

Mikro-multinacionalinės kompanijos strateginių sprendimų priėmimo procesas geografiniame regione

Straipsnyje analizuojami mikro-multinacionalinių kompanijų (mMNEs) strateginių sprendimų priėmimo geografiniame regione probleminiai aspektai. Argumentavus mikro-multinacionalinės kompanijos veiklos ypatumus, regioninės strategijos formavimo aspektus, pateikiamas mikro-multinacionalinės kompanijos taikomų sprendimų priėmimo proceso geografiniame regione modelis.

Raktiniai žodžiai: mikro-multinacionalinė kompanija, strateginiai sprendimai, geografinis regionas.

The article deals with problem of strategic decisions initiation of a micro-multinational enterprise (mMNEs) in a geographic region. Having reasoned out the proceeding peculiarities and strategic decisions initiation chain of micro-multinational enterprise in a geographic region, the model of strategic decisions process applied by mMNEs in a geographical region is presented.

Keywords: micro-multinational enterprise, strategic decisions, geographic region.

Įvadas

Viena pagrindinių tendencijų, charakterizuojančių šiuolaikinę verslo aplinką, yra globalizacija. Integruoti procesai regioniniame tarptautiniame lygyje palaipsniui mažina atskirų nacionalinių ekonomikų reikšmę. Kita vertus, globalizacija iššaukia naujus strateginius sprendimus tiek ūkio šakų, tiek organizacijų vystymosi lygmenyse. Nacionalinėse rinkose didėjanti konkurencija verčia kompanijas ne tik bendradarbiauti tarpusavyje, būti lanksčiomis, ieškoti inovatyvių valdymo ar naujų veik-

los formų sprendimų, bet ir įsitraukti į tarptautinę veiklą.

Pastaraisiais metais pastebimas mokslininkų susidomėjimas ne tik stambiomis tarptautinėmis kompanijomis, kurios veikia užsienio rinkose, bet ir mažomis bei vidutinėmis įmonėmis, jų internacionalizacijos problemomis. Vieni mokslininkai (Chetty, Campbell-Hunt, 2004; Alimienė, Kuvykaitė, 2004; Karra, Phillips, 2004 ir kt.) mažas ir vidutinės įmones, vystančias savo veiklą užsienio rinkose, vadina „gimusiomis globaliomis“ kompanijomis, kiti (Dimitratos, Johnson ir kt., 2003; Ibeh,

Johnson ir kt., 2004) – mikro-multinacionalinėmis kompanijomis, o M. Alimienė, R. Kuvykaitė (2004) tokias įmones dar vadina „aukštųjų technologijų pradininkais“, „globaliomis aukštųjų technologijų įmonėmis“ bei „tarptautinėmis naujomis įmonėmis“.

Mokslinėje literatūroje pastebimi ne tik mikro-multinacionalinės kompanijos, kaip naujo tarptautinės įmonės tipo, įvardinimo skirtumai, bet ir skirtinga šių įmonių veiklos apimčių interpretacija. Tradiciškai buvo manoma, kad mažų ir vidutinio dydžio kompanijų veikla apsiriboja išimtinai eksporto procedūromis. Investicinė veikla, licencijavimas, franšizė, subsidijavimas ir kita veikla buvo daugiau siejama su didelėmis tarptautinėmis kompanijomis, tačiau P. Dimitratos, J. Johnson, J. Slow, S. Young (2003) moksliniai tyrimai parodė, kad mikro-multinacionalinės kompanijos gali sėkmingai vystyti tarptautinę verslą įvairiomis formomis.

Mikro-multinacionalinės kompanijos skirtingas veiklos formas dažniausiai orientuoja į geografinius regionus, todėl strateginis kompanijų valdymas turi būti derinamas atsižvelgiant į tai (Elango, 2004). Tarptautinių kompanijų orientacija į regionus pagal savo veiklos formą sustiprina kompanijų konkurenciją, nes tai palengvina prekybos liberalizavimą ir kapitalo bei darbo judėjimą už šalies ribų (Stauble Vernon, 2000). Mikro-multinacionalinės kompanijos, atsižvelgdamos į konkretaus geografinio regiono specifiką, tikslingiau priima strateginius sprendimus, leidžiančius užtikrinti stabilius pardavimus potencialioje užsienio rinkoje.

Mokslinė problema. Mokslininkai pateikia mikro-multinacionalinių įmonių apibrėžimus, veiklos apimtis, analizuoja mažų ir vidutinių įmonių įsitraukimo į tarptautinę veiklą priežastis, tačiau, sie-

kiant gerų veiklos rezultatų, pasigendama mikromultinacionalinės kompanijos taikomų sprendimų priėmimo proceso geografiniuose regionuose analizės. Ši problema detalizuojama iškeliant iki šiol nepakankamai nagrinėtą klausimą: *koks strateginių sprendimų priėmimo procesas būtinas mikro-multinacionalinei kompanijai plečiant veiklą skirtinguose geografiniuose regionuose?*

Tyrimo tikslas – išanalizavus mikro-multinacionalinės kompanijos veiklos ypatumus, regioninių strategijų formavimo aspektus, pateikti mikromultinacionalinės kompanijos taikomų sprendimų priėmimo proceso geografiniame regione modelį.

Tyrimo objektas – mikromultinacionalinė kompanija.

Tyrimo metodai – sisteminė ir palyginamoji mokslinės literatūros analizė.

Mikro-multinacionalinės kompanijos veiklos ypatumai

Šiuolaikinės internacionalizacijos teorijos įgalino apibrėžti naujus organizacijų, vykdančių tarptautinę veiklą, tipus. S. Chetty, C. Campbell-Hunt (2004), remdamiesi moksliniais tyrimais, teigia, jog organizacijos, ypač mažos ir vidutinės, internacionalizuojasi labai greitai, dalis jų – nuo pat įsikūrimo. Šios kompanijos vienu metu plečia savo filialų tinklą keliuose rinkose. Tinklų naudojimas leidžia sparčiai plėstis keliuose užsienio rinkose koncentruojantis į specifinę veiklą. Dažniausiai tokios organizacijos veikia žinioms imliose ūkio šakose, tačiau pastaruoju metu jų atsiranda ir tradicinėse ūkio šakose. Mažos ir vidutinės organizacijos, nuo pat įsikūrimo veikiančios tarptautinėse rinkose, vienų autorių (Chetty, Campbell-Hunt,

2004; Alimienė, Kuvykaitė, 2004; Karra, Phillips, 2004 ir kt.) įvardinamos kaip „gimusios globaliomis“ kompanijos, kitų (Dimitratos, Johnson ir kt., 2003; Ibeh, Johnson ir kt., 2004) – mikro-multinacionalinėmis kompanijomis. Remiantis H. Sapienza, E. Autio ir kt. (2005) tyrimais, „gimusi globali“ kompanija, pradėdama veiklą užsienio rinkoje, susiduria su trigu bu pavojumi: ji turi susidoroti su mažumo ir naujumo grėsme bei su papildoma, susijusia su įsitvirtinimu užsienio rinkoje atsakomybe. Šie pavojai neutralizuojami pranašesniais išteklių: naujomis technologijomis, inovacijomis bei specializuotomis žiniomis. Taip kompanija tampa aukštos technologijos sektoriaus klasterio dalimi (Berry, Dimitratos, McDermott, 2002). Įsitvirtinusi tarptautinėje rinkoje maža ar vidutinė organizacija tampa antrepreneriška, inovatyvi. Konkurencinius pranašumus tokios organizacijos įgyja naudodamosis savo intelektualiais išteklių ir parduodamos produkciją lygiavertėms šalims (Hollensen, 2004).

