiškia, kad įmonė susiduria su skirtingu verslo suvaržymo kompleksu skirtingose rinkose. Kai abiejose rinkose verslo suvaržymai yra panašūs, standartizacijos strategija diegiama lengviau. Aplinkos veiksnys yra svarbus todėl, kad jis lemia kaip laisvai įmonė gali veikti tam tikroje rinkoje. Galiausiai, kai ekonominė laisvė tarp rinkų yra panaši, standartizacijos strategija diegiama lengviau.



Šaltinis: PETER R. DICKSON, NANDA K. WISWANATHAN. (2007) *International marketing review*, p. 46.

2 pav. Marketingo komplekso strategijos standartizavimas

Iš 2 paveikslą matyti, kad bet kuris veiksnys turi įtakos standartizacijai, jei jis daro poveikį vienam ar keletui iš trijų konstrukčių (vartotojų homogeniškumas, konkurencinio pranašumo perkeliamumas, ekonominės laisvės homogeniškumas). Pavyzdžiui, masto ekonomijos veiksnys, kuris yra konkurencinio pranašumo dalis, turės poveikį standartizacijai, jei jis įtakos nors vieną ar kelias aukščiau 2 paveiksle nupieštas dimensijas. Jei masto ekonomija veikia kaip konkurencinis pranašumas esamose rinkose, bet neveikia kaip konkurencinis pranašumas naujose rinkose, tai konkurencinio pranašumo perkeliamumas nepadarys teigiamo poveikio standartizacijos strategijai. Tačiau, kai masto ekonomijos privalumas yra perkeliamas į naujas rinkas ir išlaiko konkurencinio pranašumo statusą, tai konkurencinio pranašumo perkeliamumo laipsnis yra aukštas ir tai palengvina standartizacijos strategijos diegimo procesą.

Santykiai tarp marketingo strategijos standartizacijos ir aplinkos gali būti vaizduojami marketingo strategijų kontekste. Kai skirtingose rinkose marketingo strategijos yra vienodos, tai palengvina standartizacijos strategijos diegimą, negu rinkose kur marketingo strategijos yra skirtingos. Yra sunku iširti santykius tarp institucinės aplinkos ir marketingo strategijos standartizacijos, besiremiančios individualių kintamųjų poveikio vertinimu, kai egzistuoja didelis kintamųjų skaičius, formuojantis tam tikrą aplinkos dalį. Tačiau, jei didelio kintamųjų, kurie formuoja institucinę aplinką, skaičiaus poveikis būtų sumenkintas paprastojo komplekso kintamojo, tai vis tiek padės geriau susivokti aplinkos poveikį marketingo standartizacijos strategijai.

Ekonominė laisvė, suprasdama ekonominio efektyvumo svarbą, veikia aplinką, keisdama individų motyvaciją ir mokymąsi (Boddewyn J.J., Hansen D. M., 1977). Kai skirtingose rinkose ekonominė laisvė yra panaši, individai ir institucijos susiduria su ta pačia aplinka. Vadinasi, jei kitos sąlygos leidžia būtent vartotojų atsako į marketingo kompleksą homogeniškumą ir konkurencinio pranašumo perkeliamumą, tai aukštas ekonominės laisvės panašumo laipsnis paskatins marketingo specialistus laikytis standartizacijos, kai žemas ekonominės laisvės panašumo laipsnis, suvaržys galimybes diegti standartizacijos strategiją.

1.3.2 Marketingo komplekso adaptacija

Adaptacija yra apibūdinama kaip privaloma vidaus tikslinės rinkos nustatytų standartų (apčiuopiamų ar neapčiuopiamų atributų) modifikacija, skirta pritaikyti prekę prie globalios rinkos sąlygų (Medina J. F. 1998). Adaptacijos šalininkai teigia, jog nepaisant didėjančios globalizacijos, skirtumai tarp atskirų valstybių, įvertinant vartotojų poreikiai, vartojimo sąlygos, perkamoji galia, kultūra ir tradicijos, įstatymai ir technologinis vystymasis, yra labai ne vienodi ir įmonės marketingo kompleksas turi būti prie to pritaikytas. Pasak C. Fraser ir R. E. Hite (1990), verslas nėra vystomas rinkose, verslas yra kuriamas ir diegiamas visuomenėse ir svarbu suprasti tų visuomenių poreikius.

Globalus marketingas yra vadybinė utopija, nors globalios marketingo strategijos gali būti įgyvendinamos globaliame lygmenyje. D. Dow (2005) teigia, jog globalaus marketingo teorija kai kurias įmones gali privesti prie bankroto dėl kultūrinių ir kitų rinkų skirtumų. Atskirose šalyse prekės yra vertinamos skirtingai, kitoks yra ir jų naudojimo dažnumas, todėl tai gali lemti neteisingus įmonės marketingo komplekso sprendimus. Adaptacijos šalininkai tvirtina, kad pagrindinis įmonės tikslas yra ne išlaidų mažinimas dėka standartizacijos, o ilgalaikis pelningumas pasiekiamas tenkinant įvairius klientų poreikius (Onkvisit S., 1990; Rosen B. N., 1990; Whitelock J. M. ir Pimblett C., 1997).

Įmonės turi įvertinti kultūrinius ir etinius rinkų skirtumus, globalūs marketingo sprendimai yra priimami įtakojant tam tikrai kultūrai. Kiti šaltiniai (Douglas S. F. ir Y. Wind, 1987; Onkvisit

S., 2000) teigia, kad marketingo charakteristikos, šakos pramonės sąlygos, marketingo institucijos ir įstatymai lemia būtinybę adaptuoti įmonės veiklos sprendimus prie konkrečios rinkos poreikių. Adaptacijos šalininkai pabrėžia, kad tik keletą rinkų galima traktuoti kaip vienodas.

Y. Wind (1986), nurodo tris priežastis, kodėl įmonės neturėtų rinktis standartizacijos strategijos:

- vienoms rinkoms standartizuotos prekės yra per sudėtingos, kitoms per paprastos;
- pastangos globalioje veikloje, gali pakenkti jau egzistuojančiai įmonės sistemai;
- standartizacija nuslopina verslumą.

Apibendrinant marketingo komplekso adaptacijos strategiją, D. Dow (2006) adaptacijos sritis sugrupavo į tris dalis (2 lentelė.).

2 lentelė

Marketingo komplekso adaptacijos strategijos sričių grupės

Sritis, nagrinėjanti santykius tarp:	Sritis, nagrinėjanti santykius tarp:	Sritis, nagrinėjanti santykius tarp:
<ul style="list-style-type: none"> • aplinkos veiksnių; • įmonės charakteristikų; • adaptacijos laipsnių. 	<ul style="list-style-type: none"> • adaptacijos laipsnių; • adaptacijos įvykdymo. 	<ul style="list-style-type: none"> • aplinkos veiksnių; • įmonės charakteristikų; • adaptacijos laipsnių; • adaptacijos įvykdymo.

Šaltinis: DOW, D. (2006) Adaptation and Performance in Foreign Markets: p.212

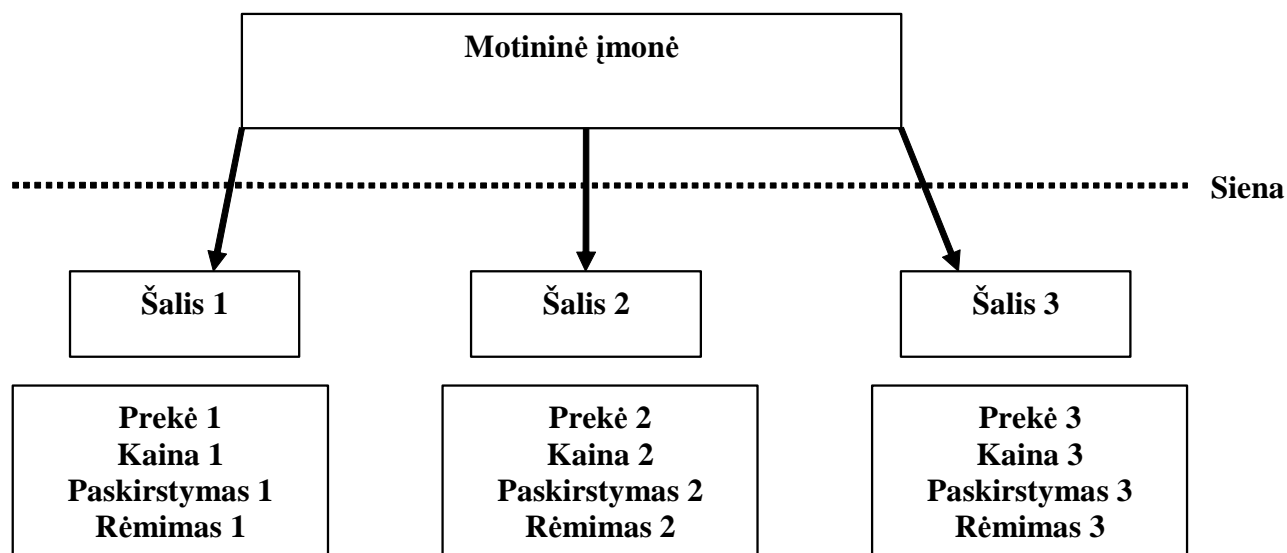
Adaptacija yra apibūdinama kaip privaloma vidaus tikslinės rinkos nustatytų standartų (apčiuopiamų ar neapčiuopiamų atributų) modifikacija, skirta pritaikyti prekę prie globalios rinkos sąlygų (Medina J. F. ir Duffy M., 1998). Tuo tarpu pritaikymas yra apibūdinamas kaip laisvo apsisprendimo arba sąmoninga vidaus tikslinės rinkos nustatytų standartų modifikacija, kad prekė, atsižvelgiant į ekonominį ir kultūrinį požiūrį taptų tinkama globaliai rinkai (Medina J. F. ir Duffy M., 1998). Pagrindinis šių dviejų sąvokų skirtumas slypi modifikacijos prigimtyje: viena prigimtis gali būti priverstinė arba, o kita - laisva valia atlikta modifikacija. Nors abi prigimtys turi įtakos įmonės globalaus verslo operacijoms, adaptacija labiausiai apima apčiuopiamus marketingo komplekso elementus. Marketingo komplekso elementų adaptacija globalioje rinkoje parodyta 4 paveiksle.

Pagrindiniai marketingo komplekso adaptacijos privalumai yra (Cavusgil S.T. ir kiti, 1993; Theodosiou M. ir Leonidou L., 2003):

- atsižvelgiama į vartotojų požiūrius ir preferencijas;
- įvertinami makroaplinkos skirtumai;
- pasiekiamas konkurencinis pranašumas, geresnis skirtingų vartotojų poreikių

patenkinimas.

Būtina pažymėti tai, kad adaptacijos šalininkai svarsto, kad pati marketingo komplekso standartizacijos koncepcija prieštarauja bendrai priimtai modernaus marketingo koncepcijai. Nors vartotojų homogeniškumo argumentai skamba įtikinančiai, vartotojai dinamiškoje šiandienos rinkoje smarkiai keičiasi ir tampa vis skirtingesni ir sudėtingesni bei nebūtinai nori kokybę iškeisti į kainą (Douglas S. F. ir Y. Wind, 1987).



Šaltinis: HOLLENSSEN S. (2001) Global Marketing: A Market-Responsive. Approach, p.391

3 pav. Marketingo komplekso adaptacija globalioje rinkoje

Praktikoje visiška marketingo komplekso standartizacija ar adaptacija yra beveik neįmanoma. Mokslininkų teigimu, siekiant visiškai atskleisti marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sampratą, šios dvi strategijos turi būti nagrinėjamos kartu. Marketingo komplekso standartizacija ir adaptacija neturėtų būti traktuojamos kaip dviejų nesusijusių kraštutinių alternatyvų. Marketingo komplekso standartizacija ir adaptacija yra matuojamos standartizacijos ar adaptacijos laipsniu globalioje rinkoje. Šis nuosaikešnis, kompromisinis požiūris įvardintas ir pristatytas kaip kontingencijos požiūris.

Standartizacijos ir adaptacijos strategijų privalumai pateikti 3 lentelėje.

Veiksniai, turintys įtakos marketingo komplekso standartizacijai/adaptacijai

Veiksniai palankūs marketingo komplekso standartizacijai	Veiksniai palankūs marketingo komplekso adaptacijai
Įmonės koncentracija į pramonines prekes, kuriems svarbios techninės specifikacijos.	Įmonės koncentracija į vartotojiškas prekes, kurie yra labiau jautrūs individualiems skoniams.
Masto ekonomija, lemianti žemesnes prekių kainas.	Galimybė padidinti pelną, tenkinant įvairius vartotojų poreikius.
Vartotojų skonių ir vartojimo įpročių panašumas skirtingose rinkose, teikiančiose panašias pajamas ir turinčios panašų ekonomikos augimą.	Vartotojų perkamosios galios įvairovė.
Dideli adaptacijos kaštai.	Vyriausybių įsakymų skirtingumas (pvz.: prekės standartas, vietinių įstatymų ir mokesčių politika). Kultūriniai skirtumai, susiję su tradicijomis, kalba, skoniais ir vartojimo įpročiais.
Valdžios centralizacija.	Valdžios decentralizacija.
Glaudūs ryšiai tarp būstinės ir filialų.	Filialų autonomija
Etnocentrinė orientacija.	Policentrinė orientacija.
Užsienio ir vietinės rinkos yra toje pačioje vystymosi stadijoje.	Užsienio ir vietinės rinkos yra skirtingose vystymosi stadijose.

Šaltinis: LEVITT, T. (1983), The globalization of market, p. 92

Marketingo komplekso adaptacijai įvertinti yra naudojami įvairūs matavimo būdai. (Theodosiou M. ir Leonidou L., 2003) siūlo marketingo adaptaciją vertinti naudojant šias dimensijas:

- prekės adaptacija;
- rėmimo adaptacija;
- kainos adaptacija;
- paskirstymo adaptacija.

Prieš keletą dešimtmečių adaptacijos laipsniui išmatuoti buvo remiamasi dviem požūriais: marketingo komplekso adaptacija ir marketingo procesų adaptacija. Marketingo procesas koncentruojasi į kompleksą, skirtą marketingo sprendimams vystyti. Marketingo komplekso adaptacija yra susijusi su įvairių marketingo komplekso elementų adaptacija, tokių kaip: prekė rėmimas, kaina, paskirstymas (Sorenson R. Z., Wiechmann U. E., 1975).

Norint veikti globalioje rinkoje, įmonės adaptuoja veiklos vystymo strateginius sprendimus, kurie priklauso nuo patirties vietinėje rinkoje. Pagrindiniai įmonės vystymo sprendimai, išplečiantys įmonę į globalų lygmenį:

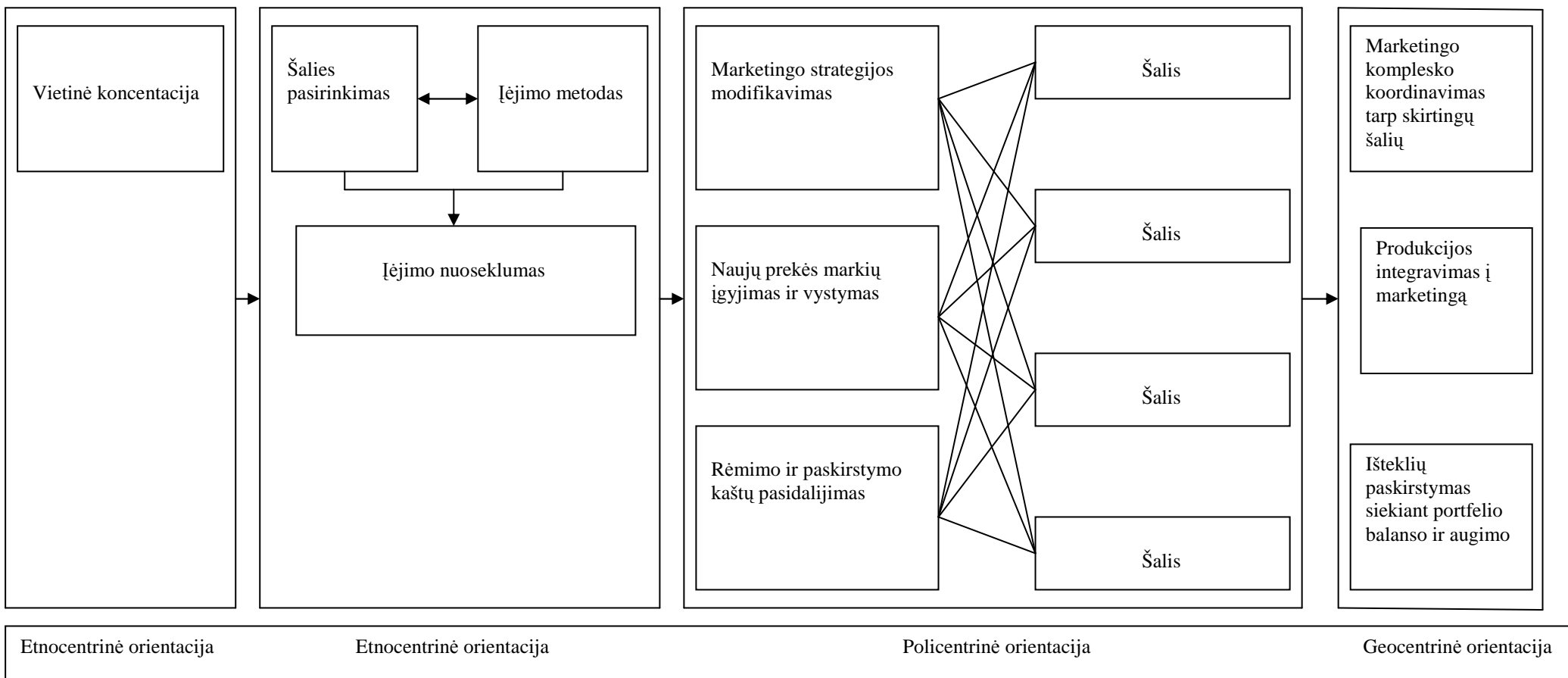
- kaip perkelti strategijas ir įgūdžius iš vienos rinkos į kitą;
- kaip panaudoti įgytą konkurencinį pranašumą ir galimą sinergijos efektą operacijose keletose užsienio rinkų.

Įmonės vystymo strategijos globalioje rinkoje formavimas yra evoliucionuojantis procesas ir sprendimai priimami to proceso metu priklauso nuo įmonės globalios vystymosi stadijos. Pirminėje stadijoje yra priimami sprendimai susiję būdais, kaip įeiti į naujas rinkas, veiklos metodais naujose rinkose. Vėlesnėje plėtimo stadijoje, įmonė sprendžia vietinės rinkos plėtimo klausimus. Įmonės plėtros sprendimai į užsienio rinkas įgalina esamų žinių, patirties ir konkurencinio pranašumo perkėlimą iš vietinės rinkos.

Įmonės veiklos vystymo strateginiai sprendimai priklauso nuo globalių operacijų dinamiškumo ir įmonės. H. V. Perlmutter (1969) išskiria keturias įmonių vadybos orientacijas:

- etnocentrinė orientacija, kai įmonės vietinę rinką laiko svarbiausia;
- policentrinė orientacija, kai įmonės į kiekvieną šalį žiūri kaip į atskiras rinkas, kur sprendimai priimami kiekvienai šaliai atskirai;
- regiocentrinė orientacija, kai veiklos strategijos yra taikomos kiekvienam šalių regionui atskirai ir į kiekvieną iš tų regionų yra žiūrima kaip į atskirą rinką;
- geocentrinė orientacija, kai įmonės taiko vieną strategiją visoje globalioje rinkoje.

Įmonei, pradedančiai veiklą globalioje rinkoje, svarbus uždavinys yra geografinis plėtimasis, siekiant praturtinti užsienio rinkas savo prekėmis. Šioje stadijoje didžiausias dėmesys yra sutelkiamas į tokias rinkas, kurios reikalauja minimalios adaptacijos, įmonei tiekiant savo prekes. Užsienio rinkose įmonė stengiasi naudotis konkurenciniu pranašumu įgytu vietinėje rinkoje ir išplėsti masto ekonomiją globalioje rinkoje (4 pav.)



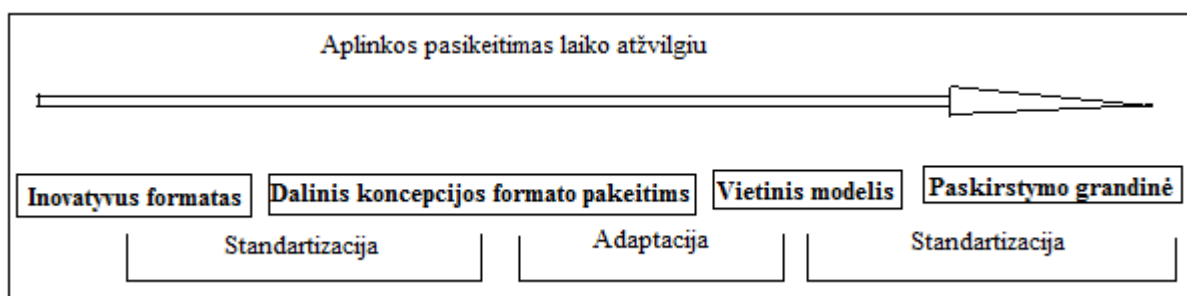
Šaltinis: CRAIG, C. S. (2000) International Marketing Research, p.22

4 pav. Marketingo strategijos evoliucija

Įmonė, pradėdama veiklą keletoje šalių, siekia surasti naujų augimo ir vystymosi kelių, tuo būdu internacionalizuodama savo veiklą. Situacija užsienio rinkose ženkliai skiriasi nuo vietinės rinkos. Visos užsienio rinkos yra skirtingos ir įmonės patirtis įgyta vietinėje rinkoje nėra pakankama sąlyga vykdyti veiklą globalioje rinkoje. Darant strateginius sprendimus, užsienio rinkos tampa vienodai svarbios. Įmonė nesiekia visą laiką įeiti į naujas rinkas, tačiau siekia vystyti veiklą šalyse, kuriose įmonė jau ir anksčiau vykdė veiklą. Šioje stadijoje pagrindinis tikslas yra sukurti strategiją, kuri padėtų pasiekti masto ekonomiją kiekvienoje šalyje, kur įmonė vykdo veiklą ir įgyta kompetencija padėtų siekti verslo augimo vietinėje rinkoje.

Įmonės veiklos globalizacijoje, įmonės orientacija tampa globalizuota: dėmesys skiriamas operacijų efektyvumui didinti, veiklos koordinacijos mechanizmo vystymui ir strategijos integravimui į visas šalis, kuriose vykdoma veikla. Įmonė kuria marketingo sprendimus ir paskirsto išteklius atsižvelgdama į globalios rinkos poreikius. Tuo pačiu metu įmonė atmeta savo nacionalinę orientaciją ir šalis, kuriose veikia įmonė, yra vertinamos kaip susijusios rinkos. Šioje stadijoje įmonė siekia panaudoti sinergiją, kuri gaunama dėl globalioje rinkoje atliekamų operacijų.

Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos laipsnis ankstyvose įėjimo stadijose priklauso nuo to, ar globalios įmonės koncepcija yra inovatyvi motininėje šalyje. Stadija, kurioje standartizacijos ir adaptacijos kompleksas reaguoja jautriausiai į konkurencinius santykius motininėje šalyje yra laikas, kai įmonė įsitvirtina rinkoje. Tačiau, kai išorinės aplinkos veiksniai, tokie kaip konkurenciniai santykiai, pasikeičia, yra būtina modifikuoti kai kuriuos pradinis strategijos elementus. Jei prototipas, perėjęs įvairias strategijas, šaliai yra tinkamas, tai šį prototipą standartizacijos pagalba galima išplėsti į kitas šalis (5 pav.) 5 pav, rodo balansą tarp marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos skirtingose internacionalizacijos proceso stadijose.