Straipsnyje laikomasi P. Dimitratos, J. Johnson ir kt. (2003) pateiktos mikro-multinacionalinės (mMNEs) kompanijos sampratos, apibūdinančios mažas ir vidutines organizacijas, įsitraukusias į tarptautinę veiklą. Remiantis šiais mokslininkais, mikro-multinacionalinė kompanija apibrėžiama kaip „tarptautinė smulkaus ir vidutinio dydžio kompanija, kuri kontroliuoja ir valdo pridėtinės vertės veiklą daugiau nei vienoje šalyje, naudodama tokius pažangius rinkos aptarnavimo modelius, kaip tarptautiniai licenciniai susitarimai, tarptautinė frančizė, tarptautinės bendros kompanijos ar užsienio filialai“. Mikro-multinacionalinė kompanija nuo multinacionalinės kompanijos skiriasi trimis aspektais (Doole, Lowe, 2004):

- mMNEs kompanija nebūtinai veik-

lą vykdo kaip savo nuosavybę. Pati kompanija gali tiesiogiai nevykdyti tam tikro verslo, o tiesiog investuoti į kompanijas užsienyje ir taip gauti vadovavimo ir kontrolės teises. Tai dažniausiai atsitinka dėl to, kad mažesnės kompanijos turi ribotus išteklius, todėl joms yra naudingiau ne pačioms užsiimti tam tikros veiklos vykdymu, o tikrai investuoti;

- mMNEs kompanija gali vykdyti plėtrą licencijavimo, franšizės, strateginių aljansų formomis ir taip rinkti žinias apie užsienio rinkas, nepasisavindama jų filialų. Taip mikro-multinacionalinė kompanija užsienyje įgyja teisę kontroliuoti pardavimų, marketingo bei gamybos funkcijas;

- mMNEs kompanijoms užtenka mažesnių išteklių negu didelėms multinacionalinėms kompanijoms. Jų užsienio ir bendro turto indeksas yra kur kas žemesnis. Mikro-multinacionalinės kompanijos dažniausiai veikia telekomunikacijos, kompiuterizuotų paslaugų ir šių sričių plėtros sektoriuose, o žinios yra pagrindinis išteklius kompanijų išlikimui ir augimui.

Mikro-multinacionalinės kompanijos skiriasi ne tik nuo multinacionalinių, bet ir nuo tokių tarptautinių mažų kompanijų tipų kaip globalių mažų kompanijų, kurios gali plėstis į užsienio rinkas eksportuodamos arba taikydamos investicinius modelius (Berry, Dimitratos, McDermott, 2002). Mikro-multinacionalinės kompanijos ir mažos globalinės kompanijos remiasi dviem skirtingais tarptautinės veiklos aspektais: rinkos aptarnavimo modeliu ir rinkos būseną. Mažos globalinės kompanijos labiau orientuojasi į tiesioginį eksportą, kai mMNEs užsienio rinkose stengiasi plėtotis stipriojoje srityje (Dimitratos ir kt., 2003). R. Kuvykaitė (1997) pastebi, kad mažos kompanijos, neturin-

čios rinkos užsienio šalyse ir nevykdančios ten savo veiklos, nėra globalios, pvz., jeigu maža Europos kompanija turi rinkas tiktai ES šalyse ir jos pagrindinės rinkos yra Triados šalyse, tokia kompanija nėra globali, o tiktai regioninė. Tai reiškia, kad maža kompanija veikia pagrindinėse šalyse, tačiau neatkreipia dėmesio į kitus geografinius segmentus.

Nauja tarptautinių kompanijų forma, tokia kaip mMNEs kompanijos, tapo stipria ir įtakinga jėga globalinės rinkos nišose dėl investavimo modelių diegimo. 1 pav. pateikiama M. Berry, P. Dimitratos, M. McDermott (2002) išskirtos mMNEs kompanijos dimensijos.

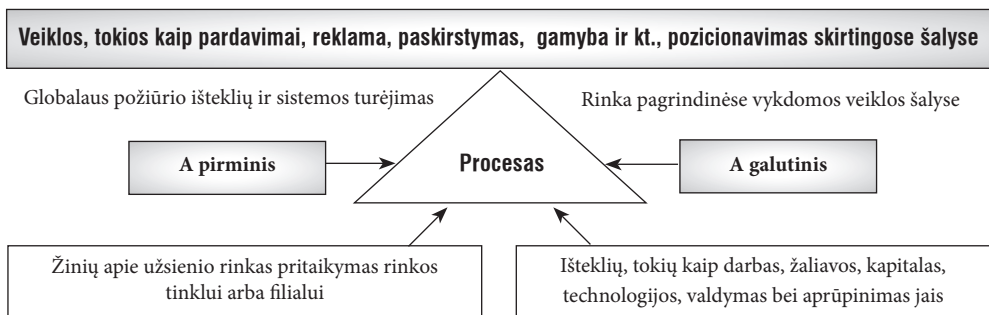
Pagrindinis požymis, mažą kompaniją priskiriantis prie globalinių firmų, yra galutinis rezultatas (A galutinis), reiškiantis, jog kompanija veikia užsienio rinkose ir vykdo savo pagrindinę veiklą. Šios kompanijos taiko nišų strategiją, t.y. jos stengiasi patenkinti specifinio segmento arba užsienio rinkos specifinės nišos poreikius. Dažnai mažos globalinės kompanijos, siekdamos išsivirti pasaulinėje rinkoje, turi veikti skirtingose šalyse, įtraukdamos pardavimų ir marketingo funkcijas. Tai yra pirmasis proceso komponentas, kuris kompanijai padeda siekti galutinio rezul-

tato (A pirminis). Antras komponentas yra žinių rinkimas apie užsienio rinkas, dažniausiai iš tinklo partnerių, kadangi labai mažai tokių kompanijų turi nuosavus filialus. Trečias komponentas yra išteklių paieška siekiant užsitikrinti globalinę efektyvumą (Berry ir kt., 2002).

Nors mMNEs kompanijų plėtra globaliniu mastu reikalauja ypatingų išteklių, tokių kompanijų tinklo partneriai gali sąveikauti tarpusavyje tiekdami žmogiškuosius, finansinius bei informacinius išteklius. Pasak J. Mačerinsko ir V. Vengrausko (2000), iš esmės apibrėžti išteklių riboja galimybę mažoms ir vidutinio dydžio kompanijoms įsitraukti į tarptautinę veiklą. Tačiau, susieję savo veiklą su tarptautine rinka, mažos kompanijos gali pasiekti gamybos masto ekonomiją, susitelkti ir diversifikuoti savo riziką, patiriamą susikongravus į vietinę rinką.