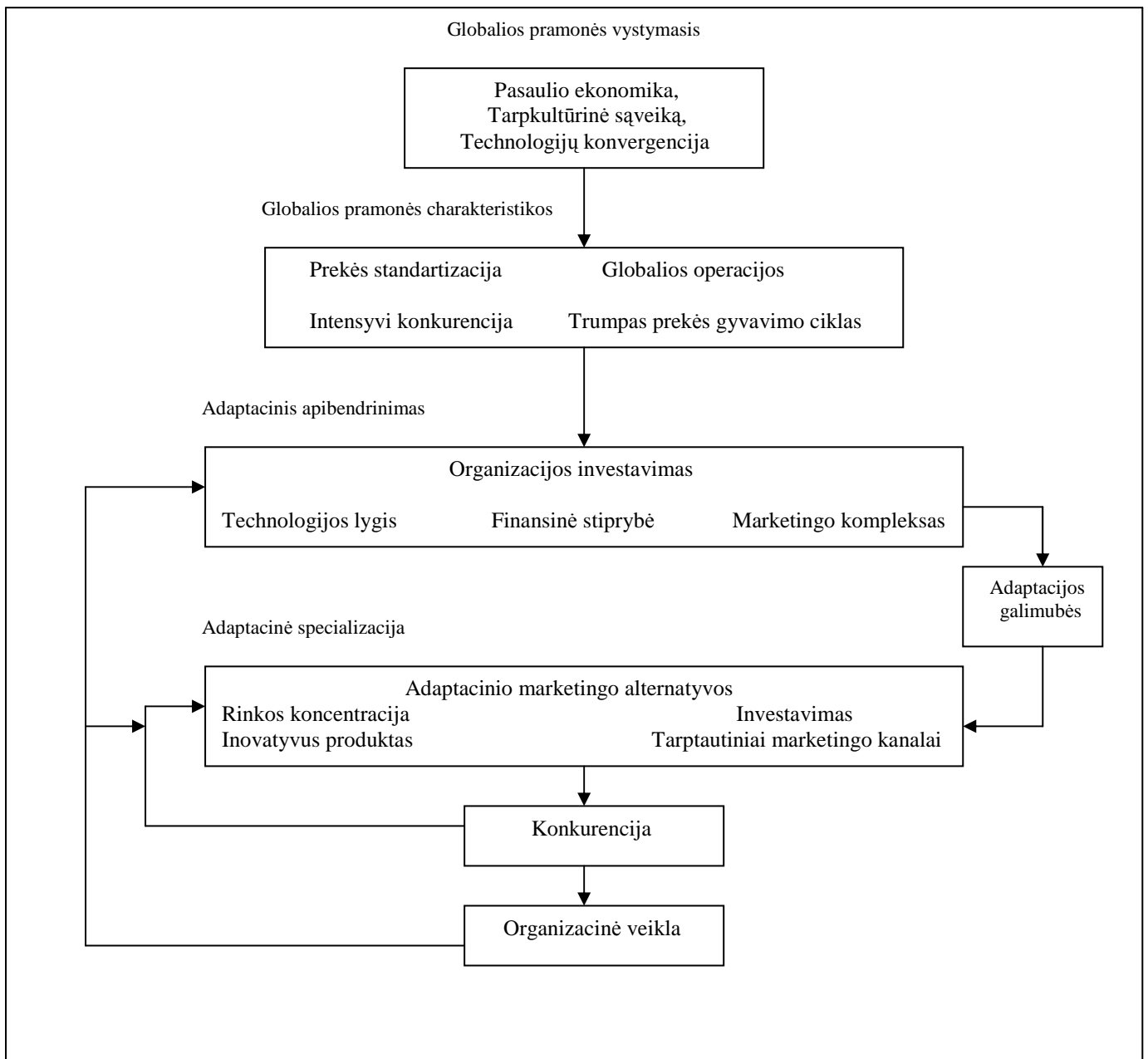


Šaltinis: CRAIG, C. S. (2000) International Marketing Research, p. 62

5 pav. Strategijų veiksmai internacionalizacijos proceso stadijose

Tam, kad įmonė galėtų efektyviai adaptuoti savo marketingo kompleksą skirtingose rinkose, pirmiausia, ji turi gerai išmanyti globalaus verslo charakteristikas. Globali pramonė yra pramonė, kur vienos šalies įmonės konkurencinis pranašumas yra veikiamas kitų šalių. Globali pramonė kiršina globalios įmonės prekių ir rinkos pozicijų sistemą prieš sistemas. Dukterinės įmonės yra

labai priklausomos nuo motininių įmonių dėl operacijų terminų ir strategijų. Tokio laipsnio priklausomumas yra sąlygotas dėl intensyvios globalios konkurencinės aplinkos. Globalios įmonės gali daryti didesnę įtaką, išnaudojant masto ekonomijos ir kompetencijos privalumus (Bartlett C.A., 1992). Poreikis didinti masto ekonomiją ir kompetenciją veda prie standartizacijos strategijos. Trumpas prekės gyvavimo ciklas yra kitas globalios pramonės ženklas, kuris atsirado dėl naujų technologijų vystymosi ir vartotojų preferencijų dinamikos. 6 paveikslas akcentuoja pagrindines pramoninės rinkos charakteristikas, kurios formuojamos pasaulio ekonomikos, tarpkultūrinės sąveikos ir technologijų konvergencijos tendencijų.



Šaltinis: BUZZELL, R. D. (1968) Standardize multinational marketing, Harvard Business Review, p. 113

6 pav. Marketingo komplekso adaptacijos strategijos vystymosi procesas

Įmonės sėkmė globalioje rinkoje priklauso konkurencinio pranašumo. Vienas iš konkurencinių pranašumų gali būti pasiekiamas įgyvendinant marketingo komplekso adaptacijos strategiją, kur įmonė geriau patenkins globalių vartotojų poreikius. Marketingo komplekso adaptacija – nuolatos vykstantis procesas, kuriame marketingo specialistai priima sprendimus, leidžiančius efektyviai vystyti marketingo kompleksą tam tikroje aplinkoje.

1.3.3 Marketingo komplekso standartizacija ir adaptacija kontingencijos požiūriu

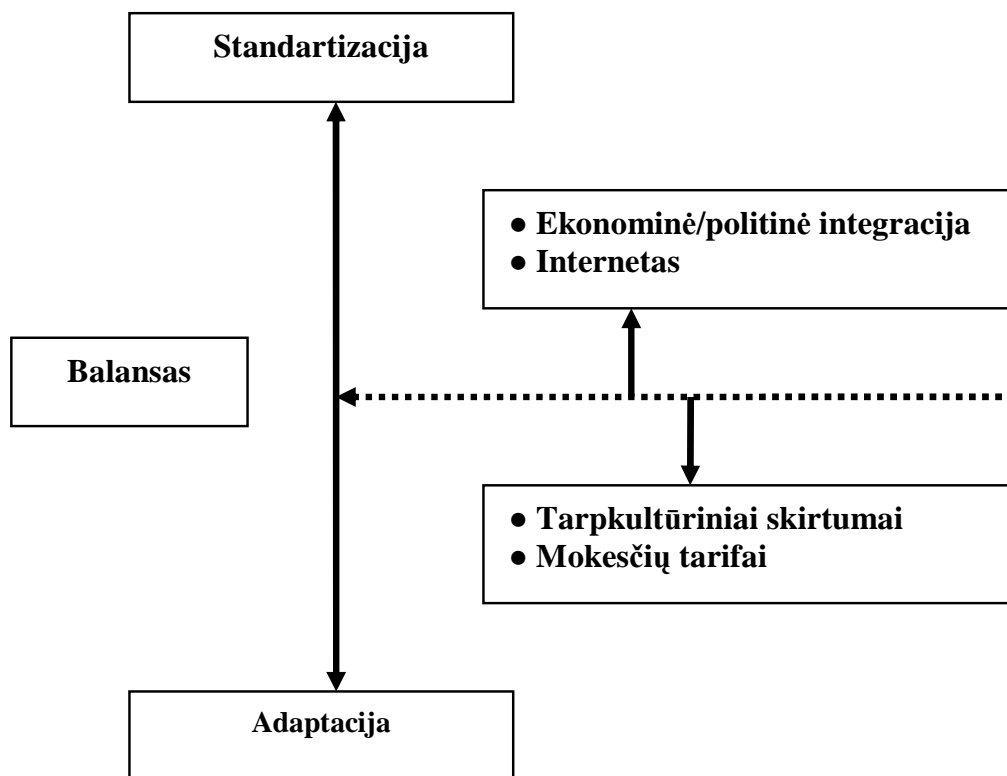
Kontingencinio požiūrio marketingo mokykla susiformavo palyginti neseniai - 1967 metais. Kontingencijos šalininkai mano, kad marketingo komplekso elementų standartizacijos ir adaptacijos sampratos pernelyg supaprastina tikrovę, taip prieštaraudami pačiai marketingo koncepcijos esmei (Boddewyn J. J. ir kiti, 1986; Douglas S. F. ir Y. Wind, 1987; Theodosiou M. ir Leonidou L., 2003). Kontingencijos požiūris - tai požiūris kažkur viduryje tarp visiškos standartizacijos ir adaptacijos strategijų (2 pav).

Mokslininkų teigimu, marketingo komplekso standartizacija ir adaptacija turėtų būti nagrinėjama ne izoliuotai, atsiejant vieną nuo kitos, bet būti tyrinėjamos kaip dvi kraštutinės vieno tęstinumo ribos, kur įmonės marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos laipsnis gali svyruoti ir atsistoti bet kur šiose ribose.

Oponuodami kraštutiniams marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos požiūriams, kurie atitinkamai nukreipti į naudą, kuri atsiranda masto ekonomijos dėka, arba į vartotojų norų ir poreikių tenkinimą, kontingencijos šalininkai nurodo, kad sprendimus standartizuoti ar adaptuoti lemia situaciniai veiksniai (Albaum G. ir Tse d. K., 2001; Cavusgil S. T. ir Zou S., 1994; Jain J., 1989; Theodosiou M. ir Leonidou L., 2003). Ši pozicija atspindi galimybę standartizuoti ar adaptuoti marketingo komplekso elementus.

J. Jain (1989) pasiūlė conceptualų marketingo komplekso standartizacijos modelį, kuris reziumuoja kontingencijos sampratą. Šis modelis parodo, jog standartizacijos laipsnį nustato tikslinė rinka, užimama pozicija rinkoje, prekės prigimtis, išoriniai aplinkos bei vidiniai organizaciniai veiksniai. S. F. Cavusgil ir kiti (1993), J. Akaah (1991) empiriškai patikrino ir parėmė kontingencijos sampratą. Minėtų autorių atlikti empiriniai tyrimai atskleidžia, jog prekės ir rėmimo adaptacijos laipsniui įtakos turi įmonės, jos prekių bei rinkos pobūdis. Šios naujos liberalesnės mokyklos šalininkai teigia, jog kontingencijos požiūris padeda vadovams nuspręsti, koku laipsniu standartizuoti ar adaptuoti. Remiantis teoriniais ir empiriniais mokslininkų tyrimais, galima daryti išvadą, kad praktikoje vadovai susiduria su sudėtinga užduotimi, kada reikia nuspręsti, koku laipsniu standartizuoti ar adaptuoti marketingo kompleksą. Vadovai ne tik turi pasirinkti, ar įmonė turėtų konsentruotis į masto ekonomijos, ar su vartotojais susijusias strategijas.

Žvelgiant iš kontingencijos pozicijų, vadovai privalo atidžiai sekti visas vidines ir išorines sąlygas, kad galėtų tinkamai sureaguoti į besikeičiančią situaciją, kuri daro įtaką marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimams.



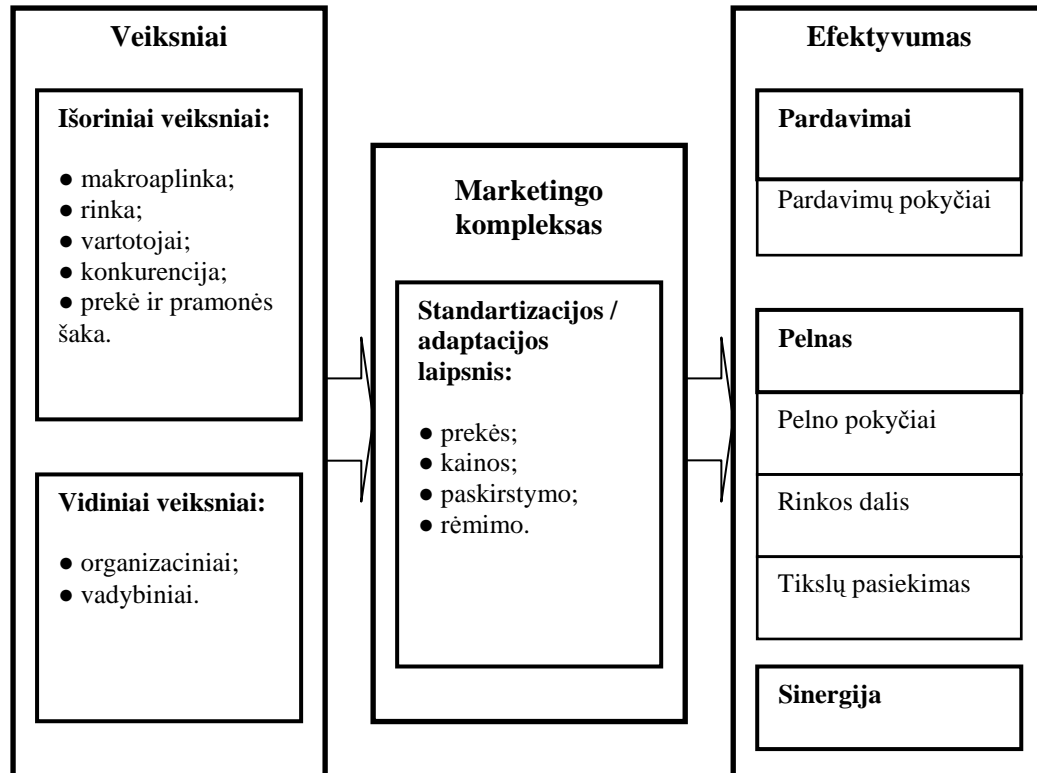
Šaltinis: HOLLENSSEN S. (2001) Global Marketing: A Market-Responsive. Approach, p.391

7 pav. Marketingo komplekso standartizacija ir adaptacija globalioje rinkoje kontingencijos požiūriu

Norint priimti sprendimą standartizuoti ar adaptuoti marketingo kompleksą, įmonės susiduria su nelengvais klausimais pasirenkant, kuriems marketingo komplekso elementams pasirinktoji strategija turėtų būti pritaikoma. Marketingo kompleksą sudaro: prekė, kaina, paskirstymas ir rėmimas (Kotler P., Keegan W. J., 1999), todėl standartizacijos ar adaptacijos laipsnis gali būti skirtingas tarp šių marketingo komplekso elementų. Dauguma mokslinių studijų nagrinėjo prekių (Buzzell R. D., 1968; Keegan W. J., 1969) ir rėmimo standartizacijos – adaptacijos pasekmes. Mokslininkų teigimu, šie elementai yra labiausiai galimi pokyčiams. Gali atsirasti teigiančių, jog tik ekonominė padėtis, vidaus konkurencija ir vartotojų įpročiai lemia kainas ir paskirstymo kanalus, o reklama ir prekės charakteristikos gali būti pakeistos, to reikalaujant vartotojams. Tačiau, šie du marketingo komplekso elementai turi didžiausią įtaką internacionalizavimo kaštams, jei kyla poreikis juos keisti. Mokslininkų teigimu, galima daryti išvadą, kad marketingo komplekso rėmimo bei prekės elementai yra standartizacijos ir adaptacijos debatų pagrindas.

Apibendrinant, į marketingo komplekso standartizaciją ir adaptaciją reikėtų žvelgti giliau, neskirstant sprendimų į du kraštutinius ir sunkiai realybėje įgyvendinamus pasirinkimus. Toks apsiribojimas pernelyg supaprastintų tikrovę bei neleistų iki galo suprasti šios temos kompleksškumo. Analizuojant mokslinę literatūrą, atskleista, kad marketingo komplekso standartizacija ir adaptacija nėra vienas nuo kito atsieti absoliutai ir turėtų būti suvokiamos kaip dvi besitęsiančios sekos priešingybės. Kalbant apie standartizaciją ir adaptaciją, pravartu kalbėti apie marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos laipsnį. Būtent kontingencijos požiūris ir buvo išeitis, leidusi susieti ir subalansuoti šiuos du kraštutinumus, teigiant, kad marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos laipsnį lemia išoriniai aplinkos ir vidiniai organizaciniai veiksniai.

M. Theodosiou ir L. Leonidou (2003), remdamiesi kontingencijos požiūriu, sudarė konceptualųjį marketingo komplekso elementų standartizacijos ir adaptacijos modelį (3 pav.). Autoriai modifikavo išorinius ir vidinius veiksnius, veikiančius sprendimui standartizuoti ar adaptuoti marketingo komplekso elementus pasaulinėje rinkoje. Didelis dėmesys buvo skirtas priešastinio ryšio tarp vidinių ir išorinių veiksnių, priimant sprendimą, suvokimui. M. Theodosiou ir L. Leonidou (2003) teigia, kad makroaplinkos veiksniai yra vieni iš labiausiai įtakojančių sprendimui standartizuoti ar adaptuoti marketingo kompleksą. Šie veiksniai didžiausią įtaką turi prekei ir kainai. Sąlygos globalioje rinkoje suteikia naujas galimybes ir kelia naujas grėsmes įmonėms. Mokslinėje literatūroje sutinkami teiginiai, jog panašumai tarp vidaus ir užsienio rinkos prieinamumo, rėmimo ir paskirstymo kaštų yra stiprūs argumentai standartizuoti marketingo kompleksą. Tačiau M. Theodosiou ir L. Leonidou (2003) atlikti empiriniai tyrimai parodė, jog rėmimo elementai, labiau nei kiti marketingo komplekso elementai yra veikiami rinkos veiksnių. Mokslininkų nuomone, rinkos dydis turi lemiamą poveikį su marketingo komplekso elementais susijusiems standartizacijos sprendimams. Vartotojai irgi veikia sprendimus dėl marketingo komplekso elementų standartizacijos ir adaptacijos. Standartizuoti marketingo komplekso elementus naudinga tada, kai vartotojai ir jų poreikiai skirtingose rinkose yra homogeniški. Konkurencija yra veiksnys, turintis įtakos įmonių veiklai ir apibrėžiantis rinkos struktūrą. Konkurencijos intensyvumas tiesiogiai ir teigiamai veikia adaptacijos sprendimus, susijusius su preke ir rėmimu (Theodosiou M. ir Leonidou L., 2003).



Šaltinis: THEODOSIOU, M., LEONIDOU, L. C. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy, p. 141

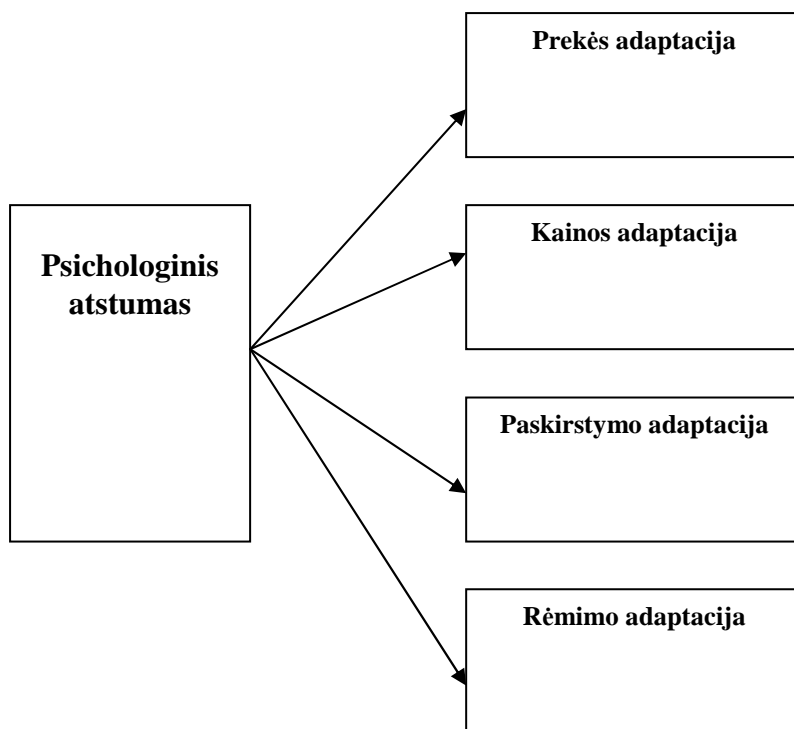
8 pav. Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos konceptualusis modelis

Mokslininkai nagrinėjo klausimą, kokią įtaką marketingo komplekso standartizacijos sprendimams turi prekės gyvavimo ciklo stadija bei pramonės šaka. Atlikti teoriniai ir empiriniai tyrimai atskleidė, kad prekės gyvavimo ciklas daro ženklų poveikį beveik kiekvienam marketingo komplekso elementui. Prekei esant toje pačioje prekės gyvavimo ciklo stadijoje skirtingose rinkose, palankesnis būtų standartizuotas marketingo kompleksas (Cavusgil S. T. ir kiti, 1993; Johnson J., 1995; Theodosiou M. ir Leonidou L., 2003). Tokiu atveju įmonės galėtų siekti masto ekonomijos. Moksliniai tyrimai patvirtino, jog lengviau standartizuoti gamybos nei vartotojiškas prekes, kurios dažnai būna adaptuojamos. Tikėtina, kad pramonės šakos tipas gali lemti marketingo komplekso elementų standartizacijos ar adaptacijos laipsnį pradinėje marketingo komplekso formavimo stadijoje. Kalbant apie organizacinius veiksnius, mokslininkai pabrėžia motininės kompanijos kilmės šalies vaidmenį, kompanijos nuosavybės tipą, globalią kompanijos patirtį ir kompanijos poziciją globalioje rinkoje (Theodosiou M. ir Leonidou L., 2003). Apibendrinant, galima teigti, kad didėjant globaliai kompanijos patirčiai, didėja kompanijos kompetencija ir sugebėjimai formuoti marketingo kompleksą, kuris tiktų keletui rinkų. M. Theodosiou ir L. Leonidou (2003) prie vadybinių veiksnių priskiria kompanijos organizacinę valdymo struktūrą ir vadybines nuostatas, kurios susiję su sprendimų priėmimo centralizavimo laipsniu ir su korporacijos orientacija.

Efektyvumo vertinimas yra tinkamiausias strateginiu požiūriu. S. Samie ir K. Roth (1992) nurodo, kad sprendimas standartizuoti yra priimtinas tikai tuo atveju ir tuo laipsniu, kiek teigiamos įtakos jis turi finansiniams įmonės rezultatams. Finansinis efektyvumas yra tik vienas iš efektyvumo aspektų. Sprendžiant klausimą, standartizuoti ar adaptuoti reikia vadovautis ne tik finansiniais rezultatais, bet ir sukuriamu konkurenciniu pranašumu. Efektyvumas gali būti matuojamas ir vertinant kiekvieną marketingo komplekso elementą atskirai. Efektyvumas tarnauja kaip tikslas, kuris suteikia įmonės vadovams grįžtamąjį ryšį dabartinės strategijos veiksmingumo ir efektyvumo atžvilgiu. Galima daryti išvadą, kad efektyvumas turi įtakos įmonės sprendimams, susijusiems su marketingo komplekso elementų standartizacija ir adaptacija

Sousa ir Brandlay (2005) adaptacijos modelyje atskleidžia ryšį tarp psichologinio atstumo (angl. *psychic distance*) ir marketingo komplekso adaptacijos pasaulinėje rinkoje. Autoriai siekė įrodyti psichologinio atstumo įtaką marketingo komplekso formavimui. Autorių nuomone, psichologinis atstumas egzistuoja sprendimą priimančio individo sąmonėje ir priklauso nuo individualaus pasaulio suvokimo. Taigi psichologinio atstumo terminą būtų galima apibūdinti kaip individualus skirtumų tarp vidaus ir užsienio šalies rinkų suvokimą.

Skirtumų tarp vidaus ir užsienio rinkų suvokimas gali paaiškinti marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos koncepciją (Sousa ir Bradley, 2005). Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimus pasaulinėje rinkoje veikia individualus vadovybės skirtumų tarp užsienio šalių suvokimas, t.y., psichologinis atstumas tų šalių atžvilgiu. Sprendimai gali skirtis priklausomai nuo to, ar įmonė pasirinks veikti psichologiškai panašiose šalyse ar psichologiškai nutolusiose šalyse. Pavyzdžiui, kuo didesni suvokiami ekonominės aplinkos ir gyvenimo būdo netapatumai tarp vidaus ir užsienio šalių rinkų, tuo aukštesnis marketingo komplekso adaptacijos laipsnis. Didėjant psichologiniam atstumui tarp vidaus ir užsienio šalių rinkų, atitinkamai didėja marketingo komplekso adaptacijos laipsnis (Sousa ir Bradley, 2005). Modelio autorių teigimu, marketingo komplekso standartizacija ar adaptacija yra stipriai veikiama vadovų psichologinio atstumo užsienio šalių rinkų atžvilgiu (9 pav.).



Šaltinis: SOUSA IR BRADLAY. (2005) International marketing strategy, p.51

9 pav. Sousa ir Bradlay marketingo komplekso adaptacijos konceptualusis modelis

Remiantis 9 paveikslu, galima teigti, kad psichologinis atstumas veikia kiekvieną marketingo komplekso elementą.

Prekės adaptacija – laipsnis, kuriuo prekė skiriasi atskirose šalyse, kad prisitaikytų prie užsienio šalių rinkų skirtumų. Didesnis psichologinis atstumas, lemia didesnę prekės adaptacijos laipsnį.

Rėmimo adaptacija – laipsnis, kuriuo prekės rėmimo elementai skiriasi atskirose užsienio šalių rinkose (Cavusgil S. T., Zou S., 1993; Sousa ir Bradley, 2005). Dažnai teigiama, kad kultūrinių skirtumų suvokimas yra sėkmingos reklamos globalioje rinkoje priežastis (Keegan W. J., 1999; Sousa ir Bradley, 2005). Rėmimo kompanijos turėtų atsižvelgti į kultūrinius užsienio šalių rinkų skirtumus tam, kad užtikrintų efektyvią komunikaciją su vartotojais ir išvengtų neigiamų ir nepageidaujamų reakcijų į reklamos kampaniją (Cavusgil S.T, Zou S. 1993; Sousa ir Bradley, 2005). Ekonominis atskirų šalių išsivystymas gali turėti tam tikrą poveikį rėmimo adaptacijai. Šalyse, kuriose televizijos skvarba yra maža, spaudą, radiją ar asmeninį pardavimą įmonės gali traktuoti kaip efektyvesnes rėmimo priemones. Atitinkamai, didesni vadovybės suvokiami skirtumai tarp vidaus ir užsienio šalių rinkų, lemia didesnę rėmimo adaptacijos laipsnį. Kuo didesnis psichologinis atstumas, tuo reikalingas didesnis rėmimo adaptacijos laipsnis.

Kainos adaptacija. Laipsnis, kuriuo globalios įmonės standartizuoja kainų strategijas, priklauso nuo skirtingų užsienio šalių rinkų sąlygų (Sousa ir Bradley, 2005). Rinkų panašumas skatina įmones pasirinkti kainų standartizaciją, o dideli skirtumai tarp rinkų – kainų adaptaciją.

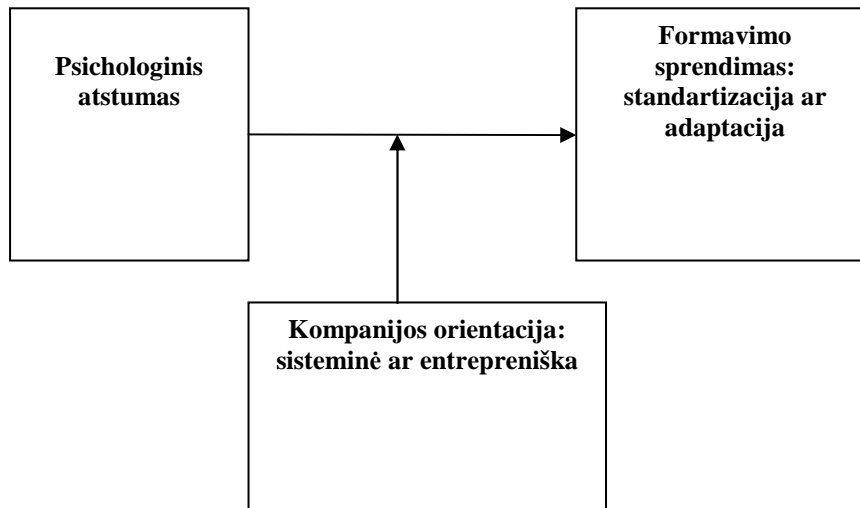
Perkamoji gyventojų galia yra tiesiogiai susijusi su šalies ekonominiu išsivystymu. Ji atspindi prekių kainas, kurias vartotojai nori ir yra pajėgus sumokėti (Whitelock J. M. ir Pimblett C., 1997; Sousa ir Bradley, 2005). Skirtingas kainos elastingumas paklausos atžvilgiu gali turėti poveikį modifikacijai kainodaros strategijoje. Prekės, kurios turi vienodą kainą, išsivysčiusiose šalyse papuola į žemesnių kainų segmentą, o mažiau išsivysčiusiose šalyse priklauso aukštesnio kainų lygio segmentui. Autoriai teigia, kad kuo didesnis psichologinis atstumas, tuo didesnis kainos adaptacijos laipsnis.

Paskirstymo adaptacija. Mokslininkai pripažįsta, jog paskirstymo strategija yra veikiami skirtumų, egzistuojančių tarp atskirų užsienio šalių rinkų (Douglas S. F. ir Y. Wind, 1987; Buzzell R. D., 1986; Sousa ir Bradley, 2005). D. Levitt - vienas iš didžiausių standartizacijos šalininkų, pripažįsta, kad vis tik globalioje rinkoje egzistuoja skirtumai, į kuriuos reikia atsižvelgti, rengiant paskirstymo strategiją. Panašumai tarp rinkų sudaro galimybes standartizuoti paskirstymo strategijas, kai skirtumai sukuria būtinybę adaptuoti paskirstymo strategijas. Didesnis psichologinis atstumas lemia didesnę paskirstymo adaptacijos laipsnis.

Autoriai psichologinio atstumo ir marketingo komplekso adaptacijos sąsają pagrindė empiriniais tyrimais. Šiuo modeliu autoriai atkreipia dėmesį į ligi tol nenagrinėtus suvokimo aspektus santykiyje su marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos koncepcija. Autoriai empiriniais tyrimais įrodė, jog naudojant psichologinio atstumo koncepciją, galima paaiškinti visų marketingo komplekso elementų adaptacijos variacijas. Tačiau modelis yra statiškas ir pateikia psichologinio atstumo bei marketingo komplekso adaptacijos sąryšį esamu momentu, visai nenagrinėjant jo laiko atžvilgiu.

A. Ramanathan ir M. Parashar (2005) nagrinėja marketingo komplekso adaptaciją kaip procesą, kuris kinta laike ir veikia psichologinio atstumo dimensijas. Diskusijos, koku laipsniu įmonė turi marketingo kompleksą adaptuoti prie geografiškai besiskiriančių rinkų, tebesitęsia lig šiol (Levitt D., 1983; Kotler P., 1986; Ramanathan A. ir Parashar M., 2005). Geografinėmis rinkomis gali būti įvardintos atskiros šalys, tų šalių provincijos arba miesto ir kaimo vietovės. Šie geografiniai regionai skiriasi vienas nuo kito pagal: demografinius, ekonominius, kultūrinius ir kalbinius požymius. Šie skirtumai turi nemažą įtaką suvokimui apie prekę ir jos vartojimą.

Nors psichologinis atstumas buvo pripažintas kaip svarbi priežastis pasirinkti marketingo komplekso adaptaciją, vis dėl to kai kurie autoriai pagrindžia, kad psichologinis atstumas turi įtakos tiek marketingo komplekso standartizacijai, tiek adaptacijai (10 pav.).



Šaltinis: RAMANATHAN, A., PARASHAR, M. A (2005) Typology of Format Adaptation Strategies in Comparative Retailing, p.2

10 pav. Marketingo komplekso formavimo globalioje rinkoje prielaidos

Besiinternacionalizuodamos įmonės pasirenka rinkas su nedideliu psichologiniu atstumu. Yra daroma prielaida, kad rinkos su nedideliu psichologiniu atstumu turėtų būti homogeniškos. Taigi įmonės pirmiausiai eis į panašias užsienio šalių rinkas tam, kad įgytų patirties ir išvengtų netikėtumų skirtingose rinkose. Tačiau kitų autorių empiriniai tyrimai teigia priešingai (Ramanathan A. ir Parashar M., 2005). Psichologinio paradokso idėja skelbia, kad įmonės dažnai neįvertina skirtumų tarp suvokiamai panašių rinkų ir todėl jų internacionalizavimo pastangos yra nesėkmingos.

Psichologinis atstumas gali lemti tiek marketingo komplekso standartizaciją, tiek adaptaciją (Ramanathan A. ir Parashar M., 2005). Šis akivaizdus prieštaravimas leidžia manyti, kad egzistuoja tarpiniai veiksniai, darantys įtaką psichologiniam atstumui bei adaptacijos sąryšiui.

Išplėtodami ankstesnių autorių (Walters P. G. P. ir Toyne B., 1989) išvalgas, kurios teigia, kad sprendimui standartizuoti ar adaptuoti poveikį daro įmonės struktūra ir ideologija, autoriai pateikė savo modelį, kuris parodo, jog psichologinis atstumas veikia marketingo komplekso adaptacijos laipsnį, priklausomai nuo vidinių įmonės veiksnių. Autorių teigimu, psichologinis atstumas gali būti apibūdintas kaip atstumas tarp vidaus ir užsienio šalių rinkų, kuris atsiranda dėl aplinkos veiksnių skirtingumų suvokimo.

Įmonės galima suklasifikuoti pagal jų organizacinę kultūrą į hierarchines, sukoncentruotas į rinką, klaną bei specializacijos (Ramanathan A. ir Parashar M., 2005). Hierarchinės struktūros pabrėžia procedūrų, taisyklių ir bendrumo, vientisumo reikšmę. Į rinką koncentruotos kultūros - orientuotos į konkurenciją. Klano kultūros kelia lojalumo organizacijai reikšmę. Hierarchinės ir

klando kultūros turi nustatytas elgesio taisykles, kurios hierarchinių kultūrų atveju yra „nuleidžiamos iš viršaus“, o klando kultūros atveju natūraliai išplaukia iš klando kultūros normų.

Autorių teigimu, centralizacija, formalizacija ir specializacija (Ramanathan A. ir Parashar M., 2005) yra struktūros dimensijos, veikiančios įėjimo į rinkas strategijas. Remiantis šiomis dimensijomis, įmonės gali būti suskirstytos į dvi kategorijas: sisteminės ir entrepreniškos.

Sisteminės įmonės – įmonės, kurioms būdinga hierarchinė arba klando organizacinė kultūra, taip pat, žemas autonomijos lygis bei centralizuota, formalizuota ir specializuota struktūra.

Entrepreniškos įmonės – įmonės, kurioms būdinga specializacijos arba susikonglomeravimo į rinką organizacinė kultūra, aukštas autonomijos lygis ir decentralizuota, neformalizuota ir nespecializuota struktūra.

Esminis skirtumas tarp sisteminių ir entreprenišku įmonių yra autonomija, kurią turi sprendimų priėmimo vienetas, pateikdamas savo idėją arba viziją ir vėliau ją įgyvendindamas.

Autoriai siekė parodyti, kaip priklausomai nuo šių įmonių tipo ir jų taikomų internacionalizavimo strategijų, gali kisti adaptacijos ar standartizacijos sprendimų priėmimo procesas.

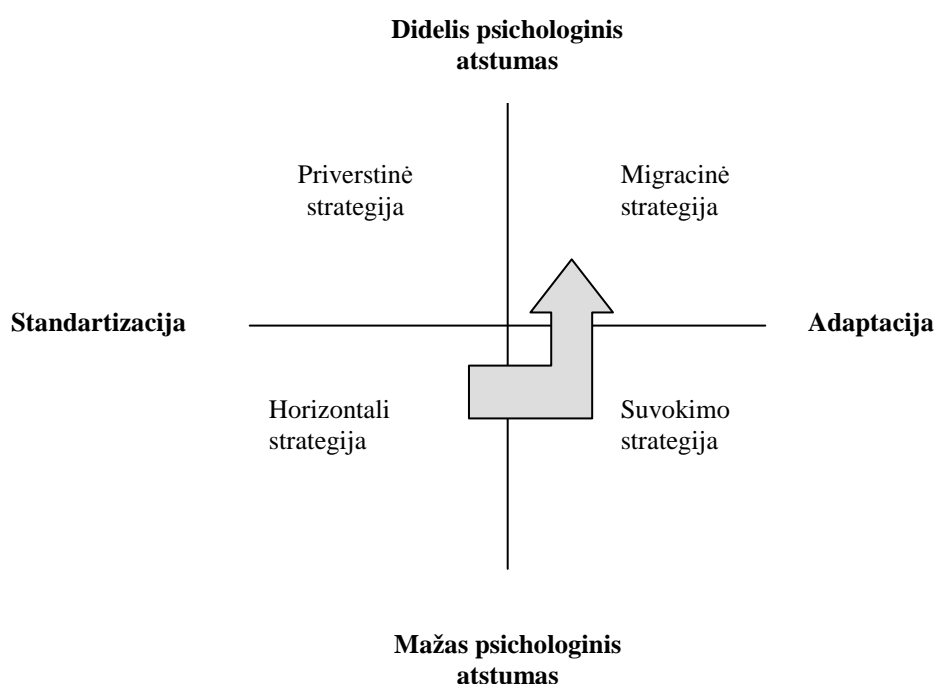
Horizontaliosios strategijos – tai yra tų pačių strategijų perkėlimas iš vienos rinkos į kitą, nedarant jokių modifikacijų marketingo komplekso elementuose. Kompanijos plėtra pirmiausiai vykdoma ten, kur yra nedidelis *psichologinis atstumas*. Šios kategorijos strategijoms priskiriamas ir pasaulinis tikslinių rinkų aprėpimas, kur vartotojai yra sąlyginai homogeniški demografijos ir psichografijos prasme. Horizontalias strategijas rengiančios įmonės taiko marketingo komplekso standartizaciją, nepriklausomai nuo geografinio rinkos *psichologinio atstumo*.

Suvokimo strategijos. Siekdamas sumažinti sprendimo priėmimo procesą, veikiantį aplinkos neužtikrintumą, dažnai įmonės sąmoningai pasirenka tas rinkas, kurios suvokiamos kaip panašios į jau užimtas rinkas. Tačiau empiriniai tyrimai (Ramanathan A. ir Parashar M., 2005) parodė, kad įmonės, judėdamos tarp panašių aplinkų (Kanada – JAV, Brazilija – Portugalija ir Australija – Naujoji Zelandija), dažnai neįvertina kultūrinių niuansų ir skirtumų tarp šių panašių šalių. Taigi jų adaptacijos strategijos nebūna sėkmingos. Tokį reiškinį autoriai įvardija psichologinio *paradokso koncepcija (klaidinanti panašumo prielaida)*. Suvokimo strategijos yra adaptacijos strategijos, kai įmonės susiduria su šiuo paradoksu.

Priverstinės strategijos. Tai tokios strategijos, kai įmonė perkelia standartizuotą marketingo kompleksą iš vienos rinkos į kitą be modifikacijos. Paprastai tai atsitinka tada, kai nedidelės įmonės, stokojančios resursų rinkos tyrimams, įeina į naujas užsienio šalių rinkas, kad pasinaudotų rinkos potencialo teikiamomis galimybėmis. Šią strategiją taip pat taiko ir globalios įmonės. Jos startuoja, aprėpdamos tikslines rinkas, su būdingomis panašiomis charakteristikomis visame pasaulyje. Tada, kai rinkos potencialas pateisina adaptacijos išlaidas, jos pereina nuo

standartizacijos prie adaptacijos strategijų. Rinkos poreikiams neadekvati marketingo komplekso standartizacija lemia stiprų neigiamą atsaką ir pareikalauja iš įmonės atitinkamos marketingo komplekso adaptacijos. Dėl tos priežasties įmonės, kruopščiai įvertinusios išorinius veiksnius, imasi prioritetinių marketingo komplekso adaptavimo veiksnių. Priverstinės strategijos yra labiau staigiai ir netikėtai suformuotos nei planuotos ir ketintos įgyvendinti strategijos.

Migracinės strategijos (Ramanathan A. ir Parashar M., 2005) – tai tokios strategijos, kai ir marketingo komplekso, ir įmonės kultūros elementai yra modifikuojami, kad įmonė galėtų prisitaikyti prie naujos rinkos. Pasak autorių, tai tinkamiausia strategija, nes marketingo kompleksas suformuojamas taip, kad visiškai atitiktų naujos rinkos keliamus reikalavimus. Tačiau sprendimas turėtų būti priimamas, įvertinant tikėtiną naudą, turimus išteklius ir naujos rinkos potencialią.



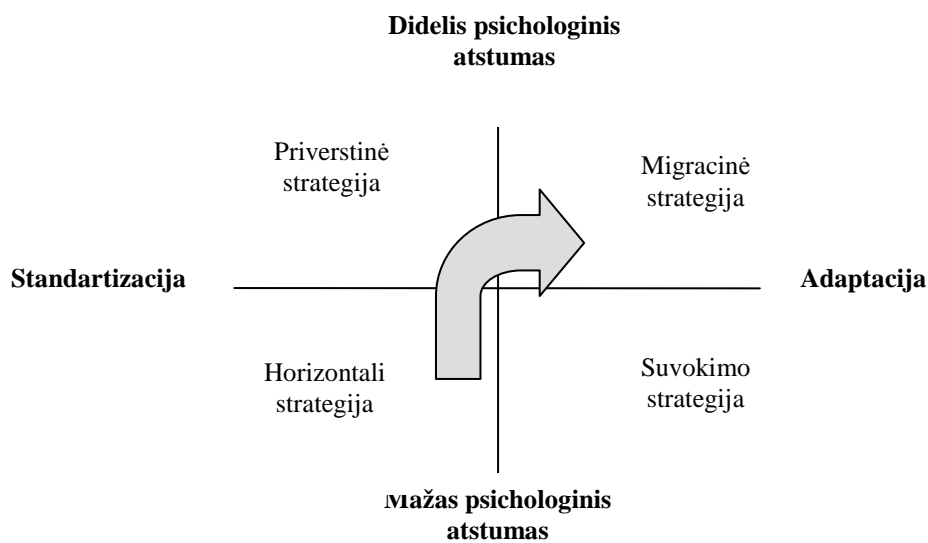
Šaltinis: RAMANATHAN, A., PARASHAR, M. A (2005) Typology of Format Adaptation Strategies in Comparative Retailing, p.6

11 pav. Marketingo komplekso adaptacija sisteminės įmonės atveju

Remiantis 11 paveikslu, galima daryti išvadą, kad sisteminėms kompanijoms, kurioms būdingas „rizikos minimizavimo proces“, yra sunku savanoriškai priimti migracinę strategiją, nes toks sprendimas pareikalautų liberalizuoti standartizuotų operacijų procedūras. Tai yra iš principo nesuderinama su centralizuota ir formalizuota organizacijos prigimtimi. Egzistuojant tokioms aplinkybėms, įmonės paprastai pasirenka suvokimo kelią, prieš tai, kai perima migracinius veiksmus. Suvokimo kelias būtų „kokybiškiausias mokymosi kelias“ (Ramanathan A. ir Parashar M., 2005), nes įmonė jau būtų įgavusi patirties, modifikuojant įmonės kultūros elementus, kurie yra

sunkiausiai modifikacijai pasiduodantys elementai. Šiuo atveju migracinės strategijos apima tikrai paviršutiniškus išorinius marketingo komplekso pakeitimus, kuriuos yra nesunku įvykdyti, tinkamai investuojant į vartotojų ir rinkos tyrimus. Apibendrinant, sisteminės įmonės prie migracinių strategijų pereina per suvokimo strategijas.

Tačiau nevengiančios rizikuoti entepreniškos įmonės, kurios turi ribotus išteklius, tikėtina, pasuks kitu keliu ir priims migracines strategijas, prieš tai pereidamos priverstines strategijas. Ši procesą iliustruoja 7 paveikslas. Tokios įmonės turi tikslą pasinaudoti galimybėmis, kurias suteikia didelio potencialo rinkos „su panašia veiklos vystymo aplinka“ (Ramanathan A., Parashar M., 2005). Šios situacijos pavyzdys gali būti įmonių iš įvairių šalių įėjimas į Kinijos rinką.



Šaltinis: RAMANATHAN, A., PARASHAR, M. A (2005) Typology of Format Adaptation Strategies in Comparative Retailing, p.7

12 pav. Marketingo komplekso adaptacija enteprenišku įmonių atveju

Vidinė įmonės struktūra ir kultūra turi ne mažą įtaką jos novatoriškumui. Mokslinėje literatūroje yra teigiama, kad centralizacijai ir formalizacijai būdingas neigiamas ryšys su novatoriškumu. Tačiau naujovių įdiegimą skatina padidėjusi centralizacija ir formalizacija. Standartizacijos atveju naujovės, susijusios su marketingo kompleksu, bus perkeltos į visas rinkas. Tačiau adaptacijos atveju, perkeltiant inovacijas per marketingo kompleksą, bus atsižvelgta į socialinių sistemų reikalavimus. Inovacijų procesas abiem šiais atvejais yra ne vienodas.

Nors pradžioje naujų veiksmų būtinybę ir pokyčių procesą inicijuoja atsiradusi problema, vėliau procesas yra inicijuojamas inovacijų (Ramanathan A. ir Parashar M., 2005). Turint vieną idėją kaip spręsti problemą, atsiranda poreikis atrasti jų daugiau ir taip yra inicijuojamas proceso adaptavimas prie įmonės kultūros. Rizikos vengimas yra pagrindinė tokių kompanijų savybė. Šios savybės paskatina sisteminės kompanijas rinktis suvokimo kelią link migracinių strategijų.

Psichologinis atstumas tarp rinkų gali lemti tiek marketingo komplekso standartizaciją, tiek ir adaptaciją. Tai priklauso nuo įmonės orientacijos, kuri gali būti sisteminė arba entrepreniška. Sistemine orientacija mažina įmonės galimybę prisiimti riziką. Entrepreniškos įmonės tik pradiniuose etapuose palaiko standartizacijos požiūrį. Tačiau netikėtos išorės jėgos tokiose įmonėse iššaukia ir pagreitina inovacijas ir galiausiai jos yra priverstos vykdyti radikalius pokyčius ne tik keisdamos marketingo kompleksą, bet ir keisdamos sunkiai pokyčiams pasiduodančius vidaus kultūros elementus.

Sistemines įmonės paprastai įeina į mažo psichologinio atstumo rinkas ir tinkamai prisitaiko prie subtilių naujos aplinkos skirtumų, tik per kiek ilgesnį laiko tarpą. Pradžioje įmonės susiduria su nenumatytais barjeriais, lemiančiais psichologinio atstumo paradoksas, ir šią kliūtį vėliau sėkmingai įveikia, vykdydamos kultūros elementų pokyčius.

Entrepreniškos įmonės, išnaudodamos išorines galimybes, susikoncentruoja į tikslines rinkas. Taigi nepriklausomai nuo psichologinio atstumo, šios įmonės standartizuoja savo marketingo kompleksą. Jos priima adaptacijos sprendimus tik tada, kai aplinkos jėgos verčia jas taip elgtis dėl atsirandančių naujų galimybių arba iškilus krizinei situacijai. Įmonių kelią į inovacijas inicijuoja iškylančios problemos ir todėl jų inovacijoms būdingas radikalus atotrūkis nuo status quo situacijos.

Aukščiau pristatytų autorių pastangos buvo sutelktos daugiau į pasirinkimo tarp marketingo komplekso adaptacijos ar standartizacijos sprendimus. Procesas, kurį įmonė pereina, kol priima vieną ar kitą sprendimą, buvo ignoruojamas. A. Ramanathan ir M. Parashar (2005) užpildė šią spragą, išstudijuodami marketingo komplekso adaptaciją ir standartizaciją kaip procesą, veikiamą įmonės kultūros, ir pristatydami du dinamiškus modelius. Strateginį įmonės pasirinkimą (marketingo komplekso standartizacija ar adaptacija) lemia organizaciniai įmonės veiksniai, apsprendžiantys įmonės požiūrį į inovacijas ir į riziką.

2. MARKETINGO KOMPLEKSO STANDARTIZACIJOS IR ADAPTACIJOS SPRENDIMŲ TEORINIO MODELIO PARENGIMAS

Remiantis Peter R. Dickson, Nanda K. Wiswanathan, Craig, C. S, Bartlett; Ghoshal, Theodosiou, M., Leonidou, L. C ir kitais autoriais, nagrinėjančiais marketingo komplekso standartizaciją ir adaptaciją, buvo sukurtas modelis, kuris bus patikrintas UAB “Milesija” pavyzdžiu. Modelis pateiktas 13 paveiksle.

Modelyje charakterizuojami rinkos, pramonės ir įmonės veiksniai, kurie turi įtakos marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos laipsniui.