P. Dimitratos, ir kt. (2003) mikro-multinacionalines kompanijas skirsto į septynis tipus pagal tikslus, kurių jos siekia užsienio rinkose:

- *sistemos ieškotojos* mMNEs kompanijos aktyviai vykdo licencijavimo, franšizės, strateginių aljansų vykdymą globaliniu mastu, kadangi išteklių yra riboti. Jos gauna naudą iš tokių savo kompetencijų



1 pav. Mikromultinacionalinės kompanijos dimensijos (Berry ir kt., 2002)

kaip marketingas arba technologinės žinios;

- *rinkos medžiotojos* siekia aptarnauti vartotojus ir rinkos nišas pasauliniu mastu. Rinkos galimybių atradimas ir eksploatacija tarptautinėje rinkoje dažnai yra pasiekiamos per paslaugas vartotojui, kurios yra pagrindinė veikla kitas tarptautines veiklas nustumiant šiek tiek į šalį;

- *siekiančios lankstumo* kompanijos, kurios siekia plėstis užsienio rinkose pritaikant lanksčias organizacines struktūras. Šių mMNEs kompanijų savininkai ir vadybininkai vystydami veiklą užsienio šalyse atsižvelgia į savo valdymo filosofiją, kuri turi būti lanksti tam, kad galėtų būti vykdoma sėkminga kontrolė. Siekiančių lankstumo mMNEs kompanijų sėkmės faktoriumi tampa plėtra į tarptautines rinkas, pasinaudojant mažu dydžiu ir investavimo modeliais;

- *išteklių medžiotojos*, kurios ieško žemų kaštų arba aukštos kokybės išteklių užsienio šalyse;

- *siekiančios globalios rinkos* mMNEs kompanijos, kurios diegia masto ekonomiką, veikdamos tarptautinės rinkos nišose. Šios kompanijos siekia lyderiauti tarptautinėse rinkose, tobulindamos savo pramonę per investavimo modelius;

- *žinių ieškotojos*, kurios aktyviai bando rinkti ir apdoroti informaciją apie užsienio rinkos sąlygas. Tokios mMNEs kompanijos, taikydamos investavimo modelius, siekia įgyti eksperimentinių žinių;

- *lenktyniaujančios su konkurentais* mMNEs kompanijos taiko tokias strategijas, kurios susijusios su jų pagrindiniais ištekliais, siekdamos įsitraukti į tarptautinę veiklą. Lenktyniaujančios su konkurentais mMNEs kompanijos plečiasi į užsienį pirmiau nei konkurentai. Jos taiko investavimo modelius, jų strateginė elgsena labai priklausoma nuo veiksmų, kurie yra susiję

su tiesioginiais ištekliais mMNEs kompanijų vykdomoje veikloje.

Kadangi mikro-multinacionalinės kompanijos siekia skirtingų tikslų užsienio rinkose, jų vadovai turi suformuluoti ir išplėtoti skirtingas strategijas tarptautinei rinkai, pvz., sistemų ieškotojos, pirmiausia ieškotų efektyvios partnerystės plėtros, siekdama įgyti konkurencinį pranašumą užsienio rinkoje. Tuo tarpu siekiančios žinių mikro-multinacionalinės kompanijos pirmiausia turėtų tobulinti investavimo modelius, kad pasiektų eksperimentines žinias užsienio rinkose, tokiu būdu įgydamos konkurencinius pranašumus.

Regioninė strategija ir jos formavimas

Pradėjusios vystyti tarptautinę veiklą mMNEs kompanijos dažniausiai savo veiklą nukreipia į geografinių regionų rinkas ir tik vėliau į kitas rinkas. Mikro-multinacionalinės kompanijos ryžtasi taikyti regioninę strategiją tuomet, kai turi žinių ar patirties konkrečiame regione, arba kai neturi pasaulinei rinkai pakankamų išteklių (Koning, Subramanian, Verdin, 2002). Dažniausiai regioninė strategija taikoma viename ar keliuose integruotuose šalių regionuose, sujungtuose Šiaurės Amerikos Laisvos Prekybos Sutarties (NAFTA), Europos Sąjungos (ES), Azijos Laisvos Prekybos Susitarimo (ASEAN) arba Pietinės pasaulio dalies susitarimų (MERCOSUR).

M. R. Czinkota ir kt. (2001) nuomone, esant tam tikroms aplinkybėms tiek mikro-multinacionalinė, tiek multinacionalinė kompanija gali pasirinkti taikyti tarptautinę regioninę strategiją, kaip priešingą multivietinei, globalinei ar transnacionalinei strategijai. Regioninė strategija

susitelkia į vieną ar daugiau geografinių regionų. I. Doole ir R. Lowe (2004) pastebi, kad globalizacijos proceso metu atskirų kompanijų strategija tampa vis labiau kombinuota su regionine strategija. Daugelis kompanijų, įsitraukusių į tarptautinę veiklą, regionalizaciją suvokia kaip kompromisą tarp globalinės standartizacijos ir vietinės strategijos diferenciacijos. M.R. Czinkota ir kt. (2001) teigimu, tarptautinė kompanija gali pasirinkti vystyti regioninę strategiją dėl šių priežasčių:

- kritinių rinkų, kurios padaro regionines operacijas perspektyviomis, egzistavimo;
- barjerų pašalinimo, kas panaikina prekybos apribojimus regione. Pvz., prekybos barjerų pašalinimas ES, NAFTA šalyse;
- regioninių rinkų dydžio ir svarbos, ko pasėkoje sumažėja prekybos barjerai;
- ribotos kultūrinių skirtumų reikšmės tam tikro regiono rinkoje, lyginant su daug svarbesniais skirtumais, kurie egzistuoja tarp skirtingų regionų.

Regioninės strategijos formavimas tampa vienu svarbiausių mikro-multinacionalinės kompanijos uždavinių. Pasak I. Doole ir R. Lowe (2004), daugelis kompanijų naudojami paprasta regioninės strategijos formavimo schema: prie savo pasaulinės strategijos jos prijungia regioninius tikslus ir planus. H. Deresky (2000) nuomone, pirmas žingsnis, formuojant tiek globalinę, tiek regioninę strategiją, yra rinkų, į kurias bus einama, parinkimas. Atsižvelgiant į kiekvieną rinką, sprendimas priimamas numatant galimą strategiją. Šalies rinkų pasirinkimą gali įtakoti rinkos patrauklumas ir kompanijos pozicija. Rinkos plėtros politika nustato išteklių paskirstymą tarp skirtingų rinkų, o pagrindinės alternatyvos yra sukonzentruotos ties nedideliu rinkų skaičiumi ir

diversifikavimu.