Rinkos veiksniai apima:

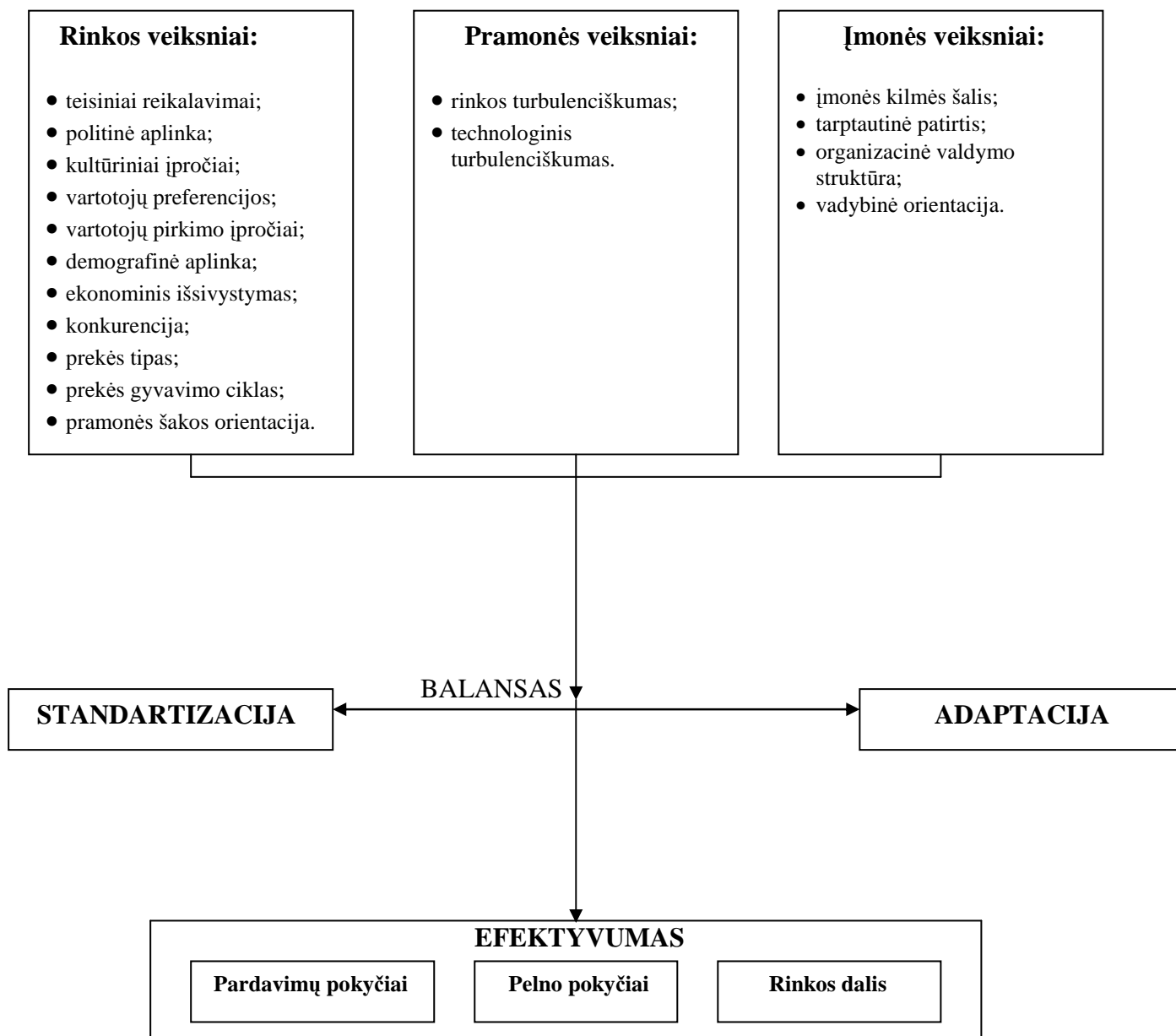
- teisiniai reikalavimai;
- politinė aplinka;
- kultūriniai įpročiai;
- vartotojų preferencijos;
- vartotojų pirkimo įpročiai;
- demografinė aplinka;
- ekonominis išsivystymas;
- konkurencija;
- prekės tipas;
- prekės gyvavimo ciklas;
- pramonės šakos orientacija.

Pramonės veiksniai apima:

- rinkos turbulenciškumas;
- technologinis turbulenciškumas.

Įmonės veiksniai:

- įmonės kilmės šalis;
- įmonės orientacija;
- globali patirtis;
- organizacinė valdymo struktūra;
- vadybinė orientacija.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

13 pav. Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinis modelis

Įvairių šalių mokslininkų yra labai daug ištirta globalų marketingo kompleksą įtakančių veiksnių. Veiksniai, įtakoję marketingo kompleksą, pasižymi didele įvairove, konteksto, kur jie yra taikomi, skirtingumu. Ne vienodas yra ir autorių, nagrinėjančių globalų marketingo kompleksą, požiūris į kompleksą įtakančius veiksnius. Visa tai komplikuoja veiksnių suskirstymą į kategorijas. Atlikus įvairių autorių teorines studijas, galima išskirti šiuos marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimus įtakančius veiksnius.

Rinkos veiksniai

Ekonominė, politinė-teisinė, kultūrinė aplinkos vaidina svarbų vaidmenį apsprendžiant standartizacijos ir adaptacijos laipsnį. Šie veiksniai, darydami tiesioginę ir netiesioginę įtaką globalaus marketingo komplekso sprendimams, gali nulemti pasirinktos strategijos įgyvendinamumą. Nėra dviejų absoliučiai identiškų rinkų, todėl aplinkos veiksniai gali stipriai apriboti planuotą įgyvendinti strategiją pasirinktoje šalyje. Kuo labiau skiriasi politinė-teisinė tarp vidaus ir užsienio rinkos, tuo aukštesnis adaptacijos laipsnis yra reikalingas. Egzistuojant įvairiems politiniams barjerams, standartizacijos strategija gali tapti sunkiai įgyvendinama. Šalies ekonominį išsivystymo lygį apibrėžia aukštas bendro nacionalinio produkto (BNP) dalis tenkanti gyventojui, disponuojamos pajamos, perkamoji galia, vartotojų išsilavinimas. Didėjantis vartotojų išsilavinimas ir perkamoji galia sąlygoja didesnę vartotojų poreikių skirtumą. Ekonomiškai išsivysčiusios rinkos pasižymi išprususiais, išrankesniais vartotojais. Tokiu atveju geismingesnė tampa adaptacijos strategija. M. Theodosiu ir L. Leonidu (2003) apibendrinami standartizacijos ir adaptacijos mokslines publikacijas teigia, kad daugelyje mokslinių straipsnių makroaplinkos skirtumai yra įvardijami kaip didelę įtaką turintys veiksniai, sprendžiant apie marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos įvykdomumą ir tinkamumą, vis dėl to tik palyginti nedidelė empirinių tyrimų dalis (18 iš 43) patvirtino, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp aplinkos panašumo ir marketingo strategijos standartizacijos laipsnio. Empiriškai pagrįstas aplinkos veiksnių poveikis tik prekės ir kainos standartizacijai. Taigi įmonėms kyla nelengvas klausimas: koks gamtinių sąlygų, teisinės ir politinės aplinkos skirtumų lygis būtų toleruotinas standartizacijos atveju (Virvilaitė R. ir Šeinauskienė B., 2008).

Rinkos veiksnių pagalba yra atskleidžiamas nagrinėjamos užsienio šalies ekonominis išsivystymo lygis. Rinką charakterizuoja tokie veiksniai kaip: rinkos tipas, užimama rinkos dalis, prekių paskirstymo sistema, vartotojų perkamoji galia. Rinkos tipas parodo kas yra prekės vartotojas – įmonė ar fizinis asmuo. Modelyje verslas-verslui (B2B) marketingo programų standartizavimas ar adaptavimas gali padėti įmonėms efektyviau plėtoti veiklą, jei yra diegiamos tinkamomis sąlygomis. Nors pramonės įmonės gali greičiau pasiekti didesnę pelningumą adaptuodamos savo strategiją prie užsienio rinkų reikalavimų, tačiau dažnai pramonės įmonių vadybininkai skundžiasi dėl sudėtingumo, valdant marketingo strategijos kintamuosius, kurie vienas nuo kito skiriasi, priklausomai nuo užsienio rinkos specifišku. Verslas-verslui modelio pirkėjai dažniau yra jautresni kainai negu modelio verslas-klientui (B2C) pirkėjai ir turi nuolatos didėjanti poreikį prekių savybių daugialypiškumui, kokybei, papildomomis paslaugomis. Naudojant adaptacijos strategiją, pardavėjas gali pasiekti geresnę kliento pasitenkinimo laipsnį, kas gali suteikti galimybę pasiekti geresne rezultatų derantis dėl kainos. Tačiau standartizacija turi savų privalumų. Pavyzdžiui, pramonės įmonių pirkėjai gali norėti standartizuotos prekės, tikėdamiesi

sulaukti mažesnės kainos, dėl parduodančios įmonės pasiektos masto ekonomijos. Kainos standartizacija gali padidinti eksportą, tuo atveju, jei vietinėje šalyje kaina yra žemesnė nei šalyje, į kurią yra eksportuojama, arba jei eksportuojanti įmonė turi privalumų dėl valiutos kurso skirtumo (Lamont D., 1996). Rinkos dydis parodo jos patrauklumą užsienio šalies rinkoje. Tokie veiksniai kaip rėmimo priemonės ir prekių paskirstymo sistema lemia įmonės gebėjimą patenkinti paklausą. Paskirstymo sistemai priskiriami šie dalyviai: mažmenininkai, didmenininkai, prekybos agentai, logistikos kompanijos, transportavimo įmonės ir kt. Panašumas tarp paskirstymo sistemų ir rėmimo priemonių turi įtakos marketingo komplekso standartizacijos/adaptacijos efektyvumui (Ozsomer A., Bodur M. ir Cavusgil S. T., 1991). Standartizaciją geriausiai taikyti ten, kur yra gerai išvystyti mažmeninės bei didmeninės prekybos tinklai (Peebles D. ir kt., 1978). Pasak R. Virvilaitės ir B. Šeinauskienės (2008), užimamos rinkos dydžio (dažniausiai mokslininkų įvardijamas kaip didžiausią įtaką globaliam marketingo kompleksui darantis rinkos veiksnys) poveikis yra empiriškai pagrįstas tik su marketingo komplekso rėmimo elementais susijusiems standartizacijos sprendimams.

Vartojimo sąlygos ir vartotojų preferencijos. Homogeniški vartotojų reikalavimai ir vertinimo kriterijai užsienio šalių rinkose pateisina standartizaciją (Douglas S. F. ir Y. Wind, 1987; Yip G. S., 1997). Vartotojų homogeniškumas marketingo kompleksui nėra naujas konstruktas, bet labai svarbus segmentuojant rinką (Dickson P. R., 1987). Rinkos segmentas yra apibūdinamas kaip vartotojų atsako į marketingo kompleksą homogeniškumas. Vartotojų atsakomumas marketingo kompleksui apima demografinius, geografinius, psichografinius kintamuosius. Tie patys kintamieji gali būti įvardinti identifikuojant vartotojų atsakomumą į rinkos vietą. Kada homogeniškumas tarp esamų ir naujų rinkų yra aukštas, vartotojų atsakomumas marketingo kompleksui taip pat bus aukštas. Kada homogeniškumas tarp esamų ir naujų rinkų kintamųjų, kurie sudaro pagrindą segmentuojant, yra žemas, vartotojų atsakomumas standartizuotam marketingo kompleksui taip pat bus žemas, kas gali apsunkinti standartizacijos strategijos diegimą.

Vartotojo atsakomumo marketingo kompleksui homogeniškumas gali būti tiriamas per vartotojų atsakomumą į marketingo komplekso strategijas prekei, rėmimui, kainai, vietai. Vartotojo atsakomumas marketingo kompleksui yra kintamųjų mišinys, kuris apima dar kitus keturis kintamuosius: vartotojų reakcijos į prekę homogeniškumas, vartotojų reakcijos į rėmimą homogeniškumas, vartotojų reakcijos į kainą homogeniškumas, vartotojų reakcijos į vietą homogeniškumas. Keletas tyrėjų nagrinėjo vartotojų poreikių homogeniškumą globalioje rinkoje, kaip veiksnį, suteikiantį įmonei standartizuoti rėmimo strategiją, kainodaros strategiją (Theodosiou M. ir Leonidou L., 2001), prekės strategiją (Griffith d. A., Ryans J. K, 2000) ir paskirstymo strategiją (Andras D. M., 1997). Remiantis šiais tyrėjais, veiksniai, darantys įtaką vartotojo atsakomumo į marketingo kompleksą homogeniškumui, apima vartotojo išitraukimą į pirkimo

procesą, reklamos poveikį, jautrumą kainai, kriterijus, kuriais remiantis vartotojas vertina prekes, kultūrinius veiksnius, švietimo ir demografinius kintamuosius.

M. Theodosiou ir L. Leonidou (2001) teigia, kad panašumai kriterijuje, kur vartotojai vertina prekę ir panašumai kainų jautrumė, daro poveikį vartotojų atsakomumo į kainą homogeniškumui. Kintamieji, kurie daro poveikį vartotojų atsakomumo į prekę ir vietą homogeniškumui, apima vartotojų išitraukimą ir santykius su preke charakteristikomis (Griffith D. A., Ryans J. K., 2000). Vartotojų atsakomumo į prekę, kainą, rėmimą ir vietą homogeniškumas yra pirmas žingsnis analizuojant konstrukta. Tolimesni kintamųjų skirstymo kategorijos sprendimai reikalauja kintamųjų tarpusavio santykio ir vartotojų atsakomumo į marketingo kompleksą homogeniškumo tyrimo. Pavyzdžiui, vartotojų jautrumo kainai panašumas „A“ ir „B“ rinkose, greičiausiai paveiks vartotojų atsakomumo kainą homogeniškumą, bet santykinai nepadarys jokio poveikio kitoms trims dimensijoms. Tačiau kiti kintamieji, tokie kaip švietimas, gali daryti poveikį vartotojų atsakomumo prekei ir rėmimui homogeniškumui, bet santykinai neturės jokios įtakos vartotojų atsakomumo kainai ir vietai homogeniškumui.

Konkurencijos veiksnius apima: konkurencinė struktūra, konkurencinė prigimtis, konkurencijos intensyvumas užsienio šalyse. Konkurencinės struktūros ir konkurencinės prigimties veiksniai neturi didelės įtakos priimant standartizacijos/adaptacijos sprendimą, tačiau, anot M. Theodosiou ir C. S. Katsikeas (2001), tarp konkurencijos intensyvumo ir prekės bei rėmimo adaptacijos aptinkamas stiprus tiesioginis ryšys. Įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniai gali būti identifikuojami skirtingai. Apskritai, konkurencinio pranašumo šaltiniai yra įvairūs ir jiems priklauso tokie privalumai kaip: žemos kainos, aukšta prekės kokybė, platus asortimentas, infrastruktūra, įgūdžiai, verslumas. Kol konkurencinio pranašumo sąvoka yra aiškiai suprantama, konkurencinio pranašumo perkeliavimo problema nesulaukia pakankamai dėmesio, nors apie ją buvo kalbama kaip apie svarbiausią globalizacijos varomąją jėgą. Kalbant apie standartizaciją, iškyla klausimas, ar vienoje rinkoje bet koks konkurencinis pranašumas, bus pranašumu kitoje rinkoje. Pavyzdžiui, jei įmonė turi pranašumą siūlydama žemesnę kainą rinkoje „A“, tai ar šis konkurencinis pranašumas sėkmingai veiks rinkoje „B“? Šis klausimas yra keliamas tam, kad išsiaiškinti, ar įmonės konkurencinis pranašumas, besiremiantis kintamųjų kompleksu rinkoje „A“, yra panašus į konkurencinio pranašumo profilį rinkoje „B“. Konkurencinių pranašumų profilių panašumas tarp „A“ ir „B“ rinkų, leidžia daryti prielaidą, kad konkurencinis pranašumas gali būti perkeliamas iš vienos rinkos į kitą.

Skaičius kintamųjų, galintis tarnauti kaip potencialus konkurencinio pranašumo šaltinis yra labai didelis. Kintamųjų gausai priklauso net fiziniai veiksniai, tokie kaip žaliavos, žiniomis paremti įgūdžiai, inovacijos, vadyba. Kai egzistuoja daug kintamųjų, kurie gali tapti konkurencinio pranašumo pagrindu, iškyla sąlygų klausimas, kurioms esant, gali būti perkeliamas konkurencinis

pranašumas. Tam kad identifikuotume šias sąlygas, turime atsižvelgti į kompetencijos, rinkos galios ir konkurencijos panašumo aspektus. Įmonė, turi pakankamai kompetencijos, kai ji vartotojams gali pasiūlyti naudą, į konkurenciją žvelgia iš rinkos naujokės pusės ir gali turėti įtakos keletoje rinkų. Kompetentingos įmonės atsiduria palankesnėje situacijoje standartizuojant marketingo kompleksą. Pavyzdžiui, įmonė „Honda“ esminę kompetenciją įgijo variklių dizaine ir gali padidinti pajamas diegdama technologinę lyderystę ir standartizuodama variklių dizainą skirtingose rinkose. Įmonės, kurios valdo aukštą rinkos galios laipsnį, atsiduria geresnėje situacijoje perkeltiant konkurencinį pranašumą ir diegiant standartizacijos strategiją. Rinkos galios šaltiniai susideda iš daugelio į ją įeinančių išteklių, kurie turi įtakos įėjimo barjerams į tokias sritis kaip: reputacija, masto ekonomija, rinkos dalis. Konkurentams, esant panašioms skirtingose rinkose, konkurencijos intensyvumas yra sumažinamas dėl nebylaus sąmokslų, kur įmonės vengia viena su kita konkuruoti, palengvindamos konkurencinio pranašumo perkeliamumą tarp rinkų ir galiausiai palengvindamos standartizacijos procesą.

Apibendrinant, galima teigti, kad esminė kompetencija, rinkos galia ir konkurencijos struktūra tarnauja kaip ženklai, kurie leidžia apibrėžti sąlygas, kuriomis remiantis, konkurencinis pranašumas gali būti perkeltas. Kai įmonė valdo esmines kompetencijas, mėgaujasi rinkos galios privalumais „A“ ir „B“ rinkose ir konkurencinė struktūra „A“ ir „B“ rinkose yra panaši, tada yra palengvinamas standartizacijos strategijos diegimo procesas.

Prekės tipas ir prekės gyvavimo ciklas, technologinė pramonės šakos orientacija. Didesnį ar mažesnį pramonės šakos standartizavimo laipsnį galima pasiekti priklausomai nuo pramonės šakos. Vyrauja teiginys, kad gamybinės paskirties prekes lengviau standartizuoti nei plataus vartojimo prekes. Pramonės šakos tipas gali lemti marketingo komplekso standartizacijos/adaptacijos laipsnį pradinėje komplekso formavimo stadijoje. Apie standartizaciją ir adaptaciją kalbant per tarptautinio prekės gyvavimo ciklo prizmę, gali geriau padėti marketingo specialistams suvokti dinamišką technologiškai sudėtingų prekių prigimtį naujoje globalioje aplinkoje. Tarptautinio prekės gyvavimo ciklo koncepcija apibūdina prekės potencialą per prekės egzistavimo laiką. Tarptautinis prekės gyvavimo ciklas pirmiausia teigia, kad prekė yra novatoriškas ir nelengvai adaptuojamas pirminėje įvedimo stadijoje. Kai prekė juda gyvavimo ciklo kreive, jis tampa labiau standartizuotas. Per šį perėjimo laikotarpį prekė juda iš turtingesnių į ne tokias ekonomiškai stiprias valstybes. Įvedimo į rinką stadijoje prekės yra labiau ne elastingi kainai ir toliau judėdami tarptautinio prekės gyvavimo ciklo kreive, tampa santykinai senesni, labiau standartizuoti ir elastingi kainai (Onkvisit S. ir Shaw J. J., 1983).

Pramonės veiksniai

Technologinis turbulenciškumas lemia aukštą technologinių pokyčių lygį, kuris susijęs su prekės gamyba ir technologija, kuri yra būdinga pačiai prekei. Pramonės šakoje, kuri pasižymi aukšto lygio technologiniu turbulenciškumu, įmonės labiau likusios į standartizacijos strategiją, nei įmonės, vykdančios veiklą stabilesnėse rinkose (Porter M. E., 1991). Nuolat kintančioje aplinkoje, įmonė turi mažai laiko patenkinti dukterinių įmonių ar filialų vidaus rinkos vartojimo sąlygų nulemtus poreikius. Tokioje situacijoje įmonės renkasi standartizuotas prekes.

Rinkos turbulenciškumas susideda iš vartotojų sudėties, vartotojų poreikių, taip pat vartotojų preferencijų ir rinkos paklausos augimo tempų. Kai rinkos turbulenciškumas yra žemas, įmonė turi daugiau laiko pasirėngti tam, jog patenkintų vartotojų poreikius, diferencijuodama prekių asortimentą, stengiantis prekę pritaikyti prie vartotojo.

Įmonės veiksniai

Šiuos veiksnius sudaro vidiniai įmonės veiksniai, turintys įtakos įgyvendinant marketingo strategiją: įmonės kilmės šalis, globali patirtis, organizacinė valdymo struktūra, vadybinė orientacija. Visų marketingo komplekso elementų standartizacijos ar adaptacijos laipsniui įtaką turėtų daryti tokie veiksniai kaip įmonės kilmės šalis, nes nuo šio veiksnio turėtų priklausyti verslo organizavimo būdas. Tačiau M. Theodosou ir L. Leonidu (2003) teigia, kad atlikti empiriniai tyrimai parodė, jog kilmės šalies veiksnio poveikis nėra žymus. Šis poveikis pasireiškia retai kai kuriuose prekės ir rėmimo sprendimuose. P. G. Quester ir J. Conduit (1986) atliko tyrimus, kurie neparodė, jog standartizacijos ir veiklos efektyvumo sąveika yra veikiamą įmonių vadovų globalios patirties. Tačiau S. T. Cavusgil ir S. Zou (1993) teigia, jog remiantis atliktų tyrimų rezultatais, egzistuoja teigiamas ryšys tarp prekės ar rėmimo adaptacijos ir įmonės globalios patirties. Remiantis šiais dviem požiūriais, galima daryti išvadą, jog didesnė įmonės globali patirtis lemia jos kompetenciją ir gebėjimą užsienio rinkoms parengti standartizuotus pasiūlymus. Galima daryti išvadą, jog didėjantis įmonės internacionalizacijos laipsnis lemia sprendimų kaitą nuo adaptacijos pereinant prie standartizacijos.

Įmonės vadybinė orientacija yra veiksnys, turintis įtakos įmonės marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos laipsniui. Sprendimų priėmimo centralizacija didina standartizacijos strategijos diegimo tikimybę. Vadybiniai veiksniai pasižymi vadybinės orientacijos svarba. H. V. Perlmutter (1969) nurodo keturias pagrindines vadybines orientacijas. Įmonė, besivadovaujanti etnocentrine orientacija, veikia globalioje rinkoje remdamasi tuo, kas yra geriausia vidaus rinkoje ir taiko minimalią marketingo komplekso elementų adaptaciją. Įmonė, besivadovaujanti policentrine orientacija, suvokia pasaulinės rinkos svarbą ir savo marketingo kompleksą suformuoja pagal tai, kas yra tinkamiausia kiekvienai pasaulio rinkai. Pastangos identifikuojant ir patenkinant vietinių

vartotojų poreikius yra pagrindiniai argumentai, kurie verčia modifikuoti prekes arba sukurti naują prekių liniją atitinkamai rinkai. Įmonė, kuri vadovaujasi regiocentrine arba geocentrine orientacija, į pasirinktus regionus arba visą globalią rinką žvelgia kaip vieną potencialią rinką, ignoruodamos nacionalines ribas. Regiocentrinė orientacija, pripažįsta regioninį bendrumą ir kuriamas regionines strategijas. Vyraujant geocentrinei orientacijai, įmonės vykdo veiklą, siekdamas įvykdyti išsikeltus globalius tikslus, taiko standartizuotą marketingo kompleksą su minimalia adaptacija.

Efektyvumas

Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimai remiasi konkurencinio pranašumo ir finansinių rezultatų nauda. Finansiniam efektyvumui priskiriami pardavimų pokyčiai ir pelno pokyčiai, konkurenciniam pranašumui – rinkos dalies pokyčiai. Kai kurie mokslininkai savo darbuose išskiria masto ekonomijos efektą. Masto ekonomijos dėka, įmonė išplečia savo veiklą į kitų šalių rinkas. Masto ekonomijos efektas prilyginamas finansiniam efektyvumui, kuomet remiantis priimami marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimai.

3. MARKETINGO KOMPLEKSO STANDARTIZACIJOS IR ADAPTACIJOS TEORINIO MODELIO EMPIRINIS TYRIMAS

Šiame skyriuje bus pateiktas marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos empirinis tyrimas. Tyrime empiriškai pagrįstas marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos globalioje rinkoje teorinis modelis UAB „Milesija“ įmonės pavyzdžiu.

3.1 UAB „Milesija“ veiklos analizė

Koncernas „Milesi spa“ – vienas didžiausių medienos apdailos medžiagų gamintojų Italijoje. Per šešis dešimtmečius šis gamintojas tapo gerai žinomu ne tik Europoje, bet ir kituose žemynuose.