Norint plėtoti efektyvią regioninę strategiją reikia išsiaiškinti, kas tą regioną daro išskirtinį ir kaip strategija viename regione skirtųsi nuo kitame regione taikytinos strategijos. Pasak M. R. Czinkota ir kt. (2001), analizuojant rinkas pirmiausia pradedama nuo regionų, o toliau analizuojamos tą regioną sudarančios šalys. mMNEs kompanijos vadybininkai turi atlikti šalių, sudarančių regionus, grupavimą pagal panašias charakteristikas: vartotojų elgsenos, demografines, ekonomines ir pan. Pažymėtina tai, kad jei geografinius regionus sudarančių šalių rinkos yra labai panašios savo charakteristikomis, galima įeiti į bet kurią iš potencialių rinkų. Analizuojant rinką, atliekami tokie žingsniai: pirminė rinkos analizė, rinkos potencialo nustatymas, pardavimų potencialo nustatymas ir segmentų nustatymas (Czinkota ir kt., 2001). Išskirtina, kad prieš priimant sprendimus dėl tikslinės rinkos, reikia įvertinti geografinio regiono šalių aplinką.

Aplinkos įvertinimas turi padėti nustatyti išorines grėsmes ir galimybes bei vidinius šalies privalumus ir trūkumus. Siekiant įvertinti naujo produkto tinkamumą užsienio rinkoms ar kitos šalies rinkos patrauklumą, po to vertinamos tarptautinio marketingo galimybės. Kai mMNEs kompanija nusprendžia, koks produktas kokiai užsienio rinkai bus tiekiamas, tada reikia rasti geriausią būdą įeiti į tą rinką ir ją plėtoti. Paskutinis regioninės strategijos formavimo etapas yra rinkos aptarnavimo analizė (Terpstra, Sarathy, 2000).

Globalinės ar regioninės strategijos formavimo procesas, kaip strateginio valdymo dalis, atitinka procesą, taikomą vietinėse kompanijose. Tarptautinės strategijos formavimo procesas gana sudėtingas, kadangi yra nelengva gauti tinkamą

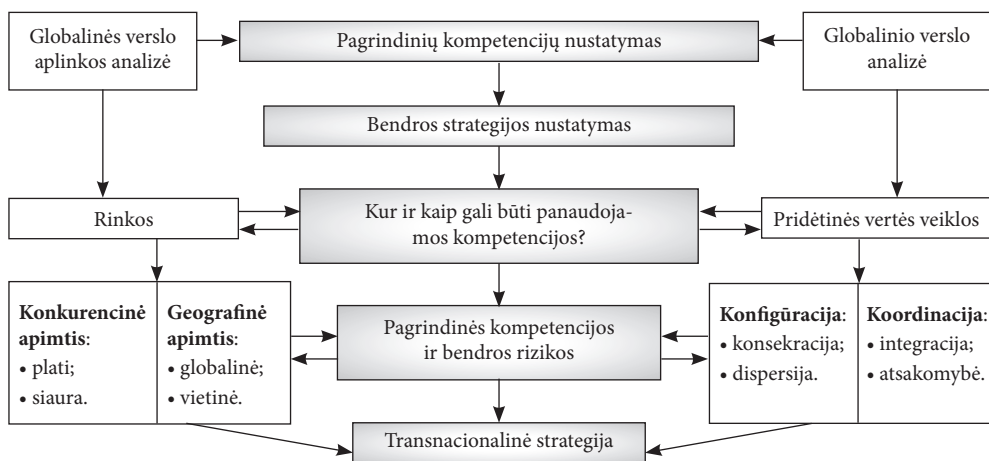
ir savalaikę informaciją dėl geografinių regionų skirtumų: politinių, įstatyminių, kultūrinių, rinkos ir finansinių. Strategijos formavimas bet kokio tipo tarptautinėje kompanijoje, įskaitant ir mMNEs, apima organizacijos veiklos kryptį ir tikslų bei vadovavimo organizacijai numatymą (žr. 2 pav.).

Strategijos įgyvendinimas yra visa, kas padaryta organizacijoje – organizacinis darbas, biudžeto sudarymas, motyvavimas, kultūrinis ugdymas, vadovavimas ir kt. – siekiant finansinių ir kitų strateginių rezultatų. Strategijos planavimas yra nenutrūkstamas pasikartojantis procesas. Jį sudaro daug glaudžiai susijusių veiksmų. Bet kurio proceso elemento pasikeitimai neišvengiamai veiks kitus elementus. Vadinasi, vykstant ženklioms elementų permainoms ir siekiant apsisaugoti nuo pasenusių strategijų, planavimo procesas turi būti nuolatos kontroliuojamas. H. Deresky (2000) teigimu, kompanijos globalinės aplinkos analizę idealiausia atlikti trimis lygmenimis: multinacionaliniu, regioniniu ir nacionaliniu. Analizuojant kompaniją regioniniu lygmeniu, galima deta-

lizuoti kritinius aplinkos veiksnius, kurie padeda atpažinti galimybes ir rizikas, atsi-randančias kompanijos produktų, paslaugų ir technologijų marketinge. R. Stauble Vernon (2000) moksliniuose tyrimuose pabrėžia, kad vertinant aplinkos determinantus užsienio šalyje, reikėtų remtis šiais aspektais: 1) politine ir teisine aplinka; 2) ekonominėmis sąlygomis; 3) kultūros sąlygomis; 4) konkurencinėmis sąlygomis.

Norint įvertinti politines ir teises sąlygas, reikia išnagrinėti prekybos barjerus, mokesčių normą, užsienio nuosavybės ribojimą, repatrijavimo galimybę bei kapitalo judėjimo apribojimus. Svarbu įvertinti ir teisinę pagrindą intelektinės nuosavybės apsaugai, darbo teisei bei subsidijas, galimybes mokesčių lengvatoms, riziką esant politiniams nesklandumams (Stonehouse ir kt., 2001).

Vertinant ekonominius svyravimus ir krizės galimybę, analizuojamas infliacijos lygis šalyje, mokėjimų balansas, valiutos kurso stabilumas, vyriausybės biudžetas. Nustatant ekonominės aplinkos vertę, gali būti netiesiogiai vertinami demografiniai veiksniai, kadangi atsižvelgiama į gy-



2 pav. Tarptautinės strategijos formavimo procesas (Deresky, 2000)

ventojų gaunamas pajamas. Vertindama ekonomines sąlygas, mMNEs kompanija vertina ir mikroekonominius veiksnius, kuriuos V. Navickas (2003) įvardina kaip rinkų vystymąsi, kainų kitimą jose.

Kultūros sąlygų įvertinimas yra vienas iš sudėtingiausių vertinimų. Globalizuojantis rinkai, artimi regionai supanašėja ir įgyja iki tol neturėtų savybių. Nesėkmė taikant strategiją, kuri iš tikrųjų neadekvati konkrečiai kultūrai, gali labai daug kainuoti. Tarpautinę veiklą vykdančios kompanijos dažnai klysta parinkdamos rėmimo strategijas, reklamos priemonės vienai ar kitai kultūrinei rinkai, nes priėjimą prie gerų informacijos šaltinių kultūros klausimais užtikrinti gana keblu (Doole, Lowe, 2004).