UAB „Milesija“ - įmonė, turinti oficialaus atstovo teises Lietuvoje. Įmonės veiklos kertinis principas – būti naudingam, reikalingam klientui ne tik dėl parduodamų prekių, bet kiekvienu atskiru atveju rasti optimaliausią apdailos būdą; padėti parinkti bet kokį spalvinį ir technologinį paviršiaus padengimo sprendimą, reikalingą architektui ar serijinių gaminių užsakovui. Būdamas 2GG įmonių grupės nare, įmonė naudoja kitų grupės įmonių patirtimi, todėl visada pasiruošusi parinkti optimaliausią dažymo technikos įrankį ar įrenginį, abrazyvines medžiagas, reikalingas medienos apdirbimui, klijus ir daugelį kitų medžiagų, kurios reikalingos gaminių iš medienos gamintojams. Svarbus vaidmuo tenka įmonės darbuotojams, kurie specializuojasi šioje srityje jau ne pirmą dešimtmetį. Šios principinės nuostatos, kompetencija ir patirtis yra pagrindinis argumentas UAB „Milesija“ patikėti oficialaus gamintojo atstovo teises ir kitose šalyse: Latvijoje, Estijoje, Ukrainoje ir Baltarusijoje, kur sėkmingai dirba kitos firmos, priklausančios 2GG įmonių grupei (<http://www.milesija.lt/2009/>).

UAB „Milesija“ siūlo platų asortimentą medžiagų, kurias galima sugrupuoti į keletą grupių:

- Skiediklinės medžiagos – tai vienkomponentiniai ar kombinuoti dvikomponentiniai nitroceliulioziniai dažai ir lakas, gruntai ir baigiamosios dangos. Poliuretaniniai dažai ir lakas. Šių medžiagų platus asortimentas suteikia galimybę pasiūlyti specialius tiksotropinius lakus, kurie reikalingi kėdžių ar surinktų gaminių lakavimui, taip pat lakus užpildus, kurie išlieka maksimaliai skaidrūs, nepaisant gausaus sluoksniavimo. Poliesterinės dervos gruntiniam užpildymui arba baigiamajai dangai, skirtos išgauti uždariaporę arba aukšto blizgesio apdailą. Poliakrilinės arba akrilinės medžiagos naudojamos norint akcentuoti medienos tekstūros natūralumą arba balinto medienos paviršiaus atsparumą išgeltimui. UV kietėjimo medžiagos, akriliniu, poliesteriniu pagrindu, pasižyminčios dideliu sausų dalelių kiekiu, pramoniniam naudojimui.

- Vandeninės medžiagos – dažai ir lakas įvairaus blizgesio. Platus spalvų asortimentas daugiau kaip 2000 spalvų. Vis labiau populiarėjantis vienkomentinis ir dviejų komponentų lakas, skirtas parketo ir laiptų apdailai.

- Medžiagos, skirtos lauko apdailai – tai ypač kokybiški dažai ir lakas. Naudojami pramonei medinių langų ir durų apdailai su kruopščiai parinkta medienos spalvų katalogų ir technologijų sistema. Gana populiarios vandeninės medžiagos skirtos plačiajam vartotojui, medinių statinių, lauko baldų, tvorų ir t.t. kokybiškai apdailai. Mes siūlome daugiau kaip 50 paruoštų atspalvių impregnuojančių medžiagų, o eksterjero architektui pageidaujant, pagaminsime individualų medienos impregnanto ir lako atspalvį.

- Alyvos ir vaškai. Natūralios dangos gerbėjams siūlome platų spektrą alyvų, skirtų vidaus ir lauko medinių gaminių apdailai. Vis dažniau klientai domisi spalvotomis alyvomis. Vaškas ne tik apsauginė priemonė medienos paviršiui. Specialus vaškų derinys leidžia išgauti klasikinių itališkų baldų „šarmą“.

- Medžiagos, skirtos stiklo apdailai. Šiandieniniame interjere, balduose, durų, pertvarų sistemose vis dažniau naudojamas stiklas. Todėl mes siūlome daugybę atspalvių pusiau skaidrios ar pigmentinės stiklo apdailos (<http://www.milesija.lt/2009/>).

3.2 Tyrimo metodologinės nuostatos

Ilgą laiką tyrėjai praktikavosi kiekybinių duomenų bazėje. Taip nutiko todėl, kad socialiniai mokslai (psichologija, ekonomika, sociologija) tyrimų metodus perėmė iš fizinių mokslų, nepritaikytų sudėtingam žmonių elgesiui vertinti. Anketinė apklausa yra tradicinis empirinis kiekybinis tyrimų metodas, kai respondentams pateikiamas fiksuotas klausimų rinkinys.

Kokybiniai tyrimai apima labai skirtingas tyrimo metodikas, kurios skirstomos į keletą stambių grupių: grupinės apklausos, giluminis interviu, pusiau-struktūrinis interviu, projekciniai ir asociatyviniai metodai .

Interviu yra socialinės, psichologinės informacijos gavimas žodine apklausa, kuri naudojama siekiant sukurti darbinės hipotezes, dominančias tyrėją, norint papildyti ar patikslinti duomenis, gautus kitais tyrimo metodais, arba panaudoti kaip pagrindinį duomenų rinkimo būdą.

Kiekybiniai tyrimo metodai reiškinius matuoja skaičiais ir siekia būti objektyviais ir patikimais. Remiantis moksliniais metodais sudaroma imtis, žmonės atsako į klausimus ir nustatomas jų atsakymų dažnis bei kitos statistinės atsakymų charakteristikos. Jeigu imtis statistiškai patikima, iš jos gauti rezultatai taikomi visai populiacijai.

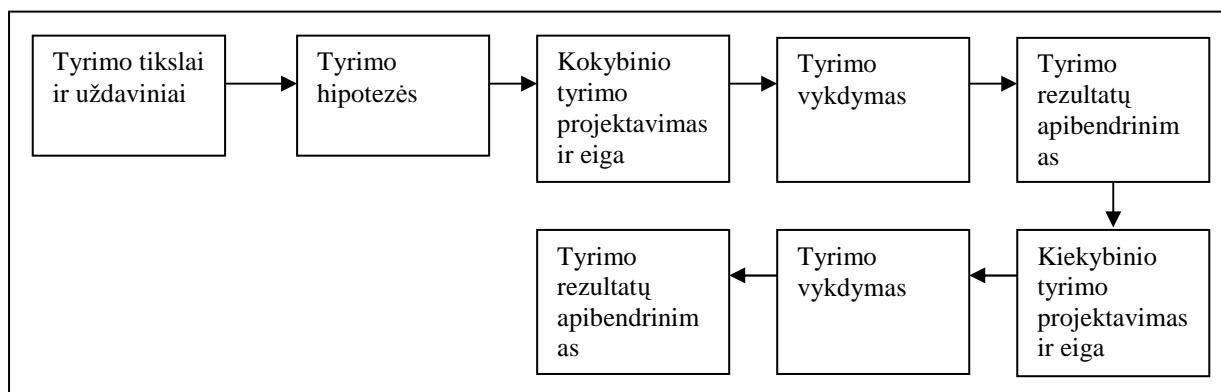
Marketingo tyrimuose taikomi ir kiekybiniai, ir kokybiniai tyrimo metodai, o taipgi jų deriniai, kadangi šie tyrimo metodai dažnai papildo vienas kitą. Pavyzdžiui, fokus grupės naudojamos sudarant kiekybinių tyrimų klausimynus. Kartais kiekybiniai tyrimai taikomi norint

patikslinti rezultatus, gautais kokybiniais tyrimo metodais arba atvirkščiai – kokybiniais tyrimais gilinamos kiekybiniais metodais gautos žinios.

Populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas yra anketinė apklausa. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti daug respondentų. Apklausos metodas lengvai formalizuojamas – tai palengvina surinktų duomenų analizę.

Anketinė apklausa yra plačiausiai taikomas ir sudaro tarsi paskutinį apklausos laiptelį su dar griežtesnėmis apklausos taisyklėmis. Anketą sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos reikia gauti apklausiamų asmenų (respondentų) atsakymus. Klausimų turinys, kiekis ir eilė priklauso nuo tyrimo tikslų.

Atliekant UAB „Milesija“ marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos kokybinį ir kiekybinį tyrimą, remiamasi marketingo tyrimo proceso nuoseklumu, pavaizduotu 14 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

14 pav. Tyrimo procesas

Tyrimo tikslas – identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos UAB „Milesija“ marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimams.

Tyrimo uždaviniai:

- įvertinti UAB „Milesija“ klientų požiūrį į prekės marketingo komplekso elementus;
- identifikuoti pagrindinius veiksnius, lemiančius UAB „Milesija“ marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimus;
- pagrįsti UAB „Milesija“ marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimus

3.2.1 Kokybinio tyrimo projektavimas ir eiga

Tyrimo metodas. Kokybiniam marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos tyrimui pasirinktas giluminio interviu metodas. Giluminis interviu - tai ilgai trunkantis interviu, kai respondentams pateikiami atviro tipo klausimai.

Respondentai – UAB „Milesija“ vadybininkai, turintys patirties tiek Lietuvos, tiek Ukrainos rinkose. Apklausiamieji asmenys yra Lietuvos piliečiai, priklausomai nuo aplinkybių dalį metų dirbantys Lietuvoje dalį Ukrainoje. Galima daryti išvadą, kad respondentai yra pakankamai kompetentingi, kad galėtų lyginti UAB „Milesija“ strateginius sprendimus tiek Lietuvos, tiek Ukrainos rinkose.

Formuluojami atviri klausimai apie rinkos, pramonės ir įmonės veiksnius, siekiant išsiaiškinti, kurie veiksniai turi įtakos marketingo komplekso standartizacijai ir adaptacijai. Apibendrintos UAB „Milesija“ vadybininkų nuomonės pateikiamos 3.2.2 skyriuje.

Interviu laikas ir vieta. Interviu atliekamas UAB „Milesija“ būstinėje Vilniuje, Savanorių pr. 180, pasirenkant bet kurią dieną nuo 2009 02 01 iki 2009 03 01.

3.2.2 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas

Giluminio interviu pagalba nustatyta, jog ne visi veiksniai turi vienodos įtakos marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimams.

Rinkos veiksniai

Politinė aplinka ir pramonės šakos orientacija yra vieni iš veiksnių, neturinčių įtakos UAB „Milesija“ marketingo komplekso sprendimams Ukrainos ir Lietuvos rinkose. Teisiniai reikalavimai turi įtakos kainai: skirtingi šalių muitų dydžiai nustatyti importuojamoms prekėms, tu pačių prekių savikainą padaro aukštesnę Ukrainos teritorijoje. Įtakos prekių kainai Ukrainoje turi ir aukštas Ukrainos valstybinių institucijų korupcijos lygis. Kultūra – veiksnys, darantis įtaką sprendimams, susijusiems su keletu marketingo komplekso elementų (preke ir paskirstymu). Pirmiausia Lietuvos ir Ukrainos baldų gamintojas kelia skirtingus reikalavimus prekei. Lietuvos klientas reiklesnis medžiagos techninėms charakteristikoms (medžiagos sausa liekana, mišinio gyvybingumas, medžiagos džiuvimo greitis, kietumas, elastingumas, atsparumas braižymui, atsparumas alkoholio poveikiui). Lietuvos baldų gamintojui svarbi reputacija, geras vardas, teigiamas įvaizdis visuomenėje. Ukrainos baldų gamintojui ypatingos reikšmės pastariesiems aspektams neteikia. Tokias Ukrainos gamintojų pažiūras lemia supratimas, jog Ukraina – valstybė, turinti didelę teritoriją ir didelį skaičių gyventojų, todėl neigiamos informacijos apie prekes paplitimas viename regione, neturės ženklios įtakos baldų gamintojo apyvartos sumažėjimui.

Skirtinga Lietuvos ir Ukrainos žmonių kultūra įtakoja ir skirtingą medžiagų paskirstymo elemento sprendimus šalyse. Lietuvoje baldų gamintojai reiklesni tiekėjui – pageidaujama, jog medžiagos tiekėjo transportu būtų pristatytos į gamyklą. Ukrainoje baldų gamintojai nereikalauja iš tiekėjų tokių sąlygų.

Vartotojų preferencijų veiksnys nežymiai įtakoja prekės elementą. Lietuvoje, remiantis naujausiomis virtuvinių baldų mados tendencijos, madinga aukšto blizgesio virtuvės fasadų apdaila. Apdailai reikalingi aukšto blizgesio poliuretaniniai lakai. Ukrainoje mados tendencijos skiriasi. Čia virtuvės fasadų apdailai naudojami žemo blizgesio poliuretaniniai lakai.

Vartotojų pirkimo įpročiai taip pat įtakoja prekės elementą. Lietuvos ir Ukrainos gyventojai dažniausiai renkasi šviesių atspalvių kietuosius baldus. Kitų spalvų baldai mažiau paklausūs.

Ekonominis šalies išsivystymas įtakoja prekės ir kainos elementus. Lygindami bendrąsias nacionalines pajamas tenkančias vienam gyventojui (4 lentelė), galima matyti, jog Lietuvos rodikliai beveik keturis kartus aukštesni.

4 lentelė

Ukrainos ir Lietuvos makroaplinkos rodiklių palyginimas

	Ukraina	Lietuva
Gyventojų skaičius, bendras (milijonais)	46.38	3.38
Gyventojų skaičiaus augimas (metinis%)	-1	-0.5
BVP (JAV USD) (milijardais)	140	38
BVP augimas (metinis%)	7,3	8.78
Bendrosios nacionalinės pajamos (JAV USD)	118	33
Bendrosios nacionalinės pajamos vienam gyventojui (JAV USD)	2.550	9.920
Infliacija (metinis%)	13	6
Laikas reikalingas pradėti naują verslą (dienomis)	27	26
Interneto vartotojai (1000 gyventojų)	22	39

Šaltinis: Pasaulio bankas. Pasaulio vystymosi rodikliai, 2007

Ukrainos piliečiams bendrosios nacionalinės pajamos vienam gyventojui beveik keturis kartus mažesnės negu Lietuvoje. Šis veiksnys turi įtakos pigesnių baldų paklausai Ukrainoje. Baldų gamintojai suinteresuoti baldų apdailos medžiagas gauti pigiai, kartais nekreipiant dėmesio į medžiagų kokybę. Kainos veiksnys Ukrainos baldų gamintojui svarbiausias. Tuo metu, Lietuvoje prie kainos veiksnio neretai pereinama po medžiagos savybių patikrinimo. Lietuvos baldų gamintojai pasiryžę mokėti brangiau už geresnės kokybės medžiagas.

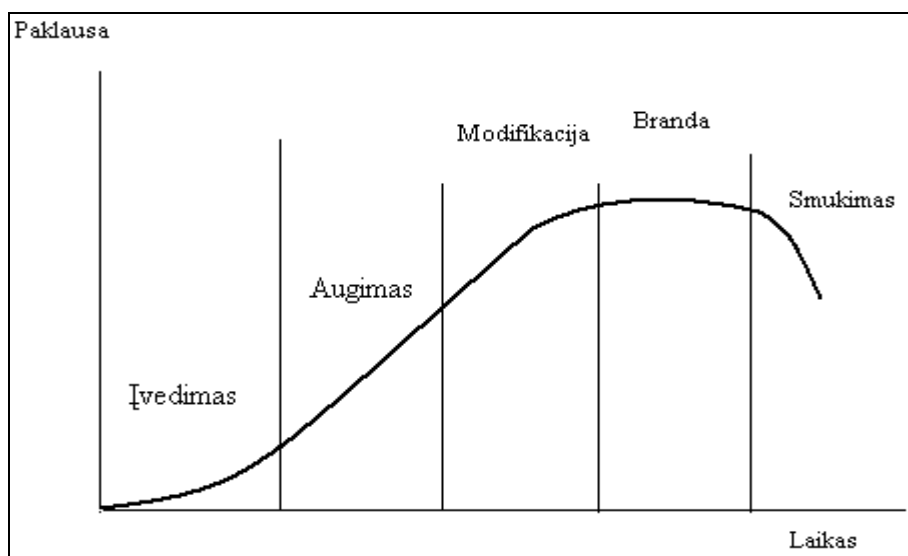
Konkurencijos veiksnys įtakoja visus keturis marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimus. Ukrainos rinkoje konkurentų yra tris kartus daugiau nei Lietuvoje. Konkurentai, Ukrainos rinkai siūlomo tik vidutinės ir žemos kokybės medžiagų. Lietuvoje itin

aukštos kokybės medžiagos yra pageidaujamos kai kurių baldų gamintojų, gaminančių brangią produkciją Vakarų šalims. Dėl intensyvesnės konkurencijos Ukrainoje UAB „Milesija“ prekes pardavinėjama penkiolika procentų mažesniu prekių antkainiu. Pastebimos tendencijos, kad Lietuvos rinkoje daugėja siūlomų brangių, bet aukštos kokybės prekių.

Ukrainos baldų gamintojai dažniausiai nekelia tiekėju reikalavimo dėl medžiagų pristatymo į gamyklą. Lietuvoje UAB „Milesija“ konkuruoja su keturiomis įmonėmis, kurios medžiagų pristatymą klientui vykdo tik ypatingais atvejais (klientas neturi transporto, dėl užsakymo dydžio klientas neturi galimybių pats atsivežti medžiagų).

Kalbant apie rėmimą, verta pažymėti asmeninio pardavimo veiksnį. Ukrainoje parduodantis medžiagas žmogus vaidina svarbų vaidmenį. Ukrainoje baldų gamintojai į medžiagų pardavėjus užsieniečius žiūri su didesne pagarba nei į vietinius. Vidiniai UAB „Milesija“ duomenys rodo, jog iš Lietuvos atvykę darbuotojai parduoda beveik tris kartus daugiau medžiagų nei Ukrainos piliečiai.

Prekės gyvavimo ciklas, lemia kokios prekės yra siūlomi rinkoms. Į tradicinius prekės gyvavimo ciklo etapus įterpiama modifikacijos stadija (15 pav).



Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal JEAN-JACKUES LAMBIN, (2000) Market-driven management, p. 312

15 pav. Prekės gyvavimo ciklas

Ukrainoje UAB „Milesija“ prekės yra augimo stadijoje. Rinkai siūlomos Lietuvoje išbandytos ir teigiamų baldų gamintojų atsiliepimų sulaukusios medžiagos. Ukrainos baldų gamintojai nekelia didelių reikalavimų baldų apdailos medžiagoms, nereikalauja medžiagų tiekėjų tobulesnių, novatoriškesnių baldų apdailos sprendimų. Lietuvoje UAB „Milesija“ prekės yra modifikacijos stadijoje. Lietuvos baldų gamintojams stengiamasi pasiūlyti tobulesnių medžiagų savo techninėmis charakteristikomis, taip pat maišant skirtingas medžiagas tarpusavyje

skirtingomis proporcijomis, siekiama atpiginti kai kurių medžiagų savikaina, nepakenkiant jų kokybei.

Pramonės veiksniai

Technologinio turbulenciškumo laipsnis Lietuvoje ir Ukrainoje skiriasi mažai. Lietuvoje esama įmonių, kurios aktyviai domisi modernių dažymo linijų įsigijimu. Šios dažymo linijos sutrumpina apdailos procesą keliolika kartų, taip padidindamos darbo našumą. Dažymo linijose įmontuotos ultravioletinės lempos, kurios, gaminius, padengtus su specialiais UV lakais ar dažais, juos išdžiovina per kelias sekundes. Senesnės dažymo linijos gaminius tik padengia pasirenkama medžiaga, o gaminio džiuvinimas trunka nuo 8 iki 24 valandų atskirose džiuvinimo kamerose.

Lietuvos baldų gamintojų domėjimasis moderniomis dažymo linijomis skatina UAB „Milesija“ ieškoti užsienio gamintojų, galinčių pasiūlyti UV medžiagų.

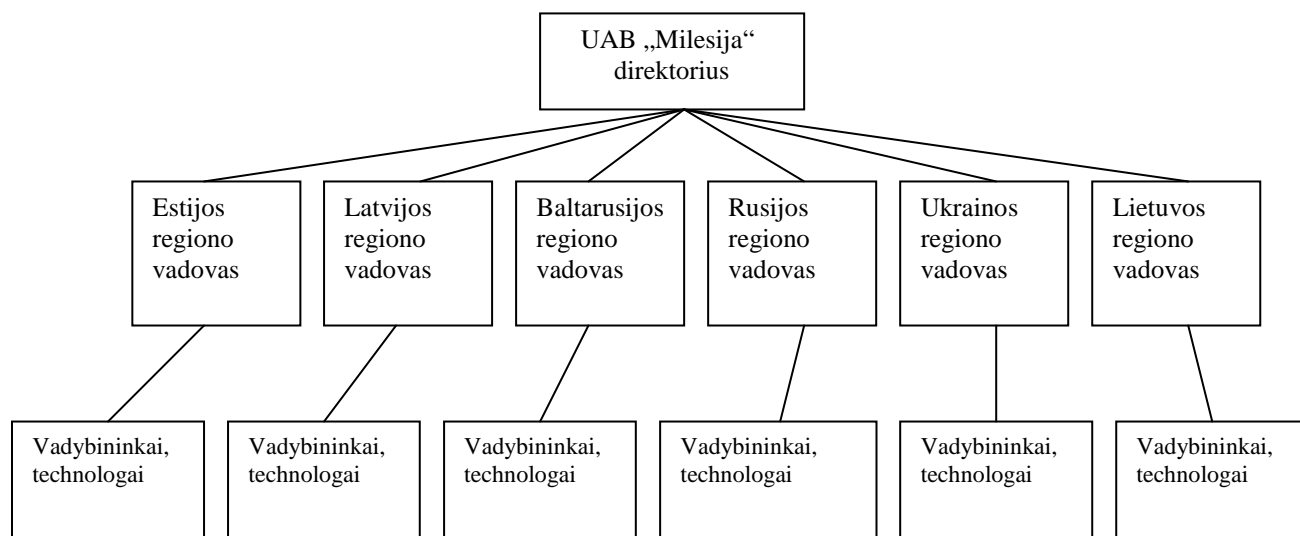
Rinkos turbulenciškumo laipsnis aukštesnis Lietuvoje. Čia kai kurie baldų pirkėjai reikalauja, kad baldų apdaila būtų atliekama vandeninių medžiagų pagalba, kurios savo sudėtyje neturi tiek kenksmingų medžiagų kaip poliuretaniškos, nitroceliuliozinės ar rūgštinės medžiagos. Kad patenkintų visus klientų poreikius UAB „Milesija“ Lietuvoje išplėtė prekių asortimentą, papildydama jį vandeniniais beicais, lakais ir dažais. Ukrainoje ekologiškoms medžiagoms baldų apdailai paklausos nėra.

Įmonės veiksniai

Įmonės kilmės šalis lemia verslo organizavimo būdą. UAB „Milesija“ atveju šis veiksnys pasireiškia tik rėmimo sprendimuose. Iš visų rėmimo elemento sudedamųjų dalių (reklama, ryšiai su visuomene, asmeninis pardavimas, pardavimų skatinimas) įmonė daugiausia dėmesio skiria asmeniniam pardavimui. Pirmiausia į vadybininko pareigas skiriamas žmogus turintis tam tikras asmenines savybes. Tam tikrą laikotarpį jis yra mokomas medžiagų, vadybos paslapčių, bendravimo su klientu subtilių. Tinkamai pasirengę žmonės daro įspūdį klientui, palieka patikimo specialisto įspūdį. Tokie UAB „Milesija“ rėmimo sprendimai yra taikomi tiek Lietuvos, tiek Ukrainos rinkose.

UAB „Milesija“ remiasi policentrine orientacija, kai įmonės į kiekvieną šalį žiūri kaip į atskiras rinkas, kur sprendimai priimami kiekvienai šaliai atskirai. Remiantis rinkos ir pramonės veiksniais Ukrainos ir Lietuvos rinkos siūlomi atitinkami marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimai.

Įmonės organizacinė valdymo struktūra ir vadybinė orientacija yra veiksniai turintys įtakos įmonės marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos laipsniui. Sprendimų priėmimo centralizacija didina standartizacijos strategijos diegimo tikimybę. UAB „Milesija“ valdymo struktūrą galima matyti 16 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

16 pav. UAB „Milesija“ valdymo struktūra

Marketingo komplekso sprendimai (prekės, kainos, paskirstymo, rėmimo) yra priimami centrinėje būstinėje Vilniuje. Kiekvieno regiono vadovas nežymiai gali įtakoti parduodamų prekių kainas, ir prekių asortimentą, atsižvelgiant į situaciją. UAB „Milesija“ globalioje rinkoje standartizuoja paskirstymo ir rėmimo elementus ir dalinai adaptuoja prekės ir kainos elementus.