Konkurencinei aplinkai įvertinti reikia detalių žinių apie tai, kokios kompanijos jau yra rinkoje, į kurią kompanija siekia įeiti. Konkurencinės aplinkos veiksniai apima produktų rūšių, kainos, paslaugų kokybės įvertinimą po produktų pardavimo. Technologinė informacija, naudojama konkurentų, rėmimo formų efektyvumas, paskirstymo ir logistikos sistemos – visa tai suteikia daugiau galimybių mMNEs kompanijai sėkmingai įeiti į rinką. Konkurencinei analizei atlikti naudojamos SSGG ir PEST analizių technikos (Vengrauskas, Langvinienė, Žitkienė, 2004). Dauguma kompanijų vysto savo strategiją, remdamosi pagrindiniais organizacijos privalumais ir išskirtinėmis kompetencijomis, todėl turi būti atliekama mMNEs kompanijos vidinių veiksnių analizė, padedanti nustatyti, kur yra kompanijos privalumai ir trūkumai (egzistuojantys ir potencialūs), lyginant su konkurentais. Šią informaciją kompanija gali panaudoti savo strateginiam pranašumui vystyti (Thompson, 1997).

Išanalizavus regioninės strategijos formavimo aspektus, pažymėtina, kad mMNEs kompanija privalo atlikti analizę nacionaliniu lygmeniu, jeigu veiklą vysto viename ar keliuose regionuose. Tai padeda labiau pažinti specifines šalis, esančias tam tikrame regione, nes ekonominiai, įstatyminiai, politiniai ir kultūriniai faktoriai yra labai reikšmingi kompanijai. Visų potencialių rinkų tyrimas padeda atsisakyti tų rinkų, kurios yra nenaudingos, ar kuriose nėra reikiamų sąlygų. Kai atsisakoma nenaudingų regionų, yra įvertinami visi likę regionai ir šalys. Yra įvertinamos jų konkurencinės jėgos, produktų tinkamumas ir pan. Analizė priveda prie mMNEs kompanijos strateginių sprendimų pasirinktose šalyse ar regionuose priėmimo.

Mikro-multinacionalinės kompanijos strateginių sprendimų priėmimo procesas: regioninis aspektas

Strateginiai sprendimai yra tokie sprendimai, kurie yra svarbūs ir reikšmingi organizacijai vertinant ilgalaikę visos organizacijos sėkmę. Dėl savo svarbumo strateginiai sprendimai turi būti glaudžiai susiję vienas su kitu tam, kad suformuotų nuoseklų vadovavimo kompanijai ir jos unifikavimo modelį. Šis sprendimų modelis atspindi kompanijos strategiją. E. F. Harrison, M. A. Pelletier (1996) savo moksliniuose tyrimuose išskiria penkis pagrindinius principus, kurie charakterizuoja strateginius sprendimus daugelyje kompanijų:

- 1) sprendimas turi būti nukreiptas į kompanijos ryšį su aplinka;
- 2) sprendimas turi kompaniją apimti kaip visumą;
- 3) sprendimas turi būti daugiafunkci-

nis ir priklausyti nuo kiekvienos funkcinės zonos įnašo;

4) sprendimas turi suteikti direktyvas administracinei ir operatyvinei kompanijos veiklai;

5) sprendimai privalo būti svarbūs kompanijos sėkmei.

Sprendimų priėmimas yra viena reikšmingiausių vadovaujančių asmenų veiklų bet kurioje kompanijoje ir bet kuriame lygyje. Tai yra vienintelė funkcija, kuri labiausiai tipizuoja vadovų elgesį ir aiškiai išskiria vadovus iš kitų organizacijos darbuotojų (Andersen, 2004). Išanalizavę įvairius mokslinius tyrimus, E. F. Harrison, M. A. Pelletier (1997) pateikia sprendimų priėmimo proceso pagrindinius komponentus:

- *Valdymo tikslų nustatymas.* Nauji tikslai inicijuoja naują sprendimų priėmimo proceso ciklą;

- *Alternatyvų paieška.* Paieška apima vidinės ir išorinės informacijos apie aplinką paiešką, kurios pagrindu formuojamos alternatyvos;

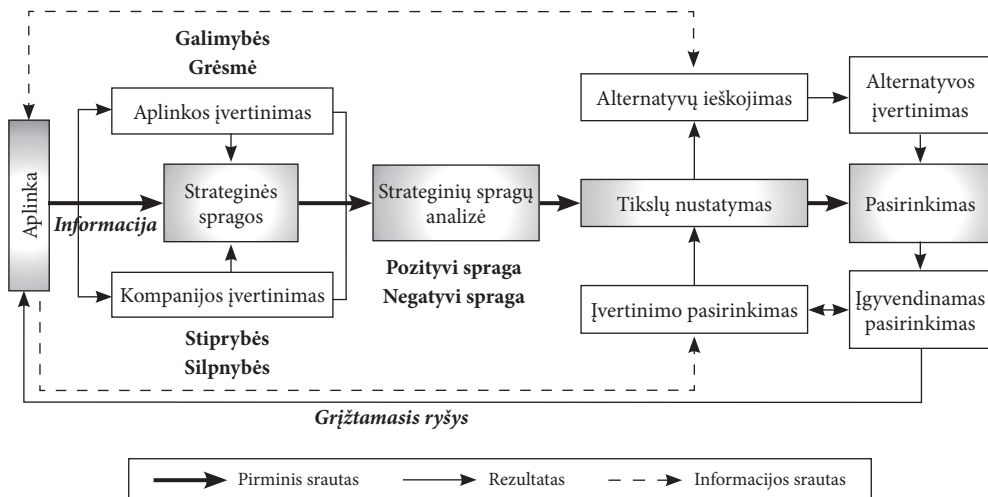
- *Pasirinkimas.* Tai yra momentas, kuomet priimamas sprendimas ir iš galimų alternatyvų pasirenkama viena – patraukliausia;

- *Sprendimo vykdymas,* kuomet pasirenkami veiksmai, padėsiantys įgyvendinti sprendimą;

- *Sprendimo kontrolė.* Kontrolė būtina sprendimo vykdymo užtikrinimui.

Analizuojant šiuos komponentus pasigendama alternatyvų lyginimo ir vertinimo etapo. Šis etapas išskiriamas sekančiame F. E. Harrison, M. A. Pelletier (2000) moksliniame straipsnyje, kuriame atliekami tokių stambių kompanijų kaip Philip Morris, General Motors ir Walt Disney praktiniai sprendimų priėmimo XX a. pabaigoje tyrimai.

Strateginiai sprendimai nulemia bet kurio individo ar kompanijos vieneto valdymo sprendimų pobūdį ir tempą. Jeigu sprendimų priėmimas aukščiausiame lygyje yra mažiau efektyvus, tuomet pasirinkimai, atliekami žemesniame valdymo lygyje, greičiausiai seks paskui. Taigi efek-



3 pav. Strateginių sprendimų priėmimo procesas (Harrison, Pelletier, 2000)

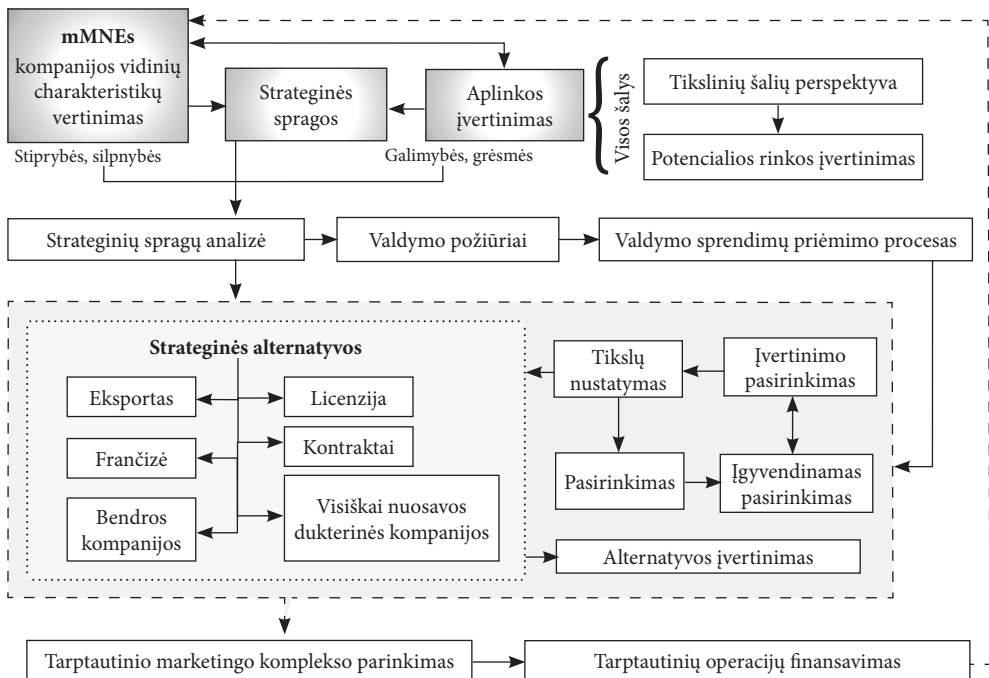
tyvūs strateginiai sprendimai yra varomoji valdymo jėga bet kurioje kompanijoje.

Analizuojant mikro-multinacionalinės kompanijos strateginių sprendimų priėmimo procesą remiamasi E. F. Harrison ir M. A. Pelletier (2000) atliktais moksliniais tyrimais, kur sprendimų priėmimo procesas susideda iš strateginių spragų (Priem, Rasheed, Kotulic, 1995) ir valdymo sprendimų priėmimo proceso (Rajagopalan ir kt., 1995) koncepcijų (žr. 3 pav.).

Sprendimų priėmimo procesas susideda iš trijų procesų srautų: pirminio, rezultatų ir informacinio. *Pirminis srautas* apima pagrindines strateginio sprendimo priėmimo funkcijas. Šios funkcijos negali būti neatliktos be viso proceso apsvaistymo. Iš išorinės aplinkos gaunama informacija padeda įvertinti tarptautinę veiklą vykdančios kompanijos stiprybes ir silp-

nybes bei galimybes ir grėsmes išorinėje organizacijos aplinkoje. Vadovai naudoja spragų analizės rezultatus, siekdami nustatyti bei pakartotinai įvertinti organizacijos valdymo tikslus, kurie iššaukia valdymo sprendimų priėmimo procesą. Valdymo tikslai tiesiogiai veikia strateginio pasirinkimo įgyvendinimo dimensiją. Įgyvendinto strateginio sprendimo galia sukelia grįžtamąjį ryšį iš išorinės aplinkos ir leidžia atsakingiems asmenims įvertinti šio pasirinkimo rezultatą bei imtis korekcinų veiksmų, taip užtikrinant valdymo tikslų pasiekiamumą.

Rezultatų srautas sudaro papildomas strateginių sprendimų priėmimo proceso funkcijas. Derėdami su pirminiais srautais, rezultatų srautai didina tikimybę, kad priimti strateginiai sprendimai bus sėkmingi.



4 pav. mMNEs kompanijos taikomų sprendimų priėmimo proceso geografiniame regione modelis

Informacijos srautai sudaro galimybes išsamiam tyrimui ieškant alternatyvų. Grįžtamojo ryšio metu suteikiama informacija apie strateginio sprendimo tinkamumą konkrečioje rinkoje. Lygiai taip pat išorinė aplinka tiesiogiai įtakoja strateginio sprendimo priėmimo procesą.

Remiantis E. F. Harrison ir M. A. Pelletier (2000) strateginių sprendimų priėmimo proceso koncepcija organizacijoms, vykdančioms tarptautinę veiklą, ir regioninės strategijos formavimo konceptu, pateikiamas mMNEs kompanijos taktikomų sprendimų priėmimo proceso geografiniame regione modelis, kuris parodo strateginių sprendimų priėmimo proceso eigą, atsižvelgiant į skirtingų geografinių regionų tikslinių rinkų vertinimo būtinybę (žr. 4 pav.).

Vertinant mMNEs kompanijos tarptautinę strategiją yra susiduriama su išorine tam tikro regiono aplinka. Siekiant, kad kompanija sėkmingai prisitaikytų prie egzistuojančios išorinės aplinkos, reikia objektyviai atsižvelgti į technologinę kompanijos politiką, tarptautinę finansinę politiką, organizacinę kompanijos struktūrą, personalo galimybes, valdymo požiūrį. Kiekvienas mMNEs kompanijos gaminamas produktas turi būti ne tik atitinkantis kompanijos galimybes, bet ir orientuotas į rinką, kurioje bus realizuojamas. Tam reikia atlikti ne tik pramonės šakos analizę, bet ir įvertinti mMNEs kompanijos vidines charakteristikas, išskiriant konkurencinių pranašumų šaltinius. Mikro-multinacionalinei kompanijai, kuri siekia sėkmingai konkuruoti tarptautinėje rinkoje, būtina pasirinkti tikslingą užsienio rinką, kuri labiausiai atitinka kompanijos siūlomas produkto charakteristikas, o taip pat, kurios aplinka leis mMNEs kompanijai geriausiai ir efektyviausiai realizuoti savo

konkurencinius pranašumus. Įvertinant užsienio šalis, kuriose ketinama vykdyti veiklą, būtina atsižvelgti į ekonominius, politinius ir kultūrinius tos šalies faktorius, taip pat įvertinti konkrečios užsienio rinkos klientus, konkurentus ir vyriausybės vykdomą politiką. Tokiu būdu yra pasirenkami patys patraukliausi regionai vykdyti mMNEs kompanijos veiklą. Pasirinkus patrauklius regionus, kompanija priima atitinkamus strateginius sprendimus. Strateginiai sprendimai nulemia mMNEs kompanijos vieneto valdymo sprendimų pobūdį ir tempą. Kompanijos tikslai ir jų įgyvendinimo strategija turi būti formuojami, remiantis kompanijos vidinių veiksnių ir aplinkos analizės rezultatais. Kintantys veiksniai, kurie retai tinkamai identifikuojami ar suprantami, įtakoja valdymo kontrolės apribojimus per įvykių, kuriuos inicijuoja strateginiai sprendimai, rezultatus. Efektyviausi strateginiai sprendimai bus priimti tuomet, kai kompanijos stiprybės yra naudojamos sustiprinti dabartinius jos privalumus ir sumažinti silpnybes ar trūkumus, su tikslu stiprinti kompanijos ateities privalumus. Strateginės spragos atsiranda mMNEs kompanijos ir regiono aplinkos vertinimo sankirtoje. Tai kompanijos disbalansas tarp kompanijos dabartinės strategijos pozicijos ir norimos strategijos. Tam tikrame regione kompanija susiduria su keletu strateginių alternatyvų. Remiantis J. L. Thompson (1997), priklausomai nuo kompanijos dydžio gali būti du strateginių alternatyvų lygmenys, kuriais kompanija gali vadovautis: 1) globalinės strateginės alternatyvos (labiau tinkamos MNK kompanijoms), kurios parodo, kokią vietą globalinėje rinkoje kompanija gali užimti; 2) įėjimo į tarptautinę rinką strateginės alternatyvos, tinkamos bet kokio dydžio kompanijoms, tame tarpe ir