Apibendrinus kokybinio tyrimo rezultatus, galima daryti išvadas:

- politinė aplinka ir pramonės šakos turbulenciškumas neturi įtakos prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo sprendimams Ukrainos ir Lietuvos rinkose;
- teisiniai reikalavimai turi įtakos kainai: skirtingi šalių muitų dydžiai nustatyti importuojamoms prekėms, tų pačių prekių savikainą padaro aukštesnę Ukrainos teritorijoje;
- kultūriniai įpročiai lemia, jog Ukrainos rinkai tiekiamos prastesnės kokybės medžiagos, ir jos nėra pristatomos į baldų gamyklą;
- vartotojų preferencijos veiksnyms nežymiai įtakoja prekės elementą: skiriasi kai kurios medžiagų pozicijos siūlomos Lietuvos ir Ukrainos rinkose;
- vartotojų pirkimo įpročiai lemia skirtingus prekės sprendimus: skiriasi kai kurių Ukrainos ir Lietuvos rinkoms siūlomų pigmentų spalvos;
- ekonominis šalies išsivystymas įtakoja prekės ir kainos elementus: Lietuvoje tos pačios prekės parduodamos brangiau. Ukrainos rinkai nesiūloma itin aukštos kokybės brangių medžiagų;
- konkurencijos veiksnyms įtakoja visus keturis marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimus;
- prekės gyvavimo ciklas, lemia prekių asortimentą skirtingose šalyse: Ukrainos rinkai siūlomos Lietuvoje išbandytos ir teigiamų baldų gamintojų atsiliepimų sulaukusios medžiagos.

Lietuvos baldų gamintojams stengiamasi siūlyti techninėmis charakteristikomis tobulesnių medžiagų.

- technologinio turbulenciškumo laipsnis turi įtakos prekės elementui: Ukrainoje, kai kur dėl diegiamų modernių dažymo–lakavimo linijų, rinkai siūlomos modernioms dažymo linijoms reikalingos medžiagos;
- Lietuvoje aukštesnis rinkos turbulenciškumo laipsnis, todėl kai kuriems gamintojams siūlomos ekologiškos vandeninės medžiagos;
- įmonės kilmės šalis lemia verslo organizavimo būdą. UAB „Milesija“ atveju šis veiksnys pasireiškia tik rėmimo sprendimuose.
- UAB „Milesija“ remiasi policentrine orientacija, kai įmonės į kiekvieną šalį žiūri kaip į atskiras rinkas, kur sprendimai priimami kiekvienai šaliai atskirai.
- įmonės organizacinės valdymo struktūros ir vadybinės orientacijos veiksniai lemia tai, jog UAB „Milesija“ globalioje rinkoje standartizuoja paskirstymo ir rėmimo elementus ir dalinai adaptuoja prekės ir kainos elementus.

3.2.3. Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga

Tyrimo vykdymas – anketos išsiųstos 150 įmonių Lietuvoje, 150 įmonių Ukrainoje. Apklausiamos Lietuvos ir Ukrainos įmonės – baldų gamintojos, vykdančios veiklą Lietuvos Respublikos ir Ukrainos teritorijose.

Hipotezės:

- UAB „Milesija“ Lietuvos ir Ukrainos klientams reikšmingiausias marketingo komplekso elementas – kaina.
- UAB „Milesija“ marketingo kompleksas yra adaptuotas Lietuvos ir Ukrainos rinkoms.

Tyrimo metodas. Kiekybiniam marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos tyrimui pasirinktas anketinės apklausos metodas. Parinkti klausimai yra uždaro tipo, siekiant išvengti respondentų atsakymų, kurie neduotų naudos tyrimui. Tyrime taikoma likerto skalė, kuri padeda nustatyti koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ir neigiamais rėmimo elementų įtakos vertinimais.

5 lentelė

Likerto skalės pavyzdys

Pardavėjo profesionalumas turi įtakos apsisprendimui pirkti UAB „Milesija“ medžiagas	
1. Sutinku	Kiekvienam iš respondento pasirinktam vertinimui suteikiama skaitinė išraiška. Tokiu būdu apskaičiuojamas palankių ir nepalankių požiūrių į pardavėjo profesionalumą lygis.
2. Iš dalies sutinku	
3. Neturiu nuomonės	
4. Iš dalies nesutinku	
5. Nesutinku	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

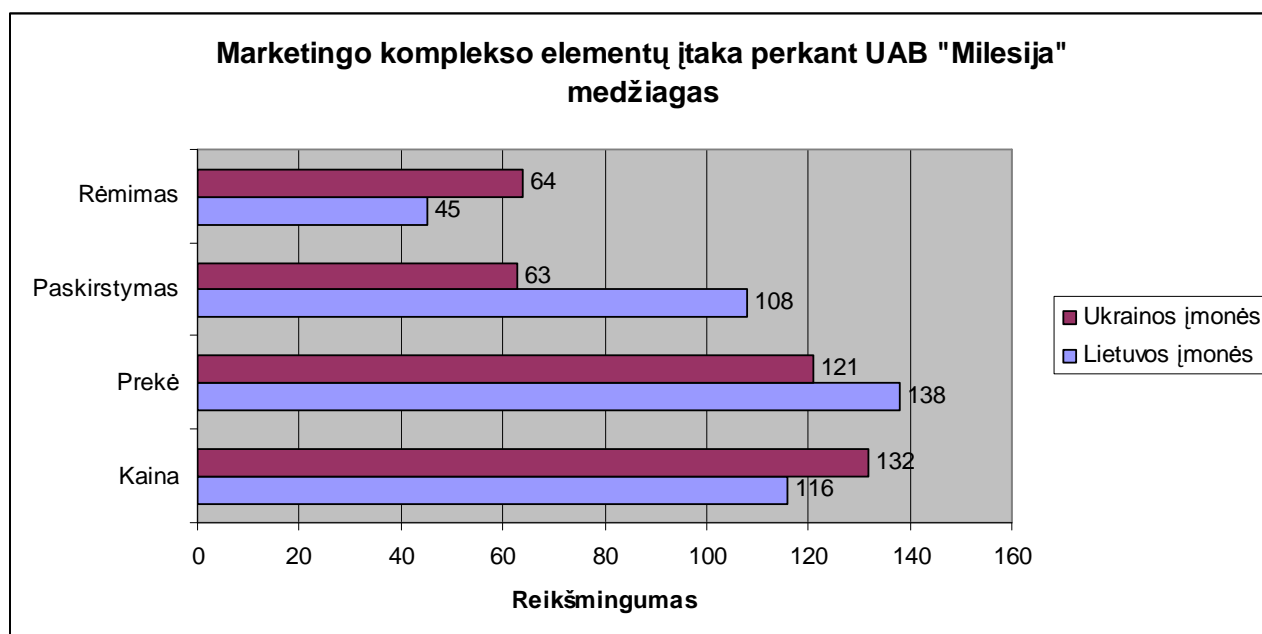
Anketos išsiųstos elektroninio pašto pagalba visiems asmenims. Anketos pavyzdys 1 priede.

Tyrimo laikas ir vieta. Tyrimas vykdomas 2009 02 01 -2009 04 01 dienomis. Lietuvos klientams, pagal UAB „Milesija“ duomenų bazėje esančius internetinio pašto adresus, išsiųsta 150 elektroninių laiškų iš UAB „Milesija“ padalinio Vilniuje. Ukrainos klientams, pagal UAB „Milesija“ duomenų bazėje esančius internetinio pašto adresus, bus išsiųsta 150 elektroniniai laiškai iš UAB „Milesija“ padalinio Kijeve (Ukrainos klientams anketa išversta į rusų kalbą. 2 priedas).

3.2.4 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas

Anketos buvo išsiųstos 150 Lietuvos ir 150 Ukrainos įmonių, tačiau Lietuvoje į anketos klausimus atsakė 24 procentai, Ukrainoje 18 procentų (36 anketos Lietuvoje ir 27 anketos Ukrainoje). Duomenys apdoroti „Excel“ programa.

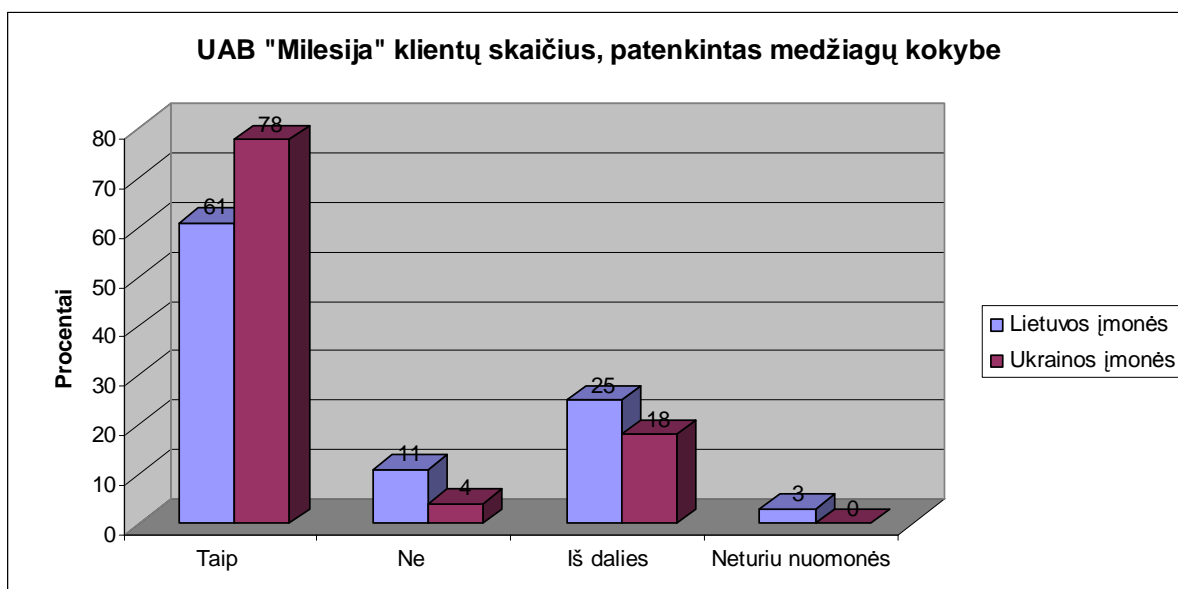
Atlikus kiekybinį apklausos tyrimą, susisteminti surinktų anketų duomenys. Žemiau pateikiami rezultatai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

17 pav. Marketingo komplekso elementų reikšmingumo vertinimas

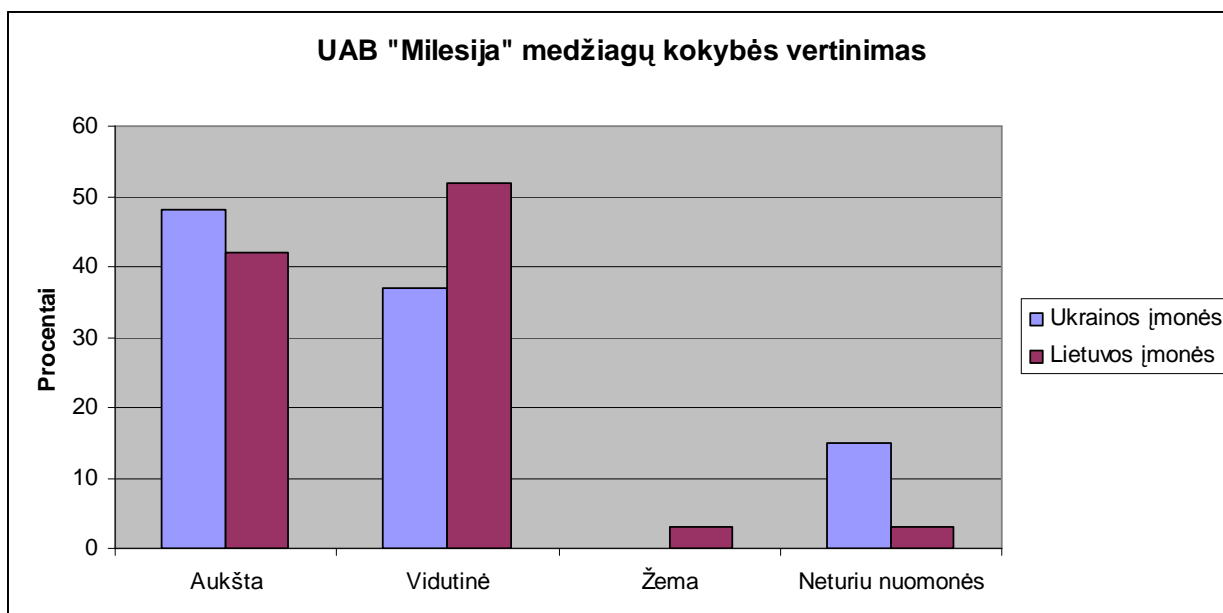
Vertinant marketingo komplekso elementų įtaką perkant UAB „Milesija“ medžiagas, didžiausias skirtumas tarp Lietuvos ir Ukrainos įmonių atsiskleidė paskirstymo elementui. Lietuvos įmonėms šis elementas pasirodė beveik dvigubai svarbesnis negu Ukrainos. Prekės elementas reikšmingesnis Lietuvos baldų gamintojui, kainos – Ukrainos. Rėmimas ne itin reikšmingas pasirodė tiek Lietuvos, tiek Ukrainos baldų gamintojui.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

18 pav. Pasitenkinimo UAB „Milesija“ medžiagų kokybe vertinimas

Lietuvoje, įmonių patenkintų UAB „Milesija“ medžiagų kokybe yra daugiau nei Ukrainoje. Atitinkamai 70 % ir 61%. Ukrainos rinkoje yra beveik dvigubai daugiau įmonių, kurios turi neigiamą nuomonę apie „Milesijos“ medžiagas. Tuo metu Lietuvoje šis klientų skaičius sudaro tik 4 procentus. UAB „Milesija“ klientai, kurie tik iš dalies patenkinti medžiagų kokybę, Lietuvoje sudaro didesnę dalį – 25%, kur Ukrainoje 18 %. Trims procentams Lietuvos įmonių buvo sunku įvertinti medžiagų kokybę.

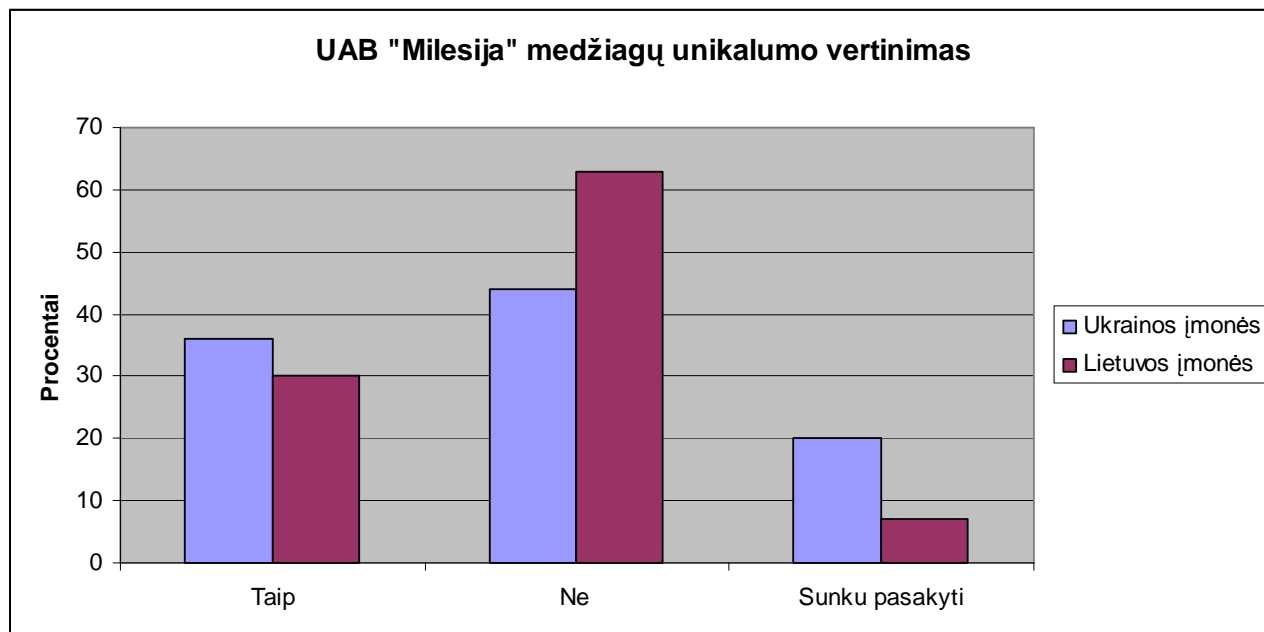


Šaltinis: sudaryta autoriaus

19 pav. Respondentų nuomonė apie medžiagų kokybę

Įmonės praktikoje pasitaiko atveju, kai baldų gamintojas nėra patenkintas medžiagų kokybe, tačiau prekių kokybę vertina kaip aukštą arba vidutinę. Toks atvejis nutinka, kai baldų gamintojais siekia išgauti išvaizduojamai tobulą paviršių dangą, tačiau rinkoje tokių medžiagų niekas pasiūlyti negali, o naudojamos medžiagos yra arčiausiai išvaizduojamos kokybės.

Tiek Lietuvos, tiek Ukrainos rinkose medžiagų kokybę aukštai įvertino panašus procentas respondentų, atitinkamai 42% ir 48%. Lietuvoje ženkliai daugiau įmonių kokybę įvertino vidutiniškai ir žemai. Ukrainoje net 15% respondentų buvo sudėtinga atsakyti į klausimą.

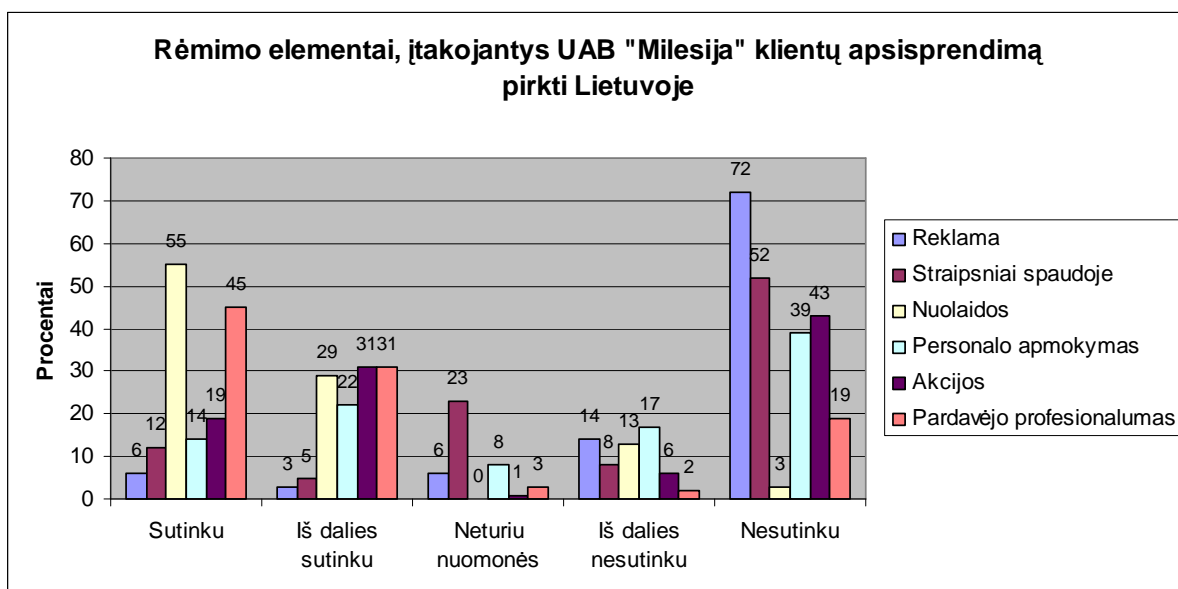


Šaltinis: sudaryta autoriaus

20 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Milesija“ medžiagų unikalumą

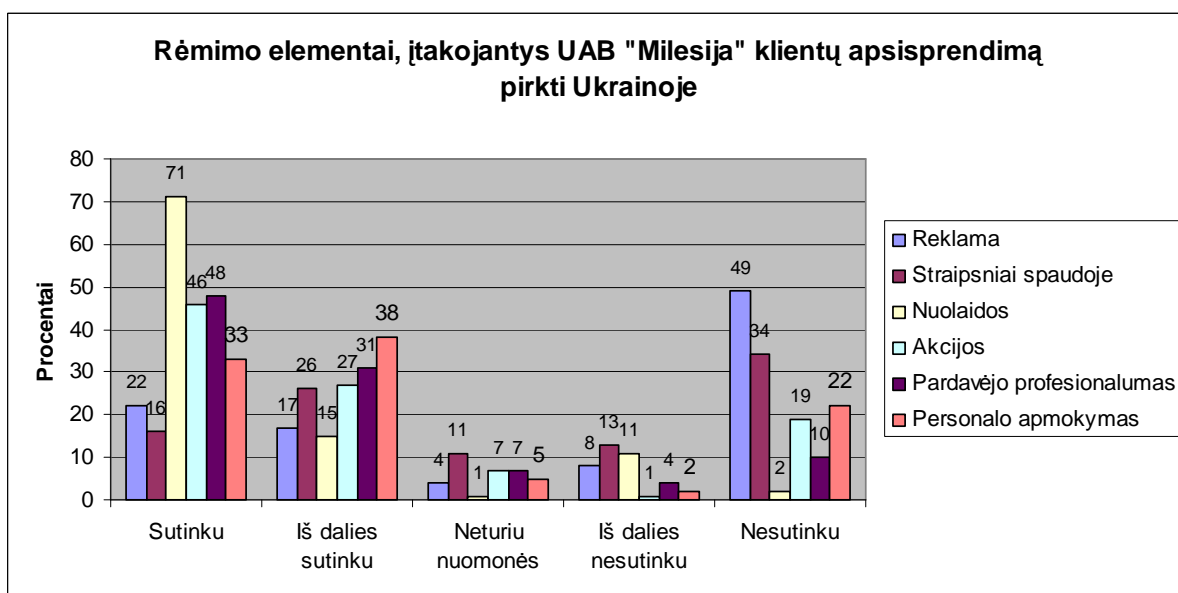
Panašus skaičius Lietuvos ir Ukrainos klientų mano, jog UAB „Milesija“ medžiagos unikalios. Tačiau Ukrainoje į šį klausimą neigiamai atsakė beveik 20% daugiau respondentų nei Lietuvoje. Lietuvoje klausimas, ar UAB „Milesija“ medžiagos unikalios pasirodė sudėtingas ir į jį sunku buvo atsakyti 20% Lietuvos klientų.

Toliau esančiuose dviejuose grafikuose atsispindi rėmimo elementai, turintys įtakos UAB „Milesija“ klientams priimant sprendimą pirkti.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

21 pav. Rėmimo įtakos pirkimo sprendimui Lietuvoje vertinimas

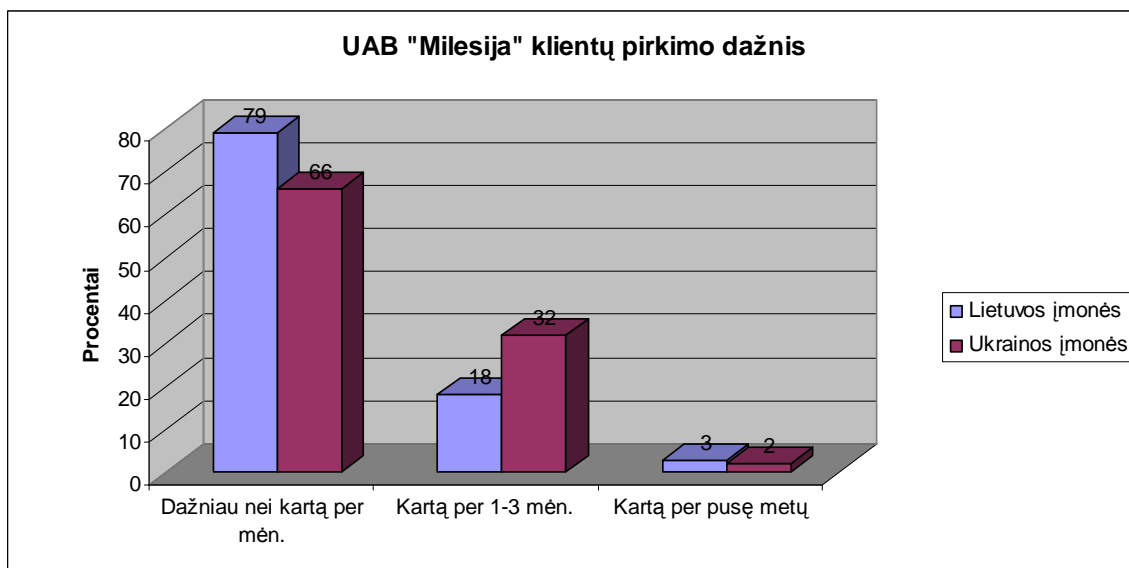


Šaltinis: sudaryta autoriaus

22 pav. Rėmimo įtakos pirkimo sprendimui Ukrainoje vertinimas

Lietuvos įmonėms labiausiai įtakoiantis apsisprendimą pirkti rėmimo elementas – nuolaidos. Toliau - pardavėjo profesionalumas. Ukrainos įmonėms didžiausią įtaką daro taip pat pastarieji du rėmimo elementai, nors rėmimo elementą „akcijos“, kaip įtaką darantį veiksnį, įvardino tik dviem procentais mažiau respondentų nei elementą „pardavėjo profesionalumas“. Tačiau 43% Lietuvos įmonių teigia, kad nesutinka su teiginiu, jog akcijos turi įtakos apsisprendimui pirkti. Ukrainoje 16% daugiau respondentų sutinka, kad nuolaidos įtakoja apsisprendimą pirkti. Mažiausiai įtakos apsisprendimui pirkti tiek Lietuvoje, tiek Ukrainoje turi

reklamos veiksnys. Su reklamos įtaka nesutiko atitinkamai 72% ir 49% respondentų. Lietuvos įmonėms sunku buvo apsispręsti, ar turi jų apsisprendimui pirkti įtakos straipsniai spaudoje – 23% respondentų neturėjo nuomonės.