mMNEs. Šios alternatyvos nustato, kokią specifinę įėjimo strategiją galima taikyti kiekvienai šaliai, kurioje kompanija planuoja vykdyti savo veiklą. Todėl analizuojant pateikiamą mMNEs kompanijos taikomų sprendimų priėmimo proceso geografiniame regione modelį, galima išskirti sekančias mMNEs kompanijos strategines alternatyvas: eksportą, frančizę, bendras kompanijas, tarptautinę veiklą licenzijų, kontraktų pagrindu bei visiškos nuosavybės dukterines kompanijas. Siekdama pasirinkti strategines alternatyvas mMNEs kompanija turėtų įvertinti kiekvienai strateginei alternatyvai reikalingus kapitalo kaštus, potencialias pajamas, politinę riziką, pajamų stabilumą bei kontrolę. Pažymėtina, kad valdymo požiūris yra esminis faktorius strateginio sprendimo efektyvumo paradigmoje. Valdymo sprendimo priėmimo procesas atspindi valdymo tikslų pasiekimą, o valdymo sprendimų priėmimo proceso dinamiškumas susijęs su sprendimų priėmimo funkcijomis.

Siekdama efektyvių veiklos rezultatų tikslinėje geografinėje rinkoje, mikro-multinacionalinė kompanija turi tenkinti vartotojų norus bei reikmes, nuspėti jų lūkesčius ir pasiekti savus tikslus. Todėl jai labai svarbu pasirinkti tinkamą marketingo kompleksą bei numatyti tarptautinių operacijų finansavimą, kuris tiesiogiai veikia mMNEs organizacijos būsimus rezultatus vystant tarptautinę veiklą skirtinguose regionuose.

Išvados

1. Pastaraisiais metais pastebimas mokslininkų susidomėjimas ne tik stambiomis tarptautinėmis kompanijomis, kurios veikia užsienio rinkose, bet ir mažomis bei

vidutinėmis įmonėmis, jų internacionalizacijos problemomis. Šiame straipsnyje laikomasi P. Dimitratos, J. Johnson ir kt. (2003) pateiktos mikro-multinacionalinės (mMNEs) kompanijos sampratos, apibūdinančios mažas ir vidutines organizacijas, įsitraukusias į tarptautinę veiklą. Mikro-multinacionalinės kompanijos susiduria su mažumo, naujumo bei įsitvirtinimo užsienyje grėsme. To pasekoje mMNEs užsienio rinkose stengiasi įvykdyti savo stipriosios srities plėtrą, t.y. vienu metu plečia savo filialų tinklą keliuose rinkose. Tinklų naudojimas mMNEs leidžia sparčiai plėstis į keletą užsienio rinkų, kadangi susikoncentruojama į specifinę veiklą, t.y. valdo pranašesnius išteklius, tokius kaip naujos technologijos, inovacijos bei labai specializuotos žinios. Dažniausiai mMNEs veikia žinioms imliose ūkio šakose, tačiau pastaruoju metu jų atsiranda ir tradicinėse ūkio šakose. mMNEs kompanijos tapo stipria ir įtakinga jėga globalinės rinkos nišose dėl investavimo modelių diegimo.

2. Mikro-multinacionalinių kompanijų, kurios yra orientuotos į regionus, strateginis kompanijų valdymas turėtų būti priderintas prie regionų. Ekonominiai, įstatyminiai, politiniai ir kultūriniai faktoriai yra labai reikšmingi kompanijai, tad regiono aplinkos įvertinimas – labai svarbus faktorius priimant strateginius sprendimus. Taip pat turi būti įvertinami tokie faktoriai, kaip rinkos augimo tempai, išteklių, produkcijos kaštai, konkurencijos laipsnis, darbo jėgos prieinamumas ir kt.. Taip yra nustatomos tam tikros galimybės bei grėsmės konkrečiame geografiniame regione.

3. Strateginiai sprendimai yra tokie sprendimai, kurie yra svarbūs ir reikšmingi organizacijai vertinant ilgalaikę visos organizacijos sėkmę. Dėl savo svarbumo

strateginiai sprendimai turi būti glaudžiai susiję vienas su kitu tam, kad suformuotų nuoseklų vadovavimo kompanijai ir jos unifikavimo modelį.

Iš atliktos mokslinių tyrimų apie strateginius sprendimus analizės galime išskirti pagrindinius principus, kurie charakterizuoja strateginius sprendimus daugelyje kompanijų: sprendimas turi būti nukreiptas į kompanijos ryšį su aplinka; sprendimas turi kompaniją apimti kaip visumą; sprendimas turi būti daugiafunkcinis ir priklausyti nuo kiekvienos funkcinės zonos įnašo; sprendimas turi suteikti direktyvas administracinei ir

operatyvinei kompanijos veiklai; sprendimai privalo būti svarbūs kompanijos sėkmei.

4. Remiantis E. F. Harrison ir M. A. Pelletier (2000) strateginių sprendimų priėmimo proceso koncepcija organizacijoms, vykdančioms tarptautinę veiklą, ir regioninės strategijos formavimo konceptu buvo sukurtas teorinis mMNEs kompanijos taikomų sprendimų priėmimo proceso geografiniame regione modelis, kuris parodo strateginių sprendimų priėmimo proceso eigą, atsižvelgiant į skirtingų geografinių regionų tikslinių rinkų vertinimo būtinybę.