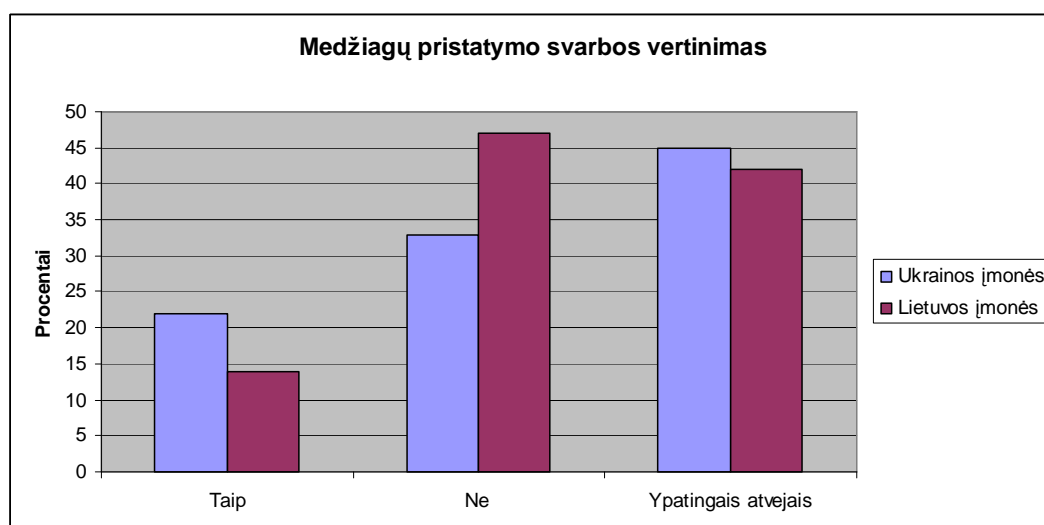


Šaltinis: sudaryta autoriaus

23 pav. UAB „Milesija“ prekių pirkimo dažnumo vertinimas

Lietuvoje dažniau nei kartą per mėnesį perka 79% įmonių, kur Ukrainoje 66%. Tačiau Ukrainoje 32% įmonių perka kartą per 1-3 mėnesius. Lietuvoje šis skaičius sudaro 18% apklaustų įmonių. Kartą per pusę metų tiek Lietuvoje, tiek Ukrainoje perka mažai, atitinkamai 3% ir 2% įmonių.

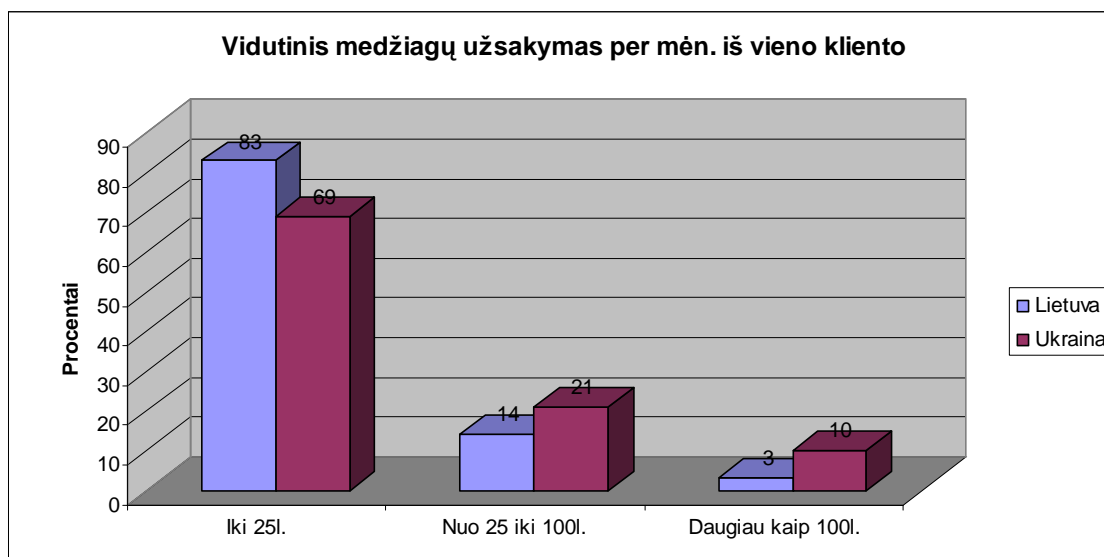
Nustačius UAB „Milesija“ pirkimo dažnį, toliau siekiama išsiaiškinti, ar svarbu Lietuvos ir Ukrainos įmonėms, kad medžiagos būtų pristatytos į jų įmones.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

24 pav. Respondentų nuomonė dėl medžiagų pristatymo svarbos

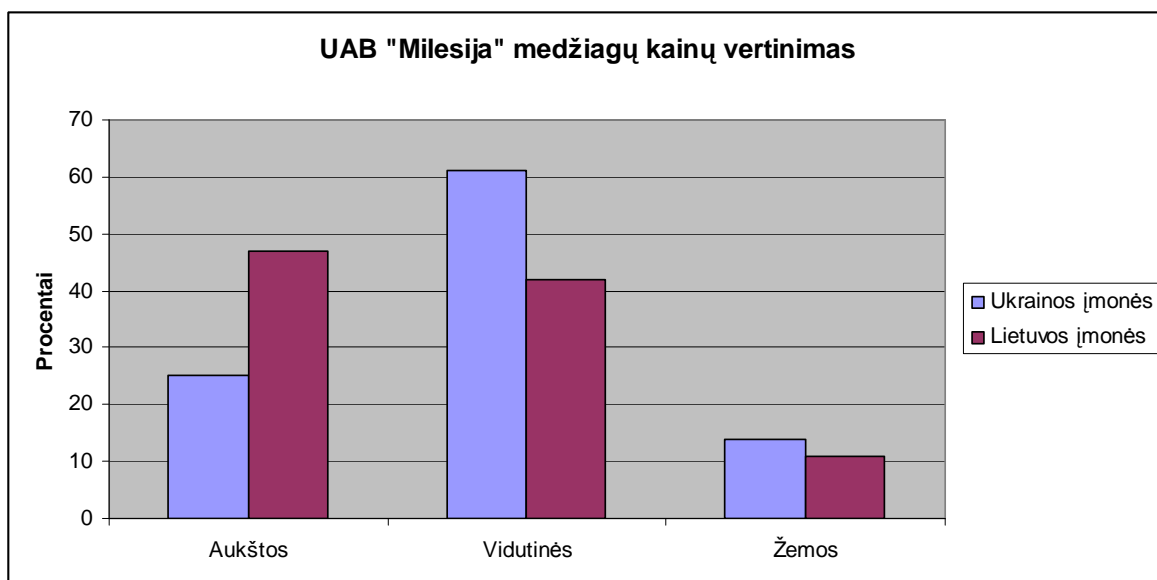
Lietuvos įmonėms medžiagų pristatymas yra svarbesnis veiksnys nei Ukrainos įmonėms. Už tai, kad pristatymas yra svarbus, Lietuvoje pasisakė 22% respondentų, Ukrainoje 14%. Ukrainoje yra daugiau įmonių, kurioms medžiagų pristatymas yra nesvarbus veiksnys. Tai atspindi 47% respondentų, kurie mano, kad pristatymas yra nesvarbus. Panašus procentas respondentų ir Lietuvoje, ir Ukrainoje pasisakė, jog pristatymas svarbus tik ypatingais atvejais.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

25 pav. Vidutinis medžiagų užsakymo dydis

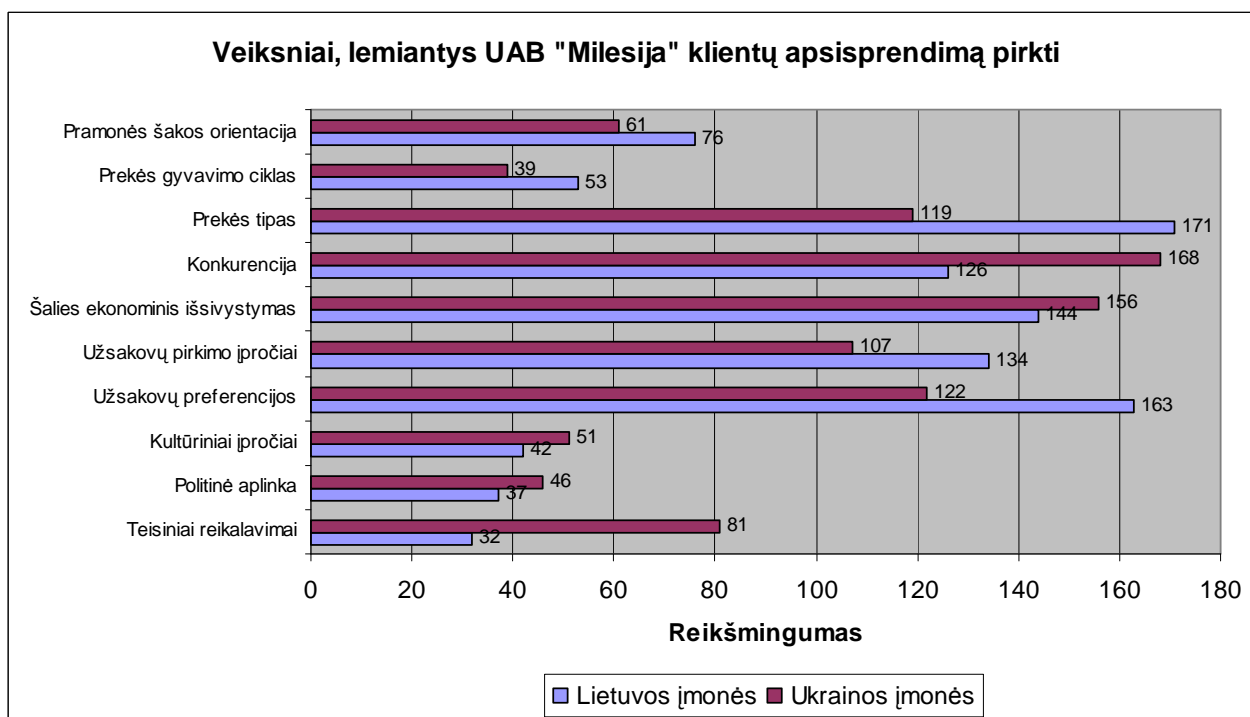
Išsiaiškinę ar UAB „Milesija“ klientams svarbus medžiagų pristatymas, nustatome kiek litrų medžiagų vidutiniškai Lietuvos ir Ukrainos įmonės užsako per mėnesį. Lietuvoje 83% įmonių užsako iki 25l. per mėnesį. Ukrainoje užsakymai iki 25l. per mėn. sudaro 69% visų užsakymų. Ukrainoje daugiau užsakymų, kurie sudaro nuo 25l. iki 100l. per mėnesį. Šioje šalyje beveik tris kartus daugiau įmonių, kurios per mėnesį užsako daugiau negu 100l. medžiagų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

26 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Milesija“ medžiagų kainas

Beveik du kartus daugiau Ukrainos respondentų mano, kad UAB „Milesija“ medžiagų kainos yra aukštos. Taip mano 47% respondentų, tuo metu Lietuvoje tik 25% respondentų teigia, jog medžiagų kainos yra aukštos. Tačiau ženkliai daugiau respondentų galvoja, kad UAB „Milesija“ medžiagų kainos yra vidutinės. Kainas žemomis laiko palyginti nedaug respondentų: Lietuvoje - 14% respondentų, Ukrainoje - 11% respondentų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

27 pav. Veiksnių, turinčių įtakos sprendimui pirkti, vertinimas

Svarbiausiais veiksniais, lemiančiais sprendimą pirkti UAB „Milesija“ prekes Lietuvos respondentai įvardino prekės tipą ir užsakovų preferencijas. Ukrainos respondentai teigia, jog svarbiausi yra konkurencijos ir šalies ekonominio išsivystymo veiksniai. Lietuvos įmonės kaip pakankamai svarbius veiksnius, darančius įtaką sprendimui pirkti įvardina konkurenciją, šalies ekonominį išsivystymą ir užsakovų pirkimo įpročius. Ukrainoje kiti svarbūs veiksniai yra: prekės tipas, užsakovų pirkimo įpročiai ir užsakovų preferencijos. Tiek Lietuvos, tiek Ukrainos respondentai kitus pirkimui įtakos turinčius veiksnius pagal reikšmingumą apibūdino beveik vienodu laipsniu, tačiau išsiskyrė šalių respondentų nuomonė dėl teisinių reikalavimų. Ukrainos įmonėms šis veiksnys pasirodė beveik du su puse karto svarbesnis nei Lietuvos įmonėms.

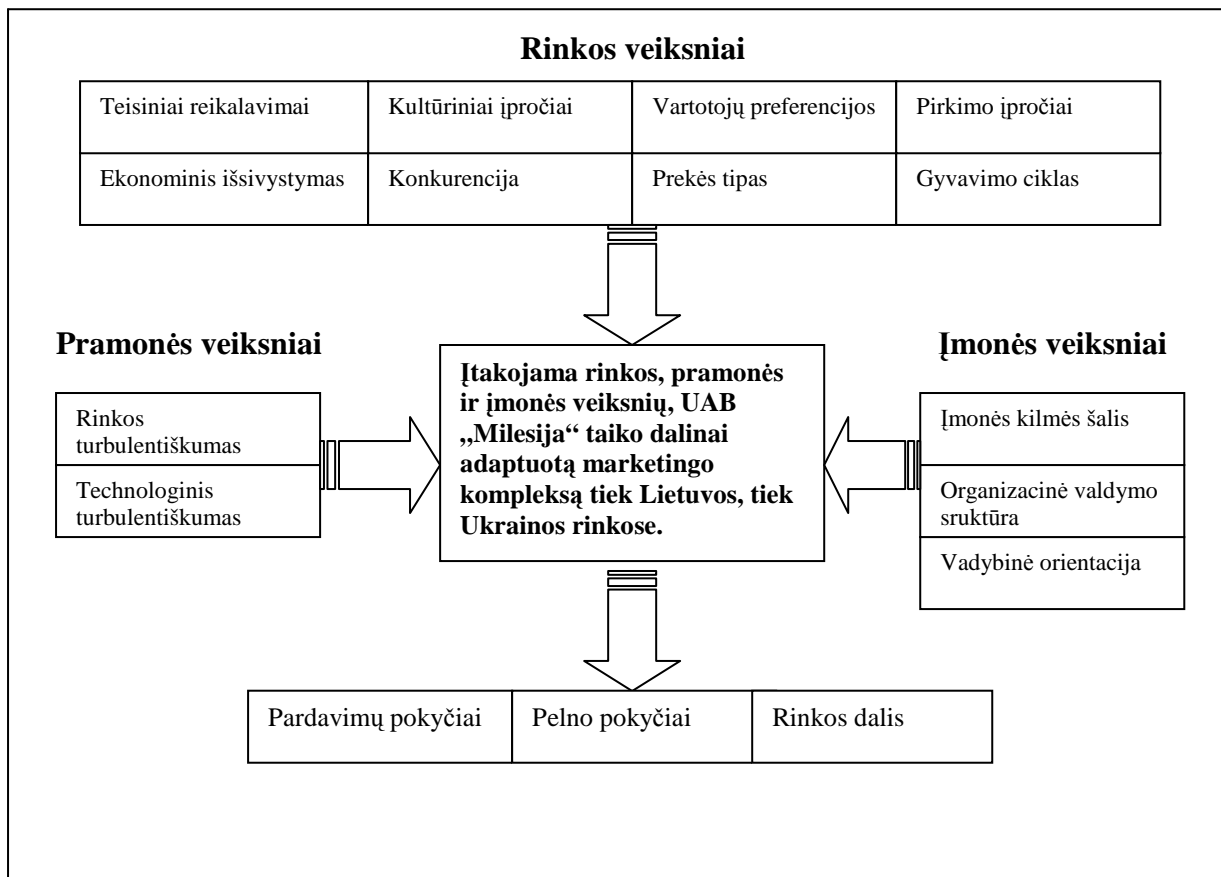
Atlikus tyrimą ir susisteminus jo rezultatus galima suformuluoti hipotezių patvirtinimus arba atmetimus.

Pirmąją hipotezę: *UAB „Milesija“ Lietuvos ir Ukrainos klientams reikšmingiausias marketingo komplekso elementas – kaina*, galima atmesti, kadangi tyrimo rezultatai atskleidė, jog Lietuvos baldų gamintojams reikšmingiausias - prekės elementas. Ukrainos baldų gamintojams reikšmingiausias – kainos elementas.

Antrąją hipotezę: *UAB „Milesija“ marketingo kompleksas yra adaptuotas Lietuvos ir Ukrainos rinkoms*, galima patvirtinti, nes UAB „Milesija“ Lietuvos ir Ukrainos rinkoms siūlo skirtingus prekes, kainas, paskirstymo ir rėmimo sprendimus.

3.3 Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinio modelio empirinis patikrinimas UAB „Milesija“ pavyzdžiu

Remiantis teoriniu modelio, pateiktu 13 paveiksle, buvo analizuojamas marketingo kompleksas Lietuvoje ir Ukrainoje. Analizuojamas objektas UAB „Milesija“, rinkoms siūlanti baldų apdailos medžiagas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

28 pav. Marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos teorinio modelio empirinis patikrinimas UAB „Milesija“ pavyzdžiu

Rinkos veiksniai

Teisiniai reikalavimai įtakoja kainų skirtumą Lietuvos ir Ukrainos rinkose: skirtingi šalių muitų dydžiai nustatyti importuojamoms prekėms, tų pačių prekių kainą padaro aukštesnę Ukrainos teritorijoje. UAB „Milesija“ siekdama išlikti konkurencinga, medžiagas pardavinėja su mažesniu antkainiu nei Lietuvoje. Tai lemia kainos elemento skirtumą skirtingose šalyse.

Korupcijos lygis – veiksnys, turintis įtakos prekės kainai. Iš kitų šalių (Turkija, Bulgarija) medžiagos į Ukrainos teritoriją patenka nemokant muitų mokesčių. Tokiu būdu šių prekių tiekėjai Ukrainos rinkai gali pasiūlyti analogiškas prekes pigiau nei tiekėjai, mokantys muito mokesčius. Aukštas kai kurių Ukrainos institucijų korupcijos lygis, lemia, jog UAB „Milesija“ Ukrainos teritorijoje medžiagas baldų gamybai pardavinėja mažesne kaina nei Lietuvoje. Teisiniai reikalavimai lemia kainos elemento adaptaciją Lietuvos ir Ukrainos rinkose.

Kultūra – veiksnys, darantis įtaką sprendimams, susijusiems su preke ir paskirstymu. Lietuvos ir Ukrainos baldų gamintojams keliant skirtingus reikalavimus prekei, taikoma dalinė prekių adaptacija atskirose šalyse: Ukrainos rinkai siūloma daugiau pigesnių, žemesnės kokybės

prekių. Skirtinga šalių kultūra įtakoja ir prekių paskirstymą šalyje. Lietuvoje, skirtingai nei Ukrainoje, tarp UAB „Milesija“ ir tarp kai kurių įmonės klientų vyrauja supratimas, kad medžiagos turi būti tiekėjo pristatytos į baldų gamyklą, ypač tuo atveju, kai klientas užsako daugiau nei 100l medžiagų per mėnesį. Skirtinga šalių kultūra lemia prekės ir paskirstymo elementų adaptaciją.

Vartotojų preferencijos lemia prekių kainų, prekės tipo ir paskirstymo sprendimus. Lietuvos baldų gamintojui svarbu medžiagų kokybė, kai Ukrainos gamintojas reikšmingesniu įvardina kainos elementą. Ukrainos baldų gamintojui mažai reikšmės teikia prekių pristatymas į gamyklą, kas Lietuvos baldų gamintojams yra pakankamai reikšminga. Vartotojų preferencijų veiksnys UAB „Milesija“ skatina rinktis adaptuotą marketingo komplekso strategiją.

Vartotojų pirkimo įpročiai tiek Lietuvoje, tiek Ukrainoje panašūs. Žmonės dažniausiai renkasi panašių spalvų baldus abiejose šalyse. UAB „Milesija“ atskirų šalių rinkoms standartizuoja dažų pasiūlą.

Ekonominis išsivystymas turi įtakos prekės ir kainos sprendimams atskirose šalyje. Bendrosios nacionalinės pajamos vienam gyventojui (JAV USD) Ukrainoje siekia 2550 dolerių per metus, kai Lietuvoje 9920 dolerių per metus. Lietuvoje baldų gamintojas už tas pačias medžiagas gali mokėti daugiau. Ukrainoje baldų gamintojas privalo gaminti mažesniais kaštais, todėl renkasi pigesnius medžiagas. Ekonominis išsivystymas skatina UAB „Milesija“ prekės ir kainos elementams rinktis adaptacijos strategiją.

Konkurencija skatina adaptuoti prekes, kainas, paskirstymą ir rėmimą. UAB „Milesija“ dėl konkurencijos veiksnio taiko adaptacijos strategiją prekei, kainai ir paskirstymui skirtingų šalių rinkose: siūlomos skirtingos prekės, skirtingos kainos, skiriasi pristatymo sąlygos. Rėmimas yra standartizuojamas – taikomas tik asmeninis pardavimas.

Prekės tipas. Prekei taikoma dalinė adaptacija. Kai kurios medžiagų rūšys tiekiamos vienodos, kai kurios skirtingos, priklausomai nuo tos šalies kliento poreikio.

Prekės gyvavimo ciklas turi įtakos prekės tipui, kuri bus tiekama Lietuvos ir Ukrainos klientams. Lietuvoje UAB „Milesija“ prekės yra modifikacijos stadijoje, todėl Lietuvos klientams siūloma modifikuotų, kai kuriomis savybėmis geresnių medžiagų. Ukrainoje UAB „Milesija“ prekės yra augimo stadijoje, todėl rinkai nesiūloma naujausių baldų apdailos sprendimų. Taikoma prekės adaptacija.

Pramonės veiksniai

Rinkos turbulenciškumo laipsnis aukštesnis Lietuvoje. Čia kai kurie baldų pirkėjai reikalauja, kad baldų apdaila būtų atliekama tik su vandeninėmis medžiagomis, kurios savo sudėtyje neturi tiek kenksmingų medžiagų kaip poliuretalinės, nitroceliuliozinės ar rūgštinės medžiagos. Kad patenkintų visus klientų poreikius UAB „Milesija“ Lietuvoje išplėtė prekių

asortimentą, papildydama jį vandeniniais beicais, lakais ir dažais. Ukrainos rinkai šios prekės nesiūlomos, todėl, galima teigti, kad rinkos turbulenciškumas lemia prekės adaptaciją.

Technologinio turbulenciškumo laipsnis šiek tiek aukštesnis Lietuvoje. Čia klientai domisi modernių dažymo linijų įsigijimu, kas leis UAB „Milesija“ klientams pasiūlyti specialių modernioms dažymo linijoms skirtų medžiagų. Technologinis turbulenciškumas gali lemti dalinę prekės adaptaciją Lietuvoje.

Įmonės veiksniai

Įmonės kilmės šalis lemia rėmimo elemento – asmeninio pardavimo standartizaciją. Ukrainos darbuotojai yra mokomi dirbti profesionaliai, atsakingai, mokoma kaip atitinkamose situacijose bendrauti su klientu. Šis darbuotojų mokymo modelis pradėtas taikyti Lietuvoje. Įmonės kilmės šalis lemia asmeninio pardavimo standartizaciją.

Vadybinė orientacija. UAB „Milesija“ remiasi policentrine orientacija, kai įmonės į kiekvieną šalį žiūri kaip į atskiras rinkas, kur sprendimai priimami kiekvienai šaliai atskirai. Remiantis rinkos ir pramonės veiksniais Ukrainos ir Lietuvos rinkos siūlomi atitinkami marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimai.

Organizacinė valdymo struktūra. Įmonės sprendimai (prekės, kainos, paskirstymo, rėmimo) yra priimami centrinėje būstinėje Vilniuje. Kiekvieno regiono vadovas tik nežymiai gali įtakoti parduodamų prekių kainas, ir prekių asortimentą, atsižvelgiant į situaciją. UAB „Milesija“ globalioje rinkoje standartizuoja paskirstymo ir rėmimo elementus ir adaptuoja prekės ir kainos elementus.

Efektyvumas

Pardavimų pokyčiai. 2007 – 2008 m., lyginant su ankstesniais metais, UAB „Milesija“ apyvarta Lietuvoje padidėjo 14 procentų, Ukrainoje 27 procentais.

Pelno pokyčiai. 2007 – 2008 m., lyginant su ankstesniais metais, UAB „Milesija“ pelnas Lietuvoje padidėjo 12,5 procento, Ukrainoje 15 procentų.

Rinkos dalis. 2007 – 2008 m., lyginant su ankstesniais metais, UAB „Milesija“ rinkos dalis Lietuvoje padidėjo 1 procentu, Ukrainoje 8 procentais.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išnagrinėjus įvairių autorių nuomones, galima daryti išvadą, kad įmonės veiklos globalizacijos prielaidos yra: ekonominė šalių plėtra, kintanti technologinė aplinka, globalūs pokyčiai prekių gamyboje, globalios konkurencijos intensyvėjimas, naujų globalių finansų rinkų sistemų atsiradimas

2. Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize, galima teigti, kad standartizacija mokslinėje literatūroje yra apibūdinama kaip šalies vidaus tikslinės rinkos padiktuotų prekės standartų išplėtimo už šalies ribų ir efektyvaus pritaikymo globalioje rinkoje procesas.

3. Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateiktus skirtingus „adaptacijos“ apibrėžimus, galima teigti, kad adaptacija yra privaloma vidaus tikslinės rinkos nustatytų standartų modifikacija, skirta pritaikyti prekę prie globalios rinkos sąlygų.

4. Remiantis teorinėmis studijomis, nustatyta, kad išskirti galima tris veiksnių grupes, turinčias įtakos marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimams:

- rinkos (teisiniai reikalavimai, politinė aplinka, kultūriniai įpročiai, vartotojų preferencijos, vartotojų pirkimo įpročiai, demografinė aplinka, ekonominis išsivystymas, konkurencija, prekės tipas, prekės gyvavimo ciklas, pramonės šakos orientacija);

- pramonės (rinkos turbulenciškumas, pramonės turbulenciškumas);

- įmonės (įmonės kilmės šalis, tarptautinė patirtis, organizacinė valdymo struktūra, vadybinė orientacija).

5. Praktikoje visiškai marketingo komplekso standartizacija ar adaptacija sunkiai įgyvendinama. Standartizacija ir adaptacija turėtų būti nagrinėjama ne izoliuotai, atsiejant vieną nuo kitos (kontingencijos požiūris), bet būti tyrinėjamos kaip dvi kraštutinės vieno tęstinumo ribos, kur įmonės marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos laipsnis gali svyruoti ir atsidurti bet kur šiose ribose.

6. Atlikus kokybinį tyrimą, daromos tokios išvados:

- Konkurencijos veiksnys įtakoja visus keturis marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimus. Šis veiksnys lemia prekės, kainos, paskirstymo adaptaciją, rėmimo elemento standartizaciją

- Kultūra – veiksnys, lemiantis prekės ir paskirstymo adaptacijos sprendimus Lietuvos ir Ukrainos rinkose;

- Vartotojų preferencijų veiksnys lemia prekės adaptacijos sprendimus Lietuvos ir Ukrainos rinkose;

- Ekonominis šalies išsivystymas lemia prekės ir kainos elementų adaptaciją Lietuvos ir Ukrainos rinkose;

- UAB „Milesija“ remiasi policentrine orientacija, kai įmonės į kiekvieną šalį žiūri kaip į atskiras rinkas, kur sprendimai priimami kiekvienai šaliai atskirai.

7. Atlikus kiekybinį tyrimą, daromos tokios išvados:

a. Lietuvos baldų gamintojams reikšmingiausias marketingo komplekso elementas prekė, Ukrainos – kaina, todėl prekės ir kainos sprendimai atskirų šalių rinkose yra adaptuojami.

b. Rėmimo elementai labiausiai įtakojantys UAB „Milesija“ klientus pirkti Lietuvoje yra nuolaidos ir pardavėjo profesionalumas, Ukrainoje – nuolaidos, akcijos ir pardavėjo profesionalumas. Nuolaidų ir pardavėjo profesionalumo ugdymo sprendimai skirtingose rinkose yra standartizuojami, akcijų elemento – adaptuojami.

c. Paskirstymo elementas Lietuvos ir Ukrainos baldų gamintojams, užsakantiems iki 100l. medžiagų per mėnesį, yra adaptuojamas, nes Lietuvos baldų gamintojams paskirstymo elementas yra svarbesnis negu Ukrainos baldų gamintojams. Tačiau tiek Lietuvos, tiek Ukrainos baldų gamintojams užsakantiems daugiau kaip 100l. medžiagų per mėnesį paskirstymo sprendimai standartizuojami – medžiagos UAB „Milesija“ transportu pristatomos į baldų gamyklas.

8. Atlikus kiekybinį tyrimą, kuriuo buvo siekiama identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos UAB „Milesija“ marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimams, pasitvirtino viena iš iškeltų dviejų hipotezių: *UAB „Milesija“ marketingo kompleksas yra adaptuotas Lietuvos ir Ukrainos rinkoms*. Nepasitvirtino hipotezė, kad *UAB „Milesija“ Lietuvos ir Ukrainos klientams reikšmingiausias marketingo komplekso elementas – kaina*. Lietuvos klientams reikšmingiausias pasirodė prekės elementas.

9. Galutinės analizės atveju marketingo komplekso standartizacijos ir adaptacijos sprendimai remiasi pardavimų pokyčių, pelno pokyčių ir rinkos dalies rezultatais: UAB „Milesija“ apyvarta Lietuvoje padidėjo 14 procentų, Ukrainoje 27 procentais; pelnas Lietuvoje padidėjo 12,5 procento, Ukrainoje 15 procentų; rinkos dalis Lietuvoje padidėjo 1 procentu, Ukrainoje 8 procentais (duomenys 2007 – 2008 metų).

Remiantis teorinių sprendimų apibendrinimais ir kokybinio bei kiekybinio tyrimo rezultatais, pateikiami šie pasiūlymai:

1. Atsižvelgiant į Ukrainos baldų gamintojų reikšmingumą kainai ir prekei, šalies ekonominę aplinką, vartotojų preferencijas, būtų tikslinga šiai rinkai siūlyti žemos ir vidutinės kokybės, 20 - 30 procentų pigesnes nei Lietuvoje prekes .

2. Atsižvelgiant į Lietuvos baldų gamintojų reikšmingumą kainai ir prekei, šalies ekonominę aplinką, vartotojų preferencijas ir tai, kaip Lietuvos baldų gamintojai vertina UAB „Milesija“ produkcija, būtų tikslinga šiai rinkai siūlyti aukštesnės kokybės, brangesnes prekes.

3. Kiekybinis tyrimas parodė, kad didelę reikšmę apsisprendimui pirkti UAB „Milesija“ klientams Ukrainoje turi akcijos. Būtų tikslinga į rėmimo veiksmus Ukrainoje įtraukti įvairias akcijas (pvz. pirmas užsakymas nemokamai; perkant tam tikrą kiekį medžiagų, dalis medžiagų suteikiama nemokamai).

S U M M A R Y

The optimal selection of marketing mix in international market is extremely important achieving company's growth, competition position, financial results efficiency and ensuring long term company's performance.

The task objective – conception of marketing mix standardization and adaptation

The task goals:

- To substantiate company's performance globalization assumptions;
- To make the analysis and to sum it up marketing mix standardization and adaptation decisions in international market;
- To make an analysis of marketing mix standardization and adaptation in conjunction;
- To make a theoretical model of marketing mix standardization and adaptation;
- To fulfil the empirical research of marketing mix standardization and adaptation decisions in "Milesija" and to sum it up its results;
- According to the research results, to check marketing mix standardization and adaptation theoretical model by the example of "Milesija".

Competition, economical development and managing orientation are the factors having the biggest influence to the marketing mix adaptation in "Milesija" enterprise. Technological orientation and organizational framework are the factors having the biggest influence to the marketing mix standardization in "Milesija" enterprise.

According to the research, one hypothesis can be approved: *the marketing mix of "Milesija" enterprise is adapted to Lithuanian and Ukrainian markets*. The other hypothesis is denied: *price element is the most important for Lithuanian and Ukrainian clients of the "Milesija" enterprise*.

The task structure: the first part consists of 43 pages, the second – 9 pages and the third - 23 pages. There are 5 tables, 28 pictures and two additives. The whole task consists of 86 pages with 76 literature sources used.

LITERATŪRA

1. AAKER, J., BENET – MARTINEZ, V., GAROLERA, J. (2001). Consumption symbols as carriers of culture: a study of Japanese and Spanish brand personality constructs // *Journal of Personality & Social Psychology*. Vol. 81, No. 3, p. 492 – 508.
2. AKAAH, I. P. (1991). Strategy standardization in international marketing: an empirical investigation of its degree of use and correlates // *Journal of Global Marketing*. Vol. 4, No. 2, p.39 – 62.
3. AGRAWAL, M. (1995). Review of a 40–year debate in international advertising // *International Marketing Review*. Vol. 12. No. 1, p. 26 – 48.
4. ANDRAS, D. M. (1997). The effect of foreign involvement on the standardization of international marketing strategies: an empirical study / D. M.Andrus, D. W. Norvell // *International Journal of Management*, December, No 7, p.422-431
5. AYLMER, R. J. (1970). Who Makes Marketing Decision in the Multinational Firm? // *Journal of Marketing*. 34 (October), p. 25 – 30.
6. ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. (2000) *Marketing*. New Jersey: Prentice Hall. 55-56p. ISBN 013 012771 –x
7. ALBAUM, G., & TSE, D.K. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance. *Journal of International Marketing*, p. 81.
8. BARLETT, C. A. *Managing across Borders: The Transnational Solution/* C. A. Bartlett, S. Ghoshal. Harward. Boston: Business School Press, MA, 1989.
9. BODDEWYN, J.J., HANSEN, D.M. (1977). American Marketing in the European Common Market. *European Journal of marketing*, p. 23-42.
10. BUZZELL, R. D. (1968). Standardize multinational marketing, *Harvard Business Review*, p. 113.
11. CATEORA, P. R. (1993). *International Marketing*. Irwin, Boston, MA. p. 72-73.
12. CAVUSGIL, S. T., ZOU, S. (1994). Marketing strategy – performance relationship: an investigation of the empirical link in export market venture // *Journal of Marketing*. Vol. 58 No. 1, p.1 – 21.
13. CAVUSGIL, S. T., ZOU, S. and Naidu, G. M. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation // *Journal of International Business Studies*. 24:3, p. 479 – 506.
14. CZINKOTA, M. r., & RONKAINEN, I. A. (2001). *International marketing*. USA: The Dryden Press.

15. CRAIG, C. S. (2000) *International Marketing Research* // C. S. Craig and S. P. Douglas. 2nd ed., UK: John Wiley & Sons, p. 23
16. CHHABRA, S.S. (1996). Marketing adaptations by American multinational corporations in South America. *Journal of Global Marketing*, p. 57-74.
17. DAWAR, N., PARKER, P. (1994). Marketing universals: consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retail reputation as signals of product quality // *Journal of Marketing*. Vol. 58, No. 2, p. 81 – 95
18. DONNELLY, J. H., RYANS, J. K. Jr (1969). Standardized global advertising: a call yet unanswered // *Journal of Marketing*. Vol. 33, No. 2, p. 57 – 64.
19. DICKSON, P. R. (2003). *Global Shift: reshaping the global economic map in the 21st century*. London [etc.] SAGE Publications.
20. DOUGLAS, S.F. and WIND, Y. (1987), "The myth of globalization", *Columbia Journal of World Business*, Winter, p. 19-29.
21. DOUGLAS, S.P., CRAIG C.S. & KEENAN W. (1982). Approaches to assessing international marketing opportunities of small and medium-sized businesses, *Columbia journal of world businesses*, Fall 29 -32.
22. DOUGLAS, S. P., CRAIG, C. S. (1989). Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy // *Colombia Journal of World Business*. Autumn, p. 47 – 58.
23. DOUGLAS, S. P., WIND, Y. (1987). The myth of globalization // *Colombia Journal of World Business*. Winter, p. 19 – 29.
24. DOW, D. (2006) Adaptation and Performance in Foreign Markets: Evidence of Systematic Under-Adaptation // *Journal of International Business Studies*, Vol.37.2 , p.212-226.
25. DAY, G. S. (1998). Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach // *Strategic Management Journal* Sep.), p.281-299.
26. DICKEN, P. (2003). *Global Shift: reshaping the global economic map in the 21st century*. London [etc.] SAGE Publications.
27. FRASER, C., & HITE, R.E. (1990). Impact of international marketing strategies on performance in diverse global markets. *Journal of Business Research*, p. 249-250.
28. GROSSE, R., ZINN, W. (1990). Standardization in international marketing: the Latin American case // *Journal of Global Marketing*. Vol. 4 No. 1, p.53 – 78.
29. GRIFFITH, D. A., RYANS, J. K. Jr (2000). Process standardization across intra- and inter-cultural relationships // *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, No. 2, p. 303 – 324.
30. HILL, J. S., & STILL R.R. (1984). Adapting products to LDC tastes. *Harvard Business Review*, p. 92-101.

31. HOLENSSEN S. (2001) *Global Marketing: A Market-Responsive. Approach*, p.391.
32. YIP, G. S., SLOAN (1989). *Global strate in a world of nations // Management Review*. Autumn, p.29 – 41.
33. JAIN, S. C. (1989) *Standardization of international marketing strategy: some hypotheses // Journal of Marketing*. Vol. 53, No. 1, p. 70 – 9.
34. JOHANSSON, J. K. (2003). *Global marketing: foreign entry, local marketing & global management*. Boston: McGraw – Hill, 3rd ed., 654 p.
35. JOHANSSON, J. *Global Marketing: Foreign Entry. Local Marketing & Global Management*. Boston: Irwin McGraw-Hill Companies, Inc., 2000
36. KEEGAN W. J. & GREEN, (2002). *Multinational product planning: strategic alternatives // Journal of Marketing*. January, No. 33, p. 58 – 62.
37. KOTLER, P.; KELLER, K. (2006) *Marketing management*. New Jersey: Lalrigh Press. 77 p. ISBN 0-13-145757-8.
38. КОТЛЕП ФИЛИП. (1999) *МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ: САНКТ ПЕТЕРБУРГ*. 37p. ISBN 0-13-261363-8.
39. KEEGAN, W. J. (2000) *Global Marketing / W.J.Keegan, M.S.Green // NJ: Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, p.18.
40. LEVITT, T. (1984), “The globalization of markets”, *Harvard Business Review*, May/June, p. 92.
41. LEVITT, T. (1983). “The globalization of markets”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 92-102.
42. LAMONT, D. (1996) *Global Marketing / Cambridge: Blackwell Publishers,Inc., MA*, p. 126.
43. McCARTHY, E.J.; WILLIAM, D.; PERREAULT, J.R. (1991) *Essentials of marketing*. Boston: Irwin. 34; 37 p. ISBN 0-256-09323-7.
44. MILES, R.E., SNOW, C.C. and PFEFFER, J. (1974), “Organization-environment: concepts and issues”, *Industrial Relations*, Vol. 13, pp. 244-64.
45. MICHAEL Y. HU, DAVID A. GRIFFITH (1997) *Marketing intelligense and planning, Journal of Marketing*, p. 119.
46. MEDINA, J .F. (1999) *Standardization vs. globalization: a new perspective of brand strategies / 1999*. p.89.
47. MEDINA, J.F., DUFFY M. (1998) // *Journal of Product & Brand Management*, Vol.7, No3, p.223.
48. OHMAE, K. (1985). *Triad power: the coming shape of global competition*. New york: The Free Press, p. 53.

49. ONKVIST, S., & SHAW, J.J. (1987). Standardized international advertising: a review and critical evaluation of the theoretical and empirical evidence. *Columbia journal of World Business*, 43 -45.
50. OZSOMER, A., BODUR, M., & CAVUSGIL, S.T. (1991). Marketing standardization by multinationals in an emerging market. *European Journal of Marketing*, p. 50.
51. ONKVIST, S., & SHAW, J.J.(1987). Standardized international advertising: a review and critical evaluation of the theoretical and empirical evidence. *Columbia Journal of World Business*, p. 52.
52. PALMER, A. (2004) *Introduction to marketing*. New York: Oxford. 579 p. ISBN 0-19-926627
53. PEEBLES, D., RYANS, J. JR. & VERNON (1978), "Coordinating international advertising," *Journal of Marketing*, January, pp. 28-34.
54. PERLMUTTER, H.V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*. p. 9-18.
55. PETER R. DICKSON, NANDA K. WSVANATHAN. (2007) The fundamentals of standardizing global marketing strategy. *International marketing review*, No 1, p. 46. ISSN 0265-1335.
56. PICARD, J. (1998). US marketing policies in the European Community: a longitudinal study, *Journal of Global Marketing*, p. 23.
57. PORTER, M.E. Towards a Dynamic Theory of Strategy // *Strategic Management Journal*, 1991, p. 95.
58. RAMANATHAN, A., PARASHAR, M. (2005) A Typology of Format Adaptation Strategies in Comparative Retailing, p.2.
59. ROSEN, B. N. (1990). Global products: when do they make strategic sense? *Advances in International Marketing Review*, p. 18-24.
60. SAMIE, S. and ROTH, K. (1992), "The influence of global marketing standardization on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-12.
61. SAMIEE, S. & ROTH, K. (1992), "The influence of global marketing standardization on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-12.
62. SORESON, R.Z., & WIECHMANN, U.E. (1975). How multinationals view marketing standardization. *Harvard business review*, 166-169.
63. SOUSA & BRADLAY. (2005) *International marketing strategy*, p.51.
64. THEODOSIOU, M., KATSIKEAS, C. S. (2001). Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations // *Journal of International Marketing*. Vol. 9, No.3, p. 1 – 18.

65. THEODOSIOU, M., LEONIDOU, L. C. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research // *International Business Review*. 12:2, p. 141 – 171.
66. VIRVILAIĖ R., ŠEINAUSKIENĖ B. (2008). Prekės standartizacijos galimybės internacionalizacijos procese: Lietuvos atvejis. *Economics and management*, p. 10. ISSN 1822-6515.
67. ZOU S., CAVUSGIL T.S. (1996). Global strategy: a review and an integrated conceptual framework // *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No 1, p.52-69.
68. ZOU, S., ANDRUS, D.M., & NORVELL, D.W. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International marketing review*, 107-123.
69. ŽVIRBLIS, A. (2000) *Modernusis marketingas*. Vilnius: Žuma. 14 p. ISBN 9986-773-02-433.
70. QUESTER, P. G., & CONDIUT J. (1986). Standardization, centralization and marketing in multinational companies. *International Business Review*, p. 421.
71. QUELCH, J. A. & HOFF, E.J. (1986). Customizing global marketing. *Harvard Business Review*, p. 59-68.
72. WHITELOCK, J.M., & PIMBLETT, C. (1997). The standardization debate in international marketing. *Journal of Global marketing*, p. 66.
73. WALTERS, P.G.P., & TOYNE, B. (1989). Product modification and standardization in international markets: strategic options and facilitating policies. *Columbia Journal of Business*, p. 44
74. „Milesija“ interentinė svetainė. (2009) [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 12] Prieiga per internetą: <www.milesija.lt>
75. Pasaulio bankas. Internetinė svetainė. (2007). [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 02] Pasaulio vystymosi rodikliai. Prieiga per internetą: <<http://econ.worldbank.org>>
76. PUGAČIAUSKAS, V. (2000). [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 25] Globalizacija ir Lietuvos ekonominė politika. Prieiga per internetą:<www.geocoties.com/vykintas/>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. ANKETA (lietuvių kalba)	83
2 PRIEDAS. ANKETA (rusų kalba).....	85

1 PRIEDAS. ANKETA (lietuvių kalba)



Gerb. Respondente, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentas Virgilijus Lapėnas vykdo apklausą, siekiant nustatyti marketingo kompleso standartizaciją ir adaptaciją lemiančius veiksnius globalioje rinkoje. Jums tinkantį atsakymą pažymėkite simboliu „x“.

1. Kurie marketingo komplekso elementai turi įtakos perkant UAB „Milesija“ prekes? (svarbiausią elementą pažymėkite – 4, nesvarbiausią – 1).

	1	2	3	4
Prekė				
Kaina				
Paskirstymas				
Rėmimas				

2. Ar Jūs esate patenkinti UAB „Milesija“ siūlomų medžiagų kokybe?

Taip Ne Iš dalies Neturiu nuomonės

3. Kaip vertinate UAB „Milesija“ prekių kokybę ?

Aukšta Vidutinė Žema

5. Ar manote, kad UAB „Milesija“ asortimentas yra unikalus?

Taip Ne Sunku pasakyti

6. Kokie rėmimo elementai turi įtakos Jūsų apsisprendimui pirkti?

	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Reklama					
Straipsniai apie įmonę ar jos prekes spaudoje					
Nuolaidos ir jų sistemos					
Personalo apmokymas dirbti su UAB „Milesija“ medžiagomis					
Akcijos (pvz. pirmas užsakymas nemokamai).					
Pardavėjo profesionalumas.					

7. Kaip dažnai perkate UAB „Milesija“ prekes?

Terminai	
Dažniau nei kartą per mėnesį	<input type="checkbox"/>
Kartą per 1-3 mėnesius	<input type="checkbox"/>
Kartą per pusę metų	<input type="checkbox"/>

8. Ar Jums svarbu, kad UAB „Milesija“ medžiagas pristatytų į Jūsų įmonę?

Taip Ne Tik ypatingais atvejais

9. Kiek litrų medžiagų užsakote vidutiniškai per mėnesį?

Iki 25 l. Nuo 25 iki 100 l. Daugiau kaip 100 l.

10. Kaip vertinate UAB „Milesija“ prekių kainas?

Aukštos Vidutinės Žemos

11. Kokie rinkos veiksniai turi įtakos Jūsų apsisprendimui pirkti UAB „Milesija“ medžiagas?

(1 – neturi jokios įtakos, 5 – labai įtakoja).

	1	2	3	4	5
Teisiniai reikalavimai					
Politinė aplinka					
Kultūriniai įpročiai					
Užsakovų preferencijos					
Užsakovų pirkimo įpročiai					
Šalies ekonominis išsivystymas					
Konkurencija					
Prekės tipas					
Prekės gyvavimo ciklas					
Pramonės šakos orientacija					

DĖKOJAME UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS

2 PRIEDAS. ANKETA (rusų kalba)



Уважаемый отвечающий, студент Вильнюсского университета Каунасского гуманитарного факультета Виргилиус Лапэнас, проводит опрос по поводу выявления основных факторов маркетингового комплекса стандартизации и адаптации в международных рынках.

Вам подходящий ответ отмечайте символом „X”

1. Какие элементы данного комплекса имеют влияния покупая продукцию ООО “Milesija“? (главный элемент обозначте-4, неглавный-1)

	1	2	3	4
Товар				
Цена				
Распределение				
Поддержка				

2. Довольны ли Вы качеством продукции ООО “Milesija“?

Да Нет Частично Не имею мнения

3. Как Вы цените ООО “Milesija“ качество продукции?

Высокая Средняя Низкая

5. Думайте ли Вы, что ассортимент ООО “Milesija“ уникальный?

Да Нет Сложно сказать

6. Какие элементы имеют влияние на решение приобрести товар?

	Согласен	Частично	Не имею мнения	Частично несогласен	Несогласен
Реклама					
Статьи в пресе					
Скидки					
Обучение персонала работать с материалами ООО 'Milesija'					
Акции (на пример первый заказ бесплатный)					
Продавец-профессионал					

7. Как часто покупаете продукцию ООО „Milesija“?

Срок	
Чаще чем один раз в месяц	<input type="checkbox"/>
Раз 1-3 месяца	<input type="checkbox"/>
Один раз в пол года	<input type="checkbox"/>

8. Важно ли Вам что ООО “Milesija“ подставляла материалы на Ваше предприятие?

Да Нет Только в особенных случаях

9. Сколько литров среднее заказываете материалов в месяц?

До 25л От 25 до 100л Больше чем 100л

10. Как Вы относитес к ценам продукции ООО “Milesija“?

Высокая Средняя Низкая

11. Какие факторы рынка имеет влияние решение покупать продукцию ООО “Milesija“? (1-не имеет ни кокого влияния 5-очень влияет).

	1	2	3	4	5
Правовое требование					
Политическая обстановка					
Культурные привычки					
Преимущество заказчиков					
Привички заказчиков					
Экономическое развитие страны					
Конкуренция					
Тип товара					
Жизнеспособный цикл товара					
Орентация отрасли промышленности					

Спасибо за Ваши ответы