Literatūra

1. Alimienė, M., Kuvykaitė, R. (2004). Internacionalizacijos teorijų ribos. Gimusių globalių įmonių fenomenas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.- Kaunas: VDU, Nr. 30.
2. Andersen, T. J. (2004). Integrating the Strategy Formation Process: An international Perspective // European management Journal. – June 2004, Vol. 22, No. 3.
3. Berry, M., Dimitratos, P., McDermott, M. (2002). Globalisation and the Smaller Firm: Reconcilable Notions? // International Business. – Case 19.
4. Chetty, S., Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born Global” Approach // Journal of International Marketing. – No. 1, Vol. 12.
5. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., Moffett, M. H., Moynikan, E. O. (2001). Global Business, Third Edition. – Fort Worth: Harcourt College Publishers.
6. Deresky, H. (2000). International Management: Managing Across Borders and Cultures, 3rd edition. – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
7. Dimitratos, P., Johnson, J., Slow, J., Young, S. (2003). Micromultinationals: New Type of Firms for the Global Competitive Landscape // European Management Journal. – No. 2, April 2003.
8. Doole, I., Lowe, R. (2004). International marketing strategy: analysis, development and implementation. – London: Thomson.
9. Elango, B. (2004). Geographic Scope of Operations by Multinational Companies: An Exploratory Study of Regional and Global Strategies // European Management Journal. – No. 4, August 2004.
10. Harrison, F. E. (1996). A process perspective on strategic decision making // Management Decision. – MCB University Press, 34/1.
11. Harrison, F. E., Pelletier, M. A. (2000). Levels of strategic decision success // Management Decision. – MCB University Press, 38/2, pp. 107-117.
12. Harrison, F. E., Pelletier, M. A. (1998). Foundations of strategic decision effectiveness // Management Decision. – MCB University Press, 36/3.
13. Harrison, F. E., Pelletier, M. A. (1995). A paradigm for strategic decision success // Management Decision. – MCB University Press, No. 7, Vol. 33.
14. Harrison, F. E., Pelletier, M. A. (1997). Managerial attitudes towards strategic decisions: maximizing versus satisficing outcomes // Management Decision. – MCB University Press, 35/5.
15. Hollensen, S. (2004). Global marketing: a decision – oriented approach, 3rd edition. – Prentice Hall.
16. Ibeh, K., Johnson, J., Dimitratos, P., Slow, J., Young, S. (2004). Micromultinationals: some

- preliminary evidence on an emergent 'star' of the international entrepreneurship field // *Journal of International Entrepreneurship* No. 2(4).
17. Karra, N., Phillips, N. (2004). Entrepreneurship goes global // *Ivey Business Journal*, November/December 2004.
 18. Koning, de A., Subramanian, V., Verdin, P. (2002). Reach for Regional Strategies for Global Competitive Advantage. – Georgia State University, Dec. 2002.
 19. Kuvykaitė, R. (1997). *Tarptautinis marketingas*. – Kaunas: Technologija.
 20. Mačerinskas, J., Vengrauskas, V. (2000). Multinacionalinės kompanijos vystymosi etapai // *Ekonomika ir vadyba*.- Kaunas: VU Kauno humanitarinis fakultetas, Nr. 2(3).
 21. Navickas, V. (2003). Valdymo kontrolė tarptautinėse firmose. – Kaunas: Technologija.
 22. Priem, R. L., Rasheed, A., Kotulic, A. G. (1995). Rationality in strategic decision process, environmental dynamism, and firm performance // *Journal of Management*. – No. 5, Vol. 21.
 23. Rajagopalan, N., Rasheed, A., Dotta, D. K. (1993). Strategic decision process: critical review and future directions // *Journal of Management*. – No. 2, Vol. 19.
 24. Sapienza, H., Autio, E., George, G., Zahra, S. (2005). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth // *Academy of Management Review*, January 3.
 25. Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making // *Journal of Management*.- No. 3, vol. 21.
 26. Stauble Vernon, R. (2000). *Marketing strategy: a global perspective*. – Fort Worth: Harcourt College Publishers.
 27. Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., Purdie, T. (2001). *Global and Transnational Business*. – Chichester [etc.]: John Wiley & Sons.
 28. Terpstra, V., Sarathy, R. (2000). *International Marketing*, 8th editions. – Fort Worth [etc]: Harcourt College Publishers.
 29. Thompson, J. L. (1997). *Strategic management: awareness and change*, 3rd edition. – London: International Thomson business press.
 30. Vengrauskas, V., Langvinienė, N., Žitkienė, R. (2004). *Tarptautinis verslas: mokomoji knyga*. – Kaunas: Technologija.

Straipsnis įteiktas: 2007 04 17

Parengtas publikuoti: 2007 06 01

Jurgita SEKLIUCKIENĖ, Rūta ROMEIKIENĖ

STRATEGIC DECISIONS APPLICATION PROCESS BY MICROMULTINATIONAL ENTERPRISE IN A GEOGRAPHICAL REGION

S u m m a r y

One of the major trends characterising contemporary business environment is globalisation. Integrated processes at regional international level gradually reduce the importance of separate national economies. On the other hand, globalisation stimulates new strategic decisions in terms of the development of both different economies and organisations. Increasing competition in national markets forces many companies not only cooperate with one another, be flexible, look for innovative decisions of management or proceeding forms but also engage in international affairs.

Contemporary internationalisation theories have made it possible to determine new types of organisations involved in international proceeding. According to S. Chetty, C. Campbell-Hunt (2004),

scientific research has proven that organisations, especially small and medium, internationalise very rapidly. Such companies expand the network of their subsidiaries in several markets simultaneously. The network strategy allows rapid expansion into several foreign markets due to the focusing on specific activity. Normally such organisations operate in knowledge-based economies; however, recently they have started to appear in traditional economies. The article follows the concept of small and medium micro-multinational enterprises (mMNE), involved in international affairs, by P. Dimitratos, J. Johnson et al (2003). They maintain that all micro-multinational enterprises according to their foreign strategies are divided into seven types: system searchers, market hunters, flexibility seekers, resources

hunters, global-market seekers, knowledge explorers and rivals.

In the initial phase of international proceeding, mMNEs usually direct the activity towards the market of a geographic region and only later towards other markets. Micro-multinational enterprises resolve to apply regional strategy either when they have enough experience or knowledge about the geographic region, or do not possess resources for global market (Koning, Subramanian, Verdin, 2002). Normally regional strategy is applied to one or several integrated regions bound by North American Free Trade Agreement (NAFTA), the European Union (EU), Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) or Southern Common Market, i.e. Regional Trade Agreement (RTA) between

South American states (Spanish: Mercado Común del Sur, MERCOSUR). Regional strategy usually focuses on one or more geographical regions.

Following the E. F. Harrison and M. A. Pelletier (1998; 2000) concept of strategic decisions application process for enterprises involved in international affairs, and formation of regional strategy, the model of strategic decisions application process in a geographical region by mMNE is presented. It reveals the course of strategic decisions application process in terms of evaluation necessity of target markets of different geographic regions.

The conclusion of the article is that it is extremely important to correctly choose the strategic decisions as well as be aware of the chain by which they are to be initiated.

Юргита СЯКЛЮЦКЕНЕ, Рута РОМЕЙКЕНЕ

ПРОЦЕСС ПРИЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ МИКРО – МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИЕЙ В ГЕОГРАФИЧЕСКОМ РЕГИОНЕ

Р е з ю м е

В статье анализируются проблемные аспекты приема стратегических решений микро – мультинациональной компанией в географическом регионе. Аргументируя особенности деятельности микро – мультинациональной компании, аспекты формирования региональной страте-

гии, представляется модель решений, применяемых в географическом регионе микро – мультинациональной компанией.

Ключевые слова: микро – мультинациональная компания, стратегические решения, географический регион.